

Vplyv liberalizácie osobnej železničnej dopravy v Českej republike na konkurencieschopnosť spoločnosti LEO Express, a.s.

Gabriela Damašková

Bakalárska práca
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela Damašková**
Osobní číslo: **M13042**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Vliv liberalizace osobní železniční dopravy v České republice na konkurenceschopnost společnosti LEO Express, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum odborných literárních pramenů pro přiblížení liberalizace osobní železniční dopravy v České republice a popište současnou situaci.

II. Praktická část

- Identifikujte a zhodnoťte možnosti vstupu, nejčastější bariéry a jejich vliv na společnost LEO Express, a.s.
- Zpracujte návrh zvýšení konkurenceschopnosti společnosti LEO Express, a.s. pomocí její cenové politiky.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

GÓMEZ-IBÁNEZ, José A. a Ginés de RUS. Competition in the Railway Industry. 1st ed. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2006, 201 s. ISBN 978-1845429034.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniků; konkurencí potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

TOMEŠ, Zdeněk a Tomáš POSPÍŠIL. Ekonomické aspekty železniční dopravy. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 77 s. ISBN 80-210-4220-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




Mgr. Alena Kořánková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11.5.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zaoberá liberalizáciou osobnej železničnej dopravy a jej vplyvom na konkurencieschopnosť spoločnosti LEO Express, a.s. Teoretická časť sa zameriava na popis liberalizácie osobnej železničnej dopravy v Európe a Českej republike a na jej súčasnú situáciu. Taktiež zahŕňa literárnu rešerš zameranú na konkurencieschopnosť, tvorbu cien v konkurenčnom prostredí a na analýzu vonkajšieho prostredia firiem. Praktická časť obsahuje predstavenie spoločnosti ako aj vybrané finančné ukazovatele hodnotiace finančnú stránku spoločnosti, priblíženie cenotvorby spoločnosti, PESTLE analýzu vonkajšieho prostredia spoločnosti a ako zdroj primárnych dát slúži štruktúrovaný rozhovor s vybranými zamestnancami spoločnosti. Záver práce zahŕňa návrhy na zlepšenie konkurencieschopnosti podniku LEO Express a.s.

Kľúčové slová: liberalizácia, osobná železničná doprava, konkurencieschopnosť, konkurencia, cenotvorba, PESTLE analýza, vonkajšie prostredie spoločnosti

ABSTRACT

This bachelor thesis concerns with passenger rail transport liberalisation and its influence on competitiveness of company LEO Express, a.s. The theoretical part focuses on describing the rail transport liberalisation in Europe and Czech Republic and on its present situation. It includes also literature review focused on competitiveness, pricing strategy in competitive environment and on analysis of the external environment of the companies. The practical part contains company's presentation and also chosen financial ratios evaluating the financial side of the company, company's pricing strategy approaching, PESTLE analysis of the external environment of the company and as the source of primary data serves the structured interview with chosen employees of the company. The final part of the thesis includes proposals for improvement of competitiveness of LEO Express, a.s.

Keywords: liberalisation, passenger rail transport, competitiveness, competition, pricing strategy, PESTLE analysis, external environment of the company

V úvode by som sa chcela poďakovať Ing. Kamilovi Dobešovi, Ph.D. za jeho ochotu a čas na konzultácie, pripomienky a rady pri vedení tejto bakalárskej práce. Moja vďaka patrí taktiež spoločnosti LEO Express, a.s., ktorá mi poskytla cenné údaje a rozhovor pre vytvorenie tejto práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 LIBERALIZÁCIA ŽELEZNIČNEJ DOPRAVY	13
1.1 POSTAVENIE EURÓPSKEJ ÚNIE	14
1.2 METÓDY POUŽITÉ V ČESKEJ REPUBLIKE.....	15
1.2.1 Vertikálna separácia.....	15
1.3 ŽELEZNIČNÉ BALÍČKY	16
1.3.1 Prvý železničný balíček	16
1.3.2 Druhý železničný balíček.....	16
1.3.3 Tretí železničný balíček	16
1.3.4 Štvrtý železničný balíček	17
2 DOPRAVNÁ POLITIKA	18
2.1 FUNKCIE DOPRAVY	18
2.2 FUNKCIE DOPRAVNEJ POLITIKY	18
2.3 NÁSTROJE DOPRAVNEJ POLITIKY	19
2.4 DOPRAVNÁ POLITIKA OD VZNIKU SAMOSTATNEJ ČESKEJ REPUBLIKY	20
2.5 SÚČASNÁ SITUÁCIA	21
2.5.1 Ceny za použitie vnútroštátnej železničnej dopravnej cesty.....	22
3 KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKU	23
3.1 PODNIKATEĽSKÝ POTENCIÁL	23
3.2 KONKURENCIA	23
3.2.1 Monopol.....	25
3.2.2 Funkcia štátu a verejného sektoru.....	25
3.3 TYPOLÓGIA KONKURENCIE.....	26
• Konkurencia značiek.....	26
• Konkurencia odvetvová	26
• Konkurencia formy	26
• Konkurencia rodu.....	26
4 CENY V KONKURENČNOM PROSTREDÍ	27
4.1 CENY SLUŽIEB	27
• Vládna intervencia	27
• Distribúcia.....	27
• Heterogenita služieb.....	27
4.2 TVORBA CIEN.....	28
5 ANALÝZA TRHU	29
5.1 MARKETINGOVÝ VÝSKUM.....	29

5.1.1	Metódy marketingového výskumu.....	29
5.2	MARKETINGOVÉ STRATÉGIE.....	30
5.3	PESTLE ANALÝZA	31
	• Politické prvky vonkajšieho prostredia.....	31
	• Ekonomické prvky vonkajšieho prostredia.....	31
	• Sociálne prvky vonkajšieho prostredia	31
	• Technologické prvky vonkajšieho prostredia	31
	• Legislatívne prvky vonkajšieho prostredia	32
	• Ekologické prvky vonkajšieho prostredia.....	32
5.3.1	Využitie PESTLE analýzy	32
6	ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV.....	33
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	34
7	CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	35
7.1	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	35
7.2	HISTÓRIA A VÝVOJ FIRMY	36
7.3	ZÁKLADNÉ FINANČNÉ UKAZOVATELE.....	38
	7.3.1 Vývoj hospodárskych výsledkov spoločnosti.....	38
	7.3.2 Vývoj vybraných prvkov rozvahy spoločnosti	39
	7.3.3 Vývoj vybraných finančných ukazovateľov spoločnosti.....	40
	7.3.4 Ukazovatele likvidity podniku	41
7.4	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	42
7.5	POROVNANIE POSKYTOVANÝCH SLUŽIEB.....	43
7.6	ZHRNUTIE CHARAKTERISTIKY SPOLOČNOSTI.....	45
8	PESTLE ANALÝZA.....	46
8.1	POLITICKÉ FAKTORY	46
8.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	47
8.3	SOCIÁLNE FAKTORY	49
8.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	49
8.5	LEGISLATÍVNE FAKTORY.....	50
8.6	EKOLOGICKÉ FAKTORY	51
8.7	ZHRNUTIE PESTLE ANALÝZY	51
9	CENOTVORBA SPOLOČNOSTI	53
9.1	ANALYZOVANÁ TRASA Č.1	54
9.2	ANALYZOVANÁ TRASA Č.2.....	57
9.3	ANALYZOVANÁ TRASA Č.3.....	58
9.4	ZHRNUTIE CENOTVORBY SPOLOČNOSTI.....	59
10	KVALITATÍVNY PRIESKUM.....	60
10.1	ROZHOVOR O VONKAJŠOM VPLYVE NA SPOLOČNOSŤ	60
10.2	ROZHOVOR O KONKURENČNEJ SILE CENOTVORBY SPOLOČNOSTI LE.....	62
10.3	ZHRNUTIE KVALITATÍVNEHO PRIESKUMU	63

11 DOPORUČENIA NA ZÁKLADE PREVEDENÝCH ANALÝZ	65
ZÁVER	67
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	68
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	72
ZOZNAM OBRÁZKOV	73
ZOZNAM GRAFOV	74
ZOZNAM TABULIEK	75
ZOZNAM PRÍLOH.....	76

ÚVOD

Železničná doprava patrila dlhé roky k jedným z dôležitých spôsobov dopravy takmer každej krajiny. Najvyužívanejšou sa stala počas priemyselnej revolúcie, no rýchle tempo inovácií v technológiach prinieslo na trh dopravy nových konkurentov. Tými boli letecká a cestná doprava, ktoré sa postupne stávali rýchlejšími a lacnejšími spôsobmi prepravy osôb. Preto strácala železničná doprava svoju popularitu a to si začala uvedomovať aj Európska únia, ktorá predviedla niekoľko zmien v zákonoch a legislatívach s cieľom vytvorenia jednotného železničného prostredia. Otvorila sektor hospodárskej súťaže v členských krajinách pomocou železničných balíčkov a tým podporila inovácie na trhu osobnej železničnej dopravy a výnimkou nebola ani Česká republika.

Táto bakalárska práca preto vo svojej teoretickej časti priblíži históriu a súčasnú situáciu liberalizácie osobnej železničnej dopravy aj v Českej republike a na to nadviaže možnosťami vzniku konkurencie na tomto trhu, ktorá je jedným z nástrojov dopravnej politiky štátu ako aj celej Európskej únie.

Potenciál na trhu osobnej železničnej dopravy videli aj súčasní súkromní prepravcovia, preto bola pre túto bakalársku prácu vybraná spoločnosť LEO Epress, a.s., ktorá na trhu osobnej železničnej dopravy pôsobí najkratšie, a to od roku 2012, kedy začala prevádzkovať dopravu na jednej z hlavných železničných tratí. Tá sa postupne stala centrom konkurenčného boja medzi prepravcami.

V praktickej časti práce je analyzovaná táto spoločnosť spolu s vývojom jej finančných ukazovateľov. Ako jedna z jej konkurenčných výhod je priblížená jej cenotvorba v porovnaní s ostatnými dvoma konkurentmi. Charakterizované sú aj rôzne faktory vonkajšieho prostredia, ktoré majú vplyv na spoločnosť. Časťou práce je tiež štruktúrovaný rozhovor s vybranými zamestnancami spoločnosti, ktorí priblížia začiatky aj súčasnú situáciu na železničnom trhu spolu s prekážkami a bariérami, ktoré majú negatívny vplyv na poskytovanie služieb.

Cieľom práce je priblížiť situáciu na trhu osobnej železničnej dopravy v Českej republike a jej vplyv na konkurencieschopnosť spoločnosti LEO Express, a.s. priblížením jej cenotvorby.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce je previesť prieskum odborných literárnych prameňov zaoberajúcich sa liberalizáciou osobnej železničnej dopravy v Európe a v Českej republike a taktiež priblížiť teoretickú podstatu konkurencie a konkurencieschopnosti

Cieľom praktickej časti je analýza liberalizovaného trhu osobnej železničnej dopravy v Českej republike a to prostredníctvom možností vstupu, bariér pri vstupe a ich vplyv na spoločnosť LEO Express, a.s. Praktická časť tiež analyzuje vplyvy vonkajšieho prostredia na vybranú spoločnosť a priblíženie tvorby cien ako nástroja konkurencieschopnosti.

Pri zbere dát boli použité viaceré metódy, a to analýza výročných správ spoločnosti LEO Express ďalej použitá pri analýze finančných ukazovateľov ako napríklad EBITDA, EBIT, bežnej, pohotovej a hotovostnej likvidity spoločnosti, celkového zadĺženia spoločnosti a tiež pri analýze tržieb spoločnosti, jej strát po zdanení a pri analýze vývoja vybraných prvkov súvahy. Porovnané boli aj vybrané údaje medzi konkurentmi a vývoj cien medzi nimi. Pri analýze vonkajšieho prostredia firmy bola použitá PESTLE analýza.

Ako zdroj primárnych dát poslužil štruktúrovaný rozhovor na tému celkového vonkajšieho vplyvu štátu a prekážok na spoločnosť LEO Express, a.s. z dňa 25.4.2016 s vybranou zamestnankyňou pre styk s verejnosťou a zároveň štruktúrovaný rozhovor na tému priblíženia modelu cenotvorby s vybranými finančnými analytikmi spoločnosti z toho istého dňa.

Metódy spracovania dát zahŕňajú MS Word, MS Excel. Použité boli aj vzorce pre výpočet finančných ukazovateľov firmy a údaje boli interpretované grafmi a tabuľkami.

I TEORETICKÁ ČASŤ

1 LIBERALIZÁCIA ŽELEZNIČNEJ DOPRAVY

Železničná doprava bola a stále je v Českej republike (ďalej len ČR) jedným z obľúbených prostriedkov cestovania. Jej história siaha až na začiatok 19. storočia, kedy bola dôležitejšou železničná doprava nákladná. Táto krajina má tiež jednu z najhustejších železničných sietí vo svete. Rozvoj českých železníc a železničnej infraštruktúry pomohol najmä rozvoju miest a tým podporil aj priemyslovú revolúciu. Nasledujúca kapitola sa bude venovať vývoju liberalizácie v ČR a rôznym opatreniam, ktoré boli spolu s ňou prijaté.

Ako uvádza Správa železničnej dopravnej cesty v úvode svojej webovej stránky, dominantným vlastníkom a zároveň prevádzkovateľom železničných dráh bol v priebehu histórie hlavne štát. Môžeme teda tvrdiť, že trh železničnej dopravy bol príkladom monopolu.

Tento systém dopravy bol videný ako úspešný a dostačujúci, no koncom 19. storočia začali pasažieri uprednostňovať iné, modernejšie, rýchlejšie a často aj lacnejšie prostriedky dopravy ako vlaky. Podiel železníc v preprave cestujúcich (a taktiež nákladu) klesal alarmujúcou rýchlosťou kvôli zvyšujúcej sa konkurencii v podobe lietadlovej, cestnej, lodnej alebo potrubnej doprave.

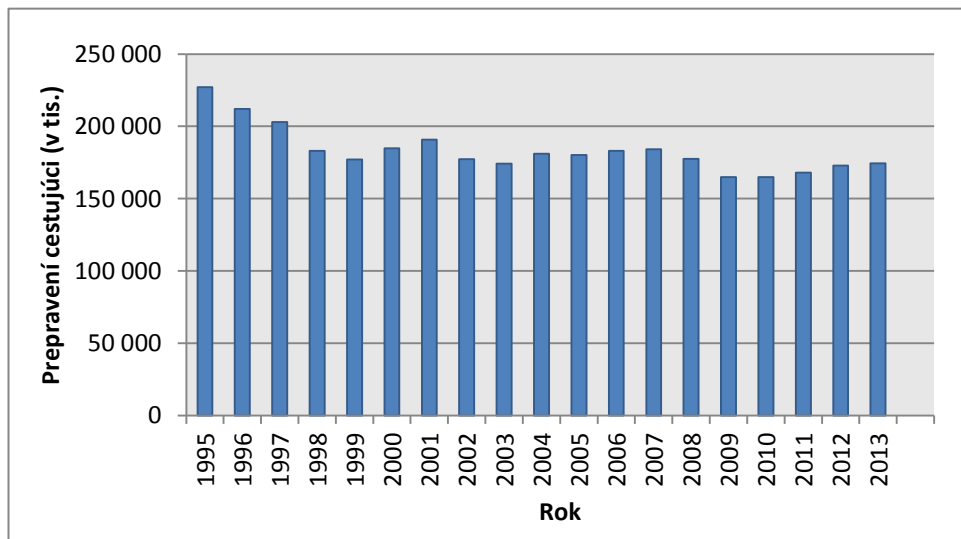
Vo väčšine európskych krajín, kde bola železničná doprava vlastnená štátom, sa dotácie na udržanie služieb stávali vážnym bremenom štátu a železničné spoločnosti neboli schopné adaptovať sa na efektívnejšie spôsoby dopravy.

Počas rokov bolo zrejmé, že úzka angažovanosť štátnej moci je viac menej brzdiaca, pretože bolo pre tento trh ťažšie prispôbovať sa zmenám a novému prostrediu po nástupe iných spoločností.

Na českej železničnej sieti (hlavne nákladnej) sa najväčší pokles dopytu výkonov objavil po roku 1990. „Centrálne plánovaná ekonomika českých spoločností sa začala meniť na tržne plánovanú a tým klesali prepravné objemy železníc“ (Kvizda, Tomeš, 2010).

Čo sa týka prepravy tovaru, Fojtíková (2008) zas uvádza, že, zatiaľ čo v roku 1970 bolo prepravených 21% tovaru železničnou dopravou, v roku 2001 to bolo už len 8%.

V ČR tomu nebolo inak a ukazovatele prepravených cestujúcich počas rokov jasne ukazujú na pokles popularity. Nasledujúci graf zobrazuje počet prepravených cestujúcich železničnou dopravou v ČR počas rokov 1995-2013.



Graf 1 - Prepravení cestujúciv tis. železničnou dopravou ČR v rokoch 1995-2013 v tis. (ČSÚ)

Na grafe je jasne vidno, ako v deväťdesiatych rokoch začali pasažieri uprednostňovať iné druhy prepravy a ich počet vo vlakoch klesal. V ďalších rokoch čísla kulminovali, no po roku 2010 začali opäť stúpať aj v dôsledku nástupu konkurencie.

1.1 Postavenie Európskej únie

Problémy s popularitou železničnej dopravy nie len v ČR začala vnímať aj Európska únia (ďalej len EÚ). Spočiatku nekládla dôraz na veľké zmeny v systéme, no skôr či neskôr bolo treba pristúpiť k regulácii. Podľa Európskeho parlamentu sa európska politika v oblasti železničnej dopravy zameriava na vytvorenie jednotného železničného prostredia. Preto sa tiež v roku 1981 otvoril sektor pre hospodársku súťaž. V priebehu niekoľkých rokov sa vytvorili tri balíky a jedno prepracovanie.

Medzi ciele EÚ v oblasti železničnej dopravy bolo tiež vytvorenie spoločnej dopravnej politiky zahrňujúc zachovanie hospodárskej súťaže so slobodným poskytovaním služieb. K dosiahnutiu tohto cieľa bolo zavedené „opatrenie za účelom vytvorenia integrovanej európskej železničnej siete, a to cestou odstránenia hlavných bariér cezhraničných služieb, zaistenia vysokého stupňa bezpečnosti a redukcii nákladov...“ (Fojtíková, 2008).

To však vyžadovalo harmonizáciu pravidiel v technickej, bezpečnostnej a administratívnej oblasti. Je taktiež známe, že železničná doprava je jednou z najekologickejších spôsobov prepravy, preto by mala byť široko podporovaná vyššími orgánmi.

1.2 Metódy použité v Českej republike

Vo všeobecnosti sa v krajinách Európy ale aj sveta používali tri metódy na zlepšenie liberalizácie, ktoré sa navzájom kombinovali, a to

1. vertikálna separácia
2. privatizácia
3. deregulácia (Gómez-Ibáñez, de Rus, 2006).

1.2.1 Vertikálna separácia

V minulosti boli služby a infraštruktúra železničnej dopravy v celom svete spojené do jednej spoločnosti (v prípade ČR štát). Jednou z metód použitých aj v ČR bola separácia služieb a infraštruktúry tak, že nezávislé spoločnosti v železničnej doprave budú môcť súperiť s inými na spoločných dráhach. Táto myšlienka bola inšpirovaná z časti telekomunikačnými spoločnosťami či tými poskytujúcimi elektrickú energiu inde v Európe (Gómez-Ibáñez, de Rus, 2006).

Vertikálnu separáciu v ČR môžeme tiež vysvetliť podľa **Smernice 91/440/EHS (oddiel III)**, o rozvoji železníc Spoločenstva ako „*oddelenie správy infraštruktúry od poskytovania dopravných služieb*.“ Táto smernica, zvaná tiež prelomová, zahŕňa viacero povinností členských štátov. Môžeme uviesť napríklad, že členské štáty prijmu nevyhnutné opatrenia k zaisteniu toho, aby sa viedli a zverejňovali výkazy zisku a strát a rozvahy oddelene pre podniky poskytujúce dopravné služby a pre správu železničnej infraštruktúry. Taktiež sa obidve tieto činnosti a najmä ich management vykonáva oddelene, čo je dôležitý fakt, pretože prevádzkar infraštruktúry vyberá poplatok za využitie nim spravovanej infraštruktúry od železničných podnikov. Tento poplatok musí byť vypočítaný tak, aby nedošlo k diskriminácii medzi železničnými podnikmi. Po aplikovaní vertikálnej separácie v ČR sa tak tak zmenil celý management predchodcovskej spoločnosti.

