Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Koncept strategického řízení vybraných dopravců v osobní železniční dopravě

Bc. Andrea Vavrušková

Diplomová práce
2022

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Andrea Vavrušková**
Osobní číslo:	**D20682**
Studijní program:	**N1041A040008 Technologie a management v dopravě**
Specializace:	**Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce:	**Koncept strategického řízení vybraných dopravců v osobní železniční dopravě**
Zadávající katedra:	**Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod
1. Teoretické vymezení problematiky strategického řízení
2. Strategická analýza vybraných dopravců v osobní železniční dopravě
3. Návrh konceptu strategického řízení vybraných dopravců v osobní železniční dopravě
4. Zhodnocení navrhovaných konceptů strategického řízení vybraných dopravců v osobní železniční dopravě
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. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **29. října 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2022**

L.S.

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

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. dubna 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Koncept strategického řízení vybraných dopravců v osobní železniční dopravě jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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 12. 5. 2022

Andrea Vavrušková v. r.

Touto formou bych ráda poděkolava vedoucímu práce Ing. Daliborovi Gottwaldovi, Ph.D., za jeho vstřícný přístup, ochotu a cenné rady během psaní této diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou strategického řízení vybraných dopravců v osobní železniční dopravě v České republice. V rámci analytické části bude prostřednictvím SWOT analýzy a TOWS matice popsán aktuální stav strategického řízení vybraných železničních dopravců v osobní železniční dopravě. Na základě výstupů analytické části budu navržena opatření v rámci strategického řízení vybraných dopravců v osobní železniční dopravě. Navržená opatření budou následně zhodnocena.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategické řízení, SWOT, SMART, TOWS, železniční doprava

TITLE

The concept of strategic management of selected carriers in the passenger rail transport

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the issue of strategic management of selected carriers in the passenger rail transport in the Czech Republic. The analytical part of the thesis through the SWOT analysis and the TOWS matrix focuses on describing current conditions of the strategic management of the selected railway carriers in the passenger rail transport.

On the basis of the analytical part outputs, measures will be proposed within the strategic management of the selected carriers in the passenger rail transport. The proposed measures will be evaluated then.

KEYWORDS

strategic direction, SWOT, SMART, TOWS, rail transport

OBSAH

ÚVOD 10

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ 11

1.1 Řízení dle jednotlivých úrovní 11

1.1.1 Operativní řízení 12

1.1.2 Taktické řízení 13

1.1.3 Strategické řízení 13

1.2 Pojem strategie 13

1.3 Strategické cíle 14

1.4 Koncept strategického řízení 15

1.5 Mise podniku 15

1.6 Hierarchie firemních strategií 16

1.6.1 Firemní strategie 16

1.6.2 Business strategie 16

1.6.3 Funkční strategie 17

1.6.4 Horizontální strategie 17

1.7 Strategie a konkurenřní výhoda 17

1.8 Strategická analýza 18

1.9 Analýza okolí 19

1.9.1 Analýza vlivu makrookolí 19

1.10 Analýza vlivu mikrookolí 21

1.11 Interní analýza 23

1.12 McKinseho model 7S 23

1.13 Silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti 24

1.13.1 SWOT analýza 25

1.13.2 Tvorba SWOT analýzy 25

1.14 TOWS matice 26

1.15 Shrnutí 26

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÝCH DOPRAVCŮ V OSOBNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVĚ 27

2.1 České dráhy, a. s. 27

2.1.1 Organizační struktura společnosti 29

2.1.2 SWOT analýza České dráhy 30

2.1.3 Scoring model SWOT analýzy Českých drah 33
2.1.4 Zhodnocení SWOT analýzy společnosti České dráhy 36
2.2 Leo Express Global, a.s. 36
2.2.1 Organizační struktura společnosti 37
2.2.2 SWOT analýza Leo Express Global 38
2.2.3 Scoring model Swot analýzy Leo Express Global 43
2.2.4 Zhodnocení SWOT analýzy společnosti Leo Express Global 44
2.3 RegioJet, a.s. 45
2.3.1 Organizační struktura společnosti 46
2.3.2 SWOT analýza RegioJet 47
2.3.3 Scoring model SWOT analýzy RegioJet 50
2.3.4 Zhodnocení SWOT analýzy společnosti RegioJet 52
3 NÁVRH KONCEPTU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VYBRANÝCH DOPRAVCŮ V OSOBNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVĚ 53
3.1 Návrh konceptu strategického řízení pro České Dráhy 53
3.1.1 Výběr strategie pro společnost České dráhy 54
3.1.2 Strategie společnosti České dráhy 54
3.1.3 Shrnutí strategie České dráhy 55
3.2 Návrh konceptu strategického řízení pro Leo Express Global 56
3.2.1 Výběr strategie pro společnost Leo Express Global 56
3.2.2 Strategie společnosti Leo Express Global 57
3.2.3 Shrnutí strategie Leo Express Global 58
3.3 Návrh konceptu strategického řízení pro RegioJet 58
3.3.1 Výběr strategie pro společnost RegioJet 59
3.3.2 Strategie společnosti RegioJet 59
3.3.3 Shrnutí strategie RegioJet 60
4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH KONCEPTŮ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VYBRANÝCH DOPRAVCŮ V OSOBNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVĚ 61
4.1 Zhodnocení návrhové České Dráhy 61
4.2 Zhodnocení návrhu Leo Express Global 62
4.3 Zhodnocení návrhu RegioJet 64
ZÁVĚR 66
POUŽITÁ LITERATURA 67

SEZNAM TABULEK....70

SEZNAM OBRÁZKŮ....71

SEZNAM ZKRATEK....72

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá konceptem strategického řízení vybraných dopravců v osobní železniční dopravě. Toto téma práce bylo zvoleno proto, že strategie udává dlouhodobý směr společnosti a díky změnám, které se v posledních letech dějí, je vhodné zvolit strategii takovou, aby došlo k získání konkurenční výhody.

Pro každou společnost je důležité mít stanovený cíl a určený způsob kam má směřovat a jak má být tohoto cíle dosaženo. V případě, že této podmínky není splněno, tak společnost pouze reaguje na vzniklé situace a operativně je řeší. Proto je důležité, aby společnost měla správně zvolenou strategii, protože v případě, že není strategie vhodně zvolená, dochází pouze ke krátkodobému tržnímu úspěchu. Samotná strategie ale mnohdy nestačí a je důležité mít ve společnosti zavedeny mechanismy, díky kterým je sledováno, zda dochází k plnění dílčích úkolů.

Diplomová práce je dělena do čtyř kapitol, kdy první z nich je věnována teoretickému vymezení problematiky strategického řízení. Tato kapitola definuje jednotlivé úrovně strategického řízení, hierarchií podnikové řízení a analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, kde jsou popsány nejvýznamnější analýzy mikro a makro prostředí.

Druhá část diplomové práce je věnována analýze vybraných železničních dopravců v osobní železniční dopravě. Tyto společnosti jsou krátce představeny, kdy součástí je i popis organizační struktury společností a následně je provedena pro každou společnost SWOT analýza.

V třetí části práci jsou na základě provedených SWOT analýz jednotlivým dopravcům představeny koncepty návrhů strategického řízení na následující období tří až pěti let za dodržení podmínek metody SMART. Pro vytvoření návrhů je použita TOWS matice.

Poslední kapitola diplomové práce je věnována zhodnocení těchto konceptů návrhů strategického řízení pro jednotlivé dopravce v osobní železniční dopravě.

Cílem diplomové práce je na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu současného stavu strategického řízení vybraných železničních dopravců v osobní železniční dopravě. Na základě výstupů analytické části budou navržena opatření v rámci strategického řízení vybraných dopravců v osobní železniční dopravě. Navržená opatření budou následně zhodnocena.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Slavík (2014) uvádí, že podniková strategie slouží k uspokojení potřeb jak vlastníků, tak všech zapojených subjektů k dosažení konkurenceschopnosti a jisté konkurenční výhody skrze vlastní schopnosti a zdroje. Důraz je kladen na to, že tato strategie bude dlouhodobá a bude vycházet z hlavního cíle nebo cílů podniku, díky čemuž je možné dosáhnout úspěchu podniku.

Úspěch podniku tržního hospodářství tkví především dle Vykypěla a Keřkovského (2006) v předvídání, odhalení příležitostí a využití příležitostí, které se naskýtají a současného řešení problémů, které mají strategický charakter. V trendech, které přináší moderní doba, jako je globalizace a ekologizace se za včasného odhalení příležitosti, správného rozhodnutí a brzké implementaci mohou stát pro téměř každý podnik příležitostí, pokud ale nedojde ke správnému zohlednění a pochopení, mohou se stát pro podnik hrozbou. Z tohoto důvodu je velmi důležité ve strategickém řízení zohledňovat interní a externí faktory. Vykypěl a Keřkovský (2006) dále uvádějí, že se mezi externí faktory řadí nejen makroekonomické podmínky, jakými je legislativa, daňové podmínky, měnové a fiskální politika, ale především touhy a potřeby zákazníků a chování konkurence. Pro to, aby došlo ke správnému odhalení a využití těchto příležitostí, je třeba položit si základní otázky, které nám pomohou s jasnější formulací podnikových cílů.

1.1 Řízení dle jednotlivých úrovní

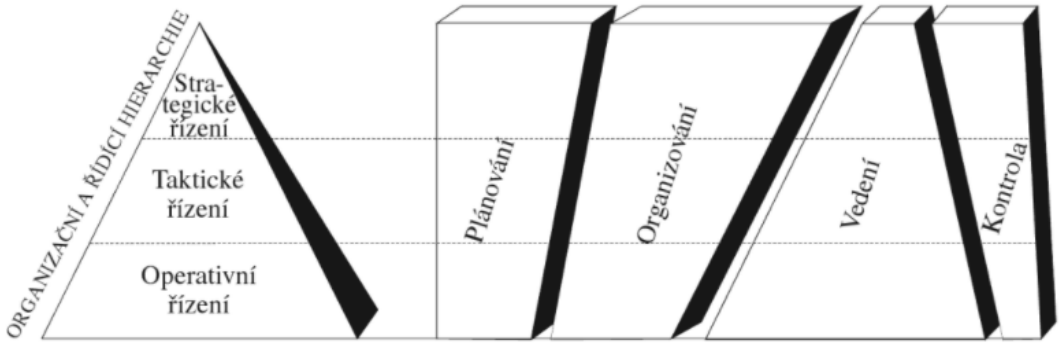
Podnik je dle Synka (2010) živým organismem, jehož řízení je složitým a multilaterálním procesem, kdy jednotlivé úrovně podnikové hierarchie nemůžou fungovat bez správné koordinace, synchronizace, provázanosti a samozřejmě i motivace, kdy tyto úkony prochází jednotlivými úrovněmi podnikového řízení. Pro to, aby mohlo dojít k plnění hlavního cíle podniku, což je nejčastěji maximalizace zisku, musí dojít ke správnému nastavení všech řídících činností na jednotlivých úrovních. Cílem vrcholového managementu je nastavení podnikových cílů takovým způsobem, aby byly konkrétně stanoveny jednotlivé cíle, díky nimž dojde ke splnění vrcholového cíle.

Pro správné fungování a úspěšnost podniku je důležité, aby veškeré rozhodnutí byly prováděny systémově, kdy se docílí vzájemné koordinace. Proto všechny činnosti, které jsou v podniku prováděny, musí být vzájemně synchronizované a propojené jak věcně,

tak finančně a samozřejmě zohledněny v čase, aby došlo ke vzájemné synergii a synchronizaci.

