

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Bc. Kateřina Stará**

© 2020 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Stará

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**Firm in a Competitive Environment**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je vysvětlení a charakteristika konkurenčního prostředí v širší teoretické rovině. Dalším cílem práce je rozbor a zhodnocení vybraného podniku, a dále také zhodnocení postavení vybraného subjektu v konkurenčním prostředí.

### Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První částí je vymezení dané problematiky, tedy konkurenčního prostředí v širším teoretickém rámci na základě poznatků z odborné literatury. V praktické části je zhodnocena konkrétní firma a provedena analýza jejího konkurenčního prostředí. Z metod bude použita především metoda deskripce a komparace.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

trh, konkurenční prostředí, nedokonalá konkurence, oligopol, analýza konkurentů, firma, výkonové ukazatele

---

## 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.

HOLMAN, R. *Ekonomie*. V Praze: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-278-6.

MANKIW, N G. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-891-1.

NORDHAUS, W D. – SAMUELSON, P A. *Ekonomie : 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

SEKERKA, B. – BRČÁK, J. – SVOBODA, R. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

---

Elektronicky schváleno dne 29. 6. 2019

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.3.2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlu Šředlovi, CSc. za jeho ochotu, cenné rady a odborné vedení při vypracování této diplomové práce.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem „Firma v konkurenčním prostředí“, kde se zaměřuje na konkrétní firmu a její postavení v rámci odvětví. Práce je rozdělena na dvě části. První částí je část teoretická, která zpočátku vymezuje základní pojmy - trh, firma, konkurence, její druhy, subjekt dohlížející na ochranu hospodářské soutěže, a následně jednotlivé analýzy konkurenčního prostředí, které dále slouží k pochopení základních principů řešené tematiky. Vychází z informací čerpaných v odborné knižní literatuře. Vlastní práce je zpracována na základě internetových zdrojů. První část je tvořena charakteristikou odvětví, vybraného podniku a konkurenčních subjektů. Následuje marketingová část, kde je aplikován marketingový mix na jednotlivé společnosti, následuje Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Po marketingové části následuje analýza zdrojů a finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů. V závěru práce je dotazníkové šetření, které je zaměřeno na zákaznickou spokojenost a hodnocení služeb jednotlivých firem. Jednotlivé analýzy a dotazník jsou následně vyhodnoceny.

**Klíčová slova:** trh, firma, konkurence, konkurenční prostředí, oligopol, analýza konkurentů, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, finanční analýza

# **Firm in a competitive environment**

## **Abstract**

This thesis is focused on the company in a competitive environment, where it is focused on the concrete company and its position within the industry. The thesis is divided into two parts. The first part is the theoretical part, which firstly defines basic concepts – market, company, competition and its types, entity overseeing the protection of competition and then individual analyzes of the competitive environment, which further serve to understand basic principles of the solved topic. This comes from the information in the specialized literature. The thesis itself is based on internet sources. The first part consists of characteristics of the industry, selected company, and competitors. The market part follows, where the marketing mix is applied to each company, followed by Porter's five forces model and SWOT analysis. The marketing part is followed by resources analysis and financial analysis using ratios. At the end of the thesis, there is a questionnaire survey, which is focused on customer satisfaction and evaluation of the services of individual companies. Then the individual analysis and questionnaire are evaluated.

**Keywords:** market, company, competition, competitive environment, oligopol, analysis of the competitors, Porter's five forces model, SWOT analysis, financial analysis



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Firma .....	14
3.2 Trh.....	14
3.3 Nabídka.....	16
3.4 Poptávka .....	17
3.5 Rovnováha na trhu .....	18
3.6 Konkurence.....	19
3.6.1 Konkurence na straně poptávky.....	19
3.6.2 Konkurence na straně nabídky.....	20
3.6.3 Cenová a necenová konkurence.....	20
3.7 Dokonalá konkurence.....	21
3.8 Nedokonalá konkurence .....	24
3.8.1 Monopol .....	24
3.8.2 Oligopol.....	27
3.8.2.1 Smluvní oligopol.....	28
3.8.2.2 Oligopol s dominantní firmou .....	29
3.8.2.3 Modely duopolu.....	29
3.8.3 Monopolistická konkurence .....	31
3.9 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.....	33
3.9.1 Historie Úřadu.....	33
3.9.2 Význam a funkce Úřadu.....	33
3.9.3 Vedení Úřadu.....	34
3.10 Porterův model pěti sil .....	35
3.11 SWOT analýza .....	35
3.12 Finanční analýza – analýza poměrovými ukazateli .....	37
3.12.1 Ukazatel likvidity .....	38
3.12.2 Ukazatel rentability .....	39
3.12.3 Ukazatel zadluženosti.....	40
3.12.4 Ukazatel aktivity .....	41
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>

4.1	Analýza odvětví železniční dopravy.....	42
4.2	Základní informace společnosti České dráhy a.s.....	43
4.3	RegioJet a.s.....	45
4.4	Leo Express Global a.s. a Leo Express s.r.o. ....	46
4.5	Arriva a.s. ....	47
4.6	Marketingový mix.....	47
4.6.1	Marketingový mix Českých drah a.s. ....	47
4.6.2	Marketingový mix společnosti RegioJet a.s.....	49
4.6.3	Marketingový mix Leo Express s.r.o.....	51
4.7	Analýza vnějšího prostředí – Porterův model pěti sil.....	52
4.8	SWOT analýza.....	54
4.8.1	SWOT analýza České dráhy a.s. ....	54
4.8.2	SWOT analýza RegioJet a.s. ....	55
4.8.3	SWOT analýza LeoExpress s.r.o. ....	56
4.9	Analýza zdrojů.....	56
4.10	Finanční analýza poměrovými ukazateli.....	61
4.10.1	Finanční analýza Českých drah a.s. ....	61
4.10.1.1	Likvidita .....	61
4.10.1.2	Rentabilita .....	63
4.11	Porovnání konkurenčních podniků poměrovými ukazateli.....	67
4.12	Dotazníkové šetření .....	70
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků.....</b>	<b>78</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>82</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Modely duopolu.....	30
Obrázek 2: Logo Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.....	33
Obrázek 4: SWOT analýza.....	36
Obrázek 5: Využití SWOT analýzy při plánování strategií .....	37
Obrázek 6: Logo společnosti České dráhy a.s. ....	44
Obrázek 7: Logo společnosti RegioJet.....	46
Obrázek 8: Logo Skupiny Leo Express .....	46
Obrázek 9: Logo společnosti Arriva a.s. ....	47

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy tržních struktur .....	24
Tabulka 2: SWOT analýza České dráhy a.s.....	54
Tabulka 3: SWOT analýza RegioJet a.s.....	55

Tabulka 4: SWOT analýza Leo Express s.r.o. ....	56
Tabulka 5: Ukazatele likvidity pro společnost České dráhy, a.s. ....	61
Tabulka 6: Ukazatele rentability společnosti České dráhy, a.s. ....	63
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti společnosti České dráhy, a.s. ....	65
Tabulka 8: Ukazatele aktivity společnosti České dráhy, a.s. ....	66
Tabulka 9: Porovnání likvidity konkurenčních podniků ....	68
Tabulka 10: Porovnání rentability konkurenčních podniků ....	69
Tabulka 11: Porovnání zadluženosti konkurenčních podniků ....	69
Tabulka 12: Negativní zkušenosti s Českými drahami, a.s. ....	74

## Seznam grafů

Graf 1: Nabídka .....	17
Graf 2: Poptávka .....	18
Graf 3: Rovnováha na trhu .....	19
Graf 4: Poptávka v dokonalé konkurenci .....	22
Graf 5: Optimální vyprodukované množství .....	22
Graf 6: Odvození křivky nabídky v dokonalé konkurenci .....	23
Graf 7: Bod uzavření firmy .....	23
Graf 8: Počet přepravených cestujících v železniční dopravě 2014-2018 .....	42
Graf 9: Struktura aktiv jednotlivých společností .....	57
Graf 10: Struktura dlouhodobého hmotného majetku jednotlivých společností .....	58
Graf 11: Struktura pasiv sledovaných společností .....	59
Graf 12: Objem tržeb sledovaných společností 2014-2018 .....	60
Graf 13: Využití dopravy v ČR .....	71
Graf 14: Důležitost faktorů při výběru dopravy .....	72
Graf 15: Nejčastěji využívaný dopravce .....	72
Graf 16: Spokojenost se službami České dráhy, a.s. ....	73
Graf 17: Negativní zkušenost se službami České dráhy, a.s. ....	73
Graf 18: Služby České dráhy, a.s. ....	74
Graf 19: Služby RegioJet, a.s. ....	75
Graf 20: Služby Leo Express, s.r.o. ....	76
Graf 21: Pohlaví respondentů .....	76
Graf 22: Věk respondentů .....	77
Graf 23: Vzdělání respondentů .....	77

# 1 Úvod

V posledních letech dochází prakticky ve všech oborech, a nejen těch co poskytují služby, k razantnímu vývoji. Každá firma na trhu chce být úspěšná. K tomu však musí správně využívat svých konkurenčních výhod. Jedním z hlavních faktorů, který podstatně ovlivňuje výsledky firem, jsou zákazníci. Proto musí firma najít způsoby, jak odlišit své produkty a služby od těch konkurenčních, aby spolehlivě uspokojila jejich potřeby a získávala nové zákazníky. Cílem každé firmy na trhu je splnění stanovených cílů, dosažení výsadního postavení a zisku. Nicméně v konkurenčním prostředí se nejedná pro firmy o snadnou záležitost, neboť existuje velké množství faktorů, které ovlivňují jejich činnosti.

Tržní prostředí lze rozdělit na konkurenci dokonalou a nedokonalou. Dokonalá konkurence je charakteristická tím, že žádný ze subjektů není schopný ovlivnit podmínky na trhu. Nedokonalá konkurence je definována buď monopolem, monopolistickou konkurencí, anebo oligopolem. Tato diplomová práce se zaměřuje právě na oligopolní prostředí v osobní železniční dopravě, ve kterém vystupuje malé množství firem, které si navzájem konkurují.

I když tomu není dlouho, co odvětví osobní železniční dopravy bylo monopolním odvětvím, ve kterém figurovaly České dráhy, a.s. jako jediný dopravce. V posledních letech se však na trhu objevili soukromí dopravci, kteří Českým drahám, a.s. začali konkurovat především v dálkové osobní železniční dopravě. Otázkou zůstává, jaké riziko tito konkurenti představují. Ke zjištění rizik a případných příležitostí společnosti napomáhá důsledné analyzování situace a informací, nebo-li analýza konkurence prostředí a konkurenceschopnosti. Pomocí výstupů z těchto analýz je podnik schopný určit své postavení na trhu, předpovídat pravděpodobné reakce konkurentů a chystat následná opatření proti reakcím.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této práce je zhodnocení postavení a průzkum konkurenčního prostředí společnosti České dráhy, a.s. v osobní železniční dopravě v České republice. Dílčím cílem je vypracování literární rešerše, sloužící k vysvětlení důležitých pojmů pro vytvoření dostatečného teoretického základu. Cílem vlastní práce je zjištění finanční výkonnosti společnosti, dále představení hlavních konkurenčních subjektů, s kterými je společnost dále porovnávána pomocí různých marketingových metod a finančních ukazatelů. Za pomoci dotazníkového šetření jsou získány informace od respondentů o spokojenosti s poskytovanými službami.

### **2.2 Metodika**

Metodika práce se skládá z několika částí. První částí diplomové práce je vymezení problematiky spojené s tématem práce v širším teoretickém rámci pomocí odborné literatury. Jsou vysvětleny jednotlivé druhy konkurence a metody používané k analyzování konkurenčního prostředí.

Vlastní práce je zaměřena na zhodnocení vybrané společnosti a její srovnání s konkurenčními podniky prostřednictvím různých metod. Ve vlastní práci jsou využity internetové zdroje za účelem charakteristiky odvětví a jednotlivých společností. Získané informace jsou použity k tvorbě jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku. Z jednotlivých metod je v práci použit například Porterův model pěti sil, SWOT analýza a finanční analýza poměrovými ukazateli. Podklady pro finanční analýzu jsou získány z výročních zpráv jednotlivých společností, ukládaných ve Veřejném rejstříku. V závěru práce je dotazníkové šetření, které je následně vyhodnoceno a zpracováno do tabulek či grafů. Poslední částí je shrnutí dosažených výsledků.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Firma

Firma vystupuje na trhu jako samostatný subjekt se zvláštním hospodářským postavením a ekonomickou samostatností, čímž se liší od ostatních jednotek. Nástroje pro udržení a rozvoj činnosti získává především prodejem svých výrobků nebo služeb. Firmu je možné definovat podle jejího postavení v tržní ekonomice jako podnikovou organizaci lidí a věcných prostředků a také jako tržní subjekt. Na trhu firma prodává své produkty a zároveň poptává výrobní faktory, které jsou nezbytně nutné pro realizaci výroby. Cílem její účasti na trhu je maximalizace zisku. (Burianová, 2012)

Podniky získávají příjmy na základě výdajů domácností, firem a státu, které nakupují jejich produkci a též v podobě transferových plateb, které představují dotace z vládního rozpočtu. Z příjmů financují mzdy, suroviny, věci potřebné pro výrobu, ale i daně.

Podle Brčáka, Sekery a Svobody (2013) lze podniky dělit na:

- nefinanční podniky a korporace
- finanční instituce a společnosti, pojišťovací instituce
- vládní sektor ústřední a místní (jedná se o veřejnou správu a obranu, veřejné i některé soukromé školy, zdravotnická zařízení)
- samostatné rolníky, živnostníky a podobné samostatné podnikatele
- občanská sdružení, spolky, nadace, politické strany

Mezi podniky se řadí také takoví podnikatelé, kteří nejsou statisticky vykazováni jako podniky, ale pronajímají nebo užívají pro vlastní potřebu budovy, byty nebo jiné nemovitosti, které mají v soukromém vlastnictví. (Brčák a kol., 2013)

### 3.2 Trh

Trh je v nejširším slova smyslu místo, kde dochází ke střetu nabídky s poptávkou v daném čase. Jedná se o prostor, ve kterém se setkávají prodejci a kupci, a vzájemně si vyměňují výsledky svých činností prostřednictvím směny zboží. Zprostředkovatelem pro směnu zboží jsou peníze. Trh je také regulátorem a stabilizátorem ekonomického rozvoje. Jedná se o souhrn různých nástrojů, forem, mechanismů a sociálně-ekonomických vztahů.

Trh zároveň poskytuje potřebné informace, na základě kterých se odvíjí chování a rozhodování tržních subjektů.

Úkolem trhu je řešení základních ekonomických otázek, mezi něž patří:

- realizace nabídky a poptávky
- zajištění a předání informací tržním subjektům o cenách, množství a o situaci na straně nabídky a poptávky
- poskytování podnětu pro chování výrobců a spotřebitelů – podněcuje a motivuje
- přispívá k rozdělování důchodů mezi vlastníky jednotlivých výrobních faktorů  
(Brčák a kol., 2013)

V současné době existuje mnoho podob trhů. Základní rozdělení je následující:

- Trh místní – z územního hlediska se jedná o první formu trhu, je nejmenší a je představován malými obchůdky s prodejem lokálních výrobků (např. moravské sudové víno).
- Trh národní – trhy v rámci konkrétního státního celku.
- Trh světový – jedná se o propojení všech trhů v rámci celého světa.

Dalším důležitým dělením je dělení trhu na trh **dílčí** a **agregátní**, které se od sebe odlišují na základě počtu zboží, které na trhu monitorujeme. Trh dílčí je místo, kde se prodává a nakupuje jediný druh zboží, jedná se například o trh mléka. Naproti tomu na trhu agregátním se obchoduje s veškerými druhy zboží.

Podle předmětu koupě a prodeje lze trh členit na **trh peněz**, **trh práce**, **půdy a kapitálu** neboli trh výrobních faktorů a na **trh výrobků a služeb**, který je také označován jako trh produktů. Na každém trhu vystupují tržní subjekty, jenž mají jeden společný cíl. Tím je nakupovat co nejlevněji a při prodeji maximalizovat svůj zisk.

Tržními subjekty jsou:

- Domácnosti – vystupují na trhu v obou směrech, tzn. jako prodávající i kupující. Na trhu výrobků a služeb nakupují od firem užitečné statky, kterými uspokojují své potřeby. Domácnosti jsou v tomto ohledu chápány jako spotřebitelé. V pozici prodávajícího jsou na trhu práce, půdy a kapitálu, kde jsou vlastníky výrobních

faktorů. Z příjmů, které získají prodejem výrobních faktorů firmám, mohou nakupovat statky pro svou spotřebu.

- Firmy – prodávají své výrobky a služby za účelem zisku peněz, ale zároveň nakupují výrobní faktory, které jsou potřebné pro realizaci výroby daných produktů, které prodávají. Hlavní cíl všech firem na trhu je maximalizace zisku.
- Stát – stejně jako domácnosti a firmy vystupuje na trhu v roli prodávajícího a kupujícího. V roli prodávajícího se objevuje prostřednictvím státních podniků, naproti tomu v roli kupujícího jako subjekt, který zadává státní zakázky, pomocí nichž nakupuje práci, kapitál či výrobky a služby. Na trhu se objevuje také jako jakýsi regulátor, kdy se snaží odstranit nebo alespoň minimalizovat negativní dopady na ekonomiku, a pozitivní vlivy udržovat. (Macáková, 2003)

### 3.3 Nabídka

Nabídku lze vysvětlit jako nabízené množství statku nebo služby, které jsou prodávající ochotni a schopni prodat při určité ceně. (Mankiw, 1999) Ochota a schopnost firem nabízejících určité množství za určitou cenu se řídí nákladovými a ziskovými poměry firem. (Brčák a kol., 2013) Autorka Macáková (2003) od sebe odlišuje pojmy nabídka a nabízené množství a to tak, že objem nabídky při určité ceně nazývá nabízeným množstvím. Odlišují se od sebe znázorněním, kdy nabídka představuje celou křivku nabídky, oproti tomu nabízené množství je konkrétním bodem  $x$  na dané křivce. Viz graf č.1.

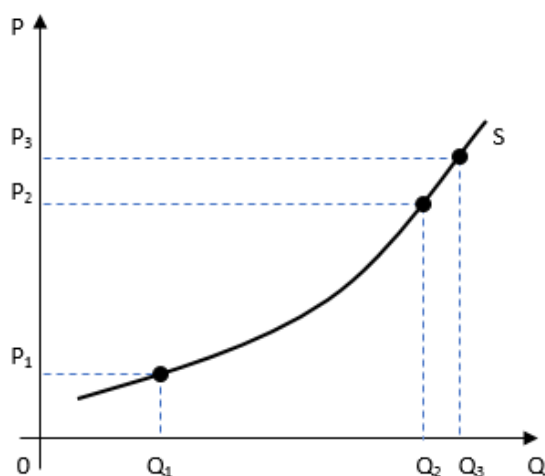
Rozlišují se tři typy nabídky:

- Agregátní nabídka – je souhrn všech statků s nimiž výrobci přicházejí na trh.
- Individuální nabídka – vyjadřuje nabídku jednoho výrobce.
- Dílčí nabídka – jedná se o nabídku jednoho výrobku několika výrobci.

Ke grafickému znázornění je potřeba dvou proměnných, jedna z nich je značena písmenem  $P$  a vyjadřuje cenu, druhá vyjadřuje množství zboží a značí se písmenem  $Q$ . Samotná křivka nabídky se značí písmenem  $S$ .



**Graf 1: Nabídka**



Zdroj: Keřkovský, 2004 (vlastní zpracování)

Zákon rostoucí nabídky je považován za jeden z hlavních zákonů v ekonomice. Z grafu si lze všimnout skutečnosti, že s růstem ceny statků a služeb roste nabízené množství výrobci. Producenti chtějí prodávat co nejdráž. Děje se tak především z důvodu, že chtějí zvýšit svůj zisk za předpokladu konstantní úrovně nákladů. Naopak pokles ceny, vyvolá pokles nabízeného množství. (Keřkovský, 2004)

### 3.4 Poptávka

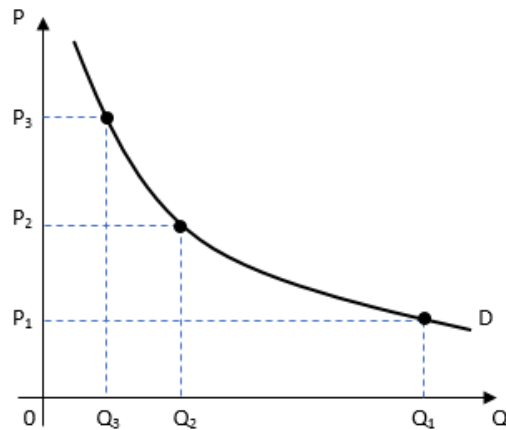
Poptávku lze vyjádřit jako množství statků a služeb, které jsou kupující ochotni a schopni koupit při určité ceně. Důležité je také odlišit pojem poptávka a poptávané množství, kde poptávané množství je pouze množství, které bylo za danou cenu nakoupeno, tj. konkrétní bod x v grafu. (Mankiw, 1999) Holman (2005) popisuje poptávku jako závislost poptávaného množství statku a jeho ceny.

Obdobně jako u nabídky i zde se rozlišují tři typy poptávky:

- Individuální poptávka – vyjadřuje poptávku jediného spotřebitele.
- Tržní poptávka – je součet individuálních poptávek na konkrétním trhu.
- Celková poptávka – jedná se o souhrn všech poptávek na trhu.

K sestavení grafu poptávkové křivky je třeba opět dvou proměnných. Jednou z nich je cena, značená písmenem P, druhou proměnnou značíme písmenem Q a vyjadřuje množství zboží. Křivka poptávky je značena písmenem D.

