

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Firma v konkurenčním prostředí

Bc. Ondřej Prokůpek

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ondřej Prokůpek

Provoz a ekonomika

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

Firm in a competitive environment

Cíle práce

Hlavním cílem práce je ekonomická analýza firmy Arriva včetně její konkurence na území České republiky. První dílčí díl přiblíží strukturu oligopolu, kde má firma dominantní pozici. Dále bude stručně provedena marketingová analýza vybraných subjektů na daném trhu. Následně se definují silné i slabé stránky firem. V praktické části dojde ke komparaci cen jízdného a analýze hospodaření vybraných dopravců. V závěru se objeví některé scénáře, které by mohly predikovat vývoj vybrané firmy.

Metodika

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Pomocí odborné literatury se získají především obecné informace k dané problematice. Dále budou využity internetové zdroje k získání aktuálních dat. Ve vlastní práci dojde k využití určitých statistických metod k přesnější syntéze poznatků. Výsledky budou zaznamenány pomocí tabulkového a grafického zobrazení. Na závěr budou zajištěny formulace obecných i specifických doporučení.

Doporučený rozsah práce

60–80 stran

Klíčová slova

oligopol, přepravní společnost, konkurenceschopnost, tržní prostředí, nedokonalá konkurence, marketing, dominantní firma

Doporučené zdroje informací

- BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- BURIANOVÁ, J. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA EKONOMICKÝCH TEORIÍ. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.
- KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- PORTER, M E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- SAMUELSON, P A. – NORDHAUS, W D. *Ekonomie : 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.
- SEKERKA, B. – BRČÁK, J. *Mikroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-280-6.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédli, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. PhDr. Karlu Šředlovi, CSc. za podporu a cenné rady při psaní mé diplomové práce.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá dopravní společností ARRIVA TRANSPORT ČESKÁ REPUBLIKA a.s. a jejími dceřinými společnostmi na českém trhu. Hlavním cílem je ekonomická analýza těchto firem a následné porovnání s vybranými konkurenty. První část teoretických východisek přibližuje základní pojmy pro následné definování tržních struktur. Následuje marketingová část, která popisuje marketingový mix a proces STP (segmentace, cílení, umístování). Závěr teoretické části tvoří stručné představení firmy, její konkurence a definování příležitostí, ohrožení včetně silných a slabých stránek pomocí SWOT analýzy.

Praktická část se člení na čtyři části. První část tvoří finanční analýza společnosti, kde jsou využity poměrové ukazatele a výsledky jsou následně interpretovány. V druhé části se nachází marketingová část, kde je využit marketingový mix. Při rozboru „price“, tedy ceny došlo k porovnání cen dopravců na vybraných linkách. Statistická část pomocí časových řad přibližuje vývoj dceřiných firem a získaná data následně slouží k prognóze celkových aktiv. Závěr praktické části tvoří dotazníkové šetření, které zjišťuje, zda se poznatky především z marketingové syntézy shodují s odpověďmi respondentů.

Klíčová slova: firma, konkurenční prostředí, oligopol, ekonomická analýza, SWOT analýza, marketingový mix, autobusová doprava, Arriva, RegioJet, FlixBus

Firm in a competitive environment

Abstract

The thesis analyzes the transport company ARRIVA TRANSPORT ČESKÁ REPUBLIKA a.s. and its subsidiaries on the Czech market. The main objective is economic analysis of chosen companies and subsequent comparison with selected competitors. The first part of the theoretical part introduces the basic concepts for the definition of market structures. The following marketing part describes the marketing mix and STP process (segmentation, targeting, positioning). The conclusion of the theoretical consists of a brief introduction of the company, its competition and definition of opportunities, threats including strengths and weaknesses via SWOT analysis.

The practical part is divided into four parts. The first part consists of financial analysis of companies, where ratio analysis is used and results are subsequently interpreted. There is a marketing part where marketing mix is used in the second part. While analyzing the “price” (from 4P), the prices of carriers on selected lines are compared. The statistical part describes via the time series the development of subsidiaries. The data obtained subsequently serves to forecast total assets. The conclusion of the practical part consists of a questionnaire survey, which determines whether the findings, especially from the marketing synthesis, correspond with the respondents' answers.

Keywords: firm, competitive environment, oligopoly, economic analysis, SWOT analysis, marketing mix, bus services, Arriva, RegioJet, FlixBus

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Konkurence	14
3.1.1 Firma.....	14
3.2 Tržní struktury.....	15
3.2.1 Dokonalá konkurence	16
3.2.2 Oligopol	17
3.2.3 Monopolistická konkurence.....	19
3.2.4 Monopol.....	20
3.2.5 Cenová diskriminace.....	22
3.2.6 Monopson	24
3.3 Okolí podniku.....	25
3.3.1 Vnitřní okolí podniku.....	25
3.3.2 Vnější prostředí podniku.....	26
3.3.3 Makroprostředí.....	26
3.3.4 Mikroprostředí	27
3.3.5 Analýza konkurenceschopnosti	28
3.4 Marketing	31
3.4.1 Cílený marketing – proces STP (segmentace, targeting, positioning).....	32
3.4.2 Marketingový mix (4P).....	33
3.4.3 Rozšíření 7P	36
3.4.4 Marketing služeb.....	36
3.5 Poměrové ukazatele	37
3.5.1 Ukazatele rentability	38
3.5.2 Ukazatele aktivity	38
3.5.3 Ukazatele zadluženosti	39
3.5.4 Ukazatele likvidity	40
3.6 Představení firem	41
3.6.1 Arriva	41
3.6.2 FlixBus.....	42
3.6.3 RegioJet.....	43
3.7 SWOT analýza aplikovaná na vybrané dopravce	45
3.7.1 Arriva	45

3.7.2	RegioJet	45
3.7.3	FlixBus.....	46
4	Vlastní práce	47
4.1	Finanční analýza.....	47
4.1.1	Ukazatelé rentability dceřiných společností Arriva Transport a.s.	47
4.1.2	Finanční analýza firmy RegioJet	51
4.2	Marketingový mix společnosti Arriva a vybraných konkurentů.....	55
4.2.1	Produkt (Product).....	55
4.2.2	Cena (Price)	57
4.2.3	Propagace (Propagation).....	61
4.2.4	Distribuce (Place)	64
4.2.5	Lidé, procesy a materiální prostředí u společnosti Arriva (+3P).....	64
4.3	Statistická analýza rozvah společností Arriva.....	65
4.3.1	Arriva Morava	65
4.3.2	Arriva City	66
4.3.3	Arriva Střední Čechy	67
4.3.4	Arriva Východní Čechy	68
4.4	Prognóza vývoje růstu firem	69
4.4.1	Arriva Morava	70
4.4.2	Arriva City	72
4.4.3	Arriva Východní Čechy	73
4.4.4	Arriva Střední Čechy	74
4.5	Dotazník	76
5	Výsledky a diskuze	84
6	Závěr.....	86
7	Seznam použitých zdrojů	87
8	Přílohy.....	89

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Zisk a ztráta v podmínkách dokonalé konkurence	16
Obrázek č. 2: Oligopol s dominantní firmou	18
Obrázek č. 3: Rovnováha na trhu v podmínkách monopolu a maximalizace zisku	20
Obrázek č. 4: Benzínová stanice ve Velké Británii	24
Obrázek č. 5: Základní rozdělení podnikových faktorů okolí	25
Obrázek č. 6: Znamky konkurenčních předností a konkurenčních nedostatků	28
Obrázek č. 7: Klíčové faktory k úspěchu podniku.....	29
Obrázek č. 8: SWOT matice	30
Obrázek č. 9: Postup při sestavení PEST analýzy	31
Obrázek č. 10: Postup při sestavování STP strategie.....	32
Obrázek č. 11: Marketingové pojetí produktu	34
Obrázek č. 12: Fotografie autobusu firmy Arriva.....	41
Obrázek č. 13: Fotografie autobusu firmy FlixBus	43
Obrázek č. 14: Fotografie autobusu firmy RegioJet	44
Obrázek č. 15: Výbava, kterou nabízí Express autobus na lince Teplice - Praha	55
Obrázek č. 16: Výběr Express spoje na oficiálních stránkách www.arriva.cz	57
Obrázek č. 17: Výběr dálkového spoje na oficiálních stránkách www.arriva.cz	58
Obrázek č. 18: Rezervování místa v autobusu přes portál AMSBus.cz	59
Obrázek č. 19: Nabídka práce umístěná na zadní straně autobusu	62
Obrázek č. 20: Nastavený „SEM“ firmy FlixBus ve vyhledávači Google.....	63
Obrázek č. 21: Optimalizované „SEO“ firmy FlixBus.....	63
Obrázek č. 22: První výstup z programu Statistica – Arriva Morava.....	70
Obrázek č. 23: Druhý výstup z programu Statistica - Arriva Morava.....	71
Obrázek č. 24: První výstup z programu Statistica - Arriva Střední Čechy	74
Obrázek č. 25: Druhý výstup z programu Statistica - Arriva Střední Čechy.....	74
Obrázek č. 26: Třetí výstup z programu Statistica - Arriva Střední Čechy	75

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza aplikovaná na firmu Arriva	45
Tabulka č. 2: SWOT analýza aplikována na firmu RegioJet.....	45
Tabulka č. 3: SWOT analýza aplikovaná na firmu FlixBus	46
Tabulka č. 4: Ukazatel ROA pro dceřiné společnosti vybrané firmy	47
Tabulka č. 5: Ukazatel ROE pro dceřiné společnosti vybrané firmy	47
Tabulka č. 6: Ukazatel ROS pro dceřiné společnosti vybrané firmy.....	48
Tabulka č. 7: Ukazatel běžné likvidity pro dceřiné společnosti vybrané firmy	48
Tabulka č. 8: Ukazatel pohotové likvidity pro dceřiné společnosti vybrané firmy	48
Tabulka č. 9: Ukazatel okamžité likvidity pro dceřiné společnosti vybrané firmy	49
Tabulka č. 10: Ukazatel obratu aktiv pro dceřiné společnosti vybrané firmy	49
Tabulka č. 11: Ukazatel obratu stálých aktiv pro dceřiné společnosti vybrané firmy.....	49
Tabulka č. 12: Ukazatel doby obratu pohledávek pro dceřiné společnosti vybrané firmy..	50
Tabulka č. 13: Ukazatel celkové zadluženosti pro dceřiné společnosti vybrané firmy.....	50
Tabulka č. 14: Ukazatel koeficientu zadluženosti pro dceřiné společnosti vybrané firmy .	51
Tabulka č. 15: Ukazatel krytí stálých aktiv vlastním kapitálem pro dceřiné společnosti vybrané firmy.....	51
Tabulka č. 16: Ukazatele ROA, ROE a ROS firmy Student Agency k.s.	52
Tabulka č. 17: Ukazatele likvidity společnosti Student Agency k.s.....	52
Tabulka č. 18: Ukazatele aktivity společnosti Student Agency k.s.	52

Tabulka č. 19: Ukazatele zadluženosti společnosti Student Agency k.s.	53
Tabulka č. 20: Ukazatele rentability společnosti RegioJet a.s.....	53
Tabulka č. 21: Ukazatele likvidity společnosti RegioJet a.s.....	54
Tabulka č. 22: Ukazatele aktivity společnosti RegioJet a.s.....	54
Tabulka č. 23: Ukazatele zadluženosti společnosti RegioJet a.s.	54
Tabulka č. 24: Výbava autobusů RegioJet.....	56
Tabulka č. 25: Shrnutí cen a času přepravy k datu 21.3.2019 se společností Arriva	60
Tabulka č. 26: Shrnutí cen a času přepravy k datu 21.3.2019 se společností RegioJet.....	61
Tabulka č. 27: Shrnutí cen a času přepravy k datu 21.3.2019 se společností FlixBus	61
Tabulka č. 28: Porovnání fanoušků na sociálních sítích vybraných společností ke dni 23.2.2019	63
Tabulka č. 29: Vývoj aktiv, čistého zisku a zadluženosti společnosti Arriva Morava a.s.	65
Tabulka č. 30: Vývoj aktiv, čistého zisku a zadluženosti společnosti Arriva City s.r.o.....	66
Tabulka č. 31: Vývoj aktiv, čistého zisku a zadluženosti společnosti Arriva Střední Čechy s.r.o.....	67
Tabulka č. 32: Vývoj aktiv, čistého zisku a zadluženosti společnosti Arriva Východní Čechy a.s.	68
Tabulka č. 33: Připravená data pro prognózu vývoje aktiv společnosti Arriva Morava	70
Tabulka č. 34: Prognózy pro tři další období – Arriva Morava.....	71
Tabulka č. 35: Připravená data pro prognózu vývoje aktiv společnosti Arriva City.....	72
Tabulka č. 36: Prognóza pro tři další období – Arriva City	72
Tabulka č. 38: Prognóza pro tři další období – Arriva City	73
Tabulka č. 37: Připravená data pro prognózu vývoje aktiv společnosti Arriva Východní Čechy	73
Tabulka č. 39: Připravená data pro prognózu vývoje aktiv společnosti Arriva Střední Čechy	74
Tabulka č. 40: Prognóza pro tři následující období – Arriva Střední Čechy.....	75
Tabulka č. 41: Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	76
Tabulka č. 42: Rozdělení respondentů dle věkových skupin.....	77
Tabulka č. 43: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání.....	78
Tabulka č. 44: Propagace Arriva vlaků dle respondentů	79
Tabulka č. 45: Propagace Arriva vlaků dle respondentů II.	80
Tabulka č. 46: Názor respondentů na Express autobusy	81
Tabulka č. 47: Názor respondentů na zavedené slevy 75%.....	82
Tabulka č. 48: Názor respondentů na řidiče firmy Arriva.....	83

1 Úvod

Je to již 110 let od doby, kdy došlo k zavádění spojů autobusové dopravy v českých zemích. Poté došlo k celkovému útlumu autobusové dopravy kvůli první světové válce. Pro zajímavost nejstarší komerční autobus, již s motorovým pohonem jezdil dle historiků v roce 1898 okolo města Llandudnove ve Walesu. Velký rozmach začal za první republiky ve 20. letech minulého století, kdy došlo k vybudování mnoha linek. Mezi roky 1948 až 1989 tvořila monopol Československá státní dopravní automobilová doprava (ČSAD). Po rozpadu socialismu začali v Československu a následně v České republice působit soukromí dopravci.

Diplomová práce se bude zabývat jedním z nich, a to společností Arriva. Firma působí ve 14 evropských zemích a zaměstnává přes 60000 lidí a ročně přepraví více než 2,4 miliardy cestujících. Aktuálně často slyšíme o fúzích, akvizicích, likvidacích a běžně nazýváme firmy tak, jak byly pojmenované před 10 lety. Tento jev také velice postihl autobusovou dopravu. Mnoho firem se navíc začíná zabývat i jinými aktivitami než těmi, kvůli kterým byly zakládány. To je dáno i většími nároky zákazníků a působením nadnárodních firem.

Sdílená ekonomika, která je nyní velmi zpopularizována, může být překážkou pro širokou škálu služeb (doprava, ubytování atp.). S tím se samozřejmě musí tradiční obory snažit vypořádat, jinak hrozí jejich oslabení. Znamé jsou například protesty řidičů taxi proti firmě Uber. Pro autobusové a vlakové dopravce může být dobrou zprávou zlevněné jízdné o 75% pro studenty a lidi nad 65 let. Tento krok „vrátil“ mnoho lidí do autobusů a vlaků. Dále lze zmínit omezování automobilové dopravy ve městech. Tento trend se nachází především v Západní Evropě.

Práce kromě ekonomické analýzy vybrané firmy a vybraných konkurentů čtenářům poskytne kompletní informace o všech službách, které firma nabízí. Práce se proto věnuje i aktuálním aspektům, pomocí kterých se firma snaží na trhu prosadit. Může se zdát, že pokud řídíme firmu, která je na trhu stabilizována, máme o poznání méně práce než konkurence. To ale v mnoha případech neplatí, a pokud nebudeme „držet krok“ v konkurenčním prostředí a nenacházíme se např. v monopolním postavení, může se naše počínání velice nevyplatit.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je ekonomická analýza firmy Arriva včetně její konkurence na území České republiky. První dílčí díl přibližuje strukturu oligopolu, kde má firma dominantní pozici. Dále je stručně provedena marketingová analýza vybraných subjektů na daném trhu. Následně jsou definovány silné i slabé stránky firem. Praktická část je především zaměřena na komparaci cen jízdného a analýzu hospodaření dopravců. V závěru práce se nachází dotazníkové šetření, které analogicky poskytuje informace pro další rozhodování.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Pomocí odborné literatury jsou získány především obecné informace k dané problematice. Dále jsou využity internetové zdroje k získání aktuálních dat především k finanční a marketingové analýze. Ve vlastní práci jsou využity určité statistické metody k přesnější syntéze poznatků. Závěrečné dotazníkové šetření proběhlo prostřednictvím internetu a průzkumu v terénu pomocí standardizovaného rozhovoru. Výsledky jsou zaznamenány pomocí tabulkového a grafického zobrazení. V závěru práce jsou zajištěny formulace obecných i specifických doporučení.

3 Teoretická východiska

3.1 Konkurence

Konkurence vzniká souběžným uplatněním podnikatelských subjektů na trhu určitého druhu statků nebo služeb. Cílem každého subjektu je dosažení určitých výhod před ostatními konkurenty v oblasti hospodářských užitků, popř. výsledků, tržního podílu a podobně. Jelikož motivací navzájem soupeřících hráčů na trhu je generování zisku a jejich celkový zisk je přímo úměrný vyšším výnosům a menším nákladům, snaží se tedy tyto subjekty snižovat náklady a volit takovou strategii, která povede k větší poptávce po jejich produkci. Zároveň jim to do budoucna umožní zajistit si větší podíl na trhu, než mají jejich konkurenti. (Homolka a kol., 2014)

3.1.1 Firma

Firmy jsou tržní subjekty, které vyrábějí za účelem prodeje a vystupují na trhu statků a služeb na straně nabídky (nabízejí vyrobené zboží) a na trhu výrobních faktorů ovlivňují stranu poptávky (poptávají výrobní faktory od domácností). Firmy si za získané prostředky prodejem výrobků a služeb opatřují výrobní faktory, s nimiž produkují dostatečné množství produkce. Cílem účasti na trhu je maximalizace zisku. (Homolka a kol., 2014)

3.1.1.1 Životní cyklus firmy

Podniky jsou v neustálém pohybu a svět kolem nás také. Výsledkem těchto pohybů a změn je vznik stále nových manažerských problémů. To, jak budou řešeny, záleží do značné míry na tom, v jakém stádiu se podnik nachází. Dle docentky Tiché a docenta Hrona rozlišujeme pět fází životního cyklu podniku

- Vznik
- Rozvoj
- Růst/úspěch
- Expanze
- Dospělost/zánik

(Tichá a Hron, 2003)

3.1.1.2 Podnikové cíle

Dalším důležitým prvkem strategického řízení jsou podnikové cíle, vyjadřující čeho chce podnik dosáhnout jak v dlouhodobém tak krátkodobém horizontu. Cíle jsou v souladu se zaměřením podniku a obvykle jsou aplikovány na specifické oblasti, například:

- Růst – růst podniku jako celku (míra růstu), cílová velikost podniku, případně velikost podnikových jednotek;
- Finance – zisk, cash-flow, návratnost investic/vloženého kapitálu, dividendy a ostatní finanční ukazatelé;
- Výrobek/služba – kvalita, vývoj nových výrobků/služeb, inovace;
- Marketing – spotřebitelská základna, reklama, odbyt, rozšiřování trhu, pronikání na nové trhy, služby pro zákazníky;
- Operativa – řízení zásob, kontrola nákladů, výrobní procesy;
- Personalistika – plánování lidských zdrojů, fluktuace, rekvalifikace, pracovní vztahy;
- Společenská zodpovědnost – regulační opatření, kontrola znečištění, vztah k místní komunitě.

(Tichá a Hron, 2002)

3.1.1.3 Maximalizace ekonomického zisku

Firma má zájem zvyšovat produkci tak dlouho, dokud bude příjem ze zvýšení produktu vyšší než její náklad. Naopak, bude-li náklad na jednotku produkce vyšší než příjem z této produkce, pak bude firma produkci snižovat. Bude-li se rovnat mezní příjem mezním nákladům, nebude mít firma zájem produkci výrobků zvyšovat ale ani snižovat. Zisk bude maximalizován, bude-li mezní příjem rovný mezním nákladům. Obecnou podmínkou maximalizace zisku firmy lze popsat vztahem:

$$MR = MC$$

Toto obecné pravidlo maximalizace zisku firmy platí nejen pro dokonalou konkurenci, ale i pro všechny formy nedokonalé konkurence. (Burianová a kol., 2012)

3.2 Tržní struktury

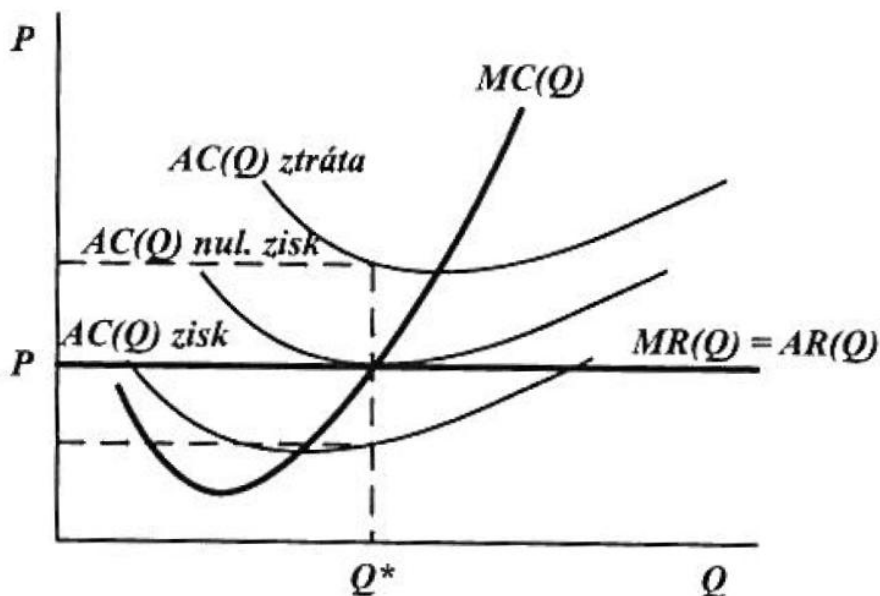
Konkurence má na různých trzích různou podobu. Je to dáno podmínkami, které na trhu převládají. Jednotlivé trhy se od sebe odlišují počtem firem, velikostí firem, charakterem

podniku, podmínkami vstupu do odvětví a výstupu z odvětví. Rozlišujeme čtyři tržní struktury:

- dokonale konkurenční trh;
- monopol;
- oligopol;
- monopolistická konkurence.

