

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Management



Název diplomové práce:

Analýza trhu: osobní železniční doprava na trase Praha - Ostrava

Autor diplomové práce:

Bc. David Gold

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Analýza trhu: osobní železniční doprava na trase Praha - Ostrava*“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 10. května 2018

Podpis

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkoval vedoucí své diplomové práce prof. Ing. Evě Kislingerové, CSc. za spolupráci a odborné vedení při jejím vypracovávání.

Název diplomové práce:

Analýza trhu: osobní železniční doprava na trase Praha - Ostrava

Abstrakt:

Na trase Praha - Ostrava působí v současné době 3 hlavní osobní dopravci: ČD, RegioJet a LEO Express. Do roku 2011 působil na této trase pouze jediný osobní dopravce, a to státem vlastněné ČD. Od roku 2011 se na tomto trhu postupně objevili další dva dopravci (RegioJet a LEO Express), jejichž vstup způsobil mnoho změn a postupný rozvoj celého trhu. Cílem práce je zanalyzovat historický vývoj na trhu od roku 2011, zmapovat současný stav v odvětví a predikovat budoucí směřování hlavních hráčů. Práce si klade za cíl přispět k poznání nejen specifik trhu osobní železniční přepravy na trase Praha - Ostrava, ale též prostřednictvím návrhů opatření motivovat cestující k vyššímu využívání tohoto způsobu dopravy. Toto řešení by mohlo vést k využívání ekologičtější železniční přepravy ve srovnání s dopravou automobilovou.

Klíčová slova:

Analýza trhu, železniční doprava, rozvoj trhu, konkurence

Name:

Market analysis: personal railway transport on line Praha - Ostrava

Abstract:

There are three main competitors on railway line Praha – Ostrava: České dráhy, RegioJet and LEO Express. In 2011 this railway line became the first one in Czech Republic operated by more competitors. Entrance of two new competitors in 2011 brought lot of changes on this market and speed up its development. The aim of the diploma is to analyze historic development since 2011, current situation and predict future development on this market. Another aim of this diploma is to extend knowledge about specification of personal railway transport on railway line Praha – Ostrava and suggest solutions which could cause another positive development on this market. These solutions could lead to higher usage of more ecological rail transportation comparing to individual route transportation.

Key words:

Market analysis, rail transportation, market development, competition

Obsah

Úvod.....	8
1. Teoretická část	10
1.1. Analýza obecného okolí – PEST Analýza	10
1.2. Analýza oborového okolí - Porterův model pěti sil	11
1.3. Základní typy konkurenční strategie.....	14
1.4. Analýza SWOT	18
1.5. Matice růstu a podílu BCG	20
1.6. Ukazatele rentability.....	21
1.6.1 Du Pontova analýza	24
2. Praktická část	26
2.1. Trať Praha – Ostrava	26
2.1.1. Základní údaje.....	26
2.1.2. Využití železniční osobní přepravy v ČR	27
2.1.3. Spádová oblast trasy	28
2.1.4. Nárůst počtu cestujících po roce 2010	29
2.1.5. Konkurence silniční dopravy	30
2.2. Dopravci působící na trati	33
2.2.1. České dráhy	33
2.2.2. RegioJet.....	36
2.2.3. LEO Express.....	38
2.2.4. Arriva.....	40
2.2.5. Vývoj cen jízdného v prvních letech po nástupu soukromých dopravců 40	
2.2.6. Současné ceny jízdného	41
2.2.7. Současný provoz na trase Praha – Ostrava	43
2.3. Du Pontova analýza	46
2.3.1. LEO Express.....	46

2.3.2.	RegioJet	47
2.3.3.	České dráhy	48
2.4.	PEST Analýza	49
2.4.1.	Politické a legislativní prostředí.....	49
2.4.2.	Ekonomické prostředí	50
2.4.3.	Sociální prostředí	51
2.4.4.	Technologické prostředí.....	53
2.5.	Aplikace Porterova modelu pěti sil	53
2.5.1.	Vyjednávací síla odběratelů.....	53
2.5.2.	Vyjednávací síla dodavatelů	54
2.5.3.	Hrozba substitučních produktů	56
2.5.4.	Hrozba nově vstupujících firem	57
2.5.5.	Soupeření mezi stávajícími firmami	58
2.5.6.	Shrnutí	59
2.6.	SWOT Analýza.....	61
2.6.1.	Silné stránky	63
2.6.2.	Slabé stránky	63
2.6.3.	Příležitosti.....	64
2.6.4.	Hrozby	66
2.7.	Návrhy opatření	67
2.7.1.	Rozvoj door-to-door řešení	67
2.7.2.	Jednotné jízdné	68
2.7.3.	Traťové jízdné	68
2.7.4.	Rozvoj palubních služeb.....	68
2.8.	Konfrontace návrhů s dopravci.....	69
	Závěr	72
	Použité zdroje.....	75
	Seznam tabulek.....	79
	Seznam obrázků.....	80

Úvod

Dálková přeprava osob patří k neodmyslitelným součástem každodenního života a v současném světě je využívána všemi skupinami obyvatelstva, ať už jde o studenty dojíždějící do škol, o zaměstnance na pracovních cestách, nebo o její volnočasové využití. Její rozvoj je nezbytný pro ekonomický růst celé společnosti, protože dobrá dopravní dostupnost pomáhá rozvoji celého regionu prostřednictvím přílivu investic nebo tvorbou nových pracovních míst. S kvalitnější dopravní infrastrukturou se rovněž zvyšuje mobilita lidského kapitálu, což má pozitivní vliv na makroekonomické ukazatele.

Vnitrostátní doprava v České republice prošla výrazným vývojem od svého počátku, kdy byla ještě hlavním dopravním prostředkem koňská síla a počet přepravovaných lidí byl oproti současnosti několikrát nižší. V současnosti jsou k dálkové vnitrostátní přepravě využívány především dopravy železniční a silniční. Tato diplomová práce je věnována analýze trhu železniční přepravy mezi dvěma největšími aglomeracemi v České republice, a to Prahou a Ostravskem.

Historie železniční dopravy v České republice sahá až do 20. let 19. století, kdy byla vybudována první železniční trasa z Českých Budějovic do Lince, po které byly ještě vozy taženy koňmi. Od té doby se tento způsob dopravy rozvíjel a do začátku 2. světové války byla vybudována většina hlavních tratí. ČR dnes patří mezi státy s nejhustější železniční sítí na světě. Období po konci druhé světové války bylo věnováno rekonstrukci tratí a modernizaci vlakových souprav. Správa a provoz na dráze byli v minulosti zařizováni národním dopravcem ČD (v minulosti ČSD), ovšem v roce 1994 byl přijat Zákon o dráhách, který převedl správu tratí na Správu železniční dopravní cesty a České dráhy tak měly zajišťovat pouze dopravu.

I když licenci na provoz železniční dopravy vlastní v ČR nezanedbatelné množství firem, tak až do roku 2011 se nepodařilo žádné soukromé společnosti vstoupit na trh dálkové osobní přepravy. V roce 2011 začal na trase Praha – Ostrava působit nový dopravce RegioJet, kterého po několika měsících následovala společnost LEO Express. Vstup konkurence na trh, na kterém měli monopolní postavení České dráhy, přinesl celou řadu změn a tento vývoj bude zmapován v praktické části této diplomové práce.

Úvodní část diplomové práce bude věnována teoretické části, ve které budou prostřednictvím literární rešerše identifikovány a dále představeny nástroje, které

jsou vhodné pro analýzu trhu a které by mohly být využity později v praktické části při analýze konkrétního trhu.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu konkrétního trhu, a to trhu železniční osobní přepravy na trase Praha – Ostrava. V první kapitole praktické části bude provedena obecná charakteristika daného trhu, představení jeho specifíků, potenciálních zákazníků a jeho substitutů. Následně budou představeny jednotlivé společnosti, které na tomto trhu působí, a to jak z pohledu historického vývoje, tak z pohledu jejich současného stavu a strategie.

Další část bude věnována aplikaci nástrojů představených v teoretické části. Finanční výkonnost bude zhodnocena pomocí Du Pontovy analýzy, k analýze obecného okolí trhu poslouží PEST analýza a pro analýzu odborného okolí společnosti bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil. Výstup z těchto analýz poslouží jako vstupy do SWOT analýzy, která pomůže odhalit silné a slabé stránky daného trhu a identifikovat hrozby a příležitosti.

Výše uvedené analýzy budou využity jako podklad pro navržení opatření, jejichž cílem je rozvoj trhu železniční přepravy na trase Praha – Ostrava. Navržená opatření budou představena dopravcům, kteří ze svého odborného pohledu zhodnotí jejich reálnost a potenciální přínos.

Práce si klade za cíl přispět k poznání nejen specifíků trhu osobní železniční přepravy na trase Praha - Ostrava, ale též prostřednictvím návrhů opatření motivovat cestující k vyššímu využívání tohoto způsobu dopravy. Toto řešení by mohlo vést k využívání ekologičtější železniční přepravy ve srovnání s dopravou automobilovou.

1. Teoretická část

V rámci teoretické části budou představeny nástroje a techniky, které pomáhají podnikatelským subjektům analyzovat trh, na kterém působí, popřípadě trh, na který se vstoupit chystají. Tržní studie a analýzy pomáhají společnosti odhalit konkurenční výhodu, identifikovat přání a očekávání zákazníků nebo detailněji přiblížit trh z pohledu velikosti, potenciálu, struktury nebo konkurence. Na základě zpracované tržní analýzy podnik stanovuje své cíle, konkurenční strategii a opatření, jejichž prostřednictvím chtějí svých cílů dosáhnout.

Typy studií, které se zaměřují na analýzu trhu a vstup na trh lze rozdělit na dvě základní kategorie, a to na tržní studie, které se soustředí na trh jako celek, a interní studie, které se zaměřují na jednu konkrétní společnost.

Analýza trhu

Analýza trhu je většinou zpracovávána před vstupem na nové trhy. Jejím cílem je odhalit velikost trhu, skupiny zákazníků, důležité dodavatele, distribuční cesty, bariéry vstupu a výstupu, vliv substitutů, intenzitu konkurence atd. (Příbová, 1998)

Studie typu benchmarking

Tato studie se využívá k analyzování špičkových výkonů v oboru. Primárně se zaměřuje na technologie, řízení, ekonomiku, organizační struktury, hodnocení produktů a další oblasti, které mohou společnosti přinést inspiraci a konkrétní náměty pro zlepšení. Benchmarking je velice účinný nástroj na zvyšování konkurenceschopnosti podniku, protože analyzuje rozdíly v dílčích oblastech mezi srovnávací (špičkovou) a srovnávanou společností.

Podle Nenadála (2011) se proces benchmarkingu dělí do pěti fází:

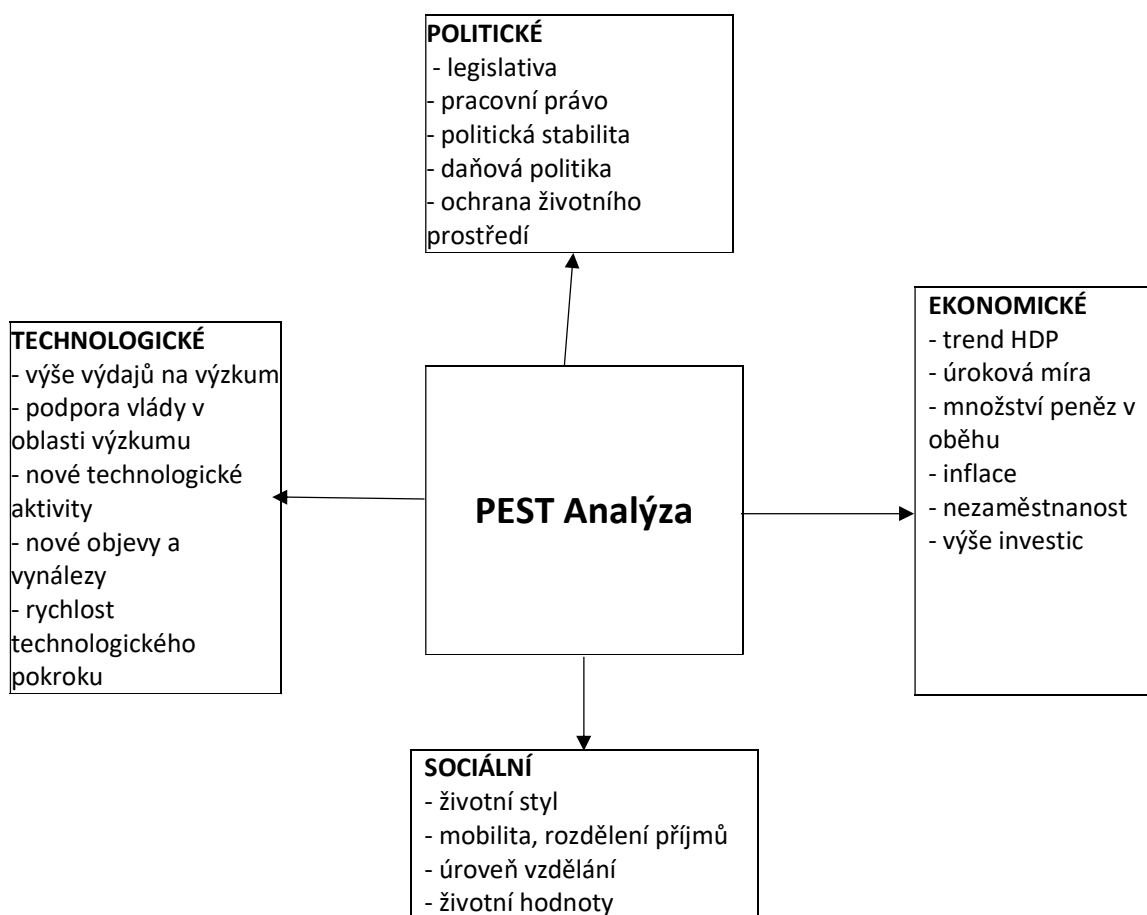
1. Fáze iniciační – Identifikace potřeb organizace a důvodů vnitřních změn
2. Fáze plánovací – Výběr srovnávací (špičkové) organizace a sběr dat
3. Fáze analytická – Vyhodnocení dat a analýza rozdílů ve výkonnosti
4. Fáze integrační – Definování cílů pro zlepšení
5. Fáze realizační – Realizace projektu vlastního zlepšení

1.1. Analýza obecného okolí – PEST Analýza

Bělohlávek a Košťan (2006) tvrdí, že při tvorbě analýzy trhu je vhodné provést analýzu obecného okolí, která slouží k bližšímu poznání externího okolí. K tomuto

účelu existuje PEST analýza, jejíž název je tvořen akronymem počátečních písmen vnějších faktorů působících na společnost: politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Cílem PEST analýzy je identifikace nejvýznamnějších jevů, událostí a vlivů, které společnost bezprostředně ovlivňují. PEST analýza je rovněž vhodným nástrojem pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předvídání jejich výskytu v budoucnosti. Výstupy z PEST analýzy se dále aplikují při zpracovávání SWOT analýzy. Vlivy, které ovlivňují jednotlivé faktory, jsou uvedeny v obrázku 1.

Obrázek 1 PEST analýza



Zdroj: Bělohávek, F., Košťan, P., 2006, Zpracování vlastní

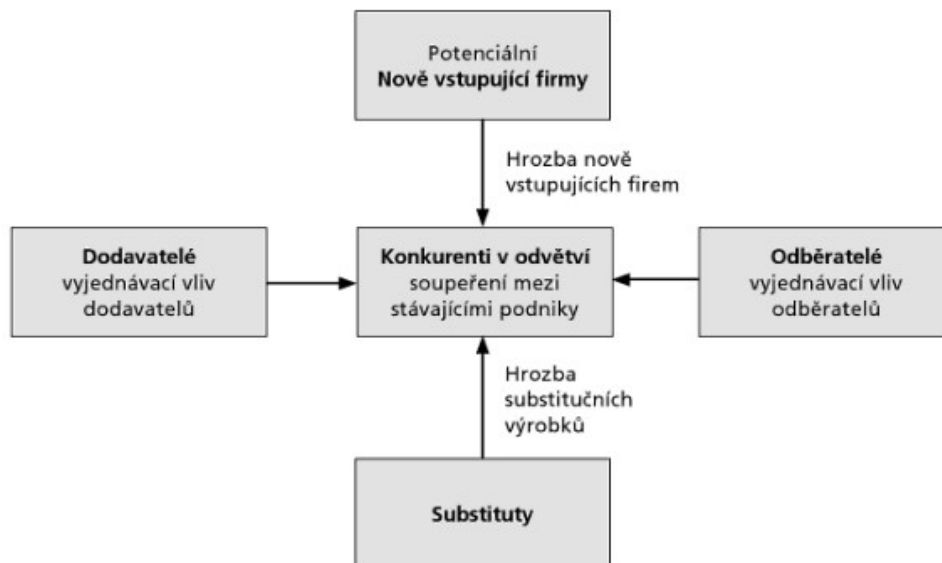
1.2. Analýza oborového okolí - Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil byl definován poprvé v roce 1985 Michaelem E. Porterem a navzdory kritice od Mintzeberga a dalších je jedním z nejvyužívanějších modelů. Základem formulace konkurenční strategie je zařazení podniku do vztahu k jeho prostředí. Přestože relevantní prostředí firmy je velice široký pojem, tak pro

tvorbu modelu pěti sil je klíčové prostředí, ve kterém firma soutěží. Porter (1994) zjistil, že vnější vlivy je nutné považovat v relativním smyslu, protože působí zpravidla na všechny firmy na trhu a jde o to, jak se s nimi jednotlivé organizace vyrovnají.

Porter (1994) říká, že cílem konkurenční strategie je nalézt pro podnikatelský subjekt takové postavení, ve kterém dokáže nejlépe čelit konkurenčním silám, popřípadě je obrátit ve svůj prospěch. V následujícím obrázku jsou zobrazeny konkurenční síly působící na organizaci:

Obrázek 1 Porterův model pěti sil



Zdroj: DocPlayer, 2018; <http://docplayer.cz/17978701-Navrh-obchodni-strategie-podniku.html>

Hrozba vstupu nových firem

Nově přichozí společnosti přinášejí do odvětví novou kapacitu a očekávají rostoucí podíl na trhu, který vytváří tlak na ceny, náklady a míru investic nutných k udržení konkurenceschopnosti. Pokud jsou bariéry vstupu do odvětví vysoké, hrozba vstupu nových podniků do odvětví je nízká. Podle Portera (1994) existuje 6 hlavních zdrojů překážek vstupu do odvětví:

1. Úspory z rozsahu: Snižování jednotkových nákladů produkce v závislosti se zvyšováním celkového objemu výroby. Tyto úspory odrazují potenciální nováčky v odvětví tím, že pro získání konkurenceschopnosti musí udělat vysoké vstupní investice, nebo se rozhodnou pro užší

produkci s nižšími vstupními náklady, kdy zase riskují, že nebudou dostatečně konkurenceschopní.

2. Diferenciace produktu: Současné firmy mají již své na trhu adaptované produkty a značky a nové firmy musí investovat do dlouhodobého budování image značky s nejistou návratností.
3. Kapitálová náročnost: Vysoké vstupní investice představují překážku pro nové firmy. Tyto investice mohou být tvořeny výzkumem, marketingem nebo dlouhodobým majetkem.
4. Přechodové náklady: Jednorázové náklady, které musí uhradit kupující, pokud se rozhodne pro změnu dodavatele. Jejich existence snižuje ochotu kupujících přejít od stávajících dodavatelů k nově přichozím.
5. Přístup k distribučním kanálům: Nově vstupující firma musí hledat nové distribuční kanály, nebo hledat cesty jak se dostat na ty, které jsou obsazeny stávajícími firmami. To s sebou přináší náklady snižující zisk.
6. Nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu: Stávající firmy mohou mít určitá zvýhodnění v nákladech, kterých nově vstupující společnosti nemohou dosáhnout bez ohledu na rozsah produkce. Tato zvýhodnění jsou například výhodná poloha, vlastnictví technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, atd.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatňovat svůj vliv nad odběrateli tím, že budou zvyšovat cenu nebo snižovat kvalitu svých produktů. Dodavatelé s velkým vlivem mohou z odvětví, kde není možné z důvodu růstu nákladů navyšovat cenu, vytlačovat ziskovost odvětví. Faktory, které posilují vyjednávací vliv dodavatelů, jsou:

- koncentrovaná nabídka mezi málo společnostmi, které prodávají svou produkci mezi velké množství odběratelů,
- neexistence substituční produkce,
- nízká důležitost odvětví pro dodavatele,
- produkt dodavatele je důležitým vstupem pro firmy v odvětví,
- dodavatelé mají diferenciovaný produkt a existují mezi nimi přechodové náklady,
- existence možnosti vstupu dodavatelů do odvětví odběratelů.

Vyjednávací vliv odběratelů

Silní odběratelé jsou analogií k silným dodavatelům. Odběratelé tlačí na odvětví tím, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality a staví konkurenci proti sobě. Tím vším negativně ovlivňují ziskovost odvětví. Dodavatelé mají vysoký vyjednávací vliv pokud:

- existuje malé množství odběratelů, kteří nakupují velké množství produkce v poměru k objemu produkce dodavatele,
- nakupovaná produkce z analyzovaného odvětví tvoří významnou část nákupů odběratele,
- je nízká diferenciace produktů v odvětví,
- existuje riziko vstupu odběratele do odvětví,
- dosahují nízkého zisku, což tlačí odběratele na snižování cen,
- kvalita produkce není pro odběratele důležitá,
- je odběratel plně informován.

Hrozba substitučních produktů

Substituční produkt ze své podstaty poskytuje podobný výkon jako produkt daného odvětví nebo dosahuje stejného výsledku jinými prostředky. Substituční produkty limitují odvětví tak, že stanovují cenové stropy, které si můžou firmy v odvětví účtovat. Pokud je hrozba substitutů vysoká, výnosnost odvětví se snižuje. Aby se výnosnost opět zvýšila, musí se společnosti v odvětví diferenciovat od substitutů, a to ať už funkčností, marketingem nebo jinými prostředky.

Konkurence v odvětví

Rivalita mezi existujícími subjekty v odvětví se může projevovat v několika podobách jako například cenové slevy, uvádění nových produktů, reklamní kampaně nebo zlepšování služeb. K soupeření dochází kvůli snahám subjektů vylepšit své pozice

1.3. Základní typy konkurenční strategie

Podle Portera (1994) existují při zdolávání výše uvedených pěti konkurenčních sil tři základní obecné konkurenční strategie k úspěšnému konkurenčnímu boji:

- Prvenství v celkových nákladech (Cost leadership)
- Diferenciace (Differentiation)
- Soustředění pozornosti (Focus)

Velmi zřídka se mohou firmy úspěšně rozhodnout pro sledování více přístupů najednou, avšak efektivní využití jakékoliv z výše uvedených strategií vyžaduje obvykle plné nasazení a podpůrná organizační opatření. Sledování více přístupů jejich účinek zpomalí.