**Graf 2: Poptávka**



Zdroj: Keřkovský, 2004 (vlastní zpracování)

Z grafického znázornění je zřejmé, že křivka poptávky je klesající, z čehož vyplývá skutečnost, že s růstem ceny poptávané množství klesá. Tato skutečnost se nazývá zákonem klesající poptávky. Naopak, klesne-li cena, poptávané množství se zvýší, neboť spotřebitelé chtějí nakupovat co nejlevněji. (Keřkovský, 2004)

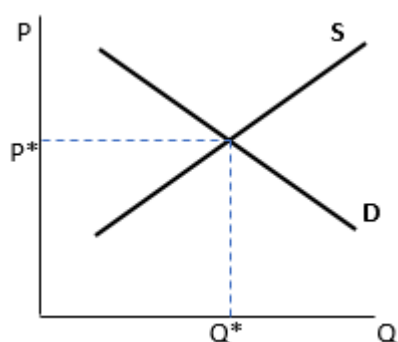
### **3.5 Rovnováha na trhu**

Jak již bylo řečeno výše, kupující i prodávající směřující své statky za určitou cenu. Kupující chtějí cenu co nejnižší, oproti tomu prodávající nejvyšší. V případě, že cena i poptávané/nabízené množství jsou v takové situaci, že nikdo nemá zájem na jejich změně, nachází se trh statků a služeb v rovnováze.

Stabilní situace nastává v případě, kdy se poptávka s nabídkou střetnou v bodě rovnovážného množství ( $Q^*$ ) a rovnovážné ceny ( $P^*$ ). Případy, kdy je na trhu málo zboží, jsou způsobeny nižší cenou, než je rovnovážná cena, což má za následek, že ceny budou stoupat, aby bylo opět dostatečné množství zboží. V případě, že je cena vyšší než rovnovážná, vzniká přebytek zboží a ceny klesají. (Swanenberg, 2012)

Rovnováha na trhu je znázorněna v následujícím grafu. Cena je značena písmenem P, množství písmenem Q, S je označení pro nabídku a D pro poptávku.

**Graf 3: Rovnováha na trhu**



Zdroj: Swanenberg, 2012 (vlastní zpracování)

### **3.6 Konkurence**

Konkurenci jde obecně charakterizovat jako snahu určitých subjektů něčeho dosáhnout. V ekonomickém prostředí se jedná o vzájemné soutěžení jednotlivých firem mezi sebou. Cílem každé firmy je maximalizace zisku. Je-li podnik schopný udržet se na trhu, zvyšovat svůj tržní podíl a plnit závazky vůči okolí ve stanovených lhůtách, je považován za konkurenceschopný. Svůj tržní podíl a konkurenceschopnost může zvyšovat především nabízením kvalitnějších výrobků a služeb a formou nižších nákladů oproti ostatním v odvětví. Důležitá je také schopnost ovlivňovat podmínky na trhu, kde svůj produkt nabízí. V případě, že firma neplní své závazky včas a není schopna nabízet statky a služby, které spotřebitel žádá, je považována za nekonkurenceschopnou. Ve většině takových případů opouští podnik trh. (Brčák a kol., 2013)

#### **3.6.1 Konkurence na straně poptávky**

Každý, kdo vstoupí na trh v roli spotřebitele, chce uspokojit své potřeby co nejlevněji. Význam této konkurence je vyšší v případě, kdy poptávka převyšuje nabídku, což znamená, že není na trhu dostatek statků a služeb. Jelikož každý chce uspokojit své potřeby, vede právě tato situace, kdy je zboží nedostatkovým ke zvyšování cen. Spotřebitelé jsou ochotni nakoupit dané zboží i za cenu vyšší.

### 3.6.2 Konkurence na straně nabídky

Každý, kdo vstoupí na trh v roli výrobce, chce maximalizovat svůj zisk. Nejde o to, aby prodával co nejdražší, ale aby prodal co největší množství svých produktů za co nejvýhodnějších podmínek pro něj, které zisk maximalizují. Další snahou výrobců je zvýšení vlastního podílu a zároveň oslabení pozic konkurentů. Význam konkurence na straně nabídky je větší v případě, kdy je nabídka vyšší než poptávka, ale ani v opačné situaci tento druh konkurence neztrácí svůj význam. V situaci, kdy je nabídka vyšší než poptávka, jde výrobcům o přežití v důsledku poklesu cen. Jejich snahou je prodávat co nejméně. V situaci, kdy je nabídka nižší než poptávka, se výrobci snaží co nejvíce vydělat na rostoucích cenách zboží. S velkou pravděpodobností ovládne trh ten, komu se to povede nejlépe.

Konkurenci na straně nabídky lze členit ještě dvěma způsoby, a to na **cenovou** a **necenovou** konkurenci, kde záleží pouze na tom, jakým způsobem daná firma vede svůj konkurenční boj, a na konkurenci **dokonalou** a **nedokonalou**. Zde hrají hlavní roli podmínky, které jsou na trhu.

### 3.6.3 Cenová a necenová konkurence

**Cenová konkurence** má svůj základ postavený na snižování cen ze strany výrobců. Ti se tímto způsobem snaží odlákat spotřebitele od konkurentů a přilákat je k sobě. Snižují nepochopitelně ceny i v případech, kdy není na trhu přebytek nabídky nad poptávkou, a v naději, že konkurence nebude schopná se daným cenám přizpůsobit. Obětují tím svůj dočasný zisk. Tímto způsobem se snaží trh ovládnout, aby mohli v budoucnu sami diktovat podmínky ostatním a nastavovat vyšší ceny.

**Necenová konkurence** je obdobný způsob, jak odlákat spotřebitele od konkurentů, ale v jedné věci se od cenové konkurence podstatně odlišuje. Nejde o zaměření se na cenu, ale na jiné metody, pomocí kterých toho lze dosáhnout. Jedná se především o zkvalitňování svých výrobků, poskytování slev, tvorbu reklam či kvalitní zákaznický servis.

Obě formy konkurence mají jak pozitivní, tak negativní důsledky. Cenová konkurence je výhodná pro spotřebitele, ale pro výrobce může skončit až bankrotem. Z hlediska necenové konkurence je pozitivní růst kvality zboží a technických parametrů, ale za negativní lze považovat nadměrné plýtvání zdroji např. na reklamu. (Macáková, 2003)

### 3.7 Dokonalá konkurence

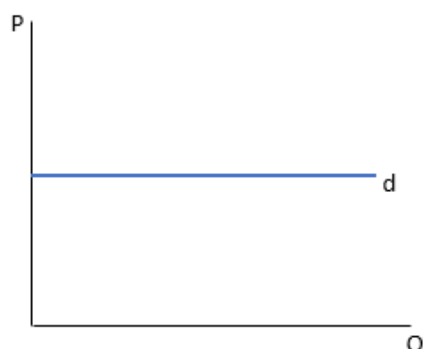
Model dokonalé konkurence je definován charakteristikou, kdy žádná firma nemůže ovlivnit ceny na trhu. Z toho důvodu je dokonalá konkurence označována jako tzv. „price taker“, tedy příjemce ceny, neboť kupující a prodávající musí přijímat ceny, které stanoví trh. (Mankiw, 1999) Mezi základní podmínky dokonalé konkurence náleží:

- existence velkého množství kupujících a prodávajících, z nichž žádný není schopný ovlivnit cenu nebo výstup odvětví
- všechny vyráběné statky jsou stejné, tzn. homogenní
- na trhy je neomezený vstup a výstup
- existence dokonalých informací o cenách a množstvích pro všechny účastníky trhu
- snaha maximalizace zisku ze strany výrobců a maximalizace užítku ze strany spotřebitelů

V reálném prostředí dokonalá konkurence prakticky neexistuje. Lze hovořit pouze o existenci trhů, které se danému prostředí přibližují. Jedná se především o trhy se zemědělskou produkcí, jako příklad lze uvést trh s řepkou. Existuje zde mnoho malých zemědělců, kteří vyrábí homogenní produkt, každý se podílí na celkové tržní produkci malou měrou, a tak žádný z nich nemůže ovlivnit cenu produktu. Kdyby zemědělec cenu zvýšil, znamenalo by to pro něj odliv zákazníků. Je zde i vcelku dobrá informovanost díky plodinové burze. Takto to vypadá, že zemědělský trh splňuje podmínky dokonalé konkurence, ale existuje zde bariéra vstupu do odvětví, neboť aby mohl subjekt bez omezení vstoupit na tento trh, musí vlastnit půdu, což může být pro některé překážkou. (Hořejší, 2010)

Jak již bylo zmíněno výše, každá z firem v dokonale konkurenčním prostředí se na celkové produkci trhu podíl jen velmi málo. Z toho plyne nezávislý vztah ceny na objemu produkce firmy, který lze graficky znázornit dokonale elastickou poptávkou. „*Pokud je cena konstantou, jsou celkové příjmy závislé pouze na objemu vyrobené produkce a jsou mu přímo úměrné*“. (Burianová, 2012 str.19) Individuální poptávku na dokonale konkurenčním trhu znázorňuje graf č.4.

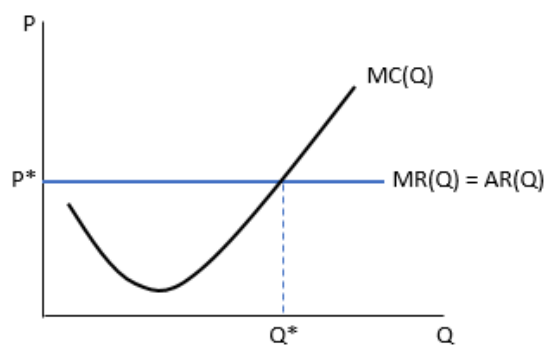
**Graf 4: Poptávka v dokonalé konkurenci**



Zdroj: Burianová, 2012 (vlastní zpracování)

V dokonalé konkurenci je cena ( $P$ ) konstantní, a tudíž i průměrné příjmy ( $AR$ ). Optimální vyprodukované množství, tzn. objem produkce, při které je zisk maximální, je dáno vztahem rovnosti mezních příjmů ( $MR$ ) a mezních nákladů ( $MC$ ). V dokonalé konkurenci lze vztah zjednodušit na rovnost ceny a mezních nákladů ( $MC$ ). Tento vztah  $P = MR = MC$  je považován za zlaté pravidlo maximalizace zisku v dokonalé konkurenci. Z následujícího grafu je patrné, že optimální množství produkce je v bodě  $Q^*$ .

**Graf 5: Optimální vyprodukované množství**



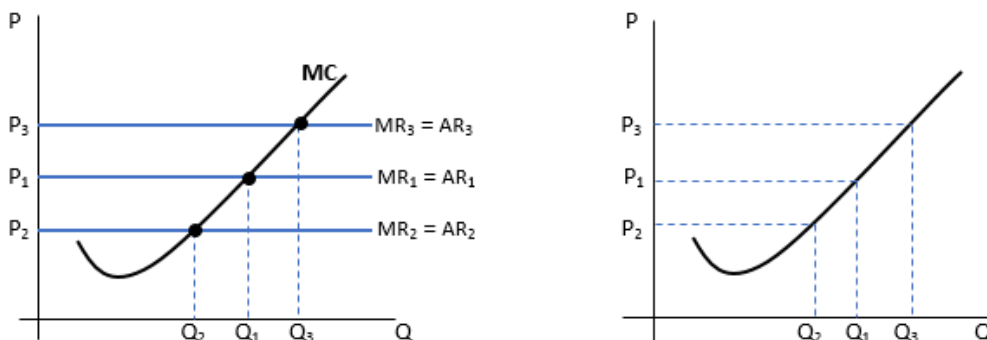
Zdroj: Brčák a kol., 2013 (vlastní zpracování)

V levé části grafu od bodu optima, je možné dosáhnout maximálního zisku zvyšováním produkce, na pravé straně naopak snižováním produkce.

Nabídka firmy v dokonalé konkurenci je dána rostoucí částí křivky mezních nákladů. Křivka nabídky plyne ze zákona klesajících výnosů. Pokud roste produkce, rostou

náklady. Zvýšení produkce o jednotku však vyvolá růst nákladů o více než jednotku, jehož důsledkem je klesající příjem. Firma v takovém případě zvyšuje svou produkci pouze v případech, kdy je podněcována vyšší cenou. Tato situace je znázorněna v grafu č. 6.

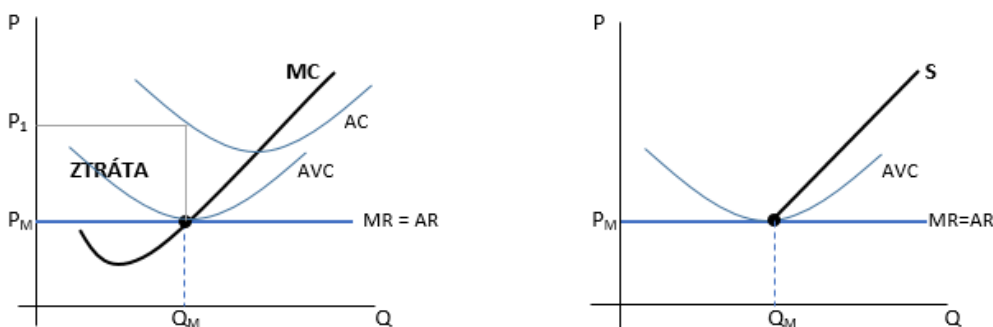
**Graf 6: Odvození křivky nabídky v dokonalé konkurenci**



Zdroj: Macáková, 2003 (vlastní zpracování)

Za předpokladu, že celkové náklady budou převyšovat celkové příjmy, bude firma pokračovat v produkci, ale pouze do situace, kdy se celkové příjmy (TR) rovnají variabilním nákladům (VC). Když přestane podnik vyrábět, bude dosahovat ztráty, protože musí dále hradit fixní náklady (FC), v takovém případě se ztráta rovna fixním nákladům. Jsou-li celkové příjmy větší než variabilní náklady, je ztráta menší, pokud bude ve výrobě pokračovat. V situaci, kdy jsou celkové příjmy menší než variabilní náklady, je pro firmu lepší výrobu zastavit. Bodem pro uzavření firmy je rovnost ceny a průměrných variabilních nákladů (AVC). Bod uravření je vyjádřen vztahem  $AVC = MC = P$  a je znázorněn v následujícím grafu společně s křivkou nabídky.

**Graf 7: Bod uzavření firmy**



Zdroj: Macáková, 2003 (vlastní zpracování)

### 3.8 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence se od té dokonalé liší tím, že jednotlivé firmy mohou určitým způsobem ovlivňovat a kontrolovat ceny svých produktů. V nedokonalé konkurenci je omezený počet výrobců, kteří vyrábějí diferencované produkty, které však mohou být blízkými substituty. Subjekty na trhu nemají stejný přístup k informacím a existují zde bariéry, které brání vstupu nových firem do odvětví. Nedokonalá konkurence vzniká jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. (Burianová, 2012)

Mezi základní formy nedokonalé konkurence na straně nabídky patří monopol, oligopol a monopolistická konkurence. V následující tabulce jsou vyobrazeny společně s rozdíly v dokonalé konkurenci.

Tabulka 1: Typy tržních struktur

Typ	Počet firem	Produkt	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví	
<b>DOKONALÁ KONKURENCE</b>	velký počet malých firem	homogenní	žádný	volný	
<b>NEDOKONALÁ KONKURENCE</b>	Oligopol	málo firem s výrazným tržním podílem	v různé míře diferencovaný	částečný	částečné bariéry
	Monopolistická konkurence	velký počet malých firem	diferencovaný	částečný	volný
	Monopol	jedna	specifický (bez blízkých substitutů)	silný	uzavřený

Zdroj: Jurečka, 2018 (vlastní zpracování)

#### 3.8.1 Monopol

Firma vystupující jako monopol je nazývána slovem „monopolista“, které vzniklo z řeckých slov *mono* neboli „jeden“ a *polist* neboli „prodávající“. Monopol představuje nejextrémnější formu nedokonalé konkurence a zároveň formu, která je od podmínek konkurence dokonalé nejvíce vzdálená. V odvětví je jediný prodávající, který má nad trhem absolutní kontrolu, neboť neexistuje jiné odvětví, které by vyrábělo podobný produkt (substitut). (Samuelson, 2007)

Protože zde existuje jediný prodávající, který pokryje svou nabídkou celou tržní poptávku, může rozhodovat o ceně a množství vyráběného produktu. Hlavním důvodem,



proč existují monopoly, jsou velké překážky vstupu dalších firem do odvětví. Existuje velké množství bariér, ale mezi hlavní se řadí:

- úspory z rozsahu
- ovládání významných zdrojů
- státní koncese a licence
- patenty, ochranná práva a jiné právní restrikce

*„Skutečnost, že jedna firma plně zabezpečí nabídku daného produktu, způsobí, že průměrné náklady dané firmy jsou nízké. Čím vyšší výstup, tím se průměrné náklady blíží ke svému minimu, přičemž cena je vyšší a díky tomu firma realizuje zisk.“* (Burianová, 2012 str. 30) Za předpokladu, že by na trhu působilo více firem, snažily by se vyšší náklady kompenzovat vyšším objemem produkce, ale za nižší ceny. Jedná se o cenovou strategii, kterou by pravděpodobně ovládl jediný subjekt, tzv. **„přirozený monopol“**. Je tak nazýván, neboť mu vznikají **úspory z rozsahu**, protože jeho průměrné náklady jsou nižší, než kdyby bylo v daném odvětví více firem.

**„Přírodní monopol“** je označení pro firmu, která **ovládá nezbytné významné zdroje**, technologie a know-how pro konkrétní výrobu. Ostatní subjekty toto vlastnictví nemají, a tak je jejich vstup do odvětví vyloučen.

V případě zásahu státu do ekonomiky v podobě udělování **licencí a koncesí** pro výrobu a nabízení daného produktu může vzniknout tzv. **„administrativní monopol“**. Stát daný sektor reguluje a dohlíží na něj. Státní monopol však není motivován ke zlepšování služeb a ke snižování nákladů z důvodu nedostatečné konkurence. Do nedávné doby představovala administrativní monopol Česká pošta.

V případě udělení **patentů** je daná firma oprávněna po určitou dobu výhradně užívat technologie, pomocí nichž vyrábí konkrétní produkty (léčiva, kosmetika). Patenty nejsou trvalé a pokud chce firma do budoucna nadále fungovat jako monopol, musí získat významné postavení v oblasti vědy a výzkumu. V současnosti dochází k porušování těchto práv, což představují např. napodobeniny značkových produktů. (Burianová, 2012)

### **Maximalizace zisku monopolu**

Monopol je v takové pozici, že si sám může určit množství vyráběných produktů a cenu, za kterou je bude prodávat. Vystupuje jako „cenový tvůrce“. Cena však nesmí být

jakákoliv, ale taková, kterou přijmou kupující. Při tvorbě ceny tedy musí monopol vždy brát v potaz úroveň poptávky. Z důvodu existence bariér vstupu do odvětví zde není náklonnost k nulovému ekonomickému zisku. Z toho důvodu monopol realizuje ekonomický zisk v krátkém i dlouhém období. Maximalizace zisku vychází ze stejné zásady jako pro dokonalou konkurenci, tzn.  $MR = MC$ . (Brčák a kol., 2013)

### **Monopolní síla**

Monopolní síla představuje schopnost firmy stanovit cenu vyšší, než jsou mezní náklady. Stupeň monopolní síly se měří pomocí Lernerova indexu (L):

$$L = \frac{P - MC}{P}$$

Hodnoty Lernerova indexu se pohybují v intervalu od 0 do 1. V dokonalé konkurenci, kde se cena rovná mezním nákladům, je index 0. V nedokonalé konkurenci je cena vyšší než mezní náklady a index obsahuje kladné hodnoty. Nejvyšší monopolní sílu má firma v případě, kdy se Lernerův index rovná 1.

V praxi se užívá pro vyjádření monopolní síly míra koncentrace. Jedná se o procentuální podíl firem v odvětví na celkové produkci odvětví. (Macáková, 2003)

### **Efektivnost a regulace monopolu**

Z hlediska společnosti se monopol chová neefektivně, protože své výrobky prodává za vyšší ceny a poskytuje menší než optimální množství. Může zvyšovat své zisky pouhým zvyšováním cen, tj. na úkor svých zákazníků a nemusí se obávat, že by své produkty neprodal, neboť je jediným subjektem na trhu. Zároveň nedbá ani na kvalitu svých produktů. Regulace monopolu by měla snížit jeho neefektivnost. Nejčastější formou je cenová regulace, ale může dojít i k regulaci činnosti pomocí různých antitrustových zákonů. (Holman, 2005)

### **Cenová diskriminace**

Cenová diskriminace také nastává v případě, kdy firma účtuje zákazníkům za stejný produkt různé ceny. (Fisher, 2002) Cenovou diskriminaci lze označit za situaci, k níž dochází v případě, kdy prodejce v tomto případě monopol účtuje rozdílné ceny za produkt,

který prodává, a cenové rozdíly neodrážejí rozdíly v nákladech. U cenové diskriminace se rozlišují tři stupně:

- Cenová diskriminace prvního stupně – jedná se o situaci, kdy by prodávající firma stanovila každému zákazníkovi zvlášť maximální cenu, kterou by byl ochotný za produkt zaplatit. Jedná se pouze o teoretickou situaci.
- Cenová diskriminace druhého stupně – v této situaci účtuje firma ceny podle objemu nakupovaného množství. Čím větší množství zákazník nakoupí, tím nižší cenu má než v případě zákazníka, který koupí např. pouze jeden kus.
- Cenová diskriminace třetího stupně – je stupeň, kde dochází k rozdělování kupujících do skupin a pro každou skupinu jsou stanoveny různé ceny. Jako příklad lze uvést rozdílnou cenu v jízdném pro studenty a pro „normální“ občany. (Arnold, 2010)

### 3.8.2 Oligopol

Slovo oligopol vzniklo ze dvou řeckých slov: *oligo* znamenající „několik“ a *poleo* mající význam „prodávám“. Tyto dvě slova pojem oligopol velmi dobře charakterizují, neboť tržní struktura mající charakter oligopolu se vyznačuje především **malým počtem producentů**, kteří mají buď celý podíl na celkové nabídce odvětví, nebo značně velký. Vedle skupiny firem, které v odvětví dominují, zde mohou působit také „outsideri“; skupinka malých firem pokrývající nevelkou část nabídky. Nutno podotknout, že firmy, které dominují, nemusí být velké, i když tomu tak ve většině případů bývá. V rámci oligopolní struktury je poměrně **vysoký stupeň závislosti**. Je to dáno tím, že firmy mají velký podíl na celkové nabídce odvětví a rozhodne-li se některá z nich pro změnu množství produkce nebo ceny, ovlivní to prodej a zisky ostatních rivalů. V oligopolní konkurenci vyrábějí producenti homogenní nebo heterogenní produkty, které jsou ale velmi blízké substituty, a existují zde určitá omezení, která brání vstupu nových firem na trh. (Jurečka, 2018)

U oligopolu, se rozlišují dvě formy, a sice **oligopol smluvní** a **oligopol s dominantní firmou**. Ještě lze zmínit formu **duopolu**, kdy jde o situaci, ve které si na trhu konkurují pouze dvě firmy.