3.2.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je světem cenových příjemců. Firma prodává homogenní produkt (totožný pro všechny firmy v odvětví) a je relativně k velikosti trhu natolik malá, že nemůže cenu nijak ovlivnit a považuje ji za danou. (Samuelson, 2007). Nejdůležitějším rysem dokonalé konkurence je nezávislost ceny na objemu produkce firmy a tedy dokonale elastická poptávka po jejích výrobcích. (Macáková, 2003). Všichni autoři knih týkajících se ekonomických teorií se dále shodují, že na trhu musí existovat dokonalá informovanost a vstup na trh nesmí představovat žádné riziko.



Obrázek č. 1: Zisk a ztráta v podmínkách dokonalé konkurence

Zdroj: Mikroekonomie – teorie a praxe, 2013

O tom, zda firma bude zisková či ztrátová, rozhoduje výše průměrných nákladů ve vztahu k ceně. Průměrná náklady vyjadřují, kolik firmu stojí v průměru vyrobit jednotku produkce. Je-li křivka průměrných nákladů (AC) pod úrovní cenové hladiny vyjádřené křivkou poptávky (v bodě optimální produkce Q^*), pak podnik dosahuje zisku. Je-li křivka

průměrných nákladů (AC) nad úrovní cenové hladiny vyjádřené křivkou poptávky (v bodě optimální produkce Q^*), pak podnik dosahuje ztráty. Dotýká-li se v bodě Q^* křivka průměrných nákladů křivky poptávky, pak firma dosahuje nulového ekonomického zisku. Firma v průměru platí za výrobu jednotky produkce stejně, jako obdrží za její prodej. (Brčák a kol., 2013)

3.2.2 Oligopol

Oligopol představuje v praxi převažující tržní strukturu. Charakteristickým rysem je

- existence několika firem v odvětví;
- zpravidla diferencovaný produkt (až na některé oligopolní firmy, které obchodují např. s ropou nebo obilím; to je tzv. homogenní oligopol);
- bariéry znemožňující příchod nových firem;
- každá firma je natolik silná, že může stanovit cenu vyšší než mezní náklady ($P > MC$).

(Macáková, 2003)

3.2.2.1 Koluzivní oligopol

Pokud na trhu působí pouze několik firem, firmy sledují, jak se chovají jejich konkurenti, a zpětně na jejich chování reagují. Provozují-li například dvě letecké společnosti stejnou linku a jedna z nich zvýší ceny svých letů, druhá se musí rozhodnout, zda je také zvýší nebo zda udrží nižší cenu. (Samuelson, 2007)

Existuje-li na trhu pouze malý počet firem, mohou se chovat kooperativně či nekooperativně. Firmy jednájí nekooperativně, jestliže jednájí sami za sebe bez jakýchkoliv explicitních nebo implicitních dohod s ostatními firmami. Nekooperativní chování vede k cenovým válkám. Firmy se chovají kooperativně, jestliže se pokouší minimalizovat konkurenci. Pokud firmy spolu v oligopolu aktivně kooperují, hovoříme o nekalé kooperaci. Tento pojem označuje situaci, kdy dvě nebo více firem společně určují své ceny nebo výstupy, rozdělí si trh nebo přejímají jiná obchodní rozhodnutí. (Samuelson, 2007)

Vzhledem k tomu, že kartelové dohody jsou ve většině států zakázány, nelze vymáhat jejich dodržování právními prostředky. (Brčák a kol., 2013)

Podle našeho platného práva se za dohody narušující soutěž v Zákoně o ochraně hospodářské soutěže č. 143/2001 Sb. považují veškeré:

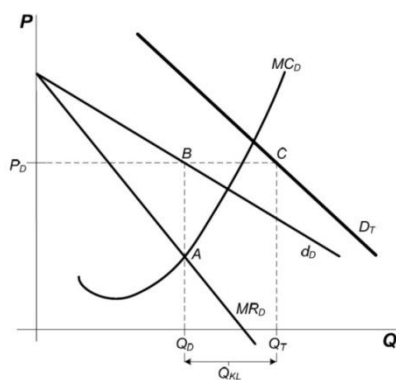
- dohody mezi soutěžiteli
- rozhodnutí sdružení podnikatelů ve vzájemné shodě, které vedou nebo mohou vést k narušení hospodářské soutěže na trhu zboží; jinak jsou dohody ze zákona zakázané nebo neplatné. (Severová, 2016)

Předpokladem je, že uvedený či jiný zákon nestanoví jinak, nebo pokud Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) nepovolí výjimku; jinak jsou dohody ze zákona zakázané nebo neplatné. (Severová, 2016)

3.2.2.2 Oligopol s dominantní firmou

Oligopol s dominantní firmou vzniká tam, kde je pro silnou firmu výhodné přenechat část trhu slabším konkurentům. Pro skupinu těchto slabších firem je charakteristické, že následují chování dominantní firmy, a jak je vidět dále, přejímají její cenu a vykazují řadu dalších prvků dokonale konkurenčního chování. Proto uvedenou skupinu firem působících vedle dominantní firmy označujeme jako tzv. dokonale konkurenční lem. Dominantní oligopolní firma se pak na části trhu, který si ponechá, chová jako monopol. (Macáková, 2003)

Protože u těchto menších (event. středních) firem vzhledem k jejich velikosti nevznikají výnosy z rozsahu výroby, jejich nákladové podmínky jsou ve srovnání s dominantní firmou horší, a proto nemohou nabízet produkci za nižší cenu, než ji prodává dominantní firma. Pokud by prodávaly produkci za cenu vyšší než dominantní firma, vzhledem k zastupitelnosti svých výrobků, by firmy konkurenčního lemu riskovaly snížení odbytu u značné části svých zákazníků (ve prospěch výrobků dominantní firmy). (Severová, 2016)



Obrázek č. 2: Oligopol s dominantní firmou

Zdroj: Teorie firmy, 2016

Nabídka firem konkurenčního lemu je tvořena horizontální vzdáleností mezi tržní poptávkou D_T a poptávkou po produkci dominantní firmy d_D . Poptávku po výstupu dominantní firmy získáme odečtením nabídky menších (event. středních) firem od celkové poptávky. D je dominantní firma, její poptávku lze označit jako d_D a celkovou poptávku D_T . Bod rovnováhy dominantní firmy A je v průsečíku jejich mezních nákladů MC_d a mezních příjmů MR_d : na základě podmínky maximalizace zisku odvozuje dominantní firma svůj optimální výstup Q_D a optimální cenu P_D . Při této ceně nabízejí firmy na konkurenčním lemu výstup Q_{KL} , vzniklý jako rozdíl mezi celkovým výstupem odvětví Q_T a nabízeným množstvím produkce dominantní firmy Q_D při ceně P_D . Firmy na konkurenčním lemu respektují cenu, kterou stanovila dominantní firma.

Pokud by prodávaly produkci za vyšší cenu než dominantní firma, pak vzhledem k zastupitelnosti svých výrobků by firmy konkurenčního lemu riskovaly snížení odbytu u značné části svých zákazníků ve prospěch výrobků dominantní firmy. (Brčák a kol., 2013)

3.2.3 Monopolistická konkurence

Na opačném konci spektra naproti koluzivnímu oligopolu leží monopolistická konkurence. Monopolistická konkurence se podobá dokonalé konkurenci ve třech směrech; existuje mnoho nakupujících i prodávajících, vstup a výstup je snadný a každá firma považuje ceny ostatních firem za dané. Rozdíl spočívá v tom, že při dokonalé konkurenci jsou výrobky totožné, zatímco při monopolistické konkurenci jsou diferencované. (Samuelson, 2007)

Lze rozlišit prostorové, časové, věcné a osobní preference, které statek (či službu) vyráběný jednou firmou, odlišují od téhož statku (či služby) vyráběného jinou firmou.

- prostorové preference

Prostorové preference mají zdroj v rozdílné vzdálenosti místa prodeje od různých skupin spotřebitelů. Tržní cenu statku pak ovlivňují, kromě vlastní tržní ceny určené výrobními náklady, též rozdílné dopravní náklady kupců, které vyvolávají prostorové preference firem.[...] Mnohé velké firmy, například potravinářské řetězce, využívají výhod prostorové preference tím, že budují rozsáhlejší síť prodejen či servisních služeb co nejblíže místu pobytu zákazníků.

- časové preference

Mají svůj zdroj v rychlosti prodeje zboží či vykonávané služby (např. doprava, ale i samoobslužný prodej oproti pultovému), ve vhodném časovém rozložení doby

prodeje statků (noční prodej obchodních řetězců), nebo ve vhodném časovém rozložení služeb.

- věcné preference

Mají svůj zdroj v preferencích odlišností ve vlastnostech statku či služby při uchování základních funkčních vlastností výrobku: preference vzhledu, tvaru, barvy, vůně; preference některých vlastností statků na úkor jiných (např. čerstvost pečiva na úkor trvanlivosti či trvanlivost na úkor čerstvosti pečiva).

- osobní preference

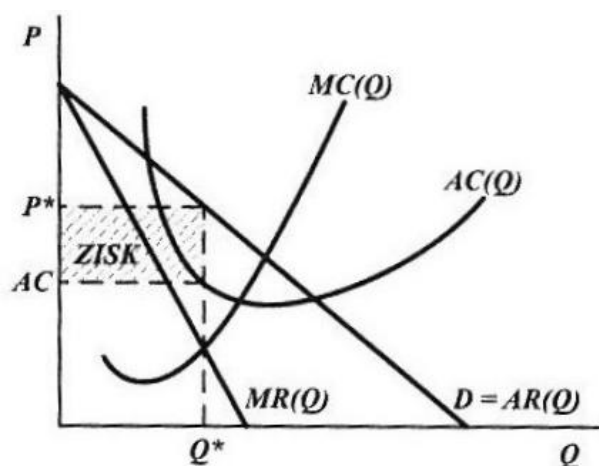
Jejich zdrojem je zpravidla vztah spotřebitelů k osobám reprezentující firmu.

(Severová, 2016)

Docent Josef Brčák a kol. dále ve své knize Mikroekonomie – teorie a praxe sděluje, že se na trhu nachází dobrá informovanost a existuje zde určité riziko. (Brčák a kol., 2013)

3.2.4 Monopol

Monopol znamená, že na trhu se nachází pouze jeden prodávající s úplnou kontrolou nad odvětvím. Výlučné monopoly jsou dnes vzácné. Většina monopolů přetrvává z důvodu určité formy vládní regulace nebo ochrany. Například farmaceutická firma, která objeví zázračný lék, může získat patent, který jí udělí monopolní kontrolu nad lékem na několik dalších let. (Samuelson, 2007)



Obrázek č. 3: Rovnováha na trhu v podmínkách monopolu a maximalizace zisku

Zdroj: Mikroekonomie – teorie a praxe, 2013

Monopol má možnost stanovit cenu a množství výrobků, které vyrábí – v ekonomické teorii je price maker (tvůrce ceny). Otázkou však je, jakou cenu stanoví. Ani monopol nemůže stanovit cenu libovolně vysokou. Úroveň ceny je dána ochotou kupujících tuto cenu zaplatit, což znamená, že monopol musí brát v potaz průběh poptávkové křivky. (Brčák a kol., 2013)

Aby byl zisk maximální, musí se určit Q^* tak, aby $MR=MC$, což je zároveň i podmínkou rovnováhy firmy. Monopol bude prodávat výstup Q^* za cenu P^* danou inverzní funkcí poptávky, tj. v našem případě za cenu. Tato cena musí odpovídat vztahu „ $TC=P^*Q$ “ a též hodnotě $AR(Q^*)=P^*$. Množství Q^* bude současně rovnovážným tržním množstvím a cena P^* rovnovážnou tržní cenou. Cena P^* bude zpravidla převyšovat jak mezní příjmy, tak mezní náklady. Zisk může monopol dosahovat v krátkém i dlouhém období, jelikož se zde neprosazuje tendence k nulovému ekonomickému zisku. (Brčák a kol., 2013)

Překážky, které brání ostatním firmám vstoupit na trh

- Kontrola (ovládání) významných zdrojů – zde daný monopol ovládá vstupy nezbytné pro danou výrobu. Jsou to například nezbytné suroviny, technologie, úrodné půdy, know-how a podobně. Pokud jediná firma kontroluje přírodní zdroje potřebné pro výrobu daného produktu, říká se jí přírodní monopol.
- Státní koncese a licence – vzniká při zásahu státu do ekonomiky. Stát udělí firmě výsadní právo vyrábět a prodávat daný statek s ohledem na souhlas firmy s regulačními opatřeními. V současnosti lze zmínit Českou poštu, konkrétně doručování písemných zpráv. Nedostatek konkurence však nemotivuje státní monopol ke zlepšování svých služeb, hospodárnosti apod.
- Patenty, ochranná práva a jiné právní restrikce – na základě patentů má firma výhradní právo po určitou dobu na danou technologii, pomocí níž může vyrábět dané produkty (léčiva, kosmetika, sportovní zboží, práva filmových společností apod.). V současné době často dochází k porušování práv spojené s ochrannou známkou, tzn. na trhu existují napodobeniny značkových výrobků.

(Severová, 2016)

3.2.5 Cenová diskriminace

Mají-li firmy tržní sílu, mohou své zisky zvýšit prostřednictvím cenové diskriminace. K cenové diskriminaci dochází, jestliže se tentýž výrobek prodává různým spotřebitelům za různé ceny.

(Samuelson, 2007)

Dle Roberta Holmana lze definovat cenovou diskriminaci takto; cenová diskriminace znamená, že prodávající požaduje za tentýž statek od různých kupujících různé ceny – od kupujících s méně elasticou nabídkou požaduje vyšší cenu a od kupujících s elastičtější poptávkou požaduje nižší cenu. (Holman, 2002)

3.2.5.1 Cenová diskriminace prvního stupně (dokonalá cenová diskriminace)

Firma se snaží zjistit, jakou maximální cenu by byl spotřebitel ochoten zaplatit za daný produkt podle velikosti mezního užitku z produktu a za tuto cenu mu produkt prodává. Dochází tím k odčerpání celého spotřebitelského přebytku. Jedná se spíše o teoretickou situaci a to především z důvodu, že firma nezná a ani nemá možnost zjistit maximální cenu, za kterou je každý ze spotřebitelů ochotný zaplatit. (Severová, 2016)

Dokonalá cenová diskriminace představuje idealizovaný koncept – což už naznačuje slovo “dokonalá” – teoretického pohledu je však zajímavá, protože nám poskytuje příklad mechanické alokace zdrojů, který se odlišuje od konkurenčního trhu, a přesto představuje paretovo efektivní řešení. Existuje velmi málo příkladů z reálného života, která reprezentují dokonalou cenovou diskriminaci. Asi nejvýstižnějším příkladem by byl doktor v malém městě, který stanovuje svým pacientům různé ceny za své služby podle jejich schopnosti zaplatit. (Varian, 1995)

Poznámka: Paretovo efektivní řešení je takový stav společnosti (z hlediska ekonomického), kdy žádný jedinec nebo skupina již nemůže dosáhnout lepšího postavení bez toho, že by se naopak postavení někoho jiného zhoršilo.

3.2.5.2 Cenová diskriminace druhého stupně

Cenová diskriminace druhého stupně znamená, že ceny jsou stanoveny podle objemů zboží, které si jednotliví zákazníci objednají. Pro zákazníka, který objedná větší množství, je uplatněna nižší cena než pro zákazníka s menším odběrem. Tato možnost již není jen teoretická, ale v praxi k cenové diskriminaci druhého stupně běžně dochází. S

cenovou diskriminací druhého stupně se lze setkat v monopolizovaných odvětvích výroby a dopravy vody, elektrické energie, ale i v prodeji potravin u regionálních monopolů. Například při koupi většího balení mražené pizzy může zákazník získat pět kusů za cenu čtyř kusů. Cena za jednu pizzu je tedy o 20% nižší. (Brčák a kol., 2013)

3.2.5.3 Cenová diskriminace třetího stupně

Tato diskriminace je založena na rozdělení spotřebitelů do skupin, z nichž každá má vlastní poptávkovou křivku, a tudíž pro každou skupinu platí jiné ceny. K uskutečnění cenové diskriminace třetího stupně jsou nezbytné následující podmínky:

- musí existovat kritérium rozdělení spotřebitelů do různých skupin – segmentů trhu. Těmito kritérii mohou být různé úrovně důchodů jednotlivých spotřebitelů, rozmanité preference nebo odlišné možnosti koupě substitutů. Tato kritéria se projeví ve výrazných rozdílech v cenové elasticitě poptávky po daném statku.
- Není umožněn vzájemný prodej mezi spotřebiteli, protože potom by někdo ze skupiny s nízkou cenou mohl prodávat produkt někomu ze skupiny s vyšší cenou, což by vedlo ke stírání rozdílů mezi cenami.

Příkladem může být uplatnění dvojích cen v restauračních nebo ubytovacích zařízeních. Například horská chata by mohla zavést rozdílný ceník ubytovacích zařízení pro občany ČR a cizince. [...] Tento způsob cenové diskriminace je však v České republice zakázaný. Příkladem uplatnění pozitivní cenové diskriminace třetího stupně jsou např. rozdílné ceny vstupenek pro děti, studenty, dospělé a seniory v různých kulturních nebo vzdělávacích prostředcích (kino, divadlo, zoologická zahrada apod.). (Brčák a kol., 2013)

3.2.5.4 Cenová diskriminace v čase

Opět jsou spotřebitelé rozděleni do skupin v závislosti na elasticitě poptávky a podstatou této cenové diskriminace v čase je, že těmto skupinám jsou stanoveny v různém čase různé ceny. Například, uvádí-li se na trh technologická novinka, profesionálové a nadšenci ji chtějí vlastnit co nejdříve – jsou ochotni zaplatit vyšší cenu. Druhá skupina, obvykle mnohem početnější, oceňují také kvalitu a přednosti nového výrobku, ale za tak vysokou cenu ho nekoupí. Proto monopol, až nasytí cíleně první segment spotřebitelů při vyšší ceně, sníží ji pro druhou skupinu. (Severová, 2016)

Zvláštní strategii zvolila tato benzínová stanice ve Velké Británii. Ta nabízí slevu na pohonné hmoty, ale pouze dva dni v týdnu. V jaké dny tato akce platí, však neprozradí. Určitou logiku to má, jelikož zákazníci, kteří jsou nejvíce citliví na cenu, si zjistí, kdy tento rabat platí. Většina zákazníků je ve výsledku k ceně lhostejná. Obslouží tedy dvě rozdílné skupiny zákazníků. (Pettinger, 2017)



Obrázek č. 4: Benzínová stanice ve Velké Británii

Zdroj: <https://www.economicshelp.org/blog/7042/economics/examples-of-price-discrimination/>

3.2.6 Monopson

Opakem monopolu je monopson. Monopol znamená trh s jediným výrobcem (prodávajícím), zatímco monopson představuje trh, na němž je jen jeden kupující. Síla monopsonu je potom schopnost kupujícího ovlivnit cenu ve svůj prospěch. Umožňuje jedinému poptávajícímu koupit zboží za nižší cenu než v podmínkách dokonalé konkurence.

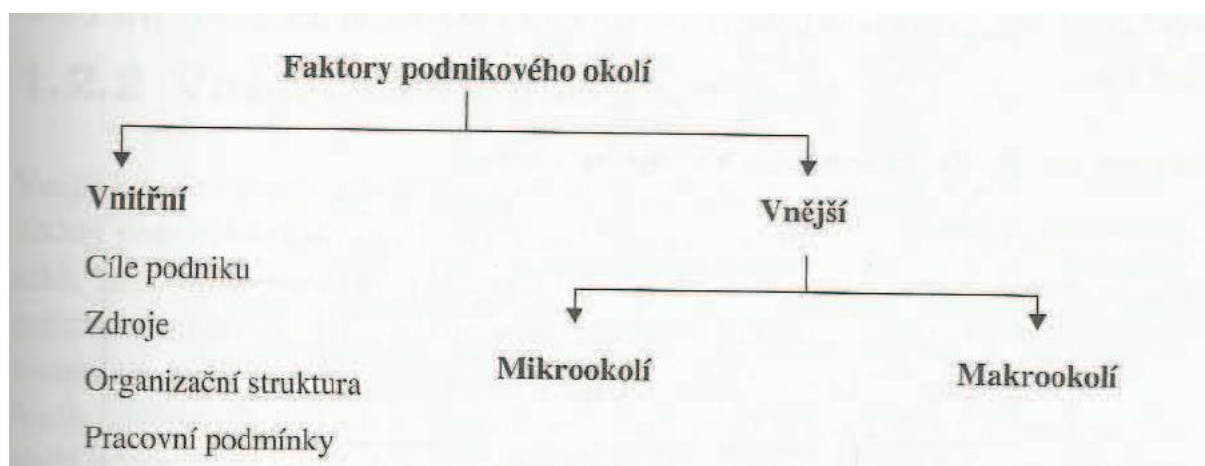
V postavení monopsonu jsou takové firmy, které jsou výlučnými odběrateli specifické produkce, nejčastěji určitých součástí výrobků, které samy nevyrábějí. Konkrétním příkladem jsou např. firmy vyrábějící automobily, které od svých subdodavatelů kupují převodovky, ventilátory, brzdy, skla a podobně. V postavení monopsonu je např. i stát jako jediný kupující vojenské produkce. (Macáková, 2003)

3.3 Okolí podniku

Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby. Znalost podnikového okolí je důležitá pro:

- pochopení vztahů s okolím;
- schopnost adaptace na okolí;
- využití možností pro ovlivňování okolí.

Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější (Dvořáček a Slunčík, 2012)



Obrázek č. 5: Základní rozdělení podnikových faktorů okolí

Zdroj: Podnik a jeho okolí, 2012

3.3.1 Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a jež mají specifické dopady na řízení podniku. Analýza vnitřního okolí má být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Proto je nutná identifikace klíčových proměnných podniku, tj. těch, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí. Vnější faktory se odrážejí v interních funkcích (např. marketingových, výrobních, finančních, personálních apod.), možných cílech a strategiích. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Obecně vnitřní okolí tvoří vstupy, tedy práce, suroviny, zkušenosti, kapitál, data a informace. Po vstupech následuje transformační proces, kde jsou prováděny

podnikatelské operace. Na transformační proces již navazují výstupy (produkty, zisk, výdělky, informace ale i odpad a podobně).

3.3.2 Vnější prostředí podniku

Každý podnikatelský subjekt se nachází v prostředí, které má turbulentní charakter a řídí se principy homeostáze – udržování rovnovážného charakteru podnikatelských subjektů s prostředím. Tyto principy jsou založeny na vzájemném ovlivňování a přizpůsobování se. Stejným způsobem se chová i vnější prostředí jako celek, a to s využitím principu „veta“. Toto prostředí je v rovnovážném stavu tehdy, je-li v rovnovážném stavu většina podnikatelských subjektů. (Tichá a Hron, 2003)

Každé vnější prostředí je charakterizováno celou řadou dalších subjektů, procesů, vazeb, pravidel, úrovní poznání, hierarchií hodnot v chování lidí a dalších faktorů. Tyto faktory lze rozdělit do čtyř základních skupin:

- Společenské faktory charakterizující vnější prostředí představované legislativou, vztahy mezi exekutivou a podnikatelskou sférou, existujícími nátlakovými skupinami a podobně;
- ekonomické faktory, mezi které je možno počítat především trend rozvoje hrubého domácího produktu, specifické tržní předpovědi, úroveň podnikatelských investic, stupeň podnikatelských výdajů a podobně;
- sociální faktory, charakterizovány hierarchií hodnot a kritérii v rozhodování lidí, životním stylem, úrovní vzdělání, úrovní vzdělání, mobilitou obyvatelstva, distribucí příjmů, a podobně;
- technologické faktory, které zahrnují vlastní výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií, míru zastarávání výrobních prostředků, a podobně. (Tichá a Hron, 2003)

Vnější prostředí se dále člení na tzv. makroprostředí a mikroprostředí.

3.3.3 Makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Existující mikroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Každá

organizace je vnímá na základě konkrétních podmínek a okolností a nejsou tedy všemi podniky chápány stejně. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady využít pro další rozvoj. (Horáková, 2003)

Jedná se zejména o:

- ekonomické činitele (hospodářské změny a jejich vývoj, tempa růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úrovně příjmů, struktura výdajů, úrokové sazby, daňové a celní podmínky);
- demografické činitele (počet obyvatel, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení...);
- politickou situaci i její předpokládaný vývoj a legislativní podmínky (prokonkurenční a antimonopolní opatření, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele..);
- kulturní a sociální podmínky (základní kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí..);
- technologické činitele (technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn...);
- přírodní faktory (klima, přírodní zdroje, výše jejich exploatace (využití), znečištění ovzduší..).

(Horáková, 2003)

3.3.4 Mikroprostředí

Mikroprostředí je to „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží. Role podniku v mikroprostředí závisí především:

- na výši zdrojů;
- na schopnostech a možnostech;
 1. výrobky vyvíjet, vyrábět a prodávat, a to podle potřeb zákazníků
 2. zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik

(Horáková, 2003)

3.3.5 Analýza konkurenceschopnosti

- Jak silná je současná konkurenční strategie podniku?
- Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům (zejména z hlediska faktorů klíčových pro úspěch)?
- Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu/nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?

ZNÁMKY KONKURENČNÍCH PŘEDNOSTÍ	ZNÁMKY KONKURENČNÍCH NEDOSTATKŮ
• Důležité / klíčové kompetence	• Konfrontace s konkurenčním znevýhodněním
• Velký podíl na trhu (případně vůdčí pozice)	• Vyklizování trhu ve prospěch rivalů
• Významný vliv na rozvoj odvětví	• Podprůměrný růst příjmů
• Rostoucí spotřebitelská základna a loajalita spotřebitelů	• Nedostatek finančních zdrojů
• Nadprůměrná viditelnost na trhu	• Zhoršující se reputace u zákazníků
• Umístění ve výhodné strategické skupině	• Zaostávání ve vývoji výrobků
• Koncentrace na nejrychleji rostoucí tržní segmenty	• Umístění ve strategické skupině předurčené k zániku
• Nadprůměrná zisková marže	• Velikost bez vlivu na trh
• Nadprůměrné technologické a inovační schopnosti	• Slabá pozice na odvrácení vnějších ohrožení
• Lehce odlišitelné výrobky	• Nedostatky v oblastech s nejvyšším tržním potenciálem
• Kreativní, podnikaví manažeři	• Nízká kvalita výrobků

Obrázek č. 6: Znamky konkurenčních předností a konkurenčních nedostatků

Zdroj: Strategické řízení, 2003

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch. Tento krok navazuje na rozbor provedený již dříve v rámci analýzy klíčových faktorů úspěchu. (Tichá a Hron, 2003)

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku				
Reputace / image				
Dostupnost surovin/náklady				
Technologické přednosti				
Výrobní schopnosti				
Marketing/distribuce				
Finanční situace				
Nákladová pozice				
Schopnost cenového boje				
Součet vah	1			
Vážené skóre konkur. síly				

Obrázek č. 7: Klíčové faktory k úspěchu podniku

Zdroj: Strategické řízení, 2003

Každému klíčovému faktoru úspěchu (konkurenční proměnné) je přiřazena váha, což odráží skutečnost, že jednotlivé ukazatele nemusí být stejně důležité při hodnocení konkurenceschopnosti. Tato procedura vyžaduje:

1. přiřazení váhy každému klíčových faktorů úspěchu podle vnímané závažnosti (součet vah=1,0);
2. ohodnotit, jak si podnik vede v každém z faktorů (stupnice 1-5);
3. vypočítání váhového ohodnocení vynásobením váhy a skóre.

Součet váhových hodnocení pro daný podnik představuje měřítko celkové konkurenceschopnosti. Porovnání vážených skóre, kterých podniky dosáhnou, ukazuje konkurenční pozici podniku i jeho nejbližších rivalů.

(Tichá a Hron, 2003)

3.3.5.1 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weakness) stránky podniku, dále jsou zde příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoli druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. SWOT analýza je však více než pouhé cvičení v sestavení jakýchsi čtyř seznamů. Některé

silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trhu je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité či jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak podnik může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. (Tichá a Hron, 2003)

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Obrázek č. 8: SWOT matice

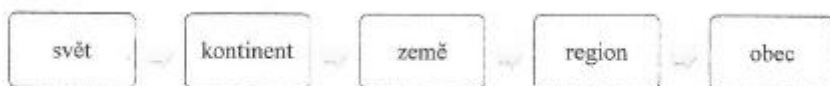
Zdroj: Strategické řízení, 2003

Za určitou nevýhodu metody SWOT je považována její statická povaha vzhledem k měnícímu se prostředí. Ze SWOT analýzy lze odvodit tyto základní strategie:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí
 - WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí
 - ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení
 - WT – minimalizace slabých stránek k vyhnutí se ohrožení
- (Dvořáček a Slunčík, 2012)

3.3.5.2 PEST analýza

Analýzu PEST (někdy bývá v literatuře označována i jako STEP) lze využít jako součást analýzy makroprostředí. Při jejím sestavování je třeba začít od rozboru nejvzdálenějšího globálního prostředí a postupovat k prostředí lokálnímu. (Homolka a kol., 2014)



Obrázek č. 9: Postup při sestavení PEST analýzy

Zdroj: Podniková ekonomika a řízení, 2014

PEST představuje akronym složený z počátečních písmen názvů oblastí, na které se tato analýza zaměřuje. Jedná se o tyto klíčové faktory makroprostředí:

- politické a legislativní – např. politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, sociální politika, ochrana životního prostředí a podobně;
- ekonomické – např. vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, inflace a podobně;
- sociální a kulturní - životní styl, různorodost společnosti, mobilita obyvatelstva, úroveň vzdělání, demografické faktory, náboženství, kulturní zvyklosti a podobně;
- technické a technologické – rychlost technologických změn, výrobní technologie, infrastruktura v oblasti výroby, trendy ve výzkumu a vývoji a podobně.

Vzhledem k současnému trendu v oblasti ochrany životního prostředí je možné se setkat s rozšířením PEST analýzy. Ke klasickému modelu čtyř základních faktorů se přidávají jako samostatné kategorie faktory ekologické a oblasti politicko-legislativní. Tato modifikovaná analýza bývá označována jako PESTEL. (Homolka, 2014)

3.4 Marketing

Podstatu marketingu vystihuje řada definic, které mají většinou tyto společné prvky:

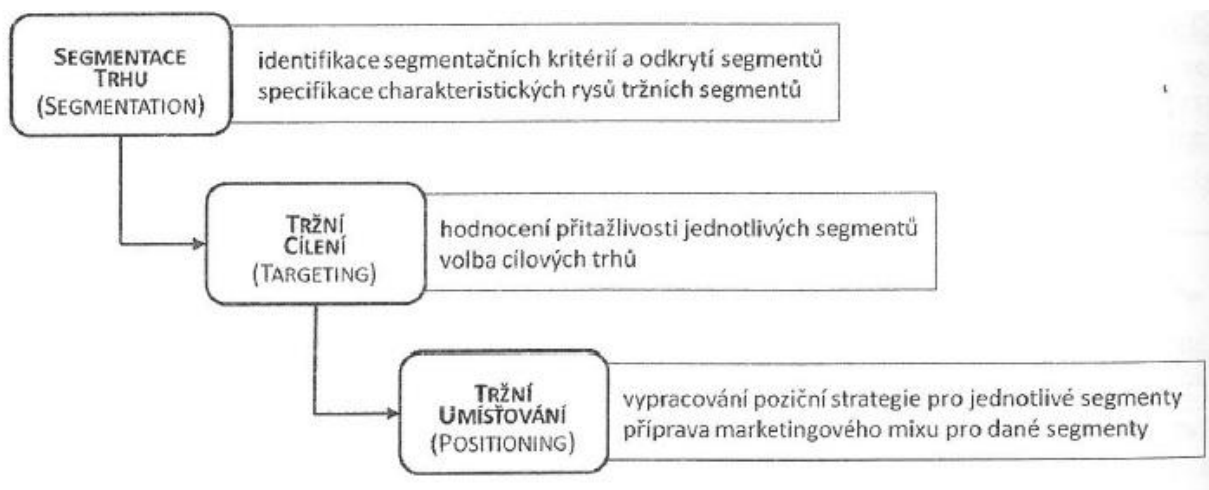
- jde o integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen o fragmentovaný soubor dílčích činností;

- vychází z pochopení problémů zákazníků a nabízí řešení těchto problémů;
- marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit a končí jejich plným uspokojením;
- spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání;
- marketing je spojen se směnou.

Marketing lze tedy definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace. (Boučková, 2003)

3.4.1 Cílený marketing – proces STP (segmentace, targeting, positioning)

S rostoucí převahy nabídky nad poptávkou je snahou podniků uspět v rozvíjejícím se konkurenčním prostředí a využívají při tom podobnosti zákazníků (jejich spotřebního chování), resp. odlišnosti mezi jednotlivými zákaznickými segmenty. Poznání zákazníků do té míry, že je možné z nich vymezit cílové trhy, vede k soustředění marketingového úsilí s cílem dosáhnout maximálního efektu. (Homolka a kol., 2014)



Obrázek č. 10: Postup při sestavování STP strategie

Zdroj: Podniková ekonomika a řízení, 2014

Podnik může zvolit (což dokládá historický vývoj) některý z následujících přístupů k trhu:

- hromadný marketing – kdy se nabízející zabývá hromadnou výrobou, hromadnou distribucí a propagací jednoho výrobku vůči všem zákazníkům;
- výrobkově diferencovaný marketing – kdy nabízející dává k dispozici několik výrobků, aby měl zákazník možnost volby podle velikosti produktu, stylu, kvality a podobně;
- cílený marketing – kdy nabízející rozpoznal větší tržní segmenty a zaměřuje se na jeden nebo několik segmentů, pro něž nabízí výrobky odpovídající jejich požadavkům.

(Homolka a kol., 2014)

Cílený marketing probíhá ve třech hlavních na sebe navazujících etapách analýz a rozhodování

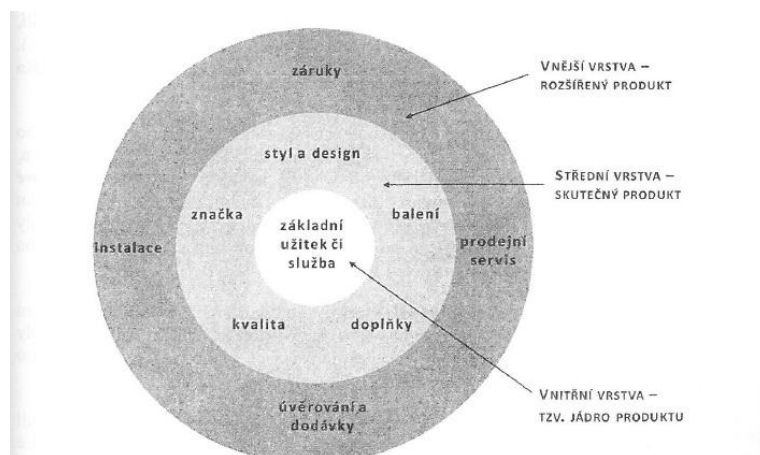
- Segmentace trhu – jde o poznání objektivně se na daném trhu projevujících segmentů. Nejprve se odkrývají obrysy segmentů, pak se jejich profil dále rozvíjí do marketingově zaměřené podoby.
- Tržní zacílení – pod odkrytí tržních segmentů přichází rozhodování, na které segmenty se má naše nabídka orientovat, vybíráme mezi nimi. To znamená vyjádřit výběrové hlediska, sestavit výběrový postup, tedy algoritmus, na jehož základě dospíváme k volbě tržních segmentů.
- Tržní umístění (market positioning) – cílové tržní segmenty jsou zvoleny, nyní je třeba zvážit nejvhodnější přístup k vybraným segmentům: nebo-li jak by v základních obrysech měl vypadat marketing vůči těmto segmentům. Jakou „pozici“ by měla nabídka ve vnímání zákazníků zaujmout. (Boučková, 2003)

3.4.2 Marketingový mix (4P)

3.4.2.1 Produkt

Základní specifikum se týká samotného užívání pojmu výrobek. Řekne-li se v běžné řeči výrobek, představíme si něco hmotného, co prošlo určitým výrobním procesem. Marketing chápe produkt daleko diferencovaněji, neboť za něj považuje jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, tj. cokoliv co lze prodat a koupit. Výrobkem tedy mohou být hmotné statky (prací prášek, automobil, pšenice atd.) ale i nehmotné statky (služby, licence, práce atd.) či nominální statky (peníze, cenné papíry..). (Boučková, 2003)

Výrobek není v marketingovém chápání vnímán pouze jako předmět ke svému základnímu určení (tzv. jádro produktu), ale je vytvářen řadou složek, které přispívají k jeho možnostem uspokojovat potřeby zákazníka. Tyto rozšiřující efekty výrobku mohou být balení, značka, kvalita, styl, možnost obchodního úvěru a podobně. Komplexní výrobek je tedy souhrn všech fyzických a psychologických vlastností, jejichž prostřednictvím dochází k uspokojení potřeb zákazníků.



Obrázek č. 11: Marketingové pojetí produktu

Zdroj: Podniková ekonomika a řízení, 2014

Struktura komplexního produktu může být představována třívrstvým modelem, který obsahuje tři vrstvy (zjednodušeně provedeno pro autobus).

- jádro produktu – základní užitek – např. autobus odveze zákazníka na místo určení;
- skutečný produkt – soubor dalších vlastností, prvků, atributů – např. design, značka, kvalita – autobus je pohodlný, jezdí včas, má ověřené řidiče a podobně;
- rozšířený produkt – doplňkové služby – občerstvení, zabudovaný monitor a další nadstandardní služby;

3.4.2.2 Cena

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují úspěch podniku na trhu, je právě cena. Je to citlivý nástroj, kterým výrobce nebo prodejce realizuje zisk. Zahrnuje též rabaty, platební podmínky, možnosti úvěry a náhrady. Všeobecně se pokládá za chybu nastavení příliš nízké, ale i vysoké ceny. Cenotvorbu není vhodné posuzovat jen z jednoho zorného úhlu, ale i z mnoha dalších aspektů, jako je např. vztah ceny ke kvalitě. Lidé často určují kvalitu produktu právě podle toho, kolik za produkt zaplatí. Jako další hledisko lze uvést například vztah ceny ke značce. (Boučková, 2003).

Cenová hladina vede k určité úrovni poptávky. Poptávka vyjadřuje závislost mezi dvěma proměnnými: cenou a požadovaným množstvím. Za normálních okolností se jedná o nepřímou úměru: tzn. čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka a opačně. Výjimku představují tzv. prestižní produkty (luxusní automobily, šperky, drahé kožené šaty aj.), které nakupují lidé s cílem prezentovat svoje bohatství, bez ohledu na jeho cenu. (Homolka a kol., 2014)

3.4.2.3 Propagace

Při interpretaci čtvrtého „P“ – promotion – dochází k určitým odlišnostem. Základem tohoto marketingového nástroje je komunikační proces, tzn. přenos sdělení mezi odesílatelem (zdrojem) a příjemcem. Jedná-li se o vysílání a přijímání informací o výrobcích a službách od nabízejícího k poptávajícímu, uskutečňuje se, jak uvádí starší literatura, tržní komunikace neboli propagace. V současné době musí však podnik komunikovat také s distributory, akcionáři, orgány státní správy, vlastními zaměstnanci (tzv. korporální komunikace) a podobně. Pro veškerou komunikaci s vnějším prostředím se začalo používat označení marketingová komunikace. (Homolka a kol., 2014)

Instrumentáři propagace jako složky marketingového mixu je komunikační mix, sestavený z pěti hlavních kategorií, jimiž jsou reklama, podpora prodeje, public relations (PR), osobní prodej a přímý marketing.

- Reklama (advertising) - je jakákoli placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží a služeb prostřednictvím různých médií. Jedná se o placenou službu, konkrétními podobami jsou inzeráty, televizní a rozhlasové spoty, letáky, billboardy, PPC reklamy atd.
- Podpora prodeje - znamená krátkodobé stimuly, které slouží k přiměnění zákazníka vyzkoušení a následnému koupení produktu (vzorky, slevové kupony apod.).
- Osobní prodej – je realizován prodejci, dealery v rámci prodejních výstav a veletrhů. Jeho velkou výhodou je přesvědčovací síla vzhledem k osobní konfrontaci. Nevýhodou je vysoká nákladovost.
- Přímý marketing – zahrnuje bezprostřední kontakt s přesně určenými individuálními zákazníky. Cílem je získat jejich okamžitou reakci a vybudovat s nimi dlouhodobý vztah.

- Public relations (PR) jsou techniky a nástroje, pomocí kterých instituce nebo firmy budují a udržují vztahy se svým okolím a snaží se je ovlivňovat ve svůj prospěch. (Kotler, 2001)

3.4.2.4 Distribuční cesta

Distribuční cesta představuje spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelé. Její uspořádání musí zabezpečit:

- umístění výrobku nebo služby v místě a čase, které zákazník určí;
- úroveň služeb, kterou zákazník požaduje;
- vytvoření určitých podnikových distribučních příležitostí;
- vše s přiměřenými vynaloženými náklady.

3.4.3 Rozšíření 7P

Klasický marketingový mix (4P) je často rozšiřován o další „P“. V diplomové práci je marketingový mix rozšířen o tři další faktory se kterými se velmi často pracuje při poskytování služeb.

- lidé (people) – personál spojený s poskytováním služeb;
- procesy (process) - představují souhrn postupů a činností, s nimiž se pracovníci musejí ztotožnit a které musejí respektovat a dodržovat;
- materiální prostředí (Physical Evidence) – i přesto, že základní prostředí nelze mít ve vlastnictví, významně ovlivňuje poskytovanou službu. Je spojeno s budovou nebo provozovnou firmy, její architekturou, zvoleným nábytkem, rozmístěním kanceláří a jejich vybavením. Prostředí uvnitř firmy ji reprezentuje a vypovídá o ní informace, které zákazník vnímá. (Vašítková, 2014)

3.4.4 Marketing služeb

Službou rozumíme aktivitu nebo komplex aktivit, jejichž podstata je víceméně nehmotná. Její poskytování se uskutečňuje ve vzájemném působení s poskytovatelem, jeho zaměstnanci, stroji a zařízením. [...] Výrazně odlišné jsou především užítky vytvořené službami na rozdíl od užitků, které poskytují hmotné výrobky. Ovšem existuje i řada dalších rozdílů, především mezi marketingovou realizací výrobků a realizaci poskytované služby, které musí být respektovány v marketingové filozofii

služeb. Jestliže v obecném slova smyslu chápeme výrobek jako hmotný a nehmotný užitek, potom je možné mezi klasický výrobkový marketing a marketing služeb položit rovnítko. (Boučková, 2003)

Kotler uvádí, že služby jsou nehmotné, nestálé, neoddělitelné a neskladovatelné. To jsou čtyři základní charakteristiky odlišující hmotné statky od nehmotných – v anglosaské literatuře též 4I (Intangibility, Inconsistency, Inseparability, Inventory).