Prvenství v celkových nákladech (Cost Leadership)

Tato strategie se vyznačuje tím, že společnost pomocí funkčních opatření dosahuje prvenství v celkových nákladech v odvětví. Sledování tohoto přístupu vyžaduje proaktivní zavádění výkonných výrobních zařízení, důsledné sledování možností ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísné kontrolování přímých a režijních nákladů nebo minimalizaci nákladů vztahujících se na výzkum a vývoj, služby, prodej, marketing apod. Tento přístup rovněž vyžaduje velkou pozornost na náklady v manažerské sféře.

Jakmile se podniku podaří dosáhnout minimálních nákladů, tak mu to přináší nadstandardní výnosy bez ohledu na existenci vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady také přispívají k ochraně společnosti před soupeřením konkurentů, protože nízké náklady znamenají, že jí pořád ještě zbývá zisk, zatímco ostatní jej obětovali na soupeření. Dosahování nejnižších nákladů chrání společnost před silnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Dále tato výhoda přispívá k ochraně před vlivnými dodavateli, protože společnosti pomáhají se flexibilněji vypořádat s růstem vstupních nákladů. Dále nízké náklady pomáhají společnosti při srovnání se substituty a dalšími společnostmi v odvětví.

Aby byla společnost schopna dosáhnout prvenství v celkových nákladech, tak k tomu potřebuje získat relativně vysoký podíl na trhu nebo jiné výhody, jako je např. výhodný přístup k surovinám, zjednodušení konstrukce produktu, za účelem usnadnění jeho výroby, nebo udržení si širokého portfolia, aby došlo k potřebnému rozložení fixních nákladů na velký objem produkce. Strategie může vyžadovat vysokou počáteční investici do technologického zázemí, agresivní cenovou tvorbu a akceptování rozběhových ztrát při získávání podílu na trhu.

Získaný velký podíl na trhu však může obratem pomoci snížit ceny při nákupu vstupních činitelů (např. materiálu), čímž se náklady dále snižují. Jakmile podnik dosáhne prvenství v celkových nákladech, přináší mu to velké ziskové

rozpětí. Takto získané finance je možné znovu investovat do nového zařízení, za účelem udržení stávající vedoucí pozice. Velmi často jsou tyto reinvestice nutností k udržení prvenství v celkových nákladech a firma musí bedlivě sledovat konkurenci a dlouhodobě si udržovat svůj náskok.

Diferenciace (Differentiation)

Dalším základním typem konkurenční strategie je diferencování produktu nebo služeb nabízených podnikem od ostatních konkurentů v odvětví. Jde tedy o vytvoření takového produktu nebo služby, které budou vnímaný celým odvětvím jako jedinečné. Diferenciace může být uskutečněna několika způsoby: designem nebo image značky, technologií, vlastnostmi, zákaznickým servisem, prodejní sítí, apod. Ideálně by se měla firma odlišovat ve více faktorech najednou. Tento přístup však firmě neumožňuje úplně ignorovat výši svých nákladů, ale lze říci, že celkové náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem.

V případě, že se podaří produkt dostatečně odlišit od konkurence, je možné očekávat nadstandardní výnosy společnosti v daném odvětví, protože tím podnik získává výhodnou pozici pro boj se všemi konkurenčními silami, které na něj působí. Diferenciace totiž poskytuje ochranu před konkurenčním soupeřením, protože zákazníci jsou věrní osvědčeným značkám a jsou tak méně citliví na cenu. Zákazníková věrnost a nutnost překonat jedinečnost daného produktu také zvyšuje bariéry vstupu pro nové podniky. Vyšší ziskovost pomáhá oslabit vliv dodavatelů a vliv zákazníků je rovněž oslaben absencí alternativního produktu, čímž je snížena jejich citlivost na cenu. Firma, která se od svých konkurentů výrazně odlišuje, má lepší postavení ve vztahu k substitutům.

Strategie diferencování produkce může občas bránit v získávání velkého tržního podílu, protože může být postavena na exkluzivitě značky, což není v souladu s vysokým podílem na trhu.

Rizikem tohoto přístupu může být situace, kdy se rozdíl mezi náklady nízkonákladových výrobců a firem zaměřujících se na diferenciaci stane tak velkým, že zákazníci namísto loajality upřednostní nižší cenu. Další riziko představuje určitá nestálost v chování zákazníků, kdy se jejich chování může lehce změnit a může dojít ke snížení diferenciačního faktoru, například v případě kdy začne další firma v odvětví toto odlišení imitovat.

Soustředění pozornosti (Focus)

Třetí a poslední obecnou strategií je soustředění pozornosti na konkrétní skupinu odběratelů, výrobní řadu nebo geografický trh. I tento přístup může mít

několik forem. Na rozdíl od předchozích dvou přístupů se nezaměřuje na celý trh, ale je založena na principu nadstandardně vyhovět zvolenému objektu a všechna přijímaná opatření musí být s tímto principem v souladu.

Základním předpokladem strategie soustředění pozornosti je skutečnost, že podnik dokáže sloužit svému strategickému cíli efektivněji než konkurence, která se zaměřuje na širší spektrum činností nebo zákazníků. Výsledkem toho je, že firma může dosáhnout diferenciaci, protože slouží svému cíli lépe než konkurence, nebo dosahuje nižších nákladů, případně dosáhne kombinace obojího. Ačkoliv strategie soustředění pozornosti nevede k prvenství v celkových nákladech nebo k diferenciaci v kontextu celého trhu, dosahuje jedné nebo obou těchto vlastností v rámci určitého segmentu.

Zaměření své činnosti pouze na určitý cíl může podniku přinést nadstandardní výnosy plynoucí z dosažení nízkých nákladů nebo diferenciaci (případně obojího) vůči svému strategickému cíli. Tyto výhody zprostředkovávají společnosti obranu proti všem pěti konkurenčním silám. Na druhou stranu je firma využívající tento přístup limitována, pokud jde o získávání celkového tržního podílu. V důsledku jde u této strategie tedy o kompromis mezi ziskovostí a objemem produkce.

V tabulce 1 je zobrazeno rozdělení základních konkurenčních strategií, které znázorňuje skutečnost, že první dva přístupy, tedy prvenství v celkových nákladech a diferenciaci, se zaměřují na celé odvětví, a strategie zaměření pozornosti se zaměřuje pouze na určité segmenty trhu při využití nízkých nákladů nebo diferenciaci, případně obojího.

Tabulka 1 Základní konkurenční strategie

		Strategická výhoda	
		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
Strategický cíl	V celém odvětví	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
	Jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Zdroj: Porter, 1994; zpracování vlastní

1.4. Analýza SWOT

SWOT analýza je nástroj, který se používá pro zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů, které mají vliv na úspěch organizace nebo specifického projektu (např. uvedení nového produktu). Nejčastěji se tento nástroj používá jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Název SWOT vychází z počátečních písmen anglických slov strength (silné stránky), weakness (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Tabulka 2 ukazuje grafické znázornění SWOT analýzy.

Tabulka 2 Analýza SWOT

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vnější	Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: Bartes, 1998; zpracování vlastní

SWOT analýza je analýza silných a slabých stránek interních oblastí organizace, které jsou dále napojeny na příležitosti a hrozby, kterým podnik čelí

navenek. Sestavení SWOT analýzy umožňuje podniku rozpoznat svou budoucí pozici na trhu a identifikovat potenciální problémy. Jde o jeden z nejčastěji používaných nástrojů a její používání lze vysledovat až do 70. let minulého století. V 90. letech bylo zjištěno (Procter, 1992), že SWOT analýzu lze použít rovněž pro státy a celá odvětví, a to díky identifikaci vztahu mezi interním a externím prostředím.

V této diplomové práci bude SWOT analýza využita pro analýzu trhu osobní vlakové přepravy na trase Praha – Ostrava. Jako příklady jejího využití k analýze celých odvětví lze uvést studie v odvětví maloobchodních technologií (Bielski, 2006), farmaceutického obchodu (Lalitha, 2002), zdravotního turismu (Aniza a spol., 2009) a mnoha dalších. Díky těmto studiím lze považovat SWOT analýzu za kompetentní nástroj pro analýzu trhu.

Sestavení SWOT analýzy se provádí doplněním 10 – 25 záznamů ke každé ze čtyř oblastí. Důležité je uvádět pouze klíčové a důležité položky za účelem eliminace nepodstatných záležitostí, které odvádí pozornost. Následně je analýza vyhodnocena a to z několika úhlů pohledu:

- Jak pomocí silných stránek využít příležitostí na trhu? (S-O hodnocení)
- Jak využít příležitostí k eliminaci slabých stránek? (W-O hodnocení)
- Jak pomocí silných stránek odvracet hrozby? (S-T hodnocení)
- Jak snížit hrozby eliminací slabých stránek? (W-T hodnocení)

Tabulka 3 SWOT Matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	S-O Hodnocení	W-O hodnocení
Hrozby	S-T Hodnocení	W-T hodnocení

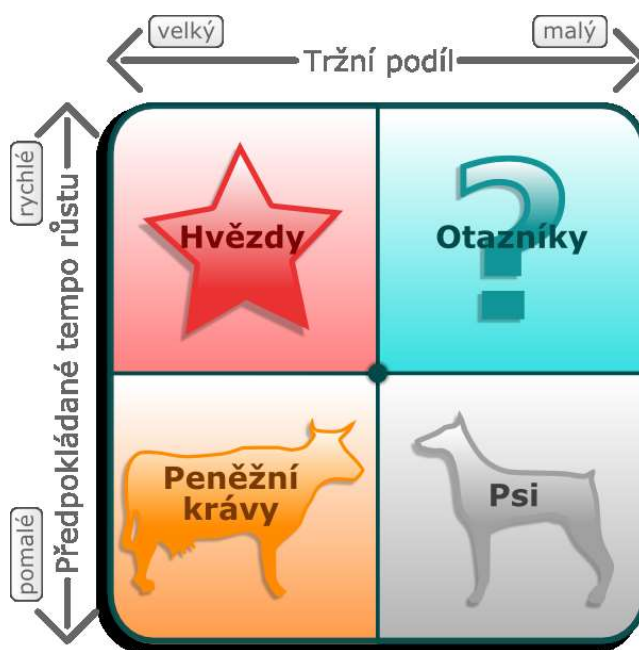
Zdroj: Zpracování vlastní

Mezi největší přínosy SWOT analýzy lze zařadit mimo jiné rychlost a relativní jednoduchost sestavení. Tím pádem je firma schopná rychle a levně sestavit vlastní SWOT analýzu. To vše za předpokladu, že se na její tvorbě bude podílet velké množství zaměstnanců napříč spektrem celé organizační struktury. V opačném případě, kdy bude analýza tvořena pouze jedním oddělením, můžou být výsledky zkresleny. Důvodem tohoto zkreslení je vrozený odpor k přiznávání slabých stránek. Z tohoto důvodu je nutné zapojit do její tvorby pracovníky z co největšího počtu oddělení a z různých pater hierarchické pyramidy.

1.5. Matice růstu a podílu BCG

Matice BCG neboli Bostonská matice, je velmi známá metoda identifikace silných a slabých stránek aktivit firmy (portfolia produktů), která využívá vztahu dvou kritérií, a to růstu trhu a relativního podílu na trhu. V případě ročního tempa růstu vyššího než 10% lze trh považovat za dynamický, naopak pokud trh vykazuje tempo růstu nižší než 10%, jde o trh s nízkou dynamikou růstu. Relativní tržní podíl představuje tržní podíl společnosti vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta. V případě, že je relativní podíl firmy na trhu vyšší než 1, lze jej považovat za vysoký. Kombinace výše uvedených údajů určují základní kvadranty matice BCG. (viz. Obrázek 3) (Bartes, 1997)

Obrázek 2 Matice BCG



Zdroj: <http://docplayer.cz/docs-images/31/14921846/images/32-0.png>

Hvězdy

V případě hvězd se jedná o aktivity, které se vyznačují vysokým relativním podílem rychle rostoucího trhu. Není však pravidlem, že tyto aktivity přináší společnosti finanční prostředky, protože se může jednat o trh, který zatím svým objemem nepokrývá své náklady. Očekává se, že tyto aktivity se v budoucnosti stanou důležitým zdrojem příjmů, a proto jim společnost musí věnovat velkou pozornost

a na podporu jejich postavení věnovat značné množství peněžních prostředků. (Zamazalová, 2010)

Dojné (peněžní) krávy

Aktivita generující hlavní zdroj peněžních prostředků, a zároveň do ní firma nemusí investovat velké množství peněz, se označují jako dojné krávy. Trh je již rozvinutý a zpomalil tempo růstu a společnost na něm zaujímá vedoucí postavení, které pomáhá dosahovat vysokého zisku. Podniky využívají vysokých zisků dojných krav k podporování svých ostatních aktivit, zejména pak hvězd. (Zamazalová, 2010)

Otazníky

Otazníky jsou takové podnikatelské aktivity, které jsou realizovány na trzích s vysokým tempem růstu, ale vykazují na nich nízký tržní podíl. Do této kategorie se řadí aktivity, při kterých firma teprve vstupuje na rychle rostoucí trh, kde již působí vedoucí konkurent. Podnik musí do těchto aktivit vkládat vysoké investice, aby udržel tempo růstu trhu, a zároveň se mu podařilo vybojovat velký tržní podíl. Existuje riziko, že se i přes investice stane tato aktivita psem, proto musí firma důkladně zvážit, do kterých otazníků se rozhodne investovat.

Psi

Psi je označení pro aktivity, které mají nízký podíl na trhu a nízké tempo růstu. Tyto aktivity společnosti nepřinášejí ekonomický zisk, a zároveň neexistují vyhlídky toho, že by jej v budoucnu mohly začít přinášet. Firma by měla tyto aktivity ukončit, a to při vynaložení co nejnižších nákladů. (Zamazalová, 2010)

Při použití matice BCG je nutné počítat s tím, že tento nástroj poskytuje pouze rámcový přehled aktivit firmy. Rozdělení aktivit do čtyř oblastí na základě růstu trhu a relativního tržního podílu může být do určité míry zjednodušující a pro hlubší analýzu aktivit je nutné zpracování dalších analýz.

1.6. Ukazatele rentability

Jak tvrdí Valach a kol. (2003), rentabilita nebo také míra zisku je obecně definována jako poměr čistého zisku a vloženého kapitálu. Ukazatele rentability bývají také označovány jako ukazatele výnosnosti, návratnosti nebo profitability ratio. Podle Kislingerové a kol. (2007) jsou tyto ukazatele konstruovány jako poměr konečného efektu dosažené činnosti podniku (výstupu) ke srovnávací základně (vstupu), která může být nejen na straně aktiv, ale i pasiv, nebo k jiné bázi. Tyto

ukazatele ukazují pozitivní nebo naopak negativní vliv na řízení aktiv, financování podniku a likvidity na rentabilitu. Výstupy všech ukazatelů rentability jsou podobně interpretovány, protože ukazují, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

Ukazatelů rentability existuje celá řada, ale mezi nejdůležitější a nejpoužívanější se řadí:

- Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed)
- Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets, Basic Earning Power)
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)
- Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

Rentabilita investovaného kapitálu

ROCE má základ v základní filozofii kapitálového trhu, který bývá označován jako základní místo, kde podniky získávají dodatečné finanční prostředky pro svou podnikatelskou činnost. Podle Kislingerové a kol. (2007) rentabilita investovaného kapitálu měří efekt, tzn. kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním (EBIT) podnik vygeneroval z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli. ROCE se vypočítá jako:

$$ROCE = EBIT / \text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Rezervy} + \text{Bankovní úvěry dlouhodobé}$$

Rentabilita aktiv

ROA platí za klíčový ukazatel rentability. Poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikatelské činnosti bez ohledu na to, jestli je tato činnost financována z vlastního nebo cizího kapitálu. Kislingerová a kol. (2007) říká, že u tohoto ukazatele je podobně jako u ROCE klíčový pohled přes majetkovou základnu a schopnost podniku ji efektivně využívat. Existuje několik formulací ROA a obvykle se lze setkat s následujícími:

- $ROA = EBIT / \text{Aktiva}$
- $ROA = EBIT (1 - t) / \text{Aktiva}$
- $ROA = EAT / \text{Aktiva}$

Nejkomplexnějším ukazatelem je první tvar, který v čitateli využívá EBIT, protože se jedná o zisk před zdaněním a nákladovými úroky, a tento tvar je tedy vhodný v případě, že se v čase mění sazba daně ze zisku, a v případě, že se mění struktura financování (pasiv).

Rentabilita vlastního kapitálu

Podle Valacha a kol. (2003) je hlavním úkolem ROE informovat o efektivnosti reprodukce kapitálu, který byl vložen majiteli podniku (např. akcionáři), a to buď přímo, nebo nepřímo prostřednictvím nashromážděného nerozděleného zisku. Základní rovnice ROE má následující podobu:

$$ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

Při výpočtu ROE je důležité se zaměřit na složky vlastního kapitálu. Ten v sobě kromě základního kapitálu rovněž zahrnuje další složky, jako jsou např. emisní ážio, zákonné a další fondy tvořené ze zisku nebo i zisk běžného období.

Rentabilita tržeb a zisková marže

Rentabilita tržeb a zisková marže tvoří jádro efektivnosti celé firmy. Pokud je při analýze zjištěn problém u tohoto ukazatele, je možné se domnívat, že podnik bude mít problémy i v dalších oblastech. Jak tvrdí Kislingerová a kol. (2007) existují dvě základní varianty výpočtu ROS, které se od sebe odlišují v čitateli. Lze počítat buď s čistým ziskem (EAT), nebo s hodnotou EBIT, tedy ziskem před zdaněním a nákladovými úroky.

Využití varianty s EBIT v čitateli je vhodné především pro srovnávání podniků s proměnlivými podmínkami, jako je třeba různorodost ve využívání cizího kapitálu. V případě využití verze s čistým ziskem (EAT) se jedná o vyčíslení tzv. ziskové marže (Profit Margin).

Ukazatel ziskové marže se výrazně odlišuje u jednotlivých odvětví v závislosti na charakteru produkce. Z tohoto důvodu Kislingerová a kol. (2007) doporučuje posuzovat ukazatel ve vztahu k obratu aktiv. Tyto dva ukazatele jsou velmi často opačným směrem, tím pádem společnosti s vysokou ziskovou marží mají tendenci k nižšímu obratu aktiv a naopak. V některých případech je vhodnější použít místo tržeb výnosy, protože v případě některých firem dokážou lépe vystihnout podstatu jejich činnosti.

Rentabilita tržeb ukazuje kolik Kč zisku (EBIT nebo EAT) připadá na jednu Kč tržeb. Jak už je výše zmíněno, ukazatel lze vypočítat dvěma způsoby a to jsou:

- $ROS = EBIT / \text{Tržby z prodeje vlastních produktů a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}$
- $ROS = EAT / \text{Tržby z prodeje vlastních produktů a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}$

1.6.1 Du Pontova analýza

Souhrn ukazatelů rentability by podle Kislingerové a kol. (2007) měl být vždy doplněn o Du Pontovu analýzu. Tato analýza je využívána především k identifikaci základních činitelů efektivnosti. V praxi je možné se setkat s rozkladem ukazatele ROA nebo ROE. Základní rovnice Du Pontovy analýzy má tento tvar:

- $ROA = ROS * \text{Obrat aktiv}$

Což při rozkladu znamená totéž jako:

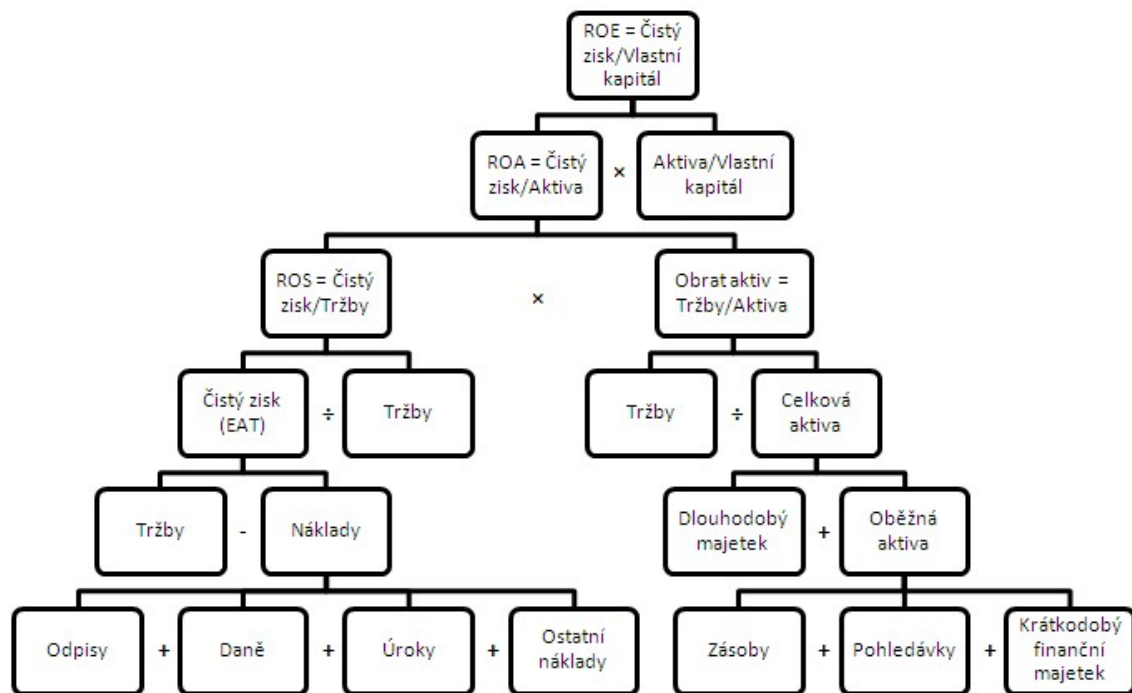
- $EBIT / \text{Aktiva} = EBIT / \text{Tržby} * \text{Tržby} / \text{Aktiva}$

Při rozkladu ROE vypadá rovnice takto:

- $ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby} * \text{Tržby} / \text{Aktiva} * \text{Aktiva} / \text{Vlastní kapitál}$

Na obrázku 4 je graficky zobrazen Du Pontův diagram. Levá strana diagramu odvozuje ziskovou marži. Ve spodní části jsou sečteny nákladové položky a jejich odečtením od tržeb se získá čistý zisk. Zisková marže je pak vyjádřena podílem zisku a tržeb. Pokud je zisková marže klesající nebo záporná je nutné se zaměřit na analýzu jednotlivých nákladů. Pravá strana diagramu pak analyzuje rozvahové složky a vyčísluje jednotlivé druhy aktiv, sčítá je a vyčísluje obrat jednotlivých aktiv.