### 3.8.2.1 Smluvní oligopol

Smluvní oligopol představuje existenci malého počtu firem, které vyrábějí stejné nebo podobné výrobky a vystupují na trhu jako monopol. Vzájemně uzavírají tajné neboli kartelové dohody a smlouvy, což je příčina toho, že dokáží dlouhodobě maximalizovat svůj monopolní zisk. (Keřkovský, 2012)

#### **Kartelové dohody**

Kartelová dohoda, nebo také nekalá kooperace, je postup, kdy si členové trhu mezi sebou ustanoví kvóty, týkající se prodávaného množství, které budou na trhu nabízet a cen, za které budou prodávat. Zároveň slibují, že kvóty nepřekročí a nebudou prodávat pod dohodnutou cenou. Pokud by firmy na trhu jednaly kooperativně, tzn. bez smluv s ostatními, docházelo by k cenovým válkám. (Holman, 2005)

Dohody nemusí být uzavírány pouze na velikost produkce (množstevní kvóty) a stanovení stejných (monopolních) cen, ale předmětem může být i teritoriální segmentace trhu. (Burianová, 2012)

Existence kartelu je především mezi silnými subjekty v oligopolních odvětvích národní ekonomiky, ale vznikají i na světovém trhu. Příkladem kartelu na světovém trhu je organizace OPEC (Organizace zemí vyvážejících ropu), kde jsou v postavení oligopolu národní ekonomiky. Cílem kartelových dohod je maximalizace celkového zisku v odvětví. V rámci dohod mohou vznikat určité problémy. Pokud podniky postupují stejnými způsoby, vzniká tržní struktura blízká monopolu. Dochází ke stanovení vysokých cen, podniky nemají zájem na zvyšování produkce a konkurovat si nižšími cenami. Následkem toho vytváří čistý ekonomický zisk na úkor spotřebitelů. Další problém nastává v případě, kdy se jedna firma z kartelu snaží přerozdělit nasycený trh pro svoji prosperitu. Firmy se předhánějí ve snižování cen, dochází tak k „cenovým válkám“, kdy je snahou firem získat spotřebitele od konkurence prostřednictvím snižování cen. Tato situace je výhodná pro spotřebitele, kteří nakoupí produkty levněji. Může docházet i k situacím, že členové kartelu mají tajnou snahu zvyšovat množstevní kvóty. (Brčák a kol., 2013)

Kartelové dohody v rámci smluvního monopolu omezují volnou hospodářskou soutěž, svobodu a v případě zásahu do politiky omezují politickou sféru. Smlouvy jsou zpravidla zakázány a postihovány protimonopolním zákonodárstvím. Velkým problémem bývá podoba smlouvy. Ve většině případů nejsou písemné, ale jedná se pouze o ústní

dohody. Proti různým dohodám se v rámci České republiky snaží bojovat Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. (Jurečka, 2018)

### **3.8.2.2 Oligopol s dominantní firmou**

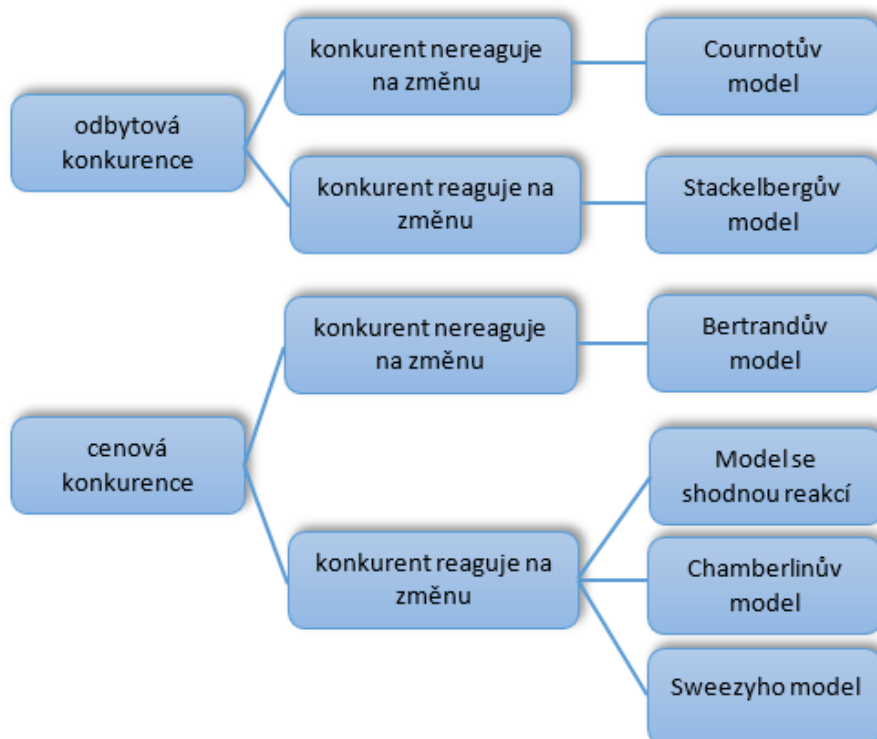
Oligopol s dominantní firmou představuje trh, kde se vyskytuje jedna velmi silná firma, pro niž je výhodné přenechat část nabídky konkurenčnímu lemu, tzn. slabším konkurentům. V části trhu, které sama dominuje, funguje jako monopol a cenový tvůrce. Slabší firmy nejsou schopny ovlivnit zásadním způsobem trh, a tak lze předpokládat, že se chovají jako v případě dokonalé konkurence, tzn. přijímají ceny stanovené dominantní firmou. V případě maximalizace zisku dominantní firmy platí zlaté pravidlo, kdy  $MR=MC$ . Konkurenční lem cenu přebírá, tak dochází k maximalizaci zisku za podmínek, kdy  $P=MC$ . (Brčák a kol., 2013)

### **3.8.2.3 Modely duopolu**

Duopol představuje situaci, kdy si na trhu konkurují dvě firmy. Mohou si konkurovat v konkurenci odbytové či cenové. „*Tržní rovnováha na duopolním trhu se utváří v procesu vzájemného přizpůsobování se tržních cen a realizovaných tržních množství. Přizpůsobování se uskutečňuje na základě komparace očekávání firem z funkcí očekávané poptávky a očekávaných reakcí konkurenta se skutečností*“. (Brčák a kol., 2013, str. 198) V momentě docílení shody mezi očekávanými a skutečnými u obou firem dochází k vytváření rovnováhy na duopolním trhu. Rovnováha se projevuje stabilitou tržních cen a stabilitou množství produkce. (Mach, 1999)

Duopolních modelů je celá řada. Pro přehlednost a lepší orientaci jsou uvedeny v následujícím obrázku.

Obrázek 1: Modely duopolu



Zdroj: Brčák a kol., 2013 (vlastní zpracování)

## Modely odbytové konkurence

### I. Cournotův model

V odvětví existují pouze dvě konkurenční firmy nabízející homogenní produkt. Jejich nákladové křivky jsou stejné a oba znají poptávkovou křivku. „V Cournotově modelu předpokládáme, že první firma považuje při rozhodování o velikosti svého výstupu výstup konkurenční firmy za konstantní. Firma plánuje množství odbytu  $q$  při očekávání určité úrovně tržní ceny. Přitom očekává, že na změnu jejího množství odbytu nebude konkurent reagovat, a že totéž platí i pro její reakci na změnu množství konkurenta“. (Burianová, 2012, str.70)

### II. Stackelbergův model

Stackelbergův model předpokládá vzájemnou reakci firem na rozdíl od Cournotova modelu, jinak však vychází se stejných předpokladů, mezi než se řadí výroba homogenního produktu, vzájemná konkurence na trhu, existence rozdílnosti v informacích. Vyskutuje se

zde asymetrické chování firem. Toto chování znamená, že jedna firma vystupuje v roli vůdce a druhá ji následuje. Firma, která ví, jak bude reagovat konkurence, získává výhodu v podobě vyššího zisku. (Brčák a kol., 2013)

## **Modely cenové konkurence**

### **I. Bertrandův model**

Předpokladem modelu je existence dvou firem v odvětví vyrábějících stejný produkt a jejich vzájemná konkurence. Obě firmy jsou stejně silné a mají totožné nákladové křivky. Firma v daném modelu plánuje tržní cenu a určitým množstvím odbytu a zároveň očekává, že konkurent nebude reagovat změnou ceny. (Burianová, 2012)

### **II. Chamberlinův model**

Pro Chamberlinův model je charakteristické, že konkurující firmy navzájem kopírují tržní ceny a dosazují je do funkcí své očekávané poptávky. Zde je opět princip postavení vůdce a jeho následovníka, kdy vůdčí firma stanoví cenu a následovník ji přijímá. Vůdce má výhodu, protože zná nabídku následovníka. Při maximalizaci zisku bere v úvahu reakci konkurence. (Brčák a kol., 2013)

### **III. Sweezyho model**

Sweezyho model se od ostatních modelů odlišuje, neboť bere v úvahu, že firmy vyrábějí diferencovaný produkt a nebudou reagovat na zvýšení tržní ceny, ale pouze na její snížení. (Brčák a kol., 2013)

### **3.8.3 Monopolistická konkurence**

Monopolistická konkurence je nejrozšířenější typ nedokonalé konkurence. Nejvíce se přibližuje konkurenci dokonalé zejména tím, že bere v potaz velký počet firem a jejich mobilitu mezi jednotlivými trhy. Firem je na trhu velké množství a nabízejí podobné (diferencované) produkty, nikoli stejné. Existuje zde možnost částečného ovlivnění ceny produkce jednou firmou, ale není to možné v takové míře jako u monopolu nebo oligopolu. Z tohoto důvodu jsou minimalizovány překážky, zabraňující vstupu ostatních konkurentů na trh. (Beránek, 2013)

Výrobci se snaží své výrobky od sebe navzájem odlišovat, aby získali konkurenční výhodu, a snaží se uspokojit preference spotřebitelů. Preference spotřebitelů mohou vycházet z objektivních odlišností nebo ze subjektivního hodnocení. Mezi základní druhy preferencí, které odlišují statek vyráběný jednou firmou od téhož statku vyráběného jinou firmou patří:

- **preference prostorová** – hlavní rozdíl je ve vzdálenosti místa prodeje. Cena je také ovlivněna nejen výrobními náklady, ale rozdílnými dopravními náklady kupců.
- **preference časové** – zdrojem je rychlost prodeje produktu a vhodné časové rozložení doby prodeje produktu.
- **preference věcné** – jedná se o preference vlastností daného produktu při uchování základních vlastností (např. preference vzhledu, tvaru, barvy, vůně).
- **osobní preference** – pro osobní preference je důležitý vztah spotřebitelů a prodejců. Tento vztah se postupně buduje z předchozích zkušeností, spolehlivosti, důvěryhodnosti a osobních důvodů.

### **Maximalizace zisku v monopolistické konkurenci**

Vzhledem k tomu, že firma vyrábí diferencovaný produkt, má její individuální poptávková křivka klesající tvar. Z důvodu existence minimálních rozdílů mezi nabízenými produkty a jejich cenami je pravděpodobné, že pokud jeden z prodávajících sníží cenu, zvýší se objem jeho prodeje, neboť odláká spotřebitele od konkurence, která prodává za cenu vyšší. V opačném případě při zvýšení ceny firmou se spotřebitelé přesunou ke konkurentům, kteří cenu nesnížili. Velké množství diferenciací výrobků a podniků na trhu ovlivňuje cenovou elasticitu poptávky. Čím je více substitutů, tím je poptávka více elastická.

Optimální produkce vychází ze zlatého pravidla maximalizace zisku, tzn.  $MR=MC$ . V krátkém období bude firma dosahovat ekonomického zisku. V dlouhém období je tendence nulového ekonomického zisku jako u dokonalé konkurence, v důsledku volného pohybu firem v odvětví. (Burianová, 2012)



## 3.9 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

### 3.9.1 Historie Úřadu

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (dále jen „ÚOHS“) byl zřízen zákonem České národní rady č. 173/1991 Sb. k 26. dubnu 1991 pod názvem Český úřad pro hospodářskou soutěž. Svou činnost zahájil 1. července 1991. Sídlo úřadu je v Brně, čímž se odlišuje od ostatních orgánů státní správy - je nezávislý ve své rozhodovací činnosti. V roce 1992 byl z důvodu ekonomické transformace a především úlohou, kterou plnilo Ministerstvo v privatizačním procesu, nahrazen Ministerstvem pro hospodářskou soutěž.

Od počátku listopadu roku 1996 vystupuje úřad pod současným názvem, tzn. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Působnost úřadu vymezuje zákon č. 273/1996 Sb., ve znění zákona č. 187/1999 Sb. Úřad má výsadní postavení při tvorbě podmínek pro podporu a ochranu hospodářské soutěže, vykonává dohled při zadávání veřejných zakázek a veřejné podpory. Úřad také funguje jako monitorovací a poradenský orgán. V roce 2010 začal dohlížet na dodržování zákona o významné tržní síle a její zneužití. (ÚOHS, historie, 2019)

Obrázek 2: Logo Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže



Zdroj: (ÚOHS, logo, 2019)

### 3.9.2 Význam a funkce Úřadu

Význam úřadu a jeho poslání je v zajištění funkčnosti systému trhů, které nebude v rozporu s pravidly hospodářské soutěže a bude přinášet spotřebitelům užitek. K zajištění těchto cílů je nutné vést soutěžící podniky k tomu, aby se chovali v souladu s pravidly soutěže. V případě porušení hospodářské soutěže, např. tvorba kartelových dohod, zasahuje Úřad a uděluje pokuty, omezení či zákazy. Zároveň dává možnost soutěžícím podnikům jejich provinění proti pravidlům samostatně napravit. Úřad dále plní čtyři funkce dohlížecí, zajišťovací, monitorovací, vykonávací.

- funkce dohlížecí – základ je postavený na dohledu nad zadáváním veřejných zakázek a koncesí. Úřad dohlíží a kontroluje úkony zadavatelů a podílí se na tvorbě legislativy k veřejným zakázkám.

- funkce zajišťovací – představuje zajištění dohledu nad zemědělským a potravinářským trhem v souladu se zákonem o významné tržní cíle. V rámci zneužívání usiluje úřad o stanovení vzájemně vyrovnaných vztahů mezi obchody a jejich dodavateli.
- funkce monitorovací – spočívá v monitoringu v oblasti veřejné podpory, poskytování poradenství v otázkách týkajících se veřejné podpory a zajištění, aby vše bylo v souladu s pravidly Evropského společenství.
- funkce vykonávací – je výkon působnosti v souladu se zákonem č. 284/2009 Sb., o platebním styku. (ÚOHS, poslání a kompetence, 2019)

### 3.9.3 Vedení Úřadu

V čele Úřadu sedí předseda, kterého do funkce jmenuje prezident republiky. Prezident republiky jej zároveň může odvolat z funkce na návrh vlády nebo se funkce může předseda vzdát sám. Funkční období je vymezeno v zákoně. Je stanoveno po dobu 6 let a nikdo nesmí být ve funkci více jak dvě funkční období. V současné době je předsedou **Ing. Petr Rafaj**, který je ve funkci od roku 2009, a v roce 2015 mu byl prezidentem prodloužen předsednický mandát na druhé funkční období do roku 2021.



Zdroj: ÚOHS, Vedení Úřadu, 2019 vlastní zpracování

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže má 3 místopředsedy, z nichž každý vykonává funkci ředitele určité sekce Úřadu. Úřad se člení do 5 sekcí: Sekce hospodářské soutěže,

Sekce veřejných zakázek, Sekce legislativy a veřejné regulace, Sekce veřejné podpory a správy Úřadu, Sekce druhostupňového rozhodování. (ÚOHS, Vedení Úřadu, 2019)

### 3.10 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je považován za jeden ze základních nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí. Pomocí tohoto modelu jsou manažeři jednotlivých podniků schopni analyzovat konkurenční síly v okolí. Dokážou odhalit případné příležitosti nebo nebezpečí. (Hill, 2010)

Kompletní analýza zahrnuje pět sil, které na společnost působí. Tyto síly mají větší vliv na podnik uvnitř mikrookolí a v průběhu času se mohou měnit. Jedná se o:

- **Stávající konkurenti** – je-li konkurenční prostředí slabé, podniky mohou zvyšovat své ceny a dosahovat vyššího zisku. U silné konkurence vznikají cenové války, které snižují ziskovost.
- **Potenciální konkurenti** – jedná se o takové subjekty, které pokud se rozhodnou, mají možnost vstoupit do odvětví. Nicméně hrozba vstupu nových konkurentů je závislá na velikosti vstupních bariér, které mohou podniku bránit.
- **Substituty** – existence blízkých substitutů má za následek určitou limitaci cen a snižování ziskovosti podniku.
- **Smluvní síla dodavatelů** – pokud dodavatel dokáže ceny zvyšovat, je pro podnik hrozbou, neboť jej podnik musí zaplatit nebo přistoupit na horší kvalitu. Na druhou stranu, je-li síla dodavatelů slabá, umožňují podniku požadovat nižší ceny, či zvyšování kvality.
- **Smluvní síla odběratelů** – hrozba v podobě odběratelů spočívá v situacích, kdy se snaží tlačit ceny dolů a požadovat vysokou kvalitu, což zvyšuje výrobní náklady podniku. (Dedouchová, 2001)

### 3.11 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z neznámějších a nejpoužívanějších analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Cílem SWOT analýzy je zjistit, jakým způsobem se podniková strategie dokáže vypořádat se změnami, které se v prostředí průběžně vyskytují. Sestává se ze dvou samostatných analýz. První z nich je nazývána OT analýzou a je zaměřena na identifikaci hrozeb a příležitostí společnosti ve vnějším prostředí,

vyplývající jak z makroprostředí (faktory politické, ekonomické, sociální a technologické), tak z mikroprostředí podniku (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence). SW analýza je druhá v pořadí a je zaměřena na vnitřní prostředí podniku (cíle, systémy, firemní zdroje), kde identifikuje silné a slabé stránky, kterými společnost disponuje. Dalším cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a využívat příležitostí, a naopak potlačovat slabé stránky a utlumovat hrozby. (Jakubíková, 2013)

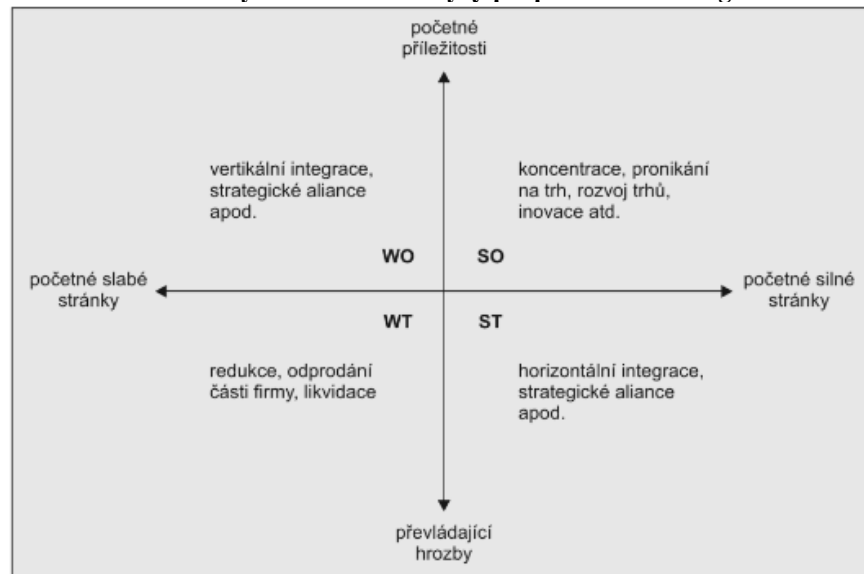
**Obrázek 3: SWOT analýza**



Zdroj: vlastní zpracování (Jakubíková, 2013)

Silné a slabé stránky podniku se stanovují dle vnitropodnikových analýz. Při vyhodnocování jednotlivých stránek podniku lze použít klasifikaci hodnotících kritérií dle nástrojů marketingového mixu – tedy 4P (produkt, cena, distribuce, propagace) – nebo podle jejich jednotlivých znaků. Vybraným kritériím je přiřazena váha v rozmezí 1-5 a dále se kritéria vyhodnocují podle škálování v rozmezí -10 až +10, přičemž hodnota 0 vyjadřuje, že dané kritérium nepatří mezi silné, ani slabé stránky. Získané přehledy o silných a slabých stránkách, které jsou doplněny o příležitosti a hrozby, dále podnik využívá k poměřování svých schopností, zejména schopnost výroby, financování a vývoje nového výrobku. (Jakubíková, 2013)

**Obrázek 4: Využití SWOT analýzy při plánování strategií**



Zdroj: Jakubíková, 2013

„SWOT analýza může sloužit jako shrnutí mnoha analýz (analýzy konkurence, strategických skupin atd.) a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi. SWOT analýza může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy.“ (Jakubíková, 2013, str.130)

### **3.12 Finanční analýza – analýza poměrovými ukazateli**

Poměrové ukazatele patří k nejvíce používaným rozborovým postupům využívající informace z účetních výkazů, které jsou veřejné, a z toho důvodu je mohou používat také externí finanční analytici. Dané ukazatele lze spočítat mnoha způsoby, vždy jako poměr jedné nebo více účetních položek k jiné položce nebo skupině položek finančních výkazů. Poměrové ukazatele můžeme rozčlenit do několika skupin. Nejpoužívanější a nejnámější členění je následující: ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty a ukazatel cash flow.

Z důvodu existence velkého počtu ukazatelů jsou podrobně charakterizovány pouze ty, které jsou následně využity v praktické části diplomové práce.

