

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Rozvoj obchodních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s.

Bc. Jiří Haken

Diplomová práce
2022

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří Haken**
Osobní číslo: **D19449**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Rozvoj obchodních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretická východiska obchodních aktivit podniku
2. Analýza současného stavu v oblasti obchodních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s.
3. Návrhy na rozvoj v oblasti obchodních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s.
4. Zhodnocení navržených opatření

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Nina Kudláčková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. října 2022**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 25. října 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Rozvoj obchodních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s., jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 10. 2022

Bc. Jiří Haken v. r.

Tímto bych chtěl poděkovat své vedoucí práce Ing. Nině Kudláčkové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání této diplomové práce. Zároveň bych rád poděkoval panu Mgr. Jaromíru Tykalovi, MBA za poskytnutí důležitých informací z prostředí společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá vedlejšími obchodními a komerčními aktivitami Dopravního podniku hl. m. Praha, a.s., které nejprve podrobně analyzuje. Následně se na základě analýzy dalších dopravních podniků vybraných evropských metropolí snaží nalézt slabá místa a navrhnout nové obchodní oblasti a příležitosti pro rozvoj a zlepšení obchodních činností Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dopravní podnik hl. m. Prahy, MHD, rozvoj, analýza, benchmarking, návrhy zlepšení, vedlejší obchodní aktivity

TITLE

Development of business activities of Prague Public Transit Company (DP hl. m. Prahy, a.s.)

ANNOTATION

The master thesis focuses on secondary business and commercial activities of the Prague Public Transit Company which is at first analyzed in detail. Based on an analysis of other transportation companies in selected European capitals this thesis tries to find weak points and propose new business areas and opportunities for the development and improvement of the business activities of the Prague Public Transit Company (Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.).

KEYWORDS

Prague Public Transit Company, public transport, development, analysis, benchmarking, suggestions for improvement, side business activity

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA OBCHODNÍCH AKTIVIT PODNIKU	11
1.1 Integrovaný dopravní systém	11
1.2 Městská hromadná doprava	13
1.3 Dopravní podniky	16
1.4 Obchodní a komerční aktivity dopravních podniků	18
1.5 Systémy řízení obchodních a komerčních aktivit dopravních podniků	19
1.6 Analýza	21
1.6.1 Analýza mikrookolí	23
1.6.2 Komparativní analýza	23
1.6.3 Benchmarking	23
1.7 Definice SWOT analýzy	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI OBCHODNÍCH AKTIVIT DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY, A. S.	28
2.1 Představení DP Praha	28
2.2 Analýza DP Praha a jeho obchodní a komerční činnosti	31
2.2.1 Střediska dopravních informací a fanshop DP Praha	32
2.2.2 Prodej majetku	33
2.2.3 Pronájem prostor	34
2.2.4 Reklamní plochy	35
2.2.5 Provoz soukromé dopravy, služby zážitkové turistiky	36
2.2.6 Provoz muzea dopravních prostředků	38
2.2.7 Individuální pronájem prostor pro filmová natáčení v prostorech a objektech metra	39
2.2.8 Kinobus	39
2.3 Systém řízení komerčních a obchodních aktivit	40
2.4 Přehled útvarů podílejících se na obchodní činnosti	41
2.4.1 Přehled útvarů, organigram	41
2.4.2 Úsek vedení společnosti	42
2.4.3 Úsek dopravní	44
2.4.4 Úsek technický povrch	44
3 NÁVRHY NA ROZVOJ V OBLASTI OBCHODNÍCH AKTIVIT DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY, A.S.	45

3.1	Analýza Dopravních podniků světových metropolí.....	45
3.1.1	Dopravní podnik Londýn	45
3.1.2	Dopravní podnik Madrid.....	50
3.1.3	Dopravní podnik Berlín.....	53
3.2	Srovnání aktivit dopravních podniků	56
3.3	Obchodní příležitosti s ekonomickým přínosem.....	58
3.4	SWOT analýza DPP z pohledu obchodních aktivit	65
3.5	Systémové řízení a kompetence jednotlivých útvarů	66
4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ	67
4.1	Zhodnocení navržených obchodních příležitostí.....	67
4.1.1	Návrhy s vysokým potenciálem	68
4.1.2	Návrhy se středním potenciálem.....	71
4.1.3	Návrhy s nízkým potenciálem.....	73
4.2	Shrnutí navržených opatření	74
	ZÁVĚR	76
	POUŽITÁ LITERATURA.....	78
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM ZKRATEK.....	83
	SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Tato práce se zabývá problematikou rozvoje obchodních aktivit Dopravního podniku hlavního města Prahy, a. s. V dnešní době musí každá organizace hledat nové způsoby pro generování příjmů, což platí i pro organizace z veřejného sektoru. Dopravní podniky mají specifické postavení v tom, že poskytují veřejnou službu. To znamená, že jejich cílem není primárně generování zisku. To však neznamená, že mají opomíjet různé příležitosti ke generování zisku. Vyšší objem tržeb dopravního podniku může snížit závislost na veřejných prostředcích, dotacích apod. V konečném důsledku tedy vyšší zisk dopravních podniků prospěje občanům, protože jejich provoz nebude dotován z jejich daní. To znamená, že dopravní podniky mohou využívat i dalších obchodních a komerčních příležitostí, které jim přinášejí zisk. Právě tato práce se orientuje na prozkoumání těchto příležitostí ve vybraném dopravním podniku. Pro účely práce se obchodními a komerčními činnostmi rozumí takové, které dopravní podnik realizuje, a které nesouvisí s hlavní činností (zprostředkováním služeb městské hromadné dopravy).

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy současného využití vedlejších obchodních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s., identifikovat slabá místa, navrhnout možnosti a příležitosti na jejich zlepšení a uvedené návrhy následně zhodnotit.

Za účelem splnění cíle práce je její struktura rozdělena do čtyř kapitol, a to na teoretická hlediska, analýzu současného stavu v oblasti obchodních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s., dále na kapitolu rozebírající návrhy na rozvoj v oblasti obchodních aktivit tohoto dopravního podniku. Závěrečná kapitola se věnuje zhodnocení navržených opatření.

Výsledek celé diplomové práce by měl směřovat k objasnění otázky – jaké vedlejší obchodní aktivity z dopravních podniků evropských metropolí by mohly být příležitosti pro rozvoj současných aktivit Dopravního podniku hlavního města Prahy?

V rámci zpracování práce je využito metod deskripce odborných zdrojů, analýzy a syntézy, komparace či benchmarkingu. Deskripce odborných zdrojů je využita při zpracování teoretických hledisek, které souvisí s dopravními podniky, obchodními a komerčními aktivitami dopravních podniků, či systémy řízení obchodních a komerčních aktivit dopravních podniků. Jako zdroje zde slouží odborné publikace, odborné články a další veřejně dostupné zdroje, které jsou dostatečně aktuální a relevantní pro zpracování tématu.

Analýza je využita pro rozbor využití obchodních a komerčních aktivit v Dopravním podniku hl. m. Prahy. Je analyzována činnost dopravního podniku, jeho systém řízení komerčních a obchodních aktivit, organizační struktura za účelem identifikace útvarů, které se

podílejí na obchodní a komerční činnosti. Analýza je také využita pro rozbor činností dopravních podniků ve vybraných světových metropolích. Mezi nejvýznamnější a nejvíce rozvinuté dopravní podniky v rámci Evropy patří města Londýn, Berlín a Madrid a z těchto důvodů byly vybrány pro srovnání s Dopravním podnikem hl. m. Prahy. V tomto případě pak výstupy z analýzy slouží pro benchmarking dopravního podniku Prahy s uvedenými zahraničními dopravními podniky.

Syntéza veškerých údajů se pak orientuje na sestavení návrhů na rozvoj v oblasti obchodních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy. Jsou definované funkční obchodní příležitosti, které mohou vést ke generování dalších příjmů, a také je stanovený návrh na systémové řízení obchodní a komerční aktivity.

Výstupy z práce budou nabídnuté společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s., aby zvážil jejich využití a eventuální realizaci v rámci svojí obchodní činnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA OBCHODNÍCH AKTIVIT PODNIKU

Teoretická hlediska se věnují uvedení do problematiky integrovaného dopravního systému, městské hromadné dopravy obecně a vymezují pojem dopravní podnik. Dále se zaměřují na vysvětlení pojmu analýzy a analytických nástrojů spolu s podrobněji vysvětlenou komparativní analýzou, která bude uplatněna následně v praktické části práce. Další kapitoly se zabývají obchodními a komerčními aktivitami dopravních podniků, a to i s přihlédnutím na systémy řízení těchto aktivit.

1.1 Integrovaný dopravní systém

Integrovaný dopravní systém (IDS) se snaží s použitím dostupné infrastruktury uspokojit dopravní potřeby obyvatel a jiných návštěvníků v určité vymezené oblasti nebo daném regionu.

IDS jsou rozděleny do tří základních pilířů. Organizačně-ekonomický systém je první z daných pilířů, který usměřňuje podmínky mezi subjekty v dopravě a zároveň sleduje rozdělení finančních toků. Druhým pilířem je dopravní systém, který vytváří efektivní dopravní obslužnost pomocí jízdních řádů, zvolení vhodných dopravních prostředků a cest. Posledním pilířem je tarifní systém, který stanovuje přesné podmínky pro cestující a přehlednou cenotvorbu pro konkrétní trasy (Němec, 2009).

Vytvoření IDS neboli jednotného dopravního systému, kdy se cestující mohou snadno dopravit z okrajových či příměstských částí regionu, které jsou v případě Prahy poměrně vzdálené, je logicky přínosné jak pro cestující, tak pro poskytovatele dopravy. Cestující tak získávají jednoduchý a cenově výhodný pohyb v celém pásmu IDS. Poskytovatelé se zvýší počet pravidelných cestujících a ve městech se sníží lokální emise z důvodu menšího počtu aut vjíždějících do centra. Ve většině případů platí stejné plošné přepravní podmínky v rámci celého IDS. Tarifní podmínky nejčastěji upravují stanovené tarifní oblasti. Ty jsou viditelně označeny před nástupem do přepravního prostředku. Cestující jsou navíc často informačními systémy nebo zvukovým signálem dodatečně upozorňováni na změny tarifního pásma během cesty. Cenovou politiku, zejména cenový rozdíl mezi jednotlivými tarifními pásmi, si stanovuje každý provozovatel individuálně.

Abychom lépe pochopili, jaké služby můžeme pod poněkud abstraktním názvem IDS využívat, použijeme příklad z velkých evropských metropolí. Naprostá většina z nich nabízí kombinaci vlaku, tramvaje, autobusu a metra. Součástí IDS však často jsou i trolejbusy,

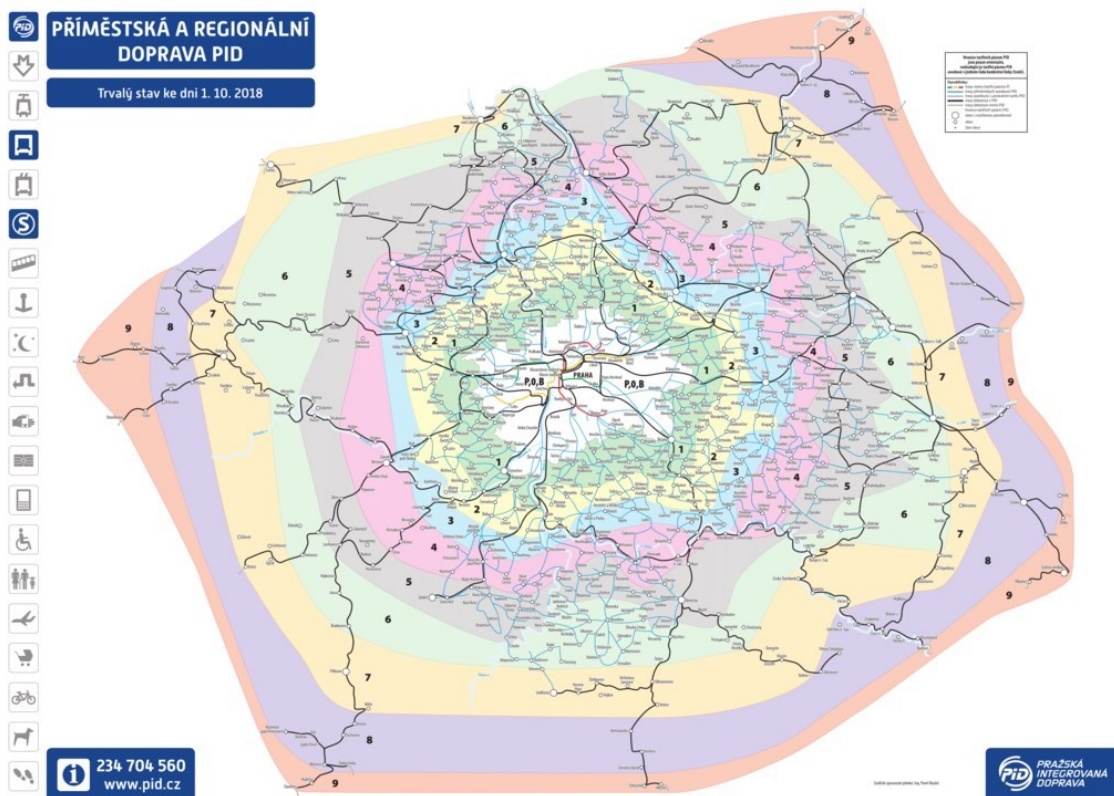
lanovky, lodě, přívozy a další prostředky. Právě využitím jednotlivých výhod, které každý způsob dopravy přináší, lze vytvořit efektivní integrovaný dopravní systém ke spokojenosti všech cestujících (Gros, 2016).

Velmi často jsou do IDS integrovány také záchytná parkoviště na okraji měst nebo parkoviště kol v okolí vlakových nádraží, ze kterých následně vedou značené cyklotrasy.

Tarifní pásma IDS se rozdělují na zónové nebo pásmové uspořádání. Přestože obě možnosti mohou pro cestující působit totožným dojmem, jsou mezi nimi znatelné rozdíly.

Zónové uspořádání rozděluje celou oblast nebo region na jednotlivé zóny, které jsou obvykle tvořeny většími sídly a jejich okolím. Pro cestující a převážně pro nárazové cestující je velice obtížné zvolit jakou jízdenku si zakoupit, především při cestě do větších a vzdálenějších obcí. Můžeme se tedy setkat i s případy, kdy do zónového uspořádání jsou zahrnuty i obce, které leží mimo vymezený region IDS.

Naproti tomu pásmové rozdělení je rozděleno do systému elips, které se vzdalují od centrálního bodu, tedy konkrétního velkého města. Tarifní pravidla jsou v tomto ohledu jednoduchá, protože vzdálenější elipsa od centra města představuje logicky i dražší jízdenku. Toto rozdělení je pro cestující velmi přehledné a snadné k pochopení. Nejlepším příkladem je Pražská integrovaná doprava (PID), kdy nejbližší elipsy zasahují až do měst jako jsou Mladá Boleslav, Benešov, Příbram, Kladno a další viz. Tarifní pásma PID na obrázku 1 níže a aktuální méně graficky přehledné Schéma tarifních pásem PID v příloze.



Obrázek 1 Tarifní pásma PID (DPP, 2018)

1.2 Městská hromadná doprava

Městská hromadná doprava je způsob veřejné dopravy, při kterém se trasa vozidla opakuje v předem stanovených časech a intervalech. Pro efektivní provoz a uspokojení potřeb zákazníků je pro veřejnou dopravu nezbytné efektivní plánování jízdních řádů. Ačkoli se podle názvu zdá, že jde o systém, který je provozován pouze na území daného města, není tomu tak. Naopak je veřejná doprava navrhována tak, aby zajišťovala dopravní obslužnost měst i přilehlého okolí. Ve větších městech České republiky je pro zvýšení efektivity dopravního celku využívána kombinace dopravních prostředků. Zde je situace pro jednotlivé dopravní podniky poněkud složitá, protože musí využívat historicky existující infrastrukturu. Z tohoto důvodu je téměř nemožné dosáhnout ideálního stavu při kombinování různých forem dopravy. V ideálním prostředí by měla převažovat tramvajová a trolejbusová doprava, která není závislá na průjezdnosti silnic a zároveň šetří životní prostředí díky nízkým či nulovým škodlivým emisím. Bohužel stavba železniční infrastruktury vyžaduje velké kapitálové i časové investice a její rozvoj je velmi pomalý a náročný (Ožanová, 2008).

Veřejná doprava je přístupná všem cestujícím a podléhá předem stanoveným přepravním a tarifním podmínkám a lze ji rozdělit na následující formy:

- Tramvajová doprava je jedním z typů kolejové dopravy. Ke svému pohybu používá elektrický pohon z trolejového vedení. Na rozdíl od železniční dopravy je vedena nejčastěji v ulicích měst.
- Vlaková doprava neboli příměstská železnice je železniční síť implementovaná do městské hromadné dopravy. Využití vlakové celostátní železniční sítě na území městských celků velice usnadňuje pohyb na delší vzdálenosti v krátkém časovém horizontu.
- Trolejbusová doprava je provozována po tradičních pozemních komunikacích a je napájena elektřinou z trolejového vedení. Jelikož se vozidla mohou pohybovat pouze po vymezených trasách kopírujících infrastrukturu trolejového vedení, řadí se mezi drážní vozidla a jejich provoz je upravován zákonem o drahách.
- Autobusová doprava je část městské dopravy obsluhovaná autobusy. Vysoká flexibilita při plánování obslužných linek řadí autobusy stále mezi nejpoužívanější dopravní prostředky.
- Metro neboli podzemní dráha je vlaková souprava vedená kompletně nebo částečně pod zemským povrchem a je poháněna výhradně elektřinou z napájecí koleje. Nespornou výhodou metra je absolutní nezávislost na silničním provozu, dále rychlost a vysoká přepravní kapacita. Budování podzemních linek je ovšem extrémně nákladné (Zelený, 2017).

Pro provoz městské hromadné dopravy nalezneme mnoho společných znaků, které se vyskytují ve všech městech téměř identicky.

Dopravní a přepravní nerovnoměrnost

Tento jev nastává v dopravní špičce, kdy je dopravní prostředek zcela plný. Dopravní špička se objevuje v ranních a odpoledních hodinách, kdy nejvíce cestujících míří do práce a škol. Naopak mimo dopravní špičku jezdí dopravní prostředky nevytížené a prakticky prázdné.

Periodický charakter MHD

Periodou je označována přepravní kapacita dopravních prostředků. Počet osob přepravených za hodinu v daném prostředku je jednotkou a odstup dopravních prostředků na jedné lince určuje přepravní velikost. Tímto výpočtem se dostáváme k dané periodě.

Kyvadlový charakter provozu

Linky v systému městské hromadné dopravy jsou provozovány mezi dvěma body neboli konečnými stanicemi. Po ukončení trasy jedním směrem se řidič otočí a vydá na trasu do opačné konečné stanice.

Krátké vzdálenosti mezi zastávkami

Pro městskou dopravu jsou charakteristické krátké vzdálenosti mezi jednotlivými zastávkami nebo stanicemi. Pro obsluhování hustě osídlených měst jsou častá zastavení nezbytná. V centru měst jsou vzdálenosti mezi zastávkami do 500 metrů. Na okraji metropolí se vzdálenosti prodlužují na 1 až 2 kilometry. Vzdálenost zastávek se také liší podle typu dopravního prostředku. Pokud se vzdálenost zvětšuje, zvyšuje se tím také cestovní rychlost.

Pružnost a dispečerské řízení

Reakce na předpokládanou a jednorázovou zvýšenou poptávku po přepravě. Tato situace nastává při konání velkých hromadných akcí, jako jsou koncerty nebo sportovní utkání. V takovém případě je potřeba navýšit přepravní kapacitu posílením spojů.

Jednotný dopravní a tarifní systém

Pro vnímání dopravního systému jako jednotného celku v rámci jedné aglomerace je potřeba uplatňovat i jednotný tarif. Jednotný tarif by měl umožňovat veškeré přestupy mezi jednotlivými dopravními prostředky bez ohledu na přepravní vzdálenost.

Vozidla v MHD

Vozidla využívaná v MHD plní funkci hromadné přepravy na krátkou vzdálenost, a proto by měla splňovat následující parametry. Schopnost velkého zrychlení a zpomalení, nízkopodlažní provedení, menší počet míst k sezení pro zvýšení celkové kapacity, široké dveře pro usnadnění nástupu a výstupu a v neposlední řadě vysokou bezpečnost pro cestující. (Drdla, 2005).

Systémy MHD se stále rychlejším tempem zlepšují a vyvíjejí. Současný enormní tlak na ochranu životního prostředí a udržitelnost nutí dopravní podniky k hledání ekologických forem přepravy, které jsou co nejvíce efektivní. Téma snižování škodlivých emisí CO₂ vede obyvatele měst právě k využívání hromadných dopravních prostředků jako formy přepravy (Melichar a Ježek, 2004).

Převážně z těchto důvodů se metropole soustředí na prodlužování kolejových tratí, které by měly tvořit páteřní síť městské dopravy z důvodu nesporných výhod oproti dalším formám dopravy. Do městské dopravy nespádají pouze tramvaje, ale v mnoha městech jsou do systému MHD implementována také vlaková spojení, která značně usnadňují a zrychlují přepravu na

větší vzdálenosti. Dle přepravních analýz se také průběžně mění autobusové linky pro co největší efektivitu a spokojenost cestujících.

Pro uspokojení cestujících se nabízené služby v oblasti dopravy v posledních letech velmi kvalitativně posunuly. Potkáváme klimatizované vozy s Wi-Fi připojením, zásuvky pro nabíjení elektrozařízení, bezkontaktní platby ve vozech, SMS jízdenky nebo mobilní aplikace (Schmeidler, 2009).

1.3 Dopravní podniky

Páteří rozvoje dnešních měst je městská doprava, která výrazně přispívá k tomu, aby byla města lepším místem pro život, práci, podnikání. Městská mobilita se tedy stává prioritou politických představitelů. Jako nástroj pro zajištění městské mobility a zprostředkování městské dopravy se ve většině případů využívá tzv. dopravních podniků, které zřizují města za účelem zajištění základních přepravních služeb městské hromadné dopravy. A kvalita služeb těchto dopravních podniků pak právě ovlivňuje, jakým způsobem se města stávají tím lepším místem. (International Association of Public Transport, 2018).