Obrázek 3 Du Pontův diagram



Zdroj: https://managementmania.com/uploads/article_image/image/47/.png

2. Praktická část

Cílem diplomové práce je analyzovat trh železniční osobní přepravy na trase Praha – Ostrava. V první kapitole praktické části budou analyzovány specifika trati, její alternativy, města na trati, vytiženost, historie atd.

V následujících kapitolách budou představeni dopravci působící na analyzované trati. Dále budou aplikovány některé nástroje představené v teoretické části práce za účelem analýzy trhu. Následně budou navržena opatření, která by mohla přispět k rozvoji železniční dopravy na trase Praha – Ostrava. Tyto návrhy budou představeny dopravcům, kteří je ohodnotí z jejich odborného pohledu

2.1. Trať Praha – Ostrava

2.1.1. Základní údaje

Analyzovaná trasa je součástí tzv. Třetího koridoru, který spojuje německý Norimberk a slovenskou Žilinu. Celková délka trati koridoru je v současnosti 665 km. Úsek, kterému je věnována tato diplomová práce, je dlouhý 356 km a tvořen tratěmi číslo 010 (Praha – Česká Třebová) a 270 (Česká Třebová – Bohumín). Trasa je v celé své délce elektrifikovaná a minimálně dvoukolejná (v některých úsecích až tříkolejná). Vlastníkem a provozovatelem trati je Správa železniční dopravní cesty, s. o. (SŽDC), která vznikla odštěpením od společnosti České dráhy, a. s. v roce 2003. Tohle rozdělení bylo provedeno za účelem oddělení provozování tratí od přepravní činnosti. (SŽDC, n.d.).

V současnosti jsou v rámci přepravy osob na trati Praha - Ostrava obsluhovány alespoň jedním z dopravců tyto stanice: Praha hl. n., Praha-Libeň, Kolín, Pardubice hl. n., Ústí n. Orlicí, Česká Třebová, Zábřeh na Moravě, Olomouc hl. n., Přerov, Hranice na Moravě, Suchdol n. Odrou, Studénka, Ostrava-Svinov, Ostrava hl. n., Ostrava-Stodolní.

V tabulce 4 jsou zobrazeny výše uvedené stanice na trati a jejich současná obslužnost jednotlivými dopravci. Na posledním řádku je rovněž zaznamenána doba jízdy. Ze seznamu obsluhovaných tras lze identifikovat strategie dopravců. České dráhy využívají dva přístupy k obslužnosti trasy. První zahrnuje prémiové spoje SC (Pendolino) a IC, které zastavují pouze v krajských městech, a s dobou jízdy 3hod a 1min jsou nejrychlejším spojem na trati. Druhý přístup představují spoje EC a Express, které obsluhují nejvíce stanic v Čechách ze všech spojů. LEO

Express zvolil opačný přístup a obsluhuje nejvíce stanic na moravské části trati, přičemž stanice Přerov, Suchdol n. Odrou a Studénka obsluhuje jako jediný.

RegioJet obsluhuje stanice rovnoměrně napříč tratí. Jeho diferenciací je obsluhování stanice Ostrava – Stodolní. Lze předpokládat, že společnost tímto krokem cílí na mladé lidi mířící za zábavou na ostravskou Stodolní ulici. Dále tímto krokem získává mírnou výhodu u obyvatel oblastí v blízkosti této stanice. Na druhou stranu RegioJet jako jediný dopravce dlouhou dobu neobsluhoval stanici Praha-Libeň, kterou využívají především obyvatelé východní části Prahy. Ale od roku 2018 opětovně zařadil tuto stanici do jízdního řádu, avšak pouze ve směru z Ostravy.

Tabulka 4 Stanice na trati a jejich obslužnost dopravci

Stanice	České dráhy		RegioJet	LEO Express	Poznámka
	SC\IC	EC/Ex			
Praha hl. n.	x	x	x	x	
Praha - Libeň	x	x	x	x	IC neobsluhuje ve všech případech; RJ pouze ve směru z Ostravy
Kolín		x		x	
Pardubice hl. n	x	x	x	x	
Ústí n. Orlicí		x			
Česká Třebová		x	x		
Zábřeh na Moravě		x	x	x	
Olomouc hl. n	x	x	x	x	
Přerov				x	
Hranice na Moravě		x	x	x	
Suchdol n. Odrou				x	
Studénka				x	
Ostrava-Svinov	x	x	x	x	RJ neobsluhuje ve všech případech
Ostrava hl. n.	x	x	x	x	RJ neobsluhuje ve všech případech
Ostrava - Stodolní			x		
Čas jízdy	3:01	3:22	3:20	3:21	Praha hl.n -Ostrava hl.n

Zdroj: idos.cz, zpravování vlastní

Na začátku roku 2018 vlastnilo licenci k přepravě osob po železnici 30 společností, avšak na trase Praha – Ostrava působí v oblasti přepravy osob jen 4 společnosti – České dráhy, a.s., LEO Express, a. s., RegioJet, a. s. a Arriva vlaky, s. r. o. (SŽDC, 2018).

2.1.2. Využití železniční osobní přepravy v ČR

Z tabulky 5 je patrné, že od roku 2011 do roku 2016 se počet přepravených cestujících po železnici zvýšil o více než 11 milionů cestujících ročně, což činí nárůst 6,7%. Ze statistik dále vyplývá, že nejvyšší nárůst cestujících byl zaznamenán při

cestách na delší vzdálenosti, protože se v období let 2011 – 2016 zvýšil přepravní výkon o více než 2 miliony osobo kilometrů (1oskm = počet cestujících x počet ujetých km) na 8,85 mil oskm. Průměrná přepravní vzdálenost se prodloužila o 9,4 km na 49,4 km.

Tabulka 5 Přeprava cestujících železniční dopravou

Rok	Přeprava cestujících v (tis.)	Přepravní výkony (mil. oskm)	Průměrná přepravní vzdálenost (km)
2011	167 932	6 714	40,0
2012	172 801	7 265	42,0
2013	174 486	7 601	43,6
2014	176 050	7 797	44,3
2015	176 624	8 298	47,0
2016	179 171	8 843	49,4

Zdroj: ČSÚ, zpracování vlastní

V roce 2011, respektive 2012, vstoupili na trať Praha – Ostrava soukromí dopravci RegioJet a LEO Express. Z výše uvedených dat lze tedy odvodit, že nástup soukromých dopravců na analyzovanou trať pozitivně ovlivnil ukazatele o počtu přepravených cestujících.

2.1.3. Spádová oblast trasy

Analyzovaná trasa vychází z Hlavního města Praha a pokračuje přes čtyři kraje (Středočeský, Pardubický, Olomoucký a Moravskoslezský). Co se týče významnosti měst na trase tak prochází hlavním městem Praha a dalšími třemi krajskými městy: Pardubice, Olomouc a Ostrava.

Ačkoliv je Ostrava až třetí největší město v České republice, je umístěna ve středu rozsáhlé aglomerace. Z toho důvodu lze zařadit do spádové oblasti všechny okresy moravskoslezského kraje, kromě okresu Bruntál, který se nachází příliš daleko od trati.

V tabulce 6 jsou zobrazeny všechny okresy nacházející se ve spádové oblasti trati a seřazeny po směru Praha – Ostrava. Největší počet potenciálních cestujících se nachází na obou koncích trasy. Hlavní město Praha čítá 1 280 508

obyvatel a ostravská aglomerace je, po sečtení daných okresů, tvořena 1 116 799 obyvateli.

Sečtením všech okresů na trati, které disponují dostatečným nádražím, získáváme počet 3 292 014 potenciálních cestujících. Z těchto propočtů vyplývá, že se jedná o nejvíce frekventovanou trasu v České republice a tím pádem také nejvíce zajímavou pro komerční využití.

Tabulka 6 Okresy spadající do spádové oblasti trati

Okres	Počet obyvatel k 1.1.2017
Praha	1 280 508
Kolín	99 610
Pardubice	170 848
Ústí nad Orlicí	138 038
Olomouc	233 992
Přerov	130 931
Šumperk	121 288
Frýdek-Místek	213 628
Karviná	251 370
Nový Jičín	151 737
Opava	176 600
Ostrava-město	323 464
Celkem	3 292 014

Zdroj: ČSÚ zpracování vlastní

2.1.4. Nárůst počtu cestujících po roce 2010

S příchodem konkurence se na základě dat z ročenky dopravy zpracovanou Ministerstvem dopravy zvýšil počet cestujících využívající železniční spojení na trati Praha – Ostrava. V tabulkách 7 a 8 jsou zobrazeny údaje o počtu výjezdů z Prahy a příjezdů do Prahy cestujících z krajů nacházejících se na analyzované trase. Údaje ze Středočeského kraje nebyly zahrnuty z důvodu irelevance dat. Přestože trasa vede přes Středočeský kraj, tak ve zdrojových datech není rozlišeno, odkud konkrétně ze Středočeského kraje cestující přijeli, respektive kam odjeli. Například mohli být využity trasy Praha - Kladno nebo Praha – Mladá Boleslav, které nejsou součástí této práce

Z dat je patrné, že výjezdy z Prahy do krajů na trase se zvýšily dvojnásobně na 3,187 milionu cestujících (tabulka 7). Nejvíce narostl počet cestujících vyjíždějících z Prahy do Olomouckého kraje, a to konkrétně o 155%. Více než dvojnásobný nárůst zaznamenal rovněž počet cestujících mířících do Moravskoslezského kraje.

Tabulka 7 Výjezdy cestujících po železnici do vybraných regionů - Praha (tis. cestujících)

Výjezdy cestujících po železnici do vybraných regionů - Praha (tis. cestujících)							
	2010	2012	2013	2014	2015	2016	Nárůst 2010 - 2016
Pardubický Kraj	725	878,8	921,7	925	988,6	1037	143%
Olomoucký kraj	417	653	734,3	847,9	961,9	1063,5	255%
Moravskoslezský kraj	450	672,5	790,2	947,8	1037,6	1086,7	241%
Celkem	1592	2204,3	2446,2	2720,7	2988,1	3187,2	200%

Zdroj: MD, zpracování vlastní

Data o příjezdech cestujících do Prahy z Pardubického, Olomouckého a Moravskoslezského kraje jsou velmi podobná datům o výjezdech. Zde byl Ministerstvem zaznamenán nárůst o 102% od roku 2010.

Tabulka 8 Příjezdy cestujících po železnici z vybraných regionů - Praha (tis. cestujících)

Příjezdy cestujících po železnici z vybraných regionů - Praha (tis. cestujících)							
	2010	2012	2013	2014	2015	2016	Nárůst 2010 - 2016
Pardubický Kraj	724	893,8	901,2	905	983,9	1030,3	142%
Olomoucký kraj	423	643,9	732,9	843,1	977,6	1088,2	257%
Moravskoslezský kraj	452	669,5	798,8	923,6	1035,7	1117,1	247%
Celkem	1599	2207,2	2432,9	2671,7	2997,2	3235,6	202%

Zdroj: MD, zpracování vlastní

Výše uvedená data nejsou údaji o celkovém počtu cestujících na analyzované trati, protože nezahrnují cestující, jejichž cesta nezačíná, nebo naopak nekončí v Praze. Data byla využita za účelem demonstrace nárůstu počtu cestujících.

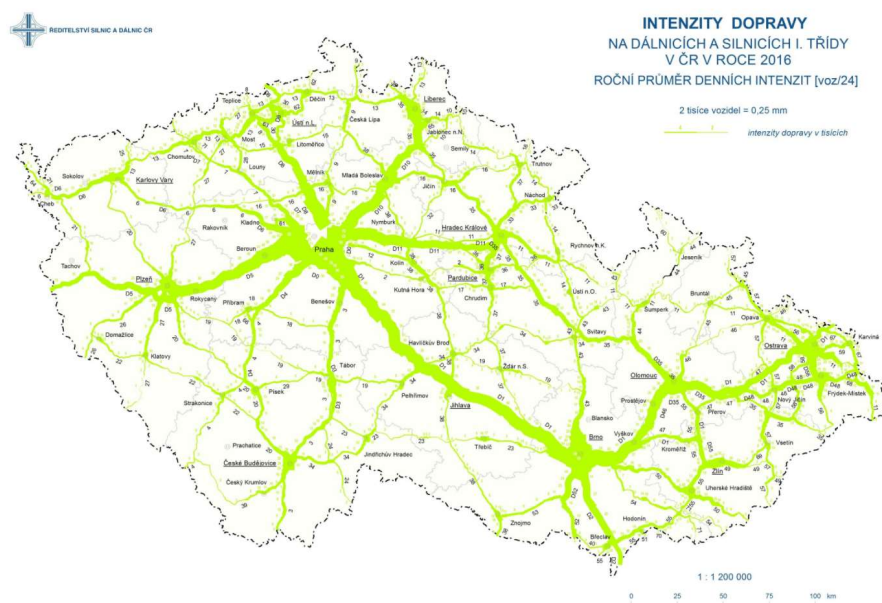
2.1.5. Konkurence silniční dopravy

V České republice je největším konkurentem železniční dopravy silniční doprava. Ve prospěch železnice v případě trasy Praha - Ostrava hraje neexistence souběžného dálničního spojení s železniční tratí. Přímé dálniční spojení tvoří dálnice D1 vedoucí oklikou přes Brno a je o cca 20 km delší než železnice. Alternativní trasou je využití trasy vedoucí před Hradec Králové, která má délku pouhých 350 km, ale z důvodu absence dálničního spojení mezi Hradcem Králové a Mohelnicí trvá osobnímu automobilu absolvovat tuto trasu zhruba čtyři hodiny.

Dálnice D1 je nejprétíženější dopravní tepnou v České Republice s průměrným využitím cca 50 000 vozidel denně (viz. Obrázek 5). Z tohoto důvodu jsou na ní velmi častým jevem dopravní komplikace, jako jsou dopravní zácpy způsobené

dopravními nehodami, stavebními pracemi nebo jinými komplikacemi. Právě tyto nepředvídatelné události mají za následek nárůst doby jízdy, se kterými není možné předem počítat a mohou ji prodloužit v krajním případě až o několik hodin. V porovnání se železniční dopravou, kdy zpoždění ve většině případů je maximálně do pěti minut, jde o jednu z největších nevýhod silničního spojení na trati. (Pokorný, 2014)

Obrázek 4 Mapa hustoty dopravy v ČR



Zdroj: ŘSD ČR, <http://scitani2016.rsd.cz/pages/map/default.aspx>

2.1.5.1. Individuální automobilová přeprava

Cesta automobilem v ideálních podmínkách bez dopravních komplikací trvá přibližně 3,5 hodiny po dálnici D1. Při přepočtu současnou výší náhrad za použití osobního automobilu pro služební účely 4 Kč/km dostáváme částku 1 500 Kč za jednu cestu (375 km x 4 Kč). Sazba 4 Kč byla pro přepočet použita, protože je zákonem stanovenou částkou pokrývající jak palivo, tak náklady spojené s opotřebením vozidla. (Hlavsa, 2017)

V porovnání s cenou železničního spojení, kdy například základní jízdné ČD činí 295 Kč, je cesta automobilem 5 krát dražší a o minimálně 20 minut delší. Jako klady automobilu lze označit svobodu při výběru času odjezdu, možnost převést větší množství zavazadel nebo možnost objet případné problémové místo na trase (např. nehodu).

2.1.5.2. Autobusová přeprava

Podle dat Českého statistického úřadu vnitrostátní autobusová osobní přeprava v České republice přepraví více než 300 mil. cestujících ročně (tabulka 9). To je téměř dvojnásobek toho, kolik cestujících využije železniční přepravu. Při bližším prozkoumání tabulky 9 je však patrné, že průměrná přepravní vzdálenost je konstantní a udržuje se mírně nad 16 km. Po přepočtení na výkon celé přepravy vychází za rok 2016 4,9 mil oskm, což je o téměř 4 mil oskm méně než u železniční přepravy za stejný rok.

Dále lze v tabulce 9 pozorovat postupné snižování počtu přepravených cestujících, kdy úbytek za období 2011 - 2016 činí téměř 27 mil. cestujících. V porovnání se železniční přepravou jde zcela o opačný trend, kdy počet cestujících stabilně roste.

Tabulka 9 Přeprava cestujících veřejnou vnitrostátní autobusovou dopravou

Rok	Přeprava cestujících v (tis.)	Přepravní výkony (mil. oskm)	Průměrná přepravní vzdálenost (km)
2011	327 556	5 415	16,5
2012	313 698	5 212	16,6
2013	309 563	5 058	16,3
2014	309 052	5 130	16,6
2015	306 298	5 140	16,8
2016	300 977	4 901	16,3

Zdroj: ČSÚ, zpracování

Autobusová osobní přeprava se od roku 2011, tedy po nástupu komerčních dopravců na železnici, postupně utlumuje. Student Agency, mateřská společnost RegioJetu a největší soukromý autobusový dopravce v ČR, po vstupu na železnici ukončil přímé autobusové spojení. Po roce 2011 zůstával jediným dopravcem na trase podnik ČSAD Ústí nad Orlicí, který provozoval jeden pár přímých spojů. (Janová & Redere, 2010) Tento spoj byl ukončen v roce 2015 (Kuběnka, 2015).

V současnosti působí na trase jediný dopravce, a to je FlixBus. Provozuje denně dva páry spojů na pravidelné lince mezi Prahou a polskými Katowicemi. Dle jízdního řádu je doba jízdy mezi Prahou a Ostravou 5 hodin a 25 minut.

Železniční přeprava již tedy na trase Praha – Ostrava téměř vytlačila z trhu přepravu autobusovou, která pro ni v současnosti nepředstavuje významnou konkurenci. Výraznější konkurenci pro ni tvoří individuální automobilová

doprava, kdy je v zájmu železničních přepravců poskytovat takové služby, které přesvědčí lidi upřednostnit cestu vlakem před autem.

2.2. Dopravci působící na trati

V této kapitole budou představeni dopravci působící na trati Praha – Ostrava. V současnosti působí na trati tři hlavní dopravci: České dráhy, LEO Express, RegioJet. Na trase působí rovněž společnost Arriva vlaky, která denně provozuje jeden pár spojů denně, ale působí pouze na části trati (Praha – Olomouc) a její vlaky jsou dieselové a dosahující maximální rychlosti 120 km/h. Z těchto důvodů nelze společnost Arriva považovat za rovnocenného konkurenta k výše uvedeným společnostem, avšak je důležité ji při analýze zohlednit.

2.2.1. České dráhy

České dráhy jsou akciovou společností zajišťující osobní vlakovou přepravu, a to jak na regionální, tak i vnitrostátní a mezinárodní úrovni. Jediným akcionářem společnosti je Česká republika, respektive Ministerstvo vnitra. (České dráhy, n.d.) Skupina České dráhy zaměstnává 23 664 zaměstnanců, z čehož 15 061 zaměstnanců spadá pod osobní přepravu (ČD) a 6 978 spadá pod nákladní přepravu (ČD Cargo), a řadí se tak k největším zaměstnavatelům v České republice. (České dráhy, 2017)

Akciová společnost České dráhy navazuje na státní podniky Československé státní dráhy (1918 - 1993), respektive na České dráhy s. o. (1993 – 2002), která zanikla bez likvidace k datu 31. 12. 2002 (České dráhy, n.d.). Společnost České dráhy a. s. vznikla 1. 1. 2003 na základě zákona 77/2002 Sb. jako jeden ze subjektů, který přebíral dopravní část činnosti zaniklé státní organizace. (České dráhy, n.d.) Hlavní cílem zrušení státní organizace bylo oddělení přepravní části a vlastnictví železniční cesty. Za tímto účelem vznikla rovněž k 1. 1. 2003 Správa železniční dopravní cesty (SŽDC), která přebírala funkci vlastníka dráhy a rozdělování její kapacity. V roce 2008 přebírala od ČD také funkci provozovatele dráhy (SŽDC, n.d.).

Dle výroční zprávy za rok 2016 je hlavním cílem společnosti zajistit dopravní obslužnost, která bude dostupná širokému spektru zákazníků a pokrývající celé území České Republiky. Dále společnost počítá se zajištěním spojení do sousedních států. Tyto služby chce společnost provozovat „za ekonomicky výhodných podmínek pro stát i zákazníky“. (České dráhy, 2017)

Do prosince 2007 společnost působila i na trhu nákladní železniční dopravy, později však byla vytvořena dceřiná společnost ČD Cargo, a.s., pod kterou byla nákladní doprava převedena.

2.2.1.1. Veřejné financování dopravy

České dráhy jsou největším dopravcem v České republice a většinu své činnosti v osobní přepravě provozují v závazku veřejné služby. Tento termín je definován jako: „*Požadavek, který vymezí nebo stanoví příslušný orgán k zajištění veřejné služby v přepravě cestujících v obecním zájmu, který by provozovatel na základě svých vlastních obchodních zájmů bez odměny nepřevzal ve stejném rozsahu nebo za stejných podmínek.*“ (Sláma, 2014) Z uvedené definice vyplývá, že závazek veřejné služby je provozování služby, v tomto případě přepravy osob, která by bez dotací veřejného sektoru z důvodu nízké poptávky, popřípadě nízké výnosnosti (např. z důvodu nízkých regulovaných cen jízdného) nebyla vůbec prováděna a provádějící subjekt tedy za její provádění obdrží kompenzaci (dotaci) z veřejného sektoru. Zákon č. 194/2010 Sb. udává, že tato kompenzace musí být přiměřená a objednatel služby nesmí uzavřít smlouvu přisuzující nadměrnou kompenzaci (§ 23).