### 3.12.1 Ukazatel likvidity

Likviditu lze rozdělit na dva samostatné pojmy. Likvidita určité složky znamená, jak rychle a s jakou ztrátou se složka dokáže přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku hradit své splatné závazky včas. Nedostatek likvidních prostředků je příčinou platební neschopnosti podniku a případného bankrotu. Z uvedeného vyplývá existence přímé závislosti mezi „solventností“ a „likviditou“. Na druhou stranu, příliš vysoká likvidita je nepříznivá pro vlastníky, neboť finance jsou ukotveny v aktivech, nezhodnocují se a snižují tak rentabilitu.

#### Likvidita I. stupně – okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Likvidita I. stupně, nebo-li okamžitá likvidita je tvořena nejlikvidnějšími položkami účetních výkazů. Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky představují peníze na běžném účtu, v pokladně a obchodovatelné cenné papíry. Dluhy s okamžitou splatností jsou tvořeny běžnými bankovními úvěry a krátkodobými finančními výpomoci. Doporučené hodnoty okamžité likvidity jsou podle americké literatury v rozmezí 0,9 – 1,1. V České republice se za přijatelné rozmezí považuje interval 0,6-1,1. Za kritickou hodnotu je považována spodní hranice 0,2.

#### Likvidita II. stupně – pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{ob\acute{e}žná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Pohotová likvidita, též označována jako likvidita II. stupně, by měla být stejná mezi oběžnými aktivy očištěnými od zásob a krátkodobými dluhy, tedy v poměru 1:1. Za přijatelný se považuje poměr 1,5:1. V případech, kdy je poměr vyšší, je podnik schopen vyrovnat své závazky bez prodeje zásob. Kdyby byl ukazatel příliš vysoký, docházelo by k nevyužití značné části prostředků vložených do podniku a snižování výnosnosti.

#### Likvidita III. stupně – běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Likvidita III. stupně vyjadřuje, kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jednotka krátkodobých dluhů. Platební schopnosti je dosaženo vyšší hodnotou ukazatele. Ukazatel nebere v úvahu strukturu oběžných aktiv dle likvidnosti a strukturu závazků dle splatnosti, z toho důvodu nemá přesnou vypovídací schopnost. Doporučené rozmezí daného ukazatele se pohybuje v intervalu 1,5-2,5. (Růčková, 2019)

### 3.12.2 Ukazatel rentability

Rentabilitu lze definovat jinými slovy jako výnosnost vlastního kapitálu. Vyjadřuje, jakým způsobem je podnik schopen vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Cílem ukazatelů rentability je posouzení celkové efektivnosti dané činnosti. Základním vyjádřením rentability je poměr zisku k vloženému kapitálu. Zisk je možné rozdělit do třech nejdůležitějších skupin pro provádění finanční analýzy:

- EBIT – vyjadřuje provozní výsledek hospodaření (zisk před úroky a zdaněním)
- EAT – je čistý zisk (zisk po zdanění)
- EBT – je zisk před zdaněním (provozní zisk snížený nebo zvýšený o finanční výsledek hospodaření)

#### Rentabilita celkového vloženého kapitálu

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Rentabilita celkového vloženého kapitálu je označována zkratkou ROA. Pomocí tohoto ukazatele se hodnotí efektivnost firmy, a především výnosnost celkového vloženého kapitálu. Celkový vložený kapitál obvykle obsahuje položky, vykazované na straně aktiv, tedy celková aktiva.

#### Rentabilita celkového investovaného kapitálu

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu se značí jako ROCE. Vyjadřuje, jak moc jsou zhodnocena aktiva, která jsou hrazena dlouhodobým cizím a vlastním kapitálem. Na rozdíl od ukazatele ROA je jmenovatel ukazatele tvořen pasivními položkami rozvahy.

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu, nebo-li také ROE ,vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili investoři. Hodnota tohoto ukazatele by měla přesahovat úrokovou míru bezrizikových cenných papírů.

### **Rentabilita tržeb**

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Zkratka ROS se používá k vyjádření rentability tržeb. Získané hodnoty ukazují, jaké množství čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. (Růčková, 2008)

### **3.12.3 Ukazatel zadluženosti**

Zadluženost znamená, že podnik využívá k financování aktiv nejen vlastní kapitál, ale i cizí zdroje. Měla by existovat určitá optimální míra vyváženosti, neboť použití pouze vlastního kapitálu vede ke snížení výnosnosti a na druhou stranu užití pouze cizích zdrojů je spojeno se značnou obtížností jeho získávání. Kapitálová struktura je důležitá pro rozvoj společnosti a pro její finanční stabilitu.

### **Celková zadluženost**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Celková zadluženost je základním ukazatelem, je označován také jako ukazatel věřitelského rizika. Celková zadluženost se počítá jako poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy. Vyjadřuje, z jaké části jsou aktiva společnosti financována cizími zdroji.

### **Koeficient samofinancování**

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Doplňkovým ukazatelem je koeficient samofinancování, který se získá poměrem vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Ukazatel vyjadřuje, jak je podnik schopen financovat aktiva ze zdrojů akcionářů.



## Koeficient zadluženosti

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Koeficient zadluženosti vyjadřuje proporcí mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Doporučovaný je poměr 1:1, ale při zohlednění finančního rizika je bezpečnou mírou 40% cizího kapitálu k vlastnímu.

## Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatel úrokového krytí definuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. V zahraničí se doporučují hodnoty dosahující trojnásobku, neboť je potřebné, aby po zaplacení úroků zbyly finanční prostředky s dostatečným efektem pro akcionáře. Neschopnost platby ze zisku může vést k úpadku firmy. (Růčková, 2012)

### 3.12.4 Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázané složky kapitálu v jednotlivých aktivech a pasivech. Nejčastějším vyjádřením je počet obrátek a doba obratu jednotlivých druhů. Hodnoty ukazují, jakým způsobem podnik hospodaří se svými aktivy, a jaký mají vliv na výnosnost a likviditu firmy.

Prvním z ukazatelů je **obrat celkových aktiv**. Ukazatel je vyjádřen poměrem aktiv k celkovým tržbám. Na tento ukazatel navazuje **obrat stálých aktiv**, který je definován poměrem mezi stálými aktivy a ročními tržbami.

**Obrat zásob** je ukazatel rychlosti obratu zásob ve vztahu k tržbám. Od tohoto ukazatele je odvozena **doba obratu zásob**, která udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva ve formě zásob vázána. Hodnota se získá jako poměr 365 dní k hodnotě ukazatele obratu zásob.

Stejným způsobem získáme hodnoty **obratu pohledávek/závazků** a doplňkových ukazatelů – **doba obratu pohledávek/závazků**. Rozdíl je pouze v tom, že je vyjadřován poměr tržeb k pohledávkám, respektive závazkům. (Růčková, 2019)

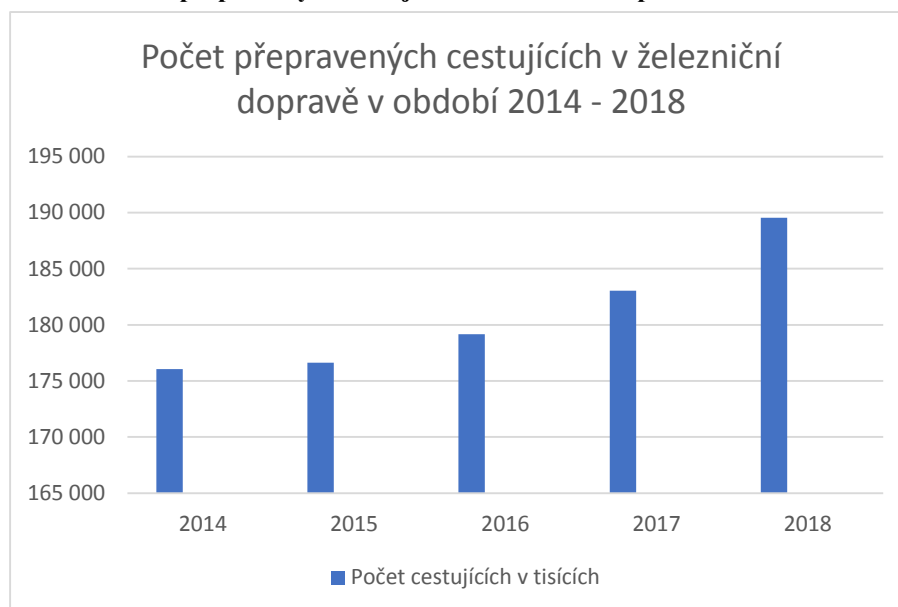
## 4 Vlastní práce

### 4.1 Analýza odvětví železniční dopravy

Historické začátky železniční sítě v České republice sahají do první poloviny 19. století. První železnice u nás a zároveň na evropském kontinentu byla v roce 1828, jednalo se o koněspřežnou trať Linz-Summerau-Horní Dvořiště-České Budějovice. Zpočátku byly železnice budovány především pro nákladní dopravu, následně se přidala doprava osobní. V průběhu času se mezi sebou střídaly komerční a státní instituce, které dopravu provozovaly. V 70. letech jsou koněspřežné železnice nahrazeny parostrojními drahami, dochází k budování hlavních železničních tratí. Po roce 1989 dochází k novému rozvoji železniční dopravy, vznikají České dráhy a vzniká železniční doprava v prostředí tržního hospodářství. (Gašparík, Kolář, 2017)

V současné době činí rozloha České republiky 78 863 km<sup>2</sup>. Katastrální rozloha pozemků ve vlastnictví subjektů železniční dopravy činí necelých 301 km<sup>2</sup>. Česká republika má jednu z nejhustších sítí na světě. Celková délka je 9580 km. V současné době vlastní železniční síť stát, který je zastupován organizacemi Správa železnic dopravní cesty a Českými drahami, a.s. (SŽDC, 2019)

**Graf 8: Počet přepravených cestujících v železniční dopravě 2014-2018**



Zdroj: vlastní zpracování (ČSÚ, 2019)

V rámci rozšiřování odvětví a železniční dopravy po celé republice dochází ke zvyšování počtu cestujících, kteří využívají vlaky. V posledních pěti letech znázorněných v grafu č. 8 je vidět každoroční nárůst počtu cestujících. V roce 2014 bylo na železnicích přepraveno 176 050 tis. osob. Následující rok 2015 přinesl nepatrné zvýšení v počtu cestujících, konkrétně se jednalo o 176 624 tis. osob. V posledních 3 letech sledovaného období dochází k výraznějšímu nárůstu. V roce 2016 hodnota přepravených osob činí 179 171 tis., následný rok 2017 je odbaveno 183 024 tis. cestujících a konečně v roce 2018 189 536 tis. osob.

Každoroční nárůst počtu cestujících je výsledkem zlevňování jízdenek, vylepšování a většího komfortu přepravy. Zvyšování zájmu o železniční dopravu je známkou rostoucího potenciálu odvětví a dá se říci, že poroste dále do budoucna. I s ohledem na fakt, že ačkoliv je silniční přeprava cestujících značně vyšší než železniční, tak v posledních letech spíše klesá. Tím, že má odvětví poměrně velký potenciál, hrozí vstup nových konkurentů a roste tlak na kvalitu služeb. (ČSÚ, 2019)

## **4.2 Základní informace společnosti České dráhy a.s.**

Datem vzniku společnosti České dráhy, a.s. je 1. leden 2003, kdy nově vzniklá společnost navázala na dřívější státní organizaci České dráhy, která měla více než 175letou tradici. (České dráhy, 2020)

Skupina České dráhy jsou národním dopravcem v železniční dopravě a významné postavení mají také v Evropě. Hlavní činností skupiny je osobní a nákladní vlaková doprava. Celkový roční obrat je vyšší než 39 miliard korun. Skupina vlastní 2 210 osobních vozů, 293 elektrických lokomotiv, 215 motorových lokomotiv a přibližně 1 000 elektrických a motorových vozů a jednotek. Zaměstnává více než 23 000 zaměstnanců a v České republice provozuje přes 7 000 spojů denně, z nichž některé pravidelně jezdí do sousedních států. Ročně přepraví České dráhy až 179,23 milionu cestujících. Na trhu pravidelné osobní vlakové dopravy v České republice tak skupina zaujímá vedoucí postavení, stejně tak v oblasti nákladní dopravy, kde je považována za jednoho z největších dopravců v Evropě. Centrálou skupiny je společnost České dráhy, a.s. (České dráhy, 2020)

Obrázek 5: Logo společnosti České dráhy a.s.



Zdroj: České dráhy, 2020

## Organizační struktura

Organizační struktura Českých drah a.s. je tvořena řídicími orgány a organizačními složkami. Řídicími orgány jsou představenstvo, v jehož čele je předseda Bc. Václav Nebeský a 3 místopředsedové, dozorčí rada, která čítá 9 členů a má za úkol schvalovat roční plán a přezkoumávat zprávy týkající se podnikatelské činnosti. Posledním článkem řídicího orgány je řídicí výbor, jenž je zastupován vládou pověřenými osobami z Ministerstva dopravy – 3 členové, a po jednom zástupci z Ministerstva financí, Ministerstva obrany, Ministerstva průmyslu a obchodu a z Ministerstva pro místní rozvoj.

## Dceřiné společnosti

Společnost České dráhy a.s. je mateřskou společností Skupiny. K roku 2018 spadá pod mateřskou společnost 13 dceřiných společností, 7 společností se 100% podílem na základním kapitálu a 6 s významným podílem na základním kapitálu vyšším než 38 %. Dále do Skupiny spadá 7 dceřiných společností s podílem 34 % a méně, z nichž jedna společnost je od roku 2010 v likvidaci. Společnosti se 100% podílem jsou:

- **ČD CARGO, a.s.** zajišťuje přepravu průmyslových a zemědělských komodit, surovin, automobilů a paliv, dále pronajímá nákladní vozy;
- **DPOV, a.s.** působí v oblasti modernizace a oprav železničních kolejových vozidel;
- **Výzkumný Ústav Železniční, a.s.** poskytuje specializované služby v oblasti zkušebnictví a expertní činnosti pro železniční systémy a drážní dopravu;
- **Dopravní vzdělávací institut, a.s.** zajišťuje vzdělávání zaměstnanců podniku;
- **ČD Reality, a.s.** nabízí široký výběr nemovitostí k pronájmu a zajišťuje poradenský servis pro své klienty;
- **ČD Restaurant, a.s.** zajišťuje gastronomické služby Českých drah;

- **ČD – Informační Systémy, a.s.** působí v oblasti nabídky telekomunikačních služeb, software a poradenství.

### Vize a cíle

Vizí akciové společnosti České dráhy je být firmou konkurenceschopnou, orientovanou na zákazníka a ziskovou, z čehož vyplývá zaujetí pevné pozice na otevřeném trhu. Cíle společnosti jsou rozděleny do čtyř hlavních oblastí, z nichž každá má svůj podstatný vliv na budoucí prospěch podniku. Jedná se o:

- **orientace na zákazníka** – poskytování kvalitních služeb, komplexní řešení dopravní obslužnosti, modernizace vozů, nabídka mezinárodní dopravy, přijatelné ceny;
- **stabilita podniku** – plné uhrazení zakázek ve státní a regionální sféře, dokončení potřebné restrukturalizace, zavedení staničního poplatku;
- **governance** – užití zásad manažerského řízení za dodržování jasně stanovených pravidel;
- **integrace** – maximální využití spolupráce mateřské a dceřiných společností, rozdělení činností v rámci společností. (České dráhy, 2020)

### 4.3 RegioJet a.s.

RegioJet a.s. vznikla v roce 2009 jako dceřiná společnost STUDENT AGENCY k.s. Od roku 2016 začala STUDENT AGENCY k.s. používat RegioJet jako marketingovou značku. Pomocí značky RegioJet se společnosti podařilo sjednotit autobusovou a vlakovou dopravu pod jeden název a dále se rozvíjet nejen v České republice a na Slovensku, ale i v zahraničí. Zákazníkům nabízí pravidelná spojení v České republice a na Slovensku. Moderní žluté vlaky nabízejí vysoký komfort, servis stevardů, luxusně vybavené soupravy, vybrané nápoje a noviny zdarma, přístup k Wi-fi v každé vlakové soupravě a možnost užívání zábavního portálu s velikým množstvím her, filmů a hudby. Díky nízkým cenám a nadstandardním službám si vlaky získaly miliony spokojených zákazníků.

Obrázek 6: Logo společnosti RegioJet



Zdroj: StudentAgency, 2020

Od roku 2011 působí společnost jako osobní železniční dopravce na trase Praha-Ostrava-Žilina-Košice. Další linka byla spuštěna v roce 2015 na trase Praha-Olomouc-Přerov s navazujícími autobusovými spoji až do Otrokovic. V následujících letech byly spuštěny další mezinárodní spoje vedoucí do Bratislavy, Humenného a Vídně, které přilákaly mnoho nových zákazníků. Od roku 2014 počet přepravených cestujících žlutými vlaky neustále roste. V roce 2018 došlo k meziročnímu nárůstu až o 26% na 5,9 milionu cestujících, oproti roku 2017 kdy bylo přepraveno 4,7 milionu lidí. Velký podíl na zájmu lidí o přepravu vlaky společnosti RegioJet má také jednoduchý způsob rezervace, změn a storna jízdenek pomocí mobilní aplikace či internetu. V současné době má společnost 127 vlakových vozů. (RegioJet, 2020)

#### 4.4 Leo Express Global a.s. a Leo Express s.r.o.

Společnost Leo Express s.r.o. je dceřinou společností Leo Express Global a.s., jež je jejím plným vlastníkem. Skupina Leo Express je soukromým dopravcem působícím na železnicích a autobusových linkách v České republice a zahraničí. Provoz vlakové dopravy byl zahájen na trati Praha-Ostrava v listopadu roku 2012. Od roku 2014 provozuje Skupina autobusovou dopravu v 6 zemích Evropy a od prosince 2014 vlakovou dopravu na Slovensku. V polovině roku 2018 zařadila Skupina pravidelné linky v Polsku. Vlaky Leo Express zajišťují od prosince 2019 regionální dopravu v Pardubickém a Zlínském kraji.

Obrázek 7: Logo Skupiny Leo Express



Zdroj: Leo Express, 2020

Každý den společnost vypraví 14 vlakových spojů do více než 100 měst a přepraví přibližně 5 000 cestujících. Ve vlacích lze využít tři kategorie tříd. (Economy, Business, Premium). Vlaky jsou moderně zařízeny, k dispozici je připojení Wi-fi, možnost zakoupení občerstvení, přítomnost klimatizace, ve vlaku jsou pohodlné sedačky a obsluha. (Leo Express, 2020)

## 4.5 Arriva a.s.

Arriva je jednou z největších dopravních společností v Evropě. Působí ve 14 zemích a zaměstnává 60 000 lidí. Za rok přepraví více než 2,4 miliardy cestujících. Společnost je od roku 2010 součástí koncernu Deutsche Bahn.

Obrázek 8: Logo společnosti Arriva a.s.



Zdroj: Arriva, 2020

V České republice je hlavním oborem společnosti autobusová doprava, ve které zaujímá vedoucí postavení. V roce 2013 vstoupila společnost na trh osobní železniční dopravy a provozuje pravidelné vlakové spoje prostřednictvím společnosti Arriva Vlaky s.r.o. Arriva v České republice provozuje 2 000 autobusů, 35 trolejbusů, 5 vlaků a zaměstnává přibližně 3 200 zaměstnanců. (Arriva, 2020)

Společnost Arriva nebyla v práci porovnávána z důvodu nedostupnosti požadovaných dat a malé konkurenční pozice.

## 4.6 Marketingový mix

### 4.6.1 Marketingový mix Českých drah a.s.

#### Produkt

Hlavním byznysem společnosti je provozování osobní železniční dopravy. Poskytují jak regionální dopravu, tak dopravu dálkovou a mezinárodní. Regionální dopravu obsluhují obyčejné osobní nebo spěšné vlaky, které v drtivé většině nabízí pouze 2. třídu a nemají žádné další doprovodné služby. Přeprava mezi jednotlivými regiony je zajištěna vlaky typu

Rychlík a Expres, které nabízí i 1. třídu a možnost rezervace sedadla. Zastaralé soupravy jsou postupně nahrazovány moderními vlaky. Pro delší cesty v rámci republiky a do zahraničí používají České dráhy vlaky InterCity a EuroCity. Tyto vlakové soupravy zahrnují roznáškové služby a bistro vůz, kde je možnost zakoupení občerstvení. Téměř ve všech soupravách je k dispozici klimatizace a Wi-fi připojení. Ve vybraných vlacích je možnost navštívení dětského kina. Mezi dva nejznámější vlaky dálkové dopravy patří Railjet a SC Pendolino. V Railjetu, který vás přepraví z Prahy do Brna, nebo do Vídně a Grazu, jsou k dispozici třídy business, 1. třída a 2. třída, samozřejmostí je rezervace sedadla, možnost zakoupení občerstvení, Wi-fi připojení, klimatizace a dětské kino. Vlak SC Pendolino, který dokáže jezdit až 230 km/h, přepravuje cestující mezi Prahou a Ostravou. Jednou denně jezdí na trase Praha-Košice. Jedná se o vlak vyšší kvality. V 1.třídě cestující obdrží zdarma lehké občerstvení a denní tisk, ve 2. třídě dostanou zdarma láhev vody a denní tisk. Ve vlaku je zábavní a informační portál, kde si cestující může objednat donášku občerstvení přímo ke svému sedadlu. Tiché oddíly, polohovací sedadla, dětské kino, pro nejmenší hra Elfikova cesta, Wi-fi připojení, klimatizace, rezervace sedadla, bistro vůz a mini bar jsou samozřejmostí. Všechny vlaky Českých drah umožňují přepravu jízdních kol. Občerstvení ve vlacích je velmi variabilní, od svíčkové až po sladké a slané pochutiny, alkoholické a nealkoholické nápoje, káva a čaj. Jídlo je zajišťováno společností JLV a.s. (České dráhy, 2020)

## **Cena**

Před vstupem hlavních konkurentů do železniční dopravy byly ceny Českých drah vysoké. Na trasách, na nichž nemají České dráhy konkurenci, lze ceny považovat za vyšší. Trasy, které obsluhují i konkurenti, jsou cenově téměř na srovnatelné úrovni. Příkladem může být trasa Praha – Ostrava, kdy jsou jízdenky 14 dní dopředu nabízeny v cenovém rozpětí od 189Kč – 469Kč. K ceně je nutné ještě připočíst 35 Kč za povinnou rezervaci sedadla v kategorii 2.třídy. Ceny se odvíjí v závislosti na čase odjezdu spoje a na jeho obsazenosti. České dráhy nabízí nejen základní jízdenky, ale také možnost zakoupení včasných jízdenek, akčních jízdenek a různých skupinových a studentských slev. Ceny jídel nejsou s příliš velkou přírůžkou. Pohybují se okolo 160 Kč za hlavní jídlo, polévku je možné zakoupit za 55 Kč, různé dezerty za 60Kč a kávu za 50 Kč. (České dráhy, 2020)



## **Distribuce**

Místa, kde lze zakoupit jízdenky, jsou značně variabilní. Jízdenky je možné zakoupit přímo na přepážkách ve vlakových stanicích, u průvodčího ve vlaku (ovšem s přírůžkou 40Kč), v e-shopu online, pomocí mobilní aplikace a různých automatů. Pro zákazníka existuje spousta možností, jak jízdné zakoupit.