Obecně platí, že doprava je hnací silou globálního a lokálního rozvoje a umožňuje jednotlivcům vymanit se z chudoby a překonávat sociální vyloučení. Jsou to právě města, která hrají zásadní roli v rámci efektivní mobility obyvatelstva, k čemuž velmi často využívají dopravní podniky. Městská mobilita může sloužit k boji proti nerovnosti, podporovat environmentální prostředí, zdraví obyvatel apod. Veřejné služby městské hromadné dopravy jsou katalyzátorem hospodářského, sociálního a kulturního rozvoje (ILO, 2021).

Veřejnou městskou dopravou se rozumí systém hromadné dopravy, který je k dispozici, zpravidla za úplatu, a to každému, kdo jej chce využívat. Služby veřejné dopravy mohou být poskytované na různých úrovních rozsahu a mohou mít různé formy. Právě tuto formu služeb poskytují tzv. dopravní podniky (Ubbels et al., 2001).

Problematika dopravních podniků se dostává do popředí zájmu zejména s rozvojem otázky udržitelné městské logistiky v posledních desetiletích. Dopravní podniky mohou svojí činností významně přispívat k zajištění koncepce udržitelné městské logistiky, čímž přispívají k rozvoji celého města, ale také například k vyšší spokojenosti obyvatel (Chocholac et al., 2020).

Dopravní podniky z tohoto důvodu hrají klíčovou roli v rozvoji udržitelných řešení ve velkých městech, zvláště tím, že umožňují cestování velkému počtu osob, ale hromadnou formou. Takový způsob přepravy pak tolik nezatěžuje životní prostředí (Valsecchi Ribeiro de Souza, Marrotti de Mello, Marx, 2019).

Většina měst má různorodé formální či neformální dopravní systémy. Rozmanitost druhů dopravy, provozu a služeb je závislá zejména na úrovni urbanizace, hustotě dopravních sítí, ale také na kulturních faktorech. Mezi jednotlivými zeměmi (či dokonce městy) existují výrazné rozdíly. Každé z nich má vlastní ekosystém kombinující různé služby, od hromadné veřejné dopravy, po systémy příměstské dopravy či specializované dopravní služby. Ve velkých městech jsou projekty infrastruktury hromadné dopravy nákladné a politicky složité. Jejich plánování, realizace a financování vyžaduje řadu let, než se je podaří zprovoznit (ILO, 2021).

Specifikem dopravních podniků je to, že jsou stále vázány požadavky na poskytování veřejných služeb. Zároveň se tím vytváří prostředí, ve kterém úspěch dopravního podniku závisí na politických rozhodnutích. Politici musí zaujímat otevřený a proaktivní přístup k implementaci relevantních pravidel fungování dopravních podniků, a to při aktivním zapojení dopravních podniků do tohoto procesu (Roland Berger, 2019).

Organizační struktury dopravních podniků se liší v závislosti na různých faktorech. Jde zejména o počet druhů veřejné dopravy, komplexnost veřejné dopravy a souvisejících služeb. Dopravní podniky jsou běžně odpovědné za různé segmenty veřejné dopravy, protože v řadě měst jsou obyvatelé obsluhováni několika druhy dopravy, od autobusové, tramvajové, trolejbusové, vlakové až po dopravu metrem. Pokud je dopravní podnik samostatnou společností, tak zpravidla nejsou tyto organizační segmenty jednoznačně oddělené, protože využívají stejné podpůrné služby (prodej, administrativní podpora, údržba apod.). V dalších případech zajišťují městskou hromadnou dopravu různé dopravní podniky (tedy oddělené organizace) (Šeba, 2017).

Dopravní podniky v současnosti čelí celé řadě trendů a jevů, na které musí reagovat, aby došlo k posílení atraktivity a konkurenceschopnosti jejich služeb. Jedná se například o problematiku financování, nutnost využití nových technologií, reakci na právní a regulační opatření, výzvy v oblasti bezpečnosti přepravy apod. (Civitas, 2021).

Vždy však platí, že kvalitní organizace městské hromadné dopravy má klíčový význam pro řádné fungování města a pro ekonomiku, a také může být nástrojem podpory cestovního ruchu (Šeba, 2017).

Pro zajištění úspěšné činnosti dopravního podniku však není podmínkou pouze zajištění kvalitní infrastruktury. Je nutné změnit celou kulturu městské dopravy a změnit chování obyvatel tak, ať služby dopravních podniků využívají ve větší míře. To lze právě prostřednictvím různých dalších aktivit dopravních podniků, včetně marketingových, obchodních či komerčních (Civitas, 2021).

Empirická studie autorů Buehler a Pucher identifikovala základní trendy snižování nákladů u německých dopravních podniků, kdy se těmito kroky podařilo zlepšit kvalitu veřejné dopravy, přilákat více cestujících, zvýšit produktivitu, a to právě při současném poklesu nákladů a snížení závislosti na dotacích. K tomu došlo zejména prostřednictvím těchto kroků: restrukturalizace organizační struktury, outsourcing, zakládání dceřiných společností, snižování nákladů na zaměstnanecké výhody a mzdy, prodloužení pracovní doby, větší využití částečných úvazků, rozšiřování popisů práce, podpora odchodu starších zaměstnanců do důchodu, spolupráce s personálními agenturami, investice do vozového parku, změna jízdních řádů apod. Vyšší příjmy se dopravním podnikům podařilo generovat díky zvyšování jednorázového jízdného a zvyšování počtu cestujících díky zlepšení kvality a lepší integraci jízdních řádů (Buehler, Pucher, 2011).

1.4 Obchodní a komerční aktivity dopravních podniků

Většina velkých měst po celém světě čelí velmi složitému problému v podobě financování veřejné dopravy. Nedostatečné financování pak přímo způsobuje špatnou kvalitu této veřejné služby. Z tohoto důvodu se městům doporučuje přijetí dlouhodobých strategií a politik, které jasně vymezí, jakým způsobem má být zajištěn efektivní provoz systému veřejné dopravy v daném městě. V těchto strategiích mohou mít svoje místo i obchodní a komerční aktivity (Kiggundu, 2009).

Příjmy dopravních podniků lze například navyšovat s využitím strategického přístupu, zejména s důrazem na mobilitu. Strategie mobility jako služby spočívá v integraci nabídek různých dopravců do jedné, aby si zákazník vybral kombinaci druhů dopravy, která jim nejvíce vyhovuje, nebo nechal systém, aby pro něj automaticky vybral nejlepší možnost na základě jeho preferencí. Tímto lze zvyšovat úroveň prodeje, získávat nové zákazníky, a tedy i příjmy (Roland Berger, 2019).

V praxi pak často platí, že dopravní podniky nabízejí i další služby, kterými získávají dodatečné příjmy. Ve většině případů však příjem z hlavní činnosti a příjem z těchto dodatečných činností nestačí k tomu, aby mohla být jejich činnost financována bez podpory města či dalších institucí. Město tedy musí poskytovat finanční prostředky na krytí ztrát, ale dopravní podniky se musí naopak snažit snižovat část této ztráty právě prostřednictvím dalších (dodatečných) činností obchodního a komerčního charakteru (Šeba, 2017).

V rámci obchodních a komerčních aktivit mohou dopravní podniky volit různé strategie či kroky. Jejich realizace závisí na různých faktorech. Některá řešení není možné realizovat okamžitě, ale jsou spíše dlouhodobou záležitostí (například využití samořizovaných vozů), další

řešení nebudou vhodná kvůli velikosti města, ve kterém dopravní podnik působí (řešení v malém městě nemusí být optimální pro velké město apod.). Zároveň platí, že ziskovost mohou dopravní podniky generovat zejména prostřednictvím efektivního nákupu vozidel, optimálního provozu/řízení dopravy, prodeje a marketingu. Obchodní a komerční aktivity pak spadají zejména do oblasti prodeje a marketingu (Roland Berger, 2019).

Úkolem vedení každého města je v oblasti městské dopravy nacházet taková řešení, která nezpomalí lokální ekonomiku, ale přivedou místní komunitu k prosperitě. V Evropě stále více měst zavádí nová a inovativní řešení, která se snaží naplnit tuto ambici, a která se projevují například integrovaným plánováním, inteligentními systémy, využitím elektrických vozidel, omezováním motorové dopravy apod. Dopravní podniky zprostředkovávající městskou hromadnou (a veřejnou) dopravu mohou výrazně přispět k naplnění zmíněné ambice. Jejich prostřednictvím lze zlepšovat dopravní dostupnost, zlepšovat kvalitu ovzduší, přispívat k inkluzi obyvatel města, zlepšovat kvalitu života obyvatel, optimalizovat využití silničního prostoru, oživit různé části města apod. (Civitas, 2021).

Obchodní a komerční aktivity dopravních podniků lze zlepšovat například s využitím trendů v podobě řízení kapacit a využití mobility jako služby. Řízení kapacity souvisí například s nabídkou nižšího jízdného v době, kdy vozidla nejsou příliš vytížená. Řízení poptávky umožňuje dopravním podnikům lépe využívat vozový park a uspokojovat poptávku (Roland Berger, 2019).

Způsobů, jak zvýšit atraktivitu veřejné dopravy je celá řada. Od zlepšení provozní účinnosti, harmonizace tarifů a jízdních řádů, až po zlepšování kvality přepravy či zvyšování informovanosti obyvatel města (Civitas, 2021).

Předpokladem nalezení prostoru pro zlepšení výkonnosti dopravního podniku je zejména realizace analýzy výkonů veřejné dopravy. Analýza výkonů veřejné dopravy je pro dopravní podniky klíčovým nástrojem, kterým mohou identifikovat, jestli je jejich služba poskytována efektivně a účinně, ale slouží i pro definování oblastí, ve kterých je nutné výkonnost zlepšovat, včetně spokojenosti komunity a uživatelů. Analýza výkonů je zásadní i pro poskytování relevantních informací rozhodovacím orgánům (Karim, Fouad, 2019).

1.5 Systémy řízení obchodních a komerčních aktivit dopravních podniků

V praxi dopravních podniků a jejich provozu zároveň platí, že poptávka po kvalitě služeb městské dopravy často převyšuje finanční možnosti provozovatelů těchto organizací (tj. veřejné správy či samosprávy). Financování městské dopravy bylo vždy jedním z klíčových problémů každého města, protože je vždy nutné zajistit dopravní spojení mezi jeho jednotlivými

částmi, a to při zajištění úspory času a s důrazem na zlepšování kvality života obyvatelstva. V dnešní době je tento problém ještě akcentovanější, protože rostou požadavky občanů na integraci měst a příměstských oblastí s inteligentní, intermodální a energeticky účinnou městskou dopravou. Z tohoto důvodu je nutné přistupovat k řízení dopravních podniků systematicky a strategicky (Šeba, 2017).

Základní obchodní model dopravních podniků je založen na zprostředkování veřejné dopravy, ať už autobusové, tramvajové, vlakové, či v rámci provozu metra nebo dalších dopravních prostředků (Dohmen, 2017). Jak však bylo uvedeno, tak dopravní podniky mohou svoji výkonnost zvyšovat i prostřednictvím realizace dalších dodatečných služeb komerčního a obchodního charakteru.

Přitom mají dopravní podniky různé možnosti, protože různorodost měst a jejich charakteristik také vede k tomu, že se objevují různorodé obchodní modely dopravních podniků. Pro implementaci úspěšného obchodního modelu u dopravního podniku je nutné, aby reagoval na klíčové problémy, které se v daném městě vyskytují v oblasti dopravy (Macário, Galelo, Martins, 2008).

Řešení problému financování městské dopravy může být jednodušší ve velmi zalidněných a rozvinutých oblastech, protože zde vyšší počet uživatelů může průběžně financovat obnovu vozového parku městské dopravy. V méně rozvinutých oblastech však může být provoz vozového parku finančně neudržitelným (Šeba, 2017).

Financování veřejné dopravy je globálním problémem, který se navíc neustále prohlubuje, protože dochází k urbanizaci, ke změnám klimatu, k rozvoji nových druhů dopravy, požadavkům na zajištění bezplatné veřejné dopravy, ale také kvůli pandemii koronaviru. Všechny uvedené vlivy a faktory vedou k řadě otázek. Například: kdo a jak má platit za zajištění veřejné dopravy apod.? To vše vede k diskuzím o tom, jakým způsobem mají dopravní podniky získávat svoje příjmy, protože právě financování je hlavním problémem řady dopravních podniků. Mezi nejběžnější zdroje příjmů dopravních podniků ve vyspělých zemích světa patří příjmy z prodeje jízdného, dotace od veřejné správy, příjmy z daní (resp. jejich redistribuce dopravním podnikům), dodatečné příjmy z dalších činností (Desclos, Minster, 2020).

Převládajícím zdrojem příjmů pro dopravní podniky jsou však stále dotace od lokálních či národních vlád. Argumentem této dotační politiky jsou sociální ohledy, důraz na ochranu životního prostředí či zájem na úspoře nákladů (Ubbels et al., 2001).

Rozvoj obchodních a komerčních aktivit by měl patřit mezi základní priority činnosti dopravních podniků. Nové obchodní modely mohou výrazně přispět k dosažení ziskovosti,

avšak musí zároveň respektovat aktuální trendy ve veřejné dopravě. Zejména vývoj nových technologií v budoucnosti nejméně ovlivní dosažení komerčního úspěchu (Roland Berger, 2019).

Z tohoto důvodu platí, že stále více dopravních podniků hledá alternativní způsoby svého financování, aby si zajistily ekonomickou a finanční udržitelnost. To znamená například budování vedlejších příjmů, které zvyšují výnosy i marže. K tomu mohou dopravní podniky využívat dvou klíčových faktorů (zdrojů), tj. vlastní majetek a lidské zdroje (resp. jejich dovednosti). Z hlediska vlastního majetku mají dopravní podniky k dispozici komerční prostory, stanice metra, kiosky, parkoviště, kontaktní místa apod. Lidské zdroje zase mohou mít kompetence k identifikaci nejvhodnějších způsobů monetizace tohoto majetku (Codeluppi, 2011).

V dnešním prostředí mohou dopravní podniky realizovat například následující obchodní a komerční aktivity, které jsou méně tradiční, ale mohou vést k získání dodatečných příjmů (Pell, 2017):

- Vytvoření coworkingových prostor (sdílený pracovní prostor pro podnikatele či pracovníky na home office, kteří zde vykonávají svoji práci nezávisle na sobě, a kteří za pronájem prostorů platí poplatek).
- Marketingový pronájem vagónu/vozu (například vagón metra je celý pronajat nějaké značce, která zde má umístěny reklamní materiály a přímo oslovuje cestující).
- Prodej kávy ve stanicích metra a poblíž zastávek
- Výstavba nemovitostí na pozemcích, které patří dopravnímu podniku (může jít o obchodní centra, kanceláře, bytové domy, parkoviště apod.)

Využití metody benchmarkingu je v prostředí dopravních podniků velmi účinným nástrojem pro zvýšení efektivity činnosti dopravního podniku, protože poskytuje řídicím pracovníkům prostor pro komparaci výkonnosti s jinými dopravními podniky působícími na jiných trzích (zejména z geografického hlediska). Benchmarking zároveň umožňuje identifikovat nejlepší postupy (best practices) v poskytování služeb veřejné dopravy. Každý méně efektivní dopravní podnik je pak může napodobit, aby zlepšil efektivitu svojí činnosti (Karim, Fouad, 2019).

1.6 Analýza

Nyní se teoretická část zaměří na problematiku analýzy a její metody, které jsou následně použity v praktické části této práce.

Analýza je vědecká metoda založená na dekompozici neboli rozboru celku na elementární části. Cílem analýzy je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku a poznat jejich podstatu a vzájemné souvislosti a zákonitosti.

Analýza okolí podniku, která je nazývána také jako externí analýza, má za cíl hledání příležitostí a hrozeb podniku, které se vyskytují ve vnějším okolí. Tato analýza je rozdělena na dvě části – analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. Do analýzy makrookolí patří všechny podmínky, které jsou pro všechna odvětví společná a následně tvoří prostředí pro mikrookolí. Řadíme sem faktory politické, ekonomická, demografické, legislativní, technologické a sociální. Naproti tomu mikrookolí jsou podněty, které obklopují podnik a je tvořeno konkurenti, dodavateli, zákazníci apod.

Pro úspěšný podnik musí být primárním cílem snaha o dosažení maximální výkonnosti. To lze dobře ilustrovat na schopnosti podniku konkurovat jeho okolí a využívat příležitostí, které se nabízejí. Pokud se ovšem podnik špatně zorientuje v situaci na trhu, nedokáže nalézt příležitosti, kterých lze využít, a naopak se nevyvaruje dostatečně hrozeb, vzniká tak vysoká pravděpodobnost, že samotný podnik bude upadat a bude mít klesající výkonnost (Dedouchová, 2001).

Pojem ekonomická analýza chápeme jako: „*Sledování určitého ekonomického celku (jevu, procesu), jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobů jejich zlepšení, a jejich opětovnou skladbu do upraveného celku, a to s cílem zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti.*“ (Synek, 2003, s. 7)

Analýza se používá k rozboru zkoumaného podniku nebo skupiny, do které podnik patří, k syntéze zjištěných jevů, následného vyhodnocení situace a vytvoření návrhů. Pomocí těchto kroků se podnik snaží o eliminaci slabých míst a vylepšení celkového chodu firmy. Dále se analýza může zabývat i činnostmi podniku jako celku nebo jeho jednotlivých útvarů. Ekonomická analýza se používá k jasně danému účelu. Před jejím sestavováním je přesně určeno, pro koho bude vytvořena a za jakým účelem. Ve velké firmě ji nejčastěji sestavuje management, statutární orgány nebo akcionáři. V malých podnicích se na jejím vzniku většinou podílí ředitel nebo pověření pracovníci.

Analýza je spojena s controllinem, kdy využívá jeho základní funkce – plánovací a zjišťovací funkce a reporting. Největší důraz je kladen na kontrolování, protože tím se zjišťují veškeré údaje potřebné pro zahájení samotné analýzy. Ekonomickou analýzu členíme na kvantitativní neboli finanční a kvalitativní (Synek, 2003).

1.6.1 Analýza mikrookolí

Součástí strategické analýzy je důležitá analýza mikrookolí, která představuje stav, ve kterém se zkoumaný podnik v aktuální situaci nachází. Před jakýmkoliv strategickým krokem je velmi důležité poznat do hloubky celé odvětví a současnou konkurenci, aby podnik věděl, jakým směrem své činnosti směřovat a jak reagovat na konkurenční pobídky. Důležitým faktorem je vymezit relevantní odvětví, ve kterém se podnik nachází.

Hlavními složkami této analýzy jsou konkurenti, dodavatelé, substituty, zákazníci a potenciální konkurenti. Tyto složky dále rozebírá tzv. Porterův model pěti sil.

Závěr strategické analýzy by měl vést k nalezení odpovědi pro konkrétní odvětví. Tyto odpovědi by se měly zaměřovat na charakteristiku odvětví, strukturu odvětví, vliv sil, které působí na podnik nebo identifikaci klíčových faktorů úspěchu ve sledovaném odvětví (Sedláčková, 2000).

1.6.2 Komparativní analýza

Základní charakteristikou komparativní analýzy je komparace neboli srovnávání. Dle názvu je zjevné, že význam slova komparace je srovnávání nebo porovnávání zkoumaných jevů či činností. Tento typ analýzy je založen na porovnávání pomocí velkého množství různých metod a nástrojů, kterými lze tuto problematiku hodnotit.

V případě srovnávání konkurenceschopnosti podniku je důležité vycházet z aktuální nabídky podniku a nepřetržitě sledovat přímou konkurenci. Pro správné zpracování analýzy je tedy stěžejní vymezit všechny konkurenty v oboru (Sedláčková, 2000).

1.6.3 Benchmarking

Označení benchmarking vychází z anglického slova „benchmark“ neboli přeloženo do češtiny „komparativní bod“ nebo „porovnávací ukazatel“, což velice dobře charakterizuje hlavní podstatu metody benchmarking. Jedná se v podstatě o metodu řízení kvality, kterou si ale každý uživatel může vyložit po svém. Jde o postup, ve kterém organizace přiznává, že někdo z konkurentů v okolí je v dané činnosti lepší a následně se snaží zjistit, jak se konkurentovi vyrovnat nebo být lepší (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).

Oficiální slovník Americké společnosti pro jakost definuje benchmarking jako techniku, kdy organizace měří svou výkonnost v porovnání s podniky, které jsou špičkou v oboru a poznávají, jak tyto podniky vysoké úrovně kvality dosáhly a následně využívají získané informace ke zlepšování vlastní výkonnosti.

Benchmarking je vnímán jako nikdy nekončící soubor aktivit, které je možné dělit na jednotlivé projekty, ale až systematické opakování těchto aktivit může být považováno za

významný motor změn a zlepšování. Bez řádného postupu a realizace je benchmarking bezcenným a podnik zbytečně plýtvá svými zdroji. Tato metoda analyzování by měla být pevně zakotvena mezi strategickým managementem a standardně zařazena mezi firemními procesy v celkovém řízení organizace. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).

K benchmarkingu existují dva základní přístupy – interní a externí. Dále dělíme benchmarking na tyto tři typy – procesní, výkonový a funkcionální.

Interní benchmarking se provádí v rámci jedné organizace mezi jednotlivými organizačními jednotkami, které zabezpečují podobné procesy a funkce. Cílem je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti a dosáhnout tím nejlepší praxe ve vlastním podniku.

Externí benchmarking porovnává alespoň dva různé podniky. Je složité nalézt vhodného partnera pro tuto analýzu, zvláště u konkurence. Tento benchmarking umožňuje stanovit nejvyšší cíle a poučit se od těch nejlepších v oboru. U menších a středních firem je tento přístup jediným řešením, jak provést benchmarking.

Procesním benchmarking měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost. Zaměřuje se především na nejlepší organizace v oboru tím tedy zobrazuje nejlepší obchodní praktiky v provádění určitých procesů.

Výkonový benchmarking je založený na analýze dat o podniku. Srovnává výkonnost oproti určitému souboru měřítek výkonnosti oproti konkurenci.

Funkcionální benchmarking srovnává jednu nebo více funkcí partnerských subjektů. Rozšířený je zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011).

1.7 Definice SWOT analýzy

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu.

Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey. Navrhl ji v šedesátých letech 20. století. Zkratka SWOT je odvozena od anglických názvů:

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby (Vochozka a Mulač, 2012)

„Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně silné a na druhé slabé stránky (analýza S/W) a jednak jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O/T).“ (Vašítková, 2014, s. 38).