Synek (2010) dále uvádí, že je rozhodujícím faktorem, na které úrovni v hierarchii podniku se řízení provádí, protože každá úroveň s sebou nese jiné cíle a odpovědnosti. Vždy je ale důležité, aby došlo ke komplexnosti a provázanosti v celé organizaci a plány a cíle tvořeny na jednotlivých úrovních vycházely z hlavního podnikového cíle.
Druhy strategického řízení jsou (obrázek 1.):

- Operativní řízení
- Taktické řízení
- Strategické řízení



Obrázek 1 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

1.1.1 Operativní řízení

Synek (2010) uvádí, že operativní řízení probíhá na nejnižším článku hierarchie řízení podniku. Plány, které jsou na této úrovni prováděny jsou krátkodobé, tedy pohybují se v rozmezí několika týdnů, měsíců či čtvrtletí a jedná se o velice detailní řízení. Úkoly operativního řízení jsou zaměřeny na co možná nejefektivnější využití stávajících zdrojů, což vede k zachování likvidity podniku. Úlohy na této úrovni jsou zaměřeny na řízení nákladů, výnosů, zisků, kalkulace a efektivního využití výrobní kapacity, aby došlo k co možná největší maximalizaci. Během operativního řízení se často využívají plány a normy.

1.1.2 Taktické řízení

Taktický management dle Synka (2010) obsahuje oproti strategickému řízení užší sféru působení a úkolem taktického řízení je stanovení postupů, které povedou k jasnější konkretizaci a snadnějšího dosažení strategických cílů. Úlohy taktického řízení jsou realizovány ve středním managementu podniku a mají ryze střednědobý charakter, tedy přibližně 3-5 let, díky tomu jsou výsledky taktického řízení dříve a snadno zřejmé.

Během taktického řízení jsou využívány kvantitativní cíle, jako je výnosnost kapitálu, podíl na trhu nebo objemy prodeje, díky čemuž je umožněna jasnější definice cílů.

1.1.3 Strategické řízení

Dle Synka (2010) vychází strategické řízení z vrcholového vedení podniku a za úroveň tohoto řízení zodpovídá top management, tedy celková špička hierarchie podniku a mají ho na starosti jednatelé, majitelé nebo manažeři. Během strategického řízení je důležité zhodnotit nejen vlastní možnosti a zdroje, ale především vnitřní a vnější prostředí podniku.

Během strategického řízení dochází k jasné definici a konkretizaci podnikových cílů a plánů, zpracování podnikové politiky a přerozdělování zdrojů, které pomáhají realizovat plány.

1.2 Pojem strategie

Keřkovský a Drdla (2003) uvádí, že se jedná o dlouhodobý plán, který je vytvořen kvůli dosažení cíle nebo cílů, což jsou stavy, kterých má být záměrně v budoucnu dosaženo. V historii se pojem strategie používal ve vojenství a název pochází z řečtiny – strategos, v překladu vést vojsko.

Pojem strategie vymezuje základní představu o tom, jakým způsobem má být strategického cíle dosaženo. Pokud cílem podniku je maximalizace zisku, může být použito několik různých strategií k tomu, aby bylo daného plánovaného cíle dosaženo, současně je možné, aby volbou strategie bylo dosaženo jiných cílů. Cíle podniku jsou formulovány a popsány ve strategických plánech.

Dle Keřkovského a Drdly (2006) je každý systém ovlivněn nestabilizujícími faktory, což mohou být v případě podniku nepředvídatelné věci, které mohou ovlivnit plnění cílů, jako jsou katastrofy, nepředvídatelné výkyvy na trhu, konkurence či výpadky zdrojů. S ohledem na tuto skutečnost je tedy důležité zvolit strategické cíle, které zajistí stabilní vývoj podniku a pomohou zmírnit a vyvážit dopady nestabilizující faktorů těmi stabilizujícími, jako jsou kupříkladu rezervy, pojištění nebo dohody o spolupráci.

1.3 Strategické cíle

Strategie ovlivňuje události v budoucnosti a s tím související budoucí vývoj a prosperitu podniku a je důležité zvolit vhodnou strategii, jejímž prostřednictví je dosaženo podnikového cíle nebo cílů. Za nejdůležitější a současně i nepodstatnější podmínku pro posouzení hodnocení podniku je stupeň dosažení strategických cílů.

Dle Doležala, Lacka, Máchala a kolektivu (2009) cíle, které si podnik vymezuje, by měly být dle anglické literatury SMART, využívat analýzy prostředí a SWOT analýzy.

Vysvětlení zkratky SMART:

- (S)timulating – stimulující,
- (M)easurable – měřitelné,
- (A)cceptable – akceptovatelné,
- (R)ealistic – realistický,
- (T)imed – časově ohraničené.

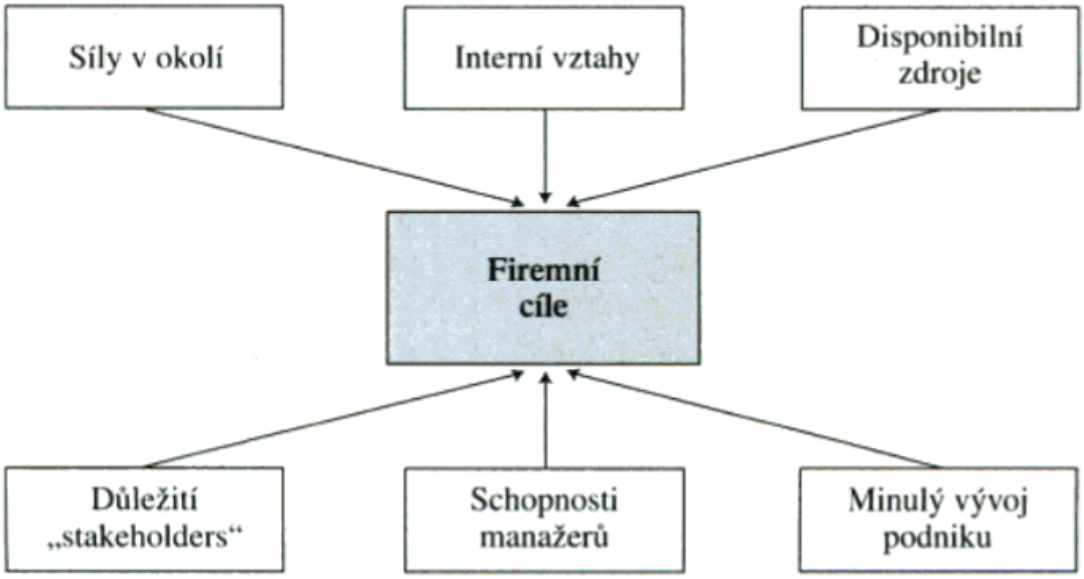
Na tomto se shodují Fotr a Souček (2015) a současně tuto teorii podporuje i Keřkovský a Drdla (2003).

Z časového hlediska neexistuje odpověď na otázku, jak v dlouhém horizontu má být strategie plánovaná, protože strategie nejsou homogenní. Proto je během tvorby strategických cílů brát tuto skutečnost na zřetel, každá strategie je specifická a závislá na prostřední, ve kterém je tvořena a samozřejmě i okolí.

Keřkovský a Vykypěl (2006) dále píší, že během tvorby strategie je důležité brát v potaz:

- charakter konkurenčního prostředí, kdy v případě nižší konkurence je možné tvořit plány s delším časovým rozpětím,
- jak velká nejistota je spjata s budoucností, protože v případě větší stability je opět možné tvořit strategii na delší časové období,
- životní cyklus výrobku a v jaké fázi životního cyklu se daný výrobek nachází, protože je nepřínosné tvořit dlouhodobé cíle v případě krátké životnosti výrobku,
- jaké jsou požadavky na zdroje, jak lidské, tak finanční, pro uskutečnění strategických cílů,
- čas přípravy výrobku k jeho zavedení či uvedení na trh,
- v jak dlouhém časovém období má podnik uzavřen závazky ve smyslu smlouvy, kontrakty, úvěry.

Volba strategických cílů je podmíněna různými faktory, které na podnik působí. Ty nejdůležitější jsou uvedeny na obrázku č. 2.



Obrázek 2 Faktory ovlivňující volbu strategických cílů (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Fotr se Součkem (2015) uvádějí, že strategické cíle musí tvořit ucelený, logický systém, který popisuje konečný stav mise podniku. Dále uvádí to, že strategické cíle se určují pro rozhodující oblasti, jako je:

- výkonnost podniku,
- růst podniku,
- pozice na trhu,
- výzkum a vývoj,
- sociální oblast,
- implementaci informačních systémů,
- ochrana zdraví a životního prostředí.

1.4 Koncept strategického řízení

Proces strategického řízení je důležitý k odhalení a vymezení konkurenční výhody, jedná se o složitý proces, který se snaží o udržení souladu mezi posláním, vizí a misí a postupně prostupuje hierarchií podniku.

1.5 Mise podniku

Každá organizace byla vytvořena a existuje z toho důvodu, aby plnila své poslání, tedy misi, která musí být v souladu s vizí zakladatele organizace o tom, čeho se bude týkat podnikání, jaké výrobky či služby bude podnik poskytovat a samozřejmě musí být přesně formulováno, jakým zákazníkům budou tyto služby nebo produkty určeny.

Tato mise vyjadřuje strategický záměr vlastníků a vrcholového vedení, kdy mise a strategie firmy se vycházejí ze stejného cíle a navzájem se doplňují. Mise poskytuje informace o vnějším prostředí, oznamuje poslání podniku směrem k veřejnosti, s touto misí by měli být seznámení nejen zaměstnanci řídícího aparátu, ale i řadový zaměstnanci. Důležité je klást důraz na to, aby mise podniku stejně jako ostatní strategické dokumenty byly aktualizovány.
Mise podniku jsou formovány do podnikových zásad, norem a principů, kdy poskytuje informace veřejnosti o chování organizace, například vůči životnímu prostředí nebo vůči svým zaměstnancům.

1.6 Hierarchie firemních strategií

Dle Mallya (2007) hierarchie strategií vyobrazuje vzájemné vztahy mezi globální strategií a jednotlivých strategií organizace. Tyto strategie jsou hierarchicky a logicky nejen uspořádány, ale vzájemně provázány na úrovni mise organizace.

1.6.1 Firemní strategie

Firemní strategie je se stanovením mise jedním z nejdůležitějších částí formulace podnikání a je důležitá pro vytvoření a jasnější formulaci nižších strategií. Poslání této strategie je odpověď na otázky jako je v jakém odvětví bude organizace služby nebo výrobky poskytovat, na jaký trh se zaměřit, či jaké podnikatelské záměry budou podporovány.

1.6.2 Business strategie

Jedná se o pohled, jakým směrem se bude ubírat a charakterizuje kroky na trhu. Tato strategie by měla obsahovat rozšířený marketingový mix, tedy 7P, díky čemuž dojde ke specifikaci strategických cílů. Pro každé P z rozšířeného marketingového mixu by měla být vytvořena analýza, která obsahuje strategické cíle v určitém časovém horizontu.
Rozšířený marketingový mix 7P se skládá z:

- product (produkt),
- price (cena),
- place (místo),
- promotion (distribuční kanály),
- people (lidské zdroje),
- process (vývoj, zásobování),
- planning (plánování).

1.6.3 Funkční strategie

Hanzelková (2013) píše, že funkční strategie se nachází na nejnižší strategické úrovni a řeší rozpracování obchodních strategií do několika funkčních strategií, což se může týkat řízení lidských zdrojů,

výzkum a vývoj nebo finanční strategii. Cílem těchto strategií je rozpracovat nadřazené obchodní strategie, kdy se navzájem některé strategie můžou doplňovat nebo vzájemně prolínat, portfolio strategií v každém podniku závisí na poslání, misi a vizi organizace.

1.6.4 Horizontální strategie

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že horizontální strategie neřeší vytyčování strategických cílů, ale řeší vzájemné vztahy mezi strategickými obchodními jednotkami. Pokud mezi těmito strategickými obchodními jednotkami vznikají vzájemné vztahy, měly být uvedeny do vzájemného souladu prostřednictvím horizontální strategie, jinak hrozí nebezpečí, že strategické organizační jednotky se budou vzájemně oslabovat, vznikne rozkol mezi jednotkami díky jejich rozdílným zájmům, může vzniknout oslabení pozice vůči konkurenci nebo může vzniknout problém s přenosem know-how mezi jednotlivými jednotkami.