Politika vertikálnej separácie sa taktiež snažila vyhovieť európskym smerniciam a zabezpečiť tak jednotný trh železníc v EÚ.

1.3 Železničné balíčky

Ako bolo už spomenuté, liberalizáciu železničnej dopravy dotvárali najmä železničné balíčky uvedené Európskou komisiou. Ako uvádza Ministerstvo dopravy ČR na svojej webovej stránke, železničným balíčkom je označovaný súbor návrhov a novelizácií legislatívy EÚ na európsky železničný trh.

1.3.1 Prvý železničný balíček

Tento balíček zahŕňal štyri smernice, ktoré upravujú oblasť rozvoja železníc Spoločenstva, pridelovanie kapacity železničnej infraštruktúry, vyberanie poplatkov, alebo tiež vydávanie licencií železničným podnikom. Niektoré z týchto častí boli rozobrané v podkapitole vertikálnej separácie. Čo sa týka licencií pre prístup na železničné trate, vyššie spomenutá smernica 91/440/EHS zahŕňa zásadu, že služby môžu poskytovať všetky licencované železničné podniky, ktoré spĺňajú bezpečnostné podmienky a žiadajú o prístup, bez ohľadu na druh prevádzky.

1.3.2 Druhý železničný balíček

Koncom roka 2002 sa rozhodla Európska komisia uviesť ďalší balík pravidiel, snažiac sa o vytvorenie integrovaného európskeho železničného priestoru. Všetky tieto kroky sú priblížené v tzv. „Bielej Knihe“ železničnej dopravy a ich hlavným cieľom je zlepšenie bezpečnosti, prevádzkyschopnosti a rozšírenie nákladnej železničnej dopravy. Najmä bezpečnosť bola popísaná v smernici Európskeho parlamentu a rady 2004/49/ES z roku 2004. Zvlášť dôležitou uvádza smernica harmonizáciu bezpečnostných predpisov, osvedčení o bezpečnosti železničných podnikov, úloh bezpečnostných orgánov a vyšetrowanie nehôd a mimoriadnych udalostí.

Môžeme povedať, že druhý železničný balíček pomohol efektívite a zrýchleniu procesu liberalizácie, nie len v prípade nákladnej prepravy. Taktiež prispel k vytvoreniu Európskej železničnej agentúry, ktorá je hnacou silou modernizácie európskeho železničného sektoru.

1.3.3 Tretí železničný balíček

Tento balíček bol prijatý v roku 2007. Webová služba Úradu pre publikácie Európskej únie zverejnila Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady č. 1371/2007, ktoré sa zaoberá najmä právami a povinnosťami cestujúcich v železničnej preprave. Podľa tohto nariadenia by sa mali posilniť práva cestujúcich v železničnej preprave.

Dôležité je spomenúť, že železničné podniky by mali pomocou liberalizácie spolupracovať na uľahčení prechodu cestujúcich v železničnej preprave od jedného prevádzkovateľa k druhému, taktiež na poskytovaní informácií a prepravných dokladov. Zdravotne postihnuté osoby a osoby s inými nevýhodami by mali mať možnosť využívať železničnú dopravu zrovnateľným spôsobom s ostatnými občanmi.

1.3.4 Štvrtý železničný balíček

Európska komisia v januári 2013 oznámila prijatie zatiaľ posledného, štvrtého balíka. Ako udáva tlačová správa Európskej komisie, zahŕňala záujem „*vyššej kvality a lepšieho výberu v oblasti služieb železničnej dopravy v Európe.*“ Tento najnovší komplex smerníc sa zatiaľ najviac venuje inováciám v železničnej doprave pomocou podpory hospodárskej súťaže vnútroštátnej osobnej dopravy a za dôsledok sa považuje postupný úpadok voľby tohto druhu dopravy.

Vstupu na trh železničnej dopravy by sa mal novým súkromným prepravcom uľahčiť znížením administratívnych nákladov. Všetky tieto kroky by mali prispieť k väčšej snahe dopravcov, k inováciám a ku kvalitnejším službám pre cestujúcich.

2 DOPRAVNÁ POLITIKA

Doprava je jedným z najvýznamnejších odvetví českej ekonomiky a má obrovský význam i v medzinárodných vzťahoch. Fojtíková (2008) to tiež naznačuje tým, že doprava sa značne podieľa aj na tvorbe hrubého domáceho produktu, kde napríklad v roku 2006 prispela k celkovému HDP ČR 8,8%.

Sektor dopravy je udržiavaný a vymedzený dopravnou politikou, ktorej sa bude venovať nasledujúca podkapitola.

2.1 Funkcie dopravy

Eisler a kol. (2011) vymedzujú niekoľko funkcií dopravy pri uspokojovaní potrieb.

- Dominantná funkcia spočívajúca v premiestňovaní tovaru a osôb
- Stimulačná, ktorá podporuje investície do dopravnej infraštruktúry oživujúcej ekonomiku
- Sociálne stabilizačná
- Substitučná
- Komplementárna

2.2 Funkcie dopravnej politiky

Dopravná politika je súčasť spoločných oblastí politiky. Podľa Európskeho parlamentu sa snaží otvárať dopravné trhy a taktiež vytvára spravodlivé podmienky hospodárskej súťaže. Preto harmonizuje vnútroštátne právne aj správne predpisy.

Medzi jej najvýznamnejšie ciele patrí

- vytvorenie spoločného dopravného trhu, ktorý sa riadi dopytom cestujúcich
- s tým spojené efektívne plnenie požiadavky zo strany cenovo dostupnej mobility osôb (a tovaru) a zo strany minimalizovania nákladov, ktoré sú spojené či už s prevádzkou dopravy, nehodami, alebo znečistením prostredia
- zaistenie kvalitnej dopravnej infraštruktúry
- bezpečnosť dopravy
- podpora rozvoja dopravy
- podpora verejnej dopravy pred dopravou individuálnou
- zaistenie financovania v tomto sektore

- realizácia programov rozvoja infraštruktúry (Fojtíková, 2008)

2.3 Nástroje dopravnej politiky

V dokumente **Dopravná politika Českej republiky pre roky 2005-2013** je možné naraziť na tri druhy nástrojov dopravnej politiky, a to na

- **Právne nástroje dopravnej politiky**

Tento druh nástrojov dopravnej politiky má za úlohu vytvoriť jednotný právny rámec pre fungovanie dopravy, ako aj vytváranie predpokladov pre zachovanie konkurencieschopnosti českých podnikateľských subjektov v sektore dopravy.

- **Ekonomické nástroje dopravnej politiky**

Ekonomické nástroje sú veľmi dôležitým aspektom ovplyvňovania celého sektoru dopravy. Ich úlohou je proces reagovania na nepriaznivé trendy v doprave, ktoré svojou podstatou nie sú v súlade s udržateľným rozvojom. Pomocou ekonomických nástrojov je teda zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja nie len pomocou ekonomických opatrení daní a poplatkov, ale aj stimulácia podpory .

- **Informačné nástroje dopravnej politiky**

ČR sa tiež zapája do štruktúr a projektov EÚ, preto zvyšuje pomocou týchto nástrojov povinnosť predávania garantovaných informácií z oboch strán pre realizáciu spoločnej dopravnej politiky. Jedná sa najmä o relevantné informácie pre vyhodnocovanie žiadostí o dotácie a pod.

Keďže štátny železničný prepravca České dráhy a.s. (ďalej len ČD) je riadený a ovplyvňovaný štátom, je na ňom aj finančne závislý. Je možné to vysvetliť príjmom výrazných a významných dotácií zo štátneho rozpočtu.

Tieto dotácie sú súčasťami krajských rozpočtov. Skupina ČD používa dotácie najmä na pokrytie prevádzkových nákladov súvisiacich s nevyužitou kapacitou týchto nehnuteľností a investičných výdajov do obnovy tohto majetku, inými slovami – na úhradu strát z osobnej dopravy. Ďalej môžeme uviesť obstaranie hmotných majetkov a o tieto dotačné čiastky sa potom znižuje obstarávacía cena hmotného majetku.

2.4 Dopravná politika od vzniku samostatnej Českej republiky

Po vzniku samostatnej ČR v roku 1993 sa rozdelili aj podniky poskytujúce dopravu na týchto tratiach. Na Slovensku vznikli Železnice Slovenskej republiky (ďalej len ŽSR), v ČR České dráhy, s.o. a zároveň sa v krajine v tom istom roku zahájila modernizácia železničných koridorov.

Dôležitým zákonom o prevádzke železničných tratí je **Zákon o dráhach č.266/1994 Zb.** V ňom sa vymedzujú napríklad kategórie železničných dráh (celoštátna, regionálna, špeciálna, ...) alebo práva a povinnosti dopravcov.

Významná je regulácia dráhovej dopravy a udávanie licencií. V nej bola umožnená prevádzka aj iným súkromným železničným dopravcom, ktorí mohli prevádzkovať dopravu na základe splnenia špeciálnych podmienok, ako napríklad dostačujúci vek, finančná spôsobilosť a pod.

Keďže tento zákon nadobudol platnosť až koncom roka 1994 (týmto krokom prišla spoločnosť oficiálne o svoj monopol), takmer dva roky od vzniknutia samostatných Českých dráh nebolo umožnené iným spoločnostiam zaujímať sa o poskytovanie služieb na českej železničnej ceste. Tým pádom sa jediný prepravca nemusel báť o zníženie konkurencieschopnosti alebo neúspechu.

Na základe **zákona 77/2002 Zb.** v roku 2003 vznikla **akciová spoločnosť České dráhy**. Jej zakladateľom bol štát s predchádzajúcim súhlasom vlády a v jej mene jedná Ministerstvo dopravy a spojov. Stopercentným vlastníkom je štát. Jej hlavným predmetom podnikania je „*prevádzkovanie železničnej dopravy*“. Vo výhradnom vlastníctve má však aj staničné budovy alebo vozový park. Súčasne s akciovou spoločnosťou vznikla aj vyššie spomenutá **štátna organizácia Správa železničnej dopravnej cesty** (ďalej len SŽDC), ktorá podľa zákona „*vlastní a prevádzkuje železničnú dopravnú trať*“.

Zákon č. 266/1994 Zb. umožnil prístup k železničnej infraštruktúre ďalším licencovaným dopravcom. V tomto type dopravy bolo zavedené spoplatnenie železničnej dopravnej cesty na báze marginálnych nákladov.

Je dôležité pripomenúť, že hoci boli obidve spoločnosti založené štátom, ČD ako akciová spoločnosť hradí organizácii SŽDC poplatky za užívanie železničnej dopravnej cesty k účelu prevádzky dopravy. Podrobnejšie údaje o vypočítaní cien pri využívaní dopravných ciest budú rozobrané v nasledujúcej podkapitole.

2.5 Súčasná situácia

Liberalizácia a rozvoj trhu so železničnými službami umožnili ľahší prienik pre súkromných prepravcov. Prísun nových firiem stimuloval a stále podnecuje rozvoj infraštruktúry a zlepšovanie služieb. Táto snaha o trvalo udržateľný rozvoj, ktorý napomáha aj ekonomike českého štátu prilákala do krajiny dvoch prepravcov na celoštátnych linkách. Predtým už pôsobili menší súkromní prepravcovia iba na malých regionálnych linkách.

Prvý krát začala svoju prevádzku pravidelnej osobnej dopravy v roku 2011 spoločnosť Regio Jet a.s. Neskôr v roku 2012 dopravca LEO Express, a.s, ktorého konkurencieschopnosť v spojitosti s liberalizáciou bude ďalej bližšie rozobraná. Tieto spoločnosti sa vrhli do boja prevažne na diaľkových trasách, kde je ziskovosť najväčšia. Trvalo neuveriteľných 6 rokov, kým sa trh osobnej dopravy dostali súkromní prepravcovia. Najväčšími prekážkami pre zrealizovanie tohto biznisu sú vysoké vstupné náklady, najmä náklady fixné, ktoré sú premietnuté v dlhodobých hmotných majetkoch ako napríklad vlaky.

Hoci sa rozmach súkromných dopravcov stále zväčšuje a ich popularita rastie, pokiaľ by sme porovnali tržné podiely jednotlivých poskytovateľov služieb, zistili by sme, že ČD majú stále podiel najväčší, a to takmer 96% v roku 2013 (výročná správa SDŽČ).

Ich výhodou je aj tzv. sieťová doprava, ktorá na seba nadväzuje a viac menej ignoruje ostatných dopravcov. Je možné tvrdiť, že liberalizácia a deregulácia železničných sietí v súčasnosti nabrala nový smer a jej vplyv je značný.

Hoci je ČR malá krajina, je zriedkavé, vo svete nie moc časté, že na jednej z hlavných tratí jazdia až dvaja súkromní dopravcovia a jeden štátny. Rýchlejšou a efektívnejšou formou dopravy sa zrýchľuje a zväčšuje aj ekonomika štátu.

Keďže bol štátny dopravca od svojho vzniku zvyknutý na pomoc štátu a jeho dotácií, bolo preňho jednoduchšie po objavení nových firiem obrnúť sa. Dotácie však nie sú bezodné a je protizákonné poskytovať ich na takzvané komerčne udržateľných trasách, teda trasách, kde je možné prevádzkovať služby bez verejných dotácií a to dokázali už dávnejšie súkromní prepravcovia.

Ako uvádza majiteľ spoločnosti LEO Express a.s., Leoš Novotný, v rozhovore pre internetový magazín MontyRich, o tom, že „na scénu sa chystá nastúpiť nie len jeden, ale

až dvaja súkromní prepravcovia, vedel štátny dopravca už niekoľko rokov dopredu a napriek tomu nepracoval na skvalitnení a zefektívnení služieb a produktov. Znížil ceny dopravného na veľmi nízku čiastku“ Údajnému zneužitiu monopolného postavenia štátneho prepravcu a iným bariéram pre súkromné spoločnosti budú podrobnejšie venované kapitoly v teoretickej časti práce.

2.5.1 Ceny za použitie vnútroštátnej železničnej dopravnej cesty

V ČR je poplatok za používanie ciest železničnej trate regulovaný formou maximálnych cien. Najnovšie údaje pochádzajú z novembra 2012 platné od roku 2013 a ceny sa rozdeľujú podľa typu tratí na

1. trate, na ktorých nie je celoročne prevádzkovaná doprava
2. ostatné trate

Oboch tratí sa týka taktiež zaistenie prevádzkyschopnosti dráhy ($S_{2E,C,R}$)

Tabuľka 1 - Sadzby za využitie železničnej dopravnej cesty (cenový vestník MF, 2012)

Druh sadzby	Ostatné trate	Trate bez celoročnej prevádzky	Jednotka
S_{1E}	7,81	43,63	Kč/ vlkm
S_{2E}	44,77	57,81	Kč/ 1000 hrtkm
S_{1C}	6,49	43,63	Kč/ vlkm
S_{2C}	35,59	57,81	Kč/ 1000 hrtkm
S_{1R}	5,5	43,63	Kč/ vlkm
S_{2R}	30,16	57,81	Kč/ 1000 hrtkm

Keďže je výpočet ceny za použitie dráh pre všetkých železničných prepravcov v ČR rovnaký a taktiež LEO Express neberie do úvahy túto cenu pri kalkulácii finálnych cien konkurencieschopnosť podniku

3 KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKU

Keďže sa táto bakalárska práca venuje nie len samotnej liberalizácii, ale aj jej vplyvu na konkurencieschopnosť vybraného podniku, je potrebné priblížiť taktiež teóriu a dôležité fakty týkajúce sa konkurencieschopnosti ovplyvnenej reguláciou železničného prostredia.

3.1 Podnikateľský potenciál

System konkurencie firiem je založený na ich konkurencieschopnosti a súčasne je nutné uvedomiť si, že konkurencieschopnosť je jednou z podôb podnikateľského potenciálu. Podnikateľský potenciál môžeme všeobecne chápať ako *„určitú zmenu, ktorá jednak vyvoláva odpor ostatnej konkurencie k tejto zmene, ako príležitosť k umocneniu pôvodného potenciálu, alebo vzniku nového potenciálu firmy“* (Mikoláš, 2005).

Je dôležité rozumieť podstate potenciálu, pretože základom všetkých úvah o konkurencieschopnosti firmy je skúmanie vzťahu medzi produktom (službou) a potenciálom vytvorenia produktu. Inak povedané, medzi prítomnosťou a budúcnosťou tohto produktu.

Ďalej Mikoláš (2005) uvádza niekoľko princípov skúmania podnikateľského potenciálu. Medzi ne patrí napríklad poznávacie hľadisko, pri ktorom sa vychádza z otázky **Prečo?** Teda prečo ľudia a podniky učinili tak či onak, a prečo sme o tom my nevedeli, nemali informácie?

Pri chápaní potenciálu je tiež nutné nezameniť si tento pojem s konkurencieschopnosťou. Pretože nový výrobok, služba alebo úspech na trhu nie je charakteristika našej konkurencieschopnosti, ale len využitie nášho potenciálu z predchádzajúceho obdobia.

3.2 Konkurencia

Macáková (2010) z pohľadu mikroekonómie definuje konkurenciu ako *„rivalitu medzi predajcami alebo kupujúcimi rovnakého produktu, teda ako konkurenciu naprieč trhom.“* Pod touto definíciou môžeme rozumieť stretávanie dopytu a ponuky, alebo stretávanie záujmov rôznych subjektov trhu.

Podľa Fialovej (2007) existujú tri formy konkurencie:

1. Konkurencia naprieč trhom
2. Konkurencia na strane dopytu
3. Konkurencia na strane ponuky

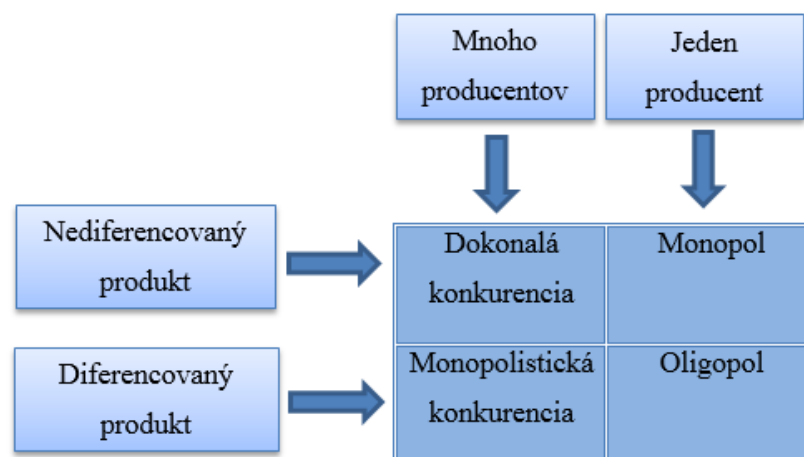
Keďže firma, ktorá je skúmaná v tejto práci je práve poskytovateľom produktov a služieb, ďalej sa budeme zaoberať **konkurenciou na strane ponuky**. V tomto prípade konkurencie prichádza na trh každý výrobca so snahou predat' čo najväčšie množstvo svojich výrobkov a maximalizovať zisk. Konkurencia na strane ponuky sa ďalej delí na

- **konkurenciu cenovú**, ktorá spočíva v zdanlivo nezmyselnom dobrovoľnom znižovaní cien so snahou ovládnuť trh
- **konkurenciu necenovú**, kde sa výrobcovia snažia prilákať dopyt spôsobom zvyšovania kvality, reklamou, obalovou technikou a pod.

a na

- **konkurenciu dokonalú**, v ktorej majú všetci účastníci rovnaké podmienky, alebo tiež mnoho výrobcov vyrába homogénnu produkciu
- **konkurenciu nedokonalú** zahŕňajúcu monopolnú konkurenciu, oligopol a monopol. (Macáková, 2010)

Pre lepšie predstavenie typológie konkurencie slúži nasledujúci obrázok.