Tato analýza je velice univerzální a zároveň jednou z nejpoužívanějších analytických technik, a proto je její využití v praxi velmi široké. Primárně byla určena pro hodnocení stavu celé organizace, převážně pro strategické řízení a rozhodování, ale lze ji aplikovat a využívat téměř k jakémukoliv účelu. Jako příklad můžeme uvést hodnocení uchazečů na pracovních pohovorech. Uplatnění nalezneme pro organizaci jako hodnocení celku, ale i pro jednotlivé části, úseky nebo produkty. Velice často se používá jako nástroj pro vhodné řízení rizik, neboť ukazuje klíčové hrozby, pomáhá k jejich nalezení a následně lze nastavit vhodná protipatření. Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř, tedy v čem je organizace nebo její část dobrá a v čem je naopak špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí ve vnějším prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a předcházet hrozbám (Vašítková, 2014).

Sestavení SWOT analýzy

SWOT analýza se skládá ze čtyř kvadrantů. Do levé části se zaznamenávají faktory, jenž mají pro organizaci pozitivní vliv a pomáhají uspět v tržním prostředí. Na těchto faktorech lze stavět v marketingovém plánu. V pravé části se zobrazují negativní skutečnosti, které je potřeba pečlivě zkoumat, analyzovat a řešit. Horní část představuje interní prostředí, které lze ovlivnit. Naproti tomu spodní část představuje externí vlivy mikroprostředí a makroprostředí, které už organizace ovlivnit nedokáže. V makroekonomickém prostředí to jsou ekonomické, legislativní, technologické a sociálně-kulturní vlivy. V mikroekonomickém prostředí jsou tyto vlivy způsobeny převážně zaměstnanci, dodavateli, odběrateli, konkurencí nebo širokou veřejností (Čevelová, 2021).

Silné stránky vám pomáhají posilovat pozici na trhu. Základem je zamyslet se nad tím, co organizace dělá lépe než konkurence. Patří sem především schopnosti, dovednosti, znalosti, zdroje, potenciál a dosažené úspěchy – například unikátní know-how, jedinečné přírodní zdroje, zkušenosti zaměstnanci, silná značka, certifikace jakosti nebo vysoce kvalitní produkt či služba.

Slabé stránky jsou pravým opakem silných. Zahrnují oblasti, kde si vaše firma vede hůře než konkurenti. Mezi slabé stránky řadíme například vysoké náklady, nižší kvalita výrobku, špatná dopravní dostupnost firmy, fluktuace zaměstnanců nebo nedostatek marketingových

zkušeností. Platí, že silné stránky vlastní firmy jsou většinou zároveň slabými stránkami konkurence, a naopak. Na slabých stránkách by organizace měla pracovat tak dlouho, dokud nedosáhne alespoň průměrných výsledků nebo viditelného zlepšení. Existují však efektivnější varianty, a to třeba slabé stránky obejít nebo z nich dokonce udělat silné.

Příležitosti představují veškeré externí skutečnosti, které mohou organizaci přinést úspěch, pokud je dokáže identifikovat a správně využít. Mezi příležitosti patří technologický vývoj, nenaplněné potřeby zákazníků, nové trendy, daňové úlevy, oborové standardy a mnoho dalších. Překvapivě právě příležitosti činí při přípravě SWOT analýzy největší problémy. Buď se nedokážou identifikovat vůbec nebo se zaměřují se silnými stránkami.

Hrozby zahrnují skutečnosti, které mohou snížit poptávku, zapříčinit nespokojenost zákazníků, ztratit pozici na trhu nebo dokonce ohrozit ekonomickou stabilitu firmy. Typickými hrozbami jsou například aktivity konkurentů, změny zákaznických preferencí, živelné pohromy nebo zavádění regulačních opatření a obchodních bariér.

Dobře sestavená SWOT analýza obsahuje alespoň pět položek v každém kvadrantu. Vůbec není na škodu, pokud bude silných stránek více. Neidentifikovat žádné slabé stránky znamená idealizovat si skutečnost (Čevelová, 2021).

Dalším krokem je příprava strategie, která bude reflektovat nové údaje zjištěné pomocí SWOT analýzy. Cílem je nalézt odpovědi na následující body: jak nejlépe využít silné stránky, jak eliminovat ty slabé, jak využít co nejefektivněji příležitosti a jak se připravit na důsledky hrozeb. Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velice jednoduchý, tak pro dosažení kvalitního výstupu je třeba dodržovat základní pravidla. Na příkladech z praxe se můžeme setkat s celou řadou různých postupů se společnými a charakteristickými rysy.

Důležité je zaměřit se na klíčové a důležité klíčové faktory. Mezi ty řadíme pouze fakta a objektivní faktory (ne spekulace) a které jsou určitým způsobem měřitelné, aby dodaly analýze větší hodnotu. Objektivita se dá ověřit při shodě s ostatními zaměstnanci organizace nebo s kolegy.

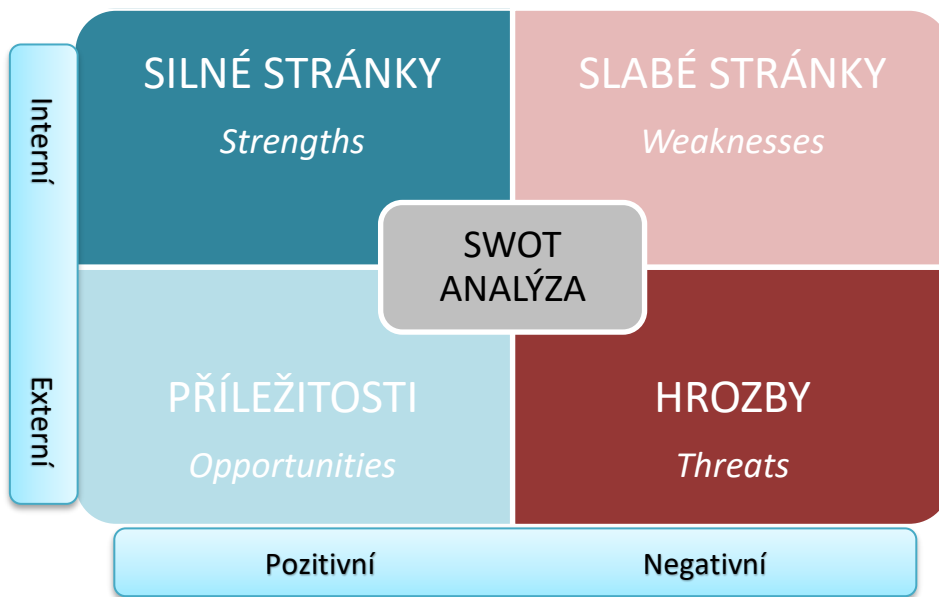
Následující hodnocení mezi kvadranty je klíčem ke správnému stanovení analýzy. Na základě následujících otázek dokážeme stanovit strategii realizace a další opatření.

Jak pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu? S-O hodnocení

Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení našich slabých stránek? W-O hodnocení

Jak využít silné stránky odvrácení hrozeb? S-T hodnocení

Jak snížit hrozby ve vztahu k našim slabým stránkám? W-T hodnocení (Čevelová, 2021)



Obrázek 2 Matice SWOT analýza (autor)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI OBCHODNÍCH AKTIVIT DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY, A. S.

Praktická část diplomové práce se zabývá problematikou představení společnosti Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s. z hlediska poskytovaných a nabízených služeb. Na tu plynule naváže výzkumná část, která bude pomocí komparativní analýzy porovnávat Dopravní podnik hl. m. Prahy spolu s dalšími třemi vybranými významnými dopravními podniky velkých evropských metropolí. Pomocí analýzy se budou co nejpečlivěji porovnávat provozované obchodní činnosti jednotlivých podniků, a to dle jasně stanovených kritérií.

Na základě zjištěných skutečností o jednotlivých dopravních podnicích pomocí komparativní analýzy budou v závěru této práce navrženy dosud neobjevené nebo nevyužité příležitosti, kterým by se DP Praha mohl z hlediska vedlejších obchodních aktivit věnovat za účelem dosažení dalších zdrojů příjmů.

2.1 Představení DP Praha

Dopravní podnik hlavního města Prahy je nejvýznamnějším dopravcem v rámci Pražské integrované dopravy, a patří mezi největší dopravce v České republice. V hlavním městě Praha a jeho okolí zajišťuje provoz na všech linkách metra a tramvají, dále zajišťuje provoz městských a příměstských autobusových linek, ale také provoz lanové dráhy na Petřín a v ZOO (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2022).

Základní identifikační údaje společnosti:

Datum vzniku a zápisu:	11. července 1991
Sídlo:	Praha 9, Sokolovská 217/42, 190 22
Identifikační číslo:	000 05 886
Právní forma:	Akciová společnost
Spisová značka:	B 847 vedená u Městského soudu v Praze



Obrázek 3 Logo DP Praha (Dopravní podnik hl. m. Prahy, 2022)

Historie dopravního podniku se datuje až do roku 1897, kdy byla založena firma pod názvem Elektrické podniky královského hlavního města Prahy, protože vedle samotného provozování hromadné dopravy se zabývala i výrobou a distribucí elektrické energie. V průběhu času se název společnosti i její struktura několikrát měnily. V roce 1991 byla firma změněna na akciovou společnost se jménem, pod kterým ho známe dnes.

Jediným a tím pádem stoprocentním vlastníkem této společnosti je Magistrát hlavního města Prahy. Původně v roce 1991 byla vydána pouze jediná akcie v hodnotě 32 miliard, v roce 1995 ale byla tato akcie rozdělena na celkem 3001 ks akcií o stejné celkové nominální hodnotě, aniž by se změnil vlastník. Samotný DPP je mateřskou společností čtyř firem, kterými jsou Pražská strojírna, a. s.; Rencar Praha, a. s.; Střední průmyslová škola dopravní, a. s. a Nové Holešovice, a.s., což je nově vzniklý subjekt za účelem modernizace severního vestibulu stanice Nádraží Holešovice a přilehlého okolí (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2022).

Primární podnikatelskou činností dopravního podniku je zajištění dopravní obslužnosti Prahy a příměstských oblastí v systému Pražské integrované dopravy. Dopravní podnik navazuje na více než stodvacetiletou tradici městské dopravy Praze a postupným rozvojem se transformoval do dnešní podoby, kdy patří systém veřejné dopravy v Praze k evropské i světové špičce a je vzorem i pro další systémy.

Společnost momentálně zaměstnává přibližně 11 000 zaměstnanců. Ročně přepraví okolo 650 milionů cestujících, což je značný pokles v porovnání s před covidovým rokem 2019, kdy přepravila 1,2 miliardy cestujících. Její vozový park zahrnuje celkem 730 souprav metra, z nichž 465 souprav jsou zmodernizované sovětské soupravy metra obsluhující linky A a B. Dále firma provozuje celkem 783 tramvajových souprav, z nichž 250 tvoří nejnovější a nejmodernější vozy typu 15T a poslední složkou vozového parku společnosti je celkem 1203 autobusů (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2022).

Pandemie koronaviru významně a negativně poznamenala hospodaření DP Praha v roce 2020, kdy lze hovořit o tom, že byl tento rok jeden z nejhorších v novodobé historii. Vrcholový management však chápe tuto krizi jako příležitost. Příležitost pro eliminaci slabých míst, příležitost pro implementaci nových postupů a změn, které povedou ke zvyšování efektivity a posilování silných stránek (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2021a).

V následující tabulce 1 se nachází informace o celkových a dílčích tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, a to v letech 2020 a 2019. Obchodní a komerční aktivity jsou zohledněny v ostatních tržbách. Tato kategorie zaznamenala meziroční růst v komparaci let 2019 až 2020, a to i přesto, že část aktivit byla negativně zasažena pandemií koronaviru (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2021a).

Tabulka 1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb celkem

	2020	2019
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb celkem	18 975 503	19 729 128
<i>v tom:</i>		
Tržby z jízdného pravidelné dopravy	3 122 964	4 455 994
Kompenzace za závazek veřejné služby	15 073 015	14 582 647
Ostatní tržby	779 524	690 487
<i>z toho:</i>		
Pronájem	453 168	363 879
Výnosy z přírážek k jízdnému	200 845	238 140

Zdroj: Dopravní podnik hlavního města Prahy (2021a)

Provozní výsledek hospodaření byl v obou sledovaných letech kladný. V roce 2020 se jednalo o 360 047 tis. Kč, což však bylo zároveň meziročním poklesem, protože v roce 2019 dosáhl provozní výsledek hospodaření 1 008 378 tis. Kč. Výsledek hospodaření za účetní období v roce 2020 činil – 34 292 tis. Kč. V roce 2019 byl generován pozitivní výsledek hospodaření za účetní období, a to ve výši 869 150 tis. Kč. (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2021a).

Aktuální hospodářskou situaci DP Praha lze charakterizovat následujícím způsobem (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2021a).

V roce 2019 bylo dosaženo historicky nejvyšších objemů dopravních výkonů. V roce 2020 došlo k poklesu objemu dopravních výkonů o 8 %. Přepraveno bylo 709,91 milionů cestujících, což je pokles o téměř 40 % oproti roku 2019. Tento pokles se projevil na snížení tržeb z prodeje jízdného, tj. o téměř 30 % (v absolutním vyjádření o 1,35 miliardy Kč).

- Vícenáklady související s pandemií koronaviru stály 85 milionů Kč, tj. například na nákupy dezinfekce, ochranných prostředků apod.
- Menší provoz však umožnil úspory energií a pohonných hmot, provozních nákladů, režijních služeb.
- Výhled do roku 2021 nebyl pozitivní, protože se očekávalo pokračování pandemie (což se nakonec potvrdilo).
- Investiční činnost se v budoucnosti zaměří na obnovu, modernizaci a rozšiřování dopravní infrastruktury s cílem zvyšovat bezpečnost, kvalitu a spolehlivost pražské městské hromadné dopravy.

Pandemie koronaviru tedy výrazně narušila hospodaření a ziskovost dopravního podniku, a proto je nutné hledat i nové obchodní příležitosti, které přímo nesouvisí s primární podnikatelskou činností.

2.2 Analýza DP Praha a jeho obchodní a komerční činnosti

Následující část práce se věnuje analýze dopravního podniku z hlediska obchodních a komerčních činností. Jak bylo definováno, jedná se o činnosti, které přímo nesouvisí se zajištěním dopravní obslužnosti Prahy a příměstských oblastí v systému Pražské integrované dopravy. Informace vychází z veřejně dostupných zdrojů, ale také z interních informací, které poskytl dopravní podnik. V dopravním podniku Prahy se lze setkat s následujícími obchodními a komerčními činnostmi:

- Provoz střediska dopravních informací a fanshop DP Praha (prodej reklamních a propagačních předmětů)
- Prodej majetku
- Pronájem prostor
- Pronájem reklamní ploch
- Provoz soukromé dopravy, služby zážitkové turistiky
- Provoz muzea dopravních prostředků
- Individuální pronájem prostor pro filmová natáčení v prostorech a objektech metra

2.2.1 Střediska dopravních informací a fanshop DP Praha

Střediska dopravních informací a fanshop DP Praha se podílí na prodeji doplňkových produktů a služeb, převážně však na prodeji reklamních a propagačních předmětů. Klientům poskytuje komplexní informace a poradenství v oblasti provozu a tarifu Pražské integrované dopravy v českém jazyce i cizích jazycích, dále zajišťuje prodej jednotlivých i dlouhodobých jízdních dokladů a duplikátů, přijímá podněty veřejnosti, distribuuje dopravní a turistické informační materiály, zajišťuje prodej suvenýrů s tematikou dopravy a Prahy. Zaměstnanci střediska dopravních informací se zároveň účastní marketingových akcí a veletrhů (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2021a).

Aby DP Praha následoval současné moderní trendy, rozhodl se posílit svou pozici i v online prostředí. V roce 2021 byl zahájen pilotní provoz poskytování dopravních a tarifních informací prostřednictvím přímé komunikace s klienty na síti Facebook. V průběhu zkušebního provozu odbavili zaměstnanci střediska téměř 1000 klientů. Vzhledem k takto vysokému zájmu se od roku 2022 tato služba výrazně rozšíří a zařadí do databáze smart city projektů.

V nabídce fanshopu se nachází reklamní a propagační předměty, tj. zboží, které se nevztahuje pouze k dopravnímu podniku, ale i k jiným kategoriím a oblastem. Jde o přímý prodej konkrétního zboží nebo prodej zboží v komisi.

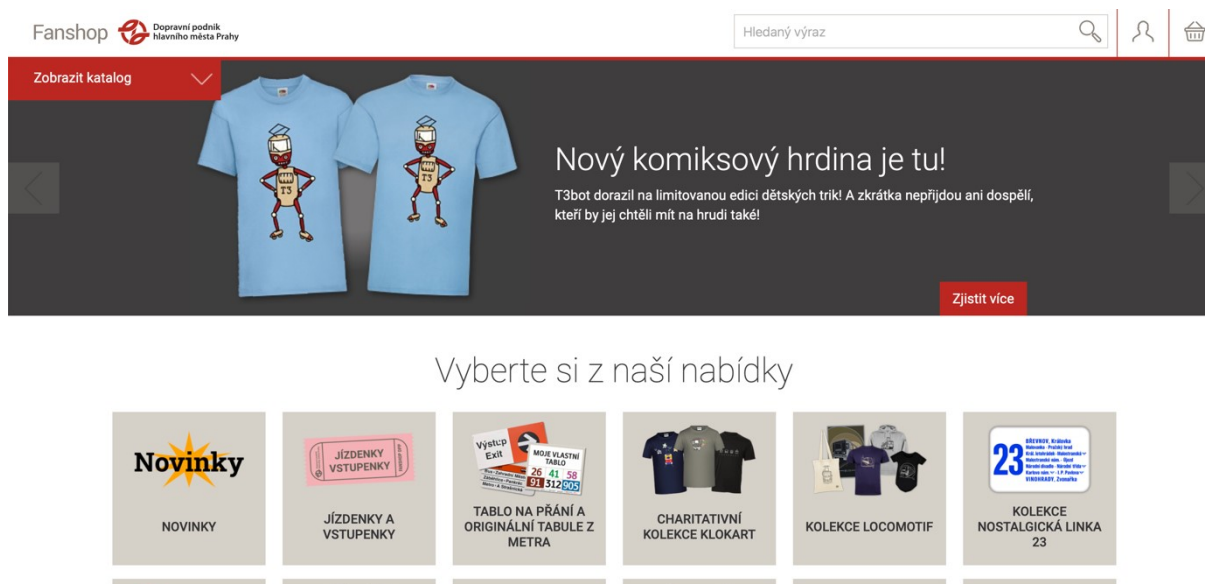
V roce 2020 zaznamenal fanshop DP Praha výrazný růst zájmu zákazníků. Do kamenného obchodu dorazilo přes 100 000 zákazníků. Prodej fanouškovských předmětů, publikací a suvenýrů meziročně vzrostl o 69 % na celkových 8 085 kusů zboží. Vzhledem k pandemii koronaviru se prodalo méně jízdenek na zážitkové akce, tj. celkem 762 kusů. Tržba fanshopu za rok 2020 dosáhla úrovně 1,7 milionu korun českých, včetně daně z přidané hodnoty. V roce 2021 byly celkové tržby střediska dopravních informací 380 milionů Kč vč. DPH, přičemž v souvislosti s vyšší návštěvností došlo k nárůstům prodeje jednotlivých jízdenek a zároveň k poklesu zájmu o nákup dlouhodobých kuponů na přepážce. Mezi nejvytíženější pobočky se řadí obě kanceláře ve stanici Hlavní nádraží, následovány pobočkami na Andělu, Hradčanské a Můstku. Z výčtu uvedených poboček je patrné, že nejčastějšími zákazníky středisek jsou turisté a cizinci (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2021a).

Fanshop je provozován online a je dostupný na adrese <http://fanshop.dpp.cz> Přístup na uvedenou adresu z domovské stránky DPP je poněkud skrytý a nachází se v sekci Společnost – Pro fanoušky – Fanshop. Umístění na více viditelné místo by zcela jistě zvedlo návštěvnost a přilákalo více potenciálních zákazníků. Obávám se, že povědomí o existenci Fanshopu je mezi veřejností i pražskými cestujícími velmi malé a takto složitá navigace tomuto trendu nepomáhá.

Mezi produkty nabízené na fanshopu nalezneme:

- Jízdenky a vstupenky na akce pořádané DP Praha
- Mapy, plakáty, tabla a originální tabule z metra
- Oblečení ve speciálních tématických kolekcích
- Pohlednice
- Knihy, encyklopedie a brožury
- Tašky, vaky a deštníky
- Polštáře a osušky
- Hrnky a sklenice
- Samolepky, turistické známky
- Modely a stavebnice
- Psací potřeby, magnety, odznaky a mnoho dalších suvenýrů

Infocentrum Můstek slouží také jako showroom velké většiny produktů, kde si je zákazník může prohlédnout a následně bez předchozího objednání i zakoupit.



Obrázek 4 Fanshop DP Praha (Dopravní podnik hl. m. Prahy, 2022)

2.2.2 Prodej majetku

Další z obchodních a komerčních činností je prodej majetku, který již dopravní podnik nevyužívá. Prodej se dělí do několika kategorií – prodej nemovitého majetku prostřednictvím aukce, prodej movitého majetku obálkovou metodou, prodej náhradních dílů a prodej výpočetní

techniky. V roce 2020 obdrželo oddělení Likvidace majetku DP Praha celkem 4 083 požadavků na vyřazení majetku z evidence. Tento majetek byl následně převeden do likvidačního střediska a prioritně byl vyřazen prostřednictvím jeho prodeje. V případě nezájmu kupujících došlo k ekologické likvidaci. V rámci prodeje bylo vypracováno 85 kupních smluv, 781 zálohových faktur a daňových dokladů, 392 účtenek jako dokladů o platbě v hotovosti (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2021a).

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku v roce 2020 činily 33 767 tis. Kč (v roce 2019 se jednalo o 20 745 tis. Kč). V roce 2020 byla tato položka tvořena zejména tržbami plynoucími z následujících (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2021a):

- Prodej dlouhodobého hmotného majetku, zvláště pak dopravních prostředků a dalšího hmotného majetku ve výši 18 524 tis. Kč.
- Tržby z prodeje pozemků v celkové výši 14 113 tis. Kč, zvláště pak prodej pozemků v katastru Radlice hlavnímu městu Praha (ve výši 13 504 tis. Kč).
- Tržby ze směnného obchodu s pozemky s firmou Pixabelly ve výši 1 129 tis. Kč.