- Nehmotnost – zákazník nemůže před uskutečněním koupě službu ověřit, vyzkoušet, otestovat, ochutnat ani ohmatat. Její nákup zůstává v podstatě vždy nákupem něčeho nehmatatelného.
- Nestálost – zákazník nemůže počítat se stabilním provedením a neměnnou kvalitou služeb, protože služba do značné míry závisí na lidech, kteří mají rozdílné a proměnlivé schopnosti.
- Neoddělitelnost – zákazník ve většině případů nemůže oddělit službu od místa poskytování a osoby poskytovatele a musí respektovat, že její výroba a spotřeba probíhají ve stejném čase.
- Neskladovatelnost – zákazník nemůže službu odebírat ze skladu a nemůže si ji trvale rezervovat.

(Boučková, 2003)

3.5 Poměrové ukazatele

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli jejich podílu. Nejčastěji vychází z účetních dat (rozvahy a výkazu zisku a ztrát). Údaje zjištěné z rozvahy mají charakter stavových ekonomických veličin (zachycují veličiny k určitému datu, okamžitý stav). Naproti tomu výdaje z výkazu Z/Z charakterizují výsledky činností za určité období (jsou intervalovými veličinami, rokovými ukazateli). K přiblížení stavových ukazatelů k intervalovým se někdy doporučuje počítat je jako průměry (např. ze stavů k 1.1 a k 31.12 nebo jako průměry měsíčních hodnot). (Sedláček, 2011)

Důvodem, který vedl k širokému používání poměrových ukazatelů, je skutečnost, že:

- umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy (tzv. trendovou analýzu);

- jsou vhodným nástrojem prostorové (průřezové) analýzy, tj. porovnávání více podobných firem navzájem (komparativní analýza);
- mohou být využívány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj.

Nevýhodou je nízká schopnost vysvětlovat jevy. (Sedláček, 2011)

3.5.1 Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability někdy označované jako ukazatelé výnosnosti či návratnosti jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností (výstupu) k nějaké srovnávací základně (vstupu), která může být jak na straně aktiv, tak na straně pasiv či k jiné bázi. Zobrazují pozitivní nebo naopak negativní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu. Všechny ukazatele rentability mají podobnou interpretaci, neboť udávají kolik Kč připadá na 1 Kč jmenovatele. (Kislingerová, 2005)

V diplomové práci se bude pracovat s těmito ukazateli:

- ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika.
- ROS – ukazatel rentability tržeb charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období (rok, měsíc, týden nebo den). Výkony dobře známé z doby centrálního řízení měří výkonnost podniku (množství výrobků nebo služeb vyprodukovaných v určité době), tj. jak účinně využije všechny své prostředky (kapitál, personál, budovy, stroje apod.) k vytvoření hodnot, s nimiž se uchází o přízeň na trhu.
- ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv – poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována (vlastních, cizích, krátkodobých nebo dlouhodobých). (Sedláček, 2011)

3.5.2 Ukazatele aktivity

Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by

mohl získat. Obvykle se uvádějí v podobě ukazatelů vyjadřujících vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv (jako inverzní podoba vázanosti aktiv) nebo dobu obratu aktiv (vyjádřenou počtem dnů). (Sedláček, 2011)

V diplomové práci se bude pracovat s těmito ukazateli:

- Obrat celkových aktiv – udává počet obrátek (tj. kolikrát se aktiva obrátí) za daný časový interval (za rok). Pokud je intenzita využívání aktiv podniku nižší než počet obrátek celkových aktiv zjištěný jako oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva.
- Obrat stálých aktiv – má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Nižší hodnota ukazatele než průměr v oboru je signálem pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit, a pro finanční manažery, aby omezili investice podniku.
(Sedláček, 2011)
- Doba splatnosti pohledávek – měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Po tuto dobu musí firma čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby za výrobky a poskytnuté služby. V úvahu je nutné vzít nejen zvyklosti dané země, ale i velikost firmy, její postavení na trhu a další faktory. (Kislingerová, 2005)

3.5.3 Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy (tedy zadluženost podniku). [...] Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability. K analýze zadluženosti slouží mnoho ukazatelů, např. „Celková zadluženost“, kvóta vlastního kapitálu, koeficient zadluženosti, úrokové krytí a podobně. (Sedláček, 2011)

V diplomové práci se bude pracovat s těmito ukazateli:

- Celková zadluženost – vypočte se jako podíl cizího kapitálu (celkového dluhu) k celkovým aktivům. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Věřitelé proto preferují nižší ukazatel zadluženosti.
- Koeficient zadluženosti – má stejnou vypovídací schopnost jako celková zadluženost. Oba rostou s tím, jak roste proporce dluhů ve finanční struktuře

podniku. Celková zadluženost roste lineárně (až do 100%), zatímco koeficient zadluženosti roste exponenciálně až do ∞ .

- Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem – ukazatel je opět využíván pro hodnocení finanční stability podniku. (Sedláček, 2011)

3.5.4 Ukazatele likvidity

Charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům (a zároveň musí současně uhradit své potřeby). Úzce navazují na ukazatele finanční závislosti. Je nutné si definovat tyto pojmy:

- solventnost – je vyjádřením schopnosti podniku hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě všechny splatné závazky;
- likvidita – je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky;
- likvidnost – vyjadřuje míru obtížnosti transformace majetku do hotovostní formy. (Kislingerová, 2005)

V diplomové práci se bude pracovat s těmito ukazateli:

- Běžná likvidita – měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele kdyby proměnil veškerá aktiva v daném okamžiku na hotovost; jedná se proto o ukazatel, který je v centru pozornosti věřitelů. [...] Podle průměrné strategie se má hodnota běžné likvidity pohybovat v rozmezí 1,6 až 2,5. (Kislingerová, 2005)
- Pohotová likvidita – je konstruována ve snaze vyloučit nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby (suroviny, materiál, polotovary, nedokončenou výrobu a hotové výrobky) z ukazatele běžné likvidity. Číselník ukazatele je vhodné upravit o nedobytné pohledávky, případně o pohledávky, jejichž dobytost je pochybná, neboť smyslem konstrukce tohoto ukazatele je odstranit z oběžných aktiv nejméně likvidní aktiva. (Kislingerová, 2005). Dále autorka uvádí optimální hodnotu, která se pohybuje v rozmezí 0,7 až 1.
- Hotovostní likvidita – měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Do číselníku se dosazují peníze (v hotovosti nebo na běžných účtech), případně i jejich

ekvivalenty (volně obchodovatelné krátkodobé CP, splatné dluhy, směnečné dluhy a šeky). Likvidita je zajištěna při hodnotě alespoň 0,2. (Sedláček, 2011)

3.6 Představení firem

Informace jsou předloženy z oficiálních webů společností. To je z důvodu demonstrace toho, jak se firmy oficiálně prezentují svým zákazníkům. U FlixBusu byla přidána kritika, aby byl zvýrazněn konkurenční boj především mezi FlixBusem a RegioJetem.

3.6.1 Arriva

Arriva je jednou z největších dopravních společností v Evropě, která ve 14 evropských zemích zaměstnává přes 60 000 lidí a ročně přepraví více než 2,4 miliardy cestujících. Od roku 2010 je součástí koncernu Deutsche Bahn.

V České republice skupina Arriva provozuje 2 000 autobusů, 35 trolejbusů a 5 vlaků a zaměstnává více než 3 200 zaměstnanců. Celkový roční obrat skupiny převyšuje 4 miliardy korun. Hlavní činností skupiny je linková autobusová doprava, která provozuje přes 13 000 spojů denně a během roku přepraví přes 115 milionů cestujících. Na trhu pravidelné osobní autobusové dopravy v České republice tak skupina zaujímá vedoucí postavení. V roce 2013 vstoupila Arriva i na trh osobní dopravy železniční. Centrálou skupiny je společnost Arriva Transport Česká republika a.s.. (Arriva.cz)



Obrázek č. 12: Fotografie autobusu firmy Arriva

Zdroj: vlastní zpracování

Arriva Transport a.s. je společnost zastřešující skupinu společností, které provozují hromadnou osobní dopravu, zejména autobusovou. Pod mateřskou společností tedy k únoru 2019 spadá celkem 6 dceřiných společností:

- Arriva Morava a.s. zajišťující přepravu v Olomouckém a Moravskoslezském kraji;
- Arriva City s.r.o. zajišťující přepravu v Praze, dvě provozovny se však nacházejí Neratovicích a Teplicích;
- Arriva Východní Čechy a.s. - provozuje osobní autobusovou dopravu zejména na území krajů Královéhradeckého, Pardubického, Středočeského a Kraje Vysočina;
- Arriva Střední Čechy s.r.o. - zajišťuje příměstskou a dálkovou veřejnou autobusovou dopravu ve Středočeském kraji a v Praze s přesahem do Libereckého, Královéhradeckého, Jihočeského a Plzeňského kraje. V Berouně, Hořovicích a Příbrami zajišťuje provoz městské dopravy;
- Arriva Vlaky s.r.o. zaměřuje se na železniční dopravu v České republice a jejím nejbližším okolí;
- Arriva Services - zaměřuje se zejména na zajišťování technického stavu vozového parku skupiny ARRIVA v České republice, provozování čerpacích stanic a mycích linek. (Arriva.cz)

3.6.2 FlixBus

FlixBus je mladý poskytovatel mobility, který od roku 2013 mění způsob, jakým miliony lidí cestují po Evropě. Díky jedinečné kombinaci technologického startupu, internetového podniku a klasického dopravce během krátké doby dokázala firma vybudovat největší síť dálkových autobusů v Evropě. Od roku 2016 působí na území na České republiky.

Díky jednoduchému způsobu rezervace a dennodenně rostoucí nabídce poskytuje milionům cestujících možnost objevovat svět za málo peněz. Zelené autobusy přitom uspokojují nejvyšší požadavky v oblasti bezpečnosti a ekologie a nabízejí tak udržitelnou a pohodlnou alternativu individuální dopravy. Zákazníkům poskytuje vysoký stupeň komfortu. (FlixBus.cz)



Obrázek č. 13: Fotografie autobusu firmy FlixBus

Zdroj: vlastní zpracování

3.6.2.1 **Kritika**

V České republice kritizuje Flixbus majitel a manažer společnosti RegioJet, Radim Jančura. Viní ho totiž z nekalé soutěže, protože jezdí na území České republiky za podnákladové ceny. Flixbus chce získat celkový monopol na trhu, ne ale skrz například vyšší kvalitu služeb, chce ho jen ovládnout. Podle Jančury si může držet nízké ceny dlouhodobě, protože má zázemí ve více než dvaceti dalších zemích. (Šindelář, 2018)

3.6.3 **RegioJet**

Pod marketingovou značkou RegioJet společnost provozuje vnitrostátní a mezinárodní autobusovou dopravu. Zákazníkům nabízí výhodné spojení do desítek měst v České republice, na Slovensku a také v Evropě. Autobusy patří k nejmodernějším na trhu a nabízí neobyčejně komfortní jízdu. Linky změnil pohled Čechů a Slováků na cestování autobusem. Žluté autobusy si získaly miliony spokojených a věrných cestujících díky nízkým cenám jízdenek a nadstandardním službám na palubě. Klienti zdarma dostanou vybrané teplé nápoje a denní tisk, k dispozici mají bezplatné Wi-Fi. V autobusech ve stylu FUN & RELAX najdou zábavní portál určený ke sledování filmů, poslechu hudby, čtení e-knih nebo hraní her.

Od roku 2004 Student Agency působí jako dopravce na vnitrostátních linkách v České republice. Autobusy poprvé vyjely v lednu 2004 na linku Praha–Brno, další linky následovaly v následujících letech. Autobusy spojují Prahu a Brno s třemi desítkami měst v Česku. Jezdí i na mezinárodních linkách a v současné době zajíždějí do 14 evropských zemí – například do Německa, Rakouska, Švýcarska, Itálie nebo Maďarska. Vedle dopravy do centra evropských měst linky nabízejí atraktivní spojení také na letiště v okolních zemích (např. Vídeň, Drážďany, Berlín nebo Frankfurt). O popularitě svědčí i počty přepravených cestujících. Mezi lety 2004 až 2014 – tedy za prvních deset let fungování – přepravily autobusy více než 34 milionů cestujících a ujely přibližně 182,7 milionu kilometrů. Počty cestujících navíc každým rokem rostou. (Regiojet.cz)



Obrázek č. 14: Fotografie autobusu firmy RegioJet

Zdroj: vlastní zpracování

3.7 SWOT analýza aplikovaná na vybrané dopravce

3.7.1 Arriva

	Pomocné (k dosažení cíle)	Škodlivé (k dosažení cíle)
Vnitřní prostředí	Silné stránky: <ul style="list-style-type: none"> • Stabilita • V některých městech tvoří monopol • Nadnárodní firma 	Slabé stránky: <ul style="list-style-type: none"> • Přítomnost starých autobusů • Horší integrace při nákupu jízdenek on-line • Marketing
Vnější prostředí	Příležitosti: <ul style="list-style-type: none"> • Arriva vlaky • Nové zahraniční linky • Nové nízkopodlažní autobusy ve městech • Možnost vyhrát další výběrová řízení 	Hrozby: <ul style="list-style-type: none"> • Noví konkurenti (možná ztráta některých linek) • Možný nedostatek řidičů • Neúspěch při propagování novinek

Tabulka č. 1: SWOT analýza aplikovaná na firmu Arriva

Zdroj: vlastní zpracování

3.7.2 RegioJet

	Pomocné (k dosažení cíle)	Škodlivé (k dosažení cíle)
Vnitřní prostředí	Silné stránky: <ul style="list-style-type: none"> • Masivní marketing • Nové autobusy • Možnost výběru autobusu 	Slabé stránky: <ul style="list-style-type: none"> • Vysoká míra zadluženosti • Soudní spory • Není to globální firma
Vnější prostředí	Příležitosti: <ul style="list-style-type: none"> • Expandovat na vlakových i autobusových spojích • Navázání spolupráce s novými partnery (jazykové kurzy, letenky atp.) 	Hrozby: <ul style="list-style-type: none"> • Nově zavedený FlixBus • Nemožnost splácení dluhů • Pokuty, sankce

Tabulka č. 2: SWOT analýza aplikována na firmu RegioJet

Zdroj: vlastní zpracování

3.7.3 FlixBus

	Pomocné (k dosažení cíle)	Škodlivé (k dosažení cíle)
Vnitřní prostředí	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nové autobusy • Kladný vztah k životnímu prostředí • Globální firma 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dle konkurence přítomnost podnákladových cen • Firma není plně stabilizována • Menší dosah propagace ke starším věkovým skupinám
Vnější prostředí	<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oslovení mladých lidí • Rozšíření povědomí o firmě • Expandovat na autobusových spojích 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RegioJet • Zpomalení růstu • Rozmach ekologických autobusů u jiných firem

Tabulka č. 3: SWOT analýza aplikovaná na firmu FlixBus

Zdroj: vlastní zpracování

4 Vlastní práce

4.1 Finanční analýza

První část praktické části zahrnuje finanční analýzu čtyř stěžejních dceřiných společností mateřské firmy Arriva Transport a.s.. Výpočty vychází z účetní závěrky za rok 2016, jelikož novější na portálu <https://or.justice.cz/> nejsou ke dni 12.3.2019 k dispozici.

4.1.1 Ukazatelé rentability dceřiných společností Arriva Transport a.s.

Ukazatel ROA

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výpočet:	$\frac{28665}{1400886} * 100$	$\frac{38412}{515725} * 100$	$\frac{37080}{198787} * 100$	$\frac{18938}{392881} * 100$
Hodnota:	2.05%	7.45%	18.65%	4.82%

Tabulka č. 4: Ukazatel ROA pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Ukazatel ROE

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výpočet:	$\frac{28665}{1172156} * 100$	$\frac{38412}{418789} * 100$	$\frac{37080}{157075} * 100$	$\frac{18938}{332135} * 100$
Hodnota:	2,45%	9,17%	23,6%	5,7%

Tabulka č. 5: Ukazatel ROE pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Ukazatel ROS

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}}$$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výp.	$\frac{28665}{(589601+194)} * 100$	$\frac{38412}{350415} * 100$	$\frac{37080}{(201173+174)} * 100$	$\frac{18938}{(192893 + 5444)} * 100$
=	4,86%	10,96%	18,42%	9,55%

Tabulka č. 6: Ukazatel ROS pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Nejvyšší hodnoty vykazuje Arriva Střední Čechy. Nutné je však dodat, že Arriva Morava má více než 7x větší aktiva. Aby byla firma obecně rentabilní, je potřeba u výše uvedených ukazatelů dosahovat alespoň 3%, což Arriva Morava nespĺňuje u dvou ukazatelů (ROA, ROE).

Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita

Vzorec: $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výpočet:	$\frac{663367}{169767}$	$\frac{175156}{75553}$	$\frac{94394}{29633}$	$\frac{139448}{41338}$
Hodnota:	3,91	2,32	3,19	3,37

Tabulka č. 7: Ukazatel běžné likvidity pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Pohotová likvidita

Vzorec: $\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výpočet:	$\frac{(663367 - 1738)}{169767}$	$\frac{(175156 - 8715)}{75553}$	$\frac{(94394 - 1279)}{29633}$	$\frac{(139448 - 1413)}{41338}$
Hodnota:	3,9	2,2	3,14	3,34

Tabulka č. 8: Ukazatel pohotové likvidity pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Okamžitá likvidita

Vzorec:
$$\frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výpočet:	$\frac{96530}{169767}$	$\frac{50627}{75553}$	$\frac{38354}{29633}$	$\frac{38464}{41338}$
Hodnota:	0,57	0,67	1,29	0,93

Tabulka č. 9: Ukazatel okamžité likvidity pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Jelikož firmy nedisponují velkým množstvím oběžných aktiv, ale dlouhodobým majetkem, tedy autobusy, žádný z ukazatelů nevykazuje nízkou hodnotu, která by dle různých autorů znamenala problém se splácením svých závazků. Překvapující jsou hodnoty u Arrivy City, která zde dosahovala nejhorsích výsledků.

Ukazatelé aktivity

Obrat aktiv

Vzorec:
$$\frac{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}}{\text{aktiva}}$$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výpočet:	$\frac{589601+194}{1400886}$	$\frac{350415}{515725}$	$\frac{201173+174}{198789}$	$\frac{192893+5444}{392881}$
Hodnota:	0,42x	0,68x	1,01x	0,5x

Tabulka č. 10: Ukazatel obratu aktiv pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Obrat stálých aktiv

Vzorec:
$$\frac{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}}{\text{stálá aktiva}}$$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výpočet:	$\frac{589601+194}{2534793}$	$\frac{350415}{1142704}$	$\frac{201173+174}{104182}$	$\frac{192893+5444}{252262}$
Hodnota:	0.23x	0.31x	1.93x	0.77x

Tabulka č. 11: Ukazatel obratu stálých aktiv pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Doba obratu pohledávek

Vzorec: $\frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby za fakturu}}$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výp.	$\frac{17922}{(589601 + 194)/360}$	$\frac{3707}{350415/360}$	$\frac{5152}{(201173 + 174)/360}$	$\frac{0}{(192893 + 544)/360}$
Hod:	10,94 (dní)	3,80 (dní)	9,21 (dní)	0 dní

Tabulka č. 12: Ukazatel doby obratu pohledávek pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Arriva Střední Čechy v prvních dvou ukazatelích aktivity vykazuje nejvyšší hodnoty. U doby obratu pohledávek má však společně se společností Arriva Morava největší počet dní, kdy jsou denní tržby zadrženy v pohledávkách. Dále má příliš velká aktiva, která jsou neúměrná tržbám. Firma by měla zvážit přesun některých svých autobusů do jiných krajů. Pozn. autora: často jsou ve Středočeském kraji k vidění autobusy Arrivy, které mají státní poznávací značku původně z Moravskoslezského kraje, případně i z jiných krajů.

Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost

Vzorec: $\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výpočet:	$\frac{228666}{1400866} * 100$	$\frac{96921}{515725} * 100$	$\frac{41393}{198787} * 100$	$\frac{60358}{392881} * 100$
Hodnota:	16,32%	18,79%	20,82%	15,36%

Tabulka č. 13: Ukazatel celkové zadluženosti pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Koeficient zadluženosti

Vzorec: $\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výpočet:	$\frac{228666}{1172156} * 100$	$\frac{96921}{418789} * 100$	$\frac{41393}{157075} * 100$	$\frac{60358}{332135} * 100$
Hodnota:	19,51%	23,14%	26,35%	18,17%

Tabulka č. 14: Ukazatel koeficientu zadluženosti pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem

Vzorec: $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$

-	Arriva Morava	Arriva City	Arriva Střední Čechy	Arriva Východní Čechy
Výpočet:	$\frac{1172156}{2530258} * 100$	$\frac{418789}{1142704} * 100$	$\frac{157075}{104182} * 100$	$\frac{332135}{252262} * 100$
Hodnota:	46,33%	36,65%	150,77%	131,66%

Tabulka č. 15: Ukazatel krytí stálých aktiv vlastním kapitálem pro dceřiné společnosti vybrané firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2016

Arriva jako celek dlouhodobě snižuje své zadlužení. Zdá se, že dosud Arriva neměla zájem o cizí zdroje a zaměřuje se primárně na růst vlastních aktiv. To je velmi výhodné, jelikož nyní mohou firmy investovat do nových, více vybavených či více ekologických autobusů a zůstat „optimálně“ zadlužen. Tyto zprávy lze nyní nalézt na oficiálním webu Arriva v sekci novinky.

4.1.2 Finanční analýza firmy RegioJet

RegioJet se zabývá autobusovou i vlakovou dopravou. Vlakovou dopravu nelze pro následující výpočty vyjmout, proto je v tomto případě též zahrnuta ve výpočtech. Firmě Arriva (která též částečně operuje ve vlakové dopravě) však může poskytnout cenné informace, o tom, jakým směrem se tato společnost ubírá. První bude dle účetní závěrky analyzována firma Student Agency k.s.. Data jsou z roku 2017.

Ukazatelé rentability společnosti Student Agency k.s.