1.7 Strategie a konkurenřní výhoda

Tvorba strategie pomáhá identifikování, a především udržení si konkurenční výhody, což je nezbytně nutné z toho důvodu, aby byla zajištěna prosperita podniku s ohledem na tlak ze strany konkurentů. Sedláčková a Buchta (2006) dále uvádí, že podstatou strategie je možnost získání náskoku a zajištění udržení si pozice. Podnik musí usilovat o to, aby se od svých konkurentů odlišil, což nezajistí pouze snahou o to poskytovat své výrobky či služby v co možná největší kvalitě, ale musí zajistit, aby se odlišoval, poskytoval ji jinak, čímž dosáhne výhody oproti konkurentům, což je jistým způsobem dosažení úspěchu.

Pro udržení jedinečné pozice oproti konkurenci je důležité nejen zvolit dobrou strategii, ale mít na výběr z různých strategií.

Ve 30. letech 20. století uvedl Joseph Schumpeter (Sedláčková a Buchta, 2006), že v konkurenčním boji je potřeba pro zajištění úspěchu vyrábět jiné věci oproti konkurenci, anebo stejné věci, ale jiným způsobem. Většina podniků zvolila první možnost, tedy poskytovat jiné věci, což se v 80. letech 20. století začalo projevovat jako ne vždy dobře zvolená strategie, která se začala označovat jako závod s časem. Tato krize byla způsobena životním cyklem produktu, kdy vznikl nesoulad mezi fyzickým a morálním cyklem produktu, kdy z fyzického hlediska byl výrobek stále funkční, ale z morálního hlediska nebyl výrobek již moderní. Dalším problémem závodu o čas je výroba imitací, čemuž pomohl rozkvět

japonského průmyslu, který dokázal v krátké době imitovat výstupy a v krátkém časovém období je dodat na trh. Díky této krizi bylo zjištěno, že inovace není vždy zárukou k získání konkurenční výhody.

V 80. letech 20. století představil Michal Porter (Sedláčková a Buchta, 2006) hodnototvorný řetězec, který vyřešil otázku, jak se bránit proti imitacím a zajistit konkurenční výhodu prostřednictvím vnitřní organizace.

Díky konkurenční výhodě je zajištěn úspěch nebo neúspěch podniku, kdy je třeba brát v potaz, že konkurenční výhodu si podnik může udržet pouze po určité časové období, dokud se konkurenci nepodaří výrobek napodobit. Z tohoto důvodu se podniky snaží o udržitelný způsob konkurenční výhody, kdy se neustále přizpůsobuje externím změnám a vyhodnocuje současné strategie a jejich inovace.

1.8 Strategická analýza

Jedná se o proces, který využívají stratégové, aby monitorovaly okolí podniku, a následně tyto skutečnosti vyhodnocují tak, aby byli schopni odhalit hrozby a příležitosti, které mají vliv na vývoj podniku (obrázek 3.). Důležité je připravit podnik na situace, které mohou nastat a být na ně přichystaný.

Neexistuje univerzální strategie, která by mohla být aplikovaná na všechny podniky, což je v organizacích rozšířeným omylem a vede ke zkáze podniku, proto je podstatné, aby každý podnik zvolil pro něj vhodnou strategii, díky které získá konkurenční výhodu.

Během strategické analýzy je podstatné, aby se utvořila analýza okolí a analýza vnitřních zdrojů a schopností.

Obrázek 3 Strategická analýza (Sedláčková, Buchta, 2006)

1.9 Analýza okolí

Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí, že analýza okolí se soustředí na faktory, které mohou organizaci či podnik v budoucnu působit. Okolí podniku, ve kterém se organizace nachází, se rozšířilo díky rozvoji vědy, techniky, informačních systémů či globalizace. Tento vývoj, díky kterému došlo k rychlejšímu přenosu informací po celém světě a větší provázanosti, se jednotlivé změny rychleji promítají a působí na podnik.

Působením těchto vlivů by tedy analýza okolí měla mít široký rozsah. Jak bude analýza prováděna a jaké informace bude obsahovat je důležitý aspekt, který je individuální pro každý konkrétní podnik a nesmí se zapomenout na to, aby na analýzu minulého a současného stavu plynule navazovala prognóza budoucího vývoje, která bude zahrnovat veškeré vlivy, které podnik ovlivnily v minulosti, protože pro budoucnost organizace tyto vlivy mohou mít důležitý dopad.

1.9.1 Analýza vlivu makrookolí

Aby došlo ke zjištění a definici konkurenční síly nebo atraktivitu okolí, můžem využívat SLEPT (PEST) analýzu,která poskytuje logickou posloupnost řetězce metod, postupů a přístupů.

PEST analýza (obrázek 4.) poskytuje informace o technologickém, ekonomickém, politicko-právním a sociálně-kulturním prostředí, které působí na organizaci. Možné je použít i analýzu PESTEL, která navíc obsahuje právní a ekologické vlivy.

Obrázek 4 Okolí podniku (Sedláčková, Buchta, 2006)

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) při sestavování PEST analýzy se doporučuje, aby ke každému z těchto čtyř vlivů byly přiřazeny alespoň čtyři faktory, které na organizaci působí. Díky získáním dat je možné odhadnout budoucí vývoj podniku, čímž dojde ke zjištění porovnání odlišnosti predikce a skutečného stavu.

Ekonomické – tyto faktory jsou charakterizovány vlivem ekonomiky, kdy podnik podléhá vývoji ekonomických trendů. Na podnik má vliv třeba úroková míra, inflace, daňová politika či směnný kurz. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Technologické – jedná se o inovace, které podnik ovlivňují. Je důležité do inovací investovat, ale současně jsou pro podnik rizikové z toho důvodu, že není jistota, zda se tato investice vyplatí a nebude v krátkém časovém období nahrazena novou technologií. (Keřkovský, Drdla, 2003)

Politicko-právní – tyto faktory jsou nejen příležitostí kupříkladu pro vstup na jiné trhy, může být i rizikem kvůli normativům, které značně ovlivňují podnikání.

Sociálně-kulturní – tento faktor reflektuje životní styl obyvatelstva a je neustále ve vývoji, kdy se v čase rychle mění, díky životnímu stylu obyvatelstva a jeho přáních.

Úkolem této analýzy je, který z faktorů by mohl ovlivnit v budoucnu podnik, nejedná se ani tak o přesnou předpověď, ale pouze odhad a je spjat s velkou nejistotou. Důležité je brát v potaz to, které změny mohou ovlivnit celé odvětví, a které vlivy ovlivní pouze jen část, protože tento důsledek má vliv na změnu konkurence. Stratégové by proto měli chápat nejen změny a být schopni na ně zareagovat, ale poskytnout informaci, jak se s těmito změnami vypořádat.

V posledních desetiletích musí mnoho podniků řešit problémy se svou nadbytečností, tyto problémy je možné řešit třeba restrukturalizací, kdy se výroba přesouvá do jiných zemí. Současně podniky řeší fúzi či akvizici jako reakci na globální konkurenci nebo již zmíněnou nadbytečnost, což velkým způsobem ovlivní konkurenční prostředí.
Nezbytným úkolem je také otázka ochrany životního prostředí, kdy podnik ukazuje svým potenciálním nebo stávajícím zákazníkům přístup organizace k životnímu prostředí, což demonstrují prostřednictvím změny obalů, recyklací nebo likvidací obalů. (Sedláčková, Buchta, 2006)

1.10 Analýza vlivu mikrookolí

Nejvýznamnějším nástrojem analýzy konkurenčního prostředí je Porterův model pěti sil (obrázek 5.), kdy se prostřednictvím tohoto modelu snaží stratégové odhalit sílu konkurence v daném prostředí pomocí pěti vlivů, které mají na podnik přímý nebo nepřímý vliv. V současné době se používá k hodnocení vlivů mikrookolí nejen Porterův model pěti sil, ale i SWOT analýza.

Dle Deduchové (2001) je tento model zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potencionálních konkurentů,
- rivalitu mezi stávajícími podniky,
- smluvní sílu kupujících,
- smluvní sílu dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Tento model udává, že tyto faktory působí silněji na podnik uvnitř mikrookolí a omezuje ho ve zvyšování cen. Díky tomu může silný konkurent působit jako hrozba, naopak slabý podnik působí jako příležitost pro dosáhnutí vyššího zisku, ale vývoj mikrookolí se může v čase měnit. Proto je důležité odhalit příležitosti a hrozby a vytvořit adekvátní strategie. K dosažení konkurence je potřeba vytvořit strategie návazné na hrozby Porterova modelu pěti sil.

Obrázek 5 Porterův model pěti sil (Dedouchová, 2001)

První síla, **riziko vstupu potencionálních konkurentů** - je potřeba si uvědomit, že potencionálním konkurentem se může stát v budoucnu jakýkoliv podnik, který v současné době nevykazuje znaky silného konkurenta, což v budoucnu ovlivní ziskovost. Samozřejmě může být tato budoucí konkurence využita jako příležitost, pro zvýšení ceny. O potencionální konkurenci rozhoduje bariéra vstupu, kdy tuto bariéru můžou tvořit loajální a oddaní zákazníci, kteří dávají přednost současným výrobkům, dále absolutní nákladové výhody, kterou ovlivňují zkušenosti, výrobní technologie nebo pracovní síla či materiály a v neposlední řadě bariéru představuje míra hospodárnosti, která je charakterizována velikostí podílu na trhu a nákladovou výhodu (Dedouchová, 2001).

Druhá síla, rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí - rivalitu mezi podniky určuje druhá síla z Porterova modelu, kdy v případě slabé konkurence má podnik možnost zvýšit ceny, ale v případě silné konkurence dochází k cenové válce na základě cenové rivality. Hrozbou pro podniky se stává silná rivalita, protože ohrožuje ziskovost podniku.

Pokud v mikrookolí vznikne cenová válka, podniky se rozhodnou přistoupit k necenové konkurenci, kdy dojde k vytvoření si pozitivního vztahu k výrobku či službě (Dedouchová, 2001).

Třetí síla, smluvní síla kupujících – v případě, že se zákazníci snaží tlačit cenu výrobku nebo služby dolů, nebo mají podmínky na poskytování lepších služeb či vyšší kvalitu, mohou se stát hrozbou pro organizaci, díky zvyšujícím se nákladům na výrobu. Dle Portera mají zákazníci větší sílu, pokud je velký počet podniků poskytujících podobné výrobky a kupujících je malý počet, stejně tak větší sílu zákazníci mají v případě, nakupují-li ve větším množství nebo si mohou vybrat mezi několika podniky, které mají nízké prodejní ceny (Dedouchová, 2001).

Čtvrtá síla, smluvní síla dodavatelů – pokud dodavatelé zvyšují své ceny, stávají se pro podniky rizikovými, protože podniky musí zvýšit svoji cenu, anebo snížit kvalitu poskytovaných výrobků nebo služeb (Dedouchová, 2001).

Pátá síla, hrozba substitučních výrobků – v případě, že existuje konkurent, který poskytuje substituční výrobky, protože se stává hrozbou, kvůli které podnik snižuje cenu výrobku a tím dochází i ke snížení ziskovosti.
Protože dochází neustále ke změnám ve vývoji, technologii, informačních systémech a globalizaci, vznikla alternativa k Porterovu modelu pěti sil, který nabízí zpřesnění a to Model šesti sil podle Grovea. Tento model přidává šestou sílu, komplementáře, což jsou podniky, jejichž podnikání je určitým způsobem závislé na podnikání jiné organizace (Dedouchová, 2001).

1.11 Interní analýza

Keřkovský a Valsa (2012) uvádí, že to, co odlišuje podnik od konkurentů, jsou specifické přednosti, které se snaží konkurence napodobit, díky čemuž dojde k oslabení podniku. Těmito specifickými přednostmi můžou být finanční prostředky, ale i jméno, pověst nebo know-how.
Díky identifikaci těchto předností je možné zjistit silné a slabé stránky podniku. Prostřednictvím tohoto objektivního zhodnocení je možné nejen zhodnocení postavení firmy, ale především umožňuje s těmito informacemi dále pracovat. Práce manažera je odhalení silných stránek, díky čemuž je možné tyto přednosti dále využívat a maximalizovat jejich užitek, zacílením na slabé stránky podniku je možné se na ně dále soustředit a přetransformovat je v silné stránky.