2.2.3 Pronájem prostor

V rámci pronájmu prostor zprostředkovává dopravní podnik krátkodobé pronájmy prostor ve správě dopravního podniku. Jedná se o prostory:

- Konferenčního centra DP Sokolovská (s časovým limitem maximálně několika hodin dle aktuálního harmonogramu).
- Školící centrum (bunkr) v suterénu depa Kačerov
- Prostory v Muzeu MHD (čtvrtá hala vozovny, Muzeum MHD, či zasedací místnost v přízemí).
- Švábky (prostory ve Vozovně Libeň).
- Individuální pronájem prostor dle dohody.

Pronájem prostor využívají zákazníci k různým příležitostem. Odměna dopravního podniku se odvíjí od doby pronájmu a konkrétní lokality.

Dopravní podnik zároveň zprostředkovává i dlouhodobý pronájem prostor pro komerční využití, a to zejména ve stanicích metra, ale také v dalších objektech, které vlastní. V současné době probíhá výběrové řízení na pronájem 22 různých prostor umístěných převážně ve stanicích metra s uzávěrkou přihlášek k 8.11.2022. Zájemce o pronájem prostor sloužících k podnikání se musí zúčastnit poptávkového řízení v závislosti na pokynech konkrétního nabízeného prostoru.

Tabulka 2 Výnosy z běžné činnosti DP Praha**Výnosy z běžné činnosti podle hlavních činností**

(údaje v tis. Kč)

	2021	2020
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb celkem	19 390 510	18 975 503
v tom:		
Tržby z jízdného pravidelné dopravy	3 203 170	3 122 964
Kompenzace za závazek veřejné služby	15 291 363	15 073 015
Ostatní tržby	895 977	779 524
z toho:		
Pronájem	534 976	453 168
Výnosy z přírůžek k jízdnému	222 187	200 845

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy (2022)

Tabulka 2 zobrazuje tržby za ostatní služby zejména za pronájem pozemků, staveb a služby s tím spojené, za pronájem ploch na movitém majetku, přenechání energií, opravy a údržbu dopravních prostředků, tržby z nepravidelné dopravy, ostatní opravy, tržby za lékařské výkony apod. Z výkazu je patrné, že tržby čistě za pronájem byly v roce 2021 ve výši 534 976 tis. Kč, což je znatelný nárůst o 18 % ve srovnání s rokem 2020 (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2022).

2.2.4 Reklamní plochy

Reklamní plochy k pronájmu slouží na movitém i nemovitém majetku pro činnost reklamní, k uložení optických kabelů ve stanicích metra, k provozování telekomunikačního systému v metru, k umístění antén, telekomunikačních zařízení apod.

Dopravní podnik Praha realizuje pronájem reklamních ploch s využitím outsourcingu, tedy externích dodavatelů. Dopravní podnik neuzavírá smlouvy na konkrétní reklamní plochy, ale využívá k tomuto služeb smluvních partnerů. Na základě výsledků proběhlých poptávkových řízení jsou v současné době oprávněnými nájemci určených reklamních ploch na majetku DPP tyto společnosti: BigBoard Praha, a.s. a Railreklam, spol. s r.o.

V současnosti smluvní partneři nabízí pronájem ploch v podobě:

- Vnější plochy karosérií a části interiéru tramvají 15T
- Vnější plochy karosérií autobusů SOR NB 12 a 18
- Plochy v metru osazené City-light vitrínami
- Celopolepy chodeb mezi přestupními stanicemi metra

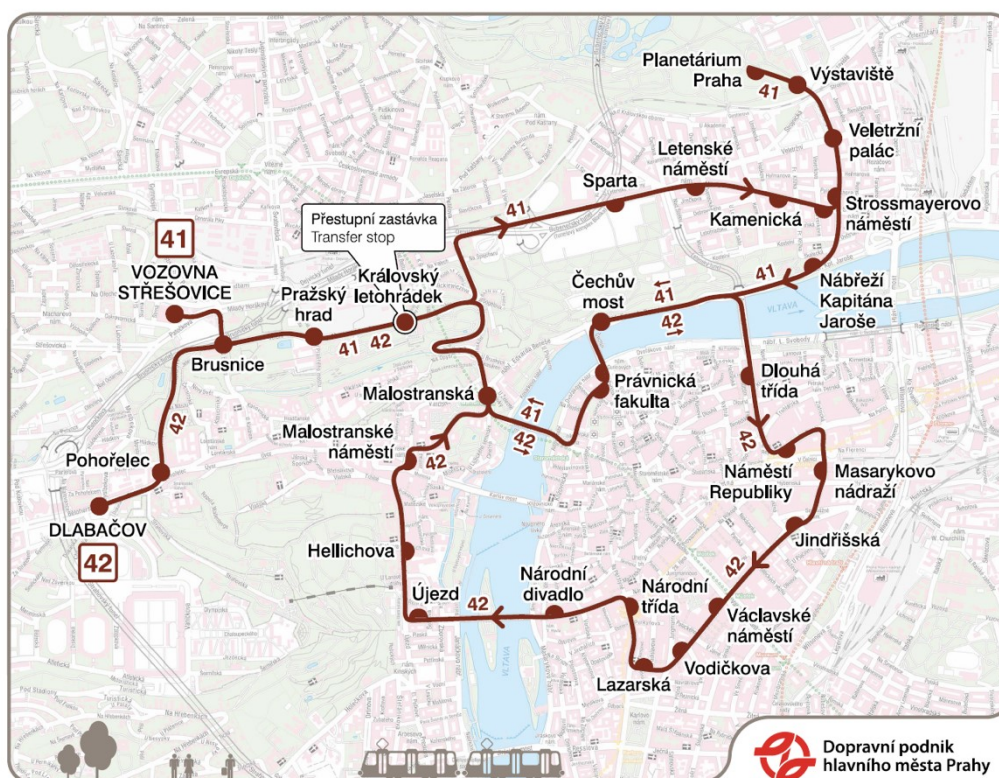
- Balustrády eskalátorů v metru
- Reklamní rámečky B1 u eskalátorů v metru
- Reklamní rámečky a další reklamní plochy v soupravách metra

I přes pandemii covid-19 se DP Praha dařilo v roce 2021 držet vysoké příjmy z pronájmu reklamních ploch v objemu více než 150 milionů Kč.

2.2.5 Provoz soukromé dopravy, služby zážitkové turistiky

Jako doplňkovou činnost organizuje dopravní podnik i provoz soukromé dopravy a služeb zážitkové turistiky. Do této kategorie spadají komerční jízdy historickou tramvají, které jsou jednak otevřené pro širokou veřejnost anebo určené ke komerčním pronájmům. DP Praha má ve svém vozovém parku následující historické vozy:

- Motorová dvounápravová (vozy č. 240, 349, 351, 412, 2110, 2172, 2210, 2272, 3062)
- Motorová dvounápravová + vlečná dvounápravová (č. 628, 723, 855, 1200, 1201, 1202, 1419, 1522, 1530, 1562)
- Motorový vůz T1 (č. 5002)
- Motorový vůz T3 (č. 5602 Měsíček, T4 č. 5500 Sluníčko)
- Motorový vůz T3 (č. 6102, 6892, 6921)



Obrázek 5 Trasy linek 41 a 42 provozovány historickými tramvajemi (Dopravní podnik hl. m. Prahy, 2021)

Úspěšným projektem roku 2021 byla turistická tramvaj č. 42, kterou si objednával Prague City Tourism, a která sloužila v tzv. hop-on/hop-off režimu, tedy primárně jako poznávací trasa po Praze. V červenci a srpnu se jezdilo v půlhodinovém intervalu a tramvaje byly často přeplněné. Úspěch této linky během léta prodloužil její sezónu až do konce roku 2021. Linka 41 jezdila od dubna do června a od července do listopadu ji nahradila linka 42, na které se prodalo více než čtyři tisíce jízdenek (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2022).

V tabulce 3 je zobrazený ceník pronájmu historických tramvají.

Tabulka 3 Ceník jízdy historických tramvají

Druh vozu	Rok	Kapacita	Cena pronájmu (60 min)
Historická tramvaj	1908-1942	24	4 900,-
Historická tramvaj + vlečný vůz	1908-1942	60	7 400,-
Vyhlídkový vůz T3 Coupé	2018	31	7 700,-
Vůz T1	1951	26	4 900,-
Vůz T2	1957	25	4 900,-
Vůz T3	1961	24	4 900,-
Vyhlídkový vůz T3 Měsíček	1967	50	4 900,-

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Dopravního Podniku hl. m. Prahy (2022)

Součástí pronájmu historické tramvaje DP Praha také nabízí další služby jako harmonikáře, občerstvení nebo průvodcovské služby. Po ukončení okružní jízdy je k dispozici k pronájmu pro komerční akce také vozovna Střešovice, případně i část prostorů Muzea MHD pro až 200 osob.

Mezi další vozy, které jsou určeny pro komerční pronájem patří moderní tramvaje:

- T3, T3R.P, T6
- KT8D5
- 14T
- 15T

Dále se jedná o krátkodobý pronájem autobusů:

- BN 8.5 nízkopodlažní, E91 nízkopodlažní, U8,9 LE nízkopodlažní
- BN 12 nízkopodlažní, NB 12 nízkopodlažní, EBN 11 nízkopodlažní, 12M nízkopodlažní, Le City nízkopodlažní, B 931, C 934, B 951
- AGG300 nízkopodlažní, 18M nízkopodlažní, 18M nízkopodlažní, NB 18 nízkopodlažní, NBH 18 nízkopodlažní, B941, B961

- Turismo 15 RHD

Aktivity v oblasti provozu soukromé dopravy doplňuje pronájem tramvaje T3 Coupé, či možnost komerčních jízd souprav metra:

- Tři vozová souprava EČS - historické
- Pětivozová souprava 81-71 - historické
- 81-71M
- M1

K službám zážitkové turistiky se řadí denní a noční zážitková turistika s historickými soupravami metra, a to konkrétně:

- Denní zážitková turistika s historickými soupravami metra EČS a 81-71 - komentovaná prohlídka příslušného depa + komentovaná jízda historickou soupravou metra po příslušné trati; počet účastníků 90 osob
- Noční zážitková turistika s historickými soupravami metra EČS a 81-71 – komentovaná jízda historickou soupravou metra po trati C v noční přepravní výluce s prohlídkou vybraných míst; kapacita 70 osob

Provoz historických vozidel byl velmi výrazně omezen v důsledku pandemie koronaviru. V lednu a únoru 2020 proběhl meziročně vyšší počet komerčních jízd historických vozidel než v roce 2019, ale od poloviny března došlo k výraznému útlumu. Znovuobnovení provozu nastalo až v květnu, ale do konce roku bylo realizováno pouze 146 komerčních jízd. Tento počet byl realizován v roce 2019 ve slabších měsících provozu. Maximální měsíční počty komerčních jízd byly v roce 2019 více než dvojnásobné (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2021a).

Tržby v roce 2021 za provoz turistické tramvaje linek 41 a 42 ve spolupráci s Prague City Tourism a jednotky Historické Tramvaje se pohybovaly ve výši cca 900 tis. Kč měsíčně. Obrat tržeb z pronájmů historických tramvají za Q3 2021 činil 5 mil. Kč, což je výsledek srovnatelný s mimořádně úspěšným rokem 2019, kdy se ekonomika nacházela v konjunktře.

Obchodní oddělení DP Praha se momentálně ve spolupráci s externími dodavateli a vnitropodnikovými útvary snaží o digitalizaci procesu objednávek jízd tramvají, která si klade za cíl zvýšit efektivitu směrem k zákazníkům (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2022)

2.2.6 Provoz muzea dopravních prostředků

Muzeum dopravních prostředků DP Praha poskytuje příležitost ke zhlédnutí široké sbírky památek z historie městské hromadné dopravy Prahy. Návštěvníci mají možnost vidět

více než čtyři desítky historických vozidel a další exponáty, od modelů, fotografií, až po historické dokumenty a plánky.

V roce 2020 bylo muzeum dopravních prostředků otevřeno od počátku roku do 8. března. V tomto období byla návštěvnost vyšší než v předcházejícím roce ve stejném období. Po rozvolnění a rekonstrukci bylo muzeum znovuotevřeno 13. června až do 11. října, dále také v prvních dvou prosincových víkendech. Zejména o prázdninových středách dorazilo do muzea více než sto návštěvníků každý den. Celkově tak bylo muzeum v roce 2020 otevřeno 76 dní a návštěvnost dosáhla 15 904 osob. To poukazuje na velkou poptávku po návštěvě muzea. Na návštěvnosti se negativně neprojevovalo ani zvýšení vstupného z 50 Kč na 100 Kč (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2021a). V roce 2021 byla návštěvnost 15 225 osob, což je nepatrně nižší ve srovnání s předchozím rokem. Celkové tržby v pokladně muzea činily 1 329 tis. Kč, z čehož 818 tis. Kč je za prodej vstupenek. Muzeum bylo kvůli opatřením s nemocí covid-19 otevřeno až 8. května.

Od července 2021 došlo k organizačním změnám v jednotce, kdy bylo zrušeno středisko Muzeum a jeho pracovníci a činnosti byli rozděleni mezi dvě jiná stávající střediska. V souvislosti s muzejními službami lze zmínit, že je připravována nová výstavní hala pro silniční vozidla pražské městské hromadné dopravy (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2022).

2.2.7 Individuální pronájem prostor pro filmová natáčení v prostorech a objektech metra

Pro filmová natáčení poskytuje dopravní podnik možnost individuálního pronájmu prostorů. Jedná se převážně o vestibuly a prostory metra, salónek ve stanici metra Muzeum, zastávky na frekventovaných místech a mnoho dalších vnitropodnikových prostor.

2.2.8 Kinobus

Již po čtrnácté vyjel do sezony v roce 2021 veřejností velice oblíbený Kinobus, který do městských částí Prahy přiváží oblíbenou atrakci – úspěšné filmové hity pro trávení letních večerů. Během 43 promítacích večerů na promítání Kinobusu zamířilo 10 411 diváků, což je dvojnásobná návštěvnost ve srovnání s předchozím rokem poznamenaným covidem-19. Rekordní návštěva 596 diváků přišla na thriller Zabiják & bodyguard na Proseku. Průměrná návštěva na jedno představení tak dosáhla 242 diváků (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2022).

Další část práce pak popisuje systém řízení těchto obchodních a komerčních aktivit.

2.3 Systém řízení komerčních a obchodních aktivit

Z předcházejícího textu vyplývá, že dopravní podnik Praha realizuje různorodé obchodní a komerční aktivity. Každá z těchto aktivit je však řízena jiným útvarem, což ztěžuje možnosti popisu systému jejich řízení. Obchodní a marketingová činnost například spadá přímo pod úsek Vedení společnosti, ale pronájem historických vozidel se nachází v útvaru technického úseku – povrchu apod. Nelze tedy hovořit o jednotném a uceleném přístupu k řízení obchodních a komerčních aktivit v rámci organizační struktury Dopravního podniku hl. m. Prahy. To pak samozřejmě může vést k řadě nedostatků, které se projeví nevhodným nastavením těchto aktivit, jejich špatnou integrací a dalšími problémy, které neumožňují vznik synergického efektu.

Tento systém řízení obchodních a komerčních aktivit zároveň potvrzuje, že jsou uvedené činnosti sekundárními zdroji příjmů, a proto může být jednotná koncepce jejich řízení opomíjená, resp. není prioritou. Strategicky je rozvíjena primární činnost organizace. Tento přístup samozřejmě nelze zcela kritizovat, protože příjmy ze sekundární činnosti skutečně nemusí být natolik vysoké a zajímavé s ohledem na hospodářský výsledek Dopravního podniku hlavního města Prahy. V rámci účetní závěrky nebo výroční zprávy je o těchto činnostech uvedeno pouze několik slov a není jim přikládána zvýšená pozornost. Ve veřejných dokumentech není možné ani nalézt přesné finanční výsledky jednotlivých aktivit, ale pouze celkovou sumu označovanou jako položku „ostatní“, kam můžou spadat i příjmy mimo sledované aktivity.

Teoretická východiska však potvrzují, že prostřednictvím těchto komerčních a obchodních činností mohou získávat dopravní podniky příjmy, které snižují jejich závislost na dotacích a dalších veřejných příspěvcích, a proto by měl být standardizován jejich systém a mělo by být využito strategického řízení i u těchto aktivit.

Dalším argumentem pro kladení většího důrazu na rozvoj těchto obchodních a komerčních činností je pandemie koronaviru a její dopady. Hospodaření dopravního podniku bylo touto pandemií negativně ovlivněno, stejně jako se snížila i poptávka po službách dopravního podniku (v důsledku omezení cestovního ruchu). Jednou z cest, jak kompenzovat pokles příjmů mohou být právě obchodní a komerční činnosti. To se ovšem netýká pouze následků způsobených pandemií koronaviru, ale lze aplikovat při jakémkoliv větším výkyvu v ekonomice podniku. Financování ze strany města ještě neznámá, že má dopravní podnik opomíjet získávání příjmů z činností, které se podobají klasickému podnikání. Naopak,

dominantní postavení v rámci trhu může využívat k dalšímu rozvoji těchto činností. V rámci podnikové strategie by měla být implementována konzistentní snaha o hledání nových vedlejších obchodních činností a zdrojů příjmů, které budou generovat vyšší hospodářský výsledek. Pak lze snadno uplatnit jednouchá teoretická rovnice, kdy zvýšení příjmů se následně investuje do nového a kvalitnějšího vybavení a služeb dopravního podniku, což povede k větší spokojenosti mezi zákazníky, a tím se zvedá i celková hodnota samotného brandu DPP. Při dostatečně silné nebo dlouhodobě rostoucí síle značky, lze následně přilákat další potenciální partnery a investory a rozšířit tak veškeré vedlejší aktivity.

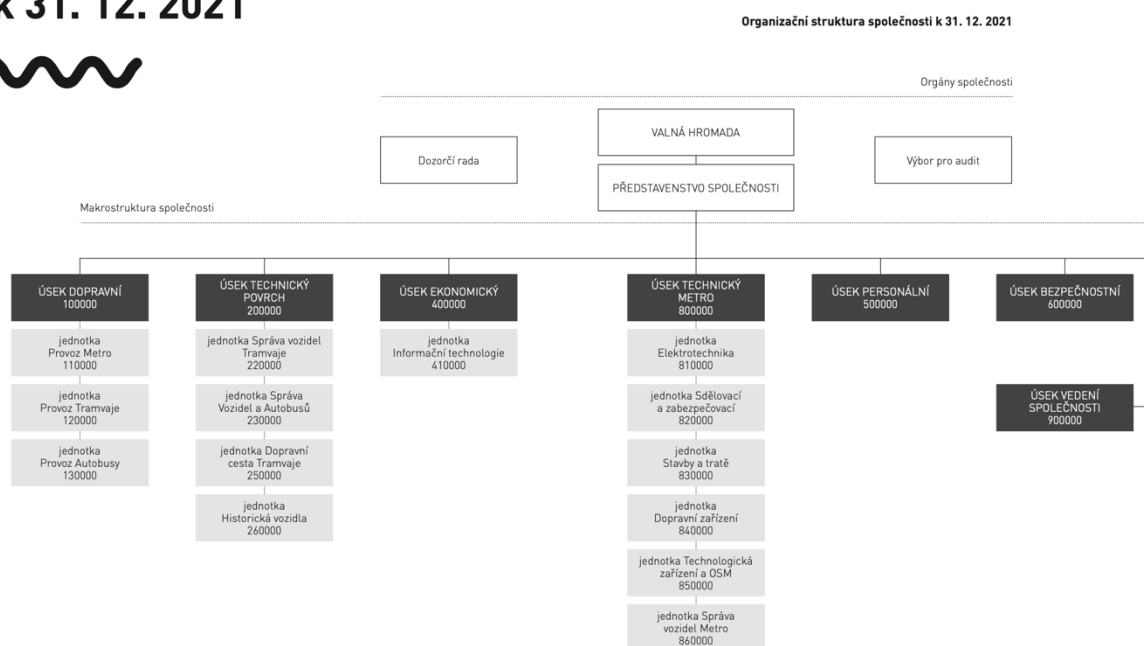
2.4 Přehled útvarů podílejících se na obchodní činnosti

V této části práce je pozornost věnována přehledu útvarů, které se podílí na obchodní činnosti dopravního podniku hl. m. Prahy.

2.4.1 Přehled útvarů, organizm

Na následujícím obrázku se nachází organizační diagram top managementu DP Praha, z kterého lze odvodit klíčové organizační útvary dopravního podniku. V čele organizace stojí generální ředitel a vrcholový management je tvořen ještě manažery úseku dopravního, úseku technického-povrchu, úseku ekonomického, úseku technického-metro, úseku personálního, úseku bezpečnostního a úseku vedení společnosti.

Organizační schéma k 31. 12. 2021



Obrázek 6 Organizační schéma Dopravního podniku Prahy (Dopravní podnik hl. m. Prahy, 2022)

Při pohledu na podrobnější organizační rozdělení lze vysledovat, že se obchodní činnosti organizace zabývají různá oddělení a nelze hovořit o existenci pouze jednoho centrálního útvaru, který by řešil obchodní a komerční činnosti.

Těmito činnostmi se zabývají následující útvary:

- Úsek vedení společnosti – odbor korporátní vztahy (oddělení vnější vztahy), odbor centrální nákup (oddělení likvidace majetku), odbor komunikace, odbor marketing a obchod (oddělení obchod), odbor strategie a projektová kancelář (oddělení strategie).
- Úsek dopravní – odbor řízení a kontrola provozu (oddělení řízení provozu).
- Úsek technický metro – odbor řízení a zabezpečení provozu (oddělení provozní dispečink).
- Úsek technický povrch – odbor historická vozidla, odbor technické správy objektu (ekonomická podpora a koordinace).

2.4.2 Úsek vedení společnosti

Odbor korporátních vztahů zajišťuje komunikaci s vnějšími zájmovými skupinami dopravního podniku, kdy těmto skupinám může nabízet i pronájem prostor dopravního podniku, prezentovat nabídku pronájmu a domlouvat individuální podmínky.

Odbor centrálního nákupu se zabývá prodejem nepotřebného a nevyužívaného majetku, kdy tyto prodeje generují další příjmy. Na tuto činnost lze také nahlížet jako na sekundární zdroj příjmů. V roce 2021 se na tento odbor doručilo celkem 2932 požadavků na vyřazení majetku z evidence DPP. Tento majetek byl po převedení do Likvidačního střediska vyřazen prioritně prodejem.