Adekvátnost kompenzace zákon o veřejných službách upravuje tak, že náhrada pokrývá výši finančního výsledku, tzn. rozdílu nákladů a příjmů, který nastal při plnění této činnosti a přiměřený zisk. Pokud by smlouva o veřejné dopravě obsahovala nadměrnou kompenzaci, byla by tato smlouva neplatná. Přiměřený zisk má za účel motivovat dopravce k poskytování služby a vytvářet přidanou hodnotu jejich podnikání. (Sláma, 2014)

Do financování veřejné dopravy vstupují 4 subjekty. Prvním subjektem je objednatel veřejné dopravy, tedy obec, kraj nebo stát. Druhým subjektem je vykonavatel, v tomto případě České dráhy. Dalším subjektem je regulátor, zastoupený Ministerstvem dopravy a čtvrtým subjektem jsou cestující, kteří se zapojují do financování platbou jízdného. Kromě své hlavní funkce, přepravy obyvatel, má veřejná doprava také několik vedlejších funkcí:

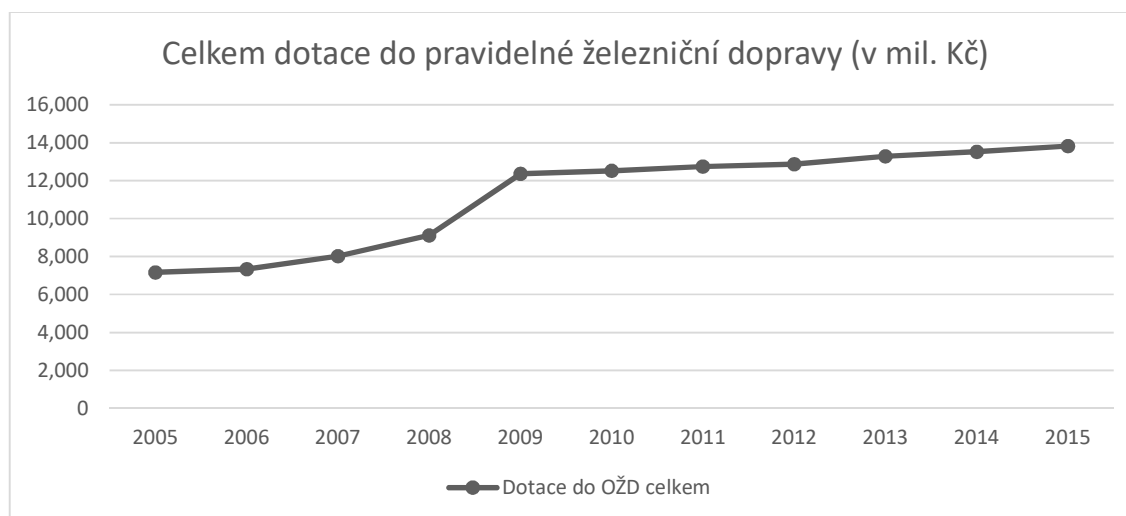
- Sociální funkce: Poskytuje dopravu těm, kteří si nemohou dovézt automobil
- Prostorová funkce: Individuální přeprava (automobily) zabírá více místa
- Ekologická funkce: Hromadná přeprava generuje méně škodlivých látek

- Bezpečnostní funkce: Méně nehod v porovnání s automobilovou přepravou
- Funkce regionálního rozvoje

2.2.1.2. Dotace do veřejné železniční přepravy

Současný systém dotací veřejné železniční přepravy je platný od roku 2005, kdy kraje převzali kontrolu nad financováním regionální železniční dopravy, a je platný jak pro České dráhy, tak pro ostatní dopravce. V níže uvedeném grafu 1 je zobrazen vývoj dotací do pravidelné železniční přepravy osob v letech 2005 – 2015.

Graf 1 Dotace do pravidelné železniční veřejné přepravy osob



Zdroj: Ministerstvo dopravy, zpracování vlastní

V grafu 1 je patrné, že se dotace do veřejné železniční přepravy od roku 2010 do roku 2015 téměř zdvojnásobily ze 7,1 mld. Kč na 13,8 mld. Kč. Pokud tato data přepočítáme na počet cestujících po železnici (tabulka 10) tak zjistíme, že za výše uvedené období se výše dotace na jednoho cestujícího téměř zdvojnásobila. Největší skok je zaznamenán mezi roky 2008 a 2009, kdy skokově narostly dotace z krajských úřadů o více než 3 mld. Kč.

Tabulka 10 Dotace na jednoho přepraveného cestujícího v železniční dopravě (v Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dotace na jednoho přepraveného cestujícího	39,75	40,07	43,53	51,4	75,01	76,02	75,9	74,5	76,15	76,81	78,29

Zdroj: MD; ČSÚ, výpočet vlastní

Dle informací, které si vyžádal RegioJet od Ministerstva dopravy, byla v roce 2010 vyplácena Českým drahám na trati Praha – Ostrava dotace ve výši 2,5 Kč/vlkm. Díky vytíženosti této trasy jde o poměrně nízkou částku v porovnání s částkou 216 Kč/vlkm na nejztrátovější trati Olomouc – Krnov – Ostrava. (Student Agency, 2013) Se vstupem konkurence na trať Praha - Ostrava v roce 2011 stát ukončil dotování vlaků Českých drah na této trati. Stát totiž musí dotovat všechny dopravce působící na dotované trati. (Student Agency, 2013) Společnost v současnosti tedy provozuje spojení na trase Praha – Ostrava na komerční riziko.

Společnosti České dráhy byly pro rok 2010 schváleny dotace ve výši 4 mld. Kč. Výše dotací do pravidelné železniční přepravy a jejich využívání Českými drahami si našlo několik odpůrců v řadách konkurence. Tím největším byl Radim Jančura a jeho společnost RegioJet.

2.2.2. RegioJet

Společnost RegioJet byla založena jako dceřiná společnost společnosti STUDENT AGENCY za účelem vstupu na trh s osobní železniční dopravou. Historie STUDENT AGENCY sahá do roku 1993, kdy byla založena Radimem Jančurou, toho času studentem brněnského VUT. Začínala v oblasti zprostředkování au-pair pobytů studentům z České republiky. V roce 1996 firma přijala první zaměstnance. (RegioJet, n.d.)

V rámci rozvoje svých služeb se následně společnost zaměřila na prodej letenek, ubytování a doplňkových služeb, kde se postupně propracovala mezi největší společnosti v České republice. Dále se společnost kolem roku 1996 zaměřila na provoz dálkových autobusových linek do zahraničí, kde první pravidelnou linku spustila na trase Praha – Londýn. Osm let po spuštění mezinárodní autobusové přepravy, tedy v roce 2004, vstoupila Student Agency také na trh vnitrostátní přepravy s linkami Praha – Brno a Praha – Plzeň.

Při vstupu na některé trasy vedla společnost s konkurencí cenové války jako například na trase Praha – Liberec se společností ČSAD Liberec a Hotliner. ČSAD i přes platnou licenci Student Agency neumožnilo jejím žlutým autobusům vjezd na autobusové nádraží v Liberci. Společnost reagovala tak, že na trase nasadila symbolickou cenu jízdného 1 Kč a argumentovala tím, že jde o slevu za snížení komfortu cestujících. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) udělil ČSAD pokutu 2 mil. Kč. (Odbor vnějších vztahů ÚOHS, 2010)

Dalším případem cenové války, kterou mateřská společnost RegioJetu absolvovala je rozhodnutí ÚOHS z roku 2010 o uložení pokuty ve výši 6 185 000 Kč společnosti Student Agency za uplatnění predátorských cen. Společnost dočasně snížila na trase Praha – Brno ceny pod úroveň nákladů za účelem vyloučení konkurenční společnosti ASIANA. Po odchodu konkurenta z trasy navýšila ceny jízdného nad úroveň jízdného před začátkem konkurenčního boje. (Odbor vnějších vztahů ÚOHS, 2010)

V roce 2009 založil Radim Jančura společnost RegioJet a po dvouletých přípravách vstoupil v roce 2011 na trh železniční osobní vlakové přepravy spuštěním pravidelné linky Praha – Ostrava (některé spoje pokračovaly dále na Slovensko), na které měly toho času monopolní postavení státní České dráhy. Od roku 2015 působí RegioJet také na trase Praha – Olomouc – Přerov s navazujícím autobusovým spojením do Zlína a Otrokovic. Dle webových stránek společnosti usiluje dopravce o provozování vnitrostátních linek ve veřejném zájmu a vstoupit tak na teritorium Českých drah. (RegioJet, n.d.) Za tímto účelem si po několika měsíčních soudních sporech nechala společnost RegioJet vydat kompletní rozbor dotací do pravidelné osobní přepravy v České republice. V současné době však na rozdíl od Slovenska, kde RegioJet provozuje v závazku veřejné služby linku Bratislava – Dunajská Streda – Komárno, v ČR provozuje linky pouze na komerční riziko.

Vstupem na trasu Praha – Ostrava v roce 2011 se od konkurence odlišila především prodejem jízdenek pouze s místenkou, vysokým standardem palubních služeb, kdy je v každém voze stevard, který poskytuje každému cestujícímu vybrané nápoje, noviny a časopisy zdarma a další občerstvení za výhodnou cenu. Také byly vlaky RegioJetu na krátký časový úsek jediné v ČR, které nabízely zdarma Wi-Fi připojení. V porovnání s tehdejšími soupravami (kromě Pendolina) také působily mnohem moderněji a pohodlněji. Kvalita vlaků, které RegioJet nakoupil od Rakouských drah a investoval do jejich rozsáhlé modernizace, se dala označit jako 1. třída, avšak v prvních letech fungování RegioJet nedělil místa ve vlaku na třídy a všechna místa prodával jako 2. třídu. Touto strategií cílil na cestující využívající 2. třídu ČD a na místa nasadil ceny srovnatelné nebo nižší než měly České dráhy.

Na začátku svého působení, tedy od září 2011, provozoval RegioJet tři páry spojů denně. Soupravy byly zpočátku tvořeny pouze 3 vagóny. Na přelomu let 2011 a 2012 byl přidán čtvrtý a pátý pár spojů. Postupem času RegioJet přidával další páry spojů a zároveň prodlužoval své soupravy. Po skončení testovacího provozu

v září roku 2012 (do té doby byla u spojů RJ v jízdním řádu uvedena poznámka „vyjede od vyhlášení“) začal RegioJet provozovat devět párů spojů denně, kde se společnosti většinou dařilo tvořit dvouhodinový interval mezi odjezdy svých vlaků.

Roky 2013 a 2014 se nesly ve znamení hledání optimální zastavovací strategie. Protože vlaky RegioJetu nemohly rychlostně konkurovat Pendolinu, tak byla zpočátku stanovena strategie odlišení se od Českých drah. V rámci této strategie byly do jízdního řádu zařazeny stanice Ústí n. Orlicí, Zábřeh na Moravě nebo Hranice na Moravě. Později si však RegioJet strategii odlišování se od ČD rozmyslel a ve druhé polovině roku našel zastavovací politiku, kterou si drží do současnosti (kromě obsluhy stanice Praha – Libeň) a která do značné míry kopíruje trasu expresů ČD a vymezil se tak Pendolinům a třetímu dopravci na trati LEO Expressu. Zastavovací politika byla tedy stanovena následovně: Praha hl. n. – Pardubice hl. n. – Česká Třebová – Zábřeh na Moravě – Olomouc hl. n. – Hranice na Moravě – Ostrava-Svinov – Ostrava hl. n. – Ostrava-Stodolní.

V roce 2015 se RegioJet rozhodl napodobit konkurenta LEO Express a zavedl jeden pár spojů mezi Prahou a Starým městem u Uherského Hradiště se zastávkami v Přerově, Hulíně a Otrokovicích.

2.2.3. LEO Express

LEO Express je český železniční a autobusový dopravce působící v 6 zemích Evropy. (LEO Express,n.d.). V roce 2012 kdy naplno zuřil konkurenční boj mezi Českými drahami a RegioJetem se pro vstup na železnici rozhodl další subjekt, a to společnost LEO Express vlastněná Leošem Novotným ml. Na rozdíl od konkurence, kde ČD měly několikaleté renomé jako největší železniční dopravce v zemi a RegioJet měl v zádech úspěšnou autobusovou společnost Student Agency, byl LEO Express pro cestující neznámý dopravce, který měl budování své image teprve před sebou.

V prvních fázích podnikání fungovala společnost pod názvem Rapid Express, ale ještě před spuštěním první linky na podzim 2012 se přejmenovala na LEO Express. Původně firma ohlásila vstup na trať od platnosti jízdního řádu 2013, ale podařilo se jim vstoupit na trasu s téměř dvouměsíčním předstihem a první spoj vyjel 6. listopadu 2012.

Strategie vstupu na trh byla v porovnání s RegioJetem, který zahájil provoz o rok dříve, poněkud odlišná. RegioJet neměl zpočátku ani tiskového mluvčího a většina komunikace do médií byla především útočně zaměřena na konkurenci. LEO

Express přišel s důkladně propracovaným PR zaměřeným na představení společnosti, jejich služeb, plánů dopravce nebo ukazovaly obrázky svých nových moderních vlaků. LEO Express šel na rozdíl od RegioJetu cestou nákupu zbrusu nových souprav od výrobce Stadler. Soupravy byly sice původně vyvinuty pro regionální tratě, avšak po několika úpravách je LEO Express využil na dálkové spoje.

V době, kdy se České dráhy vymezovaly rychlostí vlaků a RegioJet nejvyšším komfortem a širokými doplňkovými službami, LEO Express zvolil přístup kompromisu obou přístupů. Své vlaky rozdělil na tři komfortní třídy, které se lišily jak pohodlím sedadel, tak dodatečnými službami. Po vzoru RegioJetu zařadil palubní servis, avšak palubního personálu bylo méně. Co se rychlosti týče, tak doba jízdy se v roce 2013 pohybovala kolem 3 hod. a 30 minut, což bylo někde mezi Pendolinem a RegioJetem.

Z počátku svého působení na trati Praha – Ostrava provozoval dopravce čtyři páry spojů, které postupně navyšoval až na osm párů. Na území Českých drah a RegioJetu se LEO Expressu nedařilo nalézt dostatečný počet cestujících, proto v roce 2014 přistoupil ke změně své zastávkové strategie a definoval se jako hlavní dopravce spojující Prahu a Moravu. V návaznosti na tuto strategii vynechal po vyjetí z Prahy všechny stanice v Čechách a zastavoval až v Olomouci. Dále zařadil několik moravských stanic, na kterých konkurence nezastavovala a to konkrétně: Přerov, Hranice na Moravě, Studénka a Suchdol n. Odrou. S nárůstem stanic, kde z Olomouce do Ostravy stavěly vlaky LEO Expressu jako rychlíky, se prodloužila doba jízdy na 3 hod. a 31 minut.

V roce 2015 se LEO Express odklonil od strategie, kdy zastavoval v Čechách jen v Praze a opětovně zařadil stanici Pardubice. Problém s prodlužováním jízdní doby se rozhodl řešit zavedením zrychlených spojů, které stavěly pouze v Praze hl. n., Pardubicích hl. n., Olomouci hl. n. a Ostravě hl. n. a byly o 14 minut rychlejší.

LEO Express v rámci své strategie propojení Moravy s Prahou vstoupil v roce 2015 jako první na trať Praha – Olomouc - Staré Město u Uherského Hradiště. V té době byla obsluhována pouze pomalými rychlíky Českých drah. Sázka na tuto trasu se ukázala jako úspěšná, o čemž svědčí mimo jiné i následný vstup RegioJetu na tuto trasu. LEO Express na této trati provozoval dva páry spojů denně, které z Přerova doplňovaly dalších šest párů na trase Praha – Ostrava. V témže roce se dopravce rozhodl prodloužit dva páry vlaků až do slovenských Košic.

V současnosti na trase Praha – Ostrava zastavuje LEO Express v nejvíce stanicích ze všech tří konkurentů, kdy oproti minulosti přidal v úseku Praha –

Olomouc ještě stanice Kolín a Zábřeh na Moravě. V roce 2017 koupil LEO Express německou společnost LOMOMORE, kterou spravuje ve spolupráci se společností FlixBus a propojuje Berlín a Stuttgart. Jde o první českou společnost, která provozuje vnitrostátní linku v Německu. Dle internetových stránek dopravce plánuje firma propojit Prahu a Berlín.

2.2.4. Arriva

Dalším dopravcem, který na analyzované trase působí je společnost Arriva prostřednictvím své dceřiné společnosti Arriva vlaky. Společnost působí na českém trhu od roku 2006 a hlavní činností jsou pro ni v ČR autobusová přeprava a regionální železniční přeprava. Na trhu autobusové přepravy se řadí mezi největší společnosti v oboru s více než 20% podílem na trhu a její obrát přesahuje 4 mld. Kč. Denně společnost vypraví 13 000 spojů, převážně v autobusové dopravě. V České republice disponuje 2000 autobusy, 35 trolejbusy a 2 vlaky. Arriva je plně kontrolována německými státními drahami DB.

Provoz železniční dopravy na českém trhu započala spuštěním linky z Prahy do Kralup nad Vltavou v roce 2013. Dalším spojem Arrivy byl vlak z Prahy do Benešova a následně v roce 2015 spustila svůj první dálkový spoj.

Společnost působí na trase Praha – Olomouc – Uherské Hradiště – Trenčín a na analyzované trase působí pouze v úseku z Prahy do Olomouce. Arriva na trati provozuje jeden pár spojů denně, kdy z Prahy vyjíždí každý den v 14:30 (Arriva, 2018). Co se týče vozů, které byly na tuto trasu nasazeny, tak jde o dieselové primárně regionální vlaky, které společnost získala od mateřské DB. Největšími limitacemi těchto strojů je maximální rychlost 120 km/h (konkurence dosahuje až 160km/h) a absence klimatizace.

Z výše uvedených důvodů se Arriva nestala plnohodnotným konkurentem společností České dráhy, RegioJet a LEO Express.

2.2.5. Vývoj cen jízdného v prvních letech po nástupu soukromých dopravců

Nástup nových dopravců na trasu Praha – Ostrava se projevil téměř okamžitě na ceně jízdného. Před nástupem RegioJetu v září 2011 činilo základní jízdné Českých drah 638 Kč za Pendolino a 438 Kč za ostatní kategorie vlaků. Při nákupu Včasně jízdenky bylo možné jet za 510 Kč Pendolinem a za 310 Kč ostatními vlaky.

RegioJet vstoupil na trh se základním sazbou 295 Kč, která byla o 144 Kč levnější než u Českých drah. ČD na tuto skutečnost okamžitě reagovalo ohlášením

snížením jízdného o 30% na vybraných dálkových spojích, přičemž základní cena na trase Praha – Ostrava se vyrovnala cenám RegioJetu a při nákupu Včasných jízdenek se stal o 65 Kč levnější. RegioJet prostřednictvím své právní zástupkyně napadl České dráhy z využívání predátorských cen a ze zneužívání svého dominantního postavení na trhu. (Peňazová, 2012) Úřad pro ochranu hospodářské soutěže se případem zabýval a následně nařídil ČD detailně evidovat své náklady a výnosy pro budoucí kontrolu, zda nevyužívá pod nákladové ceny jízdného. (Odbor vnějších vztahů ÚOHS, 2013)

V listopadu 2012 vstoupil na trh třetí subjekt, společnost LEO Express. Cenný jízdného nastavil v rozmezí 137 Kč až 532 Kč. Výše jízdného se lišila jak podle kvalitních tříd míst ve vlaku, tak podle času odjezdu a obsazenosti soupravy. V reakci na ceny jízdného nové konkurence zareagoval RegioJet zavedením tzv. „mimošpičkového“ jízdného kdy v málo exponovaných časech nabízel jízdenky od 139 Kč. (viz. tabulka 11)

Tabulka 11 Vývoj jízdného po nástupu soukromých dopravců

Dopravce	České dráhy				RegioJet		LEO Express
Kategorie vlaku	SC Pendolino		Ostatní (EC, Ex)		IC		LE
Druh Jízdného	Běžné j.	Včasná j.	Běžné j.	Včasná j.	Běžné j.	Mimo šp.	Běžné j.
do 9/2011	638	510; 550; 590	438	310; 350; 390	-		
9/2011	638	510; 550; 590	439	310; 350; 390	295		
10/2011	495	430	295	230	295		
Od 12/2011	395; 495	330; 430	295	230	295		
11/2012	395; 495	330; 430	295	230	295; 325		137-532
Od 12/2012	395; 495	310; 410	295	210	295; 325	139, 239	137-329

Zdroj: Jandová, Rederer 2013; zpracování vlastní

2.2.6. Současné ceny jízdného

Pro porovnání současných cen jízdného byly využity ceny bez uplatnění jakýchkoliv věrnostních slev a jiných zvýhodnění. Porovnávány jsou ceny nižších i vyšších tříd. V rámci nižších tříd se u Českých drah jedná o 2. třídu. RegioJet nabízí nejlevněji třídu Low Cost a LEO Express třídu Economy. Vyšší třída je u ČD

označena jako 1. třída, u RegioJetu jde o třídy Relax a Business (dražší) a u LEO Express se jedná o kategorie Business a Premium (dražší).

V současnosti mění všichni 3 dopravci cenu jízdenek podle toho, zda jde o pravidelně vytěžované spoje, nebo se jedná o spoje mimo špičku. Z toho důvodu byly vybrány dva termíny, u kterých jsou ceny jízdenek porovnávány. Jako příklad pravidelně obsazeného spoje byl zvolen páteční termín s časem odjezdu po 16:00 z Prahy hl. n. a jako zástupce mimošpičkového byl vybrán středeční spoj s odjezdem z Prahy hl. n. mezi 8:00 – 11:00.

Tabulka 12 Porovnání jízdného 2018, v Kč

Dopravce	České dráhy				RegioJet		LEO Express	
Kategorie vlaku	SC Pendolino		Ostatní (EC, Ex)		IC		LE	
Čas	Špička	Mimo šp.	Špička	Mimo šp.	Špička	Mimo šp.	Špička	Mimo šp.
Nižší třída	365 - 395	194	295	159	319	139	459	119
Vyšší třída	767	274	642	239	489, 579	299, 349	559, 789	429, 699

Zdroj: Portály dopravců, Zpracování vlastní

Tabulka 12 porovnává výši jízdného všech 3 dopravců. V časech mimo špičku vychází v rámci nižší třídy nejvýhodněji pro cestujícího nabídka společnosti LEO Express s cenou 119 Kč. RegioJet a ČD (kromě Pendolina) jsou o 20, respektive 40 korun dražší. S cenou 194 Kč je nejdražším mimošpičkovým spojem v nižší třídě Pendolino. Co se týče vyšších tříd, tak zde jsou nejlevnější Ostatní spoje ČD s cenou 239 Kč.

V časech špičky vychází z porovnání v rámci nižší třídy nejlevněji Ostatní vlaky ČD s cenou 295 Kč. Následuje RegioJet s cenou 319 Kč a Pendolino (395 Kč). Nejdražším spojem nižší třídy v době špičky je LEO Express za 459 Kč. Co se týče vyšších tříd, tak ve špičku je nejlevnější třída Relax u RegioJetu (489 Kč) a Business u LEO Expressu (559 Kč). Je však nutné uvést, že se nejedná o nejvyšší možné třídy poskytované těmito dopravci. V rámci nejvyšších tříd je nejlevnější třída Business od RegioJetu s cenou 579 Kč.