-	ROA	ROE	ROS
Výpočet:	$\frac{48756}{1752619} * 100$	$\frac{48756}{455982} * 100$	$\frac{48756}{(2744742 + 11649)} * 100$
Hodnota:	2,78%	10,69%	1,77%

Tabulka č. 16: Ukazatele ROA, ROE a ROS firmy Student Agency k.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2017

Na rozdíl od Arrivy se ukazatele ROE a ROA velmi odlišují, protože Student Agency ve velké míře pracuje s cizími zdroji. Díky velkým investicím společnost negeneruje vysoký zisk, proto ukazatele ROA a ROS nedosahují ani doporučených 3%.

Ukazatelé likvidity společnosti Student Agency k.s.

-	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
Výpočet:	$\frac{836036}{925603}$	$\frac{(836036 - 1722)}{925603}$	$\frac{114658}{925603}$
Hodnota:	0,90	0,90	0,12

Tabulka č. 17: Ukazatele likvidity společnosti Student Agency k.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2017

Bežná a pohotová likvidita má opět téměř stejnou hodnotu, jelikož zásoby tvoří jen minimální část aktiv. Hodnoty u běžné a okamžité likvidity neodpovídají doporučeným rozmezím.

Ukazatele aktivity společnosti Student Agency k.s.

-	Obrat aktiv	Obrat stálých aktiv	Doba obratu pohledávek
Výp.	$\frac{(2744742 + 11649)}{1752619}$	$\frac{(2744742 + 11649)}{909843}$	$\frac{144280}{(2744742 + 11649)/360}$
Hod.	1,57x	3,03x	18,84 (dní)

Tabulka č. 18: Ukazatele aktivity společnosti Student Agency k.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2017

Díky vysokým tržbám firma nemá problém s obratem svých aktiv, která jsou efektivně využívána.

Ukazatelé zadluženosti společnosti Student Agency k.s.

-	Celková zadluženost	Koeficient zadluženosti	Krytí stálých aktiv vl. Kapitálem
Výpočet:	$\frac{1293948}{1752619} * 100$	$\frac{1293948}{455982} * 100$	$\frac{455982}{1161852} * 100$
Hodnota:	73,83%	283,77%	39,25%

Tabulka č. 19: Ukazatele zadluženosti společnosti Student Agency k.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2017

Společnost zatím není na trhu zcela stabilizovaná a zadluženost je vysoká. Pokud by však firma přestala investovat, situace by se začala stabilizovat. Student Agency však nyní nemá zájem omezovat své investice a má zájem expandovat (na rozdíl od Arrivy, která dle účetních závěrek svojí zadluženost dlouhodobě snižuje)

Následně proběhl výpočet stejných ukazatelů u firmy RegioJet a.s. za rok 2017. Data byla opět získána z účetních závěrek.

Ukazatele rentability společnosti RegioJet a.s.

-	ROA	ROE	ROS
Výpočet:	$\frac{-35788}{1991183} * 100$	$\frac{-35788}{166845} * 100$	$\frac{-35788}{(995379 + 75479)} * 100$
Hodnota:	-1,79%	-21,44%	-3,41%

Tabulka č. 20: Ukazatele rentability společnosti RegioJet a.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2017

Zde dosáhla firma velmi špatných výsledků kvůli zápornému zisku. Nedochozí zde k žádné rentabilitě. Jak již bylo zmíněno, firma není zcela stabilizována a často investuje. Je však možné, že během několika let se situace zlepší.

Ukazatelé likvidity společnosti RegioJet a.s.

-	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
Výpočet:	$\frac{282423}{179969}$	$\frac{(282423 - 33434)}{179969}$	$\frac{12023}{179969}$
Hodnota:	1,57	1,38	0,07

Tabulka č. 21: Ukazatele likvidity společnosti RegioJet a.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2017

Hodnoty běžné a pohotové likvidity odpovídají spíše konzervativním než agresivním strategiím. Okamžitá hodnota nedosahuje doporučené hodnoty 0,2. Okamžitá likvidita tedy není zajištěna.

Ukazatelé aktivity společnosti RegioJet a.s.

-	Obrat aktiv	Obrat stálých aktiv	Doba obratu pohledávek
Výpočet:	$\frac{(995379 + 75479)}{1191189}$	$\frac{(995379 + 75479)}{770991}$	$\frac{215073}{(995379 + 75479)/360}$
Hodnota:	0,9x	1,38x	72,3 (dní)

Tabulka č. 22: Ukazatele aktivity společnosti RegioJet a.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2017

Obrat aktiv nedosahuje doporučené hodnoty 1, avšak nejedná se o zásadní problém. Doba obratu pohledávek také vykazuje vysokou hodnotu.

Ukazatelé zadluženosti společnosti RegioJet a.s.

-	Celková zadluženost	Koeficient zadluženosti	Krytí stálých aktiv vl. Kapitálem
Výpočet:	$\frac{1023574}{1191183} * 100$	$\frac{1023574}{166845} * 100$	$\frac{166845}{770991} * 100$
Hodnota:	85,9%	613,5%	21,6%

Tabulka č. 23: Ukazatele zadluženosti společnosti RegioJet a.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek firem za rok 2017

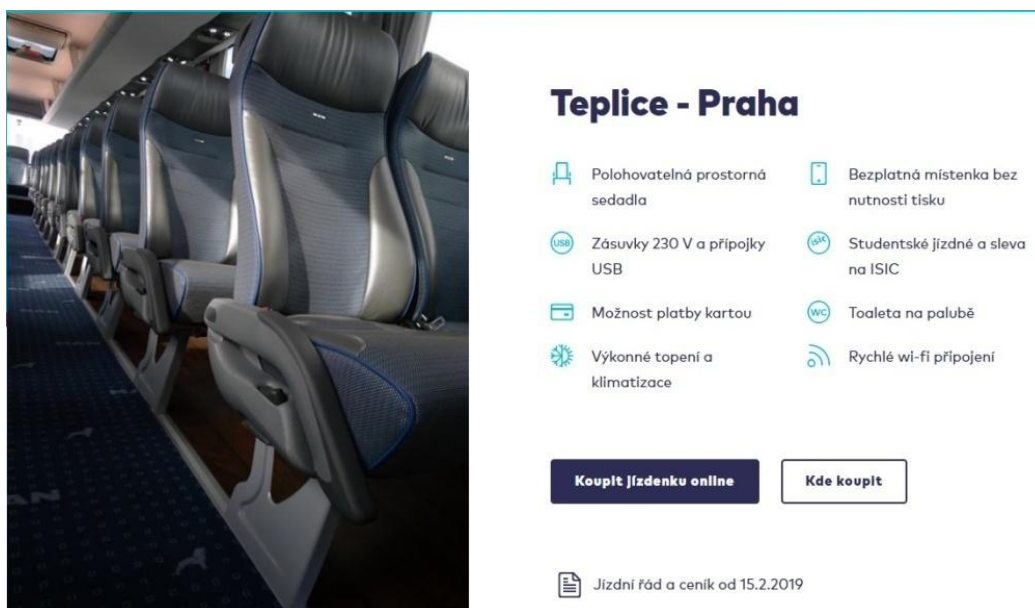
Poslední ukazatele indikují podobně jako u Student Agency k.s. vysokou míru zadluženosti.

4.2 Marketingový mix společnosti Arriva a vybraných konkurentů

4.2.1 Produkt (Product)

4.2.1.1 Marketingové pojetí produktu u společnosti Arriva

Arriva, na rozdíl od svých relativně nových konkurentů nenabízí ve svých klasických regionálních spojích doplňkové služby jako je například zásuvka, přípojka na USB, monitor zabudovaný v sedačce, toalety a tak dále (tzn. dle Kotlera rozšířený produkt). Mnoho spojů však dnes nabízí možnost připojit se k neomezené bezdrátové síti (Wi-Fi). Pro konkurenceschopnost mezi relativně novými dopravci Arriva zavedla novou kategorii spojů, tzv. Express autobusy a to konkrétně na trasách; Teplice – Praha, Olomouc – Prostějov – Brno, Přerov – Kroměříž - Brno. Zde je přítomna výbava srovnatelná např. s autobusy FlixBus. Další výhodou je možnost online rezervace jízdenek. Další kategorií jsou dálkové autobusy. Zde je výbava variabilní a každý spoj je velmi specifický.



Obrázek č. 15: Výbava, kterou nabízí Express autobus na lince Teplice - Praha

Zdroj: <https://www.arriva.cz/cs/kde-jezdime/express-autobusy/teplice-praha>

Největší zastoupení mají dálkové autobusy a autobusy městské hromadné dopravy. Na zmíněné lokální úrovni velmi často tvoří monopol a lidé nemají na výběr, jakého dopravce zvolí. Poslední kategorií jsou tzv. rekreační linky, které jsou situovány v horských

oblastech a často jsou využívány k převozu jízdních kol a zpravidla slouží pouze omezenou dobu (např. 2.6 až 30.9.).

4.2.1.2 Marketingové pojetí produktu u společnosti RegioJet

Nejvíce služeb nabízí autobusy Student Agency (RegioJet). Zde jsou rozlišeny tři autobusové třídy – Standard, Basic a Economy. Standard tvoří nejvyšší třídu a Economy je určen pro ty, kteří nemají zájem o extra služby, případně chtějí ušetřit. Překvapivé je, že na stránkách společnosti lze nalézt informaci o možné nedostupnosti sítě Wi-Fi ve třídě Basic. Následující zjednodušená tabulka popisuje jednotlivé odlišnosti jednotlivých tříd. (Standard vždy nabízí i to, co Basic a Economy a třída Basic vždy i to, co Economy).

Druh autobusu	Výbava
Standard	Stevard/ka, prodej občerstvení
Basic	Kožené sedačky, noviny a časopisy, zásuvky na 230V, zapůjčení sluchátek, dotyková obrazovka
Economy	Bezpečnostní pásy, klimatizace, WC, Wi-Fi, přeprava zavazadel

Tabulka č. 24: Výbava autobusů RegioJet

Zdroj: vlastní zpracování dle oficiálních stránek RegioJet

4.2.1.3 Marketingové pojetí produktu u společnosti Flixbus

Flixbus nemá rozlišeny žádné druhy autobusů a každý autobus nabízí stejnou výbavu. Jde konkrétně o:

- síť Wi-Fi s rychlostí 4G;
- nastavitelné sedačky s velkým prostorem pro nohy;
- občerstvení a nápoje – nákup probíhá u řidičů;
- zásuvky pro dobíjení mobilu či notebooku;
- WC;
- prostor pro zavazadla.

Design autobusů působí velice elegantně s důrazem na udržitelnost životního prostředí a ekologii. Při online objednávání jízdenek lze po zaškrtnutí položky „příspěvek na ochranu klimatu“ přispět na ochranu životního prostředí v souladu s mezinárodními standardy. Je zřejmé, že Flixbus dokáže velmi dobře zacílit především na mladé lidi se zájmem o ekologii.

4.2.2 Cena (Price)

Nejprve bylo nutné nalezení tras, kde působí vybraní přepravci. První trasa vede z Brna do Olomouce, další opět z Brna do Kroměříže a poslední spoje byly zvoleny mezi Prahou a Českými Budějovicemi. Dojde tedy pouze ke komparaci cen uvnitř České republiky.

4.2.2.1 Marketingové pojetí ceny u společnosti Arriva

Brno – Olomouc

Potenciální zákazník se 25.3.2019 rozhodne cestovat z Brna do Olomouce. Rozhoduje se ve dne 21.3.2019. Jelikož se jedná o Express autobus, lze jízdenky zakoupit online na oficiálním webu. Platbu lze provést pomocí platební karty. K dispozici jsou časy odjezdu a místo nástupu a výstupu (v tomto případě Brno, Benešova tř. hotel GRAND – Olomouc, aut. nádraží). U všech nabídek je totožná cena, a to 79,- Kč.

ponedělí 25. březen 2019 7:00

Brno → Olomouc

cestující 1 Upravit

Řadit dle: Odjezdu Délky Ceny

↑ Předchozí

ponedělí, 25. březen 2019

Brno, Benešova tř.hotel GRAND	7:15	Olomouc, aut.nádr.	8:35	79,00 Kč 50 volných sedadel
721341/1				
Vzdálenost 86 km, 1 hodina a 20 minut				
Brno, Benešova tř.hotel GRAND	8:15	Olomouc, aut.nádr.	9:35	79,00 Kč 54 volných sedadel
721341/3				
Vzdálenost 86 km, 1 hodina a 20 minut				

Obrázek č. 16: Výběr Express spoje na oficiálních stránkách www.arriva.cz

Zdroj: <https://www.arriva.cz/>

Po kliknutí na vybraný spoj lze zvolit druh cestujícího pro uplatnění různých slev. Dále si potenciální zákazník může zvolit některá z volných míst. Jako bonus je zájemce informován o značce a druhu autobusu. Cesta trvá 1 hodinu a 20 minut.

Brno – Kroměříž

Opět se jedná o Express autobus. Jízdenky lze jako v předešlém případě rezervovat online a to velmi snadno a jednoduše. Cena činí 69,- Kč

Praha – České Budějovice

Zde již nepůsobí Express autobus, ale pouze dálkový autobus. Během jízdy autobus projíždí mnoha zastávkami. Místo v autobuse nelze rezervovat z oficiálního webu. Zájemce je informován pouze o místě odjezdu a místu destinace, včetně celkového času cestování. Nutné je dodat, že každý den je možné využít pouze dva ranní spoje.

The screenshot displays the Arriva website interface for searching bus routes. At the top, the date and time are set to 'pondělí 25. březen 2019 5:00'. The route is specified as 'Praha → České Budějovice' with '1' passenger. A search bar contains '132100/3'. Below the search bar, there are sorting options: 'Radit dle: Odjezdu', 'Délky', and 'Ceny'. A 'Předchozí' button is visible on the right. The results are organized by date: 'pondělí, 25. březen 2019' and 'úterý, 26. březen 2019'. Each result shows the origin 'Praha, Roztyly' and destination 'České Budějovice, aut.nádr.'. The first result on Monday has a departure of 5:50 and arrival of 9:08, with a distance of 158 km and a travel time of 3 hours and 18 minutes. The second result on Monday has a departure of 8:35 and arrival of 11:47, with a distance of 158 km and a travel time of 3 hours and 12 minutes. All results include a 'Položku nelze zakoupit' (Item cannot be purchased) message.

Day	Origin	Destination	Departure	Arrival	Distance	Travel Time	Status
pondělí, 25. březen 2019	Praha, Roztyly	České Budějovice, aut.nádr.	5:50	9:08	158 km	3 hodiny a 18 minut	Položku nelze zakoupit
pondělí, 25. březen 2019	Praha, Roztyly	České Budějovice, aut.nádr.	8:35	11:47	158 km	3 hodiny a 12 minut	Položku nelze zakoupit
úterý, 26. březen 2019	Praha, Roztyly	České Budějovice, aut.nádr.	5:50	9:08	158 km	3 hodiny a 18 minut	Položku nelze zakoupit

Obrázek č. 17: Výběr dálkového spoje na oficiálních stránkách www.arriva.cz

Zdroj: <https://www.arriva.cz/>

Portál idos.cz však nabízí možnost jízdenku rezervovat.

The screenshot shows the AMSBus.cz interface for reserving a bus ticket. The selected route is TAM from Praha, Rožtyly at 08:35 to České Budějovice, aut.nádr. at 11:56. The selected fare is 'plně jízdné (154,- Kč)'. A dropdown menu lists other fare types: 'návláďování dětí v ústavech (77,- Kč)', 'držitel průkazu ZTP (38,- Kč)', 'senior nad 65 let dotované ČR (38,- Kč)', 'studentské do 26 let dotované ČR (38,- Kč)', 'dětské od 6 do 18 let dotované ČR (38,- Kč)', 'dítě do 6 let s vlastním místem k sezení (38,- Kč)', and 'průvodce držitele průkazu ZTP/P (0,- Kč)'. Below the menu is a seat selection grid with numbers 1-45. At the bottom, there are buttons for 'REZERVOVAT' and 'KOUPIŤ'.

Obrázek č. 18: Rezervování místa v autobusu přes portál AMSBus.cz

Zdroj: <https://amsbus.cz/>

Portál idos.cz přesměruje potenciálního zákazníka na web AMSbus.cz, kde je nutná registrace pro rezervování vybraného spoje. Vše je poměrně zdlouhavé, avšak vytíženost linky není příliš vysoká a je pravděpodobné, že autobus nebude zcela plný. Zde je možné zvolit sedadlo, a pokud má zákazník nárok na slevu, je možné ji hned uplatnit. Plné jízdné stojí 154,- Kč a jízda trvá přibližně 3 hodiny a 15 minut. Platbu lze provést online pomocí platební karty.

4.2.2.2 Marketingové pojetí ceny u společnosti RegioJet

Brno - Olomouc

Student Agency nabízí jízdenky v cenovém rozpětí 89,- až 100,- Kč. Na výběr je celkem osm spojů v různých časech. Rezervování je jednoduché. Cesta trvá 1 hodinu a 5 minut. Společnost navíc žádá zákazníka o telefonní číslo v případě mimořádných zpoždění či jiných případů. Ve všech vybraných spojích je využit autobus s možností nákupu občerstvení. Po rozkliknutí spoje lze vybrat místo k sezení. Pokud má potenciální zákazník nárok na slevu, může si ji předem zvolit a ihned se vypočte nová cena. V reklamních kampaních dále Regiojet sděluje, že změnu jízdenky lze provést nejdéle 15 minut před odjezdem.

Trasy Brno – Kroměříž, Praha – České Budějovice.

Postup rezervování je stejný jako v předešlém případě. Všechny autobusy jsou ve vybraném dni v nadstandardní výbavě. Ceny a celkové časy cestování jsou zahrnuty ve výsledné tabulce.

4.2.2.3 Marketingové pojetí ceny u společnosti Flixbus

Brno - Olomouc

Velmi levné jsou spoje relativně nového dopravce FlixBus, který láká nízkými cenami. Ceny se mění podle vytíženosti autobusu. Pokud zbývá už jen několik volných sedadel, ceny se snižují. Do Olomouce se lze dostat v cenové hladině mezi 69,- až 115,- Kč. Student nebo osoba starší 65 let může uplatnit slevu. Objednání spoje je opět velmi snadné.

Brno – Kroměříž, Praha – České Budějovice

Ceny jsou opět variabilní. Všechny autobusy jsou ve stejné výbavě, postup rezervování se nemění. Za pozornost stojí nejnižší možná cena u spoje Praha – České Budějovice, která činí 79,- Kč. Po uplatnění studentské nebo seniorské slevy 75% zákazník zaplatí pouze 19,75 Kč.

4.2.2.4 Shrnutí cen a času přepravy k datu 21.3.2019 pro jízdu ve dne 25.3.2019 (Plné jízdné).

1. Arriva

Trasa	Cena	Čas
Brno – Olomouc	79,- Kč	1 hodina a 20 minut
Brno – Kroměříž	69,- Kč	50 minut
Praha – České Budějovice	154,- Kč	3 hodiny a 18 minut

Tabulka č. 25: Shrnutí cen a času přepravy k datu 21.3.2019 se společností Arriva

Zdroj: vlastní zpracování

2. RegioJet

Trasa	Cena	Čas
Brno – Olomouc	89,- až 100 Kč	1 hodina a 5 minut
Brno – Kroměříž	90,- Kč	1 hodina
Praha – České Budějovice	129,- až 165,- Kč	2 hodiny a 15 minut

Tabulka č. 26: Shrnutí cen a času přepravy k datu 21.3.2019 se společností RegioJet

Zdroj: vlastní zpracování

3. FlixBus

Trasa	Cena	Čas
Brno – Olomouc	69,- až 115,- Kč	1 hodina a 5 minut
Brno – Kroměříž	49,- Kč	50 minut – 60 minut
Praha – České Budějovice	79,- až 139 Kč	2 hodiny až 2h 50m

Tabulka č. 27: Shrnutí cen a času přepravy k datu 21.3.2019 se společností FlixBus

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Propagace (Propagation)

4.2.3.1 Propagace společnosti Arriva

Společnost Arriva téměř nedisponuje reklamami ve veřejném či soukromém prostoru. Na autobusech lze často najít nápis, který sděluje, že společnost hledá nové řidiče. Často také informuje pomocí svých autobusů potenciální zákazníkům o možnosti platby pomocí platební karty či dostupnosti Wi-Fi sítě. Firma využívá služeb všech rozšířených sociálních sítí v České republice, tedy Facebooku, Instagramu, Twitteru včetně profesní sítě LinkedIn. Každý měsíc zde firma přidá přibližně čtyři příspěvky, kde informuje o novinkách své firmy. Počty sledujících shrnuje tabulka umístěna na konci propagační analýzy všech dopravců. WWW stránky jsou responzivní, tedy automaticky se přizpůsobují velikosti zařízení, na kterém jsou stránky prohlíženy.

4.2.3.2 PR (Public Relations)

Na oficiálních stránkách v sekce novinky lze například nalézt časopis ArRevue, který je určen primárně pro zaměstnance, ale i pro lidi se zájmem u autobusou či vlakovou dopravu.



Obrázek č. 19: Nabídka práce umístěná na zadní straně autobusu

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3.3 Propagace společnosti Regiojet

Regiojet na rozdíl od své konkurence (kromě Českých Drah) masivně investuje do reklamy. Nalézt lze například reklamy na eskalátorech, billboardech nebo informačních panelech. Jednotlivé marketingové strategie se liší, často cílí na turisty (např. uvádí ceny v eurech). Dále se používá kampaň, která má za cíl oslovit studenty a seniory nad 65 let. Při cílení na zmíněnou skupinu používá např. již ceny po odečtení 75% slevy. Známý je i spor s Flixbusem, kdy společnost RegioJet měla na své reklamě červeně přeškrtnlý zelený autobus. Následně byla tato reklama stažena. (Sůra, 2018)

4.2.3.4 Propagace u společnosti Flixbus

Reklamy na Flixbus jsou mimo online prostředí velmi zřídka k vidění. Je však na místě zmínit dobře optimalizované „SEO“ (Search Engine Optimization) a „SEM“ (Search Engine Marketing). Po zadání výrazu „Jízdenky Praha České Budějovice“ ve vyhledávači Google se zobrazí následující reklama, tedy „SEM“.