Odbor komunikace realizuje marketingově komunikační aktivity určené primárně pro širokou veřejnost, kam se také řadí aktivity související například s provozem muzea, s oslovením filmových štábů s nabídkou točení filmů v prostorách metra, či jde o propagaci kamenné prodejny a fanshopu. V roce 2020 a 2021 se odbor věnoval primárně komunikaci na téma covid-19, mezi které patřilo i velkoplošné testování na přítomnost tohoto viru v dopravních prostředcích. Tento odbor má ve své kompetenci také provoz sociálních médií, což je velmi důležité médium pro zvyšování povědomí a hodnoty značky Dopravního podniku hl. m. Prahy. Počet sledujících na sociálních sítích DPP neustále genericky roste. Prostřednictvím těchto kanálů jsou cestující či sledující informováni o aktuálních výlukách, nehodách nebo komplikacích v dopravě nebo také o chystaných akcích pro všechny fanoušky městské dopravy.

Odbor marketingu a obchodu se věnuje realizaci obchodních činností, které souvisí s primární činností organizace, ale také s obchodními a komerčními aktivitami jako sekundárními zdroji příjmů. V roce 2020 obchodní oddělení DP Praha využívalo strategie v podobě rozšiřování krátkodobých pronájmů movitého a nemovitého majetku a maximalizovalo tržby z komerčních činností. Pandemie koronaviru však vedla k postupnému rušení objednávek a poptávek ze strany klientů a muselo dojít k pozastavení provozu všech komerčních akcí v důsledku vládních restrikcí. To vedlo k výraznému poklesu tržeb z této činnosti ve druhém čtvrtletí roku 2020. Pokles pak pokračoval i v dalších měsících. V konečném důsledku se tak obchodní výkonnost propadla na jednu pětinu celkových tržeb z roku 2019. Propad tržeb dopravního úseku byl plně kompenzován z úspor v rámci marketingového rozpočtu a zvýšením tržeb z pronájmu majetku DP Praha k reklamním účelům. Menší poptávku v roce 2020 využilo obchodní oddělení ke zkvalitnění interních procesů při objednávání komerčních jízd tramvají a pro digitalizaci procesů související s implementací nových služeb typu platby kartou, objednávky přes platební bránu, interaktivní objednávkový formulář apod. (Dopravní podnik hlavního města Prahy, 2021a).

V roce 2021 byl obchodním oddělením vypracován návrh na sjednocení vedlejších obchodních činností DPP vhodných pro konsolidaci pod útvar Marketing a Obchod. DPP tímto krokem sleduje zvýšení efektivity procesů a dále snížení administrativní zátěže z důvodu roztržštění jednotlivých úseků mezi různé odbory, úseky a oddělení. Po identifikaci všech vedlejších činností a úspěšné konsolidaci pod jeden útvar DPP očekává tímto krokem navýšení tržeb z těchto vedlejších činností. V době zpracování této diplomové práce nebyl uvedený návrh konsolidace ještě aplikován do ostrého provozu a s jeho výsledky se tedy nemůžeme zatím seznámit.

Z důvodu propadu tržeb v období epidemie nemoci covid-19 se DPP snažil mnoha způsoby o kompenzování těchto ztrát. Jednou z cest byla kompenzace v rámci úspor z marketingového rozpočtu daného roku a druhým, více efektivním, způsobem bylo navýšení tržeb z pronájmu majetku DPP k reklamním účelům.

Odbor strategie a projektová kancelář vytváří strategii organizace, a zajišťuje agendu spojenou s implementací, rozvojem a kontrolou dodržování metodiky projektového řízení v rámci společnosti, kdy také rozhoduje o tom, jakým způsobem bude rozvíjena obchodní a komerční činnost jako sekundární zdroj příjmů.

2.4.3 Úsek dopravní

Odbor řízení a kontrola provozu koordinuje provoz historických souprav, zážitkových jízd a všech činností, které jsou spojené s pohybem techniky. Stejnou funkci pak plní i odbor řízení a zabezpečení provozu, s kterým je konzultováno využití a sjednocení těchto činností.

2.4.4 Úsek technický povrch

Odbor historická vozidla zajišťuje provoz historických vozidel a spravuje exponáty v muzeu. Mezi další činnosti patří kompletní péče a renovace historických vozidel, které DPP zakoupí nebo obdrží do svého vlastnictví. Mezi poslední přírůstky patří vůz Ikarus 620, který vozil Pražany v 60. letech a dále nákladní hasičský vůz z roku 1986. Oba exponáty čeká nákladná a dlouhá renovace, než budou umístěny do muzea.

Odbor technické správy objektu zajišťuje kompletní správu jednotlivých areálů dep metra, vozoven tramvají, garáží autobusů, administrativní budovy Sokolská, budovy centrálního dispečinku, sítě sociálních zařízení na konečných, rekreačních středisek, pozemků a dalších objektů. Mezi další činnosti tohoto odboru patří provoz reklamních ploch ve spolupráci se smluvními partnery a jiných prostorů, které jsou určené k pronájmu.

Tato část práce potvrdila, že obchodní a komerční činnost je v Dopravním podniku hl. m. Prahy roztržena mezi různé útvary a není sjednocena a integrována. Otázkou, jaké vedlejší obchodní aktivity jsou provozovány v jiných evropských metropolích se zabývá další část této práce. Zvláštní důraz je kladen na činnosti, které generují další vedlejší příjmy a jsou snadno přenositelné a aplikovatelné i v jiných zemích či městech s rozvinutým systémem městské dopravy.

3 NÁVRHY NA ROZVOJ V OBLASTI OBCHODNÍCH AKTIVIT DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY, A.S.

Návrhy na rozvoj v oblasti obchodních a komerčních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy vychází ze syntézy veškerých informací uvedených v rámci práce, včetně benchmarkingu. Nejprve se podíváme na analýzu dopravních podniků v jiných Evropských metropolích a budeme zkoumat jejich vedlejší obchodní aktivity. V další části budou veškeré poznatky podrobeny komparativní analýze a benchmarkingu, aby bylo ověřeno, které město je z hlediska vedlejších obchodních a komerčních aktivit nejvíce progresivní a využívá největší škálu příležitostí.

3.1 Analýza Dopravních podniků světových metropolí

Analýza dopravních podniků ve světových metropolích se zaměřuje na rozbor přístupu vybraných dopravních podniků k realizaci komerčních a obchodních aktivit.

Mezi přední velkoměsta s nejvíce rozvinutou a pravděpodobně nejznámější sítí městské dopravy můžeme určitě zařadit město Londýn ve Velké Británii se svojí velice známou a populární „Oyster card“, která slouží jako tarifní předplacená karta pro cestování v městské síti. Grafické značení jednotlivých zastávek metra a tradiční červené dvoupatrové autobusy jsou synonymem nejenom pro dopravní podnik v tomto městě, ale také synonymem pro město Londýn celkově a pro mnoho návštěvníků jsou považovány za atraktivní turistický cíl.

Další v pořadí předních metropolí je německý Berlín, který se vyznačuje svými autenticky žlutými tramvajemi, precizním dodržováním jízdních řádů a perfektním napojením městské dopravní sítě na železniční vlakovou síť označovanou jako S-Bahn.

Třetím významným dopravním podnikem, který byl zvolen pro analýzu komerčních činností je podnik v Madridu, který má velice hustou a perfektně propojenou síť podzemního metra, které obsluhuje i okrajové části tohoto španělského hlavního města. Řešení městské hromadné dopravy není pod správou jedné firmy, ale rozloženo do několika subjektů, které navzájem spolupracují a sjednocují své služby pro cestující.

Tato tři města byla vybrána pro posouzení jejich fungování a také pro zjištění všech obchodních a komerčních aktivit, které generují další zdroje příjmů pro tyto městy vlastněné organizace.

3.1.1 Dopravní podnik Londýn

Úlohu dopravního podniku Londýn plní organizace Transport for London, která je vlastněna městem Londýn, a tedy plní úkoly související se zajištěním a realizací dopravní

strategie a poskytováním služeb veřejné dopravy v Londýně. V čele organizace stojí londýnský starosta, čímž se potvrzuje odpovědnost vedení města za rozvoj a efektivitu městské dopravy. Dopravní podnik přepraví každý den přes 31 milionu cestujících (Transport for London, 2022).

Londýnský dopravní systém patří mezi nejrozvinutější, nejbezpečnější, nejudržitelnější a nejefektivnější na světě. Město Londýn každoročně investuje miliardy britských liber do rozšiřování dopravní sítě, její zefektivnění a zlepšování podmínek pro cestující. Prioritní je pak rozvoj právě i veřejné dopravy, kterou by mělo do roku 2041 využívat až 80 % obyvatel (vedle cyklistiky a pěší chůze). Zajištění spolehlivosti veřejné dopravy je jednou z hlavních priorit dopravního podniku města Londýn (DP London) (McKinsey & Company, 2018).

DP London odpovídá za realizaci aktivit v podobě pravidelné údržby, obnovy tratí, zvyšování počtu spojů ve špičkách apod. K řízení efektivity dopravy využívá pokročilé a inteligentní dopravní systémy. Dle průzkumu společnosti McKinsey bylo v roce 2018 s činností dopravního podniku spokojeno 85 % uživatelů a 79 % bylo spokojeno se změnami, které dopravní podnik prováděl (McKinsey & Company, 2018).

U dopravního podniku Londýn se lze setkat s těmito komerčními a obchodními aktivitami:

- Pronájem a výstavba nemovitostí
- Pronájem reklamních ploch a prostor
- Poskytování otevřených dat
- Muzeum dopravy
- Individuální pronájem prostor pro filmová natáčení a fotografování v prostorech a objektech dopravního podniku
- Provoz kamenných prodejen a e-shopu



Obrázek 7 Logo DP Londýn (Transport for London, 2022)

Pronájem a výstavba nemovitostí

Dopravní podnik Londýn je jedním z největších vlastníků pozemků a nemovitostí v Londýně a s touto skutečností se snaží co nejlépe pracovat. Na pozemcích, kterými disponuje, zprostředkovává komerční a bytové příležitosti obyvatelům města. Komerční prostory k pronájmu jsou k dispozici pro organizace jakékoliv velikosti a většina nemovitostí se nachází v blízkosti dopravních uzlů. Služby pronájmu využívá více než 1000 maloobchodních jednotek, což dopravnímu podniku umožňuje generovat dlouhodobě udržitelný příjem, který je reinvestován do rozvoje dopravní sítě. Dále realizuje dopravní podnik různé developerské projekty a jeho cílem je vystavět a pronajímat přes 10 000 bytů na svých pozemcích (Transport for London, 2022).

Pronájem reklamních ploch

Dopravní podnik Londýn pronajímá reklamní plochy za účelem získání dodatečných příjmů, které umožňují držet ceny jízdného pro cestující co nejvíce při zemi. Marketingový útvar dopravního podniku s inzerentem naplánuje reklamní kampaň, která využívá různé reklamní plochy a další možnosti propagace, aby byla kreativní a oslovila velkou část cestujících. Partnerům nabízí dopravní podnik celou řadu příležitostí. Kromě klasického pronájmu reklamních ploch jde například o využití hlášení v prostorech metra, krátkodobé přejmenování stanic nebo uspořádání eventů. Marketingový útvar spolupracuje s organizacemi všech velikostí a vytváří strategie partnerství na míru s velkým důrazem na generování efektivních výsledků. Z hlediska uspořádání eventů buduje dopravní podnik tzv. zážitková místa a provozuje jich přes 270 na velmi frekventovaných místech, kde mohou partneři propagovat svoji značku, využívat interaktivní prostředky pro zaujetí publika apod. Pomocí těchto nástrojů je možné oslovit až 5 mil cestujících každý den. Příklady takových kampaní jsou následující (Transport for London, 2022):

- Přejmenování stanice Piccadilly Circus na Picardilly Circus – v rámci spolupráce se společností Amazon došlo k 48hodinovému přejmenování názvu stanice za účelem propagace nového seriálu vysílaného na platformě Amazon Prime. Výsledkem bylo, že se tato zpráva objevila ve 22 hlavních zpravodajských relacích a vygenerovala 253 000 zobrazení na sociálních sítích.
- Změna vizuálních symbolů metra na nádraží Oxford Circus – v rámci propagace uvedení herní konzole PS5 dopravní podnik ve spolupráci se společností Sony změnil vizuální symboly na nádraží Oxford Circus (na 48 hodin). Výsledkem bylo 100 000

interakcí na sociálních sítích, 61 mediální výstupů o akci a přes 6 milionů impresí o kampani na sociální síti Twitter.

- Přejmenování stanice Southgate na Gareth Southgate – po úspěchu anglického fotbalového týmu na mistrovství světa ve fotbale v roce 2018 sponzorovala společnost Visa krátkodobé přejmenování stanice Southgate na Gareth Southgate (tj. trenér anglického fotbalového týmu). Článek o této akci byl po dobu čtyř dnů nejčtenější ve zpravodajství BBC, generoval 30% míru prokliků na služby Journey Planner a vedl k 1,2 milionu zobrazení na sociálních sítích.

DP Londýn úzce spolupracuje s mediálními partnery, kteří spravují vysoce kvalitní a poutavé reklamní prostředky po celém Londýně – na silnici i ve veřejné dopravě. Firma Global je jediným poskytovatelem reklamních ploch v londýnském metru. Ve srovnání s jinými médii, jako je například televizní reklama, je reklama v metru nákladově efektivnější způsob, jak cílit na obtížně oslovitelné publikum. Na povrchu se o reklamní plochy stará firma JCDecaux, která je velice známá z veřejného prostoru i v Praze, kde donedávna spravovala všechny zastávky MHD. V Londýně spravuje více než 5 000 digitálních a plakátových ploch.

Všechny příjmy, které DP Londýn generuje z reklamy se reinvestují zpět a posilují motto podniku - udržet Londýn v pohybu.

Licencování značky

Žádné jiné město není tak definováno svým dopravním systémem jako právě Londýn. DP Londýn má některé z nejznámějších symbolů a obrázků hromadné dopravy na světě, včetně slavné mapy tras metra, ikonických symbolů kruhů metra, vozidel a vzorů sedacích tkanin. Jako průkopník a držitel mnoha světových prvenství je DP Londýn srdcem londýnského designového dědictví a licenční program je jeho rozšířením. Momentálně je evidováno více než 80 držitelů licence, kteří vytváří kvalitní produkty od suvenýrů, oděvů, šperků, dárků až po různá řemesla (Transport for London, 2022).

Poskytování otevřených dat

Dopravní podnik Londýn sbírá různá veřejně dostupná data o cestujících, která následně poskytuje vývojářům třetích stran. Tato data využívají k tvorbě softwarových programů či služeb, které jsou následně užítkována ve prospěch veřejnosti a cestujících. Data jsou poskytována ve formě API nebo jako open-source. Mezi otevřenými daty jsou okruhy jako kvalita ovzduší, metro, autobusy, silnice, cyklistika, chůze, předplacená karta a další. Jako

doplňek a návod je k dispozici veřejný digitální blog, který popisuje jednotlivé typy dat a jak s nimi zacházet pomocí snadno pochopitelných článků (Transport for London, 2022).

Muzeum dopravy

Dopravní podnik Londýn zřizuje muzeum dopravy, které však neprovozuje pouze muzeum, ale realizuje i další aktivity charitativního a vzdělávacího rázu. Muzeum disponuje více než 500 000 památečných předmětů z oblasti dopravy a jeho expozice poskytuje příběh o historii dopravy v Londýně za posledních 200 let. Hlavní muzeum se nachází v Covent Garden, další předměty jsou uloženy v muzejním depu v Actonu, které bývá otevřeno při speciálních příležitostech. Aktivity charitativního a vzdělávacího rázu mají podobu realizace bezplatných osvětových programů pro děti a mládež, či veřejnost. Příjmy muzea jsou tvořeny i prodejem dárkových předmětů v kamenné prodejně muzea nebo prodejem skrz e-shop. Mimo stacionární expozici pořádá muzeum ještě speciální tematické prohlídky po Londýně (Transport for London, 2022).

Individuální pronájem prostor pro filmová natáčení a fotografování v prostorech a objektech dopravního podniku

Dopravní podnik Londýn poskytuje možnost realizace filmových natáčení a fotografování ve svých prostorech. Dopravní podnik zřizuje speciální organizační útvar, tj. filmovou kancelář, která zprostředkovává nezbytnou součinnost filmovým štábům, ať už jde o hollywoodské velkofilmové, televizní seriály, dokumenty, či prestižní módní focení. Pro všechny tyto formy je nezbytné si zažádat o povolení, a to i v případě natáčení či focení v ulicích nebo na zastávkách. Dále nabízí dopravní podnik Londýn možnost pronájmu vozidel (autobusů), které mohou sloužit pro filmové účely. Mimo tradiční veřejná místa disponuje dopravní podnik také několika lokacemi (Aldwych, Charing Cross, Bank), která jsou z různých důvodů pro veřejnost uzavřena a mohou být pronajata pouze na natáčení (Transport for London, 2022).

Provoz kamenných prodejen a e-shopu

V kamenných prodejnách a elektronickém obchodu si mohou cestující zakoupit širokou škálu různých dárkových předmětů. Giftshop neboli obchod s dárkovými předměty spadá pod činnost muzea. Mezi produkty, které jsou v prodeji k dispozici nalezneme: oblečení, modely dopravních prostředků, domácí potřeby, nábytek, knihy, plakáty a obrazy, vzpomínkové předměty a mnoho dalších. (Transport for London, 2022).

3.1.2 Dopravní podnik Madrid

Madrid jako 3. největší evropská metropole potřebuje pro svých 3,2 milionu obyvatel efektivní řešení veřejné dopravy. To v Madridu se řadí mezi nejpokročilejší na světě. Mezi hlavní charakteristiky veřejné dopravy v Madridu patří její efektivita a silné pokrytí. Přesto jak je vysvětleno níže je systém hromadné dopravy roztržštěn do několika samostatných subjektů a nefunguje zcela jednotně a unifikovaně.

Nejlepším způsobem dopravy po Madridu je rozlehlá síť metra provozována společností Metro de Madrid, s. a., vlastněná městem Madrid. Systém má 13 dobře propojených a navazujících linek o celkové délce 294 km, na kterých je umístěno 302 stanic. Intervaly jsou velice krátké v rozmezí 2-3 minut a na linky jsou navázána všechna železniční nádraží ve městě a také letiště. Madridské metro využívá více než 89 % obyvatel města a přes 97 % pracovních míst se nachází v okruhu jednoho kilometru od stanic metra. Ročně přepraví téměř 700 milionů cestujících, které obsluhuje 7 tisíc zaměstnanců. Strategií společnosti provozující madridské metro jsou tři základní pilíře – veřejná služba, efektivita řízení a zákaznická zkušenost a spokojenost (Metro Madrid, 2022).



Obrázek 8 Logo Metro Madrid (Metro Madrid, 2022)

Škála obchodních a komerčních aktivit Metro de Madrid je poměrně široká. Jedná se o následující komerční a obchodní aktivity (Metro de Madrid, 2022):

- Půjčovna knih pro cestující
- E-shop se suvenýry a dárkovými předměty
- Muzejní prostory
- Provoz kamenné prodejny suvenýrů a dárků
- Podcast

Půjčovna knih pro cestující

Služba Bibliometro má podobu půjčovny knih neboli knihovny pro cestující. Aktuálně se její pobočky nachází na 12 stanicích metra a služeb využívá přes 100 000 cestujících. Služba je realizována ve spolupráci s madridskými veřejnými knihovnami. V provozu jsou knihovny v době největší dopravní špičky. Služba je zdarma, ale uživatel musí disponovat předplacenou jízdenkou dopravního podniku nebo průkazem některé z knihoven (čili zde platí určitý poplatek).

E-shop se suvenýry a dárkovými předměty

Dále dopravní podnik Metro de Madrid provozuje elektronický obchod se suvenýry a dárkovými předměty. Nachází se zde desítky různých produktů od dekorativních předmětů, zboží pro děti, zvířata, až po knihy a obrázky.

Muzejní prostory

Metro de Madrid dále provozuje různé muzejní prostory, což znamená, že prostory muzea madridského metra se nenachází na jednom místě, ale jsou v různých lokalitách. Dopravní podnik Metro de Madrid zájemcům prodává muzejní pas, který mohou využít k návštěvě osmi uměleckých a muzejních výstav v prostorách metra. Jde například o strojovnu, výstavu vozů apod. S tímto pasem mohou návštěvníci získat vstup i do dalších vybraných muzeí v Madridu.

Provoz kamenné prodejny suvenýrů a dárků

Dále se ve vybraných stanicích metra nachází kamenné prodejny suvenýrů a dárků s tematikou dopravního podniku.

Podcast

Metro de Madrid pravidelně připravuje audio podcast s tematikou madridského metra, který přibližuje každodenní život této společnosti. Posluchač se dozví o historii, poskytovaných službách, aktualitách a největších zajímavostech. Dostupný je na všech hlavních podcastových platformách (Metro de Madrid, 2022).

V Madridu působí ještě druhá významná společnost provozující městskou hromadnou městskou dopravu – Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT) je akciová společnost vlastněná městem Madrid, která působí jako dopravní podnik hlavního španělského

města Madrid. Zodpovídá zejména za správu a provoz městské autobusové dopravy, veřejných jízdních kol, městské odtahové služby, správu veřejných parkovišť a provoz lanových drah. V současnosti provozuje přes 2 081 autobusů na 219 autobusových linkách a ročně přepraví přes 241 milionu cestujících.

Cílem EMT je sloužit obyvatelům Madridu, k čemuž využívá strategii neustálého zlepšování a rozšiřování služeb tak, aby sloužily všem občanům, zlepšovaly jejich mobilitu a inspirovaly dopravní podniky z celého světa. Strategie rozvoje se zaměřuje na podporu integrace různých druhů mobility a přepravy a nabídku udržitelných modelů přepravy na všech trasách (EMT Madrid, 2022).

Madridský městský dopravní podnik (EMT) neustále investuje do zlepšování úrovně veřejné dopravy, zkracování průměrných dob čekání, řízení provozu, obnovy vozového parku autobusů apod. Dle průzkumu společnosti McKinsey bylo v roce 2018 s činností dopravního podniku spokojeno 76 % uživatelů a 79 % bylo spokojeno se změnami, které dopravní podnik prováděl (McKinsey & Company, 2018).



Obrázek 9 Logo DP Madrid (EMT Madrid, 2021)

EMT využívá i možnosti, které nabízí realizace obchodních a komerčních aktivit. K těmto se řadí zejména pronájem reklamních ploch uvnitř autobusů, či vnějšího prostoru autobusu, dále pronájem reklamních ploch na veřejných parkovištích nebo na autobusových zastávkách. K tomuto využívá spolupráce s externími obchodními partnery, kteří zprostředkovávají pronájem formou outsourcingu. Jde například o reklamní agenturu, která prodává pronájem reklamních ploch dalším subjektům, a tedy dopravní podnik spolupracuje pouze s touto agenturou, a nikoliv s koncovými zákazníky. To znamená, že je opět využito outsourcingu (EMT Madrid, 2021).