Z porovnání vyplývá, že LEO Express má největší rozdíl mezi cenou ve špičku a mimo špičku s rozdílem 340 Kč. Nejmenší rozdíl mezi dobou odjezdu je u Ostatních spojů ČD, a to ve výši 136 Kč.

2.2.7. Současný provoz na trase Praha – Ostrava

Před vstupem konkurence, tedy do roku 2011, obstarával spojení pouze jeden dopravce, a to státem vlastněné České dráhy. Do té doby denně vypravoval celkem 23 párů spojů denně, z nichž některé končily v Ostravě, a některé pokračovaly dále na Slovensko. Na trase Praha – Ostrava působilo 6 rychlíkových párů, které byly tvořeny především postaršími vozy ze 70. let a jejichž komfort byl v porovnání s dnešními vozy nízký (hluk, otevřený WC systém, koženkové sedačky atd.). Dále v roce 2010 bylo vypravováno 9 párů vlaků vyšších kategorií (IC, EX, Ex), které často obsahovaly nové nebo modernizované vagony s vyšším komfortem pro cestující, a 8 párů vlaků SC Pendolino, které byly ve své době nejnovější a nejmodernější vlaky působící na české železnici. Spoje SC Pendolino se odlišovaly, kromě vysoké úrovně komfortu, dobou jízdy, která byla o cca jednu hodinu kratší než ostatní spoje. Jízdné však bylo oproti ostatním spojům navýšeno o poplatek ve výši 200 Kč za povinnou místenku. (viz. tabulka 11).

Na vstup konkurence s moderními soupravami reagovaly České dráhy eliminací rychlíkových souprav a jejich nahrazováním pohodlnějšími vlaky typu IC, EC a Ex. Dále byly ukončeny pravidelné noční spoje, pravděpodobně z důvodu nízké vytiženosti, kdy v souvislosti s ukončením státních dotací přestalo být výhodné tyto spoje provozovat.

V tabulce 13 jsou shrnuty pravidelné spoje s odjezdem ze stanice Praha hl. n.. Ze tří hlavních konkurentů vypravuje první vlak RegioJet v čase 5:48. Následně se mu daří udržovat pravidelný dvouhodinový takt až do 13:48, kdy následně odjíždí spoje v 14:48 a 16:48. Od 17:48 se RegioJet vrací zpět k odjezdům po dvou hodinách s posledním spojením ve 21:48 z Prahy. Při tvorbě jízdního řádu se RegioJetu podařilo získat čas odjezdu vždy ve 48. minutu dané hodiny. V dopoledních časech jsou odjezdy RegioJetu velmi blízko odjezdům Pendolino, což může být zájem jednoho z dopravců vystavit tyto spoje přímé konkurenci.

LEO Express vypravuje první vlak až 8:10, což je nejpozději ze všech tří dopravců na trati. Další spoje následují v 12:10, 14:10 a 16:10 což značí, že LEO Express zaměřil svou pozornost především na odpolední spoje. Poslední spoj vyjíždí z Prahy ve 20:10, což je nejdříve ze všech dopravců. Spoje v 9:10 a 17:10 míří do Starého města u Uherského Hradiště a na analyzované trati působí pouze v úseku Praha – Přerov, obslouží tak pouze cca 75% trasy. Rovněž LEO Expressu se podařilo při tvorbě jízdního řádu vypravovat vlaky ve stejnou minutu dané hodiny.

V současnosti provozuje nevíce spojů společnost České dráhy. Její spoje jsou různé kvality, kdy nejkomfortnější Pendolino vyjíždí poprvé v 7:10 a naposledy v 19:42. Co se týče pravidelnosti spojů tak od 9:42 vyjíždí Pendolino každou lichou hodinu ve 42. minutu (kromě prvního spoje), kdy v jednom případě jej nahrazuje vlak IC 509 (13:42) se stejnou dobou jízdy. Poslední Pendolino vyjíždí ve směru Ostrava v 19:42.

Ostatní vlaky Českých drah (EC, Ex) si udržují dvouhodinové rozestupy s odjezdem každou sudou hodinu ve 24. minutu v rozmezí 8:24 – 18:24. Výjimkou jsou
noční
spoje
EN 443 Slovakia a IC 547 Ostravan s odjezdem po 22. hodině.

Tabulka 13 Pravidelné spoje z Prahy do Ostravy

Vlak	Odjezd	Příjezd	Doba jízdy
RJ 1001 RegioJet	5:48	9:08	3:20
Ex 113 Porta Moravica	6:24	9:46	3:22
SC 241 Pendolino	7:10	10:10	3:00
RJ 1003 RegioJet	7:48	11:05	3:17
LE 1351 LEO Express	8:10	11:31	3:21
Ex 141 Landek	8:24	11:46	3:22
LE 1351 LEO Express	9:10	Směr Staré Město u. U. H.	
SC 505 Pendolino	9:42	12:43	3:01
RJ 1005 RegioJet	9:48	13:08	3:20
EC 115 Cracovia	10:24	13:46	3:22
SC 507 Pendolino	11:42	14:43	3:01
RJ 1007 RegioJet	11:48	15:08	3:20
LE 1357 LEO Express	12:10	15:31	3:21
Ex 143 Petr Bezruč	12:24	15:46	3:22
IC 509	13:42	16:43	3:01
RJ 1009 RegioJet	13:48	17:08	3:20
LE 1359 LEO Express	14:10	17:31	3:21
EC 117 Praha	14:24	17:46	3:22
RJ 1011 RegioJet	14:48	18:08	3:20
SC 511 Pendolino	15:42	18:43	3:01
LE 1361 LEO Express	16:10	19:31	3:21
EC 145 Jan Perner	16:24	19:46	3:22
RJ 1015 RegioJet	16:48	20:08	3:20
LE 1361 LEO Express	16:10	Směr Staré Město u. U. H.	
SC 515 Pendolino	17:42	20:43	3:01
RJ 1017 RegioJet	17:48	21:08	3:20
Ex 545 Hutník	18:24	21:51	3:27
SC 517 Pendolino	19:42	22:43	3:01
RJ 1019 RegioJet	19:48	23:08	3:20
LE 1367 LEO Express	20:10	23:31	3:21

RJ 1021 RegioJet	21:48	1:11	3:23
EN 443 Slovakia	22:19	2:06	3:47
IC 547 Ostravan	23:49	3:07	3:18

Zdroj: IDOS, Zpracování vlastní

Následující tabulka zobrazuje souhrnné informace o počtu párů spojů působících na trati Praha – Ostrava. Celkově je tedy denně vypraveno 31 spojů, z nichž více než polovina, konkrétně 16, je tvořena spoji Českých drah. Osm spojů ČD tvoří rychlejší a komfortnější soupravy SC Pendolino a IC. Zbýlých 8 spojů zajišťují vlaky typu EC a Ex. RegioJet na analyzované trase provozuje 10 párů spojů denně a LEO Express pět párů. Průměrný počet spojů za jednu hodinu je 1,29.

Tabulka 14 Souhrn spojů za jednotlivé dopravce

Společnost	Počet párů
České dráhy	16
- SC Pendolino, IC	8
- EC, Ex	8
RegioJet	10
LEO Express	5
Celkem	31
Průměrný počet spojů za 1 hod	1,29

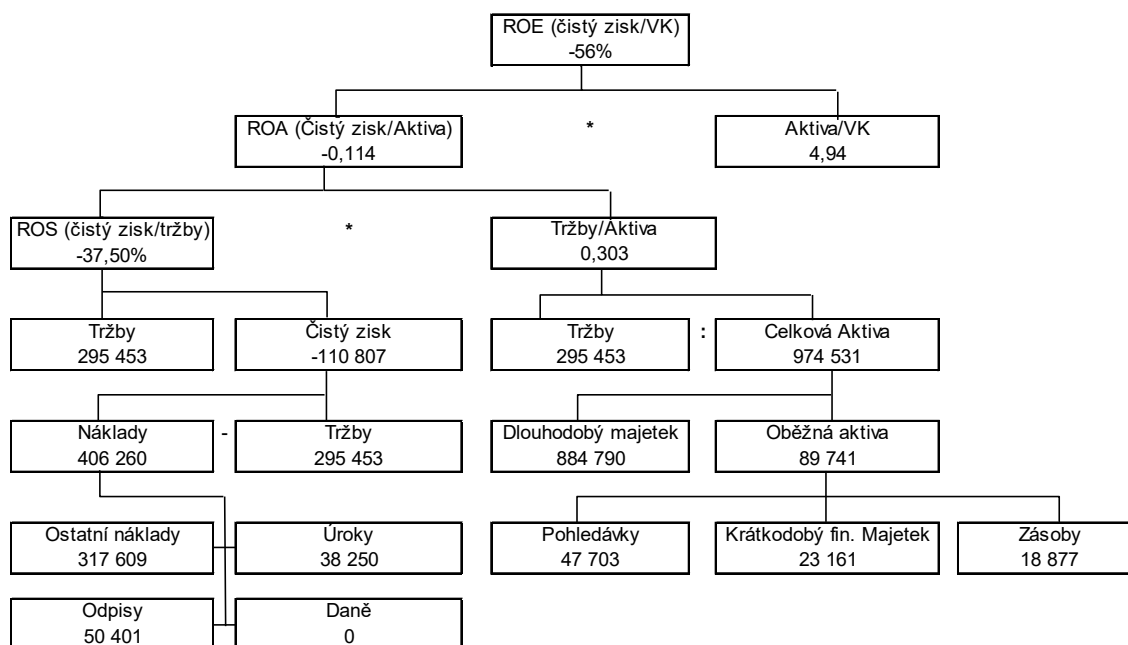
Zdroj: IDOS, Zpracování vlastní

2.3. Du Pontova analýza

2.3.1. LEO Express

Obrázek 5 Du Pontova analýza LEO Express, výsledky v r. 2016; v tis. Kč

Du Pontova analýza LEO Express za rok 2016



Zdroj: Výroční zpráva LEO Express 2016, zpracování vlastní

Tabulka 15 Rentabilita vl. kapitálu LEO Express

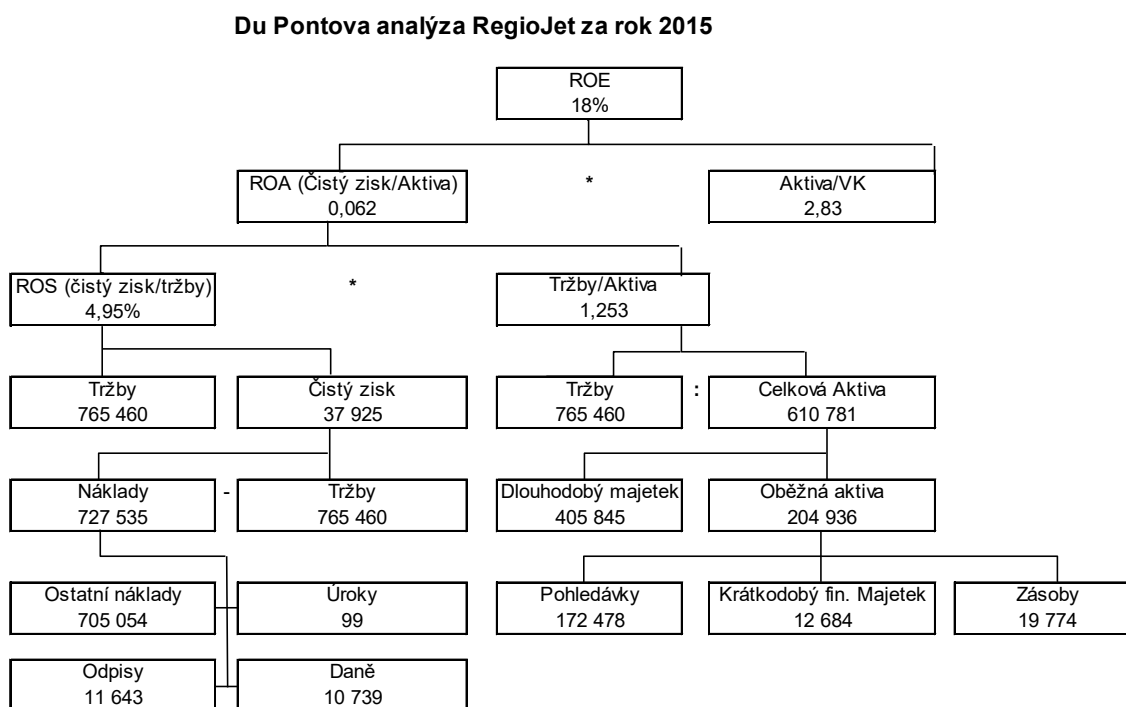
Ukazatele rentability	2014	2015	2016
Rentabilita vlastního kapitálu ROE		-109%	-56%
Rentabilita tržeb (EAT/Tržby)	-76,63%	-37,43%	-37,50%
Obrat celkových aktiv	0,18	0,26	0,30
Finanční páka (Aktiva/VK)	-5,90	11,26	4,94

Zdroj: Výroční zprávy LEO Express, zpracování vlastní

Z výše uvedené tabulky je patrná záporná rentabilita vlastního kapitálu, která se však postupně zvyšuje. Rentabilita tržeb se zvýšila mezi lety 2014 a 2015 z – 76,63% na – 37,43%, avšak v roce 2016 zůstala tato hodnota podobná. Ve sledovaném období společnost LEO Express vykázala stabilní růst obrátu aktiv, který působí pozitivně na vývoj ROE. V roce 2014 vykázala společnost zápornou finanční páku, což bylo způsobeno zápornou hodnotou vlastního kapitálu. Příčinou této záporné hodnoty byla výše neuhrazené ztráty (169 mil. Kč).

2.3.2. RegioJet

Obrázek 6 Du Pontova analýza RegioJet, výsledky v r. 2015; v tis. Kč



Zdroj: Výroční zpráva RegioJet 2015, zpracování vlastní

Tabulka 16 Rentabilita vl. kapitálu RegioJet

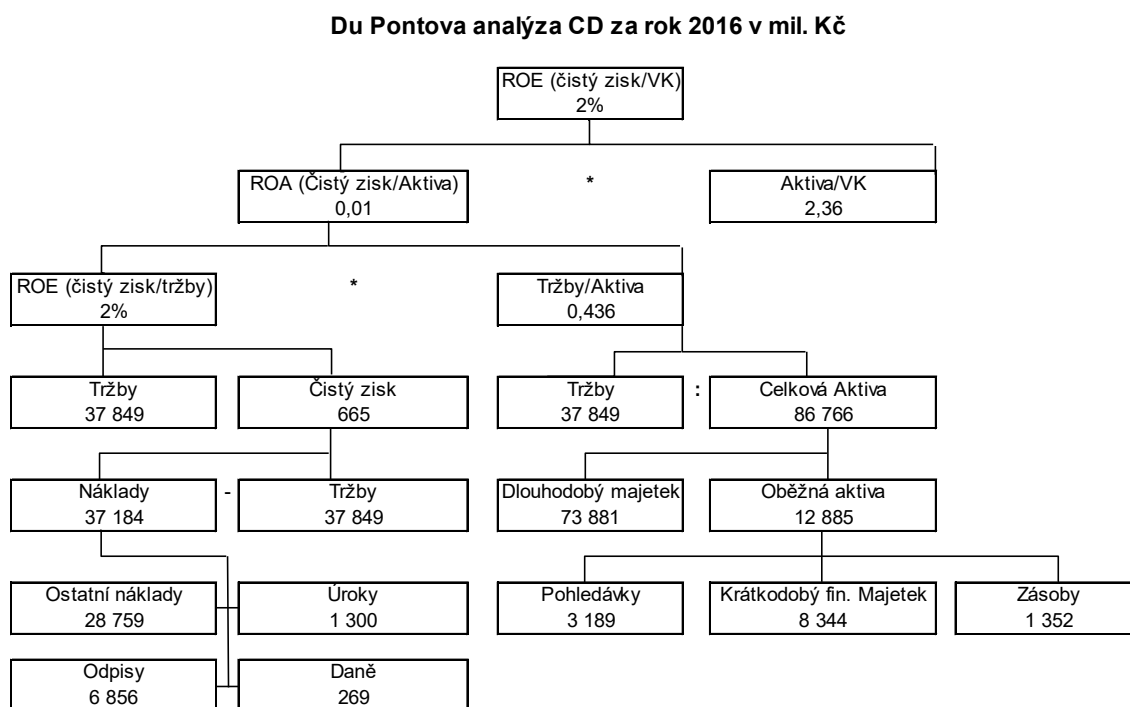
Ukazatele rentability	2013	2014	2015
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	-30%	-17%	18%
Rentabilita tržeb (EAT/Tržby)	-18,19%	-5,48%	4,95%
Obrat celkových aktiv	1,50	1,69	1,25
Finanční páka (Aktiva/VK)	1,10	1,83	2,83

Zdroj: Výroční zprávy RegioJet, zpracování vlastní

Společnost RegioJet ve sledovaném období vykázala růst rentability vlastního kapitálu. V roce 2013 dosahovala hodnota ROE – 30%, ale v roce 2015 již vykázala pozitivní hodnotu ROE ve výši 18%, přestože bylo dosaženo nejnižší hodnoty obratu celkových aktiv. Hodnota ROE byla však pozitivně ovlivněna nárůstem rentability tržeb (4,95%). Finanční páka společnosti RegioJet se v čase zvyšovala až na hodnotu 2,83.

2.3.3. České dráhy

Obrázek 7 Du Pontova analýza ČD, výsledky v r. 2016; v mil. Kč



Zdroj: Výroční zpráva ČD 2016, zpracování vlastní

Tabulka 17 Rentabilita vl. kapitálu ČD

Ukazatele rentability	2014	2015	2016
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	2%	-4%	2%
Rentabilita tržeb (EAT/Tržby)	1,76%	-3,54%	1,76%
Obrat celkových aktiv	0,41	0,43	0,44
Finanční páka (Aktiva/VK)	2,34	2,45	2,36

Zdroj: Výroční zprávy ČD, zpracování vlastní

Tabulka 17 ukazuje vývoje ROE v letech 2014 – 2016. Společnost České dráhy vykazuje stabilní pozvolný růst obratu celkových aktiv a rovněž disponuje relativně stabilní finanční pákou. V roce 2015 byla vykázána záporná rentabilita tržeb (-3,54%), což negativně ovlivnilo rentabilitu vlastního kapitálu (-4%). V ostatních letech dosahovala společnost hodnoty ROE ve výši 2%.

2.4. PEST Analýza

Pro analýzu vnějšího obecného okolí bude využita PEST analýza, která se dělí do čtyř základních oblastí:

- Politické a legislativní prostředí
- Ekonomické prostředí
- Sociální prostředí
- Technologické prostředí

2.4.1. Politické a legislativní prostředí

Současná politická situace prochází poměrně nestabilním obdobím, protože od posledních voleb v roce 2017 se nepodařilo sestavit vládu, která by dostala důvěru v Poslanecké sněmovně. V horní komoře parlamentu získalo své poslance devět politických subjektů, což je nejvíce v dějinách České republiky. Fragmentace Poslanecké sněmovny může mít za následek oslabení její efektivity a běžného fungování. Vítězem voleb se stalo hnutí ANO, u kterého není možné přesně určit, zda se jedná o pravicovou či levicovou stranu, a získalo 78 křesel v Poslanecké sněmovně. Druhou nejsilnější stranou se po volbách stala pravicová ODS, která získala 25 křesel a jako jediná může s ANO vytvořit dvoučlennou koalici, avšak strana toto partnerství odmítá, především kvůli obvinění předsedy ANO Andreje Babiše z údajného dotačního podvodu.

O negativní náladě ve společnosti vypovídá úspěch alternativních stran jako je Pirátská strana a Strana přímé demokracie, které se od tradičních stran vymykají především radikálností svého programu. V současnosti tedy vládne vláda bez důvěry tvořena zástupci hnutí ANO a nezávislými kandidáty. Pro dopravce by byla nejvýhodnější pravicově zaměřená vláda, která by měla za cíl podporu podnikání, snižování daní nebo eliminaci nadměrné byrokratické zátěže.

Výhodou pro dopravce je určitá stabilita na postu ministra dopravy, kde již od roku 2014 úřaduje Dan Ťok a předpokládá se, že v případě sestavení vlády hnutím ANO, bude na tomto postu pokračovat. Je tak jedním z nejdéle sloužících ministrů dopravy v ČR od roku 1989. Dá se tedy předpokládat konstantní směřování dopravní politiky Ministerstva dopravy.

V oblasti legislativy je nutné zmínit zákony a normy, kterými se dopravci na analyzované trase musí řídit nebo je alespoň ovlivňují. Mezi základní zákony,

kterými se musí řídit všechny podnikatelské subjekty v ČR, patří obchodní zákoník, obřanský zákoník nebo daňové zákony. Činnost železničních dopravců dále upravují specifické zákony, jako jsou například (Ministerstvo dopravy, n.d.):

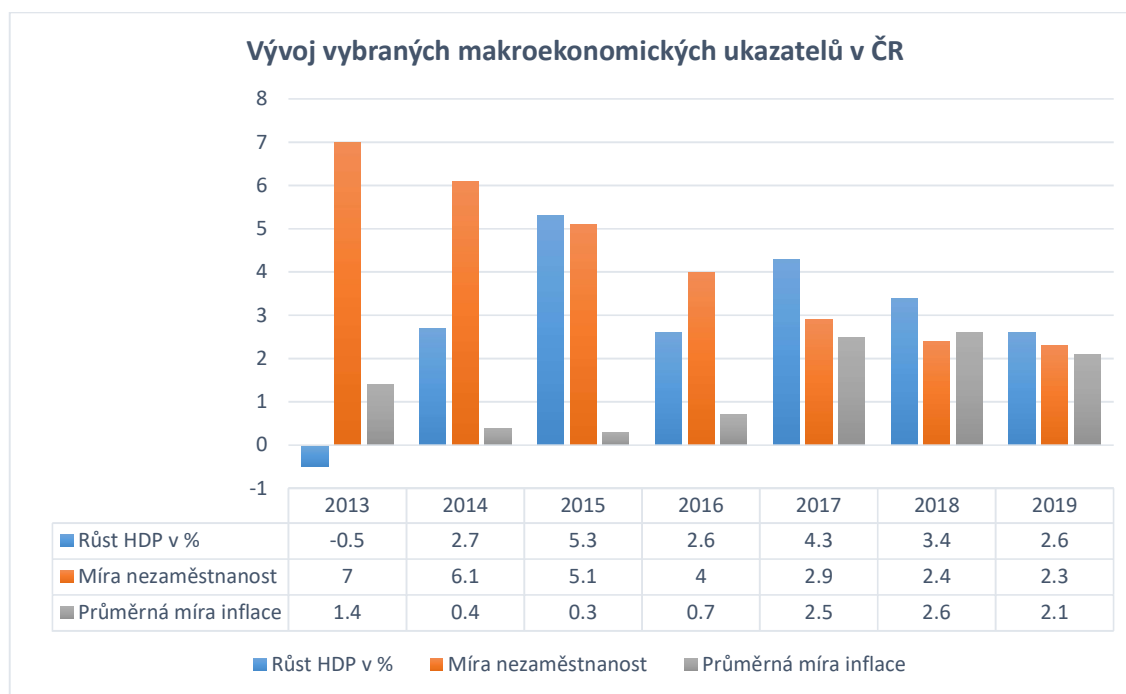
- Zákon č. 266/1994 Sb. o drahách
- Zákon č. 194/2010 Sb. o veřejných službách v přepravě cestujících
- Zákon č. 77/2002 Sb. o akciové společnosti České dráhy (tento zákon se vztahuje především na ČD)

2.4.2. Ekonomické prostředí

Centrální banka ČR tedy Česká národní banka (ČNB) je institucí řídící monetární politiku země, která je nezávislá na vládě. Jejími hlavními úkoly jsou péče o cenovou stabilitu, dohled nad finančním trhem, podpora jeho dlouhodobého rozvoje a zajištění hladkého peněžního oběhu. Cílem ČNB je udržovat míru inflace okolo 2%, což se jí v roce 2017 podařilo a podle predikce Ministerstva financí by se jí to mělo podařit i letech 2018 a 2019.