## **Propagace (komunikace)**

Cílem propagace a komunikace je vytvořit povědomí a zájem o služby. České dráhy využívají mnoho cest ke své propagaci. Ať už se jedná o vlastní magazín, internetové stránky, kde je k dispozici e-shop a spousta užitečných informací pro zákazníky. Dále využívají k propagaci sociální sítě Facebook, Instagram, Twitter a profesní síť LinkedIn. Samozřejmostí je velká propagace pomocí brožur a letáčků, které jsou k dispozici ve většině vlakových stanic. Součástí marketingové komunikace pro České dráhy je jejich vlastní Youtube kanál, který slouží k navázání kontaktu s mladými lidmi. Reklama v televizi a rádiu není příliš rozšířená. Jako nástroj podpory prodeje jsou využívány již zmíněné slevové akce.

Společnost České dráhy a.s. má velkou a dlouho tradici v České republice i díky správné propagaci a komunikaci se zákazníky. Každý měsíc vydávají tiskové zprávy, které jsou zveřejněné na webových stránkách společnosti. (České dráhy, 2020)

### **4.6.2 Marketingový mix společnosti RegioJet a.s.**

#### **Produkt**

Pro RegioJet je poskytování železniční dopravy vysoce perspektivní odvětví. Jejich žluté vlaky jezdí nejen v České republice, ale také na Slovensku. Poskytují služby na hlavních tratích a nově od konce roku 2019 získali zakázku v Ústeckém kraji. Žluté nadstandartní expresní vlaky poskytují obrovské pohodlí a jsou rozděleny do několika tarifních tříd (Business, Relax, Standard, Low cost, tiché kupé, spací vozy a další). Ve všech vlacích jsou polohovatelné sedačky, velkoprostorové oddíly, Wi-fi síť, klimatizace, zábavní portál a spousta dalšího. Pro rodiče cestující s dětmi je velkou výhodou přítomnost dětského kupé s hracím koutkem. Nadstandartní pohodlí také nabízí vozy ASTRA s klidovou zónou a zabudovanými LCD obrazovkami v každém sedadle, kde je možnost hraní her, sledování filmů, poslech hudby, četba knihy, či sledování zpravodajství. Pro

méně náročné klienty jsou vhodné Low cost vozy bez servisu stevarda a s nepolohovatelnými sedačkami. Těmto skutečnostem však odpovídá i cena jízdenek, která je do těchto vozů nejlevnější. V každém voze se o pohodlí cestujících starají po celou dobu jízdy stevardi. Zdarma jsou cestujícím nabízeny doplňkové služby, jako je balená voda Rajec, italská káva, čaj, denní tisk a časopisy. V Business třídě je zdarma nabízen ještě jablečný džus či Bohemia Sekt. Tuto nabídku spousta lidí ocení. Lze si také vybrat z velké nabídky jídel, dezertů, alkoholických a nealkoholických nápojů. (RegioJet, 2020)

## **Cena**

Od začátku svého vstupu na trh přišla společnost RegioJet s jasným záměrem, poskytovat nadstandartní služby za skvělé ceny. Nutno podotknout, že se jim to daří. Ceny za občerstvení jsou opravdu nízké. Je možné zakoupit zákusky za 10 Kč a hlavní jídlo v průměru za 80 Kč. Stejně jako České dráhy poskytují mnoho druhů jízdenek s různými slevami. Pro ilustraci na trase Praha-Ostrava, která byla vybrána již u Českých drah, a.s. se základní jízdné s 14ti denním předstihem pohybuje v rozmezí 139-399 Kč a dva spoje jsou již vyprodány. Cena je opět závislá hlavně čase odjezdu a obsazenosti.

## **Distribuce**

Distribuci jízdenek má RegioJet velmi snadno vyřešenou pomocí jednoduchého rezervačního systému na webových stránkách. Dále lze jízdenky koupit na pobočkách, které jsou přímo na nádraží nebo i mimo nádraží, a přes jednoduchou mobilní aplikaci. Mnoho cestujících také ocení stornování jízdenek, které je možné provést stejně snadno jako jejich rezervace, navíc je do 15 minut před odjezdem stornování zcela zdarma.

## **Propagace (komunikace)**

Reklamní kampaň je velmi výrazná a společnost do ní poměrně dost investuje. Pro propagaci využívá nejen svoje brožury a žluté časopisy, ale nalézt lze také reklamu na eskalátorech v metru či informačních panelech. Svoji reklamou cílí především na studenty a seniory nad 65 let, kteří mohou v rámci České republiky cestovat se 75% slevou. a na reklamních panelech jsou již ceny uvedeny se slevou, které opravdu vypadají lákavě. Dále je reklama dobře zaměřena na zahraniční cestující, neboť jsou informace o cenách často zobrazeny v eurech. K propagaci jistě napomáhají velmi přehledné webové stránky, které

informují o všem podstatném a důležitém. V dnešní společnosti je již samozřejmostí využívání sociálních sítí k propagaci. U RegioJetu tomu není jinak, své účty má na Instagramu, Facebooku, Twitteru a profesním LinkedIn.

#### **4.6.3 Marketingový mix Leo Express s.r.o.**

##### **Produkt**

Vlaky Leo Expressu jsou typické svojí černou barvou se zlatým nápisem. Jezdí po hlavních tratích v Česku, ale také na Slovensku a v Polsku. Vlak se skládá vždy z 5 souprav, z nichž každá je nízkopodlažní. Výhodou jistě je návaznost autobusů na některé vlakové spoje společnosti. Vlakové soupravy jsou rozděleny do čtyř kategorií (Economy, Economy Plus, Business a Premium). Společnost nabízí svým cestujícím pohodlná sedadla, klimatizované vozy, Wi-fi připojení, občerstvení a servis obsluhy. Nízkopodlažní vagóny jsou vhodné pro cestující s kočárky nebo pro tělesně postižené. Ve třídě Economy Plus, která je novinkou společnosti, je v ceně jízdenky zahrnuto drobné občerstvení zdarma. V Business třídě obdržíte zdarma navíc spací set a máte přednostní právo na obsluhu. U třídy Premium jsou výhody největší, ale tomu také odpovídá cena jízdného. K dispozici jsou polohovatelná sedadla vhodná pro spánek, tichý oddíl, možnost zapůjčení deky a zdarma výběr občerstvení z Premium Menu. Ve vlacích je široká nabídka jídel a nápojů. (Leo Express, 2020)

##### **Cena**

Společnost se snaží nabízet přijatelné ceny v poměru s kvalitou, ale i přesto jsou ceny vyšší než u konkurence. Stejně jako předchozí konkurenti poskytuje Leo Express různé druhy slev a zvýhodněné jízdenky. Členům Smile Clubu je po každé jízdě vráceno 25% z plné ceny jízdenky zpět v leo kreditech, které pak mohou cestující využít k nákupu občerstvení. K analýze ceny je vybrána opět trasa Praha – Ostrava. Základní jízdné 14 dní dopředu se na této trase pohybuje v intervalu od 389 Kč do 619 Kč. Za hlavní jídlo ve vlacích Leo Express zaplatíte přibližně 120 Kč, zákusky stojí 50 Kč a různé druhy kávy v průměru 50 Kč. (Leo Express, 2020)

## **Distribuce**

Jízdenky do vlaků je možné koupit na prodejních místech na nádraží, které jsou designově řešeny jako vlaky, mají černo zlatou barvu, nebo u partnerských prodejců. Dále je možné je zakoupit na webových stránkách nebo přes mobilní aplikaci. Jízdenky je také možno stornovat pomocí formuláře pro zrušení.

## **Propagace (komunikace)**

Společnost Leo Express, s.r.o. není v úplném povědomí všech lidí využívající železniční dopravu. Nové zákazníky láká především na věrnostní program Smile Club, který přináší cestujícím různé výhody. K propagaci využívá společnost svůj magazín umístěvaný na internetových stránkách, samotné internetové stránky a různé polepy. Své účty má na sociálních sítích Facebook, Instagram, Twitter a LinkedIn.

## **4.7 Analýza vnějšího prostředí – Porterův model pěti sil**

### **Konkurence v odvětví**

Konkurenti v odvětví nabízejí podobné produkty a služby jako ostatní. Hlavními konkurenty v osobní železniční dopravě Českých drah, a.s. jsou společnosti RegioJet, a.s., Leo Express s.r.o. a částečně i Arriva Vlaky s.r.o., která působí v regionální dopravě Zlínského kraje, a tak nepředstavuje takovou hrozbu. RegioJet, a.s. a Leo Express, s.r.o. nabízí podobné služby jako České dráhy, a.s. Všichni tři mezi sebou soutěží o poskytování lepších a kvalitnějších služeb, levnějšího jízdného a získávání většího počtu zákazníků. Nelze opomenout fakt, že v železniční dopravě působí spousta dalších dopravců, jež mají oprávnění provozovat železniční dopravu, ale v drtivé většině se jedná o nákladní železniční dopravu.

### **Vstup nových konkurentů**

Provozování osobní železniční dopravy je potenciální růstové odvětví. Vstup do odvětví pro nové konkurenty je jistě lákadlem, ale je nutné překonat bariéry vstupu, které nejsou v tomto odvětví nejmenší, což spousta nových konkurentů odrazuje. Podmínky pro vstup jsou následující:

- statut fyzické nebo právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku
- být držitelem platné licence pro provoz železniční dopravy

- mít přidělenou kapacitu dráhy
- být držitelem platného osvědčení dopravce
- musí být sjednána cena za užití dráhy s provozovatelem
- mít uzavřenou smlouvu o provozování drážní dopravy
- mít sjednané pojištění odpovědnosti za škodu
- dostatečné finanční zajištění provozu

Splnění těchto podmínek není jednoduché, z toho důvodu příliš nehrozí vstup nových konkurentů do odvětví železniční dopravy. Spousta potenciálních zájemců ztroskotá na nedostatku finančních prostředků pro zajištění provozu. (SŽDC, 2020)

### **Substituty**

Za substituty, které mohou ohrozit pozici Českých drah, a.s., případně RegioJetu, a.s. a Leo Expressu, s.r.o. je považována v rámci České republiky silniční autobusová doprava. Někdo může považovat autobusovou dopravu za rychlejší a levnější, ale nevýhodou jsou dopravní kolony, objízďky či uzavírky silnic. Autobusová doprava je flexibilnější, protože silnice vedou do každé vesnice. Železniční dopravu jde nahradit také leteckou dopravou, nicméně ta je pro mnoho cestujících drahá a v rámci České republiky nevyužitelná.

### **Dodavatelé**

Každá společnost by měla mít své dodavatele, které jí pomůžou optimálně zajistit provoz svých činností. V případě výběru špatného dodavatele hrozí ztráta konkurence. České dráhy, a.s., RegioJet, a.s. a Leo Express, s.r.o. mají jediného společného dodavatele služeb, na kterém jsou závislé. Jedná se o Správu železniční dopravní cesty, která vlastní a provozuje dráhy. Vyjednávací síla a hrozba této společnosti je tedy značná. Odlišná situace je v oblasti gastronomie jednotlivých společností. Každá má svého vlastního dodavatele, kterému důvěřuje. U Českých drah, a.s. není tak velké riziko ze strany dodavatele v oblasti gastronomie z důvodu její tradice, velikosti a národního postavení.

### **Odběratelé**

Zákazníci jsou pro všechny společnosti nepostradatelní. Bez nich by nemohly firmy existovat. České dráhy, a.s. mají svou klientelu na velkém množství tratí, o kterou se téměř

nemusí bát, pokud budou udržovat svůj přístup k zákazníkům a poskytovat kvalitní služby. Nicméně jejich postavení na hlavních tratích, které obsluhují i RegioJet, a.s. a Leo Express, s.r.o. není takové a nejsou první volbou pro cestující. Velkou vyjednávací sílu mají zákazníci na tratích, které obsluhují i ostatní dopravci. Pro zákazníky je hlavní prioritou spokojenost se službami a ceny dopravce. V regionální dopravě v určitých krajích, kde mají České dráhy, a.s. monopolní postavení, je vyjednávací síla zákazníků nízká. Nemají možnost přejít ke konkurenci.

## 4.8 SWOT analýza

Na základě zjištěných informací je zpracována SWOT analýza, která odhaluje silné stránky ve vnitřním prostředí a příležitosti ve vnějším prostředí, jenž společně napomáhají k dosažení podnikových cílů. Na druhé straně odkrývá slabé stránky uvnitř podniku a hrozby, které ohrožují podnik z vnějšku.

### 4.8.1 SWOT analýza České dráhy a.s.

Tabulka 2: SWOT analýza České dráhy a.s.

	Pomocné	Škodlivé
<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
	národní dopravce	nemoderní vlakové soupravy
	hustá síť železnic v ČR	vyšší ceny
	stabilita a historie společnosti	horší kvalita služeb
	četnost vlakových spojů	
<b>Vnější prostředí</b>	<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
	expanze na nové zahraniční spoje	vládní regulace
	zavádění moderních vlakových souprav	nedostatek zaměstnanců
	přilákání nových zákazníků	stávající konkurenti
	zkvalitňování služeb	odliv zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejsilnější stránku Českých drah, a.s. lze označit především historii a stabilitu společnosti, což může zajišťovat pro cestující značnou jistotu. Hustá železniční síť

pokrývající celé území České republiky a četnost vlakových spojů zvyšuje zájem o služby společnosti. Další silnou stránkou je, že společnost funguje jako národního dopravce, což zvyšuje její kvalitu a prestiž. Na druhou stranu by se měla společnost zaměřit především na modernizaci vlakových souprav a poskytované služby, vyjma SC Pendolino, jelikož v tomto směru podstatně zaostává za svými konkurenty. Další slabou stránkou jsou vysoké ceny, které způsobují nespokojenost a odliv cestujících, které jsou také jednou z hrozeb ve vnějším prostředí. Velkou příležitostí pro společnost je expanze na nové trhy, především vytvoření silné zahraniční sítě železnic a přilákání tak spousty nových zákazníků.

#### 4.8.2 SWOT analýza RegioJet a.s.

Tabulka 3: SWOT analýza RegioJet a.s.

	Pomocné	Škodlivé
<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
	moderní vlaky	poruchy vlaků
	cena jízdného a doplňkové služby	nízká hustota železniční sítě
	marketing	nízká četnost vlaků
	rezervační systém	
	poměr cena a kvalita	
<b>Vnější prostředí</b>	<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
	rozšiřování železniční sítě	cenové války
	získání nových zákazníků	nedostatek zaměstnanců
	inovace	stávající konkurenti

zdroj: vlastní zpracování

Silných stránek má společnost RegioJet hned několik. Mezi ty nejvíce působivé patří přijatelné ceny jízdenek, na které lidé „slyší“, kvalita nabízených služeb, a dále zejména reklama, kterou má společnost perfektně zvládnutou. Cestující jistě ocení jednoduchý rezervační systém a možnost stornování jízdenky 15 minut před odjezdem spoje zdarma. Mezi slabé stránky jsou zahrnuty časté poruchy jinak moderních vlaků a také podstatně nižší hustota železniční sítě oproti konkurenční společnosti České dráhy, a.s. Jako příležitost se tedy může jevit rozšíření obsluhovaných železnic společností RegioJet, a.s.

v rámci České republiky a přírůstek nových zákazníků. Hrozbou pro společnost je vznik cenových válek s konkurenty a ohrožení tak vlastní pozice, neboť poměr cena a kvalita, jakou firma nabízí je pro mnoho cestujících zásadní při rozhodování.

#### 4.8.3 SWOT analýza LeoExpress s.r.o.

Tabulka 4: SWOT analýza Leo Express s.r.o.

	Pomocné	Škodlivé
<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
	nízkonákladové vlaky	nízká hustota železniční sítě
	moderní vlakové soupravy	krátká historie
	kvalita služeb	menší zkušenosti cestujících
<b>Vnější prostředí</b>		vyšší ceny jízdenek
	<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
	expanze na nové trhy	vládní regulace
	inovace	nedostatek zaměstnanců
	přilákání nových zákazníků	stávající konkurenti
		odliv zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

U společnosti Leo Express, s.r.o. je SWOT analýza ve většině věcí stejná jako u společnosti RegioJet. Srdce zákazníků získává zejména nízkonákladovými a supermoderními vlaky, které ocení i straší lidé a rodiče s malými dětmi, neboť jsou nízkopodlažní. Slabší stránkou může být dosti krátká historie společnosti a s tím související nižší zkušenosti cestujících s dopravcem Leo Express, s.r.o. Oproti konkurenci zaostává v ceně jízdného, které je vyšší. Stejně jako u RegioJet, a.s. je příležitostí expanze na nové trhy a rozšíření sítě železnic. Hrozbami jsou stejně jako u předchozích dvou společností především stávající a noví konkurenti a odliv zákazníků.

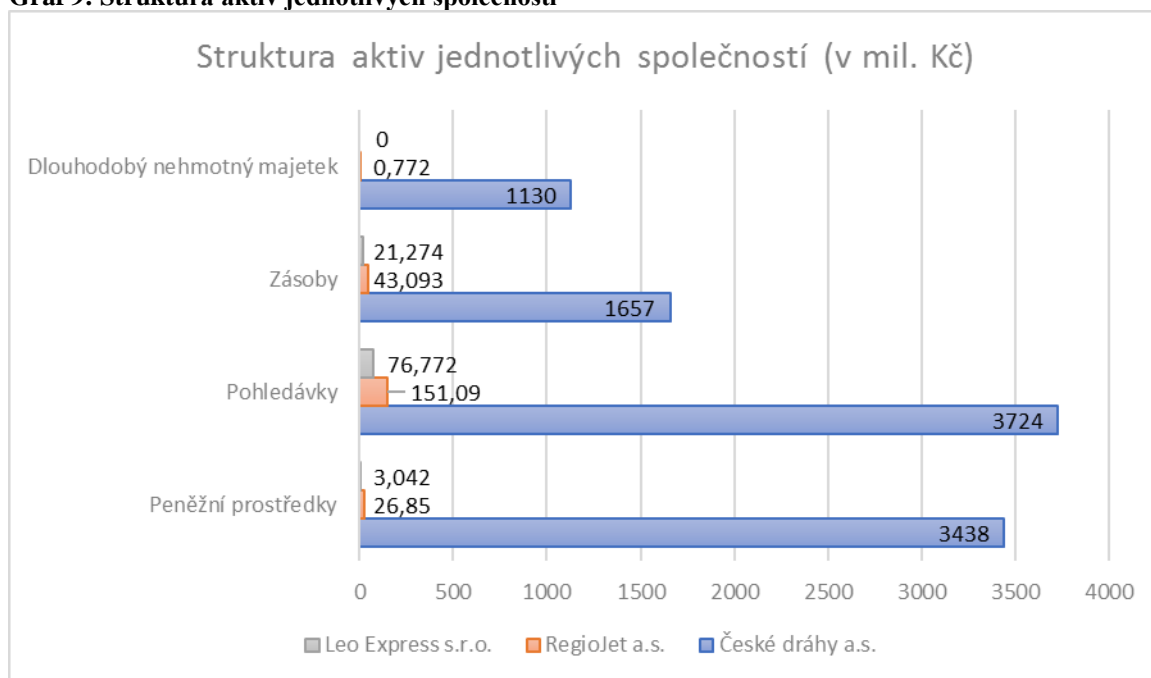
#### 4.9 Analýza zdrojů

V následujících grafech je zpracována analýza zdrojů podniku. Pro zpracování analýzy jsou vybrány kromě Českých drah a.s. společnosti RegioJet a.s. a Leo Express



s.r.o. Arriva Vlaky s.r.o. má poslední dostupnou výroční zprávu za rok 2016, proto nebyla do analýzy zařazena. Mezi analyzované zdroje je vybrána struktura aktiv, pasiv a objem tržeb. Aby byla zachována větší přehlednost grafů, je dlouhodobý hmotný majetek společností analyzován samostatně z důvodu velkého objemu u Českých drah, a.s. Data jsou čerpána z finančních výkazů jednotlivých společností zveřejňovaných ve veřejném rejstříku k roku 2018.