EMT Madrid nabízí také pronájem nebytových prostorů pro filmové štáby, či pro zájemce o uspořádání různých akcí. Dopravní podnik má k dispozici řadu objektů s různými specifickými charakteristikami (jako esplanády, průmyslové objekty, staré dílny, moderní díly a kanceláře apod.), které nabízí ideální příležitost pro natáčení, pořádání akcí, kongresů, prezentací, seminářů apod. Prostory se nabízí k pronájmu komukoliv, kdo si podá žádost a splní obchodní podmínky. Nabídku komerčních aktivit ještě rozšiřuje možnost pronájmu dvoupatrových turistických autobusů či pronájmu historických autobusů (EMT Madrid, 2021).

Příjmy z těchto komerčních a obchodních aktivit jsou však zřejmě velmi nízké, protože je organizace neviduje ve svojí výroční zprávě, resp. zde uvádí jen celkový souhrn tržeb (EMT Madrid, 2021).

3.1.3 Dopravní podnik Berlín

Veřejnou dopravu v Berlíně zajišťuje organizace Berliner Verkehrsbetriebe (BVG), která zajišťuje provoz husté sítě linek po celém městě a přilehlém okolí již více než 90 let. Celková obsluhovaná plocha městskou dopravou je téměř 900 km s téměř 7 500 zastávkami. Hlavní německá metropole má kromě klasické tramvajové, autobusové a lodní dopravy ještě dva typy kolejových spojů – U-Bahn a S-Bahn. U-Bahn je klasické podzemní metro, které má některé úseky i na povrchu, S-Bahn jsou nadzemní vlaky, které fungují nezávisle na železničních trasách.

Majitelem dopravního podniku je město Berlín. Dopravní podnik v Berlíně (BVG) je největším německým dopravním podnikem, jehož základní strategií je reagovat na výzvy městské hromadné dopravy prostřednictvím inovací a technologií (Berliner Verkehrsbetriebe, 2022).

Cílem této organizace je být spolehlivý a inovativní, a přitom flexibilně reagovat na potřeby neustále se měnícího a rostoucího města. Dále se snaží o aktivní propagaci nových přístupů k cestování pomocí kombinace inteligentního a dostupného způsobů cestování. Záměr je být jediným zdrojem služeb mobility pro každého neboli dostat Berlín do nepřetržitého pohybu den za dnem, nyní i v budoucnu.

Skrze berlínský dopravní podnik (BVG) bylo v roce 2019 přepraveno více než 1,1 miliardy cestujících. Počet zaměstnanců již překročil 15 000 osob, kteří pracují na 240 různých pracovních pozicích. Měsíčně si předplacenou kartu pořídí více než 841 000 cestujících.

Dnes DP v Berlíně (BVG) provozuje téměř 1 500 autobusů v největší německé městské autobusové síti se 6 511 zastávkami o celkové délce tras 2 119 kilometrů. Z pohledu kolejové dopravy obsluhuje třetí největší tramvajovou síť tratí na světě, která pokrývá celou oblast

Berlína. Celkem 22 linek tvoří síť o délce přesahující 300 kilometrů. Metro funguje na devíti linkách, které spojuje 174 stanic s celkovou délkou 155 kilometrů tratí, na kterých jezdí celkem 1302 souprav.

V rostoucím a živelném Berlíně je BVG velice zaměřena na otázku udržitelnosti, a proto se snaží razit cestu k post-fosilní, klimaticky neutrální a nákladově efektivní budoucnosti mobility. Udržitelný provoz je strategickým cílem, který jako společnost s veřejným duchem k životnímu prostředí důsledně sleduje na základě ekonomické, ekologické a sociální odpovědnosti.

Komerční a obchodní aktivity DP Berlín lze shrnout následujícím způsobem:

- Pronájem reklamních ploch
- Pronájem prostor pro filmová natáčení
- Busking
- Prodej movitého majetku
- Pronájem komerčních prostor
- Muzeum
- Kamenná prodejna



Obrázek 10 Logo DP Berlín (Berliner Verkehrsbetriebe, 2022)

Pronájem reklamních ploch

Pronájem reklamních ploch v prostorách dopravního podniku je realizován formou outsourcingu, a tedy reklamní plochy prodává externí dodavatel, ať už jde o plochy ve stanicích metra, ve vlacích, v autobusech, na zastávkách apod. Dopravní podnik k tomuto využívá tři dodavatele Berliner Fenster, Die Draussenwerber a WallDecaux (Berliner Verkehrsbetriebe, 2022).

Berliner Fenster je televizní kanál pro cestující v berlínských soupravách metra provozovaný stejnojmennou společností. Vysílá denně od 4 hodin ráno do půlnoci a ve dnech

od pátku do neděle po celý den. Za předpokladu průměrné doby jízdy kolem 11 minut přehrává 15minutový program, který obsahuje informace jako zprávy, kulturu a reklamu.

Společnost WallDecaux pro venkovní reklamu je důležitým partnerem pro reklamu v autobusech, tramvajích a vlcích metra i uvnitř nich. Reklama je obecně velkoformátová a prezentovaná po celém Berlíně nebo zaměřená na jednu část města. S množstvím dopravních prostředků je proto ideálním způsobem, jak oslovit místní publikum po celém městě. Reklamní plochy uvnitř vozidel také obsahují dotykové body a užitečné způsoby, jak úspěšně rozšířit kampaně ve veřejné dopravě.

Die Draussenwerber nabízí širokou škálu reklamních příležitostí na více než 50 000 místech ve stanicích metra, autobusových a tramvajových zastávkách, na reklamních sloupech, na pouličních lampách a na veřejných prostranstvích. Venkovní reklama, která je cenově dostupným způsobem oslovení velkého počtu lidí, je pro inzerenty vynikajícím způsobem interakce s publikem v hlavním městě. S rostoucím počtem obyvatel a cestujících je to ideální součást vyváženého mediálního mixu.

Pronájem prostor pro filmová natáčení

Stanice metra v Berlíně stejně jako autobusy a vlaky BVG či další plochy se nabízí k pronájmu pro fotografy, filmaře a televizní štáby z celého světa. Prioritou však stále zůstává hladký chod dopravní obsluhy a komfort cestujících. Natáčení a fotografování pro soukromé i profesionální použití ve vozidlech, stanicích a prostorách BVG proto vždy vyžaduje příslušné povolení (Berliner Verkehrsbetriebe, 2022).

Busking

Busking neboli pouliční umění je v prostorách berlínského dopravního podniku možné na základě povolení při dodržení přesně daných pravidel. Hudba ve stanicích berlínského metra má dlouhou tradici a je umožněna v přiměřené hlasitosti na vybraných místech ve určených stanicích. Povolení stojí 10 euro na den a lze použít velké množství hudebních nástrojů. Momentálně je vydávání povolení pozastaveno z důvodu opatření proti nemoci covid-19 (Berliner Verkehrsbetriebe, 2022).

Prodej movitého majetku

Dopravní prostředky a majetek, který byl vyřazen z běžného provozu je následně nabídnut do veřejného prodeje. Jedná se převážně o staré tramvaje, prodej technických strojů a vybavení ze skladů (Berliner Verkehrsbetriebe, 2022).

Pronájem komerčních prostor

V prostorách dopravního podniku si lze pronajmout komerční prostory prostřednictvím dceřiné společnosti Urbanis, která staví, pronajímá a spravuje obchody a kiosky na více než 170 místech berlínského metra a okolí stanic Tyto maloobchodní prodejny se sjednoceným designem pozitivně ovlivňují celkový vzhled města (Berliner Verkehrsbetriebe, 2022).

Muzeum

Muzeum dopravního podniku nabízí návštěvníkům pohled na více než stoletou historii městské hromadné dopravy v Berlíně. Expozice obsahuje různé historické oblečení pracovníků, automaty na jízdenky, technologické zařízení apod. Expozice nabízí vzrušující pohled do více než 100 let historie berlínského metra, historické služební uniformy, automaty na jízdenky a historické rozhlasové technologií provozu metra a další exponáty (Berliner Verkehrsbetriebe, 2022).

Kamenná prodejna

V kamenné prodejně si mohou návštěvníci zakoupit jízdenky, ale také různé upomínkové a dárkové předměty (Berliner Verkehrsbetriebe, 2022).

3.2 Srovnání aktivit dopravních podniků

Srovnání neboli benchmarking dopravních podniků v oblasti realizace obchodní a komerční činnosti shrnuje následující část práce. Informace jsou uvedené bez kategorie prodeje majetku. Tato činnost není pravidelná obchodní aktivita, ale spíše jednorázová, kterou nelze dlouhodobě a pravidelně opakovat. Proto není zařazena k dalším navrhovaným obchodním a komerčním činnostem.

Tabulka 4 níže je komparativní analýzou zjištěných skutečností, která zobrazuje vedlejší obchodní činnosti vybraných dopravních podniků. Metodika srovnání a zobrazení pomocí tabulky je následující. Z informací v následující tabulce vyplývá, že na základě analýzy vybraných dopravních podniků bylo identifikováno devět kategorií obchodní a komerční činnosti, které mohou dopravní podniky realizovat, resp. již v mnoha případech realizují. Následně je pro přehledné vyhodnocení sečten počet činností, kterým se každý dopravní podnik věnuje. Z této matice je patrné, které město používá kolik vedlejších obchodních činností.

Pro zvýšení vypovídající hodnoty byla ke každé činnosti přidána váha zobrazující potenciální ekonomický přínos na stupnici 1–5, kdy 1 je hodnocena jako nejméně významná

a 5 jako nejvíce významná. Součtem kladných polí u každé činnosti je dosaženo celkového součtu dle uvedené váhy, což velmi výrazně ovlivňuje pohled na celou tuto analýzu.

Tabulka 4 Obchodní a komerční činnosti dopravních podniků

Obchodní a komerční činnosti dopravních podniků	Váha 1-5	DP Praha	DP Londýn	DP Berlín	DP Madrid (oba DP)
Kamenná prodejna, fanshop	2	ANO	ANO	ANO	ANO
Eshop fanshop	3	ANO	ANO	NE	ANO
Pronájem prostor pro komerční účely	4	ANO	ANO	ANO	ANO
Pronájem reklamních ploch	5	ANO	ANO	ANO	ANO
Pronájem vozidel, zážitková turistika	3	ANO	ANO	ANO	ANO
Provoz muzea	4	ANO	ANO	ANO	ANO
Pronájem prostor film a focení	4	ANO	ANO	ANO	ANO
Poskytování otevřených dat	3	NE	ANO	NE	NE
Výstavba nemovitostí, developerské projekty	5	NE	ANO	NE	NE
Licencování značky	3	NE	ANO	NE	NE
Provozování sdílených jízdních kol	3	NE	NE	NE	ANO
Půjčovna knih pro cestující	1	NE	NE	NE	ANO
Podcast	1	NE	NE	NE	ANO
Busking – pouliční umění	1	NE	NE	ANO	NE
Provoz televizní stanice	3	NE	NE	ANO	NE
CELKEM ANO		6	10	8	10
CELKEM dle váhy		25	36	26	30

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Dopravního podniku hl. m. Prahy (2022)

Žádný z dopravních podniků nerealizuje všechny vybrané činnosti, ale největší šíří těchto činností vykonává dopravní podnik Londýn, který je z porovnávaných podniků největší jak do rozlohy, tak do celkové přepravní kapacity. Tomu v počtu činností sekunduje Madrid, který se jako jediný specializuje na několik vybraných specifických činností, kterým se žádný jiný dopravní podnik nevěnuje, jak je patrné z tabulky.

Je-li brán v potaz pouze celkový součet obchodních aktivit, pak je pořadí od nejlepšího dopravního podniku následovné: Londýn, Madrid, Berlín, Praha. Pokud je však sledován součet dle váhy jednotlivých činností, pak se pořadí nemění, ale kvalita Londýna je mnohem větší ve srovnání se zbytkem měst. Také se nám velice vyrovná poměr mezi zbylými třemi městy.

Ze všech sledovaných měst se Dopravní podnik hl. m. Prahy věnuje nejmenšímu počtu vedlejších činností. Lze tedy na první pohled konstatovat, že se nevěnuje poskytování otevřených dat, výstavbě nemovitostí a realizaci developerských projektů, licencování své vlastní značky, provozování sdílení jízdních kol, půjčovně knih pro cestující, tvorbě podcastu,

buskingu neboli pouličnímu umění, či provozování vlastní zpravodajské televize. Ve srovnání s nejbližším konkurentem, dle dat z tabulky, s městem Berlín, nevyužívá DPP pouze busking, což je velice zanedbatelný zdroj příjmů a neprovozuje zpravodajskou relaci, kterou by bylo možné vysílat v dopravních prostředcích nebo stanicích metra a monetizovat tak příjmy z reklam.

3.3 Obchodní příležitosti s ekonomickým přínosem

U zkoumaného dopravního podniku lze tedy identifikovat následující obchodní příležitosti za účelem generování dalších tržeb, tj. zároveň návrhy k realizaci. Hlavním kritériem pro následující návrhy jsou činnosti, kterými se zabývají sledované dopravní podniky a dále vlastní invence a brainstorming autora ve spolupráci s kolegy z oboru marketingu ve společnosti podnikající v automobilovém průmyslu, který je městské dopravě velice blízký.

V této části práce je možné také náležitě zodpovědět otázku uvedenou v úvodu této práce ve znění: Jaké vedlejší obchodní aktivity z dopravních podniků evropských metropolí by mohly být příležitosti pro rozvoj aktivit Dopravního podniku hlavního města Prahy?

Jedná se o tyto činnosti a obchodní aktivity, které budou blíže vysvětleny se vztahem k Dopravnímu podniku Praha:

- Rozšíření prostorů pro krátkodobé pronájmy
- Rozšíření vozového parku muzejních vozů pro komerční jízdy historickou tramvají
- Rozšíření vozového parku historických autobusů pro krátkodobý pronájem autobusů
- „Party tramvaj“ pro zážitkovou turistiku s okružní trasou po Praze
- Pronájem reklamních ploch na personálních parkovištích
- Pořízení a pronájem dvoupatrového autobusu
- Provozování okružní turistické linky autobusu
- Metro Antikvariát a Knihovna
- Provozování služby sdílených kol u vytipovaných stanic metra a zastávek
- Poskytování otevřených dat
- Licencování značky
- Výroba audio podcastu se zajímavými hosty
- Provozování vlastní televizní stanice
- Rozšíření nabídky e-shopu o další produkty
- Marketingový pronájem vozu

- Pronájem Cargo Coffe Bike ve stanicích metra
- Audit pozemků za účelem možností výstavby nemovitostí k pronájmu
- Využití hlášení v metru pro komerční aktivity
- Krátkodobé přejmenování stanice
- Zážitková místa
- Pořádání festivalu v prostorách depa

Navržené obchodní aktivity jsou níže popsány více v detailu.

Rozšíření prostorů pro krátkodobé pronájmy

Toto doporučení směřuje k vytipování dalších prostorů, které mohou sloužit ke krátkodobým pronájmům. DPP má ve svém vlastnictví velký počet budov a objektů, které ne vždy mají velké využití. V případě provedení šetření nebo auditu by se mohla vytipovat další místa s potenciálem zpeněžení prostřednictvím krátkodobých pronájmů. V úvahu připadá i zřízení v současné době velmi oblíbených tzv. coworkingových center, které nabízí podnikatelům možnost krátkodobého pronájmu kanceláře, zasedací místnosti či pracovního místa ve sdílené kanceláři za určitý poplatek, kdy je pronájem například jen na 60 minut, na 24 hodin nebo týden apod.

Rozšíření vozového parku muzejních vozů pro komerční jízdy historickou tramvají

Komerční jízdy historickou tramvají jsou další variantou, jak získat dodatečné příjmy. Ve vozovém parku dopravního podniku se nachází například tramvaje z doby druhé světové války apod. Mnoho muzejních exponátů je v dobrém technickém stavu a je plně pojízdných. Pokud to bude z technického a legislativního hlediska možné, tak by měl dopravní podnik uvažovat o jejich zprovoznění a nabídnutí ke komerčním jízdám. Ceník pronájmu komerčních jízd historických tramvají může mít vzrůstající trend s přihlédnutím ke stáří jednotlivých vozidel. Nejstarší vozy by tedy byly dražší k pronájmu než novější vozy. Atraktivita starších vozů by jistě přinesla další přísun financí do podnikové pokladny.

Rozšíření vozového parku historických autobusů pro krátkodobý pronájem autobusů

Dalším návrhem je pak pořízení či zprovoznění historických autobusů pro krátkodobý pronájem, tj. opět komerční jízdy. Ve vozovém parku dopravního podniku se takové vozy nachází, a proto je možné je pronajímat. Další historické autobusy například mohou být

zakoupeny. Dopravní podnik má dostatečné technické vybavení a personální zdroje, aby dokázal takové vozy zrenovovat (pokud například budou nepojízdné) a nabídnout k pronájmu. Ceník pronájmu může být opět sestaven progresivně vzhledem ke stáří vozů, stejně jako u návrhu k tramvajím výše.

„Party tramvaj“ pro zážitkovou turistiku

V rámci pronájmu vozů může dopravní podnik dále postavit a pronajímat speciální vůz pro různé party a večírky. Tento vůz by byl speciálně upraven pro tyto potřeby, kdy by měl nainstalované zařízení k reprodukci hudby, zvukové odizolování kvůli nenarušování života v ulicích Prahy, speciální část vyhrazenou pro přípravu pokrmů, bar, případně přístupnou střechu apod. Návrh je však poměrně diskutabilní, vzhledem k riziku poškození dobrého jména Dopravního podniku při nekázní cestujících.

Pronájem reklamních ploch na personálních parkovištích

Parkoviště dopravního podniku sice nejsou veřejně přístupná, ale nachází se poblíž frekventovaných silničních tahů. Všechna parkoviště jsou oplocená, a tedy na oplocení lze umístit reklamní cedule či reklamní billboardy. Na základě analýzy frekventovanosti jednotlivých lokalit by se dalo určit, ve kterých lokalitách by bylo výhodné reklamní plochy umístit a nainstalovat. Následně by se komunikace stočila směrem k současným reklamním partnerům a nabídla se jim nová příležitost k pronájmu těchto reklamních ploch.

Pořízení a pronájem dvoupatrového autobusu

Jako další se nabízí, aby dopravní podnik zakoupil dvoupatrový autobus, který by byl určen k pronájmu. Do vozového parku historických vozidel by se mohl přidat i tento model, který sice nemá historii na žádné z linek v minulosti, ale je natolik symbolický a atraktivní, že by si své fanoušky určitě našel a jeho provoz by mohl být proto ziskový.

Provozování okružní turistické linky autobusu

Po vzoru komerčních firem působících v Praze a provozujících okružní jízdy po městě ve svých soukromých autobusech, by DPP mohl začít provozovat podobnou službu. Jednalo by se o okružní linku s pevně danou trasou a pravidelnými intervaly, která by obsahovala i průvodcovský výklad prostřednictvím hudební reprodukce. Tato linka by nespádala pod jízdenkový systém PID, ale měla by vlastní jízdenky, kde by byla cena upravena dle

poskytované kvality této služby. Okružní jízdy by byly určeny převážně pro turisty jak domácí, tak zahraniční.

Metro Antikvariát a Knihovna

Ve vybraných stanicích metra může dopravní podnik provozovat antikvariát či knihovnu, a to například ve spolupráci s městskou knihovnou Prahy. Podobně jako to realizuje dopravní podnik v Madridu, tak lze nabízet klasické služby půjčování knih či prodeje knih. Vzhledem k velkému množství lidí, které prostory stanic metra každý den projdou by tohle mohla být jednoznačně zajímavá služba. Knihovna za drobný měsíční poplatek, prodejna a antikvariát s použitými knihami mohou být velice cenným benefitem pro velkou skupinu pasažérů, kteří si cestování v prostředcích hromadné dopravy zkracují právě čtením.

Provozování služby sdílených kol

Vzhledem k velkému současnému tlaku na zefektivnění dopravy jízdních kol po Praze je provozování služby bikesharingu další obchodní příležitostí. U vybraných stanic metra může zřídit dopravní podnik stojany pro sdílená kola, a to zejména poblíž frekventovaných cyklostezek, nádraží a přestupních stanic. Proces fyzického vypůjčení sdíleného kola může být proveden pomocí mobilní aplikace a k tomuto účelu by se dalo uvažovat o implementaci do existující aplikace Lítačka. Rizikem této služby je existující konkurence, vyšší vstupní náklady, personální zátěž a nutnost komunikace s magistrátem a jednotlivými městskými částmi ohledně povolení o stavbě stojanů apod.

Poskytování otevřených dat

Po vzoru Londýna by DPP mohl více pracovat s daty, které sbírá a ke kterým má možnost se jednoduchou cestou dostat. Z každodenního provozu celého podniku se generuje enormní množství dat a jde jen o to, jakým způsobem se zpracují a jaký je z nich možné získat výstup. Pokud by se s těmito daty pracovalo více efektivně, bylo by možné jednotlivé sety dat nabízet třetím stranám a následně je tak výhodně monetizovat. Tento návrh získá určitě na důležitosti směrem do budoucna. Vzhledem ke stále se zvyšující digitalizaci a přechodu všech systémů do online prostředí, se přístup k datům a správné zpracování bude velice cenit.

Licencování značky

Tento návrh je také po vzoru Londýna, ve kterém je systém městské dopravy opravdu oblíbeným brandem a proto jsou některé části dopravního podniku známé po celém světě. Toho

tedy lze využít i z finančního hlediska a sílu značky dopravního podniku tak zpeněžit. DPP by tedy mohl pokusit o hlubší spolupráci na reklamních předmětech např. s návrháři nebo s nějakou jinou známou značkou, případně se pokusit licencovat autentické zvuky či hlasatele zastávek, které jsou známé všem cestujícím.

Výroba audio podcastů se zajímavými hosty

Téma dopravní podnik, technické zajímavosti, náhled do historie, rozhovory se zajímavými hosty nebo pohled na budoucí vývoj jsou témata, která by se dala použít do audio podcastu v režii dopravního podniku. Zajímavých témat je celá řada a vzhledem k momentální oblíbenosti poslechu audio podcastu je tato cesta určitě velmi snadnou a nenákladnou možností, jak se pokusit generovat další objem financí.