Země se v současnosti nachází ve velice dobré ekonomické situaci. Od roku 2014 až do současnosti vykazuje nejen stabilní růst HDP, ale také pokles nezaměstnanosti až na současných 2,9%. Ministerstvo financí očekává, že pokles nezaměstnanosti bude dále pokračovat i v letech 2018 a 2019. Nízká míra nezaměstnanosti tlačí na nárůst mezd a ztěžuje podnikatelským subjektům přijímání nových zaměstnanců. (viz. graf 2)

Graf 2 Vývoj vybraných makroekonomických faktorů



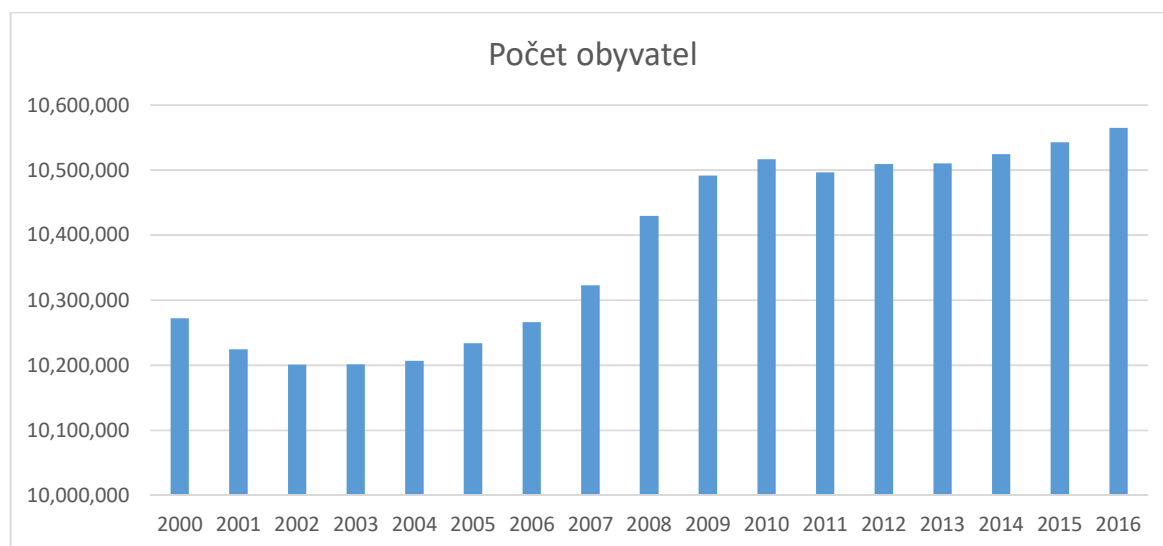
Pozn.: Data za roky 2018 a 2019 jsou odhad MF

Zdroj: Ministerstvo financí; vlastní zpracování

2.4.3. Sociální prostředí

Populace České republiky dlouhodobě roste. V grafu 3 níže lze pozorovat tento nárůst obyvatelstva od roku 2000. Podle posledních údajů ČSÚ byl v roce 2016 počet obyvatel 10 565 284 obyvatel. Největší vliv na růst populace však má zahraniční stěhování (saldo za rok 2016 je 20,1 tisíce). Dalším pozitivním vlivem je přirozený růst, kdy počet narozených převýšil počet zemřelých o 4,9 tisíce. (ČSÚ, 2017)

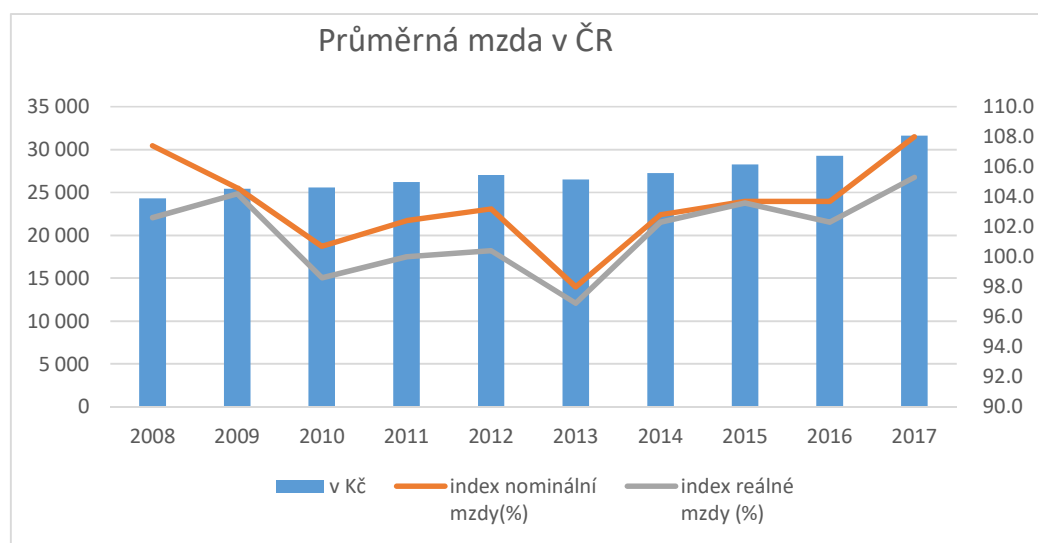
Graf 3 Vývoj počtu obyvatel ČR



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno výše, nízká míra nezaměstnanosti má za následek nárůst mezd v ekonomice. Průměrná mzda v České republice se od roku 2008 do roku 2017 zvýšila z 24 309 Kč na 31 646 Kč. Index reálné mzdy se pak kromě let 2010 a 2013 vždy držel nad 100%. Na průměrnou mzdu však většina lidí nedosáhne a její výše je ovlivněna velikostí příjmů nejbohatších obyvatel. Z tohoto důvodů ČSÚ zveřejňuje také medián, což je střední hodnota mezd. Medián mezd za rok 2017 činil 25 181 Kč.

Graf 4 Vývoj průměrné mzdy v ČR



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

2.4.4. Technologické prostředí

Analyzovaná trasa je součástí III. Železničního koridoru a je tvořena tratěmi číslo 010 (Praha – Česká Třebová) a 270 (Česká Třebová – Bohumín). Vzdálenost mezi Prahou a Ostravou je 356 km. Trasa je v celé své délce elektrifikovaná a minimálně dvoukolejná (v některých úsecích až tříkolejná). Po provedených rekonstrukcích v posledních letech je na většině trati povolena maximální rychlost 160 km/h. Vlastníkem a provozovatelem trati je Správa železniční dopravní cesty, s. o. (SŽDC), která vznikla odštěpením od společnosti České dráhy, a. s. v roce 2003. Tohle rozdělení bylo provedeno za účelem oddělení provozování tratí od přepravní činnosti. (SŽDC, n.d.)

Každý z dopravců disponuje rozdílným vozovým parkem. LEO Express nakoupil zbrusu nové jednotky FLIRT od švýcarské společnosti Stadler, které však byly původně určeny pouze pro regionální dopravu, proto bylo nutné je před nasazením na dálkové trati upravit. V roce 2017 si objednal nové soupravy od čínského výrobce CRRC a první soupravy by měly být dodány v průběhu roku 2018. Výrobce CRRC dosud do Evropy žádné soupravy určené pro dálkovou přepravu nedodával, proto budou muset jejich soupravy před nasazením do provozu projít celou řadou zkoušek. (LEO Express, n.d.)

Flotila RegioJet se skládá především z vozů 1. třídy odkoupených od Rakouských spolkových drah, které před začátkem provozu v ČR nechal zrekonstruovat a provozuje je jako vozy 2. třídy. (Petrák, 2012) Nejrozmanitějším složením vozového parku pak disponují České dráhy, které na trati provozují kromě své nejmodernější soupravy s názvem Pendolino ještě několik dalších souprav.

2.5. Aplikace Porterova modelu pěti sil

2.5.1. Vyjednávací síla odběratelů

V případě trhu osobní vlakové přepravy na trase Praha – Ostrava jsou odběratelé přepravy cestující, popřípadě společnosti zřizující přepravu pro své zaměstnance (např. služební cesty). Na jejich vyjednávací sílu lze nahlížet v několika rovinách. Na tomto trhu neexistují tzv. velkoodběratelé, kdy by jeden

odběratel tvořil velkou část tržeb jakéhokoliv dopravce. Naopak síla odběratelů a potenciálních odběratelů je rozmělněna mezi miliony cestujících, kteří spadají do spádové oblasti trati (viz. kapitola 2.1.3. Spádová oblast trati). Lze tedy hovořit o velmi nízké koncentraci odběratelů, kdy výdaje za nakupované jízdenky jedním cestujícím jsou velmi nízké v porovnání s celkovými tržbami dopravců. Z tohoto pohledu je vyjednávací síla odběratelů nízká.

Na druhou stranu tvoří náklady na dopravu u velké části odběratelů významnou část jejich celkových výdajů, proto jsou náchylní k investování svých zdrojů k častému porovnávání nabídky na trhu za účelem vyhledávání co nejvýhodnější nabídky. Odběratele lze tedy označit za cenově náchylné. Produkovaná služba je poměrně nediferenciovaná, kdy se od sebe společnosti působící na trhu odlišují především doplňkovými službami, avšak podstata, tedy přeprava z bodu A do bodu B, zůstává stejná u všech dopravců. Přechod k jinému dopravci rovněž nenese pro odběratelě téměř žádné náklady.

Z výše uvedeného vyplývá, že z hlediska množství odběratelů je vyjednávací síla každého z nich nízká, avšak je posilována cenovou náchylností velké části spotřebitelů, kterou dále posilují nízké přechodové náklady a nízká diferenciace produktu, kdy jádro produktu je u všech dopravců stejné a dělí se od sebe především doplňkovými službami a marketingem.

2.5.2. Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatele dopravců na analyzované trase lze rozdělit do tří skupin. První skupinu tvoří poskytovatel přístupu na železnici, v tomto případě Správa železniční dopravní cesty. Další dvě skupiny tvoří dodavatelé vlakových souprav a dodavatelé drobného zboží, které je poskytováno cestujícím na palubě (např. noviny, nápoje nebo občerstvení).

Poskytovatel přístupu na železnici

Z výše uvedených skupin dodavatelů má největší vyjednávací sílu poskytovatel přístupu na železnici, tedy Správa železniční dopravní cesty (SŽDC). Její síla je podmíněna mimo jiné tím, že je jediným provozovatelem železnice na trase a pro dopravce tak neexistuje možnost se na přístupu na trať domluvit s jiným subjektem.

Vyjednávací sílu SŽDC posiluje neexistence substitučního produktu, z důvodu neexistence dlouhodobě udržitelného spojení silniční nebo leteckou cestou, kterou by mohli dopravci využít. Dále je dodavatelův produkt, tzn. přístup na železniční cestu, pro dopravce klíčový pro provoz jejich podnikání. Tím, že se nejedná o zboží ale službu a nelze se tak produktem zásobit, je vliv SŽDC ještě více posílen.

Jediným faktorem, který mírně oslabuje vyjednávací sílu SŽDC je nízký počet dopravců na trati a ukončení činnosti jednoho z nich významně ovlivní její příjmy. Je tedy v jejím zájmu udržovat a rozvíjet spolupráci se všemi subjekty odebírající její produkt.

Dodavatelé vlakových souprav

Vliv dodavatelů vlaků a vlakových souprav je nižší než vliv Správy železniční dopravní cesty především z důvodu existence přímé konkurence. Dopravci na trati si při nákupu nových vozů mohou vybírat z poměrně velkého množství dodavatelů, což významně ovlivňuje požadavky na cenu, kvalitu nebo termíny dodání.

Na druhou stranu existuje řada faktorů, které pozitivně ovlivňují vyjednávací sílu dodavatelů vlakových souprav. Prvním z nich je důležitost analyzovaného trhu pro dodavatele. Výrobci vlaků a vagonů působí zpravidla globálně, nebo na území celých kontinentů a proto pro ně nejsou dopravci působící na 350 km dlouhé trati, kteří nenakupují soupravy příliš často, příliš důležití. Dále jsou jejich produkty pro dopravce velice důležitým vstupem pro jejich podnikání a pro kvalitu jejich služeb. Časté změny dodavatelů vlakových souprav s sebou také nesou jisté přechodové náklady, kdy musí dopravci investovat do přeškolení personálu vlaků a rozšíření servisních kapacit, plynoucích ze servisování rozdílných vlaků ve své flotile.

Dodavatelé vlaků a vagonů mají tedy na dopravce nižší vyjednávací sílu než poskytovatel přístupu na železnici, avšak tato síla je stále významná z důvodu nízké důležitosti daného trhu pro výrobce, existence přechodových nákladů a důležitosti jejich produktů pro dopravce.

Dodavatelé drobného zboží

Z výše uvedených dodavatelských skupin disponují nejnižší vyjednávací silou dodavatelé drobného zboží. Tímto zbožím je myšleno především občerstvení na palubě, tiskoviny, mediální obsah pro cestující atd. Nízký vliv je příčinou velkého množství těchto dodavatelů na trhu, existencí substitučních produktů (např. dopravce nabídne cestujícím místo novin časopis nebo místo kávy čaj). Dále

dopravci nevznikají téměř žádné přechodové náklady při změně dodavatele a jeho produkty nejsou příliš významné pro podnikání dopravců.

Jediným faktorem, který mírně posiluje vyjednávací schopnost dodavatelů drobného zboží je fakt, že odvětví pro ně není významným odběratelem. Díky tomu, že pro tyto dodavatele existuje několik mnohem důležitějších odvětví, jako například retail nebo restaurace, tak mohou být náchylnější k vyvíjení tlaku na dopravce.

2.5.3. Hrozba substitučních produktů

Podle Portera (1994) je substituční produkt takový produkt, který poskytuje stejnou nebo podobnou funkci využitím jiných prostředků. Pro železniční dopravce na analyzované trase představují substituční produkt především individuální automobilová přeprava a autobusová přeprava. Přímo autobusovou linku mezi Prahou a Ostravou provozovalo před rokem 2010, kdy začal nástup soukromých železničních dopravců na trať, několik autobusových společností. Od té doby se však konkurenceschopnost železniční přepravy zvýšila natolik, že téměř veškeré přímé autobusové spojení na trase přestalo existovat. V současnosti na lince působí pouze společnost FlixBus, která denně provozuje dva páry přímých spojů. Doba jízdy je oproti vlaku téměř dvojnásobná a trasa vede po nejvytíženější české dálnici D1 a existuje tak vysoká pravděpodobnost dopravních komplikací, které mohou dobu jízdy ještě prodloužit. FlixBus poskytuje také spoje s přestupem v Brně, ale tyto spoje mohou dosahovat doby jízdy až 8 hodin. Tím, že trasa autobusu vede přes Brno, tak neobsluhuje města v Olomouckém a Pardubickém kraji.

Co se týče cenové konkurenceschopnosti autobusové přepravy, tak FlixBus nabízí jízdenky v rozmezí 224 – 899 Kč v závislosti na vytíženosti spoje. Cenu tohoto substitutu tak lze označit za srovnatelnou. Výhodou autobusového spojení je nabídka více zastávek v cílových městech. FlixBus nabízí mimo jiné přímé spojení z Letiště Václava Havla až do Ostravy, což ocení cestující, jejichž spoj má navazovat na letecké spojení.

Dalším substitutem je automobilová doprava, která je s dobou jízdy tři a půl hodiny (čtyři hodiny přes Hradec Králové) mnohem konkurenceschopnější než autobus, ale na druhou stranu s sebou nese vyšší náklady. Jedna cesta automobilem stojí cca 1500 Kč (viz. kapitola 2.1.5.1.) pokud cestu absolvuje jeden cestující. V případě více cestujících se tato částka mezi ně dělí. Výhodou individuální automobilové přepravy je možnost volby času odjezdu a přepravy většího nákladu.

Jako substituční produkt lze označit také tzv. spolujízdu, která se řadí ke stále modernější sdílené ekonomice. Podstatou spolujízdy je domluva cestujících s řidičem vozidla, který by jinak nebyl vytížen a může tak snížit své náklady. V současnosti je největším zprostředkovatelem spolujízdy portál BlaBlaCar.cz, na kterém jsou volná místa nabízena od 250 Kč (Blablacar.cz, 2018). Výhodou spolujízdy je eliminace vysokých nákladů na cestu, avšak zároveň se eliminuje určitá svoboda volby odjezdu a mírně zvyšuje doba jízdy.

Z výše uvedeného vyplývá, že i přes existenci několika substitučních služeb není tlak ze strany substitutů příliš velký, protože železniční přeprava v kombinaci rychlosti, ceny a pohodlí vychází ze srovnání jako nejlepší možný způsob přepravy na trase Praha – Ostrava.

2.5.4. Hrozba nově vstupujících firem

Hrozba vstupu nových firem do odvětví je úzce spjata s existencí překážek vstupu do podnikání a reakcí podniků na vstup nových firem. Na trhu osobní vlakové přepravy existuje několik překážek, které mohou nově vstupující firmy odradit. Zřejmě tou největší jsou vysoké vstupní náklady a s nimi spojené úspory z rozsahu. Potenciální nová společnost by musela investovat velké množství prostředků do pořízení lokomotiv a vagonů, rezervačního systému, poplatků spojených se získáním licence pro přístup na železnici, marketingu, získávání personálu atd. Všechny tyto náklady vyžadují získání velkého množství kapitálu ještě před zahájením činnosti a mohou tak negativně ovlivnit zájem zájemců o vstup do odvětví.

Další překážkou vstupu je již existující diferenciací samotného produktu. Ačkoliv je samotná služba (přeprava osob) poměrně standardizovaná, tak každá ze současných společností má již vybudovanou určitou image a značku, kterou zákazníci znají a mohou k ní chovat určitou věrnost. České dráhy se prezentují jako národní dopravce s několik desítek let trvající historií a tradicí, RegioJet čerpá z tradice své mateřské společnosti Student Agency, která se v minulosti vyprofilovala jako jeden z největších tuzemských autobusových dopravců, a LEO Express si vytvořil image dopravce s moderními švýcarskými vlaky spojující Prahu a Moravu. Nově vstupující společnost by musela vyvinout velké úsilí, aby si vytvořila v očích zákazníků image srovnatelnou se současnými dopravci.

Dále mohou potenciální společnosti odradit od vstupu očekávaná odvetná opatření. V minulosti projednával Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS)

několik případů použití predátorských cen Českými dráhami nebo RegioJetem, kdy na sebe společnosti podávaly žaloby. Dále existují případy, kdy LEO Express nasadil ceny za jízdenky Praha – Ostrava od 99 Kč a další dopravci byly krátkodobě schopni cenu také snížit. (Lidovky.cz, 2016). V kapitole 2.2.5. je popsán vývoj cen jízdného v době vstupu společnosti RegioJet, respektive LEO Express, kdy současné firmy velmi rychle reagovaly na vstup nové společnosti plošným snížením cen jízdného. Výše uvedené případy mohou spolu se skutečností, že současné firmy mají v odvětví zapojeno velké množství nelikvidních aktiv, způsobit oslabení zájmu společností uvažujících o vstupu do odvětví.

Faktorem zvyšujícím hrozbu vstupu nových dopravců je neexistence přechodových nákladů. Cestující si před každou jízdou může zvolit jakéhokoli dopravce a nevznikají mu žádné náklady spojené se změnou. Pokud by tedy nově vstupující společnost dokázala nabídnout pro zákazníka zajímavější službu než současné firmy, byl by zákazník ochotnější službu využít díky tomu, že mu nehrozí žádné výdaje s vyzkoušením služeb nového dopravce.

2.5.5. Soupeření mezi stávajícími firmami

Jak již bylo několikrát zmíněno, na trase Praha – Ostrava působí tři hlavní konkurenti: České dráhy, RegioJet a LEO Express. V prvních pár letech po vstupu dopravců RegioJet a LEO Express bylo soupeření mezi společnostmi velice agresivní, kdy se České dráhy snažily uhájit své do té doby monopolní postavení na trhu a soukromí dopravci zase potřebovali zaujmout zákazníky. Hlavním nástrojem tohoto konkurenčního boje se stalo snižování cen jízdného, kdy soukromí dopravci nasadili ceny o cca 30% nižší, než měly v té době České dráhy. Následovalo prudké snížení cen Českých drah a nasazení akčních jízdenek všemi dopravci, kdy nebyvaly výjimkou ani ceny pohybující se pod 100 Kč za cestu Praha – Ostrava. Tuto cenovou válku doprovázely také útoky v médiích a žaloby u ÚOHS. Protože však cenová válka snižuje ziskovost celého odvětví, tak se po adaptaci soukromých dopravců ceny jízdného ustálily.

Z hlediska růstu odvětví lze říci, že jde o odvětví s pomalým růstem, proto konkurence mezi sebou musí bojovat o podíl na trhu, aby mohli expandovat. Boj o tržní podíl je mnohem náročnější než stav, kdy firmy rostou jen tím, že drží krok s odvětvím, jak je to v případě odvětví s rychlým růstem. Boji o zákazníka nahrává také neexistence přechodových nákladů a zákazník se tak rozhoduje ve velké míře podle ceny jízdného.