1.12 McKinseho model 7S

Při určení strategie je možné využívat McKinseho modelu 7S, který se zaměřuje na sedm faktorů, prostřednictvím kterých podnik vykonává funkci. Tyto faktory jsou navzájem provázány a vzájemně se ovlivňují. Tyto body je možné rozdělit do dvou skupin na tvrdé a měkké S. (Kozák, Vican, Vaněk, 2012)

Tvrdé S:

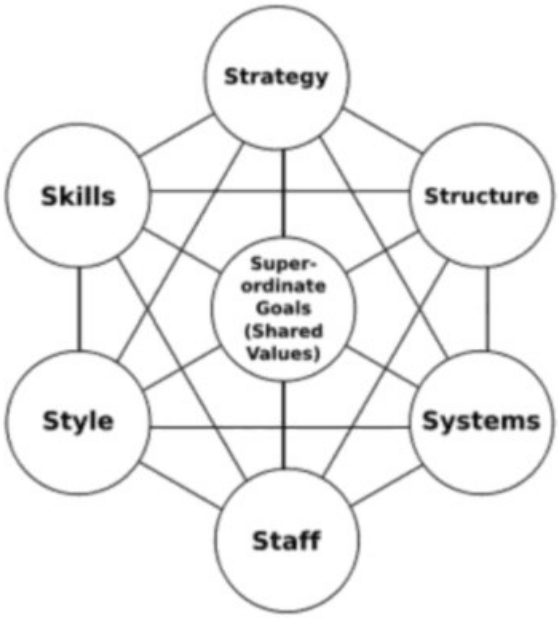
- strategie,
- struktura,
- systém.

Změna těchto faktorů je snadněji proveditelná z toho důvodu, že informace, které poskytují, jsou snadno dohádatelné v podnikové dokumentaci.

Měkké S:

- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty,
- organizace.

Tyto faktory je těžší dohledat v podnikové dokumentaci, proto je skoro nemožné změnu těchto faktorů provést.



Obrázek 6 McKinseho model 7S (Peters, Waterman, 2004)

1.13 Silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti

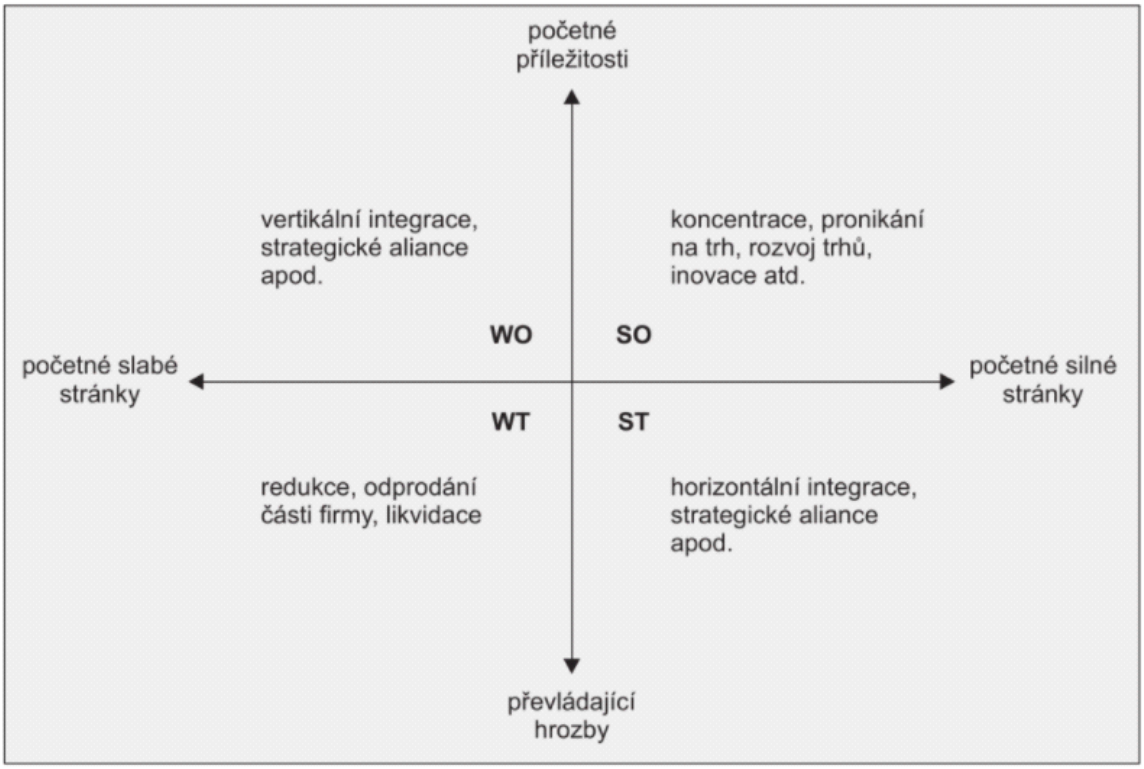
Pro určení konkurenční výhody a definici klíčových faktorů se jako završení strategické analýzy používá metoda odhalení silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Konkurenční výhodu může podniku zajistit kupříkladu široký sortiment výrobků, kvalita výrobků, cena výrobků, jméno značky nebo know-how. (Keřkovský, Drdla, 2003)

1.13.1 SWOT analýza

Pro vymezení silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí se nejčastěji používá SWOT analýza. Tato analýza se nepoužívá pouze na úrovni strategického managementu, ale i taktického, operativního, anebo pro jednotlivce a poskytuje informace i mikroprostředí i makroprostředí. Podklady pro tuto analýzu se nezískávají pouze jako primární analýza, ale i jako sekundární z jiných analýz. (Keřkovský, Drdla, 2003)

Význam SWOT:

- (S)trenght – silné stránky.
- (W)eaknesses – slabé stránky.
- (O)pportunities – příležitosti.
- (T)hreats – hrozby.



Obrázek 7 Využití SWOT analýzy (Jakubíková, 2008)

1.13.2 Tvorba SWOT analýzy

Deduchová (2001) uvádí, že porovnání výsledků analýzy se provádí v tabulce, kdy silné a slabé stránky se zapisují vertikálně a hrozby a příležitosti horizontálně. Tato tabulka by kvůli přehlednosti měla mít maximálně 10 řádků a sloupců, kdy se vyplňuje pomocí znamének „+“, „-„ a „0“.

Znaménko „+“ se použije v případě, pokud silná stránka pomůže odvrátit hrozbu, umožní využít příležitosti nebo lze slabou stránku vyvážit změnou v okolí podniku.
Znaménko „–“ se použije, pokud silná stránka bude změnou v okolí podniku snížena nebo slabá stránka zabrání vyhnout se ohrožení či bude slabá stránka zvýrazněna změnou v okolí podniku.
Pokud mezi faktory neexistuje žádný vztah, tak se použije znaménko „0“.
V případě, že z analýzy vyjde, že převažují silné stránky a příležitosti, berou se tyto údaje tak, že podnik je na správné cestě, naopak pokud data poskytnou informaci, že hrozby a slabé stránky převyšují, jeto ukazatel k tomu, aby si podnik zvolil novou strategii.

1.14 TOWS matice

Dalším krokem k sestavení SWOT analýzy je TOWS matice, která vliv silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí kombinuje a umožňuje využití silných stránek na potlačení hrozeb a příležitostí. Tato matice konkretizuje strategii při vzájemné kombinaci SWOT. (Jakubíková, 2008)
Čtyři strategie:

- SO (maxi-maxi) – ofenzivní přístup, využití zdrojů a poptávky.
- WO (mini-maxi) – opatrný přístup, investice kooperace.
- ST (maxi-mini) – příprava na překonání hrozeb.
- WT (mini-mini) – ústup, kompromisy, odchod.

1.15 Shrnutí

Jak z teoretické části vyplívá, organizace je živým organismem, který ovlivňují jak interní, tak externí faktory a pro to, aby podnik plnil svou funkci je potřeba tyto faktory zohledňovat během rozhodování a vytváření podnikové strategie.
V analytické části budou využity metody, které jsou zmíněny v teoretické části diplomové práci, Porterův model pěti sil a SWOT analýza (Jakubíková, 2008).

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÝCH DOPRAVCŮ V OSOBNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVĚ

Cílem diplomové práce je na základě teoretického vymezení řešené problematiky, provést analýzu současného stavu strategického řízení vybraných železničních dopravců v osobní železniční dopravě. Metodika je sestavena tak, aby splnila předem stanovený cíl. Informace, které byly potřebné pro sestavení uvedených analýz, byly získány z vnitřních zdrojů společností, elektronicky dostupných zdrojů a výročních zpráv za rok 2019.

V této části diplomové práce jsou prostřednictvím analýzy zkoumány tři dopravci poskytující osobní železniční dopravu, a to České dráhy, a. s. (dále ČD), Leo Express Global, a.s. (dále LE) a RegioJet, a. s. (dále RJ).

Tito dopravci byli vybráni proto, že se jedná o nejvýznamnější dopravce, kteří provozují osobní železniční dopravu v ČR.

S ohledem na to, že v práci jsou zkoumáni tři železniční dopravci, kteří se zaměřují na provozování osobní železniční dopravy, na začátek jsou tyto společnosti krátce představeny, následně je v rámci analýzy mikroprostředí popsána organizační struktura společnosti a na závěr je zvolena SWOT analýza, díky které dojde k odhalení silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Tato analýza byla prováděna na základě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci jednotlivých společností.

2.1 České dráhy, a. s.

Tato společnost v podobě, v jaké je známá dnes vznikla v roce 2003 a navazovala na předchozí státní organizaci ČD která byla k 1. lednu 2003 na základě zákona 77/2002 Sb., rozdělena na tři společnosti. První z bych byly ČD, které provozují veřejnou drážní dopravu, druhou zmíněnou společností byla Správu železnice (původně Správa železniční dopravní cesty, organizace se přejmenovala k 1. lednu 2021), což je státní organizace spravující státní majetek a jedná se o provozovatele dráhy. Poslední vzniklou organizační složkou byla Drážní inspekce, která zjišťuje a určuje vznik mimořádných událostí na železnici (ceskedrahy.cz, 2022). Ačkoliv se společnost ČD stala v roce 2003 akciovou společností, dodnes je jediným akcionářem, a tedy i vlastníkem je stát.

Jedná se o dominantního poskytovatele osobní železniční dopravy, což je základní činností ČD. kraje a stát v zastoupení Ministerstva dopravy jsou hlavními odběrateli této společnosti, díky čemuž tato společnost většinu svých spojů provozuje v závazku veřejné služby.

Výjimku tvoří trasa Praha – Ostrava, kde většina dopravy je provozována mimo závazek veřejné dopravy.

Rok 2008 přinesl významné změny pro tuto společnost, protože od roku 2003 byly ČD i provozovatelem dráhy, tato pravomoc byla ale k 1. červenci 2008 byla tato aktivita alokována na státní organizaci Správa železnice.

Dalším významným milníkem pro společnost ČD byly roky 2011 a 2012.

V roce 2011 společnost RegioJet, a. s. začala provozovat pravidelnou osobní železniční dopravu na trase Praha – Košice a v roce 2012 svou pravidelnou osobní železniční dopravu začala provozovat společnost Leo Express Global, s. s. na trase Praha – Ostrava.

Základní segmenty společnosti je možné rozdělit na segment regionální osobní dopravy a dálkovou osobní dopravu, kdy díky spolupráci s jinými zahraničními dopravci ČD poskytuje své služby nejen na území České republiky, ale téměř po celé Evropě. (ceskedrahy.cz, 2022)

Tato společnost je členem skupiny ČD a v současné době společnost ČD vlastníkem osmi dceřiných společností, z nichž nejvýznamnější je společnost ČD Cargo, a. s. nebo Výzkumný Ústav Železniční, a. s. Tato společnost má současně majoritní majetkovou účast u dalších deseti společností.

Společnost ČD se v červnu roku 2020 zapojila do pilotního provozu Systému jednotného tarifu (dále SJT), který umožňuje cestujícím zakoupit si jízdní doklad, který je uznávaný u všech dopravců, kteří jsou do tohoto tarifu zahrnuti.