Obrázok 1 - Konkurenčná typológia podľa počtu producentov a diverzifikácie produktu v tržnom prostredí (Horáková, 1992)

3.2.1 Monopol

Ako sme sa už na začiatku zaoberali vývojom železničnej dopravy v Českej republike, vieme, že do roku 1994 nebolo umožnené súkromným prepravcom začať poskytovať služby na železničnej ceste. Do tejto doby mala konkurencia na českom železničnom trhu osobnej dopravy podobu nedokonalkej konkurencie, konkrétne monopolu.

Dohnalová (2011) zhrňa znaky monopolu do niekoľkých bodov:

- **jediný výrobca na trhu** (v našom prípade poskytovateľ osobnej železničnej dopravy)
- **neexistuje blízky substitút**
- **vstup na trh je uzavretý** – existujú prekážky vstupu do odvetvia
- **schopnosť ovplyvniť cenu svojho výrobku (služby)**

Ďalej uvádza, že hlavnou príčinou je existencia prekážok vstupu do odvetvia ostatným firmám. Tieto prekážky môžu byť rôzne. V našom prípade hovoríme o vysokých nákladových požiadavkách, legislatívnych zneniach, výhradné právo určené vládou a pod.

Existencia monopolu značne ochromuje pôsobenie tržného mechanizmu, ktoré musí byť doplnené štátnou reguláciou. Hoci mohli ČD do určitej doby určovať cenu svojich služieb na základe svojho monopolného postavenia, museli rešpektovať cenu, ktorú sú kupujúci ochotní zaplatiť.

Begg (2005) zdôrazňuje, že pri tomto type konkurencie tiež firmy neprodukurujú svoje služby za minimálne priemerné náklady a zároveň majú nadbytočnú kapacitu.

Na druhej strane, Dohnalová (2011) zas dopĺňa dôsledky monopolu o predávanie výrobkov a služieb za vyššie ceny než v podmienkach dokonalej konkurencie, alebo neschopnosť vyrábania takého množstva produkcie, aké dopyt žiada.

3.2.2 Funkcia štátu a verejného sektoru

Mikroekonomická rola štátu spolu s verejným sektorom je v oblasti konkurencie dôležitá. Jedným z nástrojov usmerňovania činnosti monopolu je aj použitie **antitrustových zákonov**, ktoré „obmedzujú monopolizáciu ekonomiky tým, že zakazujú určité konkrétne chovanie firiem.“ (Macáková, 2010).

Na území ČR pôsobí Úrad na ochranu hospodárskej súťaže, ktorého funkciou je okrem iného aj monitorovanie činnosti štátom riadených Českých dráh, ich správania a

zvýhodnenia voči ostatným súkromným prepravcom. Ako príklad možno uviesť zverejnenie ukladania rôznych sankcií, napríklad za nedodržiavanie povinných verejných zákaziek

3.3 Typológia konkurencie

Nedokonalú konkurenciu opisuje aj Čichovský (2002) a dopĺňa tiež konkurenčnú typológiu podľa nahraditeľnosti produktu v tržnom prostredí:

- **Konkurencia značiek**

Tento typ konkurencie vzniká, ak producent (distribútor) považuje za svojho konkurenta subjekt, ktorý ponúka podobné výrobky a služby na rovnakom trhu za podobné ceny.

- **Konkurencia odvetvová**

Konkurentmi v odvetvovej konkurencii sú subjekty vyrábajúce rovnaké triedy výrobkov a uspokojujúce rovnakú alebo podobnú potrebu trhu.

- **Konkurencia formy**

V prípade konkurencie formy konkurenti dokážu uspokojiť potrebu trhu rôznymi formami a spôsobmi.

- **Konkurencia rodu**

Konkurencia subjektov, ktoré súťažia o tok hodnôt (peniaze) daného segmentu trhu. Ako príklad možno uviesť producenta snažiaceho sa službami komplexne uspokojiť tržný segment.

4 CENY V KONKURENČNOM PROSTREDÍ

Pri vytváraní svojho postavenia sa každá firma usiluje o čo najefektívnejšie vytváranie cien produktov, v našom prípade hlavne služieb. Cena služieb má určitú hodnotu, ktorá je dôležitá. „Pre zákazníkov predstavuje hodnota služby mieru uspokojenia ich potrieb. Oceňovanie hodnoty služieb zákazníkmi je zložité kvôli nehmotnosti služby, preto zákazník väčšinou vníma hodnotu porovnávaním s úžitkom, ktorý by mu priniesla konkurenčná služba“ (Janečková, 2001). Práve cena býva tým predmetom, ktorý zákazníci najčastejšie porovnávajú.

4.1 Ceny služieb

Ceny poskytovaných služieb sa v podnikoch viac alebo menej líšia. Existuje niekoľko vplyvov, ktoré pôsobia na cenu, ktorú uznajú za vhodnú a za ktorú budú službu poskytovať. Treba si uvedomiť, že zákazníkov okrem nákladov za službu vznikajú aj náklady spojené napríklad s časom stráveným vyhľadávaním služby, Janečková (2001) dopĺňa cenotvorbu služieb napríklad o nasledujúce vplyvy:

- **Vládna intervencia**

Štát v mnohých prípadoch predaj služieb kontroluje a snaží sa ho regulovať. Aj v prípade osobnej železničnej dopravy ide o nutnosť rôznych licencií a povolení k prevádzke služieb. Hoci tento druh služieb už sprivatizovaný bol, existuje ešte mnoho verejných služieb ktoré neboli.

- **Distribúcia**

Skutočnosť, že súčasťou distribúcie služby je aj osobný kontakt, obmedzuje častokrát rozsah jej predaja.

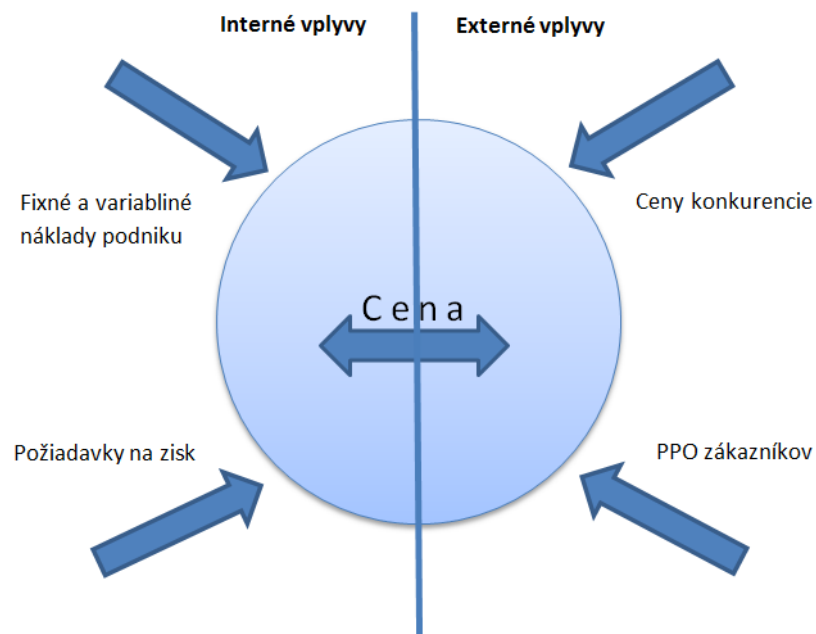
- **Heterogenita služieb**

Hoci sa táto skutočnosť týka najmä vstupu konkurencie do oblastí s nízkou potrebou kapitálu, čo sa stáva príčinou značnej konkurencie v mnohých tržných odvetviach služieb. Zákazník si tak má možnosť vybrať medzi cenami od rôznych subjektov a preto vznikajú často cenové vojny.

4.2 Tvorba cien

Kašík (2012) utvrdzuje, že stanovenie správnej ceny produktov a služieb je jedným z rozhodujúcich prvkov úspešnosti podniku. Pri stanovovaní ceny tiež berie do úvahy zvažovanie tieto faktory – **PPO zákazníkov** (potreby, požiadavky, očakávania), **náklady a konkurenčné prostredie**. Nemožno tieto subjekty brať alternatívne a každý zvlášť, ale komplexne.

Nasledujúci obrázok popisuje vplyv jednotlivých faktorov. Pre doplnenie, **externé faktory** sú tvorené cenou konkurencie a očakávaním zákazníkov a **interné faktory** sú tvorené nákladmi podniku a tvorením zisku.



Obrázok 2 - Faktory ovplyvňujúce tvorbu cien s ohľadom na prostredie podniku

(Kašík, 2012)

Existuje mnoho vplyvov, ktoré má cena na zákazníka a tie Kašík (2012) dopĺňa o udržiavanie stálych zákazníkov pomocou seriózných a transparentných cien. Tvorba cien je tiež jeden z účinných faktorov budovania úspešných zákazníckych vzťahov. Cena sa môže tiež odlíšiť od iných kvalitou, ktorú za sebou skrýva, preto ju mnoho krát zákazníci uprednostnia voči cene nízkej.

5 ANALÝZA TRHU

Kotler (2010) tvrdí, že spoločnosti si stále viac uvedomujú dôležitosť svojej konkurenčnej výhody, ktorú môžu získať snahou vytvárať udržateľný biznis. Existuje preto viacero dôvodov. Medzi ne patrí napríklad zapálenosť či nadšenie zakladateľov. Ďalej môžeme uviesť prežitie krízy vonkajších vzťahov spoločnosti, ktorá umožní firemným cieľom nový rozmer. Tretím dôvodom je snaha o udržateľnosť podmienená regulačným tlakom zo strany štátu.

5.1 Marketingový výskum

Foret a Stávková (2003) pomenúvajú marketingový výskum ako poznávanie zákazníkov, ktoré má veľmi dlhú históriu. Poznávanie zákazníkov by sa podľa nich malo opierať o objektivizované a systematické postupy. Efektívny marketingový výskum približujú tiež ako proces zostavený z piatich krokov:

- Definovanie problému a cieľov výskumu
- Zostavenie plánu výskumu
- Zhromažďovanie informácií
- Analýza informácií
- Prezentácia výsledkov

5.1.1 Metódy marketingového výskumu

Pri skúmaní marketingového prostredia firmy je k dispozícii viacero typov výskumov. Pri zbere primárnych dát sa podľa Kozla (2011) pracuje najčastejšie s dvoma druhmi primárnych dát a to s kvantitatívnymi a kvalitatívnymi.

Kvantitatívny výskum sa zaoberá získavaním dát o početnosti výskytu niečoho, čo už prebehlo alebo práve prebieha. Jeho účelom je získať merateľné číselné dáta zo štatisticky spoľahlivých výsledkov od veľkého súboru korešpondentov

Kvalitatívny výskum báda po príčinách, prečo sa niečo udialo, alebo deje. Jeho účelom je zistiť motívy, mienky a postoje vedúce k určitému chovaniu.

Keďže táto práca obsahuje vo svojej praktickej časti analýzu vonkajších vplyvov na spoločnosť a tiež napríklad spôsoby chovania spoločnosti, bol pre vhodnosť údajov vybraný prieskum kvalitatívny (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Medzi základné techniky, ktoré sa využívajú pri zbere primárnych dát sú

- **dotazovanie**
 - dotazník, anketa
- **osobné rozhovory**
 - interview, telefonické rozhovory
- **pozorovanie**
 - experiment (Foret, Stávková, 2003)

5.2 Marketingové stratégie

Pri vytváraní firemných cieľov a sa využívajú rôzne techniky a stratégie, ktoré uľahčujú pozorovanie trhu a analyzujú aj firemné schopnosti a možnosti. „*Marketingové stratégie sú prostriedky, vďaka ktorým firma dosiahne svojich marketingových cieľov...*“ (McDonald, 2012).

Tieto stratégie sa všeobecne zaoberajú hlavnými prvkami marketingového mixu, ktorými sú produkt, cena, miesto a propagácia. Každý prvok tiež zahŕňa niekoľko možností zlepšovania :

- **Produkt** – rozšírenie sortimentu, zmena vlastností, vzhľadu, zjednotenie sortimentu
- **Cena** – zmena ceny, podmienok ceny, pravidlá vstupu na trh
- **Miesto** – zmena služieb, kanálov, dodávok
- **Propagácia** – zmena reklamy, propagácie, predaja

Ako východisko pre riadenie formy a riadenie jej stratégie sú podstatné aj nasledujúce kroky:



Obrázok 3 - Východiská pre marketingový strategický proces (Horáková, 2014)

5.3 PESTLE analýza

Táto práca sa zaoberá vplyvom liberalizácie na chod firmy a jej konkurencieschopnosť. Preto je dôležité vedieť tieto vonkajšie vplyvy charakterizovať a nejako ich vyhodnotiť. Podľa Queka *„bez nepretržitého sledovania vývoja okolitého prostredia v globálnom merítku a snahy porozumieť príčinám udalostí nemôžeme včas naplánovať naše kroky a pružne reagovať na zmeny, ktoré sa nedali predvídať“* (Košťan, Šuleř, 2002).

Významným spôsobom analýzy faktorov vonkajšieho prostredia, ktoré by mohli znamenať budúce príležitosti alebo hrozby pre organizáciu je PESTLE analýza. PESTLE analýza je odvodená a doplnená z pôvodnej PEST analýzy, ktorá obsahovala tieto prvky vonkajšieho prostredia:

- **Politické prvky vonkajšieho prostredia**

Za politické faktory môžeme považovať napríklad hodnotenie politickej stability, politický postoj voči investíciám, k privátnemu sektoru a tiež politický vplyv

- **Ekonomické prvky vonkajšieho prostredia**

Medzi ekonomické vplyvy patria makroekonomické situácie ako miera inflácie, úroková miera, výška HDP. Taktiež tu patria finančné zdroje ako náklady na pôžičky, dostupnosť úverov či bankový systém.

- **Sociálne prvky vonkajšieho prostredia**

K sociálnym prvkom vonkajšieho prostredia patria demografické prvky ako napríklad veľkosť populácie, veková štruktúra, preferencie a pod. Môžeme tu tiež zaradiť sociálne aspekty či dostupnosť pracovnej sily.

- **Technologické prvky vonkajšieho prostredia**

K týmto prvkom môžeme zaradiť podporu vedy a výskumu, rýchlosť realizácie nových technológií či technologickú úroveň.

Tieto prvky sú doplnené o nasledovné :

- **Legislatívne prvky vonkajšieho prostredia**

Za legislatívne faktory môžeme považovať existenciu a mieru funkčnosti zákonov a noriem ale aj chýbajúcu legislatívu. Spadá tu aktuálna legislatíva zahŕňajúca občiansky a obchodný zákonník, antitrustové zákony a pod.

- **Ekologické prvky vonkajšieho prostredia**

Tieto faktory sa začali brať na vedomie v posledných rokoch a považujeme za ne prírodné a klimatické vplyvy, hrozby alebo legislatívne obmedzenia spojené s ochranou životného prostredia

Podľa Grasseovej (2010) sa používa táto metóda pre strategickú analýzu vonkajšieho prostredia na základe faktorov, u ktorých predpokladáme, že môžu ovplyvňovať organizáciu a tiež ako podklad pre vypracovanie prognóz pre ďalší rozvoj.

5.3.1 Využitie PESTLE analýzy

PESTLE analýza odpovedá na **tri základné otázky**:

- Ktoré z vonkajších faktorov majú vplyv na organizáciu alebo jej súčasť?
- Aké sú možné účinky týchto faktorov?
- Ktoré z nich sú v blízkej budúcnosti najdôležitejšie?

Pred samotným realizovaním analýzy je potrebné ujasniť si ciele. *„Výstupom by mal byť potom súbor jasných a zrozumiteľných makroekonomických faktorov, ktoré pozitívne alebo negatívne ovplyvňujú chod organizácie“* (Grasseová, 2013).

Realizácia sa ďalej prevádza v nasledujúcich krokoch:

- Vytvorenie zoznamu relevantných faktorov makroprostredia pre danú organizáciu
- Charakteristika vplyvu jednotlivých nájdených faktorov
- Nájdenie súvislosti a väzieb jednotlivých faktorov

6 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

Teoretická časť práce sa zaoberá teoretickými poznatkami liberalizácie osobnej železničnej dopravy v Českej republike, ako aj konkurencieschopnosťou organizácií, ktorá je liberalizáciou ovplyvnená.

Prvá časť sa venuje priebehu procesu regulácie a liberalizácie českej železničnej dopravy ako súčasti v celej Európe, keďže problém poklesu obľúbenosti železničnej prepravy sa netýkal len ČR. Popisuje sa v nej postupné prijímanie železničných balíčkov ako nástrojov regulácie a zlepšenia zjednotenia dopravy ako jedného z cieľov EÚ. Informácie o využití praktických nástrojov liberalizácie opisujú dôkladne Goméz-Ibánez a de Rus. Z týchto podkladov je možné lepšie predstavenie situácií v jednotlivých krajinách a samozrejme v ČR. Českými autormi významnými v oblasti železničnej dopravy a liberalizácie sú zas Kvizda a Tomeš, ktorí dopĺňajú poznatky z ČR podrobnejšie.

Dôležité v prvej časti sú tiež funkcie a nástroje dopravnej politiky, ktoré ovplyvňujú chod železničnej dopravy a priamo súvisia s realizáciou či už železničných projektov, alebo integráciou nových, súkromných prepravcov. Táto časť sa tiež zamerala na situáciu českého železničného trhu po vzniknutí samostatnej republiky, niekoľko rokov po ňom a na situáciu súčasnú, ktorá sa za tých pár rokov rýchlo vyvinula.

Druhá časť teoretickej časti práce sa zaoberá teóriou konkurencieschopnosti spolu s druhmi, ktoré zahŕňa. Primárnym zdrojom poznatkov o typoch konkurencie je Dohnalová. Popisuje bližšie monopol ako jeden z druhov nedokonalkej konkurencie, pretože bol dlhú dobu spätý s témou železničného sektora. Zásadným nástrojom vytvárania konkurenčnej výhody a úspechu na trhu je aj opisovaná tvorba cien ovplyvňovaná viacerými faktormi. Informácie týkajúce sa cenotvorby boli čerpané najmä od Janečkovej a to možné vplyvy na tvorbu cien a od Kašíka, ktorý popisuje konkrétnejšiu cenotvorbu.

Záver druhej časti opisuje PESTLE analýzu makroekonomických faktorov ovplyvňujúcich organizácie a ich funkcie. Primárnym zdrojom poznatkov o častiach PESTLE analýzy bol Košťan a Šuleř.

Poznatky a informácie z teoretickej časti slúžia ako podklad pre vypracovanie úloh praktickej časti.