Obrázek č. 20: Nastavený „SEM“ firmy FlixBus ve vyhledávači Google

Zdroj: vlastní zpracování

Pod reklamou je již zobrazené tzv. organické vyhledávání a díky dobré optimalizaci „SEO“, je Flixbus umístěn na prvním místě.



Obrázek č. 21: Optimalizované „SEO“ firmy FlixBus

Zdroj: vlastní zpracování

Kompletní výsledky vyhledávání, včetně grafického rozlišení SEO a SEM je jsou dostupné v příloze.

4.2.3.5 Porovnání fanoušků na sociálních sítích (v češtině)

Firma	Facebook	Instagram	Twitter	Youtube
Arriva	4353	892	134	128
Student Agency	53354	-	-	920
RegioJet	83346	7764	2731	-
FlixBus	2076123*	-	147	-

Tabulka č. 28: Porovnání fanoušků na sociálních sítích vybraných společností ke dni 23.2.2019

Zdroj: vlastní zpracování

*FlixBus nemá zvláštní stránku přímo pro české občany. Avšak po rozkliknutí stránky, která má přes 2 miliony fanoušků jsou příspěvky v češtině, proto je zahrnuta v tabulce.

4.2.4 Distribuce (Place)

Místa, kde lze nakoupit jízdenky u společnosti Arriva jsou velmi variabilní. Jízdenky se na regionální úrovni dají zakoupit u řidiče, případně pomocí sms zprávy. Většina rezidentů využívá čipové karty zakoupené na výdejních místech, které jsou k tomu určené. Firma dále spolupracuje s portálem AMSBus.cz, kde pro využití některých spojů lze zakoupit e-jízdenku. Jízdu Express autobusy lze předem zamluvit a zaplatit na oficiálním webu Arriva.cz.

FlixBus a RegioJet nabízí možnost zamluvit místo v autobuse online na oficiálních stránkách, případně na výdejních místech často situovaných poblíž velkých nádraží (ÚAN Florenc v Praze atp..)

4.2.5 Lidé, procesy a materiální prostředí u společnosti Arriva (+3P)

Novinkou je zájem firmy nosit firemní oblečení, které řidičům firma poskytne. Všichni zaměstnanci dostali měřenkový list (opět dostupný k náhlédnutí v příloze), který odevzdají a dostanou příslušné oblečení. Všechny procesy běžné údržby a úklidu autobusů provádějí řidiči. Materiální prostředí není striktně určeno, řidiči mají především dbát na čistotu, bezpečnost cestujících a včasný příjezd či odjezd ze zastávek. U dálkových či Express autobusů se samozřejmě více dbá na pohodlí zákazníka při přepravě.

4.3 Statistická analýza rozvah společností Arriva

4.3.1 Arriva Morava

Časová řada je posloupnost hodnot určitého sledovaného ukazatele, která je jednoznačně uspořádaná v čase. (Řezanková a Löster, 2012). Analyzovány budou dlouhodobé periodické časové řady. Hodnoty změřené pomocí koeficient růstu jsou označeny červeně nebo zeleně. Jelikož se předpokládá, že firmy chtějí zvyšovat celková aktiva, jsou v případě $k > 1$ označeny zeleně a v případě $k < 1$ červeně. U zadluženosti je to právě naopak.

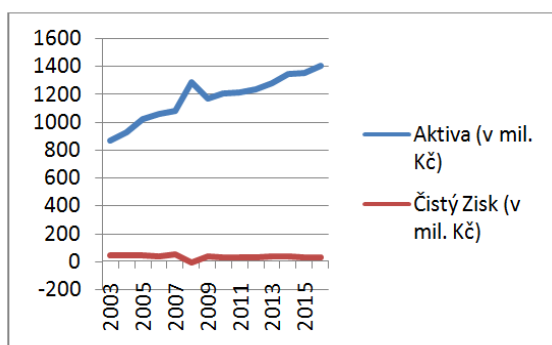
Jako první se bude analyzovat společnost Arriva Morava. V tabulce jsou rozlišeny názvy společností, které se následně transformovaly na společnost Arriva.

	Rok	Aktiva (v tis. Kč)	Koef. růstu	Čistý zisk (v tis. Kč)	Cizí zdroje (v tis. Kč)	Zadluženost	Koef. růstu
Connex Morava	2003	864483	-	43841	158565	18,342 %	-
	2004	924475	1,069	44232	174960	18,925 %	1,032
	2005	1016919	1,099	39438	228390	22,459 %	1,187
	2006	1057029	1,039	33320	252068	23,847 %	1,062
	2007	1080431	1,022	50466	229744	21,264 %	0,892
Veolia Morava	2008	1283148	1,188	-8557	350497	27,315 %	1,285
	2009	1166448	0,909	34456	199398	17,094 %	0,629
	2010	1205358	1,033	31226	208068	17,262 %	1,01
	2011	1209135	1,003	26816	185265	15,322 %	0,888
	2012	1229132	1,017	27551	177820	14,467 %	0,944
Arriva Morava	2013	1277718	1,040	32435	193745	15,163 %	1,048
	2014	1342154	1,05	32274	226020	16,84 %	1,111
	2015	1351934	1,007	27600	208217	15,401 %	0,915
	2016	1400886	1,036	28665	228666	16,322 %	1,060
Průměrný koeficient růstu: $K = \frac{\sqrt[n-1]{y_n}}{\sqrt{y_1}}$			1,038	Průměrný koeficient růstu:		0,991	
				$K = \frac{\sqrt[n-1]{y_n}}{\sqrt{y_1}}$			

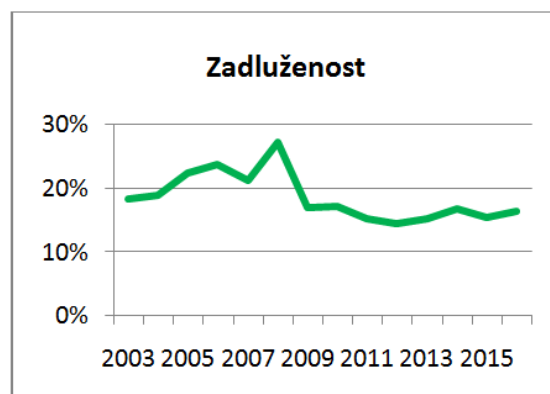
Tabulka č. 29: Vývoj aktiv, čistého zisku a zadluženosti společnosti Arriva Morava a.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek za rok 2016

Jak je patrné, v roce 2008 proběhla investice a došlo k navýšení celkových aktiv, zadluženosti, ale i k poklesu zisku. Poté se situace stabilizovala. Na rozdíl od ostatních dceřiných firem zde nedochází ke stabilnímu nárůstu zisku na konci sledovaného období.



Graf č.1: Vývoj aktiv a čistého zisku – Arriva Morava
Zdroj: vlastní zpracování



Graf č.2: Vývoj zadluženosti – Arriva Morava
Zdroj: vlastní zpracování

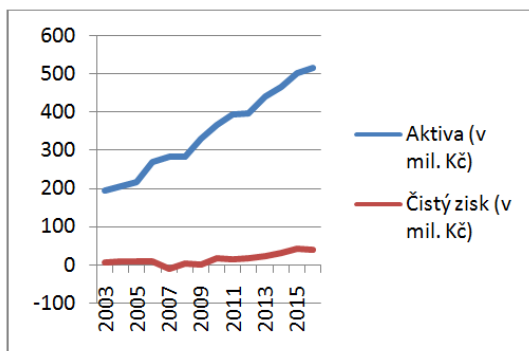
4.3.2 Arriva City

	Rok	Aktiva (v tis. Kč)	Koef. růstu	Čistý zisk (v tis. Kč)	Cizí zdroje (v tis. Kč)	Zadluženost	Koef. růstu
Connex	2003	194819		6255	188406	96,708 %	
	2004	204710	1,050	8230	50017	24,433 %	0,253
	2005	218327	1,067	9467	54199	24,828 %	1,016
	2006	268513	1,23	8610	102093	38,021 %	1,532
	2007	283944	1,057	-9898	127426	44,877 %	1,18
Veolia	2008	283422	0,998	4854	88522	31,233 %	0,696
	2009	329120	1,161	1810	91285	27,736 %	0,888
	2010	365070	1,109	17506	77479	21,223 %	0,765
	2011	393183	1,077	13581	92483	23,522 %	1,108
	2012	396402	1,008	18430	77152	19,463 %	0,827
Arriva	2013	440991	1,112	22335	99736	22,616 %	1,162
	2014	465553	1,056	31021	127550	27,398 %	1,211
	2015	501811	1,078	42452	121419	24,196 %	0,883
	2016	515725	1,028	38412	96921	18,793 %	0,777
Průměrný koeficient růstu:			1,0778	Průměrný koeficient růstu: $K = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}$			0,882

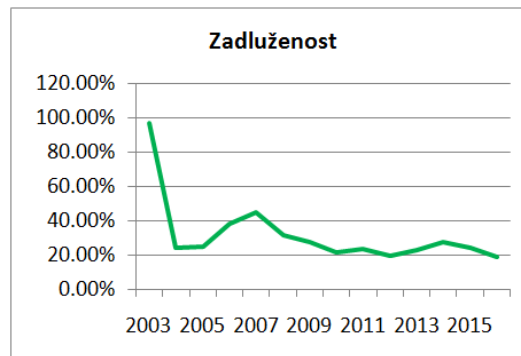
Tabulka č. 30: Vývoj aktiv, čistého zisku a zadluženosti společnosti Arriva City s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek za rok 2016

Před transformací autobusového dopravce na Veolii firma zaznamenala záporný zisk včetně zvýšené zadluženosti. Dále je zřejmý téměř bezproblémový růst celkových aktiv a velká míra nárůstu zisku po transformaci na společnost Arriva.



Graf č.3: Vývoj aktiv a čistého zisku – Arriva City
Zdroj: vlastní zpracování



Graf č.4: Vývoj zadluženosti – Arriva City
Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Arriva Střední Čechy

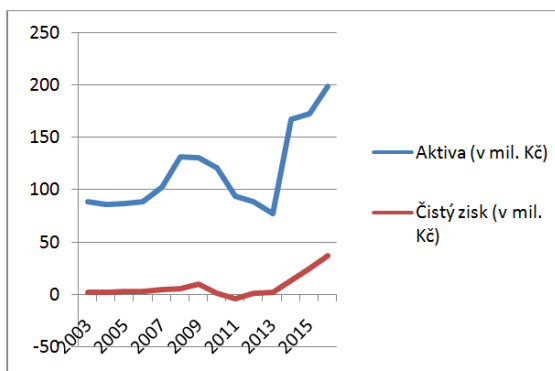
	Rok	Aktiva (v tis. Kč)	Koef. růstu	Čistý zisk (v tis. Kč)	Cizí zdroje (v tis. Kč)	Zadluženost	Koef. růstu
Transcentrum	2003	88240		2116	83465	94,589 %	
	2004	85314	0,967	2173	79595	93,297 %	0,986
	2005	86333	1,012	3370	77445	89,705 %	0,962
	2006	87968	1,019	2957	76107	86,517 %	0,964
	2007	102456	1,165	5252	85395	83,348 %	0,963
	2008	131290	1,281	5945	108396	82,562 %	0,991
	2009	130424	0,993	9905	96273	73,815 %	0,894
	2010	120946	0,927	1161	85651	70,818 %	0,959
	2011	93542	0,773	-3751	62433	66,743 %	0,942
	2012	88013	0,941	1332	55242	62,766 %	0,94
Arriva	2013	76953	0,874	1946	42533	55,271 %	0,881
	2014	167545	2,177	13400	70973	42,361 %	0,766
	2015	172266	1,028	24870	51982	30,175 %	0,712
	2016	198787	1,154	37080	41393	20,823 %	0,69
Průměrný koeficient růstu: $K = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}$			1,064	Průměrný koeficient růstu: $K = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}$			0,89

Tabulka č. 31: Vývoj aktiv, čistého zisku a zadluženosti společnosti Arriva Střední Čechy s.r.o.

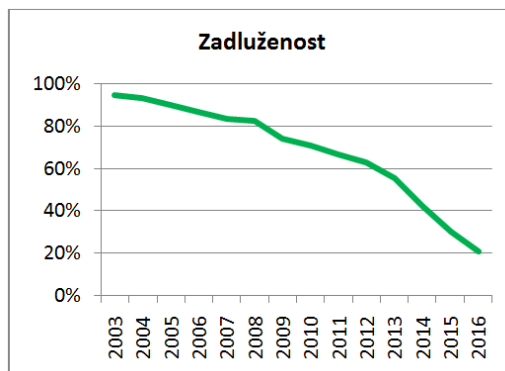
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek za rok 2016

Před transformací společnosti Transcentrum na společnost Arriva nebyly výsledky hospodaření příliš pozitivní. Firma se potýkala s vysokou zadlužeností (i přes to, že se postupně snižovala). Velkým negativem bylo snížení celkových pasiv ze 130,4 milionů na

76,9 milionů v roce 2013. Po transformaci rozhodně stojí za povšimnutí dvojnásobné snížení zadluženosti a téměř trojnásobné zvýšení zisku během posledních tří let



Graf č.5: Vývoj aktiv a čistého zisku – Arriva Střední Čechy
Zdroj: vlastní zpracování



Graf č.6: Vývoj zadluženosti - Arriva Střední Čechy
Zdroj: vlastní zpracování

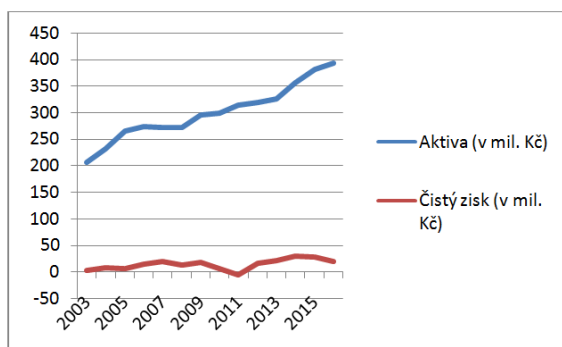
4.3.4 Arriva Východní Čechy

	Rok	Aktiva (v tis. Kč)	Koef. růstu	Zisk (v tis. Kč)	Cizí zdroje (v tis. Kč)	Zadluženost	Koef. růstu
Connex	2003	206841		2308	86493	41,816 %	
	2004	231903	1,121	6569	89047	38,398 %	0,918
	2005	266328	1,148	6363	106156	39,859 %	1,038
	2006	273147	1,026	14350	102946	37,689 %	0,946
	2007	272646	0,998	19957	81922	30,047 %	0,797
Veolia Transport	2008	272575	0,999	12088	69359	25,446 %	0,847
	2009	295961	1,086	17233	75664	25,566 %	1,005
	2010	298909	1,001	6383	72263	24,176 %	0,946
	2011	313642	1,049	-6138	93317	29,753 %	1,231
	2012	318663	1,016	16569	82000	25,733 %	0,865
Arriva	2013	325505	1,021	20854	67842	20,842 %	0,81
	2014	356328	1,095	29237	69442	19,488 %	0,935
	2015	381864	1,072	27138	68002	17,808 %	0,914
	2016	392881	1,029	18938	60358	15,363 %	0,863
Průměrný koeficient růstu: K			1,051	Průměrný koeficient růstu: K = $\sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}$			0,926

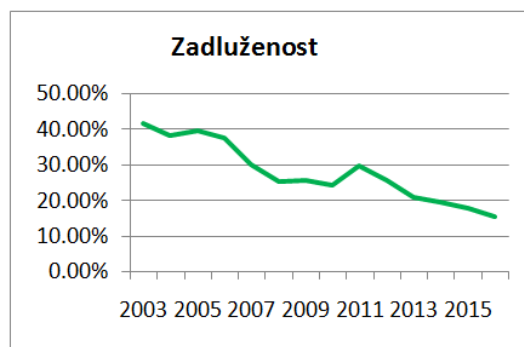
Tabulka č. 32: Vývoj aktiv, čistého zisku a zadluženosti společnosti Arriva Východní Čechy a.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek za rok 2016

Velký potenciál se nachází u poslední analyzované dceřiné firmy. Zde došlo k nejvyššímu snížení zadluženosti ze všech zkoumaných společností (15,36%). K nepatrnému poklesu celkových pasiv došlo v roce 2007 a 2008. Zde je příležitost inovovat svůj vozový park a tedy být více konkurenceschopný.



Graf č. 7 Vývoj aktiv a čistého zisku – Arriva Východní Čechy
Zdroj: vlastní zpracování



Graf č.8: Vývoj zadluženosti - Arriva Východní Čechy
Zdroj: vlastní zpracování

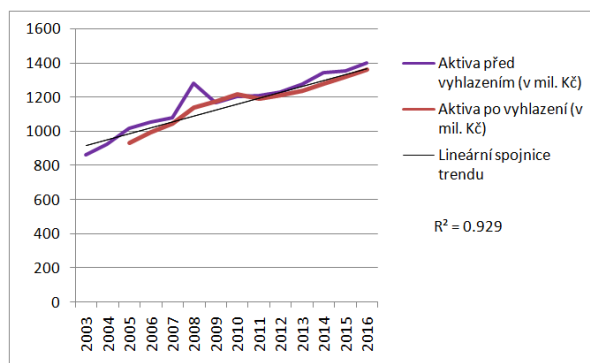
4.4 Prognóza vývoje růstu firem

K prognóze byla vybrána celková aktiva celkem čtyř vybraných dceřiných firem (za rok 2003 až 2016). Ke stabilnímu zvyšování zisku došlo až po sjednocení firem pod holding Arriva. Dříve byl zisk velmi variabilní, včetně záporných výsledků, proto by model mohl být nepřesný. Zadluženost sice vykazuje klesající a často i lineární trend vhodný pro budoucí předpověď hodnot, ale zadluženost je velmi nízká a firmy možná již nebudou mít snahu cizí zdroje snižovat na úplné minimum (viz. optimální zadluženost).

K výpočtu budou využity programy Microsoft Excel 2007 a program Statistica 12.0. V programu Microsoft Excel bude pomocí jednoduché funkce zjištěna nejvhodnější funkce, která vystihuje trend vývoje celkových aktiv/pasiv. Pokud to bude nutné, proběhnou zde další úpravy časových řad pro přesnější výpočet. Program Statistica bude následně využit k výpočtu prognózy na tři období.

4.4.1 Arriva Morava

Rok	Aktiva před vyhlazením (v mil. Kč)	Aktiva po vyhlazení (v mil. Kč)
2003	864,48	
2004	924,475	
2005	1016,919	935,292
2006	1057,029	999,474
2007	1080,431	1051,459
2008	1283,148	1140,202
2009	1166,448	1176,675
2010	1205,358	1218,318
2011	1209,135	1193,647
2012	1229,132	1214,541
2013	1277,718	1238,661
2014	1342,154	1283,001
2015	1351,934	1323,935
2016	1400,886	1364,991



Graf č.9: Lineární vyrovnaní trendu aktiv – Arriva Morava

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 33: Připravená data pro prognózu vývoje aktiv společnosti Arriva Morava

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, v roce 2008 došlo k transformaci na společnost Veolia a bylo zaznamenáno zvýšení celkových aktiv/pasiv a následné snížení, což se projevilo i při hledání vhodné funkce pro prognózu. Došlo tedy k vyhlazení časové řady tzv. necentrováním klouzavým průměrem za tři období. Poté byla zvolena lineární spojnice trendu, která vysvětluje danou posloupnost z 92,9%. V programu Statistica byla následně provedena jednoduchá regresní analýza a předpověď budoucích hodnot. Rovnice trendu je $y=954,5125+34,4365*t$

Regression Summary for Dependent Variable: Pasiva (Morava_predpoved)						
R= .96423512 R ² = .92974937 Adjusted R ² = .92272431						
F(1,10)=132.35 p<.00000 Std.Error of estimate: 35.796						
N=12	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(10)	p-value
Intercept			954.5125	22.03067	43.32653	0.000000
t	0.964235	0.083816	34.4365	2.99338	11.50424	0.000000

Obrázek č. 22: První výstup z programu Statistica – Arriva Morava

Zdroj: vlastní zpracování

Následující výstup z programu zobrazuje prognózu pro rok 2017.

Predicting Values for (Morava_predpoved) variable: Pasiva			
Variable	b-Weight	Value	b-Weight * Value
t	34.43654	13.00000	447.675
Intercept			954.513
Predicted			1402.188
-95.0%PL			1308.535
+95.0%PL			1495.840

Obrázek č. 23: Druhý výstup z programu Statistica - Arriva

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledná tabulka shrnuje dosavadní výpočty.

Rok	Prognóza (interval s 95% spolehlivostí)	Středová hodnota
2017	1308,5 až 1495,8 mil. Kč	1402,2 mil. Kč
2018	1339,7 až 1533,5 mil. Kč	1436,6 mil. Kč
2019	1370,5 až 1571,6 mil. Kč	1471 mil. Kč

Tabulka č. 34: Prognózy pro tři další období – Arriva Morava

Zdroj: vlastní zpracování

Po vyhlazení časové řady, pomocí něhož se zmenšil výkyv v roce 2008, narostl i korelační koeficient mezi spojnicí trendu a časovou řadou. Výsledný prognózovaný interval má díky této metodě vyhlazení menší rozpětí. Správnost výpočtu lze ověřit po dosazení do regresní rovnice např. pro období 2017 ($t=13$). Pokud by časová řada nebyla vyhlazena, bylo by nutné do rovnice dosadit místo „t“ číslo 15.