Společnost ČD je dlouhodobě jednou z největších společností v České republice a současně jedním z největších zaměstnavatelů v České republice. V současné době vykazuje přibližně 23 500 zaměstnanců a dle Výroční zprávy za rok 2019 její obrat činí cca 40,6 mld. Kč.

Obrázek 8 Logo společnosti České dráhy (www.ceskedrahy.cz, 2022)

2.1.1 Organizační struktura společnosti

V rámci analýzy interního prostředí je na obrázku číslo 9 zobrazena organizační struktura ČD. Organizační struktura společnosti je tvořena řídícími orgány a organizačními složkami.

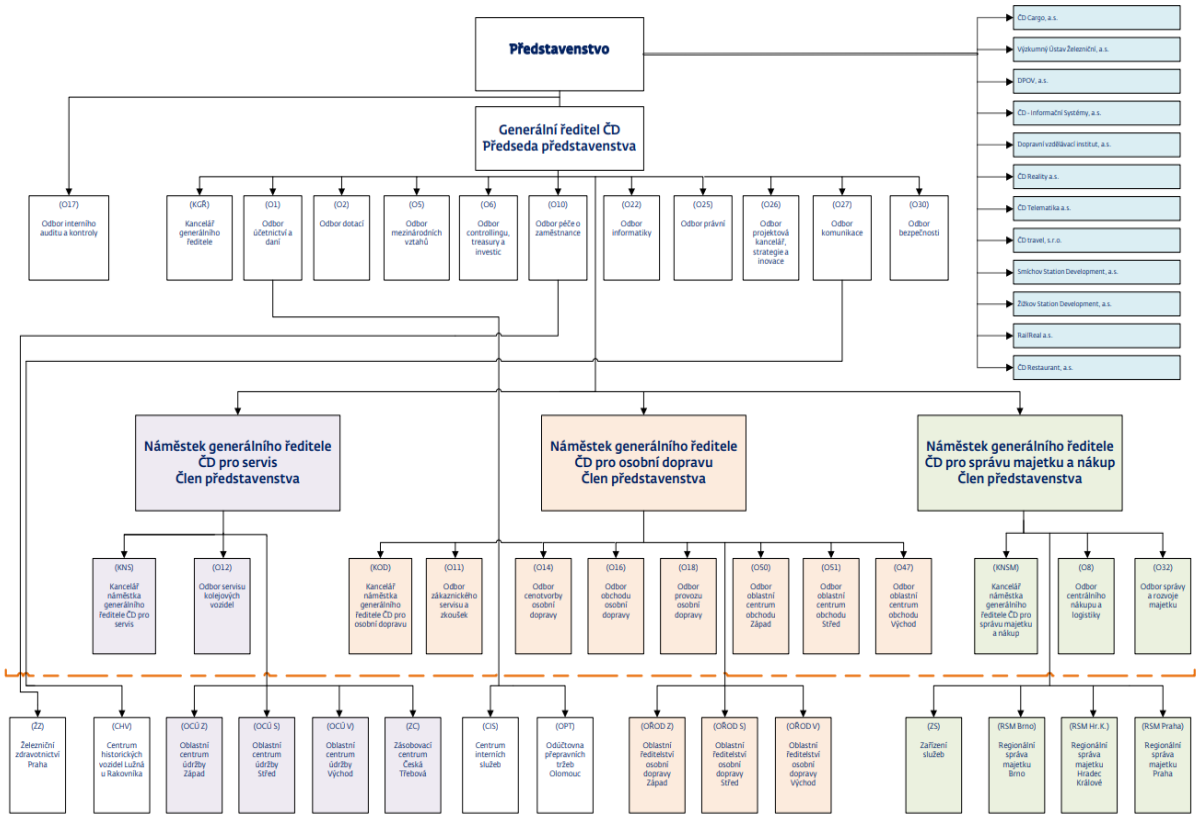
Řídícími orgány společnosti je dozorčí rada, řídící výbor a valná hromada. Organizačními složkami ČD je generální ředitelství a organizační jednotky.

Nejvyšším postaveným orgánem v této společnosti je představenstvo, které je tvořeno třemi členy. Toto představenstvo rozhoduje o veškerých záležitostech společnosti, pokud není stanoveno jinak zákonem č. 77/ 2002 Sb. a rozhoduje o nakládání s majetkem po předchozí dohodě a souhlasu dozorčí rady. Toto představenstvo společnosti se nachází v čele generálního ředitelství, které je vrcholovou organizační složkou. Generální ředitelství je tvořeno útvary:

- úsek představenstva,
- úsek generálního ředitele,
- úsek náměstka generálního ředitele ČD pro servis,
- úsek náměstka generálního ředitele ČD pro osobní dopravu,
- úsek náměstka generálního ředitele ČD pro správu majetku a nákup.

Pod tyto útvary spadají odbory, které jsou zaměřené na konkrétní činnosti, jako je zásobování, údržba či zdravotnictví.

K řízení společnosti dochází podle jednotlivých úrovní a struktura této společnosti je logicky uspořádána tak, aby došlo k rychlému přenosu informací z jednotlivých oddělení a aby byla zajištěna co nejvyšší koordinace a synchronizace celé společnosti.



Obrázek 9 Organizační struktura Českých drah (www.ceskedrahy.cz, 2022)

2.1.2 SWOT analýza České dráhy

Prostřednictvím SWOT analýzy je možné zhodnotit jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku. Sestavením SWOT matice je možné odhalit silné, slabé stránky společnosti, hrozby a příležitosti. díky čemuž dochází k jasné formulaci rozvoje společnosti a určení strategických cílů.

Tato analýza byla sestavena na základě zveřejněné výroční zprávy společnosti pro rok 2019.

Tabulka 1 SWOT analýza České dráhy

	Pomocné	**Škodlivé**
Vnitřní	*Silné stránky* • Společnost s dlouhou tradicí. • Kapitálově silná společnost. • Nízká zadluženost. • Provoz v závazku veřejné služby. • Úhrady od objednavatelů. • Poskytování osobní i nákladní dopravy. • Četnost vlakových spojů. • Počet přepravených osob. • Zvyšující se počet zaměstnanců.	*Slabé stránky* • Zastaralý vozový park. • Negativní pohled potencionálních zákazníků na společnost. • Nejednotné poskytování služeb. • Zpoždění dopravy. • Nepřesnost plnění jízdního řádu. • Odřeknuté vlaky bez náhrady.

	Příležitosti	*Hrozby*
Vnější	• Poskytování služeb v závazku veřejné dopravy. • Příslib o poskytnutí dotace na obnovu vozového parku. • Modernizace vozového parku. • Zdražování pohonných hmot.	• Ztrátovost společnosti. • Nedostatek financí na obnovu vozového parku. • Nevysoutěžení tratí provozovaných v závazku veřejné dopravy. • Sílící konkurence. • Vstup nového železničního dopravce na trh. • Nezájem potencionálních zájemců o zaměstnání.

Zdroj: Autorka (2022)

Silné stránky

Jak bylo uvedeno v představení společnosti, tak železniční dopravce ČD má dlouhou tradici. Díky tomu má konkurenční výhodu oproti ostatním dopravcům, kteří jsou na trhu relativně novými. Tato konkurenční výhoda je nejen ve velikosti společnosti, ale i ve velikosti vozového parku a zkušeností s provozováním osobní železniční dopravy.

Jako další silnou stránkou je shledaný fakt, že společnost ČD je kapitálově silnou společností, která vykazuje ve výroční zprávě za rok 2019 vlastní kapitál ve výši 41,9 mil. Kč.

Jak již bylo předneseno během představení společnosti, tak ČD provozují většinu svých výkonů v závazku veřejné služby, jsou tedy objednávány kraji nebo státem. V roce 2019 přišla společnost ČD díky prohraným výběrovým řízením přibližně o 1, 6 % výkonů, současně ale měla s kraji uzavřeno 16 smluv, jejichž objem se v roce 2020 zvýšil na 38. S tímto souvisí i další silná stránky, kdy společnost získává úhrady od objednavatelů, což je stát a kraje a tyto tržby patří mezi klíčové v segmentu osobní dopravy.

Zkoumaná společnost má velkou silnou stránku v tom, že poskytuje nejen osobní dopravu, ale i nákladní. Za zkoumaný rok 2019 objem osobní dopravy vzrostl oproti předchozímu roku o přibližně 2, 9 %, oproti tomu nákladní doprava zaznamenala pokles o přibližně 3, 4 %.

ČD poskytují velkou četnost vlakových spojů, jak v dálkové, tak regionální dopravě, za rok 2019 vypravila společnost 206 243 spojů dálkové dopravy a 2 409 358 spojů regionální dopravy, tedy celkem 2 615 601 spojů celkem. Těmito spoji bylo přepraveno 182, 1 milionu osob, což byl nárůst oproti předchozímu roku o 2, 9 %.

Silnou stránkou je i počet zaměstnanců společnosti ČD, v roce 2019 měla společnost dle výroční zprávy 23 529 zaměstnanců, což byl nárůst přibližně o 155 zaměstnanců oproti předchozímu roku. Díky této skutečnosti je zajištěn plynulý provoz a standardů poskytovaných služeb.

Slabé stránky

Ačkoliv v roce 2019 investovaly ČD do vozového parku rekordní částku, tak stejně zůstává velmi slabým místem společnosti vozový park, kdy průměrné stáří vozů činí 33 let. Tato skutečnost je jedna z věcí, která může odradit potencionální zákazníky, protože jak samy ČD přiznávají ve své výroční zprávě, kvalita poskytovaných služeb a pohodlí je jedno z rozhodujících kritérií pro potencionální zákazníky.

Dalším slabým místem společnosti je i nejednotnost poskytovaných služeb především co se týče dálkové a regionální dopravy. Pro příklad je možné uvést wi-fi připojení, ke kterému mají cestující přístup během přepravy, společnost neuvádí, kolik jednotek je tímto připojením vybaveno na regionálních a dálkových spojů, ale z výroční zprávy vyplývá, že v současné době je wi-fi připojením vybaveno 695 vozů, ČD udržuje 2 167 osobních vozů, což znamená, že 69, 7 % vozů není tato služba zpřístupněna.

Slabou stránkou společnosti ČD je zpoždění, kdy 15, 4 % je způsobeno vinou dopravce, 24, 9 % je způsobeno na straně provozovatele dráhy a 59, 7 % je způsobeno vlivy jiných, blíže nespecifikovaných příčin. S touto skutečností souvisí i nepřesnosti plnění jízdního řádu, kdy v cílové stanici byl jízdní řád nedodržen u vlaků dálkové dopravy ve 33, 3 % případů, oproti tomu v regionální dopravě nebyl v cílové stanici jízdní řád dodržen pouze ve 12, 3 % případů. Posledním slabým místem ve výše zmíněné SWOT analýze jsou odřeknuté vlaky v celé nebo části trati, které byly zrušeny bez náhrady. V dálkové dopravě bylo odřeknuto celkem 13 009 spojů, z čehož bylo 2 084 v dálkové dopravě a 10 925 v dopravě regionální. Z celkového počtu 13 009 odřeknutých spojů bez náhrady bylo 3 509 na straně dopravce, kdy vlivem závady na hnacím vozidle se jednalo o 3 194 případů (Výroční zpráva, 2019).

Příležitosti

Jak již bylo výše zmíněno, tak společnost ČD poskytuje většinu svých služeb v závazku veřejné služby, toto může být pro ČD velkou příležitostí, V roce 2021 končí společnosti ČD dvě smlouvy, v závazku veřejné služby, bylo by tedy vhodné zvolit správnou strategii a poskytnout své služby v co možná nejvyšší kvalitě s co nejmenšími náklady tak, aby tyto výběrová řízení společnost vyhrála.

Velkou příležitostí pro společnost je i příslib o poskytnutí dotace z roku 2018 ve výši 857 mil. Tato dotace souvisí s obnovou vozového parku v Plzeňském kraji.

Současně by se společnost měla zaměřit na celkovou obnovu vozového parku, čímž by bylo možné přilákat více potencionálních zákazníků, kteří řeší kvalitu a pohodlí vozů.