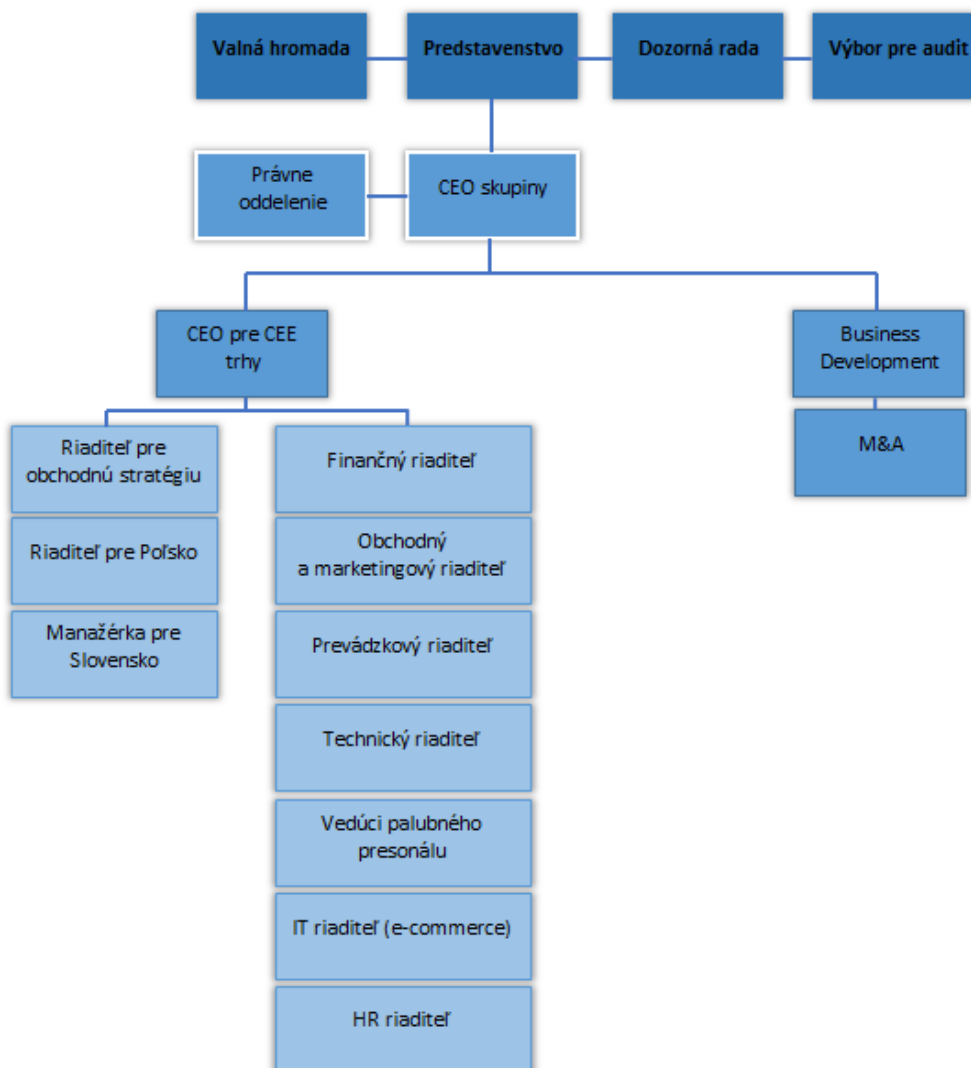
II PRAKTICKÁ ČASŤ

7 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Sledovaná firma, LEO Express, a.s. vznikla 18. 11. 2009, môžeme teda tvrdiť, že je najmladší český súkromný prepravca pôsobiaci na trhu osobnej železničnej dopravy. Predmetom podnikania tejto spoločnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona, prevádzka dráhovej dopravy a hostinská činnosť.

7.1 Organizačná štruktúra

Spoločnosť LEO Express je akciová spoločnosť. Na základe poslednej verejne dostupnej výročnej správy z roku 2014 je jej organizačná štruktúra, ktorá je príkladom líniovo-štabnej štruktúry rozdelená nasledovne:



Obrázok 4 - Organizačná štruktúra spoločnosti (Výročná správa LE, 2014)

Predsedom predstavenstva a zároveň hlavným akcionárom firmy je **Leoš Novotný**. Dalšími členmi sú Peter Kohler a Michal Miklenda. Medzi členov dozornej rady patrí Leoš Novotný sr., ktorý je jej predsedom a ďalej Haydn Abbott či Richard Tolmach, ktorý je zároveň predsedom výboru pre audit.

7.2 História a vývoj firmy

Ako uvádza obchodný register, spoločnosť bola založená v roku 2010 pod názvom ARETUSA, a.s. s odlišným predmetom činnosti, ktorý v tom istom roku rozšírila o terajšiu prevádzku dráhovej dopravy. Až v roku 2011 bola firma premenovaná na názov, ktorý poznáme teraz, LEO Express, a.s.

Keďže poskytovateľom práv na poskytovanie služieb (nie len osobnej) železničnej prepravy je od roku 2003 SŽDC, LE musel v tiež pred samotným spustením prepravy podpísať zmluvu o využití dopravnej cesty. Stalo sa tak začiatkom roka 2011, viac ako rok predtým, než bol vypravený prvý vlak.

Spoločnosť mala už od začiatku svojho pôsobenia cieľ **expandovať aj do okolitých krajín**. Podarilo sa jej to už v decembri 2014, kedy spustila prepravu až na východ Slovenska na trase **Praha – Košice**.

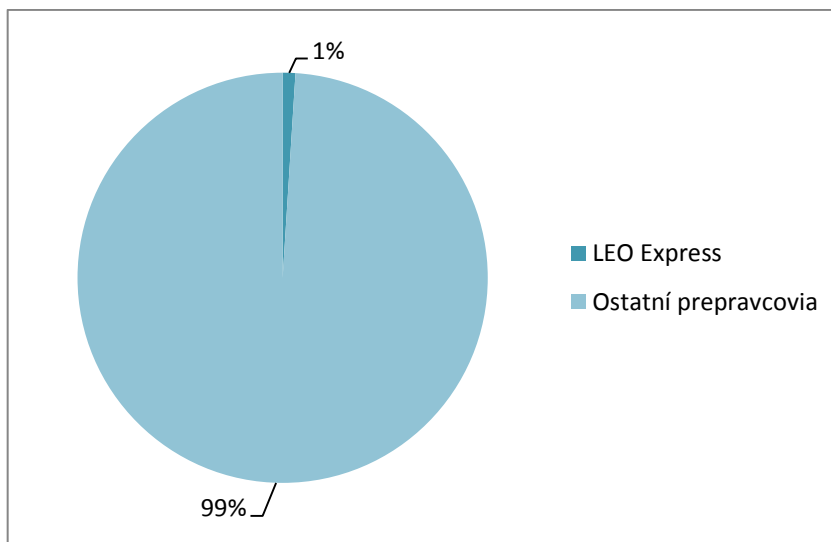
Ďalšou vidinou bolo tiež nahradiť niektoré stratové trasy vlakov autobusovými spojmi. Stalo sa tak napríklad na trasách do Zlína a Českého Krumlova. Z východu Slovenska sa dá po niekoľkých zastávkach (Michalovce, Sobrance, Vyšné Nemecké, ...) pomocou LE cestovať až na **Ukrajinu**, konkrétne do mesta Mukačevo, kde sa dá dostať pomocou partnerských autobusov LEO Express Easy, ktoré priamo nadväzujú na vlaky LE, čo je veľkou výhodou.

Od roku 2014 sú trasy LE sú rozšírené taktiež do susedného **Poľska**, konkrétne do Katovic a Krakova, a to tiež autobusovými spojmi z mesta Bohumín, ktoré je medzinárodným uzlom a dá sa odtiaľ presadať na rôzne rýchliky hlavnej železničnej trate.

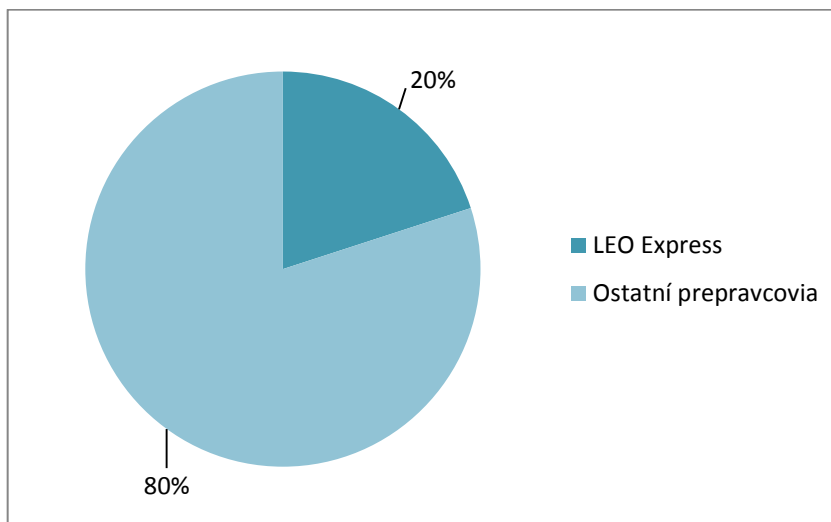
Ako tvrdí internetový portál firenet.cz, spoločnosť LE od konca roku 2015 vyhlásila spojenie rezervačných systémov s dopravcom **Flixbus**. Ten patrí medzi najväčších autobusových dopravcov v Nemecku. Pomocou partnerských autobusov je tak možné sa dostať až do **Drážd'an či Berlína**.

Podľa najnovších tlačových správ poskytnutých spoločnosťou je ešte cieľom ďalej expandovať do Nemecka a Rakúska čo sa týka autobusovej aj vlakovej dopravy a tým tiež zvýšiť ďalší rast o 30 až 40% pre rok 2016.

Nasledujúce grafy ukazujú podiely LE a ostatných konkurenčných prepravcov na hlavnej konkurenčnej trati Praha – Ostrava.



Graf 2 - Podiel na trhu Praha – Ostrava, rok 2012 v % (Výročná správa LE, 2012)



Graf 3 - Podiel na trhu Praha – Ostrava, rok 2016 v % (vlastné spracovanie)

Ako možno vidieť na týchto grafoch, podiel LE na trhu Praha – Ostrava, ktorý je zároveň jeho hlavnou linkou a tiež najväčším sporom medzi dopravcami postupom rokov výrazne stúpol z 1% na 20%.

7.3 Základné finančné ukazovatele

Hoci spoločnosť Leo Express pôsobí na trhu osobnej železničnej dopravy v porovnaní s ostatnými poskytovateľmi rovnakého druhu dopravy pomerne kratšiu dobu, vyvíja sa veľmi rýchlo, čo dokazujú aj rôzne finančné ukazovatele.

7.3.1 Vývoj hospodárskych výsledkov spoločnosti

Ako prvý príklad si môžeme vziať vývoj **prevádzkového hospodárskeho výsledku pred odčítaním odpisov (ďalej EBITDA)**.

Tabuľka 2 – Vývoj EBITDA a EBIT v tis. Kč (výročné správy LE)

v tis. Kč	2015	2014	2013
EBITDA	24 700	8 800	-15 600
Odpisy a amortizácia	-37 858	-70 337	-67 348
EBIT	-13 158	-61 537	-82 948

Pri vývoji ukazovateľa EBITDA možno vidieť, ako každoročne stúpa až ku kladným číslam. Pri porovnaní posledného dostupného údajá EBITDA z konca roka 2015 vidíme, že vzrástol medziročne až o približne 300% na takmer 25 miliónov Kč. Za rastom stojí aj expanzia spoločnosti do okolitých krajín, napríklad na východ Slovenska alebo na Ukrajinu. Vývojový trend teda naznačuje, že ukazovateľ EBITDA má tendenciu rásť spoločne s EBIT. Tým môže firma financovať svoj rast alebo investície.

Pokiaľ by sme chceli porovnať vývoj EBITDA so štátnym prepravcom, podľa poslednej výročnej správy z roku 2015 klesol medziročne o približne 17,3% (2014 – 7 748 mil. Kč, 2015 – 6 408 mil. Kč).

7.3.2 Vývoj vybraných prvků rozvahy společnosti

Další tabulka ukazuje na změny v některých prvcích účtovných uzávěrek společnosti.

Tabulka 3 – Změny v aktivech a pasívech LE v tis. Kč (výročné správy LE)

v tis. Kč	2015	2014	2013
Dlhodobé aktiva	898 801	921 799	963 003
Krátkodobé aktiva	67 615	80 168	47 349
Dlhodobé závazky	664 789	745 343	832 273
Krátkodobé závazky	208 464	214 935	82 506

Hodnota dlhodobých aktiv, které zahrňují v dlhodobom hmotnom majetku (ďalej len DHM) najmä vlakové súpravy, mierne počas rokov klesá. Je to z dôvodu odpisovania majetku, keďže sa nový tak často nenakupuje. V DHM na základe účtovných uzávěrek postupne stúpajú hodnoty položky goodwill alebo software. Hoci krátkodobé aktiva po roku 2013 výrazne stúpili, do roku 2015 opäť klesli. Tento vývoj je spôsobený znížením pohľadávok.

Dlhodobé závazky spoločnosti postupne klesajú hlavne z dôvodu splácania dlhodobých úverov a pôžičiek. Krátkodobé závazky tiež hlavne obsahujúce krátkodobé úvery a pôžičky stúpili o viac ako 250% po roku 2013 kvôli čerpaniu krátkodobých úverov. Tie sa už v súčasnej dobe splácajú, preto ich hodnota klesá.

Celková zadlženosť podniku v % ku koncu roka 2015 sa ďalej môže vypočítať podľa nasledujúceho vzorca : $\frac{\text{cudzíe zdroje}}{\text{aktiva}} \cdot 100$

Hodnota cudzích zdrojov (ďalej len CZ) v tis. Kč = 873 370

Hodnota aktiv (ďalej len A) v tis. Kč = 966 682

$$\text{Celková zadlženosť podniku} = \frac{873370}{966682} \cdot 100 = 90,35\%$$

Výsledok, 90,35%, nám poukazuje na vysokú mieru krytia firemného majetku cudzími zdrojmi. Táto vysoká hodnota môže byť rizikom nie len pre banky ale aj veriteľov. Ako však ukazuje Tabulka 3, hodnota cudzích zdrojov postupne klesá. Pokiaľ by sme rovnakým postupom vypočítali celkovú zadlženosť podniku v roku 2013, vyšlo by nám 90,54%, čo je o 0,19% viac.

7.3.3 Vývoj vybraných finančních ukazovatelů společnosti

Nasledující tabulka zobrazuje některé z dalších finančních ukazovatelů LE.

Tabulka 4 Vybrané finanční ukazovatele LE v tis. Kč (výročné správy LE)

v tis. Kč	2015	2014	2013
Tržby z hlavní činnosti	260 000	178 313	193 313
Náklady na zaměstnancův	-71525	-61 323	-68 270
Strata z prevádzkovej činnosti	-18 462	-73 840	-85 890
Strata po zdanení	-84 778	-136 650	-159 045

Ako môžeme na základných ukazovateľoch vidieť, tržby z poskytovania hlavných služieb v roku 2014 klesli. Pokles sa týka najmä cenovej vojny vzniknutej na hlavných obsluhovaných trasách. Tento fakt súvisí aj s nákladmi na zamestnancov, ktoré v minulom roku klesli. Spoločnosť totižto musela znížiť platy niektorým, najmä rádovým, zamestnancom (idnes.cz, 2013). Napriek nepriaznivým okolnostiam a vplyvom, ktoré pôsobia na spoločnosť, jej strata z prevádzkovej činnosti v poslednej dobe klesla. LE nie je jediný prepravca, ktorý hospodári so stratou. Podľa najnovšej výročnej správy z roku 2015 však svoje tržby opäť zvýšil. Zvýšil tiež náklady na zamestnancov, keďže rozšíril svoje pôsobenie do iných regiónov a krajín. Tým znížil aj stratu z prevádzkovej činnosti a stratu po zdanení, ktorá klesla o viac ako 40%.

Dosiahnuté straty môžeme porovnať tiež s najväčším konkurentom – ČD. Podľa najnovšie dostupnej výročnej správy z roku 2015, k 31.12.2015 dosiahli ČD stratu – 1 374 997 tis. Kč a k 31.12.2014 zisk 156 206 tis. Kč. Je to obrovský pokles o približne 880%.

7.3.4 Ukazovatele likvidity podniku

Pri posudzovaní finančného zdravia podniku je dôležité poznať a posúdiť likviditu. Poznáme dokopy tri druhy a to bežnú, pohotovú a hotovostnú. Nasledujúce tabuľky poukazujú na zdroje výpočtu týchto likvidít a samotné výpočty.

Tabuľka 5 – Údaje súvahy výpočtu likvidity v tis. Kč (výročné správy LE)

v tis. Kč	2015	2014	2013
Obežné aktíva	67 615	80 168	47 349
(z toho) Zásoby	15 583	13 821	10 017
(z toho) Krátkodobý finančný majetok	3 301	8 752	26 039
Krátkodobé cudzie zdroje	208 464	214 935	82 506

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{OA}{KCZ}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(OA-Z)}{KCZ}$$

$$\text{Hotovostná likvidita} = \frac{KFM}{KCZ}$$

Na základe týchto vzorcov boli vypočítané údaje v nasledujúcej tabuľke. Pri bežnej a pohotovostnej likvidite je dôležité spomenúť, že ich hodnoty sa výrazne nelíšia. Je tak tomu preto, lebo LE je spoločnosť poskytujúca hlavne služby osobnej železničnej prepravy, preto ani v rozvahe nie sú vysoké hodnoty zásob.

Tabuľka 6 – Hodnoty ukazovateľov likvidity LE (vlastné spracovanie)

Ukazovatele likvidity	2015	2014	2013
Bežná likvidita	0,324349	0,372987	0,573886
Pohotová likvidita	0,249597	0,308684	0,452476
Hotovostná likvidita	0,015835	0,040719	0,315601

Pri interpretovaní všetkých troch druhov likvidít možno povedať, že majú veľmi nízku hodnotu. Pokiaľ by sa uvedené výsledky pohybovali v okolí čísla 1, znamenalo by to, že obežné aktíva (ďalej len OA) firmy (zahŕňajúc aj nezahŕňajúc zásoby) pokrývajú krátkodobé záväzky podniku. Avšak vypočítané hodnoty ukazujú čísla minimálne o polovicu menšie. LE mala najvyššiu schopnosť likvidity v roku 2013. Ďalší rok však začala spoločnosť brať krátkodobé úvery a pôžičky, ktoré sa podľa výročných správ zvýšili

z 10 587 tis. Kč na 118 248 tis. Kč a v roku 2015 až na 133 061 tis. Kč. Tieto údaje sa ďalej premietli v celkovej hodnote krátkodobých záväzkov (ďalej len KCZ).

Keďže hodnota zásob sa nijak extrémne nemení, môžeme dedukovať, že ich hodnota nemá až taký veľký vplyv na likviditu podniku, keďže pohotová likvidita nie je výrazne menšia od tej bežnej.

Hodnoty bežnej likvidity, teda zahŕňajúcej aj zásoby, sa postupom rokov tiež znižuje. Hlavným dôvodom je nízka hodnota OA, ktorý je približne trikrát menší ako celkové KCZ. To sa premieta aj v hodnotách hotovostnej likvidity, kde časť OA – krátkodobý finančný majetok (ďalej len KFM) tvorí len veľmi malú časť OA. Pri skúmaní súvahy spoločnosti je zrejmé, že najväčšiu časť OA tvoria ostatné pohľadávky.

Tabuľka 7 – Hodnoty ostatných pohľadávok LE (výročné správy LE)

	2015	2014	2013
Hodnota ostatných pohľadávok v tis. Kč	39 390	45 673	6 847

Preto by sa mala hodnota týchto pohľadávok znížiť, aby firma disponovala oveľa väčším obnosom viac hotovostných prostriedkov – ako napríklad peňazí na bežnom účte.

7.4 Poskytované služby

Leo Express je spoločnosť poskytujúca najmä služby osobnej železničnej dopravy, teda prepravy osôb. K tejto najpodstatnejšej činnosti však patrí mnoho ďalších.

LE má vo väčšine väčších miest (Praha, Pardubice, Ostrava, Bohumín, Brno, České Budějovice, ...) kde zastavujú jeho vlaky, aj svoje predajné miesta. Keďže sa tieto miesta nachádzajú v staničných budovách, ktoré sú vlastnené ČD, musia za ne platiť určitý nájom. Medzi služby poskytované predajnými miestami patrí predaj lístkov, výdaj vernostných kariet či poskytovanie informácií.

K preprave vlakmi aj autobusmi patrí palubný personál. Stevardi a stevardky sprevádzajú cestujúcich po celú dobu cesty a sú neustále k dispozícii. Rozvážajú nápoje a občerstvenie, dennú tlač a časopisy spolu v troch druhoch tried:

- **Economy**
- **Business**
- **Premium**

Tieto tri triedy sa líšia od seba nie len cenou, ale aj službami, ktoré sú v nich poskytované. Vo všetkých je k dispozícii WiFi, elektronické zásuvky, polohovateľné sedadlá, bezbariérové toalety, denná tlač, zapožičanie spoločenských hier a mnoho ďalších. Palubné menu a občerstvenie sa LE snaží prispôbiť sezóne a to sa tiež odráža na meniacej sa ponuke, čo môže byť plus hlavne pre ľudí, ktorí cestujú s vlakmi LE často. Všetky triedy majú podobu otvorených vozňov. Drahšími a luxusnejšími triedami Business a Premium si LE získava náročnejších zákazníkov často spomedzi podnikateľov.