Na druhou stranu se dopravcům podařilo do jisté míry diferenciovat své služby. České dráhy poskytují nejrychlejší spojení prostřednictvím svých spojů Pendolino a IC, které absolvují trasu Praha – Ostrava za 3 hodiny. Dále vypravují největší množství spojů a poskytují tak zákazníkům největší výběr co se týče času odjezdu. RegioJet poskytuje nejširší palubní servis s velkým výběrem teplých a studených nápojů, tiskovin a jídla, které nabízí buď zdarma nebo za ceny nižší než v supermarketech nebo restauracích. Dále provozuje vlastní palubní portál, který poskytuje cestujícím filmy, seriály a hudbu během cesty. Zastávkovou strategií se odlišuje především zařazením stanice Ostrava – Stodolní, kterou neobsluhuje jiný dopravce.

LEO Express se od ostatních konkurentů odlišuje strategií propojení Moravy s Prahou tím, že obsluhuje největší počet stanic na Moravě ze všech konkurentů. Dále v marketingové komunikaci zdůrazňuje, že provozuje nové moderní švýcarské soupravy a poskytuje návazné spojení na letiště v polských Katovicích a do dalších polských měst.

Dalším faktorem, který vytváří silný tlak na společnosti v odvětví, jsou vysoké fixní náklady na provoz spojů, kdy vypravení jednoho spoje s sebou nese téměř totožné náklady při desetiprocentní vytíženosti jako při stoprocentní vytíženosti. Tato skutečnost vede ke snižování cen především v málo exponovaných časech za účelem naplnění kapacity vlaků.

2.5.6. Shrnutí

V tabulce 18 je zobrazeno shrnutí výše uvedené Porterovy analýzy pěti sil, kdy je u každé síly uvedeno její subjektivní hodnocení a nejvýznamnější faktory, které danou sílu posilují, respektive oslabují. Přestože bylo pro každou sílu uvedeno více faktorů, je v tabulce níže uveden vždy jen jeden faktor posilující a jeden faktor oslabující, který má dle autora největší vliv na danou sílu.

		Síla	Posilující faktor	Oslabující faktor
Síla odběratelů		Nízká	Neexistence přechodových nákladů	Nízká individuální síla
	SŽDC	Vysoká	Monopol	Nízký počet odběratelů

Síla dodavatelů	Dodavatelé vlaků	Střední	Nízký význam analyzovaného odvětví	Existence konkurenčních výrobců
	Dodavatelé doplňkového zboží	Nízká	Nízký význam analyzovaného odvětví	Velké množství substitutů
Hrozba substitutů	Autobusová doprava	Nízké	Vyšší počet zastávek v cílových destinacích	Doba jízdy, pohodlí
	Automobilová individuální doprava	Střední	Doba jízdy, pohodlí	Cena
Hrozba vstupu nových firem		Nízká	Neexistence přechodových nákladů	Velké množství vstupních překážek
Soupeření mezi stávajícími firmami		Vysoká	Tlak na cenu a tržní podíl	Diferenciace dopravců

Tabulka 18 Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Zdroj: vlastní zpracování

Sílu odběratelů hodnotí autor jako nízkou, především díky tomu, že je rozmělněna mezi miliony potenciálních zákazníků a jeden zákazník nemá na dopravce velký vliv. Na druhou stranu je nutné počítat s neexistujícími přechodovými náklady, kdy mohou odběratelé v případě nespokojenosti snadno přejít k jinému dopravci.

Dodavatele dopravců se dělí do tří skupin, kde nejsilnější dodavatel je poskytovatel přístupu na železnici, tedy Správa železniční dopravní cesty. Tento dodavatel má svůj produkt monopol a může si tedy určovat cenu a kolik prostoru dopravcům na dráze poskytne. Dopravci mají velice omezené možnosti jak se bránit v případě nesouhlasu s chováním SŽDC. Faktorem oslabujícím sílu poskytovatele přístupu na dráhu je relativně nízký počet dopravců a ukončení činnosti jednoho z nich může znamenat citelné oslabení jeho příjmů. Další skupinou odběratelů jsou dodavatelé lokomotiv a vagonů, kterým autor přisuzuje střední sílu, kdy jejich sílu nejvíce posiluje nízký význam analyzovaného trhu pro jejich podnikání. Na druhou stranu je jejich síla oslabována existencí konkurenčních výrobců. Dodavatelé s nejnižší silou jsou tak dodavatelé drobného zboží, z důvodu existence velkého množství substitutů a nízkého významu pro dopravce.

Hrozba substitutů je dělena do dvou skupin: autobusová doprava (nízká) a individuální silniční doprava (střední). Autobusová doprava zaostává za železniční

dopravou v ceně, pohodlí i době jízdy. V její prospěch hraje jen vyšší počet zastávek v cílových městech, ale ten nedokáže její nedostatky kompenzovat. Individuální doprava je větší hrozbou především z důvodu větší svobody odjezdu a možností přepravit více nákladu. Její cena však velmi převyšuje cenu vlaku.

Hrozba vstupu nových společností byla ohodnocena jako nízká a to díky existenci velkých vstupních překážek, mezi které se řadí především vysoké vstupní náklady, existence diferenciací současných společností nebo velké úspory z rozsahu. Nejsilnější faktor, který navyšuje hrozbu vstupu nových firem do odvětví, je absence přechodových nákladů pro zákazníky.

Síla konkurence mezi současnými dopravci byla ohodnocena jako vysoká především díky pomalému růstu odvětví, kdy firmy mohou expandovat hlavně získáváním tržního podílu na úkor konkurence, což zároveň vytváří tlak na snižování cen. Nejsilnějším faktorem, který do jisté míry snižuje konkurenční boj, je diferenciací dopravců v očích zákazníků.

2.6. SWOT Analýza

V následující kapitole bude aplikována SWOT analýza za účelem definování silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí trhu vlakové osobní přepravy na trase Praha – Ostrava. Analýza nebude sestavována pro konkrétní podnik, nýbrž na odvětví jako celek. Jednotlivé faktory budou ohodnoceny na stupnici 1 - 5 (5 = nejvyšší důležitost) a faktory s nejvyšší důležitostí z každé kategorie budou dále detailněji rozepsány.

Tabulka 19 SWOT Analýza

INTERNÍ FAKTORY			
Silné stránky	DŮLEŽITOST	Slabé stránky	DŮLEŽITOST
Doba jízdy	5	Vysoké investice do nových souprav	5
Široké pokrytí spojů	5	Nízká míra flexibility, závislost na JŘ	3
Velká kapacita vlaků	4	Závislost na SŽDC	5
Nízká závislost na meteorologických podmínkách	3	Absence vysokorychlostní trati	3

Vysoká míra organizace (přesné jízdní řády, přesně stanovené trasy)	3	Absence tzv. door-to-door řešení	5
Průměrná rychlost na dálkové trasy (až 160 km/h)	3	Pevně stanovená trasa	3
Vysoké bariéry vstupu nové konkurence	3	Navazující tratě v rukou jediného (monopolního) dopravce	2
Nízké náklady na jednoho cestujícího oproti alternativním způsobům přepravy	3	Hlučnost pro obyvatele v okolí trati	2
Bezpečnost	4	Dlouhá brzdná dráha	1
Podpora státu pro přepravu studentů a důchodců	2	Z důvodu konstrukčních příčin špatný signál mobilních operátorů	2
Příznivé pro životní prostředí	3		
Vysoká míra pohodlí pro cestující	4		
Široká nabídka jízdních tříd	2		
Nabídka občerstvení na palubě	2		
Možnost připojení na internet	2		
Existence věrnostních programů	2		
Přehledný rezervační systém u všech dopravců	1		
Poskytuje přepravu všem bez ohledu na věk nebo výši příjmu	3		

EXTERNÍ FAKTORY			
Příležitosti	DŮLEŽITOST	Hrozby	DŮLEŽITOST
Uznávání jízdného mezi dopravci	5	Porucha nebo nehoda více souprav	5
Traťové jízdné	5	Odchod kvalitního personálu	5
Zájem státu na budování vysokorychlostní trati	4	Dopravní omezení na trati	4
Rozvoj door-to-door služeb	5	Neočekávané zvýšení nákladů	4
Dlouhodobě rostoucí reálná mzda obyvatelstva	4	Nepřidělení požadované kapacity na dráze	4
Spolupráce s cestovními kancelářemi	3	Rapidní zhoršení image v případě smrtelné dopravní nehody oproti silniční dopravě	3
Dlouhodobě zvyšující se počet přepravních osob po železnici	3	Hrozba teroristického útoku	1
Rozvoj palubních služeb	2	Hrozba vstupu nového konkurenta	2
Prodloužení trati na západ ČR (směr Plzeň)	2	Petice obyvatel na trati proti hlučnosti vlaků	1
Navýšení počtu cestujících ve vyšších třídách	2	Snížení ceny benzínu	2
Státní investice do modernizace nádraží na trati	1		

Zdroj: Vlastní zpracování

2.6.1. Silné stránky

Při zpracovávání SWOT analýzy bylo identifikováno 18 silných stránek, přičemž nejvyšší důležitost byla přiřazena době jízdy a širokému pokrytí spojů. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, tak pro cestu z Prahy do Ostravy neexistuje rychlejší alternativa než železnice. Nejrychlejší spoje (Pendolino a IC) absolvují tuto trasu za tři hodiny. Další spoje absolvují trasu v čase okolo tří hodin a dvaceti minut. V porovnání s individuální automobilovou přepravou jsou Pendolino a IC rychlejší o 30 minut a ostatní spoje o 10 minut. Nejrychlejší autobusové spojení poskytováno dopravcem FlixBus trvá 5 hodin a 25 minut a nemůže tak dobou jízdy vlakům konkurovat. Co se týče širokého pokrytí spojů, tak na trase denně jezdí 31 párů spojů, což po přepočtení tvoří 1,29 spoje za hodinu. Tento počet spojů poskytuje cestujícím velkou volnost při výběru spojení.

Mezi silné stránky s hodnotou důležitosti 4 byli zařazeny: kapacita vlaků, komfort pro cestující a bezpečnost železniční přepravy. Vlak pojme několikanásobně víc cestujících než automobil nebo autobus a mohou tak přepravit více cestujících, především v nejvíce exponovaných časech, tzn. pátek večer a neděle večer. Jízdní komfort je u železniční přepravy rovněž na vysoké úrovni a to především z důvodu prostoru pro cestující, palubního servisu nebo připojení na Wi-Fi. Vlaková přeprava je také mnohem bezpečnější než silniční přeprava.

2.6.2. Slabé stránky

2.6.2.1. Vysoké investice do nových souprav

V případě rozhodnutí dopravce o nákupu nových souprav musí počítat s velkými náklady. Například pořizovací cena jedné soupravy Pendolino s kapacitou 331 sedaček byla v době jejich nákupu 700 mil. Kč (Atlas lokomotiv, 2006). LEO Express zaplatil za jednu jednotku Stadler Flirt 300 mil. Kč, avšak souprava pojme o cca 100 cestujících méně než Pendolino (Týden.cz, 2012). Tyto náklady mohou dopravce omezovat při rozhodování o modernizaci vozového parku, či rozšíření svého vozového parku.

2.6.2.2. Závinnost na SŽDC

Na trase Praha – Ostrava je jediným vlastníkem dráhy stát a provozuje ji výlučně skrze Správu železniční dopravní cesty (SŽDC). Pro dopravce je spolupráce se SŽDC naprosto klíčová, protože bez přístupu na trať by nemohli svou činnost provozovat. Z tohoto důvodu jsou na SŽDC naprosto závislí, a musí tak akceptovat podmínky, jaké SŽDC pro přístup na trať stanoví.

2.6.2.3. Absence door-to-door řešení

Jednou z největších výhod automobilu oproti železnici je jeho schopnost přepravit cestující tzv. od dveří ke dveřím. V praxi to znamená, že cestující nasedne ve výchozím bodu do automobilu, který jej doveze až na místo určení. Na druhou stranu pokud cestující cestuje vlakem, tak se musí dostat na nejbližší nádraží a dále pak z nádraží v cílovém městě do místa určení.

2.6.3. Příležitosti

2.6.3.1. Jednotné jízdné

V současnosti si musí cestující kupovat jízdenku u každého dopravce zvlášť, což potenciálního cestujícího značně omezuje ze dvou hlavních důvodů:

- vyšší čas potřebný k nákupu jízdenek u každého dopravce zvlášť,
- cestující musí využít pouze vlaky dopravce, u kterého si koupil jízdenku.

Tato omezení by vyřešilo jednotné jízdné, kdy by dopravci uznávali jízdenky zakoupené u konkurence. V praxi to znamená, že cestující z Prostějova do Plzně by si koupil jedinou jízdenku, se kterou by mohl využít spoj ČD z Prostějova do Olomouce, dále spoj RegioJetu z Olomouce do Prahy a tam přesednout zase na spoj ČD a pokračovat do Plzně.

Zavedení jednotného jízdného by mohlo pomoci přilákat na trať další cestující, kteří musí využít přípojný spoj a dosud využívali individuální automobilovou dopravu.

2.6.3.2. Tarifní traťové jízdné

Nabídka traťového tarifního jízdného by cílila na pravidelné cestující, kteří využívají spoje pro cesty do školy nebo za prací. V současné době nabízí traťové jízdenky pouze ČD a to pouze do vzdálenosti 120 km a míří na každodenní dojíždějící. Autor spatřuje příležitost v nabídce tarifního jízdného bez omezení vzdálenosti s různým zaměřením na četnost cest. Tarify by mohli být rozděleny do dvou kategorií:

- Neomezené cestování: Libovolný počet v libovolném úseku předplacené trasy
- 2 jízdy týdně: Cestující může vyžít jízdenku dvakrát týdně kdekoli v předplaceném úseku

Kategorie „Neomezené cestování“ by cílila na denně dojíždějící cestující a byla by dražší než kategorie „Dvě jízdy týdně“, která cílí na cestující vracející se z místa studia nebo zaměstnání pouze na víkendy. Doba platnosti by byla stanovena na měsíční nebo čtvrtletní bázi a v kombinaci s jednotným jízdným by mohl cestující s tímto tarifem využívat služeb všech dopravců. Cílem této nabídky je zavázat cestujícího k využívání železnice a nenechat jej před každou cestou zvažovat zda nevyužít alternativní způsob přepravy.

2.6.3.3. Dlouhodobý růst reálné mzdy v ČR

V grafu 4 v kapitole 2.4.2. je zobrazen vývoj růstu průměrné mzdy v nominálním i reálném vyjádření. Z vývoje je patrné, že v posledních desíti letech došlo, kromě let 2010 a 2013, k meziročnímu nárůstu jak nominální, tak reálné mzdy. Z těchto dat můžeme říci, že obyvatelstvo v České republice se stává bohatším, protože mzdy rostou rychleji než inflace.

Pro dopravce tento růst reálných mezd přináší dvě hlavní příležitosti. Cestující si mohou dovolit více využívat nadstandardních služeb, jako například cestovat vyšší třídou. Dále mají bohatší obyvatelé sklon utrácet více za turismus, což může navýšit počet zákazníků.

2.6.4. Hrozby

2.6.4.1. Porucha nebo nehoda více souprav

V případě, že některému z dopravců přestane být k dispozici větší množství jeho souprav zároveň, tak se musí vyrovnat s dodatečnými náklady. Problém s dočasným nedostatkem souprav může řešit třemi způsoby:

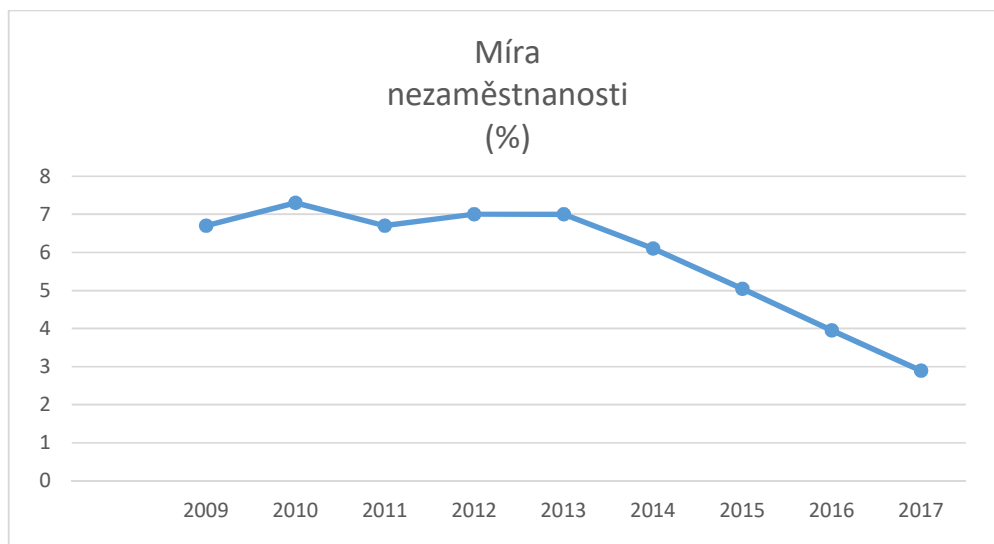
- Dočasný pronájem chybějících vozů
- Dočasné snížení počtu spojů
- Nasazení rezervních spojů nižší kvality. Tato možnost však přichází v úvahu jen pro České dráhy, které disponují starými vozy, které mohou dočasně nahradit vozy vyšší kvality.

Všechny tyto možnosti pro dopravce představují neočekávané náklady, se kterými se musí v krátkém časovém úseku vyrovnat.

2.6.4.2. Odchod kvalitního personálu

Další hrozbou je pro dopravce ztráta kvalitního personálu, a to především toho kvalifikovaného. V současnosti je v České republice historicky nejnižší míra nezaměstnanosti (viz. graf 6) a v případě ztráty zaměstnance je tedy mnohem složitější jej nahradit než v minulosti. Dopravci se tedy musí snažit své zaměstnance udržet, a to i za cenu zvyšování mzdových nákladů.

Graf 5 Vývoj míry nezaměstnanosti



Zdroj: ČSÚ, zpracování vlastní

2.7. Návrhy opatření

2.7.1. Rozvoj door-to-door řešení

Z analýzy trhu vyplývá, že nejvíce potenciálních cestujících v současnosti využívá individuální automobilovou přepravu, jejíž největší výhodou oproti železnici je, že se cestující dostane pohodlně z výchozího bodu až na místo určení. Oproti tomu při využití železnice musí cestující investovat svůj čas do zajištění dopravy na nádraží ve výchozím městě a dopravy z nádraží v cílovém městě. Autor tedy navrhuje navázat partnerství s taxislužbami (popřípadě jejich alternativami, např. UBER), provozovateli parkovišť v blízkosti nádraží a autopůjčovnami. Toto partnerství by umožnilo nabídnout zákazníkovi komplexní službu, která by mu poskytla dopravu přímo z výchozího bodu (např. bydliště) až na místo určení (např. místo schůzky).

Pro představu je možné demonstrovat tohle řešení na příkladu manažera bydlícího v Ostravě, který míří na obchodní jednání v Praze na Pankráci. Rezervační systém dopravce mu umožní již při nákupu jízdenky zároveň zakoupit parkování přímo na nádraží v Ostravě, cestu vlakem z Ostravy do Prahy a odvoz z Prahy hl. n. do cílové destinace v Praze - Pankrác, kde by na něj řidič již čekal po příjezdu vlaku. Nákup celého balíku služeb by měl trvat podobně dlouho jako nákup pouhé vlakové jízdenky v současnosti. Tohle řešení by bylo zajímavé

především pro firemní klientelu a pozitivně by ovlivnilo počet cestujících v železniční dopravě.

2.7.2. Jednotné jízdné

Tím, že v současnosti dopravci neuznávají jízdenky ostatních dopravců, tak je cestující omezen ze dvou hlavních důvodů:

- Nákup více jízdenek u různých dopravců jej stojí více času
- Musí využít vlak dopravce, u kterého si koupil jízdenku

Z analýzy vyplývá, že další velkou výhodou automobilové přepravy je určitá svoboda při výběru času odjezdu. Vzájemné uznávání jízdenek mezi dopravci by mohlo této výhodě zdatně konkurovat, protože již v současnosti vyjíždí na trasu průměrně 1,3 vlaku za hodinu a pokud by cestující s platnou jízdenkou mohl nasednout do kteréhokoliv z nich, tuto výhodu by mu to značně kompenzovalo. V případě vlaku s povinnou rezervací si pouze prostřednictvím internetu zarezervuje místo, jakmile bude znát konkrétní spoj, který chce využít. Dále by mohlo být tohle opatření zajímavé pro cestující, kteří dále pokračují v cestě jiným vlakem (např. cestující na trase Olomouc - Plzeň).

2.7.3. Traťové jízdné

Velká část cestujících cestuje po trase pravidelně a nabídka zvýhodněného traťového jízdného by mohla potenciálního zákazníka dlouhodoběji přitáhnout k využití železničního spojení. V současnosti se mnoho cestujících rozhoduje před každou jízdou o tom, jaký způsob dopravy využije a nabídka zvýhodněného traťového jízdného by toto pravidelné rozhodování mohla eliminovat. Autor navrhuje dva typy traťového jízdného, které by bylo zaměřeno buď na každodenní dojíždění, nebo na cestující dojíždějící na celý pracovní týden:

- Neomezené cestování: Libovolný počet v libovolném úseku předplacené trasy
- 2 jízdy týdně: Cestující může využít jízdenku dvakrát týdně kdekoli na předplaceném úseku

2.7.4. Rozvoj palubních služeb

Přestože palubní služby jsou ve vlacích na analyzované trati na dobré úrovni, autor navrhuje realizovat ještě další služby, které by umožnily cestujícím efektivně využít

čas strávený ve vlaku a motivovat je tak k upřednostnění vlaku před automobilem. Příkladem těchto služeb mohou být tyto služby:

- Kadeřník
- Kosmetické služby
- Bankovní služby
- Poštovní služby
- Tiskové a kopírovací služby

2.8. Konfrontace návrhů s dopravci

Návrhy opatření představené v předchozí kapitole byly prezentovány všem třem dopravcům s žádostí o jejich posouzení. Dále byli dopravci požádáni o sdělení jejich očekávaného směru, kterým se bude v budoucnu tento trh ubírat.