Pro společnost je příležitostí, kterou je možné využít zdražování pohonných hmot, čímž je možno přilákat potencionální zákazníky, kteří dávají přednost automobilové dopravě před železniční, a díky neustálému nárůstu cen pohonných hmot by mohlo dojít k většímu počtu přepravených osob v případě, pokud se cestujícím nabídne jízdné, což souvisí s cenotvorbou a s marketingem, který bude přímo cílený na tyto zákazníky.

Hrozby

Hrozbou pro společnost může být ztrátovost, a to nejen díky úbytku smluv v závazku veřejné dopravy a s tím souvisí i úbytek financí na obnovu vozového parku, který částečně tvoří povědomí potencionálních zákazníků o společnosti.

Společnost navíc ohrožuje sílící konkurence, která poskytuje cestujícím homogenní služby. Pro společnost ČD je i hrozbou vstup nového dopravce na trh, což je umožněno díky liberalizaci železnice.

Hrozbou je i neatraktivita poskytovaným volných míst ve společnosti pro potencionální zaměstnance. V současné době má Česká republika nezaměstnanost přibližně 3, 5 %. Společnost by se měla zaměřit na to, aby nabízené pracovní pozice byly pro potencionální zaměstnance co možná nejvíc atraktivní a aby byl správně nastaven odměnový a benefiční systém.

2.1.3 Scoring model SWOT analýzy Českých drah

V následující části je určena důležitost jednotlivých silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Těchto hodnot bylo dosáhnuto na základě polostrukturovaného zaměstnance společnosti ČD. Ke každé jednotlivé položce jsou přiřazeny bodová hodnocení 1 až 5, přičemž

1 je nejméně důležité a 5 nejvíc důležité a těmto faktorům je přiřazena hladina významnosti 0, 1 až 0, 99.

V tabulkách č. 2, 3, 4 a 5 jsou zobrazeny silné, slabé stránky, hrozby a příležitosti dle SWOT analýzy v tabulce č. 1, kterým jsou následně přiřazeny bodová hodnocení a váha a následně v tabulce č. 6 zobrazena celková hodnota.

Tabulka 2 Scoring model SWOT analýzy Českých drah – silné stránky

	Faktor	1	2	3	4	5	Váha	Body
Silné stránky	Společnost s dlouhou tradicí			x			0,08	0,24
	Kapitálově silná společnost				x		0,11	0,44
	Nízká zadluženost				x		0,07	0,28
	Provoz v závazku veřejné služby					x	0,22	1,1
	Úhrady od objednavatelů					x	0,2	1
	Poskytování osobní i nákladní dopravy			x			0,05	0,15
	Četnost vlakových spojů				x		0,11	0,44
	Počet přepravených osob			x			0,08	0,24
	Zvyšující se počet zaměstnanců			x			0,08	0,24
	Celkem						**1**	**4,13**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 3 Scoring model SWOT analýzy Českých drah – slabé stránky

	Faktor	-1	-2	-3	-4	-5	Váha	Body
Slabé stránky	Zastaralý vozový park				x		0,24	-0,96
	Negativní pohled			x			0,14	-0,42
	Nejednotné poskytování služeb			x			0,13	-0,39
	Zpoždění dopravy				x		0,25	-1
	Nepřesnost plnění jízdního řádu			x			0,13	-0,39
	Odřeknuté vlaky bez náhrady				x		0,11	-0,48
	Celkem						**1**	**-3,64**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 4 Scoring model SWOT analýzy Českých drah – příležitosti

	Faktor	1	2	3	4	5	Váha	Body
Příležitosti	Služby v závazku veřejné dopravy					**x**	0,36	1,8
	Dotace na obnovu vozového parku				**x**		0,21	0,84
	Modernizace vozového parku					**x**	0,3	1,5
	Zdražování pohonných hmot		**x**				0,13	0,26
	Celkem						**1**	**4,4**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 5 Scoring model SWOT analýzy Českých drah – hrozby

	Faktor	-1	-2	-3	-4	-5	Váha	Body
Hrozby	Ztrátovost společnosti			**x**			0,16	-0,48
	Nedostatek financí na obnovu vozového parku		**x**				0,11	-0,22
	Tratě provozované v závazku veřejné dopravy				**x**		0,18	-0,72
	Sílící konkurence					**x**	0,31	-1,55
	Vstup nového železničního dopravce na trh		**x**				0,1	-0,2
	Nezájem potencionálních zájemců o zaměstnání			**x**			0,14	-0,42
	Celkem						**1**	**-3,59**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 6 Scoring model SWOT analýzy Českých drah – celková hodnota

Silné a slabé stránky	0,49
Hrozby a příležitosti	0,81
Celkem	**1,3**

Zdroj: Autorka (2022)

2.1.4 Zhodnocení SWOT analýzy společnosti České dráhy

Jak vyplývá z provedené SWOT analýzy, tak nejvyšší hodnocení bylo uděleno v tabulce č. 4, tedy u příležitostí, kde celkové hodnocení bylo 4,4. Společnost má velké příležitosti, pokud bude provozovat dál spoje v závazku veřejné služby, a především dojde k modernizaci vozového parku, a to nejen v Plzeňském kraji, kde má společnost příslib dotace na jeho obnovu.

Nejnižší hodnocení společnost získala v tabulce č. 3, tedy ve slabých stránkách, kde celkové hodnocení činí -3,64. Slabé stránky jsou v nepřesnosti jízdního řádu, nejednotném poskytování služeb během dálkové a krajské dopravy a negativní pohled potencionálních zákazníků na společnost, což způsobuje předsudky a bariéru, při volbě tohoto dopravce.

Celkové hodnocení společnosti je 1,3 bodů, tedy nachází se v plusových hodnotách a je možné toto zjištění využít během dalšího rozhodování a vytváření strategických plánů společnosti.

2.2 Leo Express Global, a.s.

Druhá společnost, která je v této práci představena se v současné době nazývá Leo Express Global, a. s.

Společnost LE byla zapsána do obchodního rejstříku pod názvem Aretusa, a. s., která se zaměřovala na pronájem nemovitostí 8. lednu 2010. V březnu roku 2010 došlo k rozšíření činnosti na provozování drážní dopravy, a ještě v tomto roce se společnost přejmenovala na RAPID Express, a. s., jejímž cílem již bylo poskytovat osobní železniční dopravu.

K 15. srpnu 2011 byla společnost přejmenovaná na Leo Express, a. s., kdy tento název společnost používala až do roku 2018.

Společnost LE měla původně pouze jednoho akcionáře, což se změnilo v roce 2011, kdy tyto nově poskytnuté akcie byly nabídnuty předem určené nizozemské společnosti RAPID Express B. V. V současnosti je víc jak 50 % společnosti vlastněno zahraničními investory.

Tato společnost na začátku svého působení poskytovala pouze železniční osobní dopravu mimo závazek veřejné služby na trase Praha – Ostrava, kde 7. listopadu 2012 zahájila pilotní provoz. Po prvotních problémech společnost začala poskytovat plný provoz na této trase od 18. ledna 2013.

Společnost od listopadu 2014 poskytuje autobusovou dopravu, které navazují na vlaky tohoto dopravce, a to po České republice, Slovensku, Rakousku, Polsku, Chorvatsku a Ukrajině.

Od roku 2017 provozuje LE projekt s názvem SmileCar, který je zaměřen na carsharing. Společnost vyhrála výběrové řízení vyhlášené krajem, díky čemuž od prosince 2019 společnost LE zajišťuje dopravní obslužnost v závazku veřejné dopravy v Pardubickém kraji. Tato smlouva s krajem má platnost po dobu následujících deseti let. Současně společnost LE od roku 2019 spolupracuje se společností Arriva na zajištění regionální dopravy na území Zlínského kraje.

Společnost LE se nezapojila do pilotního provozu SJT, ani do následného zavedení tohoto tarifu. Jedná se o jedinou ze tří společností zkoumaných v této práci, která se do SJT nezapojila.

Tato společnost zaměstnává přibližně 350 zaměstnanců a dle Výroční zprávy za rok 2019 vykazuje obrat 1 mld. Kč.

Obrázek 10 Logo společnosti Leo Express Global (www.leoexpress.cz, 2022)

2.2.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti LE není veřejně dostupná, proto podklady pro sestavení obrázku č. 11 byly čerpány z Výroční zprávy pro rok 2019 a stanov obchodní společnosti elektronicky dostupné z jejich webových stránek.

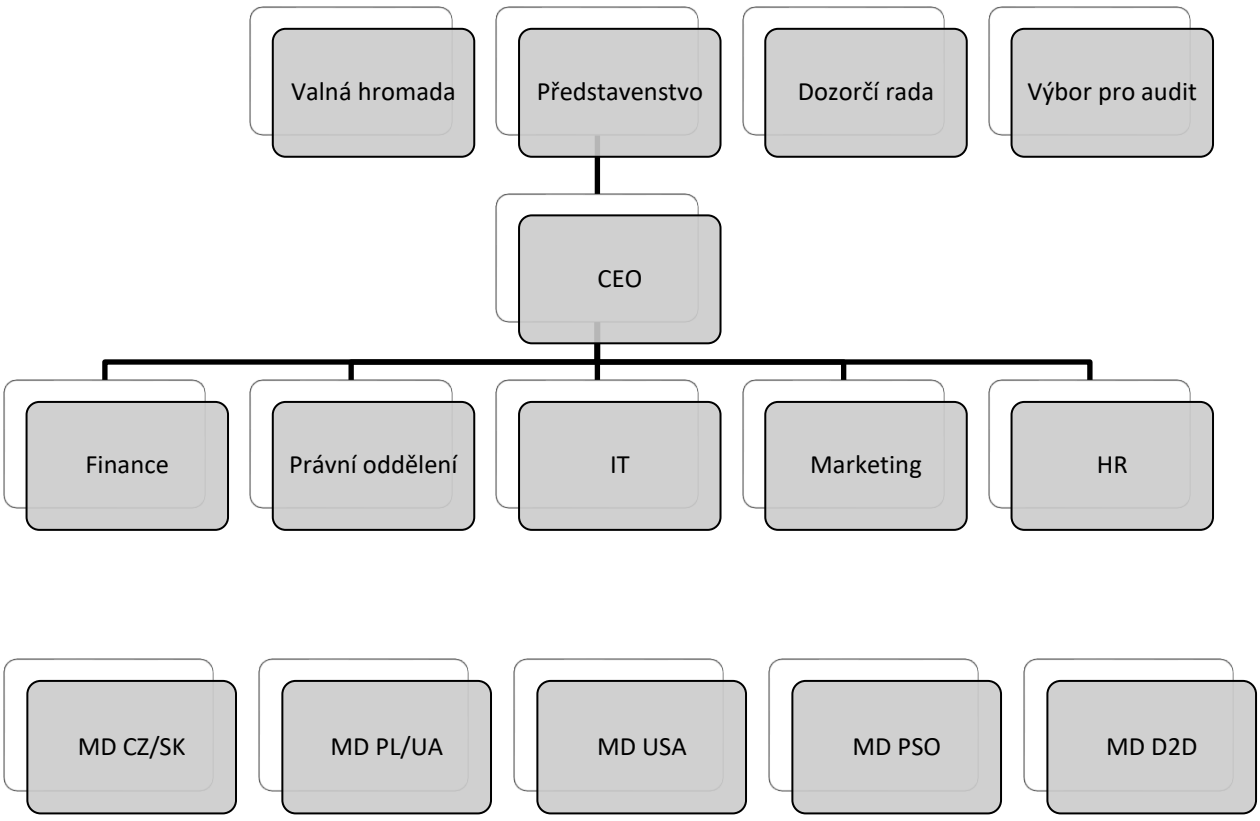
Na obrázku č. 11 je zobrazena organizační struktura společnosti LE. Tato společnost je vedena řídícími orgány a organizačními složkami.

Vrchní vedení společnosti je zajištěno valnou hromadou, představenstvem a dozorčí radou. Představenstvo a dozorčí radu tvoří dohromady šest členů.