**Graf 9: Struktura aktiv jednotlivých společností**

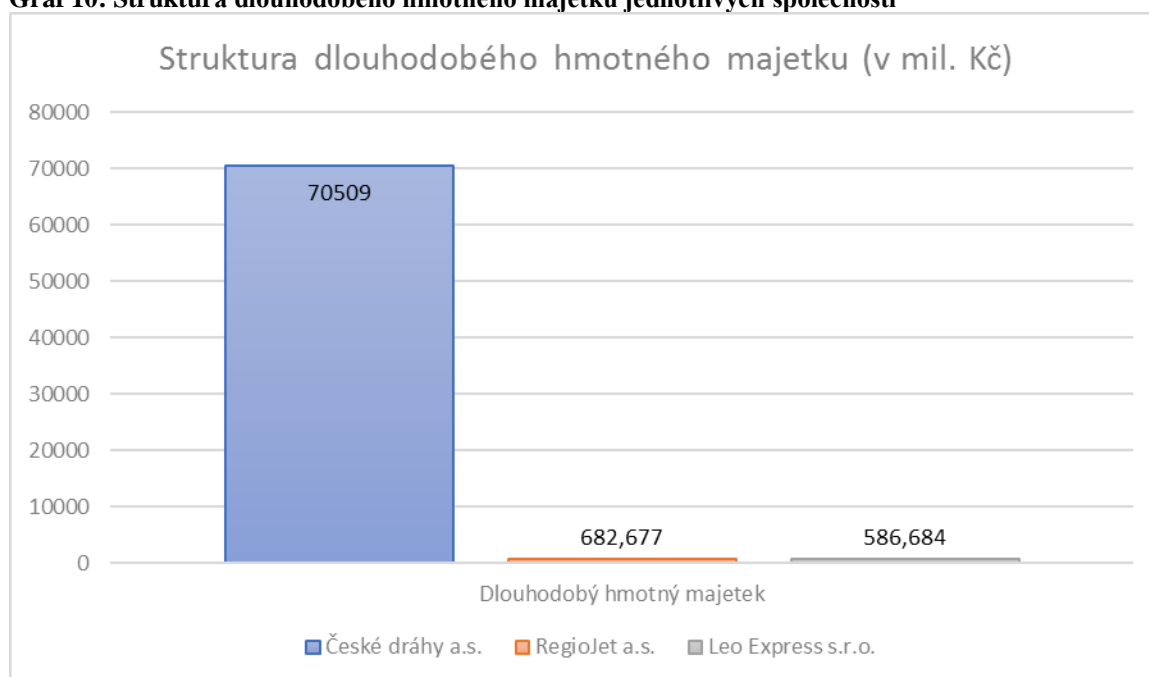


Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých společností za rok 2018

Struktura sledovaných aktiv jednotlivých společností má jednu hlavní charakteristiku, která je pro všechny společnosti obdobná. Jedná se o skutečnost, že všechny sledované společnosti mají vyšší množství pohledávek ve vztahu k ostatním aktivům. U RegioJet a.s. je toto způsobeno velkým množstvím krátkodobých pohledávek, hlavně tedy pohledávek z obchodních vztahů. U Leo Express s.r.o. je velké množství pohledávek zapříčiněno krátkodobými pohledávkami z obchodních vztahů, a především půjčkou mateřské společnosti Leo Express Global a.s. ve výši 37 022 tis. Kč. České dráhy a.s. mají obrovské množství krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, které tvoří většinu jejich celkových pohledávek. Zásoby společností jsou na podstatně nižší úrovni, než jsou jejich pohledávky. Tato položka je u všech tří sledovaných společností z největší

části tvořena náhradními díly k vlakům a lokomotivám. Peněžní prostředky drží České dráhy a.s. na podobné výši jako jsou její pohledávky. Ostatní společnosti vykazují pouze malé množství peněžních prostředků, které spadá i pod hranici množství jejich zásob. Zajímavým faktem je struktura dlouhodobého nehmotného majetku. Zatímco České dráhy a.s. mají nehmotná aktiva na úrovni 1130 mil. Kč, společnost s ručením omezeným Leo Express vyazuje nulovou hodnotu dlouhodobého nehmotného majetku.

**Graf 10: Struktura dlouhodobého hmotného majetku jednotlivých společností**

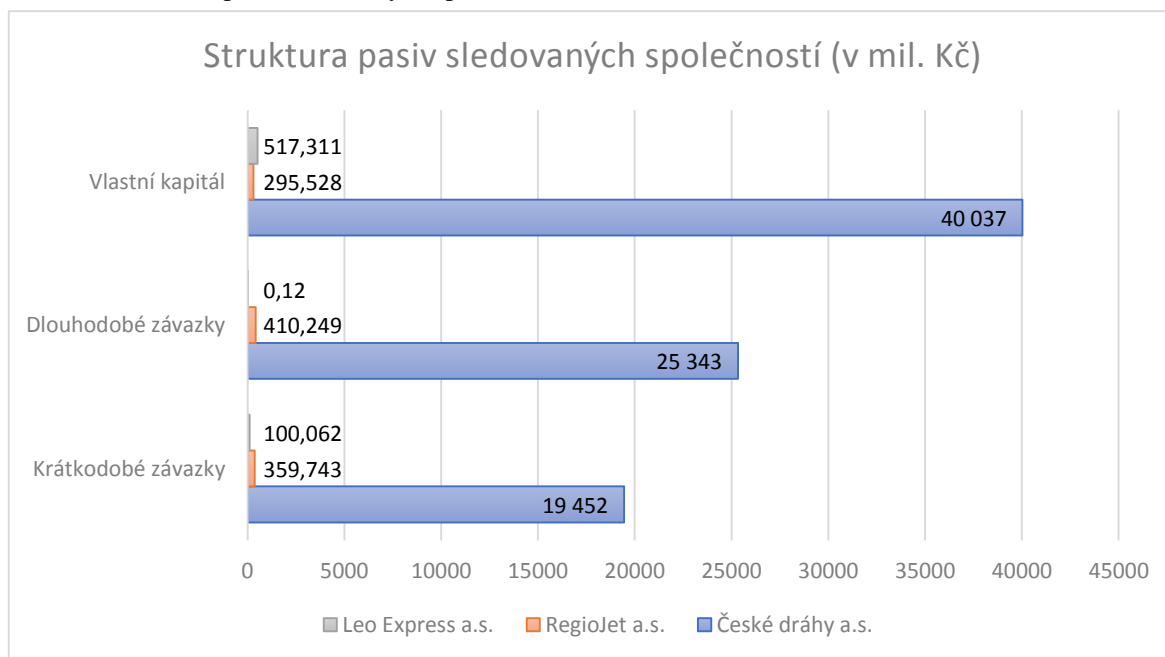


Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů jednotlivých společností za rok 2018

Ze struktury dlouhodobého hmotného majetku sledovaných společností vyplývá, že množství dlouhodobého hmotného majetku výrazně převyšuje ostatní druhy aktiv u všech společností. Tento fakt je způsoben tím, že společnosti v železniční dopravě potřebují k výkonu svých činností lokomotivy a vlakové soupravy, které jsou zařazeny do dlouhodobého majetku. U Českých drah a.s. je dlouhodobý majetek na mnohonásobně vyšší úrovni. Je to způsobené rozsahem činností a hustotou železniční sítě, kterou České dráhy a.s. obsluhují. Z toho důvodu potřebují velké množství železničních vozů a zároveň mají ve svém vlastnictví větší množství staveb než ostatní sledované společnosti. Tyto skutečnosti hodnotu majetku značně zvyšují.

Faktem vyplývajícím ze struktury aktiv je, že akciová společnost České dráhy drží mnohonásobně větší množství jednotlivých druhů aktiv. Je to způsobeno hlavně velikostí samotné společnosti a množstvím dceřiných podniků.

**Graf 11: Struktura pasiv sledovaných společností**



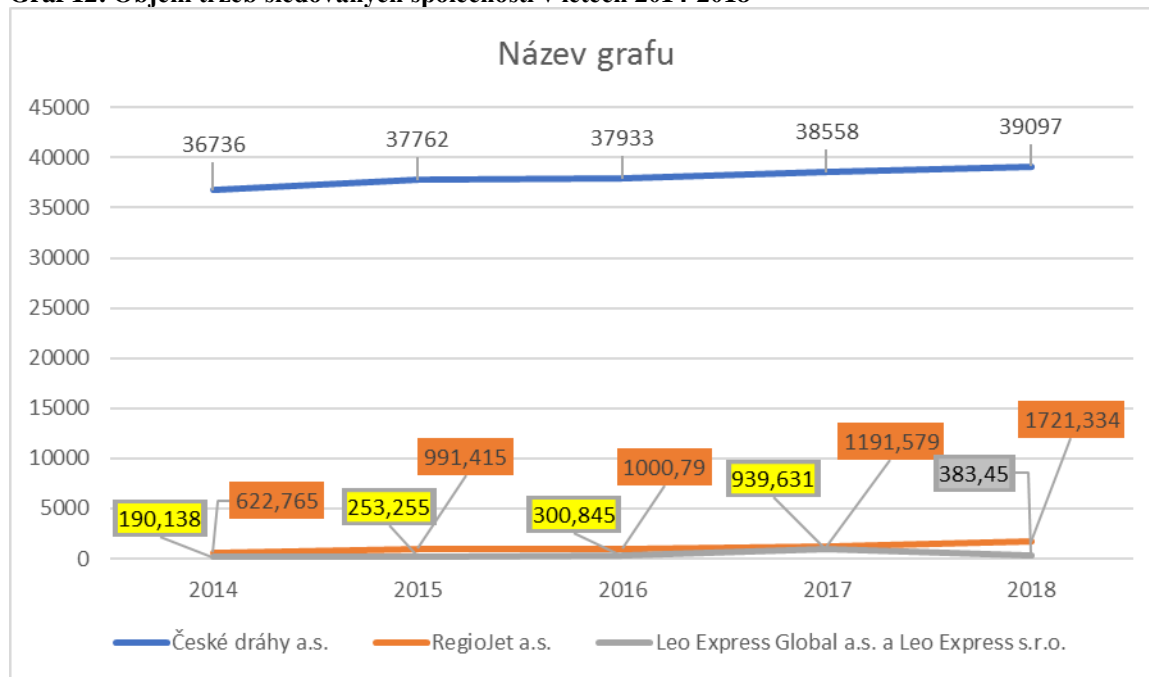
Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých společností za rok 2018

Prvním ukazatelem struktury pasiv je vlastní kapitál. Nejvyšší hodnotu vlastního kapitálu mají České dráhy a.s. Překvapivě nízkou hodnotou disponuje společnost RegioJet a.s. Další položkou struktury pasiv jsou dlouhodobé závazky, kde nejvyšší hodnoty opět dosahují České dráhy a.s. Velkou část dlouhodobých závazků této společnosti tvoří úvěry a půjčky. Leo Express s.r.o. nemá téměř žádné dlouhodobé závazky. U akciové společnosti RegioJet je tomu naopak, její dlouhodobé závazky jsou vyšší než její vlastní kapitál a z největší části jsou tvořeny dlouhodobými závazky k úvěrovým institucím a závazky k ovládané nebo ovládající osobě. Poslední sledovanou složkou pasiv jsou krátkodobé závazky. Tyto závazky mají akciové společnosti České dráhy a RegioJet nižší než dlouhodobé závazky, nicméně u RegioJet a.s. jsou opět vyšší než samotný vlastní kapitál. Velkým množstvím krátkodobých závazků v porovnání s těmi dlouhodobými disponuje pouze Leo Express s.r.o.

Ze struktury pasiv je patrné, že největšího množství ve všech složkách dosahují České dráhy a.s. Mají vysoký vlastní kapitál, ke kterému je téměř v poměru 1:1 celková

hodnota dlouhodobých a krátkodobých závazků. Druhým zajímavým faktem je nízké množství vlastního kapitálu společnosti RegioJet a.s., oproti velkému množství krátkodobých a dlouhodobých závazků, což značí poměrně velkou zadluženost společnosti. Třetí skutečností je struktura pasiv Leo Express s.r.o, která má velký vlastní kapitál, ale téměř žádné závazky.

**Graf 12: Objem tržeb sledovaných společností v letech 2014-2018**



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých společností, 2014-2018

V posledním grafu analýzy zdrojů podniku je zobrazen vývoj tržeb jednotlivých společností v letech 2014 – 2018. Z grafu je patrný růst objemu u Českých drah a.s. a akciové společnosti RegioJet. U RegioJet a.s. se objem od roku 2014 více než zdvojnásobil. U Českých drah a.s. není nárůst dvojnásobný, nicméně se objem také podstatně zvýšil a je několikanásobně vyšší než u ostatních. U společnosti Leo Express, s.r.o. došlo k zajímavé situaci, kdy se obrat v roce 2017 zvýšil z 300,845 mil. Kč na 939,631 mil. Kč a v následném roce 2018 klesl do „normálního“ vývoje na 383,45 mil. Kč. Tato skutečnost je způsobena faktem, že do roku 2017 je sledován obrat u mateřské společnosti Leo Express Global a.s. (v grafu žlutou barvou), která do té doby provozovala železniční dopravu a právě v roce 2017 vznikla její dceřiná společnost Leo Express s.r.o., které mateřská společnost prodala část svého majetku. Z toho důvodu je objem tak vysoký.

V roce 2018 je již vykázán objem tržeb u nově vzniklé dceřiné společnosti Leo Express s.r.o. Z grafů je patrné, že České dráhy a.s. jsou na prvním místě ve všech pozorovaných oblastech zdrojů podniku.

## 4.10 Finanční analýza poměrovými ukazateli

Finanční analýza je rozdělena do dvou fází. První fází je zhodnocení finanční výkonnosti podniku České dráhy a.s. pomocí nejrůznějších poměrových ukazatelů v letech 2014-2018. Druhá část je zaměřena na porovnání vykazovaných hodnot v roce 2018 mezi Českými drahami, a.s. a stávajícími konkurenty v odvětví. Výpočty jsou prováděny z dostupných výročních zpráv jednotlivých společností k roku 2018. Společnost Arriva Vlaky s.r.o. nebyla zahrnuta, poněvadž na internetovém portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz) nejsou novější údaje než k roku 2016 k dispozici.

### 4.10.1 Finanční analýza Českých drah a.s.

K posouzení finanční výkonnosti Českých drah, a.s. jsou použity ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

#### 4.10.1.1 Likvidita

V následující tabulce č. 5 je vyjádřena likvidita 1., 2. i 3. stupně v průběhu 5ti letého časového horizontu. Data k výpočtu pochází z finančních výkazů společnosti, zveřejňovaných ve Veřejném rejstříku.

Tabulka 5: Ukazatele likvidity pro společnost České dráhy, a.s.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,27	0,17	0,71	0,54	0,18
<b>Pohotová likvidita</b>	0,57	0,42	1,1	0,84	0,52
<b>Běžná likvidita</b>	0,65	0,48	1,2	0,95	0,6

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2018

### **Okamžitá likvidita**

Tento ukazatel je nejtěsnějším vymezením likvidity a udává, kolikrát by byla společnost schopna splatit své krátkodobé závazky uvolněním a přeměnou finančního majetku na peníze. Podle americké literatury je doporučeným rozmezím interval 0,9 – 1,1. V ČR je spodní hranice na nižší úrovni, doporučený je tedy interval 0,6 – 1,1. Podle Ministerstva průmyslu a obchodu je hodnota 0,2 kritickou hranicí. (Růčková, 2019)

Z tabulky č. 5 je zřejmé, že společnost v průběhu 5 let dosahuje výkyvů u daného ukazatele. V doporučeném pásmu pro ČR se pohybuje v letech 2016 a 2017, kdy dosahuje výrazně vyšších hodnot než v ostatních sledovaných letech. V tomto období má společnost nízké krátkodobé závazky a poměrně velké peněžní prostředky. V roce 2014 okamžitá likvidita přesáhla kritickou hranici. Hodnota ukazatele byla 0,27. Naopak v letech 2015 a 2018 je hodnota nižší než kritická hodnota 0,2, což může být neúnosné i z psychologického hlediska. Tato skutečnost je způsobena výraznějším poklesem peněžních prostředků a nárůstem krátkodobých závazků. Nicméně nedodržení pásma hodnot nemusí u okamžité likvidity znamenat solventní problémy firmy, neboť společnosti často využívají kontokorenty, které nejsou z rozvahy patrné. (Růčková, 2019)

### **Pohotová likvidita**

Hodnoty ukazatele pohotové likvidity by měly být rovny 1 nebo v poměru 1,5:1. V případech, kdy se rovná 1 nemusí podnik prodávat své zásoby, ale i přesto je schopen splatit závazky.

Z tabulky č. 5 je patrné, že podnik dosahuje doporučených hodnot pouze v roce 2016, kdy je hodnota ukazatele 1,1. V tomto roce totiž společnost dosahuje nízké hodnoty krátkodobých závazků. Tato vyšší hodnota je uspokojivá pro věřitele, nikoliv pro vlastníky, neboť peníze jsou ukotveny v aktivech a nejsou plně využity, přinášejí minimální úrok. V ostatních letech je hodnota nižší než 1, což znamená, že by podnik musel prodat část svých zásob, aby vyrovnal své závazky. Nejméně uspokojivá je v roce 2015, kdy jsou krátkodobé závazky příliš vysoké. (Růčková, 2019)

### **Běžná likvidita**

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, jak je firma schopna hradit krátkodobé závazky pomocí přeměny oběžných aktiv na peníze. Tento ukazatel má několik omezení, proto

nemá přesnou vypovídací schopnost. Doporučené hodnoty ukazatele jsou v rozmezí 1,5-2,5.

Z tabulky č. 5 si lze všimnout, že hodnoty jsou ve všech letech daleko nižší, než je uváděný koridor. Pouze v letech 2016 a 2017, kdy jsou hodnoty 1,2 respektive 0,95 se vypočítané hodnoty těm doporučeným přibližují, ale i tak jsou hluboko pod hranicí. V ostatních letech jsou hodnoty velmi nízké. Nejméně příznivá hodnota 0,48 byla dosažena v roce 2015, to je opět způsobeno velkým množstvím krátkodobých závazků.

#### 4.10.1.2 Rentabilita

K výpočtům ukazatelů rentability ROA, ROCE a ROS je použit zisk před odečtením úroků a zdaněním – EBIT. Pro získání ukazatele ROE je použit čistý zisk po zdanění, který je výsledkem hospodaření za dané účetní období a je určen k rozdělení mezi vlastníky – EAT. V následující tabulce č. 6 jsou uvedeny data v letech 2014-2018. Stejně jako u předchozí tabulky se vychází z finančních výkazů společnost vykazovaných ve Veřejném rejstříku.

Tabulka 6: Ukazatelé rentability společnosti České dráhy, a.s.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ROA</b>	2,1%	1,0%	2,6%	2,0%	3,1%
<b>ROCE</b>	2,5%	1,4%	2,9%	2,4%	4,0%
<b>ROE</b>	0,40%	-3,80%	2,40%	2,50%	3,00%
<b>ROS</b>	5,60%	2,70%	6,70%	5%	6,70%

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2018

Z tabulky č. 6 si lze všimnout, že ukazatel **ROA** – rentabilita celkového vloženého kapitálu v průběhu sledovaných let střídavě kolísá, pohybuje se v rozmezí od 1 % do 3,1%. Ve všech sledovaných letech má společnost přibližně stejně velká aktiva, a tak jsou rozdíly způsobeny velikostí dosažených zisků. Nejvyšší hodnoty 3,1 % bylo dosaženo v roce 2018. Tato hodnota říká, že 1 Kč vložených aktiv přinesla 0,031 Kč zisku. Nejnižší hodnota ze

sledovaného období byla naměřena v roce 2015, kdy 1 Kč vloženého kapitálu přinesla 0,01 Kč zisku.

**ROCE** – rentabilita celkového investovaného kapitálu opět během sledovaného období střídavě kolísá, interval, ve kterém se pohybuje je v rozmezí 1,4 % - 4 %. Nejvyšší hodnota je vykázána v roce 2018, kdy se rovná 4 %. Velikost investovaného kapitálu je v průběhu období podobná, proto jsou rozdíly způsobeny především velikostí dosaženého zisku. Hodnota definuje, že 1 Kč investovaného kapitálu přináší podniku 0,04 Kč zisku. Nejnižší hodnota je zaznamenána v roce 2015. Hodnota ukazatele v tomto roce dosahuje 1,4 %.

**ROE** – rentabilita vlastního kapitálu ze začátku sledovaného období klesla z kladných hodnot do záporných, ale v následujících letech dochází k jejímu zvyšování opět do kladných hodnot. Nejvyšší hodnota je stejně jako u předchozích ukazatelů neměřena v roce 2018, kdy dosáhla společnost nejvyšší zisku. 3 % říká, že 1 Kč vlastního kapitálu přináší 0,03 Kč zisku. Nejnižší hodnota je z roku 2015, kdy ROE klesá na zápornou hranici -3,8 %. Tato skutečnost je způsobena tím, že k výpočtu byl použit čistý zisk po zdanění a společnost České dráhy v tomto roce dosáhla ztráty ve výši 1 375 mil. Kč.

**ROS** – rentabilita tržeb se v průběhu let opět střídavě mění. Nejvyšší hodnoty jsou naměřeny v letech 2016 a 2018, kdy shodně dosahují hodnoty 6,7 %. Dosažený výsledek říká, že 1 Kč tržeb, přináší 0,067 Kč zisku. Nejnižší hodnota je vykázána opět v roce 2015, kdy 1 Kč tržeb přinese společnosti 0,027 Kč zisku.

### **Zadluženost**

V následující tabulce jsou zaznamenány hodnoty ukazatelů zadluženosti, a to konkrétně celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování, koeficientu zadluženosti a úrokového krytí, v časové řadě 5 let. Podklady pro výpočet jsou čerpány z finančních výkazů, zveřejňovaných ve Veřejném rejstříku.



**Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti společnosti České dráhy, a.s.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Celková zadluženost (věřitelské riziko)</b>	57,50%	59,40%	57,60%	54,90%	52,80%
<b>Koeficient samofinancování</b>	42,50%	40,60%	42,40%	45,10%	47,20%
<b>Koeficient zadluženosti</b>	135,00%	146,20%	136,10%	121,50%	111,90%
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	1,53	0,57	1,49	1,27	2,4

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2018

### **Celková zadluženost**

Ukazatel věřitelského rizika je vyjádření poměru mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy. Vyšší hodnoty přinášejí věřitelům větší riziko. Z hlediska akcionářů je vysoká hodnota příznivá v případě, kdy podnik dosahuje vyššího procenta rentability, než je procento úroků hrazených z cizího kapitálu. (Růčková, 2019)

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že v průběhu sledovaných let se hodnoty příliš neliší, s výjimkou roku 2015 postupně klesají a vždy dosahují přes 50 %. Nejvyšší hodnota je v roce 2015, dosahuje 59,40 %. Je to způsobeno vyšším množstvím cizích zdrojů. Naopak nejnižší je v roce 2018, kdy 0,528 Kč cizích zdrojů připadá na 1 Kč aktiv.

### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování a ukazatel věřitelského rizika by se v součtu měly blížit hodnotě 1. Jedná se o velmi důležitý ukazatel ke zjištění podnikové finanční situace. (Růčková, 2019)

Z podstaty věci vyplývá, že nejvyšší hodnota byla naměřena v roce 2018, kdy byla celková aktiva firmy financována akcionáři ze 47,2 %. Nejnižší hodnota je opět v roce 2015, kdy byla společnost nejvíce zadlužena. Celková aktiva jsou v tomto roce kryta akcionáři ze 40,6 %. Ve sledovaném období má ukazatel tendenci spíše růst a společnost dokáže aktiva lépe financovat z vlastních zdrojů

## Koeficient zadluženosti

Doporučovaný poměr koeficientu zadluženosti je 1:1. Nejpříznivější je situace, kdy je hodnota cizích zdrojů menší než hodnota vlastního kapitálu.