Provozování vlastní televizní stanice

Služba, která v pražském metru už v minulosti fungovala prostřednictvím externí firmy. Ve vybraných frekventovaných stanicích metra byly umístěny obrazovky, na které se promítaly aktuální zprávy, sportovní zpravodajství, kulturní informace, informace o DPP, čas do příjezdu soupravy a samozřejmě reklamy. Tento koncept byl zajímavým zpestřením při čekání na příjezd metra. Pokud by se toto řešení nyní opět ve stanicích objevilo, byla by to velká příležitost pro potenciální inzerenty vzhledem k absenci jakékoliv podobné formy inzerce v prostorách metra. Navíc by se program vysílání mohl použít i na zastávkách tramvají, autobusů na nádražích a dalších místech. Tento návrh je ze všech uvedených nejspíš největším příslibem pro rozšíření vedlejších obchodních aktivit.

Rozšířit nabídku e-shopu o další produkty

Nabídka produktů v elektronickém obchodu se může rozšířit o další produkty, které souvisí s činností dopravního podniku. Inspirovat se lze nabídkou dopravních podniků v zahraničí, případně může jít o produkty, které již dopravní podnik nabízí v kamenných kioscích. Existuje celá řada upomínkových předmětů, které by stály za zvážení a v nabídce e-shopu ještě stále nejsou. Dopravní podnik hl. m. Prahy by se měl zaměřit zejména na viditelnost cesty přístupu na stránky fanshopu z domovské stránky dpp.cz. Pro návštěvníka webu, který neví o existenci fanshopu, je téměř nereálné se bez cíleného vyhledávání k odkazu na stránku e-shopu proklikat.

Marketingový pronájem vozu

Marketingový pronájem vozu je službou krátkodobého pronájmu vagonu metra, autobusu či tramvaje k marketingovým účelům. To znamená, že například si všechen reklamní prostor pronajme jedna organizace, která zde bude realizovat marketingovou kampaň – například vůz přejmenuje jménem své značky, bude zde rozdávat propagační letáky, oslovovat potenciální zákazníci apod. Po vzoru marketingových aktivit z Londýnského metra je vhodné zvážit zavedení této aktivity i pro pražský podnik. Všemi prostředky DPP se denně přepraví přes milion cestujících a pro potenciální klienty je takový typ reklamy opravdu velkým lákadlem. Pokud by DPP vyčlenil nebo zavedl speciální mikroteam v rámci své struktury, který by dedikoval pro správu těchto kampaní, vznikla by tím příležitost pro další vedlejší příjmy z obchodních aktivit.

Pronájem Cargo Coffee Bike ve stanicích metra

Cargo Coffee Bike je speciální kavárna, která integruje jízdní kolo s vybavením kavárny. Jde tedy o „prodejní stánek“ s kávou, který lze snadno přemístit a odvézt na jiné místo nebo např. stanici či zastávku pro vykrývání dopravních špiček a zefektivnění prodeje samotné kávy. Tuto technologii lze využít pro prodej kávy cestujícím v metru a na frekventovaných zastávkách. Na trhu už v tomto oboru existuje konkurence, ale k tomu, aby mohla prodávat na místech v blízkostech metra či zastávek musí získat povolení od DPP. Tímto by se dala případně konkurence snadno eliminovat a DPP by mohl těžit z možnosti být jediným poskytovatelem této služby v těsném okolí stanic metra nebo zastávek ostatních dopravních prostředků. Není třeba službu přímo provozovat, ale jako alternativa může sloužit pronájem, kdy DPP poskytne místo a technologii a nájemce následně řeší provoz stánku po svém.

Audit pozemků za účelem možností výstavby nemovitostí k pronájmu

Dále se doporučuje provést audit pozemků ve vlastnictví dopravního podniku a zvážit, jestli na těchto místech není možné provést výstavbu bytů, čímž by došlo ke generování pravidelného příjmu z pronájmu. Inspirací pro tento návrh se opět stává DP v Londýně, který jako jeden z největších držitelů pozemků a nemovitostí v Londýně s těmito aktivy náležitě nakládá. Pomocí bytového developmentu na svých vybraných pozemcích se společnost dostává k pravidelnému příjmu ve formě krátkodobých a dlouhodobých pronájmů. Nemovitosti zůstávají tedy v majetku DP Londýn, ale vytvoří si touto strategií velice zajímavý pasivní příjem. Tato práce nezkoumala množství a lokality nemovitostí v držení DPP, takže není ani

možné jednoznačně tvrdit, zda by tento návrh byl možný nebo alespoň teoreticky realizovatelný pro potřeby pražského dopravního podniku.

Využití hlášení v metru

Pro marketingové účely lze nabídnout i reklamní prostor v rámci hlášení v metru. Tento systém se příležitostně používá pro marketingová hlášení, ale pouze na události pořádané přímo Dopravním podnikem. Je tedy nasnadě použít tento komunikační kanál v prostorách metra i pro komerční účely a v omezeném režimu nabídnout pro komerční subjekty.

Krátkodobé přejmenování stanice

Pro marketingové účely lze nabídnout možnost přejmenování stanic, a to pouze v krátkodobém horizontu. Prostřednictvím tohoto přístupu je možné aplikovat tzv. Guerilla marketing, kdy na velmi omezenou dobu se na určitém místě objeví nekonvenční a neotřelá reklama na určitý produkt, která okamžitě poutá velkou pozornost a vzbuzuje masový zájem o produkt. Krátkodobé přejmenování stanice by u většiny cestujících vzbudilo velký zájem a tato ojedinělá akce by měla být pro zadavatele velice finančně náročná. Vzhledem k tomu, že tato forma není standardním komunikačním kanálem, mohlo by její nacenění být opravdu vysoké, z čehož by DPP pouze profitoval.

Zážitková místa

Na vytipovaných místech lze vytvořit zážitková místa, která budou sloužit pro marketingovou prezentaci podniků. Opět by zájemce o reklamu na svůj výrobek nebo službu byl v kontaktu s marketingovým týmem DPP a společně by vymysleli kampaň na speciálním vybraném místě, kde by se tato akce realizovala. Cestující by tedy neměl jen vizuální zážitek z reklamy jako je denně běžné, ale zároveň by se prohloubil jeho zážitek prostřednictvím speciálního provedení této reklamy.

Pořádání festivalu v prostorách depa

Dopravní podnik hl. m. Prahy pořádá během roku velké množství akcí a událostí pro širokou veřejnost. Dalším rozšířením se nabízí uspořádání hudebního festivalu v prostorách vozovny nebo depa. Tato akce by měla přínos nejenom finanční, ale zároveň by rozšiřovala povědomí o DPP jako společnosti a pozitivně ovlivňovala sílu samotného brandu. Z festivalu by se mohla stát pravidelná každoroční událost, na kterou by se návštěvníci rádi vraceli. K této události by se samozřejmě mohlo přiřadit mnoho dalších doprovodných aktivit, jako prodej

sortimentu z fanshopu, možnost komunikace produktů od partnerů festivalu, prodej vstupenek na pravidelné jízdy tramvají nebo metrem a mnoho dalších.

3.4 SWOT analýza DPP z pohledu obchodních aktivit

SWOT analýza a její teoretická hlediska, která jsou popsána v první části této práce se nyní aplikují v praktické ukázce níže. SWOT analýza většinou pozoruje vnější okolí podniku a snaží se dosáhnout větší efektivity a vyvarovat se slabších míst v činnostech zkoumané firmy. Zde je zaměřena na analyzování vedlejších obchodních a komerčních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy, aby bylo zřetelné a čitelné na jaké aktivity se do budoucna zaměřit a jakých se raději vyvarovat.

Tabulka 5 SWOT analýza

<p style="text-align: center;"><u>Silné stránky / Strengths</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalita poskytovaných služeb přepravy a dlouhá historie • Flotila historických vozidel a muzeum • Pravidelné investice do vozového parku • Pronájem komerčních ploch 	<p style="text-align: center;"><u>Slabé stránky / Weaknesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečný benchmarking v oblasti obchodních aktivit • Pomalý přístup ke změnám • Výběrová řízení a složitá administrace • Příjmy z vedlejších obchodních aktivit
<p style="text-align: center;"><u>Příležitosti / Opportunities</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření prostorů k pronájmu • Komerční development na vlastních pozemcích • Další návrhy uvedené výše • Centralizace oddělení pod společný útvar 	<p style="text-align: center;"><u>Hrozby / Threats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozpočet pro rozšíření aktivit • Personální zátěž při rozvoji • Konkurence v obchodních aktivitách • Slabá motivace z důvodu firemního rozpočtu založeném na státních dotacích

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Z provedené SWOT analýzy v tabulce 5 je patrné, v čem je v interním prostředí podnik silný a v jakých oblastech slabý. Dále jsou uvedeny hlavní příležitosti pro další rozvoj a hrozby, kterých se vyvarovat. Tato uvedená analýza nám shrnuje předešlé poznatky získané v průběhu této práce a dává je do přehledné matice pro snadné porozumění nejdůležitějších témat, kterým se intenzivně věnovat.

3.5 Systémové řízení a kompetence jednotlivých útvarů

Z hlediska systémového řízení a kompetencí jednotlivých útvarů se doporučuje využít možnosti centralizace útvarů – vytvoření specializovaného útvaru komerčních a obchodních aktivit. Tento útvar by nesl odpovědnost za realizaci veškerých obchodních a komerčních aktivit, jejich strategický a dlouhodobý rozvoj a v rámci organizace by se mnohem snáze vykazovaly výsledky. Tímto krokem by se dosáhlo značné administrativní i finanční úspory. Primárním cílem pro centralizování veškerých aktivit pod jeden úsek by mělo být zvýšení tržeb ze všech vedlejších obchodních aktivit.

Současný stav, kdy aktivity realizují různé útvary není ideální a může vést k řadě problémů a chyb ve firemní interní komunikaci. Integrace aktivit do jednoho útvaru by měla vytvořit prostor pro zlepšení dosavadní výkonnosti těchto aktivit.

Jak je uvedeno v předchozí části této práce, Dopravní podnik hl. m. Prahy již s touto variantou kalkuluje a v roce 2021 byl vytvořen plán pro celkovou reorganizaci všech složek, které se na vedlejších obchodních aktivitách podílí. Současný stav implementace této strukturální změny není k datumu odevzdání práce znám a z toho důvodu nebudou navrhovány ani další postupy pro možnosti centralizace jednotlivých odpovědných útvarů.

4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

Poslední kapitola diplomové práce se věnuje zhodnocení všech použitých návrhů pro rozšíření vedlejších obchodních a komerčních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy. Veškeré návrhy byly vybrány na základě výsledků z analytické části této práce.

4.1 Zhodnocení navržených obchodních příležitostí

Z výsledků komparativní analýzy mezi dalšími městskými podniky v Evropě jasně vyplívá, že Dopravní podnik hl. m. Prahy využívá nejmenší počet vedlejších obchodních aktivit. Lze konstatovat, že existují další komerční činnosti aplikované v jiných dopravních podnicích, které by mohl DPP zahrnout mezi své stávající činnosti a zvýšit tak šanci pro generování dalších příjmů. V následující části budou jednotlivé navržené obchodní příležitosti a aktivity rozděleny do 3 celků dle míry potenciálu, kterého z obchodního hlediska dosahují. Tyto návrhy jsou jednotlivě hodnoceny z hlediska odhadovaných nákladů a jejich případných přínosů pro DPP.

Výčet všech nově navržených aktivit, ve kterých se zatím Dopravní podnik hl. m. Prahy neangažuje:

- Rozšíření prostorů pro krátkodobé pronájmy
- Rozšíření vozového parku muzejních vozů pro komerční jízdy historickou tramvají
- Rozšíření vozového parku historických autobusů pro krátkodobý pronájem autobusů
- „Party tramvaj“ pro zážitkovou turistiku s okružní trasou po Praze
- Pronájem reklamních ploch na personálních parkovištích
- Pořízení a pronájem dvoupatrového autobusu
- Provozování okružní turistické linky autobusu
- Metro Antikvariát a Knihovna
- Provozování služby sdílených kol u vytipovaných stanic metra a zastávek
- Poskytování otevřených dat
- Licencování značky
- Výroba audio podcastu se zajímavými hosty
- Provozování vlastní televizní stanice
- Rozšíření nabídky e-shopu o další produkty
- Marketingový pronájem vozu
- Pronájem Cargo Coffe Bike ve stanicích metra
- Audit pozemků za účelem možností výstavby nemovitostí k pronájmu

- Využití hlášení v metru pro komerční aktivity
- Krátkodobé přejmenování stanice
- Zážitková místa
- Pořádání festivalu v prostorách depa

4.1.1 Návrhy s vysokým potenciálem

Obchodní aktivity, které vykazují vysokou míru potenciálu z hlediska ekonomického přínosu do rozpočtu DPP. Autor práce níže vysvětluje důvody, proč by se měl DPP na tyto obchodní a komerční aktivity zaměřit a jaký přínos by pro samotnou společnost představovaly. Dopravní podnik hl. m. Prahy by měl zvážit, zda některé z těchto činností nejsou pro rozvoj obchodních příležitostí společnosti opravdu atraktivní a perspektivní.

Návrhy s vysokým potenciálem jsou:

- Rozšíření prostorů pro krátkodobé pronájmy – velice snadné a v krátké době realizovatelné řešení bez větších zásadních investic. Po pečlivém auditu veškerých prostor, kterými DPP disponuje se mohou vytipovat prostory, které by se mohly nabídnout zájemcům z řad veřejnosti ke krátkodobým pronájmům pro různé účely. Může se tedy jednat jak o prostory určené k natáčení, tak o zřízení kanceláří, které by byly určeny ke krátkodobému pronájmu, což je v dnešní době vzrůstající trend převážně pro tzv. freelancery neboli osoby samostatně podnikající.
- Pronájem reklamních ploch na personálních parkovištích – DPP disponuje velkým množstvím parkovacích ploch. Ty jsou téměř vždy oplocené a určené pouze pro zaměstnance nebo pro výkon dopravní činnosti. Dále lze tento návrh aplikovat i v prostorách dep, konečných nebo vozovných. Tato místa se nachází na frekventovaných adresách a instalace reklamních ploch může být velice zajímavý zdroj příjmů. Jako příklad můžeme uvést Depo Kačerov, které mimoúrovňově rozděluje ulice 5. května, po které denně v obou směrech projedou desetitisíce vozidel. Na celé ploše depa je umístěn pouze jeden billboard, kdy další prostor na využití reklamních ploch je enormní, a to je uvedena pouze jedna vybraná lokalita.
- Poskytování otevřených dat – v průběhu vykonávání své hlavní činnosti, hromadné přepravy osob, generuje DPP obrovské množství dat. Data jsou v dnešní digitální době velice ceněná komodita. Problém u většiny společností je, že data neumí zpracovat a převést do čitelné podoby, která má reálnou vypovídající hodnotu. Pokud by DPP zapracoval na této oblasti a dokázal třetím stranám nabídnout vybrané okruhy dat, mohl by na tom znatelně profitovat. Tuto strategii využívá dopravní podnik v Londýně, kde

by pražský dopravní podnik mohl čerpat případnou inspiraci, jak s daty správně nakládat.

- Výroba audio podcastu se zajímavými hosty – v současné době je tvorba a poslech podcastu velice populární. DPP by při tvorbě vlastního podcastu mohl čerpat z vnitropodnikových témat a pozvat zajímavé hosty z dopravní branže k rozhovoru. V případě umístění podcastu na některou ze streamovacích platforem se od určitého počtu přehrání začne autorovi vyplácet odměna. Jako příklad lze uvést streamovací platformu Spotify, která průměrně vyplácí 1\$ za 250 poslechnů. Dle posledních statistik je v České republice už více než 1,35 milionů předplatitelů pouze na platformě Spotify. Výroba podcastu není finančně ani časově náročná, a kromě případné monetizace by tento kanál sloužil i z marketingového hlediska k rozšíření povědomí o aktivitách DPP, což by mohlo upevnit vztah s cestujícími a tím podpořit například prodej jízdenek.
- Rozšířit nabídku e-shopu o další produkty – Fanshop nabízející produkty s tematikou Dopravního podniku hl. m. Prahy je funkční a generující určitý obrat. Ten by se dal navýšit rozšířením aktuálně nabízeného sortimentu. Návrhy pro rozšíření můžeme opět hledat u jiných dopravních podniků, především v Londýně. Jako velice důležitý aspekt pro zlepšení kvality e-shopu je změnit jeho umístění ve struktuře na webových stránkách www.dpp.cz. Momentálně je velice složité se na e-shop dostat. Pro návštěvníka webu, který o jeho existenci není seznámen je prakticky nemožné se na stránky fanshopu proklikat skrz strukturu domovské webové stránky DPP.
- Využití hlášení v metru pro komerční aktivity – Velice snadné řešení pro rozvoj dalších vedlejších aktivit. Plošný rozhlas funguje v prostorách zastávek metra po celé jeho síti. Tento návrh je téměř bez jakýchkoliv finančních nákladů a může začít generovat tržby prakticky okamžitě. Samozřejmě je možné jeho použití pouze v omezené míře, aby nebyl snížen komfort cestujících, kteří by byli zahlceni zbytečnou a nesprávně provedenou reklamou. Je tedy potřeba dbát na výsledné provedení reklamy prostřednictvím rozhlasu zvýšené opatrnosti.
- Krátkodobé přejmenování stanice – další z marketingových aktivit, která by mohla generovat zajímavý finanční přínos pro DPP. Ve spolupráci s marketingovým oddělením, případně externí společností by se v nepravidelných intervalech mohly používat tyto komunikační akce pro komerční účely třetích stran. Velice zajímavá platforma, jak neobvyklým způsobem oslovit velký počet cestujících.

- Marketingový pronájem vozu – činnost která se ojediněle objevuje na vozech metra nebo tramvaje. Očekával bych však její větší využití a kreativitu. Vzhledem k počtu vozidel ve vozovém parku DPP se jedná pouze o jednotky případů, což je ztracená příležitost.

Z hlediska ekonomických efektů nelze jednoznačně určit, jaký finanční přínos a objemy tržeb aktivity přinesou, protože budou záviset na mnoha faktorech jako poptávce, nákladech, času realizace apod.

V následující tabulce 6 jsou k jednotlivým navrhovaným aktivitám přiřazeny atributy dle stanoveného klíče. Předpokládaná hrubá výše příjmů bodovaná na stupnici 1-5, kdy 1 jsou nejnižší příjmy a 5 nejvyšší příjmy. A dále ukazatel náročnosti realizace dané činnosti na stupnici 1-5, kdy 5 je nejsnazší a nejrychlejší možnost realizace.

Na základě sloupce „Součet“ lze následně snadno rozlišit, které aktivity je výhodné upřednostnit, protože slibují vyšší předpoklad finančních příjmů a zároveň je zohledněna náročnost jejich realizace.

Tabulka 6 Zhodnocení návrhů s vysokým potenciálem

Aktivita	Předpoklad příjmů	Realizace	Součet
Rozšíření prostorů pro krátkodobé pronájmy	2	2	4
Pronájem reklamních ploch na personálních parkovištích	4	2	6
Poskytování otevřených dat	3	4	7
Výroba audio podcastu se zajímavými hosty	1	3	4
Rozšíření nabídky e-shopu o další produkty	4	4	8
Využití hlášení v metru pro komerční aktivity	2	5	7
Krátkodobé přejmenování stanice	2	3	6
Marketingový pronájem vozu	4	4	8

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Z tabulky 6 tedy vyplývá, že aktivity s největším součtem jsou marketingový pronájem vozu a rozšíření nabídky e-shopu. U těch můžeme tvrdit, že z hlediska předpokládaných příjmů a zároveň rychlosti a náročnosti realizace mají nejlepší hodnotu, takže jejich realizace nebo výraznější zdokonalení současného stavu se DPP doporučuje. Naopak u aktivit rozšíření prostor

k pronájmu a pronájmu reklamních ploch na parkovištích je vidět součet nejnižší, což znamená, že jejich realizace bude méně efektivní nebo bude její příprava zabírat více času.

4.1.2 Návrhy se středním potenciálem

V této kapitole jsou uvedeny a zhodnoceny návrhy, které disponují středním potenciálem z hlediska možnosti realizace i případných ekonomických přínosů. Navržené aktivity není primárně potřeba zkoumat příliš do detailu z důvodů uvedených u jednotlivých aktivit níže. Ekonomický přínos ve srovnání s časovou i finanční náročností realizace těchto aktivit není tolik zajímavý jako u navržených oblastí v předchozí kapitole a z toho důvodu se rozhodnutí o realizaci následujících návrhů nechává na uvážení Dopravního podniku hl. m. Prahy.

Návrhy se středním potenciálem jsou:

- Rozšíření vozového parku muzejních vozů pro komerční jízdy historickou tramvají – provoz a pronájem historických tramvají je mezi klienty i veřejností velice oblíbený. Momentálně je k dispozici několik vozů historických tramvají různých dat výroby určených k pronájmu, jak je uvedeno v kapitole 2.2.5. Služby zážitkových jízd historických tramvají se mohou rozšířit zařazením dalších vozů do vozového parku případně zvýšením sazeb za pronájem jednotlivých prostředků. To s sebou ovšem nese vysoké finanční náklady na pořízení dalších tramvajových souprav, jejich renovaci, údržbu a následný provoz.
- Rozšíření vozového parku historických autobusů pro krátkodobý pronájem autobusů – velice podobný případ jako u historických tramvají. Jízdy historickými vozy jsou velice oblíbené a DPP by mohl zvednout jejich atraktivitu pomocí zážitkových jízd i v historických autobusech. Momentálně je několik zajímavých historických pojízdných vozidel v muzeu DP, takže se nabízí tato vozidla využít i ke krátkodobému pronájmu, pokud to technický stav umožní.
- Provozování okružní turistické linky autobusu – po nečekaném úspěchu v rámci testovacího provozu okružní tramvajové linky 42, která byla provozována ve spolupráci se společností Prague City Tourism, by měl DPP v této aktivitě pokračovat a zvážit zavedení autobusové okružní linky. Plánování trasy pro autobus je méně omezené než pro kolejová vozidla a po vzoru komerčních společností provozujících okružní linky se jedná o perspektivní aktivitu. Společnost Hop on – hop off s.r.o., největší provozovatel okružních linek ve městě, si za 24hodinovou jízdenku účtuje 680 Kč. Pro DPP by se tak

jednalo o zajímavý zdroj příjmů, pokud by cena jízdenek byla vyšší než u standardních tarifů po Praze a zároveň nižší než u konkurence.