- Časť **Business** ponúka navyše určité označené občerstvenie a 2 nealkoholické nápoje zdarma, viac priestoru, tichšiu, oddelenú časť vo vlaku.
- Trieda **Premium** zahŕňa v cene plnohodnotné menu, ponuku alkoholických a neobmedzenú konzumáciu nealkoholických nápojov a tiež oveľa viac priestoru a pohodlia.
- **Economy** trieda v podstate neponúka žiadne extra služby, je možnosť dostať malý nealkoholický nápoj, no iba s členskou kartou Smile Club.

7.5 Porovnanie poskytovaných služieb

Pokiaľ by sme chceli porovnať vlakové triedy a ponúkané služby s druhou súkromnou železničnou spoločnosťou, Regiojet, môžeme sa pozrieť na ich výber. Vo vlakoch RegioJet je možné odvieť sa v triede Standard, Relax a Business. Vo všetkých troch triedach je k dispozícii stevard/stevardka, denná tlač a časopisy, balená voda, a na výber je tiež niekoľko teplých nápojov a občerstvenie.

- Trieda **Standard** je vlastne kupé pre 6 osôb a polohovateľnými sedačkami. Na výber je tiež možné tiché alebo detské kupé. V tejto triede je možné dostať balenú vodu a jeden z teplých nápojov zdarma.
- **Relax** časť je vybavená koženými sedačkami, väčšími stolíkmi pre prácu či zábavu a otvorenejším priestorom.
- **Business** trieda má najväčší možný priestor taktiež s koženými sedačkami a podhlavníkmi a na výber z luxusnejších druhov nápojov.

Čo sa týka štátneho dopravcu, mohli by sme pre adekvátne porovnanie vybrať vlak **Pendolino**, ktorý premáva na podobných trasách a snaží sa tiež konkurovať predchádzajúcim dvom dopravcom. Ten ponúka napríklad objednanie a roznášanie jedál a nápojov po celej súprave. Netreba teda ani komunikovať so stevardmi, ale objednávka sa

uskutočňuje cez palubný portál. Pri nástupe každý dostane balenú vodu a v 1. triede teplý nápoj a menšie občerstvenie. Inak je možné si pre občerstvenie zájsť do reštauračného vozu. WiFi je tiež samozrejmosťou, vlak je rýchly a možnosť tichého a detského oddielu je tiež k dispozícii.

Pre zostručnenie niektorých údajov týkajúcich sa cestovných lístkov a niektorých parametrov spojov slúži nasledujúca tabuľka. Dôležité je poznamenať, že údaje sa týkajú konkrétnej trasy a to Praha – Ostrava, ktorá je trasou najväčšieho konkurenčného boja železničných prepravcov.

Tabuľka 8 – Porovnanie vybraných údajov konkurentov (vlastné spracovanie)

Porovnávané spoločnosti		LEO Express	RegioJet	ČD – SC Pendolino
Cena cestovného lístka v základnej triede (v Kč)	Včasná kúpa	99	190	225
	Bežná cena	224 - 325	260 - 295	330 - 395
Cestovná doba (v min.)		205	187	210
Počet predaných lístkov online (v %)		70	60	30
Frekvencia spojov za deň		6	10	6
Počet miest na sedenie (všetky triedy)		237	614	331

Pokiaľ by sme porovnávali kúpu lístka v základnej triede určitú dobu dopredu, zvyčajne to býva aspoň 5-7 dní, najnižšiu cenu ponúka LE a to 99 Kč. O približne 230% vyššia je včasná cena cestovného lístka u štátneho prepravcu. Pri kúpe lístka bezprostredne pred odchodom vlaku, resp. 1-2 dni dopredu je rozpätie cien väčšie. Najvyššiu možnú cenu dosahuje opäť štátny prepravca. Analyzovaná spoločnosť LE tiež predáva najväčšie množstvo lístkov cez internet, čo je rýchly a pohodlný spôsob nákupu. Najkratšie trvá vybraná trasa spoločnosti RegioJet. Rozdiely v dobe trvania však predstavujú niekoľko minút. RegioJet zastáva najvyšší počet spojov za deň na vybranej trase, LE a ČD vypravujú až o 4 spoje za deň menej. Takmer trojnásobnú kapacitu miest na sedenie oproti LE má opäť RegioJet.

7.6 Zhrnutie charakteristiky spoločnosti

V prvej kapitole teoretickej časti sme sa dozvedeli základné údaje o spoločnosti LEO Express, a.s. To, že spoločnosť prišla na trh osobnej železničnej prepravy v porovnaní s ostatnými prepravcami s dlhoročnými skúsenosťami o dosť neskôr, v roku 2012, nemení nič na tom, čo ukazujú finanční ukazovatelia.

Firma sa vyvíja a rastie veľmi rýchlo, čo naznačuje aj vývoj EBIT a EBITDA. EBITDA každoročne narastá, po porovnaní posledného dostupného údajá z roku 2015 narástol medziročne až o 300%. Po odčítaní odpisov a amortizácie EBIT tiež znižuje svoje záporné hodnoty. Spoločnosť LE tiež znižuje postupne svoje dlhodobé aj krátkodobé záväzky splácaním úverov a pôžičiek. Hoci LE operuje so stratou, nie je jediným prepravcom. Táto strata sa ale tiež každoročne znižuje.

LE svoju rýchlosť rastu podčiarkuje tiež expanziou do okolitých krajín, ktorá prebehla v relatívne krátkom čase a spoločnosti sa behom 3 rokov podarilo prepraviť ľudí až na Ukrajinu. V porovnaní s expanziou druhého súkromného prepravcu, rozsah trás sa rýchlejšie rozširuje v spoločnosti LE, hoci je stále menší.

Čo sa týka porovnania služieb poskytovaných vo vlakoch skúmanej spoločnosti a jej najväčších konkurentov, spoločnosti RegioJet a vlaku Pendolino štátneho podniku České Dráhy, má svoje výhody aj nevýhody. Jednou z nevýhod oproti dvom konkurentom môže byť fakt, že pokiaľ nie ste členom vernostného klubu, nemáte vo vlaku LE nárok na občerstvenie ani nápoj zdarma. Pokiaľ si však priplatíte za vyššiu triedu, máte k dispozícii na výber z niekoľkých druhov občerstvenia a nápojov a v najvyššej triede aj plnohodnotné menu. V prípade ostatných dvoch prepravcov nie je možné v ani jednej z tried mať nárok na občerstvenie a nápoje grátis, ale iba väčší priestor a tichšiu časť vlaku.

LE zaostáva v niektorých parametroch na hlavnej prevádzkovej trati Praha – Ostrava a to napríklad v počte miest na sedenie alebo frekvencii spojov za deň hlavne za spoločnosťou Regiojet. Čo sa však týka ceny včasného cestovného lístka na túto trasu, cena LE je najnižšia. To sa týka aj pohodlného nákupu online, kde LE predá až 70% cestovných lístkov.

8 PESTLE ANALÝZA

Pri analýze konkurencieschopnosti je dôležité pozorovanie vonkajších faktorov, ktoré môžu negatívne alebo pozitívne ovplyvňovať existenciu a chod firmy. Vhodnou metódou je PESTLE analýza. Jej teoretické súčasti boli už popísané v prvej časti práce, je však dôležité pripomenúť, že z faktorov vonkajšieho prostredia je nutné vyselektovať tie, ktoré naozaj na firmu vplyvajú a ktorým sa buď dá alebo nedá prispôbiť. Niektoré z týchto faktorov tiež nie je možné predpokladať a ovplyvňovať.

8.1 Politické faktory

Medzi najzákladnejšie faktory pôsobiace na nie len železničné spoločnosti sú základné podmienky súvisiace so založením podniku. Keďže LE je akciová spoločnosť (ďalej len a.s.), jej základné náležitosti sú spojená napríklad s výškou základného kapitálu, počet zakladajúcich osôb, spôsobom ručenia a iné.

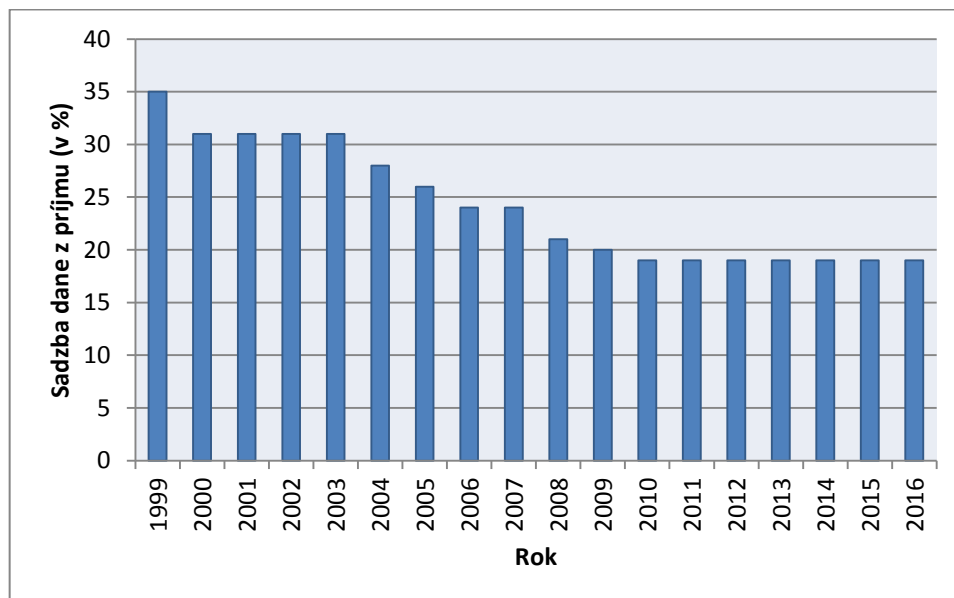
Jedným z hlavných politických nástrojov ovplyvňujúcich chod spoločnosti LE sú **dotácie**. Konkrétne môžeme hovoriť o dotáciách poskytnutých štátom štátnemu dopravcovi ČD. Tieto dotácie platí štát a jeho daňoví poplatníci. Všeobecne platí, že by mali byť poskytnuté len na dráhach, kde sa nenachádza konkurencia. Podľa čestného prehlásenia CEO Leoša Novotného štát platí až dvakrát vyššie dotácie nie len na linkách, kde sa konkurencia nenachádza, ale aj na linkách, ktoré sú tzv. **komerčne udržateľné**. Z týchto zdrojov potom ČD môžu dotovať nezákonný súboj cien so súkromnými prepravcami.

Výročná správa Skupiny ČD k 31.12.2014 uvádza v rozvahovej časti ostatných záväzkov položku *dotácie*, ktorej výška ku koncu roka 2014 dosahovala 5 737 tis. Kč., čo je oproti roku 2013 nárast o 28%. Podobne sa dotácie objavujú aj vo výkaze zisku a strát v časti ostatných prevádzkových nákladov ako *ostatné dotácie* vo výške 19 584 tis. Kč.

Dotácie majú teda veľký vplyv na spoločnosť LE z hľadiska počtu cestujúcich a tým pádom tržieb a ziskov. Pokiaľ by štátny prepravca jazdil za svoje tzv. **eliminovateľné náklady**, LE by dosiahol vyšší počet cestujúcich a tak by ďalej mohol investovať do nových liniek a spojov častejšie a bez dotácií, ktoré takmer odmieta.

K ďalším politickým vplyvom môže tiež patriť činnosť Úradu pre ochranu hospodárskej súťaže (ďalej len ÚOHS). Jeho zásahy a efektívnosť budú bližšie popísané v kapitole kvalitatívneho prieskumu.

Pri faktoroch ovplyvňujúcich právnické osoby je dôležité tiež spomenúť daňovú politiku a vývoj dane z príjmu. Ako možno na nasledujúcom grafe vidieť, daň z príjmu PO od roku 1999 postupne klesala z 35% na 19%, čo je pomerne veľký skok.



Graf 4 - Vývoj sadzby dane z príjmu právnických osôb v % (www.kurzy.cz)

8.2 Ekonomické faktory

Ekonomickým rizikom pôsobiacim na firmu LE môžeme nazývať aj hospodársku situáciu a jej vývoj najmä v ČR a tiež v krajinách, kde LE prevádzkuje osobnú železničnú dopravu.

Veľký vplyv napríklad na nákup železničného materiálu a iných hnutelností môže mať rast sadzieb pri financovaní týchto vecí pomocou úverov a leasingov. Úroková miera má zas veľký vplyv na náklady na financovanie kapitálu potrebného k chodu dopravy.

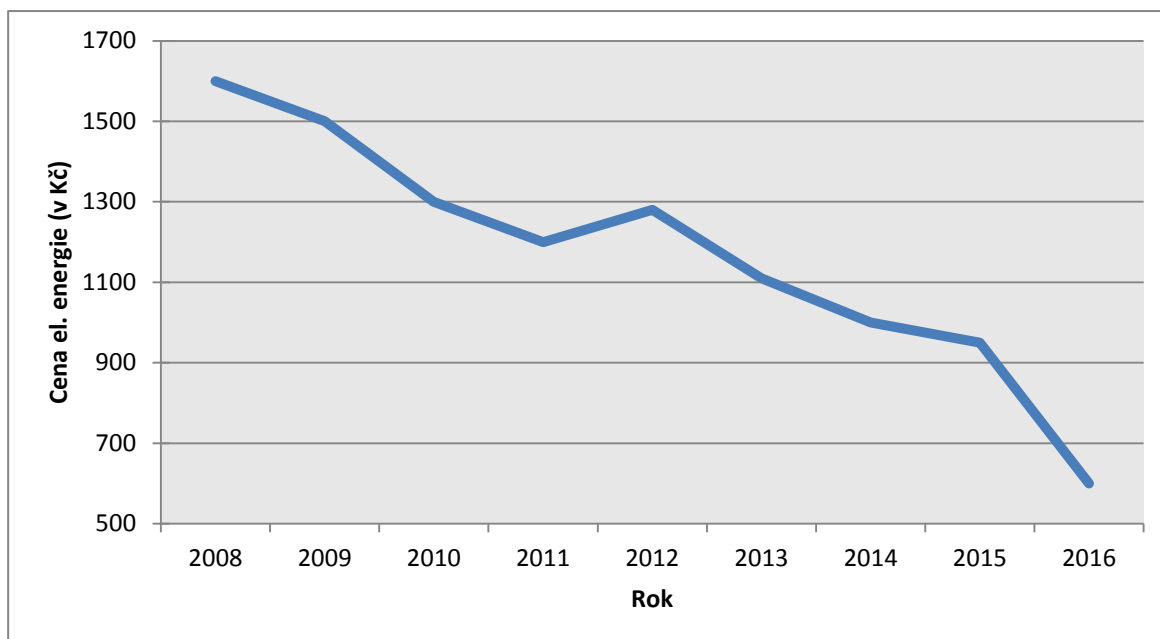
Pokiaľ nastáva prípad rastu ekonomiky, rastie s ňou spotreba obyvateľov. To sa samozrejme týka aj železničnej dopravy. Pri tabuľke spotrebných výdajov domácností ČR opisujúcich len dopravu môžeme vidieť, ako percento spotreby na dopravu z celkových výdajov domácností od roku 2010 stúpa, no zároveň stúpa aj preprava osobnými vozidlami, preto je rozdiel celkom premenlivý. Hoci rozdiel medzi jednotlivými údajmi nezahrňuje len železničnú dopravu, od roku 2012 začal znova stúpať a počet ľudí prepravenými inak ako osobnými vozidlami sa zvyšuje.

Tabuľka 9 – Spotrebný výdaj doprava v % (ČSÚ)

Spotrebný výdaj (%)	2005	2010	2011	2012	2013
Doprava	11,1	10,7	10,9	10,7	11,0
Z toho prevádzka os. dopravných prostriedkov	6,0	6,3	6,6	6,9	6,7
Rozdiel – iný druh dopravy	5,1	4,4	4,3	3,8	4,3

Pri zložení a vývoji spotrebných výdajov domácnosti môžeme vidieť, že počas rokov prevádzka osobných vozidiel stúpa a tým sa znižuje využívanie iných dopravných prostriedkov, ktoré zahŕňajú okrem vlakov aj napríklad lietadlá a autobusy. Avšak na základe posledných možných dostupných údajov vidíme, že prevádzka osobných dopravných prostriedkov klesla zo 6,9% na 6,7%, zároveň stúpili celkové výdaje na dopravu a tým sa zvýšilo aj využívanie iných dopravných prostriedkov, medzi ktoré patria v ČR najmä vlaky.

Chod železničnej dopravy je silne spojený so spotrebou elektrickej energie. Nasledujúci graf nám ukazuje, ako sa ceny elektrickej energie vyvíjali v ČR v rokoch 2008 - 2016.

Graf 5 - Vývoj ceny elektrickej energie v CZK za 1MWh v Kč (www.kurzy.cz)

Môžeme na ňom vidieť, že ceny postupne klesali a to malo tiež pozitívny vplyv na náklady spojené s prevádzkou spojov železničných spoločností.

Pre spoločnosť LE je elektrická energia účtovaná v závislosti od troch faktorov, a to od ceny za 1 kWh, priemernej celkovej váhy v tonách a od špeciálnej spotreby elektrickej energie vypočítanej ako pomer kWh a celkových ton na 1 km.

8.3 Sociálne faktory

Dôležitým prvkom súčasnej doby je rozrastanie sa strednej triedy obyvateľstva. Ľudí z tejto triedy je možné najčastejšie vidieť na cestách a je zreteľné, že chcú cestovať. Tento fakt má za následok aj nárast dopytu po doprave. A keďže sa na cestách nachádza čím ďalej tým viac áut a diaľnice stále vyzerajú rovnako, je stále ťažšie a nezmyselnejšie využívať pri pomernej časti jazd áut.

Pri cestovaní nie len za prácou, ale aj za odpočinkom, rodinou a výletmi by mala byť preto vyťaženejšia verejná hromadná doprava. Tá by sa tomuto mala prispôbiť svojou efektívnosťou, rýchlosťou a spoľahlivosťou. Ako však spomína CEO Leoš Novotný v čestnom prehlásení pre súd s ČD, monopolistické postavenie štátneho prepravcu má za následok odpor ľudí k železničnej doprave.

To je pre súkromných prepravcov veľká výzva, a tento postoj obyvateľstva sa aj LE snaží zmeniť svojim prístupom k ľuďom a k ich preprave.

Iný sociálny faktor vplývajúci na LE je nezamestnanosť ľudí. Netýka sa to ani tak ich pracovnej sily, ale jednoducho povedané, ak chcú ľudia cestovať, musia chodiť do práce. Miera nezamestnanosti je v ČR k marcu 2016 6,1% (kurzy.cz). Oproti susediacim krajinám, napríklad Slovensku, je táto miera posadená o dosť nižšie, čo vplýva aj na zvýšenú spotrebu služieb dopravy.

8.4 Technologické faktory

Podpora vedy a výskumu a tiež technológií v železničnej doprave majú veľký vplyv na LE. Najmä náklady prevádzky spojov spoločnosti sú spojené s využitými technológiami. LE používa na prepravu osôb moderné ľahké vozy z ľahšieho materiálu (hliník) ako napríklad štátny dopravca (železo). Tým sa znižujú náklady na dopravu takmer o polovicu, keďže cena za použitie koľají sa odvíja od hmotnosti vlakov. Taktiež využitie moderných motorov vyrobených pred pár rokmi vplýva na úsporu.

Keďže je doprava veľmi dynamická, aj v nej existujú rýchlo sa meniace technológie. Je však už len na dopravcoch, ako rýchlo sa dokážu na technologické inovácie adaptovať, či

si ich môžu dovoliť a tým uspokojit' zvyšujúce sa nároky cestujúcich. Spoločnosť LE sa však snaží prispôbovať novým a hlavne úsporným trendom a tak plánuje v bližšej budúcnosti (cca 2 roky) začať využívať technológie jazdenia celý deň z energie batérií, ktoré sa budú postupne dobíjať na jednotlivých zastávkach za pár minút.