Pod těmito orgány se nachází CEO (z anglického chief executive officer), pod kterého spadají přímo odpovědností odborní ředitelé, tedy ředitel financí, právního oddělení, IT (z anglického information technology), marketingu a HR (z anglického human resources)

Organizační strukturu společnosti dále tvoří regionální ředitelé pro vlakový a autobusový provoz v České a Slovenské republice, regionální ředitel pro Polsko a Ukrajinu, ředitel pro USA, pro závazkovou dopravu a ředitel pro door to door.

Díky této podnikové hierarchii dochází k jasnému určení odpovědnosti dle jednotlivých úrovní, rychlejšímu přenosu dat a k celkové koordinaci v celé společnosti.



Obrázek 11 Organizační struktura Leo Express Global (www.leoexpres.cz, 2022)

2.2.2 SWOT analýza Leo Express Global

Pododdíl 2.2.2 je věnována SWOT analýze, díky které dojde k přesnější definici silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které se společnosti LE přímo týkají.

K této analýze byla použita výroční zpráva z roku 2019 v elektronické podobě, která je zveřejněná samotnou společností a Zpráva o kvalitě poskytovaných služeb za rok 2019.

Tabulka 7 SWOT analýza Leo Express Global

	Pomocné	**Škodlivé**
Vnitřní	*Silné stránky* • Nárust cestujících. • Nejmladší vozový park. • Minimální zpoždění dopravy. • Minimální odřeknutí vlaků. • Zahájení provozu v závazku veřejné služby.	*Slabé stránky* • Společnost působící na trhu krátkou dobu. • Málo spojů provozovaných v závazku veřejné služby. • Problémy spojené s provozem v závazku veřejné dopravy. • Dlouhodobá neziskovost společnosti.
Vnější	*Příležitosti* • Atraktivita poskytovaných služeb. • Zájem potencionálních zákazníků o společnost. • Poskytování služeb v závazku veřejné dopravy. • Zdražování pohonných hmot.	*Hrozby* • Dopady z důvodu pandemie SARS-CoV-2. • Provoz služby na Ukrajině. • Konkurence. • Vstup nového železničního dopravce na trh.

Zdroj: Autorka (2022)

Silné stránky

Ačkoliv je společnost LE ze zmíněných společností v této práci nejmladší, dokázala si za deset let svého provozu vytvořit pevnou pozici na trhu. Mezi silné stránky je zařazeno to, že společnost každým rokem zvyšuje počet přepravených cestujících. Za rok 2019 společnost LE přepravila přibližně 2,4 mil cestujících. Pro tuto společnost je to oproti předchozímu roku nárůst přibližně o 0,6 %. S ohledem na skutečnost, že společnost provozuje většinu svých spojů na vlastní komerční riziko, je pro ně narůstající počet přepravených cestujících větší ziskovost.

Jak již bylo zmíněno, společnost je nejmladším dopravcem poskytujícím osobní železniční dopravu zmíněných v této práci, která má nejmladší vozový park ze všech zmíněných dopravců. Toto je velmi silná stránka, která může být rozhodující pro potencionální zákazníky během rozhodování o volbě dopravce.

Dalším důležitým bodem při rozhodování může být pro potencionální zákazníky i to, že tato společnost má minimální zpoždění dopravy. Během zkoumaného roku měla společnost zpoždění v cílové stanici v rozmezí 60 až 119 minut pouze v 1,58 % případů a zpoždění vyšší, jak 120 minut zaznamenala společnost pouze v případě 0,33 % z celkového počtu 6388 provozovaných spojů. Oproti předchozímu roku se jednalo o celkový pokles, což bylo v důsledku prodloužením taktových obratů ve stanici Praha hlavní nádraží.

Ze zmíněného počtu 6 388 provozovaných spojů společnost LE v roce 2019 odřekla pouze 125 spojů, což znamená pouze 2 % spojů. Tato silná stránka má opět vysokou důležitost v případě rozhodování potencionálních zákazníků při výběru železničního dopravce.

Společnost LE v roce 2019 začala poskytovat železniční dopravu v závazku veřejné služby na území Pardubického kraje a spoluúčastní se na provozu v závazku veřejné služby na území Zlínského kraje. Díky tomuto faktu společnost dokázala utvrdit své postavení na trhu, a především to pro společnost LE znamená desetiletou smlouvu s Pardubickým krajem, díky čemuž je zajištěna ziskovost společnosti.

Slabé stránky

Jak již bylo předneseno v představení společnosti, LE začal provozovat svou své služby od konce roku 2012 a pravidelnou dopravu až v roce 2013. Jedná se tedy o nejmladší společnost na trhu ze zmíněných společností v této práci. Tato skutečnost souvisí s tím, že společnost nemá velké zkušenosti s provozováním drážní dopravy. Společnost díky tomu, že vstupovala na trh jako poslední neprovozuje ani příliš spojů v závazku veřejné dopravy. V současné době provozuje svou službu na objednávku Pardubického krase a spoluúčastní se na provozu regionální dopravy na území Zlínského kraje, což se pro společnost může do budoucna stát ztrátové, díky smlouvám v době trvání desíti let, které se mohou stát v budoucnu pro společnost nevýhodné.

Slabou stránkou pro společnost jsou i prvotní problémy se zahájením dopravy v závazku veřejné dopravy v Pardubickém kraji. Společnost tento provoz v začátcích nezvládla dle zadání, kdy si kraj stěžoval na zpoždění dopravce, chybějící wi-fi připojení, neuznávání předplacených karet nebo chybějící vlakový doprovod. Tato slabá stránka souvisí s tím, že společnost je mladá a nemá tolik zkušeností oproti jiným dopravcům.

Společnost LE má slabou stránku i v její dlouhodobé neziskovosti. Společnost byla od svého zavedení ve ztrátě, toto se podařilo změnit až v roce 2018 a 2019, kdy se společnost stala ziskovou. Přesný zisk za tyto roky společnost nezveřejnila. Společnost sama uvádí, že ziskovost byla i v důsledku spojů provozovaných na Ukrajinu.

Díky této neziskovosti je společnost LE méně atraktivní pro potencionální investory.

Příležitosti

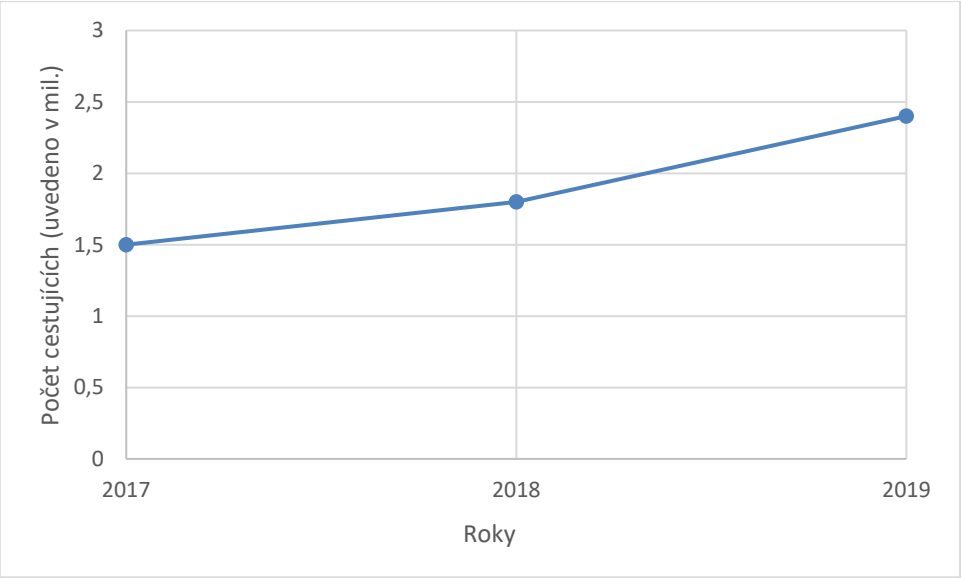
Ačkoliv je LE nejkratší dobu působícím železničním dopravcem ze třech zmíněných v této práci, dokázala si společnost snadno a rychle vydobýt své místo na trhu, a to především díky atraktivitě poskytovaných služeb. Společnost v současné době poskytuje svým cestujícím čtyři vozové třídy – economy, economy plus, business a premium. Už od nejnižší třídy je pro cestující zajištěno připojení k wi-fi, zásuvky, možnost zakoupení teplého či studeného občerstvení, a především nízkopodlažní nástup, díky čemuž je zajištěna především přeprava cestujících s omezenou schopností pohybu. Společnost navíc zajišťuje pravidelnost čištění svých vozů. LE pravidelně průzkum spokojenosti cestujících, který zveřejňuje ve Zprávě o kvalitě poskytovaných služeb. Díky tomuto průzkumu má společnost přehled o spokojenosti zákazníků s jejich přepravou a tento průzkum pro společnost vychází velmi kladně. Tuto příležitost je možné využít do budoucna k získání pravidelných cestujících, kteří mají negativní pohled na železniční dopravu.

Jak již bylo zmíněno, tak počet přepravených cestujících společností LE každý rok roste. V roce 2019 tato společnost přepravila cca 2,4 mil. cestujících a jednalo se o nárůst oproti předchozím letem. Nárůst cestujících je graficky zaznamenán na obrázku č. 12.

Jak z grafu vyplývá, cestující mají o nabízené služby společnosti LE zájem, který se každý rok zvyšuje. Tuto příležitost je proto pro společnost výhodné využít, protože v jejím důsledku dojde k ziskovosti společnosti.

Pro tuto společnost se stává příležitostí možnost poskytování služeb v závazku veřejné dopravy. V roce 2021 končí společnosti ČD dlouhodobé smlouvy na zajištění dopravní obslužnosti a pro společnost LE je toto příležitostí k tomu, aby vyhrála tato výběrová řízení, díky čemuž by provozovala víc spojů v závazku veřejné služby. Navíc společnost po prvotních problémech s provozem v závazku veřejné služby může využít své slabé místo k jeho eliminaci.

Poslední příležitostí ve SWOT analýze je zdražování pohonných hmot. Stejně jako u společnosti ČD je toto pro společnost LE příležitostí, jak získat více cestujících díky zdražování pohonných hmot a upřednostňování železniční dopravy před dopravou automobilovou.



Obrázek 12 Počet přepravených cestujících společnosti Leo Express Global (www.leoexpress.cz, 2022)

Hrozby

Jak již bylo napsáno během představení společnosti, tak LE provozuje většinu svých spojů na vlastní komerční riziko a restrikce v důsledku pandemie SARS-CoV-2 byly pro společnost velice významné. Tato společnost byla nucena zrušit přibližně 75 % svých spojů z důvodu nízké obsazenosti a v důsledku toho společnost opět neprodukovala zisk a musí se promítnout do výsledku hospodaření v následujících letech, což může být pro společnost ohrožující.

Další nepříznivou hrozbou je pro společnost provoz dopravy na Ukrajině. Tato společnost provozuje dopravu do Lvova, Mukačeva Stryj a Užhorodu. Jak sama společnost zveřejnila, tak velký podíl na zisku zapříčinil právě provoz dopravy na Ukrajině, na kterou je v době psaní této práce prováděna invaze. Pro společnost LE je toto velkou hrozbou, protože tato invaze bude mít důsledky na ziskovost.

Pro společnost LE je další hrozbou konkurence na trati Praha – Ostrava, kde svůj provoz provozují společnosti ČD a RJ, proto LE musí maximalizovat své silné stránky a využít příležitosti k tomu, aby v rámci tohoto konkurenčního boje obstála.

Stejně, jako ostatní dopravce, kteří poskytují osobní železniční dopravu, ohrožuje i společnost LE vstup nového konkurenta na trh, což by pro společnost mohlo být likvidační.

2.2.3 Scoring model Swot analýzy Leo Express Global

Stejně jako v podkapitole 2.1.3 jsou v tabulkách č. 8, 9, 10 a 11 zobrazeny silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti dle provedené SWOT analýzy v tabulce č. 7.

Ke každé hodnotě jsou přiřazena bodová hodnocení a hladina významnosti dle polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem společnosti.

V tabulce č. 12 je poté zobrazena celková hodnota.