- Metro Antikvariát a Knihovna – ve spolupráci s Městskou knihovnou v Praze se nabízí provozování této aktivity. Jednalo by se o služby knihovny vybraných titulů a místo k vyzvedávání objednaných knih a jejich následné vracení v prostorách vybraných stanic metra. Za tuto extra službu by byl stanovený poplatek, který by umožňoval provoz těchto míst. Cestující by službu s takovou dostupností určitě uvítali, ale naopak by nepředstavovala příliš znatelný přínos po ekonomické stránce.
- Licencování značky – návrh na licencování značky, loga, symbolů, cedulí, zastávek a dalších ikonických symbolů Dopravního podniku hl. m. Prahy za účelem generování příjmů. Bohužel DPP není natolik silný brand jako například DP v Londýně a tato aktivita by tedy nebyla příliš efektivní.
- Provozování vlastní televizní stanice – tvorba vlastního obsahu pro televizní vysílání je finančně extrémně náročná. Bereme-li v úvahu náklady na techniku, prostor, produkci, lidský kapitál, vybavení prostor ve stanicích metra atd., jeví se tato činnost jako nereálná. Pokud by DPP poskytl pouze patřičný prostor a techniku v prostorách metra pro sledování, tak by se služby televizní tvorby daly outsourcovat a DPP by nemusel řešit produkování vlastního obsahu, ale pouze by poskytoval prostor k přenosu televizního vysílání, za což by si mohl účtovat přiměřené náklady.
- Pořádání festivalu v prostorách depa – jednorázová, případně každoroční aktivita, která převážně buduje povědomí o značce DPP a prohlubuje vztah s cestujícími a fanoušky. Pokud bude dobře zorganizovaná, pak bude mít jistě finanční přínos, ale nelze o této aktivitě hovořit jako o pravidelné obchodní činnosti, na které by měl DPP do budoucna stavět.

V následující tabulce 7 jsou k jednotlivým navrhovaným aktivitám přiřazeny atributy dle stanoveného klíče. Předpokládaná hrubá výše příjmů bodovaná na stupnici 1-5, kdy 1 jsou nejnižší příjmy a 5 nejvyšší příjmy. A dále ukazatel náročnosti realizace dané činnosti na stupnici 1-5, kdy 5 je nejsnazší a nejrychlejší možnost realizace.

Na základě sloupce „Součet“ lze následně snadno rozlišit, které aktivity je výhodné upřednostnit, protože slibují vyšší předpoklad finančních příjmů a zároveň je zohledněna náročnost jejich realizace.

Tabulka 7 Zhodnocení návrhů se středním potenciálem

Aktivita	Předpoklad příjmů	Realizace	Součet
Rozšíření vozového parku muzejních vozů pro komerční jízdy historickou tramvají	4	3	7
Rozšíření vozového parku historických autobusů pro krátkodobý pronájem autobusů	2	3	5
Provozování okružní turistické linky autobusu	3	5	8
Metro Antikvariát a Knihovna	1	3	4
Licencování značky	2	4	6
Provozování vlastní televizní stanice	4	2	6
Pořádání festivalu v prostorách depa	2	5	7

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 7 ukazuje provozování okružní turistické linky autobusu jako aktivitu s největším skórem. Předpoklad příjmů je průměrný, ale možnost realizace je prakticky okamžitá, protože DPP disponuje všemi potřebnými zdroji pro zavedení této služby. Naopak aktivita Metro Antikvariát a knihovna vykazuje nejnižší skóre, kde předpoklad příjmů je minimální a z tohoto pohledu se realizace této aktivity nedoporučuje.

4.1.3 Návrhy s nízkým potenciálem

V této kapitole jsou uvedeny a zhodnoceny návrhy, které disponují nízkým potenciálem z hlediska možnosti realizace a případných ekonomických přínosů pro samotný podnik. Navržené aktivity jsou inspirovány buďto dopravními podniky z analyzovaných metropolí a v prostředí pražského dopravního podniku jsou obtížně realizovatelné nebo jsou navrženy autorem této práce a následně zhodnoceny jako neefektivní. Ekonomický přínos ve srovnání s časovou i finanční náročností realizace těchto aktivit není tolik zajímavý a jejich realizace se Dopravnímu podniku hl. m. Prahy ani nedoporučuje.

Jedná se o následující obchodní činnosti, které nebudou již blíže rozebrány:

- „Party tramvaj“ pro zážitkovou turistiku s okružní trasou po Praze
- Pořízení a pronájem dvoupatrového autobusu
- Provozování služby sdílených kol u vytipovaných stanic metra a zastávek
- Pronájem Cargo Coffe Bike ve stanicích metra
- Audit pozemků za účelem možností výstavby nemovitostí k pronájmu
- Zážitková místa

Velice zajímavou aktivitou se jeví vlastní výstavba nemovitostí v dlouhodobém držení k následnému pronájmu. Tato aktivita je hojně využívána dopravním podnikem v Londýně, který se řadí mezi největší vlastníky nemovitostí a pozemků v celém Londýně. Dopravní podnik hl. m. Prahy disponuje také větším počtem nemovitostí a příslušných pozemků, a proto se teoreticky nabízí šance na detailnější průzkum této obchodní oblasti. Jedná se však o velký projekt, na který by muselo být zřízeno samostatné oddělení nebo úsek developmentu v rámci vybrané struktury, nalézt patřičný způsob financování a otevřít společnou debatu s Magistrátem Prahy o možnostech těchto aktivit.

4.2 Shrnutí navržených opatření

Navržená opatření se jeví jako životaschopná, protože reagují na aktuální situaci dopravního podniku Praha, ale také jsou inspirované největšími dopravními podniky na světě, kde fungují, jsou efektivní a vykazují finanční výsledky. Je zřejmé, že obchodní a komerční aktivity mohou motivovat k většímu využívání služeb dopravních podniků, takže by je měl dopravní podnik Praha využívat ve zvýšené míře a v lepší podobě, než je tomu v dosavadní době. Vysoká závislost na dotacích je do budoucna problematická. Může se změnit politické vedení města, které omezí výši dotací nebo se zvednou ceny energií a pohonných hmot, čehož jsme svědky v momentální turbulentní době. Tyto faktory by velice ztížily sestavování rozpočtu pro provoz společnosti s 11 tisíci zaměstnanci. Eliminovat toto riziko mohou právě komerční a obchodní aktivity, které vytváří dodatečné příjmy, se kterými může společnost ve svém rozpočtu disponovat.

Z hlediska ekonomických efektů nelze jednoznačně předpokládat, jaké objemy tržeb aktivity přinesou, protože budou záviset na poptávce. Zároveň však návrhy neznamenaají příliš vysoké náklady (vzhledem k celkovým nákladům dopravního podniku). Realizace návrhů by tak měla vést k ziskovosti obchodních a komerčních aktivit. Od realizace návrhů lze také očekávat určité marketingové efekty, které mohou vést k získání nových cestujících a k posílení loajality stávajících zákazníků. V současné době je každý zdroj příjmů potřebný, a proto nelze setrvat ve stavu, aby dopravní podnik i nadále podceňoval význam těchto obchodních a komerčních aktivit. Skutečnost, že některé z těchto navrhovaných aktivit využívají dopravní podniky v jiných evropských metropolích, naznačuje, že mají svůj smysl a vytvářejí přidanou hodnotu.

V případě, kdy dojde k rozšíření stávajících nebo realizaci těchto návrhů, je důležité zvážit případnou organizační změnu a vytvoření nového organizačního útvaru, který bude

zajišťovat veškerou realizaci a správu navržených doplňkových aktivit. Dosavadní organizační praxe není pro efektivní chod podniku z obchodního hlediska příliš vhodná.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývala problematikou obchodních a komerčních aktivit dopravních podniků, tj. ve smyslu nikoliv primárních aktivit v podobě zprostředkování městské hromadné dopravy, ale v podobě aktivit doplňkových neboli vedlejších. Takovéto aktivity mohou vytvářet dodatečné příjmy, kterými dopravní podniky podporují svoji činnost a snižují závislost na dotacích a příspěvcích, či tržbách z prodeje jízdného.

Jak se prokázalo, tak jde o poměrně aktuální téma, které by měl řešit každý dopravní podnik. Na jednu stranu jsou obchodní a komerční aktivity sekundárním zdrojem příjmů, a proto nemusí být předmětem zájmu vedení dopravního podniku. Na druhou stranu jde o činnosti, které mají svůj potenciál, a to také potenciál marketingový, protože jejich efektivní provedení může zlepšit image dopravního podniku a motivovat zákazníky k využití služeb.

Cílem této diplomové práce bylo na základě zjištěných skutečností pomocí analýzy identifikovat slabá místa Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s., navrhnout možnosti a příležitosti na jejich zlepšení a uvedené návrhy následně zhodnotit.

K tomuto cíli vedla deskripce odborných zdrojů, analýza současných obchodních a komerčních aktivit Dopravního podniku hl. m. Prahy, spolu se systémem řízení těchto aktivit. Dále analýza obchodní činnosti u dopravních podniků ve vybraných světových metropolích a jejich následná podrobná komparace s Dopravním podnikem hl. m. Prahy, včetně benchmarkingu a následně vypracovanou SWOT analýzou, která přehledně zobrazila všechny nalezené skutečnosti.

Využití metod deskripce odborných zdrojů, komparace, benchmarkingu, analýzy a syntézy potvrdilo, že Dopravní podnik hl. m. Prahy realizuje určité sekundární obchodní a komerční aktivity, ale zcela určitě existuje další prostor pro jejich rozvoj a pro realizaci nových aktivit, které ještě více mohou napomoci k získání dodatečných příjmů. Z tohoto důvodu došlo k návrhu následujících doporučení, které je doporučeno zvážit či realizovat pro rozšíření stávajících vedlejších obchodních aktivit:

- Rozšíření prostorů pro krátkodobé pronájmy
- Rozšíření vozového parku muzejních vozů pro komerční jízdy historickou tramvají
- Rozšíření vozového parku historických autobusů pro krátkodobý pronájem autobusů
- Pronájem reklamních ploch na personálních parkovištích
- Provozování okružní turistické linky autobusu
- Metro Antikvariát a Knihovna
- Poskytování otevřených dat

- Licencování značky
- Výroba audio podcastu se zajímavými hosty
- Provozování vlastní televizní stanice
- Rozšíření nabídky e-shopu o další produkty
- Marketingový pronájem vozu
- Audit pozemků za účelem možností výstavby nemovitostí k pronájmu
- Využití hlášení v metru pro komerční aktivity
- Krátkodobé přejmenování stanice
- Pořádání festivalu v prostorách depa

Příkladem a inspirací pro uvedené návrhy je také praxe vybraných dopravních podniků (best practices) z velkých evropských měst Londýna, Berlína a Madridu s velmi dobře fungující městskou dopravou.

Součástí těchto návrhů je také zřízení nového organizačního útvaru, který se bude zabývat pouze obchodními a komerčními aktivitami. V současnosti je tato činnost v kompetenci různých pracovníků v různých útvarech, což může způsobovat řadu problémů a komplikací v komunikaci i administrativě. Dopravní podnik hl. m. Prahy již s touto variantou kalkuluje a v roce 2021 byl vytvořen plán pro celkovou reorganizaci všech složek, které se na vedlejších obchodních aktivitách podílí a jejich sjednocení pod jednotný útvar Obchod a marketing.

Je zřejmé, že se každý dopravní podnik musí orientovat zejména na zlepšování kvality a efektivity v rámci svojí primární činnosti. To však neznamená, že má opomíjet příležitosti, které nabízí i sekundární obchodní a komerční činnost. Z tohoto důvodu budou výstupy z této práce nabídnuté managementu Dopravního podniku hl. m. Prahy. Jejich základním přínosem je to, že reagují na aktuální situaci v dopravním podniku, ale také jde o činnosti, které již úspěšně realizují dopravní podniky světových metropolí.

POUŽITÁ LITERATURA

BERLINER VERKEHRSBETRIEBE. *Berliner Verkehrsbetriebe*. www.bvg.de [online]. 2022 [cit. 2022-06-19]. Dostupné z: <https://www.bvg.de/de>

BUEHLER, Ralph; PUCHER, John. *Making public transport financially sustainable*. *Transport Policy*, 2011, 18.1: 126-138.

CIVITAS. INNOVATIVE URBAN TRANSPORT SOLUTIONS. *Civitas.eu* [online]. 2021 [cit. 2022-06-13]. Dostupné z: <https://civitas.eu/sites/default/files/civitas-plus-innovative-urban-transport-solutions-www-final.pdf>

CODELUPPI, Giampaolo. *The Increasing Importance of Secondary Revenues for Funding Public Transport*. *Public Transport International*, 2011, 60.1.

ČEVELOVÁ, Magdalena. *SWOT analýza: Jak a hlavně proč ji sestavit*. [online]. 2021 [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: www.cevelova.cz/proc-swot-analyza

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

DESCLOS, Thierry a Clotilde MINSTER. Alternative revenue sources for urban transport: presentation and discussion on the French Mobility Tax. *Www.codatu.org* [online]. 2020 [cit. 2022-08-03]. Dostupné z: <https://www.codatu.org/actualites/alternative-revenue-sources-for-urban-transport-presentation-and-discussion-on-the-french-mobility-tax-by-thierry-desclos-clotilde-minster-world-bank/>

DOHMEN, Claus. Modelling IT systems for public transport companies: the domain model ITTC. *Transportation Research Procedia*, 2017, 25: 1846-1864.

DOPRAVNÍ PODNIK HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Interní informace*. 2022.

DOPRAVNÍ PODNIK HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Výroční zpráva 2020*. Praha, 2021a.

DOPRAVNÍ PODNIK HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Výroční zpráva 2021*. Praha, 2022.

DRDLA, Pavel. *Osobní doprava regionálního a nadregionálního významu*. Vydání: 2. upravené. Pardubice: Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, [2018]. ISBN 978-80-7560-189-6.

DRDLA, Pavel. *Technologie a řízení dopravy – městská hromadná doprava*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-804-7.

EMT MADRID. *Cuentas Anuales 2020*. *Www.emtmadrid.es* [online]. 2021 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://www.emtmadrid.es/Ficheros/Ficheros-portal-transparencia-2021/CUENTAS-ANUALES-2020-FORMULACION.aspx>

EMT MADRID. EMT Madrid. *Www.emtmadrid.es* [online]. 2022 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://www.emtmadrid.es/Empresa/Somos>

GROS, Ivan a kol. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

CHOCHOLAC, Jan, et al. Service quality of the urban public transport companies and sustainable city logistics. *Open Engineering*, 2020, 10.1: 86-97.

ILO. Technical meeting on the future of decent and sustainable work in urban transport services. *Www.ilo.org/* [online]. 2021 [cit. 2022-08-03]. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_795523.pdf

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF PUBLIC TRANSPORT. POLICY BRIEF PUBLIC TRANSPORT AND BUSINESS: EMPOWERING OUR CITIES. *Cms.uitp.org* [online]. 2018 [cit. 2022-07-14]. Dostupné z: https://cms.uitp.org/wp/wp-content/uploads/2020/06/1810-ENG-PolicyBrief_EmpoweringCities-web.pdf

KARIM, Zehmed a Jawab FOUAD. AN ANALYSIS OF TECHNICAL EFFICIENCY OF PUBLIC BUS TRANSPORT COMPANIES IN MOROCCAN CITIES. *Management Research and Practice* [online]. 2019, vol. 11, no. 1, s. 56-73.

KIGGUNDU, Amin T. Financing public transport systems in Kuala Lumpur, Malaysia: challenges and prospects. *Transportation* [online]. 2009, vol. 36, no. 3, s. 275-294. ISSN 00494488.

MACÁRIO, Rosário; GALELO, Ana; MARTINS, Paulo M. Business models in urban logistics. *Ingeniería y Desarrollo*, 2008, 24: 77-96.

MCKINSEY & COMPANY. Elements of success: Urban transportation systems of 24 global cities. *Www.mckinsey.com* [online]. 2018 [cit. 2022-08-03]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/elements-of-success-urban-transportation-systems-of-24-global-cities>

MELICHAR, Vlastimil a Jindřich JEŽEK. *Ekonomika dopravního podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-711-3.

METRO DE MADRID. Metro Madrid. *Www.metromadrid.es* [online]. 2022 [cit. 2022-06-14]. Dostupné z: <https://www.metromadrid.es/en>

NĚMEC, Petr. Dopravní logistika II: vybrané kapitoly z předmětu "Dopravní systémy logistiky": skripta. Brno: Univerzita obrany, 2009. ISBN 978-80-7231-689-2.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

OŽANOVÁ, Eva. *Integrované dopravní systémy hromadné přepravy osob*. Sborník vědeckých prací Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Řada stavební b. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008, 8(1), ISSN 1213-1962.

- PELL, Steve. 10 Ideas: Ways to increase public transport revenue. *Medium.com* [online]. 2017 [cit. 2022-06-19]. Dostupné z: <https://medium.com/10ideas/10-ways-to-increase-the-revenue-generated-by-public-transport-315f2c424ce8>
- ROLAND BERGER. Making public transport self-sustainable. *Www.rolandberger.com* [online]. 2019 [cit. 2022-08-03]. Dostupné z: https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_making_public_transport_self_sustainable.pdf
- SCHMEIDLER, Karel. *Mobilita, transport a dostupnost ve městě* [online]. Ostrava: Key Publishing, 2010. ISBN 978-80-7418-063-7.
- SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0603-3.
- ŠEBA, Mihaela Grubišić. Financial Aspects of Urban Transport. *Urban Transport Systems*, 2017, 171: 131-141.
- TRANSPORT FOR LONDON. Transport for London. *Tfl.gov.uk/* [online]. 2022 [cit. 2022-06-19]. Dostupné z: <https://tfl.gov.uk/>
- UBBELS, Barry, et al. Alternative ways of funding public transport. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 2001, 1.1: 73-89.
- VALSECCHI RIBEIRO DE SOUZA, João; MAROTTI DE MELLO, Adriana; MARX, Roberto. When Is an Innovative Urban Mobility Business Model Sustainable? A Literature Review and Analysis. *Sustainability*, 2019, 11.6: 1761.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VONKA, Jaroslav. *Osobní doprava*. Vyd. 2., zkrác. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-719-4630-3.
- ZELENÝ, Lubomír. *Osobní doprava*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-681-4.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb celkem	30
Tabulka 2	Výnosy z běžné činnosti DP Praha	35
Tabulka 3	Ceník jízdy historických tramvají	37
Tabulka 4	Obchodní a komerční činnosti dopravních podniků	57
Tabulka 5	SWOT analýza	65
Tabulka 6	Zhodnocení návrhů s vysokým potenciálem.....	70
Tabulka 7	Zhodnocení návrhů se středním potenciálem.....	73

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Tarifní pásma PID	13
Obrázek 2	Matice SWOT analýza	27
Obrázek 3	Logo DP Praha	29
Obrázek 4	Fanshop DP Praha	33
Obrázek 5	Trasy linek 41 a 42 provozovány historickými tramvajemi	36
Obrázek 6	Organizační schéma Dopravního podniku Prahy	41
Obrázek 7	Logo DP Londýn	46
Obrázek 8	Logo Metro Madrid	50
Obrázek 9	Logo DP Madrid	52
Obrázek 10	Logo DP Berlín	54

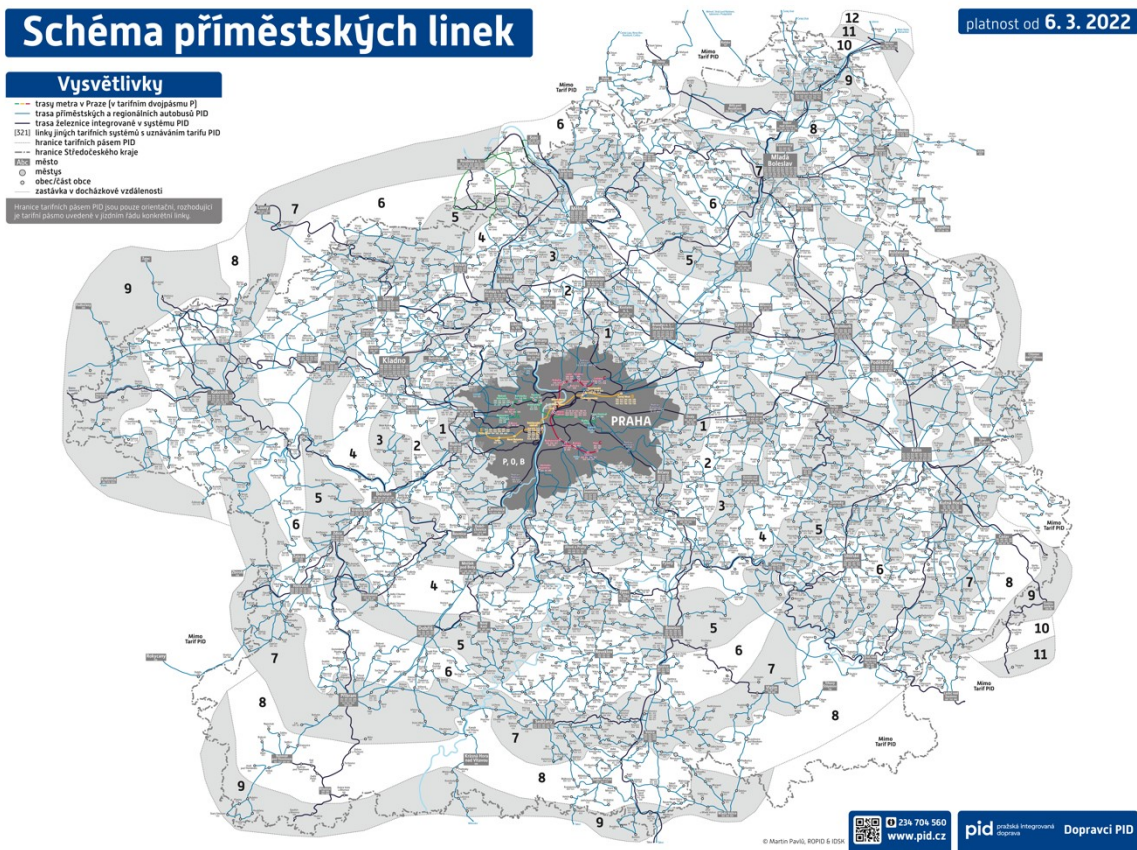
SEZNAM ZKRATEK

BVG	Berliner Verkehrsbetriebe
DP	Dopravní podnik
DPP	Dopravní podnik hl. m. Prahy
EMT	Empresa Municipal de Transportes de Madrid
IDS	Integrovaný dopravní systém
MHD	Městská hromadná doprava
PID	Pražská integrovaná doprava

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Schéma příměstských linek PID

Příloha A Schéma tarifních pásem PID



Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, 2022