Pri technologických faktoroch môžeme tiež spomenúť praktickejšie využitie priestoru vo vlaku pre efektívnejšie upratovacie práce.

8.5 Legislatívne faktory

Jedným z hlavných cieľov EÚ je vytvorenie jednotnej dopravy. Preto sa tiež rôznymi nariadeniami, smernicami a legislatívami, ktoré boli už spomenuté aj v teoretickej časti práce, snaží o zjednotenie a zefektívnenie dopravy. Pokiaľ sa zaoberáme osobnou železničnou dopravou, v ČR je pomocou legislatív železničný trh liberalizovaný. To má za efekt možnosť vstupu súkromných prepravcov na tento trh a tým udržiavanie hospodárskej súťaže.

Je však na mieste sa zamyslieť, ako legislatívne faktory ovplyvňujú súkromného prepravcu LE, ak už na trhu pôsobí. Dôležité je v tomto smere jednanie dominantného prepravcu (ČD) a jeho správanie. V prípade ČD sa jedná o zneužitie dominantného postavenia nastavením tzv. **predátorských cien**, ktoré sú ďaleko pod hranicou variabilných nákladov prepravy a majú za cieľ vytesniť z trhu súkromných prepravcov a zamedziť ich funkciu. Jedine štátny prepravca si môže takýto akt dovoliť, pretože vie, že prevádzka jeho služieb bude stále dotovaná.

EÚ však vie, že monopolné postavenia nie len v železničnej doprave nie sú vôbec efektívne pre chod celej ekonomiky, preto tiež zostavila niekoľko pravidiel zamedzujúcich zneužívanie dominantného postavenia a tým ochránila fungovanie hospodárskej súťaže. Tieto nariadenia sa nachádzajú už v spomínanom štvrtom železničnom balíčku, ktorý sa snaží o podporu hospodárskej súťaže ako aj o inovácie na železnici. Tento balíček sa tiež snaží o znižovanie administratívnych nákladov pre nových súkromných prepravcov. Či je tomu naozaj tak bude bližšie popísané v kapitole kvalitatívneho prieskumu.

Ďalšou otázkou ale je, nakoľko príslušné úrady a organizácie narábajú s porušovaním legislatív, keďže ich nedodržiavanie negatívne vplýva aj na spoločnosť LE čo sa týka hlavne nasadzovania cien.

Ako uvádza výročná správa LE z roku 2015, jedným z rizík podnikania v odbore železničnej dopravy je aj pomalá legislatívna činnosť členských štátov EÚ pri praktickej liberalizácii železničnej dopravy.

8.6 Ekologické faktory

Železničná doprava patrí k druhom dopravy, ktorá má najmenej negatívny vplyv na životné prostredie a táto skutočnosť môže železničné spoločnosti pozitívne ovplyvňovať.

Keďže sa rada zemí a ich hospodárskych politik snaží postupne čo najviac znižovať dopady dopravy na životné prostredie, existuje taktiež niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú nie len železničných dopravcov. Patrí medzi ne napríklad **znečistenie emisiami alebo energetická náročnosť dopravy**

Čo sa týka znečistenia ovzdušia emisiami, je železničná spoločnosť LE ako aj iní železniční dopravcovia v porovnaní s dopravcami cestnými alebo leteckými schopná prepraviť zrovnateľný objem cestujúcich s výrazne nižšími emisiami. Treba však upozorniť na vplyv hustoty dopravy na ekologickú záťaž.

Čím vyššia je hustota dopravy na prevádzkovaných tratiach, tým je vyšší efekt zo zníženia emisnej záťaže. Je tomu tak hlavne pre tzv. **mŕtvu váhu**, ktorú predstavujú ťažké železničné vozy, porovnateľne ťažšie ako tie diaľničné. Pokiaľ však analyzujeme spoločnosť LE, je na mieste podotknúť ich efektívne zníženie energetickej náročnosti dopravy, ktorá je určená nízkou hmotnosťou vlakových súprav. Tie sú v porovnaní s ostatnými druhmi vlakov o polovičku ľahšie vďaka špeciálnej hliníkovej konštrukcii.. Nízka hmotnosť ďalej vplýva aj na nižšie položené náklady za použitie železničnej cesty, ktoré sa odvíjajú aj od hmotnosti.

Energetickú náročnosť dopravy môžeme vysvetliť prevádzkovými nákladmi, ktorými sa hodnotí efektívnosť prevádzky. Švajčiarske súpravy spoločnosti LE sú rýchle a úsporné. Vďaka úsporným motorom dosahujú vlaky rýchlu akceleráciu a tiež brzdenie.

8.7 Zhrnutie PESTLE analýzy

Analýzou vonkajšieho prostredia firmy som skúmala viacero faktorov, ktoré skutočne pôsobia na chod firmy a ovplyvňujú aj jej chovanie. Hoci existuje mnoho druhov faktorov, nie každý z nich ovplyvňuje rovnaký druh podnikania a tým je aj železničný sektor

ojedinelý. Niektoré vplyvy spolu súvisia a nadväzujú a preto je potrebné brať a riešiť ich ako celok, nie každý izolovane.

Pri politických vplyvoch je veľmi dôležité dotovanie zo strany štátu a to dotovanie štátneho podniku ČD, ktoré svojím neprehľadným financovaním ČD prispievajú k nezákonnému cenovému boju, ktorí spoločnosť LE ako súkromný prepravca ťažko znáša a kvôli tomu musí stanovovať ceny oveľa nižšie ako bolo stanovené v podnikateľských plánoch a scenároch.

Ekonomické faktory pôsobiace v ČR majú najčastejší dopad na náklady prevádzky služieb LE. Medzi ne patrí hlavne vývoj ceny elektrickej energie potrebnej k chodu spojov alebo vývoj úrokovej miery, na základe ktorej sa odvíja tiež nákup dlhodobých majetkov a pod. Iným dôležitým makroekonomickým faktorom je rast spotreby obyvateľstva a ich meniace sa preferencie pri výbere druhu dopravy.

So spotrebou obyvateľstva sú spojené aj sociálne vplyvy zahŕňajúce dopyt ľudí po inej doprave ako cestnej, kde je podľa spoločnosti LE najlepším riešením hromadná doprava a jej snaha o získanie si cestujúcich.

Pri snahe spoločnosti LE o prepravu cestujúcich sú nevyhnutné technologické zmeny a inovácie zamerané na železničnú dopravu, ktoré ovplyvňujú aj výber spotrebiteľov. Preto sa LE snaží o využitie čo najmodernejšej, efektívnej a inovatívnej technológie pri využití svojich vlakov.

EÚ sa tiež pri snažení vytvorenia jednotného dopravného prostredia zameriava na legislatívne prvky, ktorým sa musí prispôbiť každá železničná spoločnosť prichádzajúca na trh. Preto je český železničný trh liberalizovaný a to má vplyv už len na to, že spoločnosť LE môže na tomto trhu legálne pôsobiť.

Posledné a v súčasnej dobe stále viac braný v úvahu je ekologický vplyv spoločností na životné prostredie. Preto pri znečisťovaní ovzdušia emisiami a energetickej náročnosti dopravy treba možno spojiť spoločnosť LE s ďalšími technologickými prvkami, ktoré jej emisie a záťaž železničnej cesty znižujú na minimum oproti iným prepravcom.

9 CENOTVORBA SPOLOČNOSTI

Cena produktu, resp. služby je dôležitým prvkom cenového mixu. Jej stanovenie je ovplyvnené internými ako aj externými prvkami. Spoločnosť LE je svojím modelom cenotvorby medzi ostatnými železničnými prepravcami odlišná.

Hoci model cenotvorby nemohol byť vybranými zamestnancami, ktorí poskytli rozhovor, poskytnutý (kapitola štruktúrovaného rozhovoru), bolo priblížených niekoľko kľúčových faktorov pôsobiacich na výšku finálnej ceny cestovného lístka.

Cena cestovného lístka sa neodvíja od klasickej kalkulácie variabilných nákladov, ktoré sú spojené s tvorbou služby. V prípade spoločnosti LE je ale cena ovplyvňovaná aktuálnou obsadenosťou. To znamená, že čím sa obsadenosť konkrétnych spojov zvyšuje, tým sa zvyšuje aj cena cestovného lístka. Spoločnosť nevyužíva klasické kalkulácie cien z toho dôvodu, že berú väčšinu nákladov ako náklady fixné, ktoré sa ďalej nedajú rozpočítať medzi jednotlivé cestovné lístky, resp. sedačky. Tie náklady, ktoré sú brané ako variabilné sú zas pokryté cenami akčných lístkov, ktoré budú rozoberané ďalej.

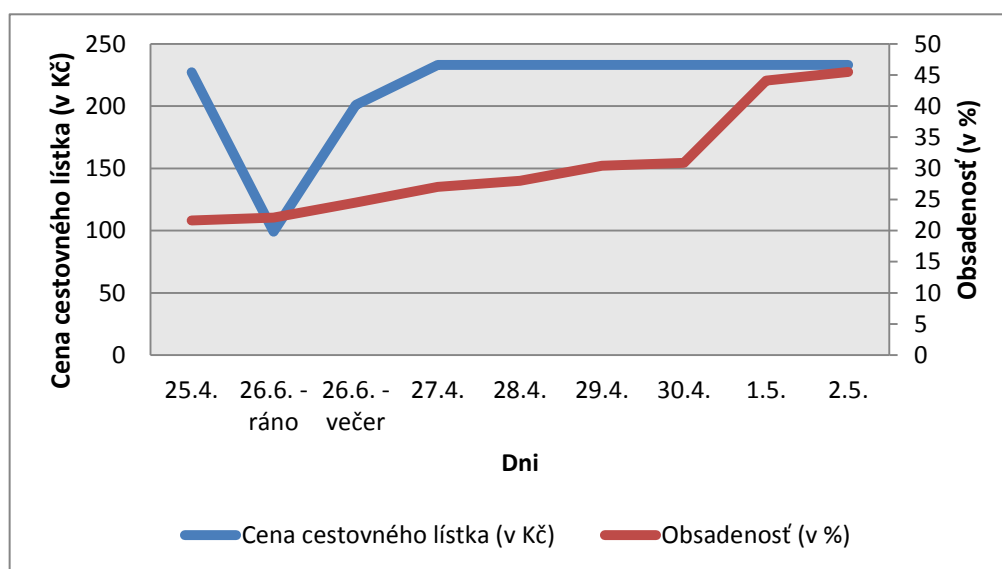
Nasledujúce podkapitoly analyzujú vývoj cien v závislosti na obsadenosti konkrétnych spojov. Pre analýzu boli vybrané niektoré spoje, ktoré sú zároveň hlavnými linkami spoločnosti LE a tiež miestami konkurenčného boja ostatných prepravcov. Je dôležité podotknúť, že ceny lístkov boli zamerané na cestovné so žiadnymi zľavami (študentskými, zamestnaneckými a pod.) a v základnej triede – Economy class. Pre výpočet obsadenosti spoja v % som prepočítavala pomer aktuálne obsadených sedačiek pri nákupe lístka a celkovej kapacity Economy class. Pri skúmaní cien bol zdrojom informácií webový portál spoločnosti LE, na ktorom sa kupujú cestovné lístky najčastejšie.

9.1 Analyzovaná trasa č.1

Prvá vybraná trasa **Praha – Ostrava** bola zároveň prvým smerom, na ktorom začala spoločnosť pôsobiť. Je to tiež trasa najväčšieho konkurenčného a cenového boja medzi železničnými prepravcami. Nasledujúca tabuľka a graf poukazujú na vývoj ceny cestovného lístka na tejto trati počas 8 dní až do dňa odchodu spoja.

Tabuľka 10 – Vývoj cien a obsadenosti, Praha – Ostrava (vlastné spracovanie)

Praha - Ostrava, 2.5., odchod 10:11									
Dátum	25.4.	26.4.-ráno	26.4.-večer	27.4.	28.4.	29.4.	30.4.	1.5.	2.5.
Cena (v Kč)	227	99	201	233	233	233	233	233	233
Obsadenosť (v %)	21,6	22,1	24,5	27	28	30,4	30,9	44,1	45,5



Graf 6 - Vývoj cien a obsadenosti, Praha – Ostrava (vlastné spracovanie)

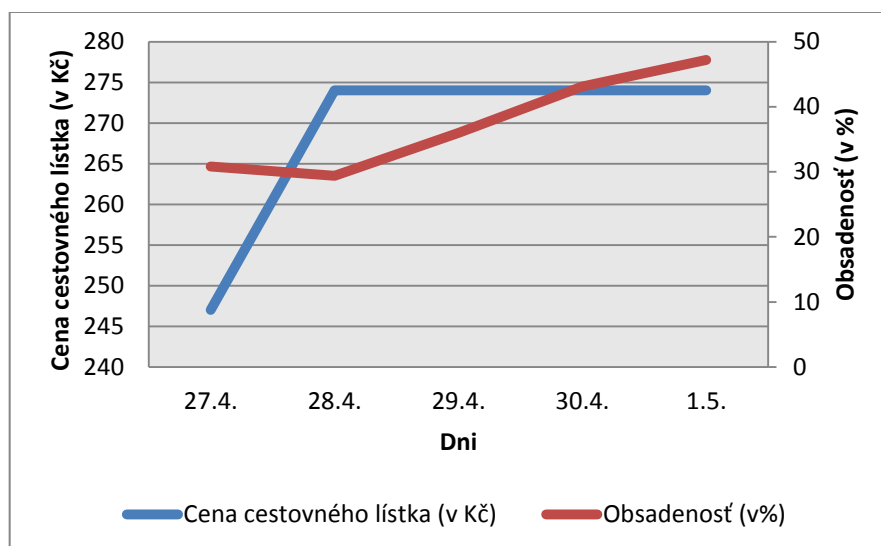
V tabuľke je možné vidieť, že začiatková cena sledovania bola 227 Kč. Neskôr sa však znížila na cenu 99 Kč, čo je akčná cena lístka. Keďže spoločnosť uvádza, že ich ceny cestovných lístkov sa zvyšujú v závislosti na zvyšujúcej sa obsadenosti konkrétneho spoja, je preto zaujímavý výrazný pokles ceny o viac ako polovicu v tomto prípade. Dôvodom môže byť nízka obsadenosť spoja pár dní pred odchodom a s tým spojená snaha zvýšenia obsadenosti.

Tento pokles bol neskôr komentovaný spoločnosťou ako reakcia na technické zmeny v tom, ktoré sedadlá sú brané ako obsadené a ktoré nie (napr. kočáre, sedadlá pre vozičkarov a iné). Zároveň bolo dodané, že občas k podobným poklesom dochádza, no cena ale všeobecne neklesá. Preto tiež v tomto prípade obsadenosť stúpila o viac ako 2% v priebehu jedného dňa, čo spôsobilo ďalšie zvýšenie ceny. To sa opakovalo aj ďalší deň, no cena zostala nemenná naďalej od 233 Kč. Dôvodom môže byť fakt, že hoci sa obsadenosť navyšovala až na viac ako 45%, pre ďalšie zvýšenie ceny je potrebné väčšie percento rastu a záujem o konkrétny spoj. Graf 4 taktiež poukazuje na skok v zvýšení ceny a ďalej jej stabilitu, hoci sa obsadenosť stále navyšovala.

Druhou variantou je spätočná cesta, teda trasa **Ostrava – Praha**. Pre túto trasu som vybrala menší časový úsek, a tiež iný deň odchodu vlakového spoja. Tento deň pripadol na nedeľu, kedy pomerne veľa ľudí cestuje z okolia Ostravy, hlavne za prácou a školou, do Prahy.

Tabuľka 11 – Vývoj cien a obsadenosti, Ostrava - Praha (vlastné spracovanie)

Ostrava - Praha, 1.5., odchod 7:04					
Dátum	27.4.	28.4.	29.4.	30.4.	1.5.
Cena (v Kč)	247	274	274	274	274
Obsadenosť (v %)	30,8	29,4	36	43,1	47,2



Graf 7 – Vývoj cien a obsadenosti, Ostrava - Praha (vlastné spracovanie)

Keďže pozorovanie ceny prebiehalo kratšiu dobu pred odchodom vlaku a obsadenosť bola už relatívne vyššia ako pri začatí sledovania prvého spoja, nemohli sme ďalej počítat' s

akčnou cenou lístka. Cena začínala na 247 Kč a hoci obsadenosť klesla o pár stotín percenta, opäť sa zvýšila a spolu s ňou aj obsadenosť vlaku. Obsadenosť sa po zvýšení ceny navýšila o necelých 17 percentuálnych bodov, čo je zase málo pre ďalšie zvýšenie ceny.

Túto trasu môžeme porovnať s ostatnými dvoma konkurentmi. Pri analyzovaní cien štátneho prepravcu nebolo možné získať údaje pre obsadenosť vlaku, pretože nie je možné prezerat' ši obsadenosť online. Cena cestovného lístka vlaku SC Pendolino, ktorý je službami porovnateľný s LE vlakmi sa 4 dni pred odchodom vlaku v podobný čas začínala na 225 Kč, čo je cena pri včasnej kúpe. Ďalší deň sa zvýšila na 330 Kč a táto cena zostala až do odchodu vlaku.

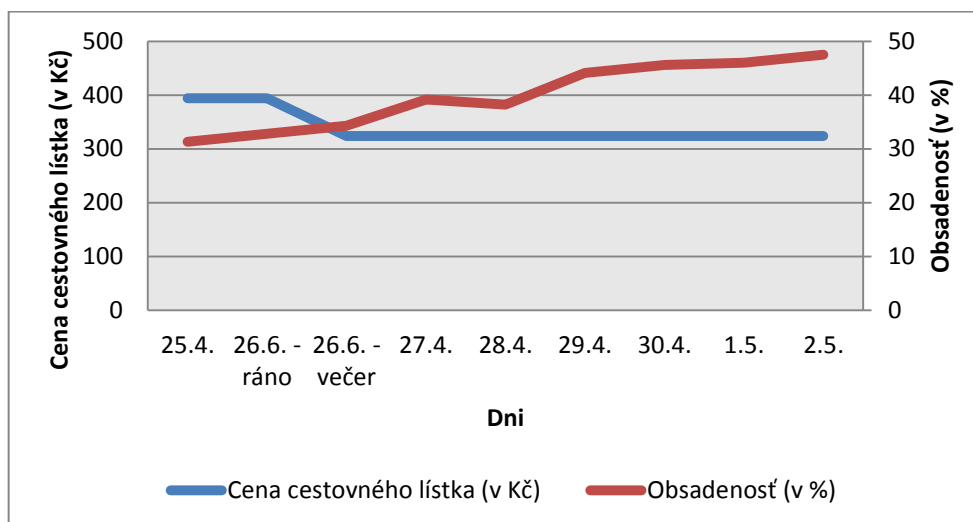
Pri porovnaní s druhým súkromným prepravcom a jeho cenami sa cena v podobný čas začínala na 260 Kč a deň pred odjazdom vlaku sa už lístok kúpiť nedal, pretože bol vlak vypredaný.

9.2 Analyzovaná trasa č.2

Ďalším analyzovaným spojom bola trať **Praha – Košice**, kde začal LE prevádzkovať spoje v roku 2015. Keďže tento vlak odchádzal na východ Slovenska v pondelok večer, nebol vlakom tzv. špičky, kedy sa do tohto regiónu presúva oveľa viac ľudí a kedy sú aj ceny lístkov pomerne vyššie.