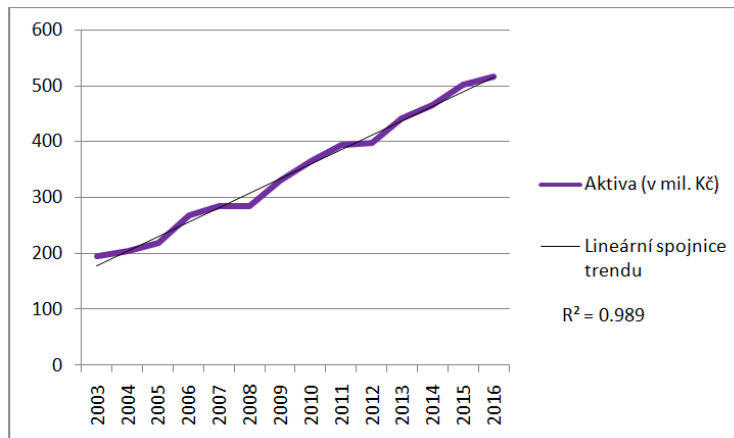
$$y=954,5125+34,4365*t$$

$$y=954,5125+34,4365*13$$

$$y=1402,2 \text{ mil. Kč}$$

4.4.2 Arriva City

Rok	Aktiva (v mil. Kč)
2003	194,819
2004	204,71
2005	218,327
2006	268,513
2007	283,944
2008	283,422
2009	329,12
2010	365,07
2011	393,183
2012	396,402
2013	440,991
2014	465,553
2015	501,811
2016	515,725



Graf. č. 10: Lineární vyrovnání trendu aktiv – Arriva City
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 35: Připravená data pro prognózu vývoje aktiv společnosti Arriva City

Zdroj: vlastní zpracování

U časové řady byl zaznamenán velice silný korelační koeficient (0,989) mezi sledovanou veličinou a lineární spojnicí trendu. Nic nebrání tomu, aby se vytvořila regresní rovnice a následná předpověď hodnot. Výsledky byly opět získány z programu Statistica.

Nalezená rovnice trendu: $y=152,7544+25,9336*t$

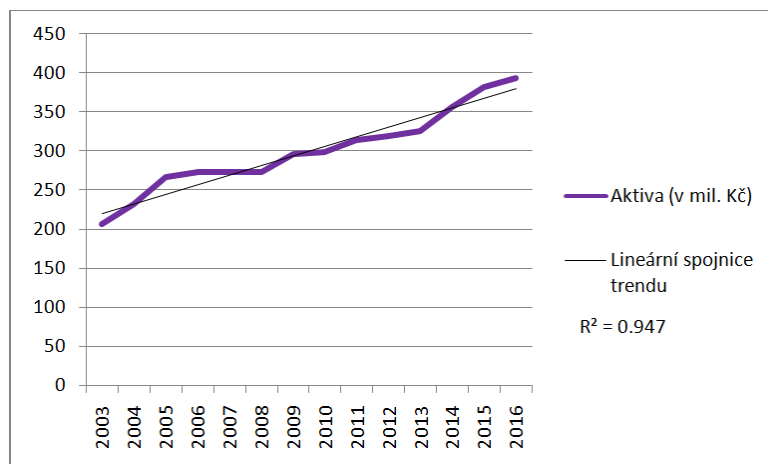
Rok	Prognóza (interval s 95% spolehlivostí)	Středová hodnota
2017	512,2 až 571,3 mil. Kč	541,8 mil. Kč
2018	537,3 až 598,1 mil. Kč	567,7 mil. Kč
2019	562,4 až 624,8 mil. Kč	593,6 mil. Kč

Tabulka č. 36: Prognóza pro tři další období – Arriva City

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Arriva Východní Čechy

Rok	Aktiva (v mil. Kč)
2003	206,841
2004	231,903
2005	266,328
2006	273,147
2007	272,646
2008	272,575
2009	295,961
2010	298,909
2011	313,642
2012	318,663
2013	325,505
2014	356,328
2015	381,864
2016	392,881



Graf. č.11: Lineární vyrovnání trendu aktiv - Arriva V.Č.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 37: Připravená data pro prognózu vývoje aktiv společnosti Arriva Východní Čechy

Zdroj: vlastní zpracování

Nalezená rovnice trendu: $y=208,1924+12,3095*t$

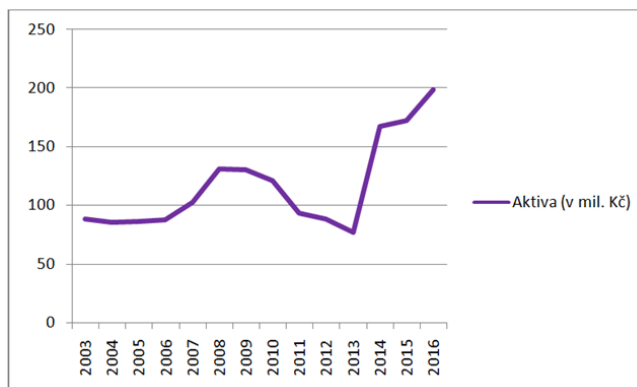
Rok	Prognóza (interval s 95% spolehlivostí)	Středová hodnota
2017	388 až 422,2 mil. Kč	405,1 mil. Kč
2018	398,7 až 436,2 mil. Kč	417,5 mil. Kč
2019	409,3 až 450,2 mil. Kč	429,8 mil. Kč

Tabulka č. 38: Prognóza pro tři další období – Arriva Východní Čechy

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Arriva Střední Čechy

Rok	Aktiva (v mil. Kč)
2003	88,24
2004	85,314
2005	86,333
2006	87,968
2007	102,456
2008	131,29
2009	130,424
2010	120,946
2011	93,542
2012	88,013
2013	76,953
2014	167,545
2015	172,266
2016	198,787

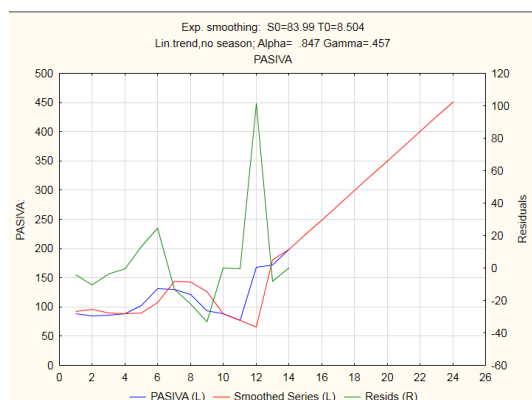


Graf č. 12: Průběh časové řady aktiv - Arriva S.Č.
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 39: Připravená data pro prognózu vývoje aktiv společnosti Arriva Střední Čechy

Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že pro prognózu nelze najít vhodnou funkci, která by vystihla vývojový trend. Nabízené funkce (lineární, mocninné, logaritmické apod.) vystihují průběh časové řady vždy maximálně z 50%. K výpočtu prognózy bude využito tzv. exponenciální vyrovnávání opět pomocí programu Statistica.



Obrázek č. 24: První výstup z programu Statistica - Arriva Střední Čechy

Zdroj: vlastní zpracování

Summary of error	Error
Mean error	3.0919534844
Mean absolute error	16.7344050700
Sums of squares	12988.7794098981
Mean square	927.7699578499
Mean percentage error	0.0917407537
Mean abs. perc. error	13.0248342022

Obrázek č. 25: Druhý výstup z programu Statistica - Arriva Střední Čechy

Zdroj: vlastní zpracování

Exp. smoothing: S0=83.99 T0=8.504 (morava1_predpoved) Lin.trend,no season; Alpha= .847 Gamma=.457 PASIVA				
Case	PASIVA	Smoothed Series	Resids	
1	88.2400	92.4918	-4.2518	
2	85.3140	95.7484	-10.4344	
3	86.3330	89.7294	-3.3964	
4	87.9680	88.3569	-0.3889	
5	102.4560	89.3812	13.0748	
6	131.2900	106.8702	24.4198	
7	130.4240	143.4208	-12.9968	
8	120.9460	143.2488	-22.3028	
9	93.5420	126.5616	-33.0196	
10	88.0130	88.0161	-0.0031	
11	76.9530	77.4344	-0.4814	
12	167.5450	66.2612	101.2838	
13	172.2660	180.4880	-8.2220	
14	198.7870	198.7808	0.0062	
15		224.0453		
16		249.3045		
17		274.5638		
18		299.8230		
19		325.0822		
20		350.3415		
21		375.6007		
22		400.8600		
23		426.1192		
24		451.3784		

Obrázek č. 24: Třetí výstup z programu Statistica - Arriva Střední Čechy

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledná tabulka s prognózou celkových aktiv (n=15,16,17)

Rok	Prognóza
2017	224,05 mil. Kč
2018	249,3 mil. Kč
2019	325,08 mil. Kč

Tabulka č. 40: Prognóza pro tři následující období – Arriva Střední Čechy

Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně jako u předešlých prognóz byla využita pouze prognóza pro tři období.

4.5 Dotazník

Poslední část praktické části obsahuje krátký dotazník. Dotazník primárně slouží k tomu, zda byli lidé informováni o novinkách společnosti Arriva. Dále jsou otázky zaměřené na spokojenost zákazníků a pozornost je věnována i aktuálnímu tématu, a to zavedení slevy 75% na jízdném pro studenty a seniory nad 65 let. Předpokladem je, že méně výrazná reklamní kampaň na rozdíl od konkurenční společnosti RegioJet, může způsobit dopad na marketingový proces STP (segmentation, targeting a positioning). Především na positioning, tedy specifikování klíčových vlastností produktu či služby potencionálním zákazníkům.

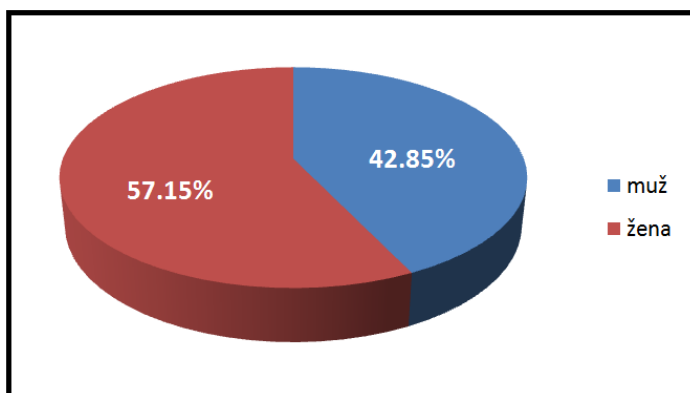
Před spuštěním dotazníku byli k vyplnění vyzváni pouze respondenti, kteří společnost znají (předpokladem ale je, že vybranou společnost znají téměř všichni). Otázky jsou přesně formulované a vloženy do elektronického formuláře. Některé odpovědi byly rovněž získány v terénu. Jde o standardizovaný rozhovor. V dotazníku se nachází pouze uzavřené odpovědi. Data byla získána v březnu 2019. Průzkumu se zúčastnilo 119 lidí. Výzkum byl zkonstruován z osmi otázek. Získaná data jsou poté syntetizována a vyhodnocena. Shrnutí hlavních výsledků se nachází v kapitole výsledky a diskuze.

1. Pohlaví

Odpověď	Počet	V procentech
muž	51	42,85%
žena	68	57,15%

Tabulka č. 41: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č.13: Rozdělení pohlaví v dotazníkovém šetření

Zdroj: vlastní zpracování

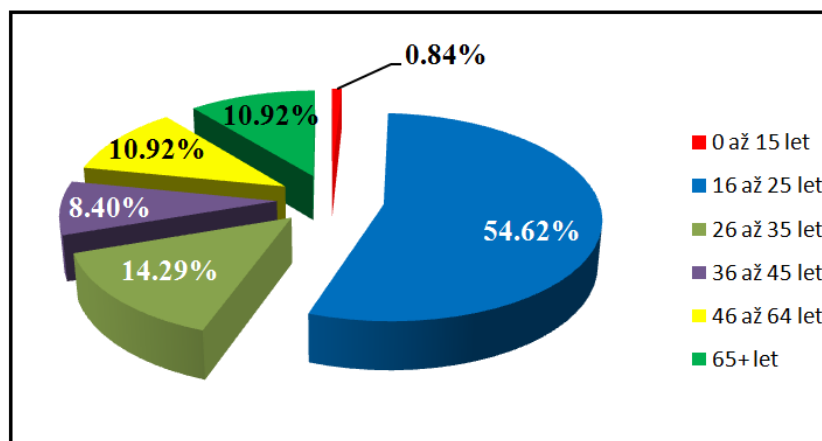
Průzkumu se zúčastnilo více žen, než mužů. Rozdíl však není velký.

2. Věk

Odpověď	Počet	V procentech
0 až 15 let	1	0,84%
16 až 25 let	65	54,62%
26 až 35 let	17	14,29%
36 až 45 let	10	8,4%
46 až 64 let	13	10,92%
65+ let	13	10,92%

Tabulka č. 42: Rozdělení respondentů dle věkových skupin

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 14: Rozdělení respondentů dle věkových skupin

Zdroj: vlastní zpracování

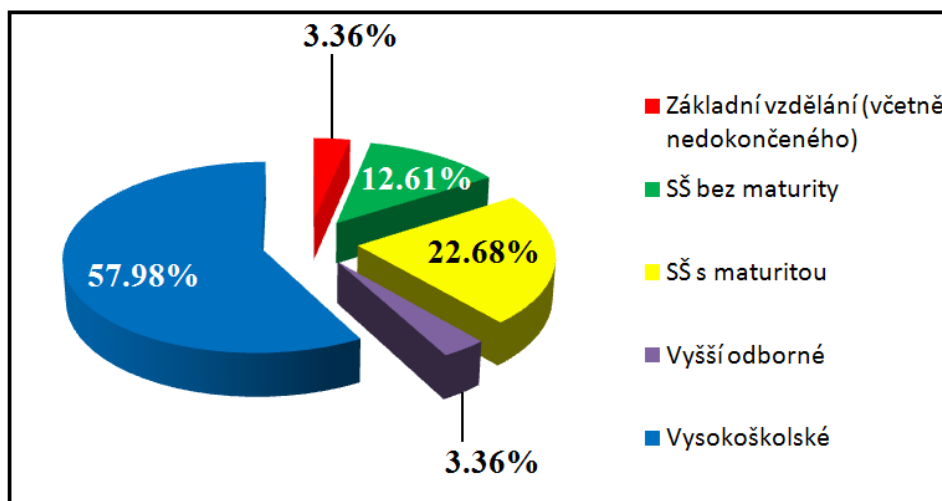
Největší zastoupení má věková kategorie od 16 do 25 let. Je to dáno tím, že dotazník byl šířen po sociálních sítích, kde se pohybují především lidé dané věkové skupiny. Věková skupina lidí nad 65 let dokonce převažuje nad věkovou skupinou lidí věkové kategorie 36 až 45 let, což je výhodné pro větší rozložení věkových skupin.

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Odpověď	Počet	V procentech
Základní vzdělání (včetně nedokončeného)	4	3,36%
SŠ bez maturity	15	12,61%
SŠ s maturitou	27	22,68%
Vyšší odborné	4	3,36%
Vysokoškolské	69	57,98%

Tabulka č. 43: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 15: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

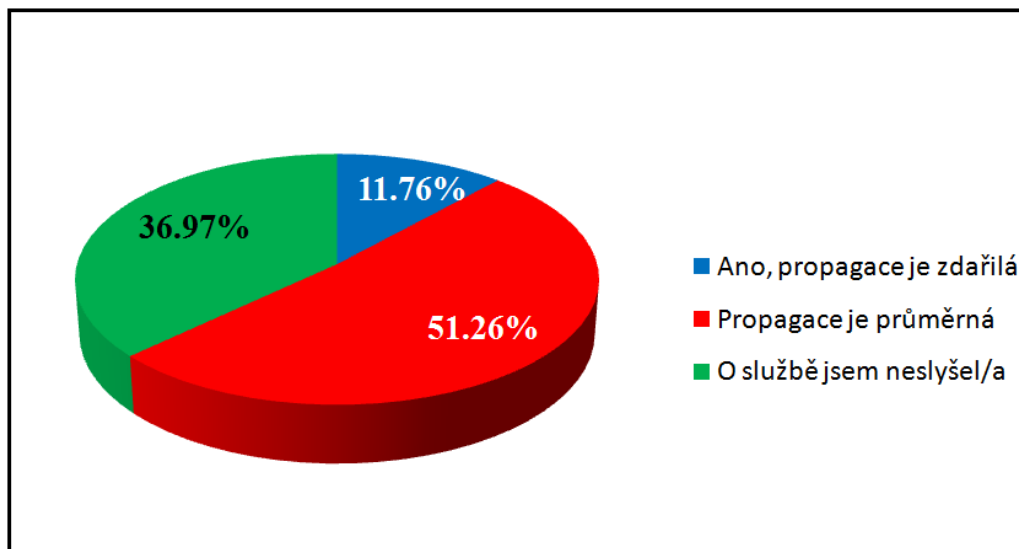
Z velké části se jedná o respondenty z univerzitního prostředí, kteří již titul mají. Někteří z nich studují stále na bakalářském stupni, a proto označili možnost SŠ s maturitou. Pouze malé množství respondentů má buď jen základní vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání.

4. Novinkou, kterou firma nabízí, jsou Arriva vlaky. Jsou podle Vás dostatečně propagované?

Odpověď	Počet	V procentech
Ano, propagace je zdařilá	14	11,76%
Propagace je průměrná	61	51,26%
O službě jsem neslyšel/a	44	36,97%

Tabulka č. 44: Propagace Arriva vlaků dle respondentů

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 16: Propagace Arriva vlaků dle respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

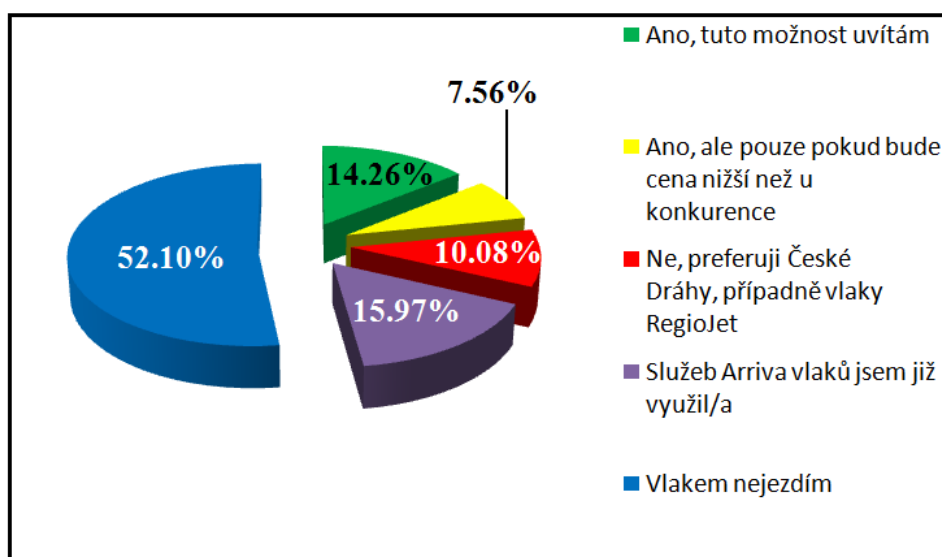
Překvapivá je nadpoloviční většina lidí, kteří Arriva vlaky znají a tedy usoudili, že propagace je sice průměrná, ale mají o těchto spojeních minimálně určité tušení. Pouze 11,76% respondentů usuzuje, že firma vlaky propaguje zdařile.

5. Pokud spoj Arriva vlaků pojede v blízké budoucnosti do Vámi vybrané destinace, jste ochotni tento spoj využít?

Odpověď	Počet	V procentech
Ano, tuto možnost uvítám	17	14,26%
Ano, ale pouze pokud bude cena nižší než u konkurence	9	7,56%
Ne, preferuji České Dráhy, případně vlaky RegioJet	12	10,08%
Služeb Arriva vlaků jsem již využil/a	19	15,97%
Vlakem nejezdím	62	52,1%

Tabulka č. 45: Propagace Arriva vlaků dle respondentů II.

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 17: Propagace Arriva vlaků dle respondentů II.

Zdroj: vlastní zpracování

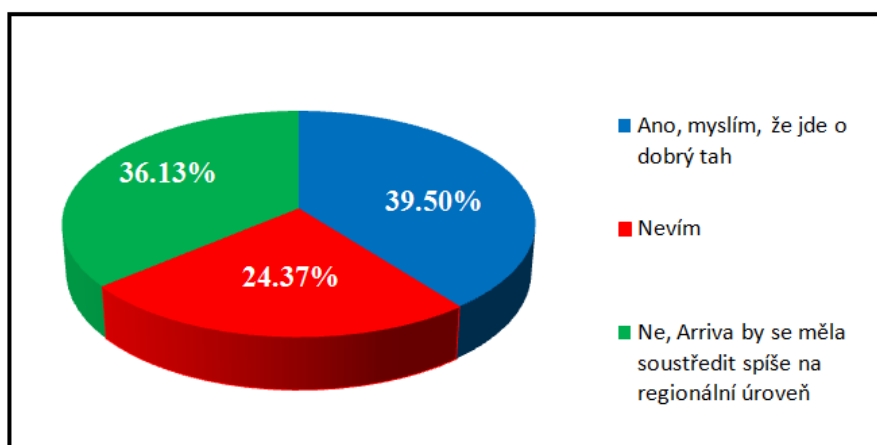
Mnoho lidí odpovědělo, že vlakových spojů nevyužívá. Jelikož respondenti jsou především studenti ve věku 16-25 let, bydlí již často poblíž studované školy, kam nemusí dlouhé hodiny dojíždět. Dobrou zprávou je, že přes 30% dotázaných už vlak využilo. Případně možnost cestovat Arriva vlakem vítají.

6. Tzv. Express autobusy se lze přepravit například z Prahy do Teplic během jedné hodiny a deseti minut (celková vzdálenost je 90 km). Měla by podle Vás firma zavést více podobných spojů?