Společnost České dráhy a.s. je z větší části financována cizími zdroji. Z tabulky č. 7 si lze ale všimnout, že v posledních 3 letech sledovaného období poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu rapidně klesá, neboť dochází k růstu vlastního kapitálu. Společnost se tak stává méně zadluženou.

## Úrokové krytí

Ukazatel úrokové krytí říká, kolikrát je zisk větší než úroky. Z tabulky je zřejmé, že dochází ke značným výkyvům v průběhu sledování a za celou dobu dosahuje poměrně nízkých hodnot. Výkyvy způsobuje především rozdílná hodnota zisku v průběhu sledovaných let. Nejvyšší hodnota je z roku 2018, kdy by zisk pokryl 2,4krát úrokové platby. Na druhou stranu v roce 2015 zisk pokryl úrokové platby sotva z poloviny.

## Aktivita

Následující tabulka č. 8 zachycuje vybrané ukazatele aktivity, které jsou důležité k hodnocení hospodaření podniku s aktivy a jejich složkami. Stejně jako u předchozích poměrových ukazatelů jsou údaje zaznamenány od roku 2014 do roku 2018. Čerpáno je z finančních výkazů z Veřejného rejstříku.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity společnosti České dráhy, a.s.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Obrat celkových aktiv</b>	0,37	0,38	0,38	0,39	0,46
<b>Obrat stálých aktiv</b>	0,42	0,43	0,46	0,48	0,55
<b>Obrat zásob</b>	27,53	26,49	24,61	22,09	23,60
<b>Doba obratu zásob</b>	13,26	13,78	14,83	16,52	15,47
<b>Obrat pohledávek</b>	10,56	9,58	10,44	10,39	10,83
<b>Doba obratu pohledávek</b>	34,56	38,10	34,96	35,13	33,70
<b>Doba obratu závazků</b>	73,97	68,41	46,83	51,95	54,95

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2018

### **Obrat celkových a stálých aktiv**

Obrat celkových a stálých aktiv udává, kolikrát se aktiva za účetní období „obrábí“. Hodnoty obou ukazatelů se během let 2014-2018 vyvíjí pozitivně a neustále tak rostou. Nicméně ani v jednom roce není splněn předpoklad, že by se měl vložený kapitál do podniku obrátit alespoň jednou v průběhu účetního období.

### **Obrat zásob a doba obratu zásob**

Obrat zásob znamená počet obrátek majetku za účetní období, kdežto doba obratu zásob vyjadřuje, jak dlouho je majetek vázán ve formě zásob, než se přemění na peníze. Hodnoty ukazatele obratu by měly být u zásob co nejvyšší, kdežto doba obratu by měla být co nejkratší. Obrat zásob se v průběhu let 2014-2018 příliš nemění. Zásoby se během účetního období obrátí v průměru 24,86krát. Nejméně příznivý je rok 2017 – obrat je 22,07krát za rok. Nejpriznivější je rok 2014 – 27,53 obrátek během roku. Oběžná aktiva jsou vázána ve formě zásob v průměru 14,77 dní.

### **Obrat pohledávek, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků**

Obrat pohledávek by měl být co nejvyšší a doba obratu pohledávek co nejkratší, stejně jako tomu je u zásob. Doba obratu pohledávek představuje, jak dlouho je majetek ve formě pohledávek vázán. Oproti tomu hodnoty doby obratu závazků by měly být minimálně vyšší než u pohledávek. Tento ukazatel je vyjádřením, jak rychle podnik splácí své závazky.

Z tabulky č. 8 je patrné, že se hodnoty obratu a doby obratu pohledávek střídavě snižují a zvyšují. Nejpriznivější je rok 2018 – obrat pohledávek je 10,83krát za rok, doba obratu činí 33,70 dní. U závazků je nejvíce příznivý rok 2014 – společnost splatí závazek přibližně za 73,97 dní. Nicméně ve všech letech je splněna podmínka toho, aby doba obratu závazků byla vyšší než u pohledávek a z toho důvodu není narušena finanční rovnováha.

## **4.11 Porovnání konkurenčních podniků poměrovými ukazateli**

K porovnání pomocí poměrových ukazatelů pro rok 2018 byly vybrány vedle podniku České dráhy a.s. společnosti RegioJet a.s. a Leo Express s.r.o. Společnost Arriva Vlaky s.r.o. nebyla do porovnání zahrnuta, neboť poslední dostupná data jsou z roku 2016.

## Likvidita

Tabulka 9: Porovnání likvidity konkurenčních podniků

	České dráhy a.s.	RegioJet a.s.	Leo Express s.r.o.
Okamžitá likvidita	0,18	0,07	0,03
Pohotová likvidita	0,52	0,49	0,8
Běžná likvidita	0,6	0,61	1,01

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých společností za rok 2018

Za kritickou hodnotu **okamžité likvidity** je podle Ministerstva průmyslu považována hodnota 0,2. Z tabulky č. 9 je patrné, že tuto hranici nesplnila žádná z uvedených firem. Nejvíce se doporučené hodnotě přiblížila společnost České dráhy a.s., jejíž peněžní prostředky jsou v poměru ke krátkodobým závazkům daleko větší než u obou dalších podniků. Nicméně tato skutečnost nemusí znamenat solventní problémy pro žádnou z firem.

**Pohotová likvidita** by se měla pohybovat v rozmezí 1-1,5. Doporučených hodnot nedosahuje opět žádná z uvedených firem. Nejbližše se ke stanovené hranici dostala společnost Leo Express s.r.o., jejíž hodnota pohotové likvidity je 0,8. Je to především tím, že podnik nemá příliš mnoho krátkodobých závazků oproti ostatním.

Doporučené rozmezí pro **běžnou likviditu** je 1,5 – 2,5. Nejvyšší hodnotu zaznamenala společnost Leo Express s.r.o., která přesáhla hranici 1, avšak do doporučeného pásma se nedostala. České dráhy a.s. a RegioJet a.s. pokrývají téměř shodně své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv pouze z 60%. Proto je pro firmy nutné část krátkodobých závazků hradit z dlouhodobých zdrojů podniku.

## Rentabilita

K výpočtům ukazatelů ROA, ROCE a ROS je použit zisk před zdaněním a odečtením úroků. Pro výpočet rentability vlastního kapitálu je základem čistý zisk po zdanění.

**Tabulka 10: Porovnání rentability konkurenčních podniků**

	<b>České dráhy a.s.</b>	<b>RegioJet a.s.</b>	<b>Leo Express s.r.o.</b>
<b>ROA</b>	3,1%	10,7%	0,34%
<b>ROCE</b>	4,0%	16,2%	0,42%
<b>ROE</b>	3,00%	30,60%	0,51%
<b>ROS</b>	6,70%	7,19%	0,67%

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých společností za rok 2018

Z tabulky č. 10, která sleduje hodnoty ukazatelů rentability je zřejmé, že nejlepší dosažené hodnoty má společnost RegioJet a.s. Konkrétně se jedná o hodnoty ROA- 10,7%, ROCE – 16,2%, ROE – 30,60% a ROS – 7,19%. Nejvyšší dosažená hodnota u ukazatele ROE 30,60% je způsobena nízkým množstvím vlastního kapitálu. Vyjadřuje, že 1 Kč vlastního kapitálu přinese firmě RegioJet a.s. 0,306 Kč zisku. Jedna koruna vloženého kapitálu přináší 0,107 Kč zisku, 1 Kč investovaného kapitálu přinese 0,162 Kč zisku a 1 Kč tržeb znamená 0,072 Kč zisku. V porovnávaných společnostech se společnost České dráhy a.s. přibližuje společnosti RegioJet a.s. pouze v hodnotě rentability tržeb. Ostatní hodnoty jsou více jak o polovinu nižší. Konkrétně se jedná o hodnoty ROA -3,1%, ROCE – 4%, ROE – 3% a ROS 6,7%. Firma Leo Express s.r.o. vykazuje všechny hodnoty menší než 1% a jsou tak s předchozími společnostmi hůře porovnatelné. Tento fakt je způsoben příliš nízkým provozním a čistým ziskem společnosti, který byl v roce 2018 pouhých 2,1 milionu Kč respektive 2,5 milionu Kč.

## Zadluženost

**Tabulka 11: Porovnání zadluženosti konkurenčních podniků**

	<b>České dráhy a.s.</b>	<b>RegioJet a.s.</b>	<b>Leo Express s.r.o.</b>
<b>Celková zadluženost (věřitelské riziko)</b>	52,80%	72,29%	17,27%
<b>Koeficient samofinancování</b>	47,20%	27,71%	80,34%
<b>Koeficient zadluženosti</b>	111,90%	260,88%	21,40%
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	2,4	11,38	1,5

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých společností za rok 2018

Uvedená tabulka č. 11 znázorňuje zadluženost jednotlivých společností. U každého ukazatele je značná odlišnost pro každý podnik. Prvním ukazatelem je věřitelské riziko, nebo-li celková zadluženost. Nejvíce zadluženou společností k roku 2018 je RegioJet a.s., kterému připadá na 1 Kč celkových aktiv 0,723 Kč cizího kapitálu. Tato skutečnost je způsobena tím, že firma má velké množství krátkodobých a dlouhodobých závazků. Nejméně zadluženou je firma Leo Express s.r.o., kdy hodnota ukazatele dosahuje 17,27%. Co se týče koeficientu samofinancování, tak z logiky věci vyplývá, že nejmenší hodnota je 27,71% u společnosti RegioJet a.s., která disponuje značně velkým množstvím cizích zdrojů oproti vlastnímu kapitálu, který má malý. Svá aktiva tedy financuje převážně cizími zdroji a získávání těchto zdrojů pro ni může být obtížnější. Na druhou stranu Leo Express s.r.o. zvládá financovat svá aktiva vlastním kapitálem z 80,34%, což se také nemusí jevit jako výhodné. Může docházet, a často se tak i stává, ke snižování výnosnosti. Koeficient zadluženosti vyplývá z předchozích dvou ukazatelů. Vyjadřuje poměr cizího a vlastního kapitálu. České dráhy a.s. jsou v tomto ohledu prakticky v doporučeném poměru, mají tedy poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu 1:1. Celková aktiva financují z 52,8 % cizím kapitálem a z 47,2% vlastním kapitálem. Nejhůře je na tom RegioJet a.s., který jak již bylo řečeno, má výrazně více cizích zdrojů, které jsou 2,6krát větší než vlastní kapitál. U Leo Expressu s.r.o. je tomu naopak. Má výrazně větší vlastní kapitál, hodnota ukazatele je 21,40%. Nízká hodnota ukazatele úrokového krytí je u společností České dráhy a.s. a Leo Express s.r.o. způsobena odlišnými důvody. U Českých drah, a.s. je to především vlivem vysokých nákladových úroků, kterými disponují. Leo Express, s.r.o. má ze sledovaných společností nákladové úroky nejmenší, ale má také nejmenší dosažený zisk za rok 2018. Nejvyšší hodnotu vykazuje RegioJet, kde by zisk 11,38 krát pokryl úrokové platby

#### **4.12 Dotazníkové šetření**

Poslední část praktické části diplomové práce je věnována krátkému dotazníkovému šetření, které je zaměřeno na využívání železniční dopravy, spokojenost zákazníků se službami Českých drah, a.s. a ostatních společností. Formulované otázky jsou vloženy do elektronického sběru dat a následně vyhodnoceny. Dotazník se skládá ze 12 otázek, z nichž jsou některé otevřené a některé uzavřené. Data byla získána v průběhu února 2020 a průzkumu se zúčastnilo 112 respondentů.

### Otázka č. 1: Využíváte služby železniční dopravy v České republice?

První otázka dotazníku je zaměřena na využití železniční dopravy v České republice. Jedná se o povinnou otázku, na kterou museli respondenti odpovědět jednou ze dvou nabízených možností. Možnost „ANO“ zvolilo 83,93 % respondentů, oproti 16,07%, kteří odpověděli „NE“. Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že více jak  $\frac{3}{4}$  dotazovaných využívají železniční dopravu.

Graf 13: Využití dopravy v ČR

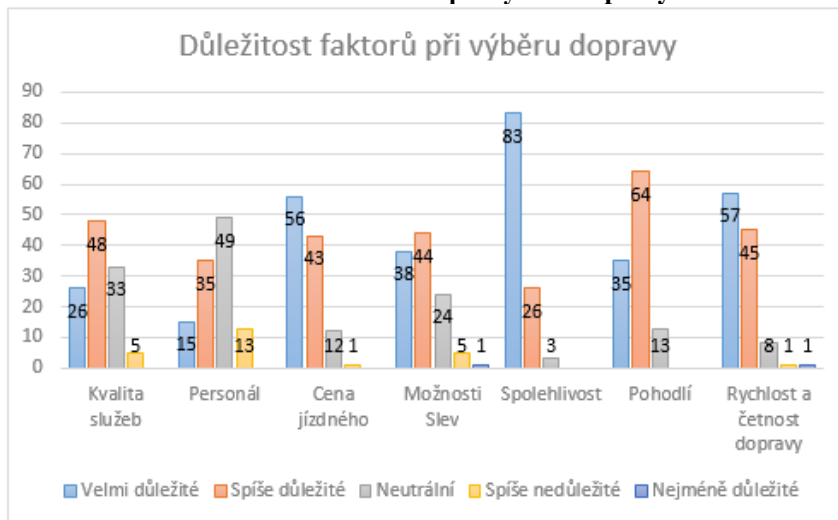


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 2: Jak důležité jsou pro Vás při výběru dopravy následující faktory?

Během povinné druhé otázky je zjišťováno, které z faktorů jsou pro respondenty nejdůležitější při výběru dopravy. Ke každému faktoru je přiřazována hodnota důležitosti. Za velmi důležitý faktor je nejčastěji volena spolehlivost, kterou zde uvedlo 83 respondentů. Cenu jízdného a rychlost a četnost dopravy zvolilo také velké množství dotazovaných jako velmi důležitý faktor, konkrétně 56 a 57. Jako neutrální faktor z pohledu tázaných je nejvíce volen personál, konkrétně 39x. Odpověď spíše nedůležité a nejméně důležité není příliš užívána. Nejčastěji, i když se jedná o minimální množství, je zodpovězena u personálu, kvality služeb a možnosti slev.

**Graf 14: Důležitost faktorů při výběru dopravy**

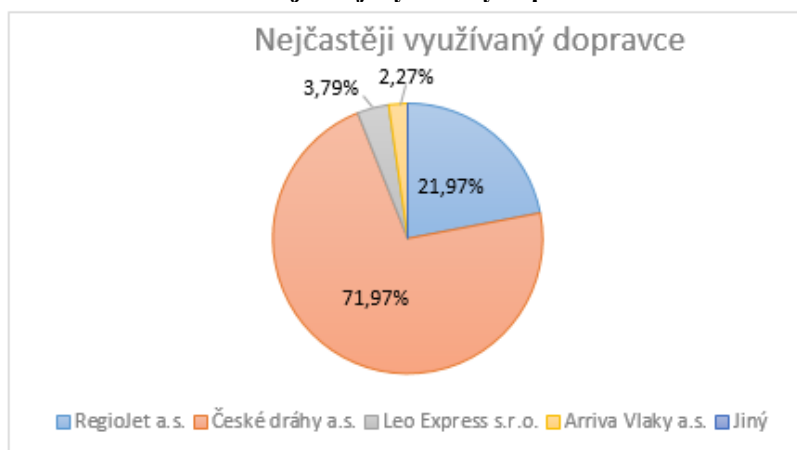


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Služby jakého dopravce nejčastěji využíváte?

Třetí otázka je povinná a je zaměřena na frekvenci využití jednotlivých dopravců působících v České republice. Podle předpokladů jsou nečasteji využívaným dopravcem České dráhy, a.s., které jsou využity 71,97 % dotazovaných. Na druhém místě se umístila akciová společnost RegioJet s 21,97%. Leo Express s.r.o. – 3,79 % a Arriv Vlaky a.s. – 2,27 % jsou voleny nejméně. Jiného dopravce respondenti nevyužívají.

**Graf 15: Nejčastěji využívaný dopravce**



Zdroj: vlastní zpracování

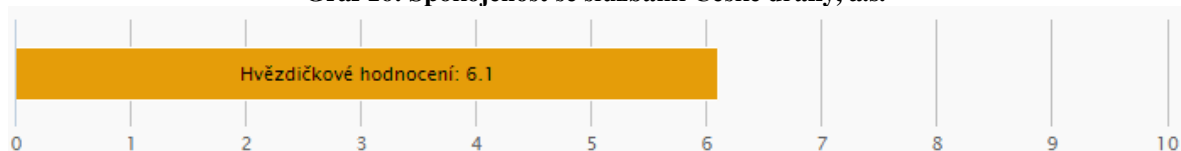
### Otázka č. 4: Jak moc jste spokojeni se službami Českých drah, a.s.?

Ve čtvrté otázce jsou respondenti dotazováni na spokojenost se službami, které poskytují České dráhy, a.s. Všichni povinně volili míru spokojenosti na stupnici od 1 do



10, kdy 1 je nejhorší a 10 nejlepší. Celkové průměrné hodnocení 6,1 nepředstavuje příliš velkou spokojenost, ale pořád se hodnoty pohybují v „pozitivním“ koridoru.

**Graf 16: Spokojenost se službami České dráhy, a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č. 5: Máte negativní zkušenost s Českými drahami?**

Následující otázka oslovila spíše respondenty, kteří mají velké množství zkušeností s využíváním služeb Českých drah, a.s. Jedná se o uzavřenou povinnou otázku ohledně získání přehledu množství negativních zkušeností.

**Graf 17: Negativní zkušenost se službami Českých drah, a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č. 6: V případě, že jste odpověděli na předchozí otázku ano, uveďte stručně o jaký problém se jednalo?**

Otázka č. 6 úzce souvisí s předcházející otázkou č. 5 a navazuje na ni. Je zaměřena na respondenty, kteří u předchozí otázky odpověděli „ano“. Jedná se o otázku dobrovolnou a otevřenou. V následující tabulce č. 12 jsou zachyceny odpovědi respondentů. Jako nejčastější negativní zkušenost s 51,72 % je uváděno zpoždění a s tím související nespolehlivost spojů. Druhou volbou je neochotný a nepříjemný personál s 15,52%. Nad 10% se dostala ještě nefunkčnosti Wi-fi připojení, zástrček a klimatizace, které uvedlo 9

dotazovaných. Ostatní odpovědi jako je kvalita vlaků, jejich přeplněnost a neuklizenost se přes 10% nedostaly a nejsou tak časté.

Tabulka 12: Negativní zkušenosti s Českými drahami, a.s.

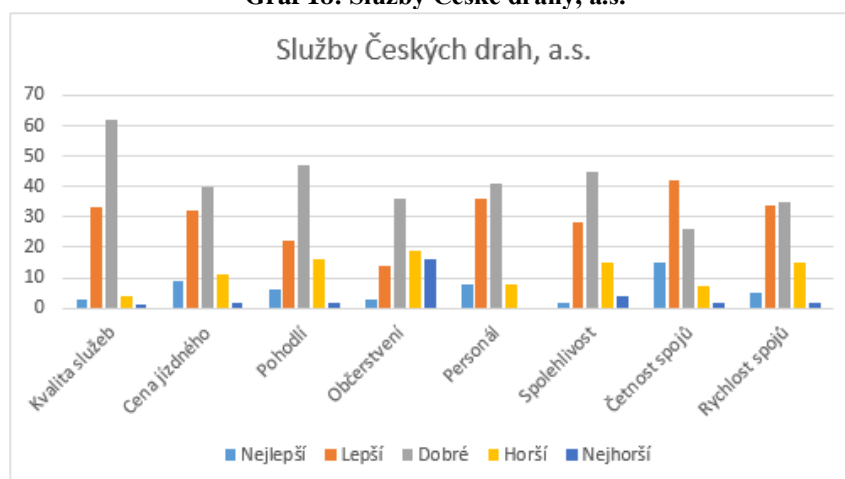
Odpověď	Počet odpovědí	Procento
zpoždění a nespolehlivost	30	51,72%
kvalita vlaků	4	6,89%
neochotný a nevlídný personál	9	15,52%
nefunkčnost Wi-fi, zástrček a klimatizace	5	8,62%
přeplněné vlaky	6	10,34%
špína	4	6,89%

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 7: Ohodnoťte dopravce podle následujících atributů – České dráhy, a.s.?

Otázky č. 7-10 se zaměřují na hodnocení služeb, které poskytují jednotlivé společnosti. Otázky jsou dobrovolné, respondenti vybírají z rozmezí od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší, 5 nejhorší, a odpovídají na ně pouze osoby, které mají zkušenost s uvedeným dopravcem. První otázka se zaměřuje na České dráhy, a.s. Z grafu je patrné, že jako nejlepší a lepší atribut je nejčastěji zvolena četnost spojů, který zde zvolilo 57 z 93 odpovídajících. Občerstvení je nejčastěji voleno, konkrétně 35krát, jako horší a nejhorší služba, kterou poskytují. Ostatní služby lze považovat za průměrné, tedy dobré.

Graf 18: Služby České dráhy, a.s.

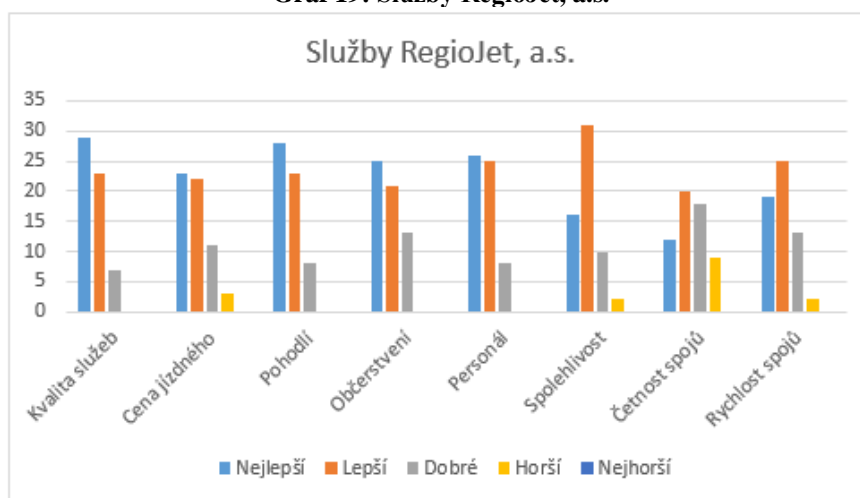


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 8: Ohodnoťte dopravce podle následujících atributů – RegioJet, a.s.?