Tabuľka 12 – Vývoj cien a obsadenosti, Praha – Košice (vlastné spracovanie)

Praha - Košice, 2.5., odchod 19:11									
Dátum	25.4.	26.4.-ráno	26.4.-večer	27.4.	28.4.	29.4.	30.4.	1.5.	2.5.
Cena (v Kč)	394	394	324	324	324	324	324	324	324
Obsadenosť (v %)	31,3	32,8	34,3	39,2	38,2	44,1	45,6	46	47,5



Graf 8 – Vývoj cien a obsadenosti, Praha – Ostrava (vlastné spracovanie)

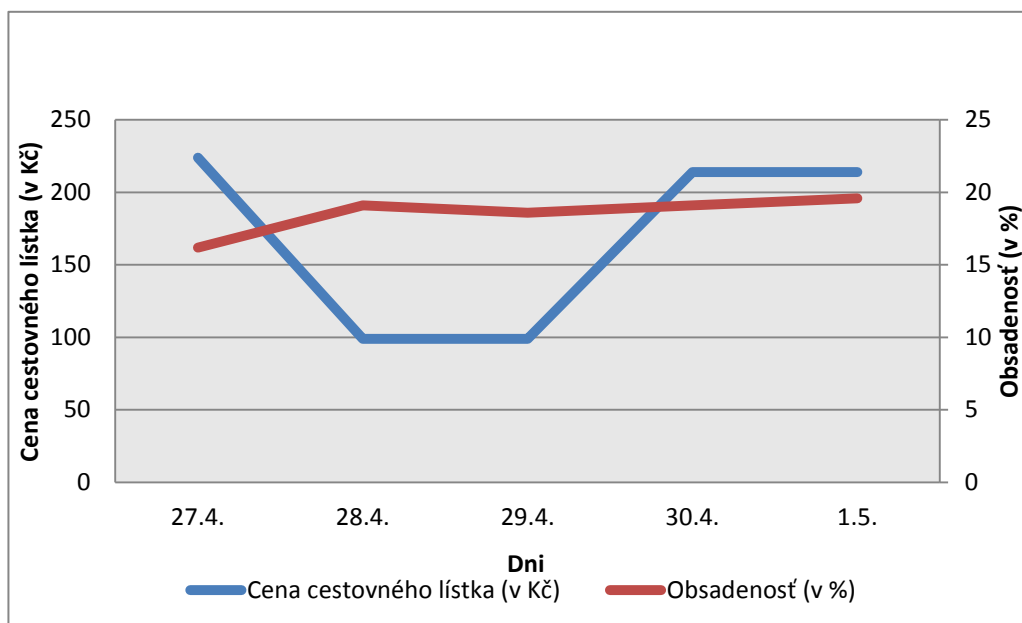
Hoci podľa LE sa ich cena zvyšuje na základe zvyšujúcej sa obsadenosti, nie vždy je tomu tak. Ako znázorňuje tabuľka, cena na počiatku analyzovania začínala na 394 Kč, no spoj mal pár dní pred odchodom len tretinovú obsadenosť. Aj preto sa behom jedného dňa cena znížila o 70 Kč a zostala taká až do odchodu spoja, kedy bola obsadenosť takmer polovičná, no cena sa stále nezmenila. Stretávame sa s podobným prípadom ako prvý spoj, kedy je aj percento obsadenosti podobné a cena sa nemení. Pri porovnávaní cien je možno zmieniť, že štátny prepravca na tejto trase neprevádzkuje porovnateľný typ vlaku, no cena ostatných vlakov sa počas sledovanej doby pohybovala od 414 Kč do 607 Kč. Cena súkromného prepravcu bola po celý čas 660 Kč.

9.3 Analyzovaná trasa č.3

Jednou z prvých obsluhovaných trás spoločnosti bola trasa **Praha – Staré Město u Uherského Hradiště**. Na tejto trase tiež ponúka LE akčné ceny cestovných lístkov za 99 Kč. Tabuľka 9 a Graf 6 prezentujú vývoj cien na tejto trase.

Tabuľka 13 – Vývoj cien a obsadenosti, Praha – St. Město u UH (vlastné spracovanie)

Praha - Staré Město u UH, 2.5., odchod 9:11								
Dátum	25.4.	26.4.	27.4.	28.4.	29.4.	30.4.	1.5.	2.5.
Cena (v Kč)	224	99	214	214	214	214	214	214
Obsadenosť (v %)	16,2	18,9	19,1	19,6	22,1	25,5	26,1	27,2



Graf 9 - Vývoj cien a obsadenosti, Praha – St. Město u UH (vlastné spracovanie)

Aj v tomto prípade spoločnosť nastavila vyššiu cenu lístka v porovnaní s ďalším vývojom. Ďalej nastavila cenu na 99 Kč, aby prilákala cestujúcich. Cena sa potom ustálila na 214 Kč, kedy už sa ďalej nezvyšovala, pretože ani obsadenosť sa výrazne nezvýšila.

Štátny prepravca na tejto trase taktiež neprevádzkuje porovnateľný vlak, no cena medzinárodného spoja sa pohybovala počas sledovania od 190 Kč do 309 Kč. Regiojet ponúkal cestovné lístky počas analýzy od 190 Kč do 354 Kč.

9.4 Zhrnutie cenotvorby spoločnosti

Kapitola cenotvorby sa snažila priblížiť model tvorby cien vybranej spoločnosti LE. Keďže tejto bakalárskej práci nemohol byť konkrétny cenový model poskytnutý kvôli konkurencii a podnikovému tajomstvu, analýza vývoja cien vybraných spojov a porovnanie týchto cien s dvoma konkurujúcimi spoločnosťami sa pokúsila priblížiť ku konkrétnejšej predstave o tvorbe cien LE.

Ako bolo už spomenuté, LE mení, zvyčajne zvyšuje ceny cestovných lístkov v závislosti na obsadenosti konkrétnych vlakov. Pozorovanie v niektorých prípadoch vybraných spojov však ukázalo opak. Bolo tak v spoji Praha – Ostrava, kde sa cena znížila na hodnotu akčnej ceny a po zvýšení obsadenosti sa opäť zvýšila. Alebo taktiež v spoji Praha – Košice a Praha – Staré Město u UH, kde sa cena znížila až do dňa odjazdu. Dôvodom môže byť nízka obsadenosť vybraných vlakov, ktorá neprevýšila 47,5% a pre ďalšie zvýšenie ceny je potrebné vyššie percento obsadenosti.

Inak cena v ďalších prípadoch narástla, všeobecne však jej zmeny neboli časté.

Pre zostručnenie vývoja cien a porovnania s konkurentmi slúži nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 14 – Porovnanie vývoja cien v KČ jednotlivých prepravcov (vlastné spracovanie)

Trasa		LEO Express	ČD	RegioJet
Ostrava - Praha	Najnižšia cena	99	225	260
	Najvyššia cena	233	330	260
Praha - Košice	Najnižšia cena	324	414	660
	Najvyššia cena	394	607	660
Praha - Staré Město u UH	Najnižšia cena	99	190	190
	Najvyššia cena	224	309	354

Pri porovnávaní najnižších aj najvyšších cien má vždy LE ceny oveľa nižšie položené ako ostatní dvaja prepravcovia. Hoci to táto analýza ukazuje, nemusí tomu byť tak vždy.

10 KVALITATIVNY PRIESKUM

Zdrojom primárnych dát v tejto práci je štruktúrovaný rozhovor s vybranými zamestnancami spoločnosti LE. Každý zo zamestnancov patrí k inej oblasti a preto mohli poskytnúť odpovede na otázky týkajúce sa rozšíreniu rôznych podkapitol. Na väčšinu otázok pri rozhovore zodpovedala **Barbora Mičková** z pozície Chief Institutional Affairs Officer pomocou e-mailu. Na otázky doplnujúce kapitolu cenotvorby odpovedal **Filip Juřena**, finančný analytik, a pán ktorý pripravuje cenotvorbu spoločnosti LE, **Robin Švaříček**, finančný riaditeľ spoločnosti LE a tiež **Michal Miklenda**, prevádzkový riaditeľ LE. Rozhovor s nimi prebehol prostredníctvom conference call, na ktorom sa zúčastnili všetky vyššie spomenuté osoby. Prepísané otázky na zamestnancov sa nachádzajú v prílohe P I.

Dôvodom výberu štruktúrovaného rozhovoru je získanie informácií z osobného prístupu k problematike liberalizácie železničného trhu a taktiež jej vplyv na chod LE, ako aj prehĺbenie poznatkov predchádzajúcich kapitol.

10.1 Rozhovor o vonkajšom vplyve na spoločnosť

Chief Institutional Affairs Officer, Barbora Mičková, pôsobí v spoločnosti LE od roku 2015 a má k firme blízky vzťah, preto nebol pre ňu problém odpovedať na otázky týkajúce sa vonkajších faktorov vplývajúcich na LE.

Pri vstupe na trh osobnej železničnej dopravy bolo najväčším „prekvapením“ nie len to, že k porušeniu zákonov došlo a systematicky dochádza naďalej a nedošlo stále k náprave. Týka sa to najmä zneužitia dominantného postavenia štátneho prepravcu - ČD. Preto tiež prípad skúma Európska komisia, nie len preto, že železničné odvetvie má ako sektorové odvetvie svoje špecifiká, ale má tiež silnejšiu tendenciu k posilňovaniu dominantu.

Žaloba na ČD sa teda týka zneužitia dominantného postavenia dlhodobým praktikovaním tzv. predátorských cien za účelom vytlačenia súkromnej konkurencie z trhu. V krátkosti mi bol tiež poskytnutý úryvok zo žaloby na ČD kvôli zneužitiu dominantného postavenia. Nachádza sa v Prílohe II.

Pri otázke celkového postavenia štátu je jasná nejasnosť jeho postoja. Pani Mičková uvádza, ako štát na jednej strane súkromných opravcov víta, pretože sám si je vedomý zlepšenia služieb a efektívnosti úspor, ku ktorým došlo na trasách, kde začali súkromní

prepravcovia jazdiť. Na strane druhej sa však musí vysporiadať so situáciou, kedy je jediným akcionárom súkromných prepravcov samotný dopravca.

Preto sa tiež status quo ČD upevňuje kvôli skupinám podnikateľsky napojených na ČD a ich tlaku. Dôležitou úlohou pre štát by malo byť rozhodnutie, či chce financovať lepšie služby pre cestujúcich a tým podporovať transparentnú súťaž zaistením pravidiel a ich dodržiavaním, alebo financovať nezmyselne prázdne spoje.

Za najväčšie znevýhodnenia pre LE považuje Mičková dotácie na paralelných trasách, teda na trasách, kde súbežne pôsobia komerčné linky a dotované linky. ČD dostáva podľa zdrojov 9 mld Kč od krajov a 4 mld Kč od Ministerstva dopravy ako objednávateľ. Problém tiež vidí v netransparentnom účtovníctve, ktoré umožňuje krížové financovanie.

Ďalšími prekážkami môžeme nazvať aj na prvý pohľad maličkosti, ktoré majú značné dôsledky, a to prístup k príslušenstvu – staničným budovám, pokladňám, depám, plošinám pre vozíčkarov a mnoho ďalších. Pri rozdelení spoločností, ktoré bolo spomenuté už v praktickej časti práce, na správcu infraštruktúry SŽDC – štátna a ČD – vlastnené štátom zostal totižto majetok u ČD. Tie postupne previedli časť majetku za úplatu na SŽDC. V súčasnej dobe sa teda jedná o prevod, ktorý ale nie je kompletný a aj teraz zostane štátnemu prepravcovi niektoré pozemky ako 1. perón, depá a iné. Preto súkromný dopravcovia čelia problémom s prístupom k pokladniám, s blokovaním prevádzkových predajov, pri náväzných autobusoch či s umiestňovaním reklamy v budovách vlastnených stále ČD.

V tvorení cestovného poriadku Mičková až taký problém nevidí, pretože tvrdí, že ho určuje SŽDC, ktoré sa snaží vyhovieť všetkým. Hoci sa drobné problémy riešia, spolupráca funguje dobre.

Na otázku názoru na budúcnosť štátnych dotácií bolo odpovedané priamo, a to základnou tézou spoločnosti, že na hlavných trasách nemá byť doprava dotovaná.

Podľa Mičkovej je činnosť ÚOHS nie moc čitateľná. Na posudok ohľadom konania ČD čaká LE už viac než tri roky. ÚOHS tiež nedodržuje termíny, pokiaľ sa nejedná o sťažnosti, ktoré podali ČD.

Liberalizácia, konkrétnejšie legislatívne umožnenie vstupu súkromných prepravcov na trh videl LE ako veľkú príležitosť. Konkrétny vplyv na liberalizáciu vidí Mičková v pohľade na zákazníkov a daňových poplatníkov ČR pri zvýšenom tlaku na ceny služieb osobnej

železničnej dopravy. Zvýšila sa tým aj transparentnosť týchto cien a služieb, čo je pre potenciálnych zákazníkov veľké plus. Negatívnym vplyvom zas nazýva organizačné problémy spojené s prevádzkou ich spojov a služieb, čím sa znova vraciame k veľkému vplyvu dominanta. Čím staršie je jeho monopolné zázemie, tým ťažšie sa mu odoláva. Štát by tiež nikdy nevytvoril vhodné podmienky pre vstup nového prepravcu na trh. Skôr sa vytvorí samotný business, ktorý si musí podmienky uspôsobiť podľa seba.

Čo sa týka zníženiu administratívnych nákladov, v súčasnej dobe je skôr viac tých administratívnych prekážok. Všetky povolenia trvajú nezmyselne dlhú dobu a niektoré administratívne náklady sú tiež bezvýznamné, ako napríklad 20 000 €, čo bola cena za vstupna slovenský železničný trh, hoci sa technologicky neviazal na žiadnu zmenu.

Mičková si tiež dovoľila tvrdiť, že spoločnosť LE je braná príkladom „rozbehnutia“ liberalizácie nie len v ČR ale aj v celej Európe.

10.2 Rozhovor o konkurenčnej sile cenotvorby spoločnosti LE

Počas conference call zo dňa 25.4.2016 na niekoľko otázok zodpovedal aj finančný analytik, pán Juřena a pán Švaříček, Chief Financial Officer (ďalej len CFO). Konkrétne odpovedali na otázky č.9 - č.13 uvedené v Prílohe I.

Obaja zamestnanci sa zhodli na tom, že cenotvorba spoločnosti LE je na trhu železničnej dopravy ojedinelá. Jej model bol inšpirovaný aerolinkami a ich úspešným predajom leteniek.

Tento model však nie je založený, tak ako väčšina kalkulácií budúcich cien na prepočítavaní nákladov, vstupom pre tvorbu cien je aktuálna obsadenosť. Náklady sú totižto vo väčšine fixné, teda sa nedajú prerozdeliť na jednotlivé lístky, cestujúcich alebo sedačky. Preto počítačové programy na základe špeciálnych algoritmov túto obsadenosť vyhodnocujú a tak postupne menia, najčastejšie zvyšujú ceny lístkov. Spoločnosť sa sústreďí na optimalizovanie výnosovej stránky, nie tej nákladovej. Vzorec pre výpočet aktuálnych cien však nemožno poskytnúť a to kvôli firemnému tajomstvu a konkurencii. Tento fakt plne chápem a zároveň rešpektujem.

Na otázku princípu akčných cien lístkov odpovedal pán Juřena tým, že tržby za predaj akčných lístkov pokrývajú časť nákladov, ktoré sú variabilné. Teda jazdenie s promo cenami nie je stratové, Preto nasledovný zisk vzniká z ďalších cien lístkov, ktoré sa postupne zvyšujú.

Pri otázke porovnania služieb a cien s ostatnými prepravcami bola odpoveď daná jasne. Obaja zamestnanci tvrdia, že ich tvorba cien je ďaleko dopredu oproti ostatným prepravcom a služby, ktoré LE poskytuje sú tiež na inej úrovni.

Oslovení finanční analytici sa zhodujú na tom, že cenotvorba spoločnosti nie je najväčšou konkurenčnou výhodou LE. Je tomu z toho dôvodu, že tvorba cien je spojená taktiež s poskytovanými službami, produktami, prístupom k zákazníkom a celkovou podnikateľskou činnosťou spoločnosti. Preto nemožno nazvať žiadnu z častí marketingového mixu najväčšou konkurenčnou výhodou. Všetky totižto kooperujú medzi sebou a tak vytvárajú pevný a úspešný celok.

Zároveň chápú, že zvyšujúce sa ceny lístkov, najmä tých kupovaných tesne pred skončením predaja môžu niektorých potenciálnych zákazníkov odradiť, no CFO tvrdí, že zámerne nie sú tí najlacnejší a vedia, že ich ceny za služby sa nedajú namieru ušetriť pre všetkých. Avšak pomer medzi cenou a kvalitou je značný a je už len na cestujúcich, čo si vyberú.

10.3 Zhrnutie kvalitatívneho prieskumu

Rozhovory, ktoré poskytovali zamestnanci spoločnosti LE slúžia k prehĺbeniu informácií z predchádzajúcich kapitol, a to PESTLE analýzy vonkajšieho prostredia na spoločnosť a cenotvorby spoločnosti.

Z prvého rozhovoru, ktorý poskytla Barbora Mičková, Chief Institutional Affairs Officer, je možné dozvedieť sa informácie o tom, aké rôzne legislatívne prekážky musel LE premôcť pri svojom vstupe na trh. Mičková odpovedala priamo aj na otázky týkajúce sa najväčších znevýhodnení a faktorov, ktoré negatívne ovplyvňujú chod firmy. Jedná sa teda hlavne o zneužívanie dominantného postavenia štátneho prepravcu a tým nastavenie predátorských cien, na ktoré musí LE reagovať tiež znižovaním cien. Viditeľná nerozhodnosť štátu voči súkromným prepravcom bola vidieť po odpovedi na názor jeho postavenia. Štát totižto súkromných prepravcov víta, na druhej strane pociťuje tlak od podnikateľov spojených so štátnym prepravcom. Iné nevýhody vidí Mičková v netransparentnosti vykazovania ČD, na ktoré potom nemôžu nijak reagovať, alebo tiež v štátnych dotáciách, ktoré sú nezmyselné hlavne na komerčne udržateľných trasách, teda tam, kde sa dá jazdiť ziskovo a kde jazdia už aj súkromní prepravcovia na čele s LE.

Naopak, vplyv spoločnosti LE na osobnú železničnú prepravu vidí Mičková v tlaku na ceny, čo vidia hlavne cestujúci pozitívne. Negatívnym vplyvom vstupu môžu byť zas organizačné problémy.

CEO a finančný analytik LE odpovedali zas na otázky týkajúce sa spôsobu cenotvorby a porovnania s inými modelmi. Hoci konkrétny model a vzorec nemohli poskytnúť, je zjavné, že je špecifický a úplne odlišný od iných železničných spoločností. Zamestnanci odpovedali, že tvorba cien je inšpirovaná leteckými spoločnosťami a teda sa odvíja od miery obsadenosti a tým sa zvyšujú ceny lístkov.

Juřena a Miklenda vidia cenotvorbu LE ako veľkú konkurenčnú výhodu, ktorá spolu s ostatnými službami a prístupom spoločnosti tvorí pevný celok.

11 DOPORUČENIA NA ZÁKLADE PREVEDENÝCH ANALÝZ

Spoločnosť LEO Express je v porovnaní s ostatnými železničnými prepravcami mladá firma poskytujúca služby osobnej železničnej dopravy. V roku 2012, kedy začala prevádzku služieb už boli hlavné trasy viac menej rozdelené medzi ostatných dvoch prepravcov. Napriek tomu verila, že dokáže na tomto trhu uspieť.

Vstup na tak špecifický trh, ako je ten so železničnou prepravou, či už nákladnou alebo osobnou, predstavuje potrebu vysokého kapitálu a vstupných nákladov. Výnimkou nebol ani LE. Po tom, ako začal vypravovať svoje prvé vlaky, nastalo prekvapenie obrovského zníženia cien štátneho prepravcu. Tento fakt mal za následok zníženie cien lístkov, tržieb a na neposlednom mieste aj zvýšenie veriteľského rizika. Keďže finančné inštitúcie dôverovali spoločnosti a verili v jej ďalší posun, LE si ďalšie roky začal brať vyššie úvery a pôžičky. To sa týka tých dlhodobých aj krátkodobých.