Doprovci byli kontaktováni prostřednictvím e-mailu, který obsahoval informace o autorovi, cíle diplomové práce a představení výše uvedených návrhů opatření. Za společnost LEO Express zaslal vyjádření její tiskový mluvčí, pan Emil Sedlařík. Z důvodu komplexnosti zaslaných dotazů pozvaly České dráhy autora na schůzku v sídle společnosti, které se účastnil Mgr. Jakub Chmelík, Ph.D. z oddělení cenotvorby a obchodních analýz a Petr Vondráček, vedoucí oddělení produktů. Společnost RegioJet se i přes opakované výzvy rozhodla na dotazy autora neodpovídat.

Rozvoj door-to-door řešení

Oba dopravci tento návrh podporují a už dnes se snaží tyto služby rozvíjet. Pan Sedlařík z LEO Express uvedl: *„Již nyní je možné přijet autem na hlavní nádraží v Praze, zaparkovat na našem parkovišti jen pár metrů od nástupiště, využít vlak a návazný minibus na cestu do Zlína a tam se nechat odvézt až na konkrétní adresu. To vše na jeden nákup, na jednu jízdenku.“* (Sedlařík, E., osobní e-mailová komunikace, 18. 4. 2018)

České dráhy rovněž provozují některé služby na tzv. prvním a posledním kilometru, které mají za cíl zatraktivnit železniční dopravu. Petr Vondráček sdělil, že v současnosti již u ČD funguje např. partnerství s taxislužbami, express na letiště, prodej MHD jízdenek, parkování nebo úschovna kol. V současnosti ČD plánují využít pozemky u nádraží za účelem vybudování dalších parkovišť. Na

druhou stranu se Českým drahám v minulosti neosvědčilo partnerství s autopůjčovnou, a tato služba si i přes silnou marketingovou komunikaci nenašla dostatek zákazníků. Nyní ČD uvažují o partnerství s carsharingovou společností, která provozuje elektromobily. (Vondráček, P., osobní rozhovor, 4. 5. 2018)

Jednotné jízdné

V otázce jednotného jízdného se názory dopravců rozcházejí. LEO Express tento návrh podporuje a jeho tiskový mluvčí se k návrhu vyjádřil následovně: *„Jednání vždy zkrachovala na postoji Českých drah. Toto je obecně úloha Ministerstva dopravy, Leo Express je vždy ochoten k jednání.“* (Sedlařík, E., osobní e-mailová komunikace, 18. 4. 2018)

Podle doktora Chmelíka z oddělení cenotvorby a obchodních analýz není tento návrh realizovatelný, protože dnes všichni dopravci využívají dynamické jízdné, tzn. cena jízdenky se liší podle toho, v jaký čas chce cestující jet, a není tedy možné, aby si cestující nakoupil výhodnou jízdenku pro spoj mimo špičku a tu následně využil ve spoji ve špičce.

Další problém ČD spatřují v rozdílné cenové strategii dopravců a nevidí dostupný model, jak si vzájemně kompenzovat jízdné zakoupené u jiných dopravců. Jediným řešením by mohlo být určité srovnání cenových strategií, což podle doktora Chmelíka *„zavání kartelem“* a proto tento návrh ČD nepodporují. (Chmelík, J., osobní rozhovor, 4. 5. 2018)

Tražové jízdné

K návrhu tražového jízdného uvedl tiskový mluvčí společnosti LEO Express: *„I tuto nabídku zvažujeme, nicméně příliš to nepasuje k našemu obchodnímu modelu: dynamické ceny a povinné místenky.“* (Sedlařík, E., osobní e-mailová komunikace, 18. 4. 2018)

České dráhy zaujímají k návrhu podobný postoj jako LEO Express, kdy nevidí reálnou možnost na zavedení tražového na jízdy delší než 120 km, a to především z důvodu dnešní cenotvorby, která je postavena na vytěžování spojů. Pan doktor Chmelík uvedl, že flexibilita, kterou tražová jízdenka poskytuje, by se musela promítnout v její ceně, která by musela být vyšší než při zakoupení jednotlivých jízdenek.

České dráhy si však uvědomují nutnost pěstování loajálnosti zákazníků a věří, že tu jim zaručuje jejich věrnostní program, na který cestující za nákup

jízdenek sbírají body, které mohou využít na slevu na jízdném (až 100%), popřípadě jiné bonusy.

Do budoucna plánují ČD oživit a modernizovat projekt kilometrické banky, kdy si cestující předplácely určitý kredit, za který by následně mohli cestovat. Při častém cestování by získávali určité množství volných kilometrů zdarma. (Chmelík, J., osobní rozhovor, 4. 5. 2018)

Rozvoj palubních služeb

K navrhovaným doplňkovým službám se dopravci staví poměrně negativně. Podle mluvčího společnosti LEO Express si dopravce nemůže dovolit snížit počet míst ve vlaku ve prospěch provozu kadeřnických nebo kosmetických služeb. Dále si myslí, že pohybující se vlaky by mohly snížit kvalitu těchto služeb, popřípadě se stát přímo nebezpečnými. Co se týče provozu dalších navrhovaných služeb (bankovní, poštovní a tiskové), tak LEO Express si nemyslí, že by byly cestujícími dostatečně využívány. V rámci rozvoje palubních služeb se chce LEO Express zaměřit především na zkvalitňování občerstvení, internetu a palubního portálu. (Sedlařík, E., osobní e-mailová komunikace, 18. 4. 2018)

Pan Vondráček z ČD se k navrhovaným palubním službám vyjádřil podobně, kdy tyto služby nejsou realizovatelné, popřípadě by o ně nebyl zájem mezi cestujícími. České dráhy se chtějí zaměřit na zkvalitnění Wi-Fi signálu, rozvoj cateringu, instalace nového informačního systému do vlaků. Do nových souprav plánují nainstalovat USB zásuvky ke všem sedačkám a bezdrátové nabíjení pro telefony a tablety. (Vondráček, P., osobní rozhovor, 4. 5. 2018)

Předpokládaný směr podle dopravců

LEO Express vidí budoucnost zejména v propojování a kombinování různých druhů dopravy (a návazných služeb), které bude možné zakoupit na jednu jízdenku. Mluvčí LEO Express oznámil, že poskytování těchto služeb se jim do určité míry daří již nyní. (Sedlařík, E., osobní e-mailová komunikace, 18. 4. 2018)

České dráhy očekávají příliv finančních prostředků, který bude využit na modernizaci vozového parku, který by mohl přispět k získání dalších cestujících. Dále je podle pana doktora Chmelíka do budoucna důležité poskytovat cestujícím kvalitní ucelený produkt, který bude vždy v takové kvalitě, v jaké jej cestující očekávají. V neposlední řadě České dráhy věří, že zavedení vysokorychlostní trati by částečně pomohlo vyřešit kapacitní problémy trati. (Chmelík, J., osobní rozhovor, 4. 5. 2018)

Závěr

Trh železniční osobní přepravy na trase Praha – Ostrava prošel od roku 2011, kdy na něj postupně vstoupili dva soukromí dopravci, značnou proměnou, která přinesla zkvalitnění služeb na trase a pomohla tak k růstu počtu osob přepravených po železnici. Po vstupu soukromých dopravců se tato trať stala jedinou dálkovou tratí v ČR, která je provozována na podnikatelské riziko, což znamená, že stát na její provoz dopravcům nepřispívá. Navzdory obavám o dlouhodobou udržitelnost tří dopravců na trati bez veřejných dotací, se novým dopravcům podařilo na trhu etablovat a svoje služby dále rozvíjet. Pořád však existuje dostatečný prostor pro další nárůst cestujících ve vlacích, kteří stále využívají silniční dopravu k cestování po analyzované trase.

První část diplomové práce byla věnována literární rešerši, jejímž prostřednictvím byly identifikovány nástroje, které slouží k analyzování trhu a většina z nich pak byla využita při zpracovávání praktické části.

V první kapitole praktické části byla popsána charakteristika odvětví a jeho základních specifikací, vývoj počtu cestujících nebo substituční služby. Ze získaných dat vyplývá, že ve spádové oblasti trati žije 3,3 mil. potenciálních zákazníků, což z analyzované trati dělá nejfrekventovanější trať v zemi a tudíž jednu z komerčně nejzajímavějších. Substituční službou na trase je silniční přeprava, která se dále dělí na autobusovou a individuální automobilovou.

Následující kapitola představila jednotlivé dopravce, kteří na trati působí, dále zmapovala vliv vstupu konkurence na vývoj cen jízdného. Vstup konkurence na do té doby monopolní trh měl za následek propad ceny jízdenek řádově o desítky procent. Následně byly porovnány současné ceny jízdného, kde byly zjištěny velké cenové rozdíly v závislosti na datu a času odjezdu, a to především u soukromých dopravců. Rozbor současného jízdního řádu odhalil, že na trati je vypravováno denně 31 párů spojů, což činí v průměru 1,29 spoje na hodinu.

Další kapitoly se věnují analýze obecného a oborového okolí trhu. Pro analýzu obecného okolí byla využita PEST analýza a pro zmapování oborového okolí byl aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil. Výstupy z těchto analýz posloužily jako vstupy pro sestavení SWOT analýzy, která odhaluje silné a slabé stránky odvětví a identifikuje příležitosti a hrozby.

Nejvýraznějšími silnými stránkami železniční přepravy na analyzované trase jsou: doba jízdy, jízdní komfort, kapacita vlaků a jejich bezpečnost.

Nejrychlejší spoje absolvují trasu mezi Prahou a Ostravou v čase okolo tří hodin, což je o 30 min. rychlejší než automobil a o 2 hod. a 25 min. rychlejší než pravidelná autobusová linka. Jízdním komfortem rovněž převyšuje své konkurenty, protože na palubě vlaku je běžně poskytováno občerstvení, Wi-Fi připojení nebo tiskoviny.

Ze SWOT analýzy byly zjištěny jako nejvýraznější slabé stránky vysoká finanční náročnost nákupu nových vlakových souprav a dále je to závislost na partnerství SŽDC, pro jejíž služby neexistuje jiná alternativa a případný rozpad tohoto partnerství by mohl vyústit v existenční problémy dopravce.

Jako příležitosti na trase Praha – Ostrava byly označeny mimo jiné jednotné jízdné, tarifní jízdné a dlouhodobý pozitivní vývoj reálné mzdy v ČR. Při zavedení jednotného jízdného by dopravci začali uznávat jízdenky zakoupené u konkurence, což by mohlo cestujícím usnadnit nákup jízdenek a poskytnout větší flexibilitu při plánování svých cest. Tarifní jízdné by mělo za následek zavázání si cestujícího k využívání vlaku výměnou za slevu na jízdném. Zvyšující se reálná mzda obyvatelstva může mimo jiné navýšit počet cestujících ve vyšších třídách, ze kterých mají dopravci vyšší marži.

Nejvážnější hrozby železniční dopravy na trase Praha – Ostrava byly identifikovány jako porucha nebo nehoda více souprav a odchod kvalifikovaného personálu. Obě tyto hrozby v případě jejich naplnění přinesou dopravcům dodatečné náklady a v krajním případě mohou dokonce zapříčinit částečné omezení jejich činnosti.

V poslední kapitole byly na základě získaných dat navrženy čtyři návrhy opatření, o nichž si autor myslí, že by mohly přispět k dalšímu rozvoji trhu, a to především prostřednictvím přesvědčení potenciálních cestujících, kteří doposud využívali individuální automobilovou přepravu. Těmito opatřeními jsou: rozvoj „door-to-door“ služeb, zavedení jednotného a traťového jízdného a další rozvoj palubních služeb. Návrhy opatření byly následně představeny dopravcům působícím na analyzované trati za účelem získání vyjádření k jejich proveditelnosti a potenciálnímu přínosu.

Cílem diplomové práce bylo nejen z dostupných zdrojů analyzovat trh a přispět tak k poznání jeho specifik, ale také navrhnout opatření, která by mohla motivovat cestující k vyššímu využívání železniční přepravy na trase Praha – Ostrava. Na základě provedených analýz a navržených opatření pro rozvoj tratě lze konstatovat, že cíl stanovený v úvodu této diplomové práce byl naplněn.

Závěrem bych chtěl říci, že trh železniční osobní přepravy prošel od roku 2011 značným vývojem, který pozitivně ovlivnil využívání železniční dopravy, avšak

stále ještě existuje prostor pro navýšení počtu cestujících ve vlacích. Tento potenciál spatřuji především v nabídnutí takových služeb, které přesvědčí cestující vyměnit individuální automobilovou přepravu za tu železniční.

Použité zdroje

- Aniza, I., Aidalina, M., Nirmalini, R., Inggit, M.C.H. and Ajeng, T.E. (2009), " Health tourism in Malaysia: the strength and weaknesses ", Jurnal Kesihatan Masyarakat, Vol. 15 No. 1, pp. 7 – 15. Dostupné z: [http://www.communityhealthjournal.org/detailarticle.asp?id=344&issue=Vol15\(1\):2009](http://www.communityhealthjournal.org/detailarticle.asp?id=344&issue=Vol15(1):2009)
- Atlas lokomotiv. (2006, 16. dubna). *Pendolino*. Dostupné z: <http://www.atlaslokomotiv.net/loko-680.html>
- Bartes, F. (1997). *Konkurenční strategie firmy. 1. vyd.* Praha, Česko: Management Press
- Bielski, L. (2006). The SWOT for retail IT reveals the interconnections of technology. American Bankers Association.ABA Banking Journal, 98(11), 27-28,30,32,34. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/218504878?accountid=17203>
- Blablacar.cz. (2018). Dostupné z: <https://www.blablacar.cz/>
- České dráhy. (2017). *Výroční zpráva Skupiny České dráhy 2016*. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/pro-investory/financi-zpravy/vyrocní-zpravy/-26610/>
- České dráhy. (n.d.). *Informace o existenci koncernu ČD*. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/informace/-19128/>
- České dráhy. (n.d.). *Historie v datech*. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/fistorie-v-datech/-702/>
- České dráhy. (n.d.). *Historie*. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/-700/>
- ČSÚ. (2017, 13. prosinec). *Aktuální populační vývoj v kostce*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- Hlavsa, T., (2017, 30. prosinec). *Náhrady za použití soukromého auta auto používané v podnikání v roce 2018 a 2017*. Dostupné z: http://www.help1.cz/clanek_vydaje_na_auto_pri_podnikani-nahrady-za-soukrome-vozidlo.html
- Jandova, M., & Rederer, V., (2013). Milestones of Development on the Railway Route Prague–Ostrava. 76-92. 10.5817/CZ.MUNI.P210-6425-6. Dostupné z: http://is.muni.cz/do/econ/sborniky/2013/Telc/2013_sbornik_Telc76-92.pdf

- Kuběnka, R., (2015, 24. listopad). *Ukončení provozování linky 191101*. Dostupné z: <http://www.obecisnice.cz/file.php?nid=891&oid=4684317>
- Kislingerová, E. a kol. (2007) *Manažerské finance*. 2. Přpracované a rozšířené vydání. Praha, Česko: C.H. Beck, 2007
- Lalitha, N. (2002), " Indian pharmaceutical industry in WTO regime: a SWOT analysis ", *Economic and Political Weekly* , Vol. 37 No. 34, pp. 3542 - 3555. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/4412521?seq=1#page_scan_tab_contents
- LEO Express. (2017). *LEO Express výroční zpráva 2016*. Dostupné z: <https://www.leoexpress.com/cs/o-nas/pro-investory>
- LEO Express. (n.d.). *Popis jednotky řady 480*. Dostupné z: https://www.vlaky.net/upload/images/reports/005115/Popis_jednotky_rady_480_LEO_Express.pdf
- LEO Express. (n.d.). *O Leo Express*. Dostupné z: <https://www.leoexpress.com/cs/o-nas/o-leo-express>
- LEO Express. (2017, 24. srpen). *Nově jezdíme z Berlína do Stuttgartu*. Dostupné z: <https://www.leoexpress.com/cs/magazin/aktualne/nove-jezdime-z-berlina-do-stuttgartu>
- Lidovky.cz. (2016, 3.duben). *Regiojet ,válčí‘ s Leo Expressem. Jízdné Praha - Ostrava spadlo o desítky korun*. Dostupné z: https://byznys.lidovky.cz/valka-mez-zeleznicnimi-dopravci-ma-sve-viteze-cestujici-usetri-az-o-petinu-17w-doprava.aspx?c=A160403_152738_ln-doprava_ELE
- Ministerstvo dopravy. (n.d.). *Legislativa v drážní dopravě*. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Drazni-doprava/Legislativa-v-drazni-doprave/Zakony-v-drazni-doprave>
- Nenadál, J., Vykydal, D. & Halfarová, P. (2011). *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha, Česko: Management Press
- Odbor vnějších vztahů ÚOHS. (2013, 4. září). *ÚOHS žádá ministerstvo, aby nařídilo ČD detailně evidovat náklady a výnosy*. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/hospodarska-soutez/aktuality-z-hospodarske-souteze/1678-uohs-zada-ministerstvo-aby-naridilo-ceskym-draham-detailne-evidovat-naklady-a-vynosy.html>
- Odbor vnějších vztahů ÚOHS. (2010, 3. listopad). *Pokuta pro ČSAD Liberec potvrzena soudem*. Dostupné z:

- <http://www.uohs.cz/cs/hospodarska-soutez/aktuality-z-hospodarske-souteze/1131-pokuta-pro-csad-liberec-potvrzena-soudem.html>
- Odbor vnějších vztahů ÚOHS. (2010, 12. duben). *Student Agency dostala pokutu za zneužití dominance*. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/hospodarska-soutez/aktuality-z-hospodarske-souteze/1205-student-agency-dostala-pokutu-za-zneuziti-dominance.html>
 - Peňazová, M. (2012, 1. únor). *Stanovisko právního zástupce RegioJet k zahájení správního řízení ÚOHS ve věci cenové politiky ČD*. Dostupné z: <https://www.studentagency.cz/o-nas/pro-media/archiv/RegioJet-stanovisko-k-zahajeni-spravniho-rozeni-uohs-CD.html>
 - Petrák, J. (2012, 15. říjen). *Rok s Regiojetem, co bylo a co bude dál?*. Dostupné z: <http://www.zelpage.cz/zpravy/8687?oddil=26&lang=cs>
 - Pokorný, J., (2014, 3. srpen). *Pravda o zpoždění: postihuje důležité vlaky, v létě je nejčastější*. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/casteji-maji-zpozdeni-rychliky-nez-osobni-vlaky-fun-/domaci.aspx?c=A140803_114046_domaci_jp
 - Porter, M.E. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha, Česko: Victoria Publishing
 - Příbová, M. (1998). *Analýza konkurence a trhu*. Praha, Česko: Grada Publishing
 - Proctor R.A., (1992) "Structured and Creative Approaches to Strategy Formulation", *Management Research News*, Vol. 15 Issue: 1, pp.13-18, <https://doi.org/10.1108/ebo28190>
 - Pringle, J., & Huisman, J. (2011). Understanding universities in ontario, canada: An industry analysis using porter's five forces framework. *The Canadian Journal of Higher Education*, 41(3), 36-58. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/921581112?accountid=17203>
 - RegioJet. (2016). *Výroční zpráva 2015 RegioJet CZ*. Dostupné z: <https://www.regiojet.cz/dokumenty/index.html>
 - RegioJet. (n.d.). *Jak to všechno začalo*. Dostupné z: <https://www.regiojet.cz/o-nas/nas-pribeh/>
 - Sláma, D., (2014, 25. srpen). *Financování veřejné dopravy*. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6662552>
 - Student Agency. (2013, 8. leden). *Závěry z údajů o dotování jednotlivých dálkových železničních linek v ČR poskytnutých ministerstvem dopravy*

- společnosti RegioJet. Dostupné z: <https://www.studentagency.cz/o-nas/pro-media/archiv/2013-01-Dotace-MD.html>
- SŽDC. (n.d.). Vznik SŽDC. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vznik-szdc.html>
 - SŽDC. (2018, 13. duben). *Seznam dopravců oprávněných provozovat drážní dopravu na dráhách ve vlastnictví ČR provozovaných SŽDC, s.o.* Dostupné z: <http://www.szdc.cz/provozovani-drahy/dopravci/dopravci.pdf>
 - Talib, S. A., & Bakar, A. H. (2014). Halal logistics in malaysia: A SWOT analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 5(3), 322-343. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1651311280?accountid=17203>
 - Týden.cz. (2012, 6.únor). *LEO Express představil své vlakové soupravy.* Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/obrazem-leo-express-predstavil-sve-vlakove-soupravy_224563.html.
 - Valach, J. a kol. (2003). *Finanční řízení podniku. 2. vyd.* Praha, Česko: EKOPRESS
 - Zamazalová, M. a kol. (2010). *Marketing. 2 vyd.* Praha, Česko: C. H. Beck

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní konkurenční strategie	18
Tabulka 2 Analýza SWOT	18
Tabulka 3 SWOT Matice	19
Tabulka 4 Stanice na trati a jejich obslužnost dopravci.....	27
Tabulka 5 Přeprava cestujících železniční dopravou	28
Tabulka 6 Okresy spadající do spádové oblasti trati.....	29
Tabulka 7 Výjezdy cestujících po železnici do vybraných regionů - Praha (tis. cestujících)	30
Tabulka 8 Příjezdy cestujících po železnici z vybraných regionů - Praha (tis. cestujících)	30
Tabulka 9 Přeprava cestujících veřejnou vnitrostátní autobusovou dopravou	32
Tabulka 10 Dotace na jednoho přepraveného cestujícího v železniční dopravě (v Kč)	35
Tabulka 11 Vývoj jízdného po nástupu soukromých dopravců.....	41
Tabulka 12 Porovnání jízdného 2018, v Kč	42
Tabulka 13 Pravidelné spoje z Prahy do Ostravy	44
Tabulka 14 Souhrn spojů za jednotlivé dopravce.....	45
Tabulka 15 Rentabilita vl. kapitálu LEO Express.....	46
Tabulka 16 Rentabilita vl. kapitálu RegioJet.....	47
Tabulka 17 Rentabilita vl. kapitálu ČD	48
Tabulka 18 Shrnutí Porterova modelu pěti sil	60
Tabulka 19 SWOT Analýza	61

Seznam obrázků

<i>Obrázek 2 Porterův model pěti sil</i>	12
Obrázek 3 Matice BCG	20
<i>Obrázek 4 Du Pontův diagram</i>	25
Obrázek 5 Mapa hustoty dopravy v ČR.....	31
Obrázek 6 Du Pontova analýza LEO Express, výsledky v r. 2016; v tis. Kč	46
Obrázek 7 Du Pontova analýza RegioJet, výsledky v r. 2015; v tis. Kč.....	47
Obrázek 8 Du Pontova analýza ČD, výsledky v r. 2016; v mil. Kč.....	48