Odpověď	Počet	V procentech
Ano, myslím, že jde o dobrý tah	47	39,5%
Nevím	29	24,37%
Ne, Arriva by se měla soustředit spíše na regionální úroveň	43	36,13%

Tabulka č. 46: Názor respondentů na Express autobusy

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 18: Názor respondentů na Express autobusy

Zdroj: vlastní zpracování

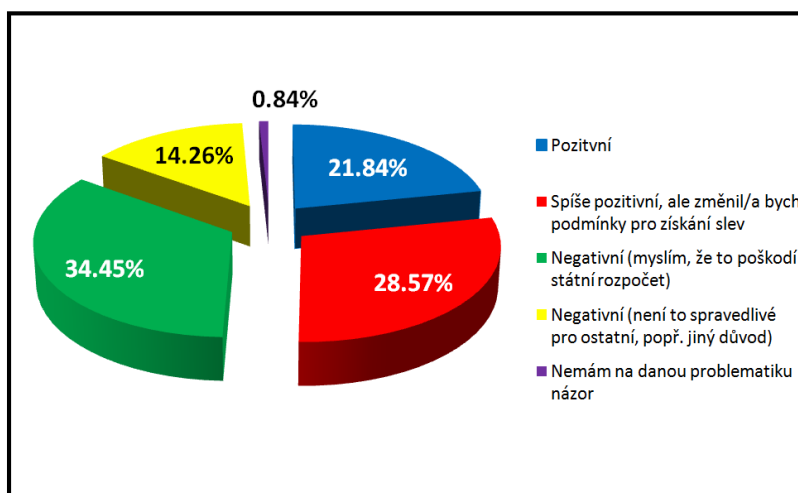
Většina lidí se domnívá, že zavádění Express spojů je dobrý krok. To může být způsobené špatnými zkušenostmi s jinými dopravci. Další skupina dotázaných uvedla fakt, že firma by měla zůstat spíše konzervativní a zůstat ve městech či v krajích. Necelých 25% respondentů uvedlo, že neví, zda je vhodné zavádět Express spoje. To je pochopitelné z důvodu, že je těžké usuzovat, zda je vhodné vstoupit mezi Regiojet, případně FlixBus, kteří si tyto spoje v České republice z velké části „zabraly“.

7. Jaký máte názor na 75% slevu na jízdném po celé České republice pro studenty a seniory ve věku 65+?

Odpořed'	Počer	V procentech
Pozitivní	26	21,84%
Spíše pozitivní, ale změnil/a bych podmínky pro získání slev	34	28,57%
Neutrální	0	0%
Negativní (myslím, že to poškodí státní rozpočet)	41	34,45%
Negativní (není to spravedlivé pro ostatní, popř. jiný důvod)	17	14,26%
Nemám na danou problematiku názor	1	0,84%

Tabulka č. 47: Názor respondentů na zavedené slevy 75%

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 19: Názor respondentů na zavedené slevy 75%

Zdroj: vlastní zpracování

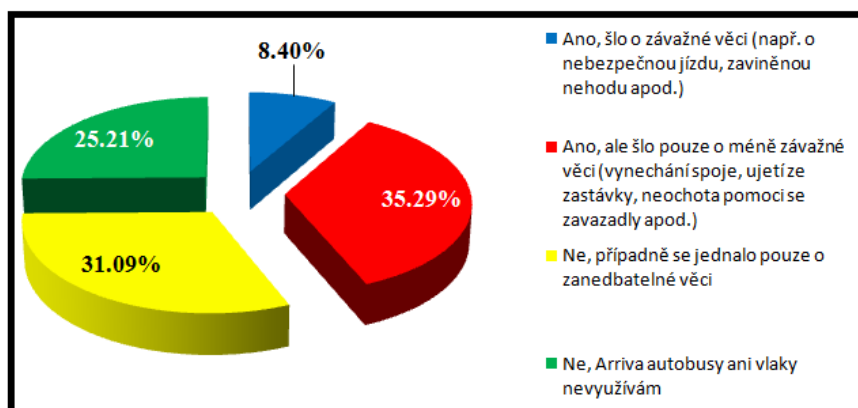
Zde jsou respondenti rozděleny v poměru 1:1. Pouze jeden člověk uvedl, že nemá na danou problematiku názor. To může indikovat velký zájem lidí sledovat politicko-ekonomické procesy a zaujímat vlastní názor.

8. Máte negativní zkušenosti s řidiči firmy Arriva?

Odpověď	Počet	V procentech
Ano, šlo o závažné věci (např. o nebezpečnou jízdu, zaviněnou nehodu apod.)	10	8,4%
Ano, ale šlo pouze o méně závažné věci (vynechání spoje, ujetí ze zastávky, neochota pomoci se zavazadly apod.)	42	35,29%
Ne, případně se jednalo pouze o zanedbatelné věci	37	31,09%
Ne, Arriva autobusy ani vlaky nevyužívám	30	25,21%

Tabulka č. 48: Názor respondentů na řidiče firmy Arriva

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 20: Názor respondentů na řidiče firmy Arriva

Zdroj: vlastní zpracování

Velká skupina lidí má určité negativní zkušenosti s alespoň jedním řidičem pracujícím ve vybrané společnosti. To by mohlo v budoucnosti odradit dotázané lidi využívat např. nově zaváděné express autobusy. Nutné je ale zmínit, že se ve velké části jedná pouze o méně závažné události a mnoho respondentů nejspíš nemá v úmyslu společnost bojkotovat.

5 Výsledky a diskuze

Firma Arriva dle posledních účetních závěrek uspokojivě plní hodnoty finanční analýzy, které dle různých autorů mají splňovat vybrané ukazatele. Výjimkou může být například malá rentabilita aktiv a rentability vlastního kapitálu u dceřiné společnosti Arriva Morava. Regiojet je dle účetních závěrek za rok 2017 zadlužen a vykazuje i záporné zisky. FlixBus k březnu 2019 nemá na stránkách www.or.justice.cz vložené žádné účetní závěrky, které by se mohly vyhodnotit pomocí finanční analýzy.

V marketingové části bylo zjištěno, že nové Arriva Express autobusy (Brno – Olomouc, a Brno – Kroměříž) se cenově nachází mezi firmou Regiojet a Flixbus. Flixbus ve vybraný den nabízel velmi levné ceny, ale nutno dodat, že jsou variabilní. Nevýhoda byla zaznamenána u spoje Praha – České Budějovice, kde by potencionální zákazník musel pro nákup jízdenky využít portál AMSbus.cz, jelikož na oficiální stránce firmy Arriva tato možnost není k dispozici. Ve většině případů však lze jízdenku zakoupit u řidiče, případně si pořídit čipovou kartu. Dále je vhodné zmínit dobře optimalizované stránky a sociální síť, kde má firma oficiální účty. Public relations, které firma poskytuje je zatím určené spíše pro řidiče, než zákazníky.

Ze statistické analýzy vyplývá rostoucí trend celkových aktiv a zároveň snižování zadluženosti, což je velmi pozitivní. Zároveň se zvyšujícími zisky se firma pustila do dalších projektů, které byly v diplomové práci zmíněny. Konkrétně se jedná o Arriva vlaky a Express autobusy. Konkurenční Regiojet je masivně propagován a dokáže zacílit na spotřebitele, což může způsobit potíže při rozšiřování portfolia služeb firmy Arriva. Dále může způsobit problém nasycení trhu díky zmíněným konkurenčním firmám.

Dle dotazníku většina respondentů považuje za vhodné zavádět novinky. Údaj však není většinový a mnoho lidí nezaujímá jasné stanovisko. Dotazník dále indikuje slabší marketing a jen necelých 12% dotázaných hodnotí propagování nových vlaků jako velmi povedené. U aktuálního tématu zavádění slev zůstali lidé rozdělení a téměř všichni vyjádřili na danou problematiku svůj názor (ač pouze v uzavřené otázce). Některé negativní zkušenosti s řidiči mohou způsobit problémy při rozvíjení firmy.

Je zřejmé, že by firma měla zlepšit své marketingové aktivity pro propagaci novinek, které nabízí. Aby se novinky na trhu ujaly, bylo by vhodné dále investovat úsilí i finance do tradičních spojů, aby firma zákazníky neodradila a byli ochotni využívat již zmíněné novinky.

6 Závěr

Cíle práce stanovené pro teoretickou část i praktickou část byly splněny. Teoretická část přiblížila tržní struktury, kde byl především popsán oligopol, který je důležitý pro pochopení mnoha náležitostí spojených s vybraným tématem. V konkurenčním prostředí se nachází více firem, proto bylo stručně popsáno vnější a vnitřní okolí podniku. Abychom oslovili námi vybraný segment zákazníků, je důležité mít efektivně zpracované marketingové nástroje. Marketing však neslouží pouze k získání nových zákazníků, ale i k udržení stávajících lidí. Není proto divu, že firmy zakládají marketingové oddělení a vynaložené úsilí se vrací.

V praktické části se většina údajů zakládala na datech z výročních zpráv společností, které byly následně zpracovány pomocí vzorečků finanční analýzy a okomentovány. Výsledky byly vloženy do přehledných tabulek a následně došlo k patřičnému shrnutí závěrů. Prognóza dalšího vývoje společnosti byla odvozena jak z účetních závěrek, tak i marketingové analýzy a následné syntézy. Závěr práce byl tvořen dotazníkem, pomocí něhož se ověřovaly některé předpoklady (hypotézy), které byly vyvozeny jak z teoretické, tak z praktické části diplomové práce.

Z práce je zřejmé, že společnost Arriva již nestojí pouze na autobusech městské hromadné dopravy a dálkových spojích, většinou s více zastávkami před konečnou destinací. Pokud bychom se navíc podívali na evropskou úroveň, zjistíme, že společnost provozuje 350 aut s elektrickým pohonem k zapůjčení. V neposlední řadě se jedná i o 525 kol a 21 lodí a portfolio se neustále rozšiřuje. Ve Velké Británii si lze pomocí mobilní aplikace „ArrivaClick“ objednat minibus, kde si určí zákazník tzv. virtuální zastávku a místo, kam chce být přepraven.

V České republice Arriva dle novinek na oficiálním webu např. zavedla autobusy na elektrický pohon a na stlačený zemní plyn (CNG) ve městě Trutnov a tím pádem se definitivně rozloučila s naftovými motory. Jakou vizi má Arriva v České republice za 10 let není jasné, ale práce dokazuje, že určitě dělá mnoho pro to, aby nezůstala příliš daleko za svými konkurenty.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

BRČÁK, Josef; SEKERKA, Bohuslav; SVOBODA, Roman. *Mikroekonomie - teorie a praxe*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013, 283 s. ISBN 978-80-7380-453-4.

BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.

DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-737-5.

HOMOLKA, Jaroslav. *Podniková ekonomika a řízení*. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-213-2504-3.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd., 1. vyd. [Grada Publishing]. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 8. aktualiz. vyd. Slaný: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-38-3.

ŘEZANKOVÁ, Hana; LÖSTER, Tomáš. *Úvod do statistiky*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1514-4.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie: 18. vydání*. Přeložil Martin GREGOR. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 978-80-205-0590-3.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEVEROVÁ, Lucie. *Teorie firmy: (vybrané stati)*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.

TICHÁ, Ivana; HRON, Jan. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

VARIAN, Hal R. *Mikroekonomie: moderní přístup*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-25-4.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Internetové zdroje

ARRIVA. Profil společnosti. [online]. [cit. 21.2.2019]. Dostupné z: <https://www.arriva.cz/cs/o-spolecnosti/profil>

FLIXBUS. O společnosti FlixBus. [online]. [cit. 28.2.2019]. Dostupné z: <https://www.flixbus.cz/o-nas/spolecnost-flixbus>

PETTINGER, Tejvan. Examples of price discrimination. [Online]. [cit. 10.12.2018]. Dostupné z: <https://www.economicshelp.org/blog/7042/economics/examples-of-price-discrimination/>

REGIOJET. Náš příběh. [online]. [cit. 21.2.2019]. Dostupné z: <https://www.regiojet.cz/o-nas/nas-pribeh/>

SŮRA, Jan. Reklamní spor RegioJetu a FlixBusu. Přeskrtnutý zelený autobus na Florenci zmizel. [Online]. [cit. 1.3.2019]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/reklamni-spor-regiojetu-a-flixbusu-preskrtnuty-zeleny-autobus-na-florenci-zmizel-16678/>

ŠINDELÁŘ, Jan. FlixBus nás ekonomicky vydírá, říká majitel RegioJetu Jančura. Chce se soudit. [Online]. [cit. 1.3.2019]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/flixbus-nas-prisel-znicit-predatorskymi-cenami-rika-jancura-chce-se-soudit-20180528.html>

Výroční zprávy:

ARRIVA STŘEDNÍ ČECHY s.r.o. Králův Dvůr, 2003 - 2016.

ARRIVA VÝCHODNÍ ČECHY a.s. Chrudim, 2003 - 2016.

ARRIVA CITY s.r.o. Praha, 2003 - 2016.

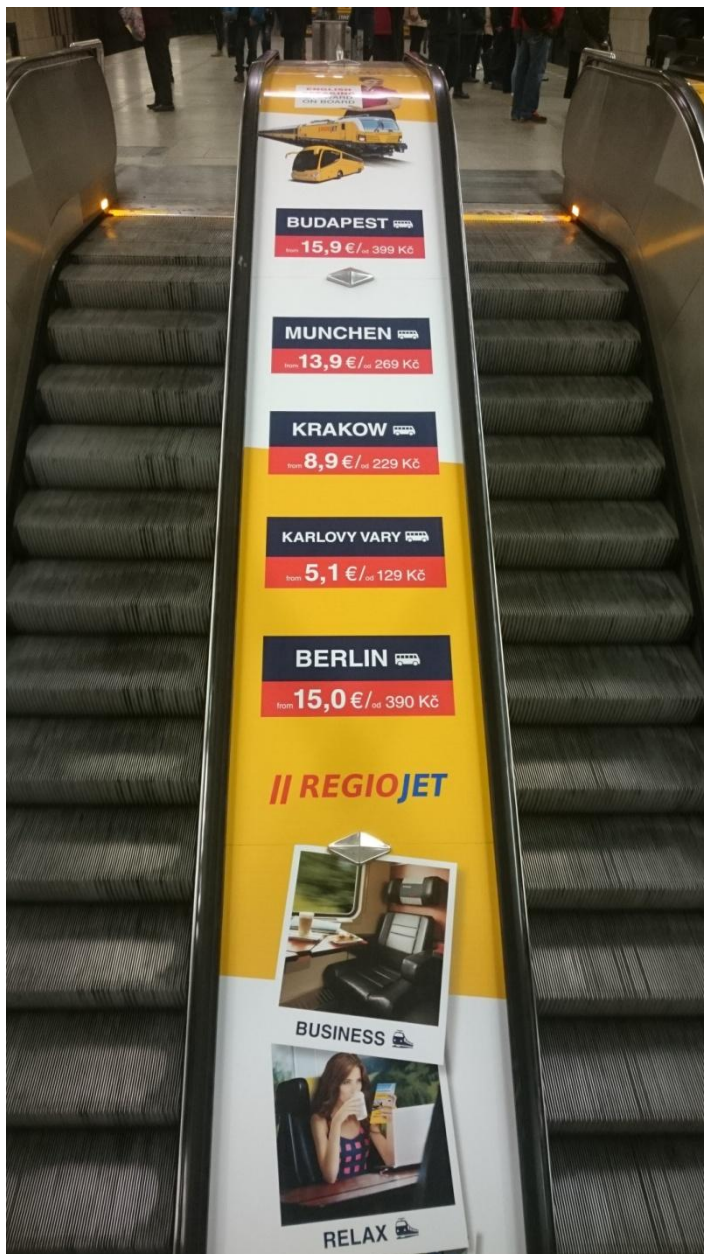
ARRIVA MORAVA a.s. Ostrava, 2003 - 2016.

STUDENT AGENCY k.s. Brno. 2017.

RegioJet a.s. Brno. 2017.

8 Přílohy

1. Ukázka propagace vlakových a autobusových linek společnosti RegioJet. Praha, Můstek, 15.2.2019.



Zdroj: vlastní zpracování

2. Tržní zacílení firmy RegioJet na seniory ve věku 65+ a studenty. Praha, Hlavní Nádraží, 15.2.2019.



Zdroj: vlastní zpracování

3. Rozlišení SEO a SEM a následné výsledky při hledání spoje ve vyhledávači Google.

jízdenky Praha České Budějovice

All Images Maps Shopping News More Settings Tools

About 1,310,000 results (0.33 seconds)

Praha - České Budějovice | vlakem od 119 Kč | CD.cz
www.cd.cz/
Jízdní řády a výhodné jízdenky - výborný bonusový program při nákupu online! Věrnostní program.

Jízdní řády online Přehledné hledání spojení s možností přímého nákupu jízdenek.	Koupit jízdenku Stačí vybrat destinaci, a jednoduše zaplatit online.
---	---

FlixBus Praha-České Budějovice | od 29 Kč, odjezd 12x denně
www.flixbus.cz/Praha
Rezervujte si jízdenku z Prahy do Českých Budějovic na FlixBus.cz! Bezpečná online rezervace. 2
zavazadla v ceně. Občerstvení na palubě. WC na palubě zdarma. Moderní autobusy. Wi-Fi zdarma.
Flexibilní jízdenky. Velký prostor pro nohy. Klimatizace. Zásuvky 230V.
Studenti/senioři zdarma · Speciální nabídky · Rezervujte a ušetřete · 5 měst Evropy za 99 €

SEM

Autobusy Praha ↔ České Budějovice | FlixBus
<https://www.flixbus.cz> > Autobusové spoje > Translate this page
Autobusové spoje Praha - České Budějovice ✓ Wi-Fi, zásuvky, pohodlná sedadla a toaleta ✓
Bezpečná platba online ✓ Příznivé ceny jízdenek ✓ Ekologické ...

RegioJet | Autobusová linka Praha – České Budějovice – Český ...
<https://www.regiojet.cz/...jizdenky/.../praha-ceske-budejovice-cesky...> > Translate this page
Autobusová linka Praha – České Budějovice – Český Krumlov. Platnost ceníku ... Cena jízdenky v
autobuse je stejná jako u jízdenky na pevné datum. Aktuální ...

Praha – České Budějovice | Vlaky, autobusy a letadla - GoEuro
<https://www.goeuro.cz/cestovani/praha/ceske-budejovice>
Levné letenky a jízdenky Praha – České Budějovice! Již od 81,02 Kč. S GoEuro jediným kliknutím
porovnej autobusy, vlaky a letenky.

SEO

Zdroj: vlastní zpracování

4. Měřenkový list pro zaměstnance Arriva.

MĚŘENKOVÝ LIST

Jméno zaměstnance

Výška postavy:

Obvod krku (velikost košile)

Konfekční velikost: S, M, L, **XL**, XXL
(zakroužkujte)

míra saka, svetru, bundy		...cm.....
1. objem prsní		
2. objem pasu		
3. objem sedu		
4. délka do pasu		
5. délka košile, saka		
6. délka bundy		
7. šíře zad		
8. délka náramenice		
9. délka rukávu		
míra kalhot		
2. objem pasu		
3. objem sedu		
10. délka na straně		
11. délka v kroku		



ZPŮSOB ZJIŠŤOVÁNÍ MĚR:

- Prsní objem celý – je měřen na košili těsně v podpaží s podložením prstů levé ruky pro volnost míry
- Objem pasu celý – je měřen v linii pasu s podložením prstů levé ruky (tam kde máme pas u kalhot)
- objem sedu celý – je měřen přes nejvyšší partii sedu s podložením prstů levé ruky pro volnost míry
- délka do pasu – je měřena od všíti límce košile středem zad do linie pasu
- délka košile – je měřena od všíti límce košile středem zad do délky košile, svetru
- délka bundy – je měřena od všíti límce košile středem zad do délky bundy
- šíře zad celá – je měřena od všíti rukávu košile přibližně v polovině výška průramku
- délka náramenice – je měřena po ramenním kloubu od všíti límce ke všíti rukávu
- délka rukávu – je měřena od všíti rukávu, středem přes mírně pokrčený loket ke spodnímu okraji rukávu
- délka kalhot po straně – je měřena po bočním švu na úroveň podpatku s odečtením 5 cm.
- délka kalhot v kroku – je měřena po pravém krokovém švu od sedového švu na úroveň podpatku s odečtením 5 cm

Za správnost údajů - podpis zaměstnance

Datum

Zdroj: vlastní zpracování

5. Pokladna v autobusech Arriva.



Zdroj: vlastní zpracování

6. Nabídka u spoje Brno – Olomouc ve dne 25.3.2019 (FlixBus)

FLIXBUS Mapa spojů Naplánujte si svou ... Servis O nás Pomoc

Brno → Olomouc

Nejeden: 24 Bře, **Pondělí, 25 Bře**, Úterý, 26 Bře

Odjezd/příjezd Doba, přestup Cena

Odjezd/příjezd	Doba, přestup	Cena
02:25 03:30	Brno (Hotel Grand) Olomouc autobusové nádraží 1:05 bez přestupu	115,00 Kč Rezervovat 1 jízdenku
05:15 06:20	Brno (Hotel Grand) Olomouc autobusové nádraží 1:05 bez přestupu	69,00 Kč Rezervovat 1 jízdenku
10:00 11:05	Brno (Hotel Grand) Olomouc autobusové nádraží 1:05 bez přestupu	79,00 Kč Rezervovat 1 jízdenku
11:00 12:05	Brno (Hotel Grand) Olomouc autobusové nádraží 1:05 bez přestupu	89,00 Kč Rezervovat 1 jízdenku <small>zbyvají 2 poslední sedadla za tuto cenu</small>
15:00 16:05	Brno (Hotel Grand) Olomouc autobusové nádraží 1:05 bez přestupu	69,00 Kč Rezervovat 1 jízdenku <small>zbyvá 1 poslední sedadlo za tuto cenu</small>

Zdroj: vlastní zpracování

7. Nabídka u spoje Brno – Olomouc 25.3.2019 (RegioJet)

Vybrané jízdenky

Trasa	Datum	Odjezd	Příjezd
Brno, AN u hotelu Grand → Olomouc, hl.n.	25.3.19	6:30	7:35

Celková cena: 100 CZK [Pokračovat k objednávce](#)

Vyhledané spoje na trase Brno → Olomouc, hl.n., 25.3.2019

Pondělí 25.3.19

Odjezd	Příjezd	Přestup	Volných míst	Cena
6:30	7:35	-	1 ✓	100 CZK
8:30	9:35	-	32 ✓	100 CZK
9:30	10:35	-	31 ✓	100 CZK
12:30	13:35	-	47 ✓	89 CZK
13:30	14:35	-	54 ✓	89 CZK
14:30	15:35	-	38 ✓	89 CZK
16:30	17:35	-	21 ✓	89 CZK
17:30	18:35	-	38 ✓	89 CZK
18:30	19:35	-	43 ✓	89 CZK

Zdroj: vlastní zpracování