To sa však odzrkadlilo vo výpočtoch likvidít. Hodnoty bežnej, pohotovej aj hotovostnej likvidity su ďaleko pod odporúčanými hranicami. Firma by sa mala zamyslieť nad výškou svojho obeživa. Veľkú časť obežných aktív tvoria ostatné pohľadávky a pohľadávky z obchodných vzťahov, ktoré sa nedajú tak rýchlo premeniť v peniaze. Väčšinu položky ostatných pohľadávok (82%) tvoria prostriedky viazané na generálnu opravu na MRA účte (maintenance reserve account), ktorých použitie je viazané na súhlas finančnej banky (výročná správa 2015). Preto by si mal LE uvedomiť, že niektoré z týchto peňazí by bolo vhodnejšie poskytnúť k likvidnejšej časti obežných aktív – a to napríklad na bežný účet. Tým by sa zvýšili hodnoty aspoň likvidity hotovostnej. Súčasne so znížením niektorých položiek aktív je dôležité splácať svoje záväzky a tým znižovať hodnotu úverov a pôžičiek.

Keďže je dôležitou časťou tejto práce aj cenotvorba spoločnosti LE, návrhy sa týkajú aj toho, ako pristupuje LE k cenám cestovných lístkov. LE je mladá a perspektívna spoločnosť, ktorá sa snaží o prilákanie zákazníkov na modernejší typ železničnej dopravy za výhodnú cenu a tým opäť dosiahnuť zvýšenie obľúbenosti tohto druhu dopravy. Aj jej cenotvorba sa od ostatných svojim modelom líši.

Pre pripomenutie, ceny cestovných lístkov vo vlakoch LE sa odvíjajú od aktuálnej obsadenosti spojov. To vo väčšine prípadov znamená – čím vyššia obsadenosť, tým vyššia cena. Pri analýze konkrétnych spojov bolo tiež zrejmé, že cena stúpala. No vybrané spoje neboli z tých takmer obsadených. V týchto prípadoch je konečná cena niekoľkonásobne vyššia ako tá začiatočná a ľudia si často premyslia, či si cestovný lístok kúpia, alebo nie.

Mojim návrhom pri posledných kusoch lístkov v prípadoch vyťažených spojov je výrazné zníženie ceny. Keďže je cenotvorba LE inšpirovaná aerolinkami, je to podobný spôsob ako aj pri letenkách. Posledné „kusy“ lístkov môžu mať napríklad polovičnú cenu oproti tej bežnej. Ako bolo už spomenuté, akčné ceny lístkov pokrývajú časť nákladov, ktoré sú variabilné. Preto, ak by sa znížila len časť týchto cestovných lístkov s akčnými cenami, mohla by sa využiť pri opačnom prípade a to pri neskorej kúpe. To sa ďalej môže premietnuť do marketingových pútačov a reklám firmy.

Ľudia cestujúci s LE častejšie sú vedomí toho, že kúpa cestovného lístka tesne pred odchodom nie je výhodná, preto by vedeli, že sa nemusia báť vysokej ceny a tým by v konkrétnych prípadoch „na poslednú chvíľu“ neprešli ku konkurencii.

Hoci ďalší návrh nie je spojený s cenovou politikou, pre spoločnosť nie je až taký nákladný.

Železniční dopravcovia zvyčajne umiestňujú svoje reklamy na miesta, kde sa to od nich očakáva, a to na staničné budovy a zastávky, poprípade do svojich vlastných časopisov a prospektov.

Preto by LE mohol vyniknúť spomedzi nich využitím tzv. **guerilla marketingu**. Tým je myslené umiestniť svoje pútače na miesta, ktoré so železničnou dopravou moc nesúvisia a tým by ľudí oslovili. Takými miestami by boli napríklad billboardy pri diaľniciach a iných frekventovaných cestách. Na týchto miestach sa často tvoria kolóny a pri zhliadnutí reklamy LE by si ľudia uvedomili, že ich cieľ cesty je možno dosiahnuteľný rýchlejšie a lacnejšie. Vhodným miestom môžu byť aj benzínové pumpy alebo odpočívadlá. Reklamy by obsahovali najvyhnutnejšie veci pre to, aby ľudí presvedčili o tom, že na niektorých trasách je naozaj výhodnejšie cestovať vlakom. To znamená uvedenie napríklad akčnej ceny (99 Kč) spolu s dobou trvania.

Približné ceny za umiestnenie svojej reklamy pri diaľniciach sa pohybujú od 2500 Kč až do 13000 Kč (bez DPH) (www.mojebillboardy.cz)

ZÁVER

Liberalizácia osobnej železničnej dopravy v ČR bola veľkým krokom k zlepšeniu služieb tohto typu dopravy, ktoré sa stávali menej obľúbené. Keďže aj Európska únia podporuje jednotnú dopravu vo svojich členských krajinách, následkom bol vstup súkromných spoločností, ktoré videli potenciál a začali prevádzkovať služby osobnej železničnej dopravy na hlavných trasách v ČR.

Analyzovaná spoločnosť LEO Express, a.s. je najmladšou z firiem pôsobiacich na tomto trhu. Cieľom tejto práce bolo preto analyzovanie jej finančnej situácie pomocou finančných ukazovateľov likvidity, ako aj vývoj EBITDA, EBIT, tržieb, strát po zdanení a vývoj vybraných prvkov rozvahy spoločnosti. Hoci je firma vo svojich prvých rokoch pôsobenia, jej EBITDA a EBIT ukazujú rast zo záporných čísel ku kladným. Keďže je ale osobná železničná doprava špecifický druh podnikania a vyžaduje vysoké (najmä) fixné náklady na prevádzku, vysoké množstvo úverov a pôžičiek sa premietlo v nízkej likvidite spoločnosti.

Pre analyzovanie vonkajších prvkov zahŕňajúcich faktory ovplyvňujúce spoločnosť bola použitá PESTLE analýza. Tá poukazuje na faktory z rôznych oblastí a zameriava sa napríklad na politické prvky a s nimi spojené dotácie štátnemu prepravcovi, ekonomické prvky zahŕňajúce zmeny cien elektrickej energie alebo úrokovej sadzby, technologické zmeny a inovácie potrebné ku kvalitnej prevádzke spoločnosti, sociálne faktory ovplyvňujúce spotrebu domácností, legislatívne prvky a v neposlednom rade ekologické faktory, ktoré sú pri doprave tiež dôležité.

Ako nástroj konkurencieschopnosti bol priblížený model cenotvorby spoločnosti inšpirovaný modelmi leteckých spoločností a ďalej boli vybrané ceny a ich vývoj porovnané s konkurenciou. Porovnané boli tiež vybrané prvky ako napríklad ponúkané služby, cestovná doba, frekvencia spojov alebo kapacita vlakov.

Ako zdroj primárnych dát slúži štruktúrovaný rozhovor s vybranými zamestnancami firmy, ktorí poskytli informácie týkajúce sa celkového pohľadu na štátny vplyv na konkurenciu na trhu železničnej dopravy a zaoberajúce sa modelom cenotvorby spoločnosti.

V poslednej časti práce sú popísané odporúčania týkajúce sa zvýšenia likvidity spoločnosti ako aj návrhu spojeného s cenotvorbou spoločnosti. Pre zvýšenie propagácie spoločnosti je tiež súčasťou návrh guerilla marketingu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

BEGG, David K, Rudiger DORNBUSCH a Stanley FISCHER. Economics. 8th ed. London: McGraw-Hill, c2005. ISBN 0077107756

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7

DOHNALOVÁ, Zuzana. Základy ekonomie. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-014-1

EISLER, Jan, Jaromír KUNST a František ORAVA. Ekonomika dopravního systému. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1759-9

FIALOVÁ, Helena. Malý ekonomický výkladový slovník. 8., upr. vyd. Praha: A plus, 2007. ISBN 978-80-903804-0-0

FOJTÍKOVÁ, Lenka a Marian LEBIEDZIK. Společné politiky EU: historie a současnost se zaměřením na Českou republiku. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-939-9

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 8024703858

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9

GÓMEZ-IBÁNEZ, José A. a Ginés de RUS. Competition in the Railway Industry, 1. Vyd. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2006. ISBN 978-1845429034

HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. 1. vyd. V Praze: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4

HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. V Praze: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-995-0

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. ISBN 978-80-7408-060-9

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. Firemní strategie: plánování a realizace. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8

KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit. Hoboken: John Wiley & Sons, c2010. ISBN 978-0-470-59882-5

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8

MACÁKOVÁ, Libuše. Mikroekonomie: základní kurz. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010, dotisk. ISBN 978-80-86175-70-6

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6

PELTZMAN, Sam a Clifford WINSTON. Deregulation of Network Industries. What's Next?. 1. Vyd. Washington D.C.: Brookings Institution Press, 2000. ISBN 978-0-8157-7003-9

TOMEŠ, Zdeněk a Tomáš POSPÍŠIL. Ekonomické aspekty železniční dopavy. 1. Vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4220-6

Internetové zdroje

Ministerstvo dopavy ČR [online]. 2006 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Evropska_unie_na_zeleznici/legislativa/1.htm

EUR - Lex [online]. 2007 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?qid=1452446717902&uri=CELEX:32007R1371>

Tretí železničný balíček [online]. 2007 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?qid=1452446717902&uri=CELEX:32007R1371>

http://www.cd.cz/old/TCD2008/8_3es.htm

Tlačová správa Európskej komisie [online]. 2013 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-65_sk.htm

Štvrtý železničný balíček [online]. 2015 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Evropska_unie_na_zeleznici/legislativa/4+balik.htm

Druhý železničný balíček [online]. 2015 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/transport/modes/rail/packages/2004_en.htmhttp://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.6.1.html (

Křížové financovanie ČD [online]. 2015 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ceske-drahy-odbyly-poslance-dpn-eko-doprava.aspx?c=A150901_100226_eko-doprava_fih)

Ceny za použitie dráh [online]. 2015 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://provoz.szdc.cz/Portal/ViewArticle.aspx?oid=1279749>

Leo Express a Flixbus [online]. 2015 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://firenet.cz/zeleznice/98-leo-express/2530-leo-express-spoji-rezervacni-systemy-s-dopravcem-flixbus-z-nemecka>

Zisk LEO Express [online]. 2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://firenet.cz/zeleznice/98-leo-express/2530-leo-express-spoji-rezervacni-systemy-s-dopravcem-flixbus-z-nemecka>

Problémy železničnej dopravy. Zisk LEO Express [online]. 2014 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.itregp.cz/cs/publikace/clanky/konkurenceschopnost-zeleznicni-dopravy-%E2%80%93-problem-ekonomicky-a-ekologicky>

Jednotky LEO Express [online]. 2015 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: http://www.vlaky.net/upload/images/reports/005115/Popis_jednotky_rady_480_LEO_Express.pdf

Vývoj cien elektrickej energie a sadzeb dane z príjmu [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz>

SŽDC [online]. 2012 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/>

Cena za billboard [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/>

Dopravná politika ČR pre roky 2005-2013 [online]. 2005 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/652F57DA-5359-4AC6-AC42-95388FED4032/0/MDCR_DPCR20052013_UZweb.pdf

Výročné správy spoločnosti LE [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.le.cz>

Výročné správy spoločnosti ČD [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/pro-investory/financni-zpravy/vyrocni-zpravy/-26610/>

Iné zdroje

Smernica Rady 91/440/EHS z 29. júla 1991 o o rozvoji železníc spoločenstva

Smernica Európskeho parlamentu a rady 2012/34/EU o vytvorení jednotného európskeho železničného priestoru

Smernica Európskeho parlamentu a rady 2012/49/ES

Nariadenie Európskeho parlamentu a rady (ES) č. 1371/2007 z 23. októbra 2007 o právach a povinnostiach cestujúcich v železničnej preprave

Zákon č. 266/1994 Zb. o dráhach

Zákon č. 77/2002 Zb. o štátnom podniku

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

a.s.	Akciová spoločnosť
A	Aktíva
CEO	Chief Executional Officer
CFO	Chief Financial Officer
CZ	Cudzie zdroje
ČD	České dráhy
ČR	Česká republika
DHM	Dlhodobý hmotný majetok
EÚ	Európska únia
KCZ	Krátkodobé cudzie zdroje
KFM	Krátkodobý finančný majetok
MF	Ministerstvo financií
OA	Obežné aktíva
PO	Právnická osoba
S _{1C,2C}	Ostatné trate celoštátnej dráhy
S _{1E,2E}	Trate celoštátnych dráh zaradených do európskeho železničného systému
S _{1R,2R}	Regionálne dráhy
SŽDC	Správa železničnej dopravnej cesty
tis.	Tisíc
ÚOHS	Úrad pre ochranu hospodárskej súťaže
Z	Zásoby
ŽSR	Železnice Slovenskej republiky
Vlkm	Vlakový kilometer
Hrtkm	Hrubý tonový kilometer

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1 - Konkurenčná typológia podľa počtu producentov a diverzifikácie produktu v tržnom prostredí (Horáková, 1992).....</i>	<i>24</i>
<i>Obrázok 2 - Faktory ovplyvňujúce tvorbu cien s ohľadom na prostredie podniku</i>	<i>28</i>
<i>Obrázok 3 - Východiská pre marketingový strategický proces (Horáková, 2014).....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázok 4 - Organizačná štruktúra spoločnosti (Výročná správa LE, 2014).....</i>	<i>35</i>

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 - Prepravení cestujících v tis. železničnou dopravou ČR v letech 1995-2013 v tis. (ČSÚ)	14
Graf 2 - Podíl na trhu Praha – Ostrava, rok 2012 v % (Výroční správa LE, 2012)	37
Graf 3 - Podíl na trhu Praha – Ostrava, rok 2016 v % (vlastné zpracování)	37
Graf 4 - Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob v % (www.kurzy.cz)	47
Graf 5 - Vývoj ceny elektrické energie v CZK za 1MWh v Kč (www.kurzy.cz)	48
Graf 6 - Vývoj cen a obsazenosti, Praha – Ostrava (vlastné zpracování)	54
Graf 7 – Vývoj cen a obsazenosti, Ostrava - Praha (vlastné zpracování)	55
Graf 8 – Vývoj cen a obsazenosti, Praha – Ostrava (vlastné zpracování)	57
Graf 9 - Vývoj cen a obsazenosti, Praha – St. Město u UH (vlastné zpracování)	58

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 - Sadzby za využitie železničnej dopravnej cesty (cenový vestník MF, 2012)	22
Tabuľka 2 – Vývoj EBITDA a EBIT v tis. Kč (výročné správy LE).....	38
Tabuľka 3 – Zmeny v aktívach a pasívach LE v tis. Kč (výročné správy LE).....	39
Tabuľka 4 Vybrané finančné ukazovatele LE v tis. Kč (výročné správy LE).....	40
Tabuľka 5 – Údaje súvahy výpočtu likvidity v tis. Kč (výročné správy LE).....	41
Tabuľka 6 – Hodnoty ukazovateľov likvidity LE (vlastné spracovanie)	41
Tabuľka 7 – Hodnoty ostatných pohľadávok LE (výročné správy LE)	42
Tabuľka 8 – Porovnanie vybraných údajov konkurentov (vlastné spracovanie).....	44
Tabuľka 9 – Spotrebný výdaj doprava v % (ČSÚ).....	48
Tabuľka 10 – Vývoj cien a obsadenosti, Praha – Ostrava (vlastné spracovanie).....	54
Tabuľka 11 – Vývoj cien a obsadenosti, Ostrava - Praha (vlastné spracovanie).....	55
Tabuľka 12 – Vývoj cien a obsadenosti, Praha – Košice (vlastné spracovanie)	57
Tabuľka 13 – Vývoj cien a obsadenosti, Praha – St. Město u UH (vlastné spracovanie).....	58
Tabuľka 14 – Porovnanie vývoja cien v Kč jednotlivých prepravcov (vlastné spracovanie).....	59

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Otázky štruktúrovaného rozhovoru so zamestnancami firmy
- P II Úryvok zo žaloby za zneužitie dominantného postavenia

PRÍLOHA PI: Otázky štruktúrovaného rozhovoru so zamestnancami firmy

Otázky č.1 až č.8 sa zaoberajú názormi vybranej zamestnankyne, Barbory Valentovej (Chief Executional Affairs Officer), na celkový vonkajší vplyv štátu a štátnych prekážok na spoločnosť LE. Ďalej hodnotia postavenie analyzovanej spoločnosti voči zvýhodnenému štátnemu prepravcovi a riešenie konfliktov – nekalej súťaže poverenými orgánmi. Na druhej strane sa tiež snažia zistiť názor na vplyv LE na trh osobnej železničnej dopravy.

Otázka č.1: Keďže je spoločnosť LEO Express pomerne mladým súkromným železničným dopravcom, ako môžete hodnotiť prvé prekvapenia a prekážky pri vstupe na trh osobnej železničnej dopravy v ČR a taktiež či nastalo/nastáva porušovanie zákonov zo strany štátu alebo zo strany štátneho prepravcu ČD?

Otázka č.3: Aký máte pocit z celkového postavenia štátu k súkromným prepravcom?

Otázka č.4: Ako súkromný prepravca sa musíte so situáciou na železničnom trhu vysporiadať sami, či už sa to týka nastavovania cien, znižovaniu nákladov alebo použitiu tržieb. Aké sú voči štátnemu prepravcovi Vaše najväčšie znevýhodnenia?

Otázka č.5: Azda najväčším problémom pri hospodárskej súťaži vo vašom prípade vidíte teda dotácie zo strany štátu pre štátneho prepravcu. Ako vidíte budúcnosť týchto dotácií, čo si o nich myslíte?

Otázka č.6: Ak sa opäť vrátíme k prekážkam a bariéram poskytovania služieb LE, ako vplývajú napríklad na cestovný poriadok, prenájom predajných miest a pod.?

Otázka č.7: Pri riešení nekalej súťaže na železničných tratiach je zainteresovaných niekoľko orgánov. Ako hodnotíte činnosť ÚOHS?

Otázka č.8: Ako hodnotíte celkový vplyv liberalizácie, teda umožnenie vôbec sa dostať na železničný trh? Resp. ako by ste zhodnotili Váš vplyv na liberalizáciu v praxi? Jedným z cieľov železničných balíčkov podporujúcich liberalizáciu železničnej dopravy bolo zníženie administratívnych nákladov. Stalo sa tak?

Otázky č.9 až č.13 boli kladené vybraným finančným analytikom, Filipovi Juřenovi a Robinovi Švaříčkovi (CFO). Zaoberali sa vysvetlením modelu cenotvorby, jeho inšpirovaním a tiež názorom na potencionálnu konkurenčnú výhodu LE.

Otázka č.9: Váš model cenotvorby je na trhu železničnej dopravy ojedinelý. Čím ste sa pri jeho tvorbe inšpirovali? Ako moc sa odlišuje od iných modelov tvorby cien ostatných prepravcov?

Otázka č.10: Aký je základný princíp Vášho modelu cenotvorby? Je možné ho poskytnúť pre ďalšie možné spracovanie v bakalárskej práci?

Otázka č.11: Spoločnosť LE poskytuje na niektorých trasách tzv. akčné cestovné lístky, ktorých cena je porovnateľne nižšia. Ako „vyrovnáte“ zisk s týmito druhmi cien?

Otázka č.12: Myslíte si, že za ostatnými, nie len súkromnými prepravcami zaostávate v niečom? Napríklad v službách, alebo už preberaných cenách?

Otázka č.13: Na záver nášho rozhovoru by som si dovoľila spýtať sa, či si myslíte, že váš špecifický prístup k cenotvorbe predstavuje vašu najväčšiu konkurenčnú výhodu? Ak áno prečo?

Príloha P II: Úryvok zo žaloby za zneužitie dominantného postavenia

Podľa § 2990 obč. z. Platí, že osoba, ktorej právo bolo ohrozené alebo porušené nedovoleným obmedzením súťaže, má práva stanovené v § 2988 obč. z . Podľa s 2988 obč.z . Pritom platí, že osoba, ktorej právo sa nekalou súťažou ohrozené alebo porušené, môže proti rušiteľovi požadovať, aby sa nekalej súťaže zdržal alebo aby odstránil závadný stav. Ďalej môže požadovať primerané zadostučinenie, náhradu škody a vydanie bezdôvodného obohatenia. Podľa s 2952 obč. z. sa hradí skutočná škoda a to, čo poškodenému ušlo (ušlý zisk) . Ak nemožno výšku náhrady škody presne určiť, určí ju v zmysle § 2955 obč. Z. súd podľa spravodlivého uváženia jednotlivých okolností prípadu. "