Otázka č. 8 je formulována stejně jako předchozí otázka s tím rozdílem, že je zaměřena na akciovou společnost RegioJet. Odpovídalo 59 respondentů, což značí, že daleko méně lidí má s touto společností zkušenost. Nicméně zajímavost patrná z grafu je, že většina služeb společnosti je hodnocena jako nejlepší nebo lepší. Nejlépe hodnocenými službami jsou kvalita služeb, pohodlí, občerstvení a personál. Žádný z uvedených atributů nezískal hodnocení jako nejhorší, pouze četnost spojů byla 9x označena jako horší a 18krát průměrná. Nicméně z grafu vyplývá, že většina služeb je hodnocena nadprůměrně.

Graf 19: Služby RegioJet, a.s.

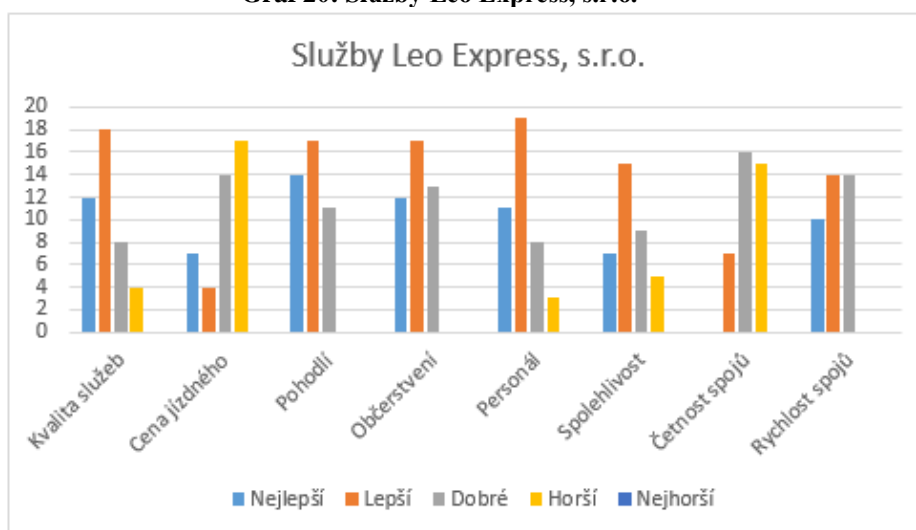


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 9: Ohodnoťte dopravce podle následujících atributů – Leo Express, s.r.o.?

Atributy společnosti Leo Express hodnotilo nejméně lidí, konkrétně 42 cestujících. Tento fakt je pravděpodobně způsoben vyšší cenou jízdného a četností spojů, které z hodnocení vyšly nejhůře, neboť jsou nejčastěji voleny jako horší. Cena jízdného 17krát, spolehlivost 15krát. V důsledku čehož lidé raději využijí jiné dopravce a s Leo Express nemají tolik zkušeností. Nejlépe hodnoceným atributem je kvalita služeb, který jako nejlepší a lepší označilo 30 respondentů. Pohodlí, občerstvení, personál a rychlost spojů jsou hodnoceny nadprůměrně nebo průměrně. Spolehlivost je nejčastěji hodnocena jako lepší, nicméně někteří cestující se spolehlivostí společnosti nejsou spokojeni. Jako nejhorší nebyl zvolen žádný atribut.

**Graf 20: Služby Leo Express, s.r.o.**

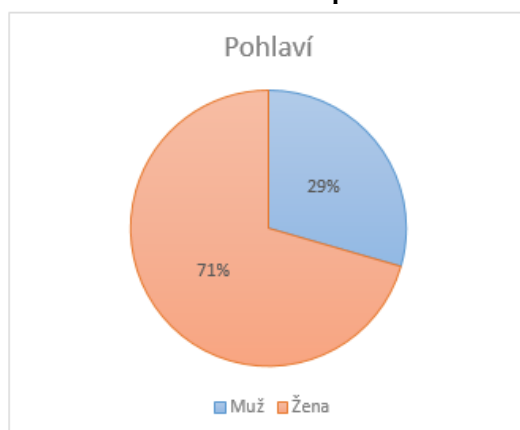


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 10: Jaké je Vaše pohlaví?

Z grafu je patrné rozdělení respondentů podle pohlaví, kdy ze 112 dotazovaných odpovídalo 71 % žen a 29 % mužů.

**Graf 21: Pohlaví respondentů**

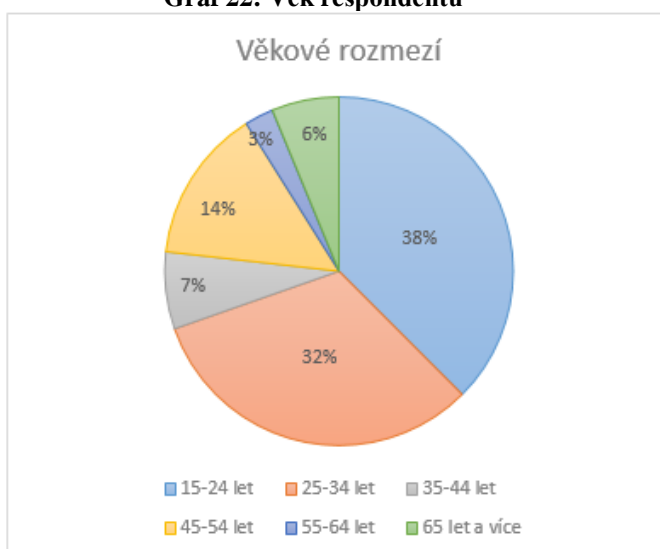


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 11: Jaký je Váš věk?

Největší zastoupení má věková kategorie 15-24 let, za níž hned následuje kategorie 25-34let. Tento fakt je způsoben tím, že byl dotazník sdílen na sociálních sítích (studentských skupinách), kde se mladí lidé pohybují. Třetí nejpočetněji zastoupená kategorie je 45-54 let, po níž následují kategorie 35-44 let a 65 let a více.

**Graf 22: Věk respondentů**

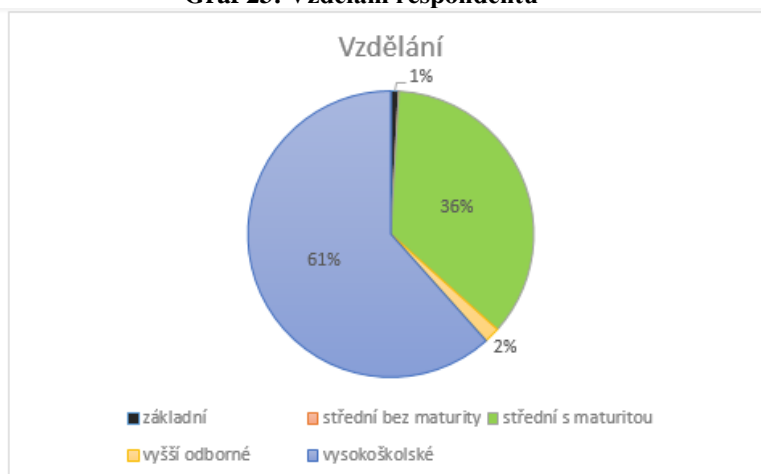


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 12: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Z více jak poloviny se jedná o respondenty s vysokoškolským vzděláním. Ti, kteří studují teprve na bakalářském stupni, označili vzdělání střední s maturitou. Jediné procento dotazovaných má vzdělání základní a 2% vyšší odborné. Střední bez maturity neuvědi nikdo.

**Graf 23: Vzdělání respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Zhodnocení výsledků

Z analýzy odvětví je patrné, že železniční doprava u nás má poměrně dlouhou tradici. Vždyť první tratě vznikly již v 1. polovině 19. století, byť nejčastěji sloužily pro nákladní dopravu. Osobní doprava se začala rozvíjet postupně v následujících letech. Analýza odvětví osobní železniční dopravy poukazuje na fakt, že v průběhu posledních pěti let dochází k rapidnímu nárůstu počtu přepravených cestujících. Rozvoj tohoto odvětví je způsoben levnější, mnohdy rychlejší a komfortnější variantou dopravy v České republice.

V marketingové části práce byl pomocí marketingového mixu charakterizován produkt jednotlivých společností, jejich ceny jízdného, formy distribuce a marketingové komunikace. Bylo zjištěno, že České dráhy, a.s. nabízejí větší rozsah svých služeb z důvodu celorepublikového pokrytí regionální dopravy. V cenové konkurenci obstála nejlépe společnost RegioJet, a.s., jejíž spoje a jízdenky jsou na hlavních tratích nejlevnější a nejvíce využívané. České dráhy, a.s. mají výborně řešenou distribuci jízdenek, které si můžete koupit prakticky kdekoliv. Komunikaci se zákazníky mají optimálně nastavenou jak České dráhy, a.s., tak RegioJet, a.s. Komunikují jak pomocí přehledných webových stránek, tak pomocí sociálních sítí. V tomto ohledu společnost Leo Express, s.r.o. za svými konkurenty zaostává.

Pomocí Porterova modelu pěti sil bylo analyzováno blízké okolí Českých drah, a.s. V současné době mají dráhy 2 největší konkurenty, RegioJet, a.s. a Leo Express, s.r.o., se kterými soupeří na hlavních vytížených tratích. Vstup nových konkurentů do tohoto odvětví není příliš aktuální, existují velké bariéry vstupu. Poslední marketingovou metodou byla SWOT analýza, která měla za úkol odhalit silné a slabé stránky podniků, příležitosti a ohrožení. Ve prospěch Českých drah, a.s. hraje hustota železniční sítě, četnost spojů a historie společnosti. Oproti konkurentům naopak zaostává v kvalitě vlaků a poskytovaných služeb.

Z analýzy zdrojů podniku, která předcházela finanční analýze, vyplývá pro České dráhy, a.s. neohrožená pozice ve velikosti aktiv, pasiv a obrátu. Co se týče samotné finanční analýzy Českých drah, a.s. za posledních pět let, že ačkoliv firma nesplňuje doporučený koridor, kromě roku 2016, kdy se doporučeným hranicím přiblížila nebo je

splnila, dochází k neustálému poklesu její zadluženosti, která se nachází téměř v optimálním koridoru. Důležité je také zmínit, že podle finančních výkazů společnosti je osobní železniční doprava ztrátová a největší přínos má pro firmu doprava nákladní. V porovnání s ostatními konkurenty dosahují hodnoty akciové společnosti České dráhy koridoru mezi oběma konkurenty. U některých ukazatelů je tomu samozřejmě dobře, u některých ne. Nicméně nelze říct, že by České dráhy, a.s. byly průměrné.

Dotazníkové šetření poukázalo na fakt, že využívání železniční dopravy respondenty je velké. Spolehlivost a četnost spojů je hlavním atributem pro výběr dopravy. Nejvíce využívaným dopravcem jsou České dráhy, a.s. Tento fakt je způsoben rozsáhlou železniční sítí společnosti, nicméně všichni nejsou s jejich službami spokojeni. Velkým problémem pro respondenty jsou častá zpoždění, neochotný personál a nemoderní vlaky. Nutno podotknout, že v určité míře společnost za zpoždění nemůže. V hodnocení nabízených služeb jednotlivými společnostmi vyšla nejlépe akciová společnost RegioJet, oproti tomu České dráhy, a.s. měly hodnocení nejhorší. Výsledky hodnocení služeb u Leo Express, s.r.o. jsou střídavé, některé jsou hodnoceny jako průměrné, jiné zase nadprůměrné.

## 6 Závěr

Není tomu dlouhá doba, co společnost České dráhy, a.s. byla považována za monopol, tedy za jedinou firmu, která u nás provozuje osobní železniční dopravu. Postupem času se odvětví stávalo atraktivnější a do hry začínaly vstupovat současní konkurenti – RegioJet, a.s., Leo Express s.r.o. a na vybraných regionálních tratích Arriva Vlaky, a.s. Vstup těchto konkurentů zapříčinil, že se z odvětví monopolního stal oligopol a pozice Českých drah, a.s. začala být ohrožována, alespoň co se týče dálkové dopravy. V mnoha krajích v rámci regionální dopravy lze společnost nadále považovat za monopol. Nicméně tato společnost je nadále jednou z největších společností v naší republice a mnohonásobně větší než srovnávané podniky. Vždyť v roce 2018 dosáhl obrát společnosti hodnoty 39,1 mld. Kč a má dlouhodobě rostoucí trend. Neznamená to však, že České dráhy, a.s. nemají žádná slabá místa a nejsou ohrožovány. Z poznatků z praktické části jsou za největší hrozby považováni stávající konkurenti, zejména pak akciová společnost RegioJet, která se stala dopravcem první volby na jedné z nejvytíženějších tratích Praha-Brno-Vídeň či Bratislava, a cestující, kteří představují nejdůležitější část. Za velkou hrozbu nelze považovat případné nové konkurenty, kteří by chtěli do odvětví vstoupit. Důvodem je existence výrazných vstupních bariér. Jako střední hrozbu lze považovat substituty, tedy jiná odvětví poskytující dopravu. Ve prospěch akciové společnosti České dráhy hraje její tradice, historie, stabilita a četnost vlakových spojů. Ostatní konkurenti působí na trhu krátce a četnost vypravených vlaků nemají tak velkou, i když v poslední době získávají určité zakázky v rámci regionální dopravy. Slabou stránkou je nmoderní vozový park na mnoha tratích a kvalita poskytování služeb, které nejsou na takové úrovni jako u konkurentů. Příležitost pro České dráhy, a.s. představuje větší expanze na zahraniční trhy, kde by bylo vhodné vybudovat silnou zahraniční síť a zkvalitňování služeb. Z analýzy zdrojů podniku lze učinit závěr, že struktura aktiv a pasiv je v porovnávaných společnostech – České dráhy, a.s., RegioJet a.s., Leo Express s.r.o. odlišná. České dráhy, a.s. mají několikanásobně větší strukturu zdrojů a jejich pozice je v tomto směru neohrožena. Hlavní zajímavostí však je struktura vlastního kapitálu a cizích zdrojů u konkurenčních podniků. Zatímco RegioJet, a.s. má cizí zdroje daleko vyšší než vlastní kapitál, u Leo Express, s.r.o. je tomu naopak. Dále je zajímavá struktura dlouhodobého nehmotného majetku, který mají opět České dráhy, a.s. největší, ale Leo Express, s.r.o. nevykazuje vůbec žádný. Za analýzou zdrojů podniku následuje finanční analýza poměrovými



ukazateli. V průběhu sledovaných let České dráhy, a.s. sice nesplňují předepsané hodnoty pro likviditu a jejich rentabilita není vysoká, ale postupně se zlepšuje jeden z důležitých ukazatelů a tím je celková zadluženost společnosti. Poměr cizího a vlastního kapitálu se dostává do optimální rozložení. V porovnání s konkurenty ukazuje finanční analýza značné rozdíly. Snad kromě hodnot likvidity, kde jsou hodnoty společností srovnatelné, nenajdeme podobu ve vykazovaných hodnotách. Při porovnání ukazatelů rentability vychází z hodnocení nejlépe společnost RegioJet, a.s. jejíž hodnoty jsou nejvyšší. Nejmenší rentability dosahuje Leo Express, s.r.o. a České dráhy, a.s. vykazují zlatou střední cestu, jejich hodnoty jsou mezi oběma podniky. Jak již bylo napsáno výše, zadluženost Českých drah, a.s. klesá, nicméně společnost není nejméně zadluženou, opět se nachází mezi konkurenty. Nejméně zadlužený je Leo Express, s.r.o. a nejvíce RegioJet, a.s. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvyužívanějším dopravcem jsou České dráhy, a.s., které ale mají nejhorší kvalitu poskytovaných služeb. Nejlépe si v tomto hodnocení vedla akciová společnost RegioJet, a.s.

Z výše uvedeného je zřejmé, že České dráhy, a.s. jsou i nadále jedničkou na trhu železniční dopravy, ale jejich pozice na nejvytíženějších tratích v České republice není taková, jak by si jistě samy představovaly a je ohrožována. Je zřejmé, že konkurenční podniky nabízejí lepší služby než České dráhy, a.s., čímž se žluté vlaky RegioJet, a.s. staly dopravcem první volby na hlavních tratích, především na trati Praha-Brno-Vídeň či Bratislava, a tak by České dráhy, a.s. měly zauvažovat na změnami některých svých aktivit. Například nejhůře hodnocenou oblastí je občerstvení. Doporučením by mohlo být, že by neměly nabízet tak širokou škálu občerstvovacích služeb, ale svou nabídku zúžit a zaměřit se nejprve na jejich kvalitu. A až postupem času přidávat a nabalovat další doplňkové věci. Zároveň by mohly zkusit oslovit nového dodavatele, který by danou službu dokázal vykonat kvalitněji i za cenu zúžení nabídky, důležitá by byla samozřejmě i investice do propagace, aby se lidé o změně dozvěděli. Náklady by se jim pak vrátily v podobě přilákání nových zákazníků a většího zisku z jízdného. Zároveň by neměly omezovat svou celkovou propagaci, která je na vysoké úrovni a také jistě přináší mnoho zákazníků.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura

ARNOLD, Roger A. *Economics*. 9e [ed.]. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 0-324-59542-5.

BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-46-1.

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 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.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

FISHER, Timothy C. G. a Robert G. WASCHIK. *Managerial economics: a game theoretic approach*. New York: Routledge, 2002. ISBN 0-415-27288-2.

HILL, Charles W. L. a Gareth R. JONES. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, c2010. ISBN 978-0-538-75107-0.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 4. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 978-80-7179-891-0.

HOŘEJŠÍ, Bronislava. *Mikroekonomie*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-218-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JOZEF, Gašparík a Jiří KOLÁŘ. *Železniční doprava: technologie, řízení, grafikony a dalších 100 zajímavostí*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0058-3.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-885-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Jiří LUŇÁČEK. *Úvod do mikroekonomie: s využitím prvků distančního studia*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-365-6.

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

MACH Jaroslav. *Obecná ekonomie I: Mikroekonomie*. Vyd. 3. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-213-0531-2.

MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada, 1999. Profesionál. ISBN 80-7169-891-1.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

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

SWANENBERG, August. *Makroekonomie bez předchozích znalostí*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0036-0.

### **Internetové zdroje**

České dráhy, a.s. / Dceřiné společnosti. [online]. Copyright © 2007 České dráhy, a.s. [cit. 23.2.2020]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/dcerine-spolecnosti/-9604/>

České dráhy, a.s. / Historie. [online]. Copyright © 2007 České dráhy, a.s. [cit. 23.2.2020]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/-700/>

České dráhy, a.s. / Organizační struktura. [online]. Copyright © 2007 České dráhy, a.s. [cit. 23.2.2020]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/organizacni-struktura/-801/>

České dráhy, a.s. / Vize a cíle. [online]. Copyright © 2007 České dráhy, a.s. [cit. 23.2.2020]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/vize-a-cile/-687/>

České dráhy, a.s. / Výroční zprávy. [online]. Copyright © 2007 České dráhy, a.s. [cit. 23.2.2020]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/-26610/>

Český statistický úřad / ČSÚ [online]. [cit. 22.2.2020]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/osobni\\_doprava\\_casove\\_rady](https://www.czso.cz/csu/czso/osobni_doprava_casove_rady)

Hlavní stránka / [www.szdc.cz](http://www.szdc.cz) . [online] Copyright © [cit. 22.2.2020]. Dostupné z:

<https://www.szdc.cz/documents/50004227/50156852/historie-zeleznice-v-cr.pdf/168d4de0-53ab-4b38-8ecb-db84f84dd68f?version=1.0>

Jídelní vozy a občerstvení ve vlaku | České dráhy. [online] Copyright © České dráhy, a.s., 2016 [cit. 28.2.2020]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/dalsi-sluzby/jidelni-vozy-a-obcerstveni-ve-vlaku/-26738/>

Naše služby / Leo Express [online] Copyright © [cit. 23.2.2020]. Dostupné z: <https://www.leoexpress.com/cs/nase-sluzby>

Naše vlaky | České dráhy. [online] Copyright © České dráhy, a.s., 2016 [cit. 28.2.2020]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/nase-vlakly/default.htm>

Profil – Arriva. *Arriva* [online] Copyright © ARRIVA TRANSPORT ČESKÁ REPUBLIKA a.s. 2020 [cit. 23.2.2020]. Dostupné z: <https://www.arriva.cz/cs/o-spolecnosti/profil>

Prohlášení o dráze – [www.szdc.cz](http://www.szdc.cz) Hlavní stránka – [www.szdc.cz](http://www.szdc.cz) [online] Copyright © 2020 [cit. 29.2.2020]. Dostupné z: <https://www.szdc.cz/dopravci/prohlaseni-o-draze>

RegioJet /. *RegioJet* / Autobusy a vlaky . [online] Copyright © [cit. 23.2.2020]. Dostupné z: <https://www.regiojet.cz/o-nas/>

RegioJet | Služby na palubě pro vás. *RegioJet* | Autobusy a vlaky [online] Copyright © [cit. 29.2.2020]. Dostupné z: <https://www.regiojet.cz/servis/sluzby-ve-vlaku/>

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže | Historie Úřadu. [online]. Copyright © 2012 [cit. 9.11.2019]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu/historie-uradu.html>

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže | O Úřadu. [online]. Copyright © 2012 [cit. 9.11.2019]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu.html>

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže | Logo ÚOHS. [online]. Copyright © 2012 [cit. 10.11.2019]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/informacni-centrum/logo-uohs.html>

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže | Vedení Úřadu. [online]. Copyright © 2012 [cit. 10.11.2019]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu/vedeni-uradu.html>

## **Výroční zprávy**

České dráhy, a.s. 2014-2018

RegioJet, a.s. 2014-2018

Leo Express, s.r.o. 2014-2018