Tabulka 8 Scoring model SWOT analýzy Leo Express Global – silné stránky

	Faktor	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Váha**	**Body**
Silné stránky	Nárust cestujících					**x**	0,32	1,6
	Nejmladší vozový park				**x**		0,24	0,96
	Minimální zpoždění dopravy			**x**			0,15	0,45
	Minimální odřeknutí vlaků		**x**				0,09	0,18
	Provozu v závazku veřejné služby				**x**		0,2	0,8
	Celkem						**1**	**3,99**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 9 Scoring model SWOT analýzy Leo Express Global – slabé stránky

	Faktor	**-1**	**-2**	**-3**	**-4**	**-5**	**Váha**	**Body**
Slabé stránky	Působící na trhu krátkou dobu		**x**				0,12	-0,24
	Málo spojů v závazku veřejné služby			**x**			0,21	-0,63
	Problémy s provozem v závazku veřejné služby				**x**		0,32	-1,28
	Dlouhodobá neziskovost společnosti				**x**		0,35	-1,4
	Celkem						**1**	**-3,55**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 10 Scoring model SWOT analýzy Leo Express Global – příležitosti

	Faktor	1	2	3	4	5	Váha	Body
Příležitosti	Atraktivita poskytovaných služeb					x	0,32	1,6
	Zájem o společnost				x		0,25	1
	Poskytování služeb v závazku veřejné dopravy				x		0,28	1,12
	Zdražování pohonných hmot			x			0,15	0,45
	Celkem						**1**	**4,17**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 11 Scoring model SWOT analýzy Leo Express Global – hrozby

	Faktor	-1	-2	-3	-4	-5	Váha	Body
Hrozby	Dopady pandemie SARS-CoV-2				x		0,38	-1,52
	Provoz služby na Ukrajině			x			0,26	-0,78
	Konkurence		x				0,19	-0,38
	Vstup nového dopravce na trh		x				0,17	-0,34
	Celkem						**1**	**-3,02**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 12 Scoring model SWOT analýzy Leo Express Global – celková hodnota

Silné a slabé stránky	0,44
Hrozby a příležitosti	1,15
Celkem	**1,59**

Zdroj: Autorka (2022)

2.2.4 Zhodnocení SWOT analýzy společnosti Leo Express Global

Z provedené SWOT analýzy pro společnost LE vychází nejlepší hodnocení u příležitostí, tedy 4,17. Společnost by se měla snažit co nejvíc těchto příležitostí využít, což je třeba nabízená atraktivita služeb, zájem potencionálních zákazníků o společnost a snažit se vyhrát výběrová řízení vyhlášená kraji a státem, díky čemuž by společnost poskytovala své služby v závazku veřejné dopravy.

Nejnižší hodnocení podle provedené analýzy společnost získala u slabých stránek, tedy -3,55. Pro společnost je nepříznivé, že je dlouhodobě neziskovou společností a dochází k jejímu finančnímu ohrožení a problémy způsobené s provozem v závazku veřejné služby, kdy tyto problémy mohly způsobit negativní pohled potencionálních zákazníků na společnost.

Celkové hodnocení společnosti se nachází v plusových hodnotách a společnost získala v provedené SWOT analýze 1,59 bodů.

2.3 RegioJet, a.s.

Společnost RJ je dceřinou společností STUDENT AGENCY, která vznikla v roce 1993 a byla zaměřena na poskytování au pair pobytů pro studenty z České republiky. Následně společnost STUDENT AGENCY začala poskytovat au pair programy, autobusovou dopravu, jazykové kurzy nebo prodej letenek.

Samotná společnost RJ se sídlem na náměstí Svobody v Brně vznikla v roce 2009. Jediným vlastníkem této společnosti je Radim Jančura. Původně společnost poskytovala příležitostnou osobní železniční dopravu a od 26. září 2011 poskytuje pravidelnou osobní železniční dopravu na trase Praha-Olomouc-Ostrava- Žilina mimo závazek veřejné služby.

Společnost RJ dříve používala pro označení svých autobusových spojů označení STUDENT AGENY, ke změně došlo v roce 2016, kdy se u autobusových spojů používá název RegioJet.

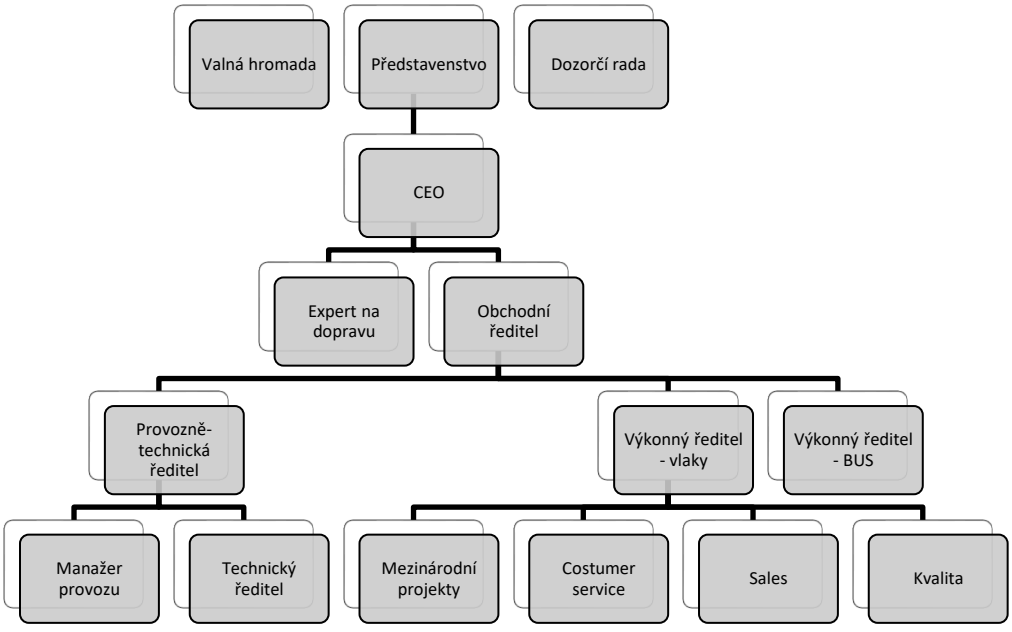
V následujícím roce společnost RJ spolupracuje se společností Graz-Köflacher Bahn und Busbetrieb a provozují čtyři páry vlaků z Prahy do Vídně. Od roku 2019 společnost RJ poskytuje službu v závazku veřejné dopravy na trase Brno-Přerov-Ostrava-Bohumín a regionální dopravu v Ústeckém kraji. Tato společnost se v roce 2020 společně s výše zmíněnou společností ČD zúčastnila pilotního provozu tarifu SJT a nadále je tento tarif u společnosti RJ uznávaný. Dalším významným rokem pro společnost se stal prosinec 2021, kdy společnost začal provozovat dopravu na trase Kolín-Ústí nad Labem v závazku veřejné služby. V současné době společnost provozuje drážní dopravu nejen po České republice, ale i na Slovensku, Rakousku nebo Maďarsku. Společnost RJ zaměstnává přibližně 360 zaměstnanců a dle Výroční zprávy za rok 2019 vykazuje obrat 2,35 mld Kč.

Obrázek 13 Logo Společnosti RegioJet (www.regiojet.cz, 2022)

2.3.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti RJ není stejně jako v případě společnosti LE veřejně dostupná, proto k sestavení organizační struktury na obrázku č. 14 byla využita Výroční zpráva společnosti pro rok 2019, Stanovy společnosti a informace veřejně dostupné na stránkách www.regiojet.cz.

Stejně jako v případě společností ČD a LE je z obrázku č. 14 patrné, že společnost RJ je tvořena řídícími orgány a organizačními složkami. Protože se společnost RJ specializuje nejen na poskytování osobní železniční dopravy, ale i osobní autobusové dopravy, jsou na obrázku č. 14 zobrazeny organizační složky, které se týkají pouze železniční dopravy. Společnost RJ má vrcholové vedení tvořeno valnou hromadou, představenstvem a dozorčí radou. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a přísluší jí veškeré rozhodování na základě stanov nebo zákona. Představenstvo a dozorčí rada je tvořena dvěma členy. Pod vrcholovým vedením společnosti se nachází CEO, pod kterého přímo spadají obchodní ředitel a expert na dopravu a následně se pod těmito orgány dle podnikové hierarchie nachází provozně-technický ředitel, výkonný ředitel pro vlaky a výkonný ředitel pro autobusy. Pod provozně-technického ředitele přímo spadá manažer provozu a technický ředitel. Složkami, které přímo svou působností spadají pod výkonného ředitele pro vlaky, jsou mezinárodní projekty, zákaznický servis, manažer obchodu a manažer kvality. Prostřednictvím této podnikové hierarchie dochází k rychlému a jasnému přenosu informací, kdy každý pracovník ví, jaké kompetence se ho týkají a dochází k celkové synergii v podniku.



Obrázek 14 Organizační struktura RegioJet (www.regiojet.cz, 2022)

2.3.2 SWOT analýza RegioJet

Podkapitola 2.3.2 se zabývá silnými a slabými stránkami, hrozbami a příležitostmi společnosti RegioJet.

K tvorbě této kapitoly byla použita Výroční zpráva pro rok 2019 a vyhodnocení Plnění standardů kvality společnosti RegioJet pro rok 2019. Výroční zpráva a Plnění standardů kvality byly zveřejněny v elektronické podobě společností RJ.

Tabulka 13 SWOT analýza RegioJet

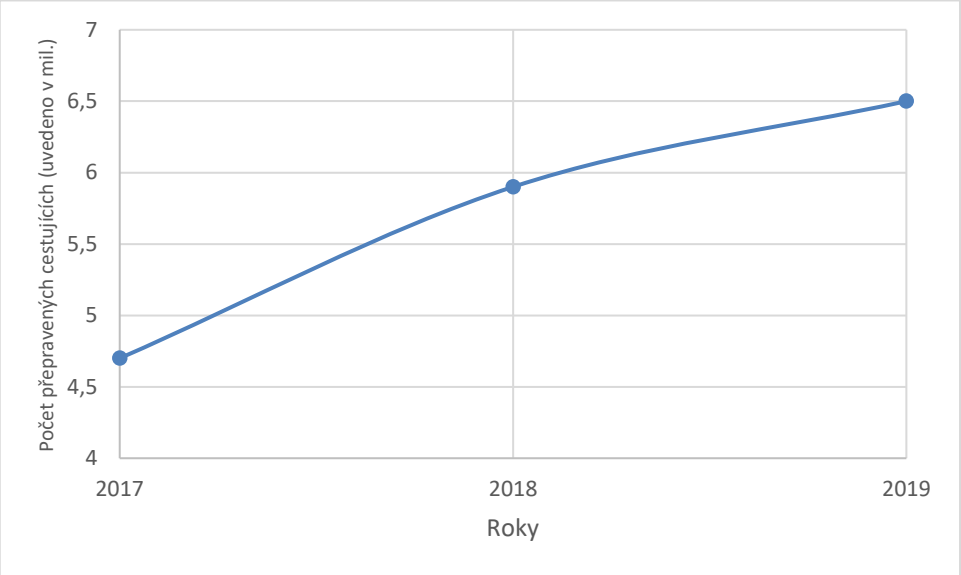
	Pomocné	**Škodlivé**
Vnitřní	*Silné stránky* • Dlouhodobá tradice. • Narůstající počet cestujících. • Zisková společnost • Provoz v závazku veřejné služby. • Úhrady od objednavatelů. • Provoz vlakové dopravy do Chorvatska v letních měsících.	*Slabé stránky* • Problémy spojené s dopravou do Chorvatska. • Nejednotné poskytování služeb. • Dlouhotrvající problémy spojené s klimatizací. • Nedostatek personálu.
Vnější	*Příležitosti* • Dynamická společnost. • Množství poskytujících služeb. • Vozový park společnosti. • Poskytování služeb v závazku veřejné dopravy. • Zdražování pohonných hmot.	*Hrozby* • Dopady z důvodu pandemie SARS-CoV-2. • Konkurence. • Vstup nového železničního dopravce na trh.

Zdroj: Autorka (2022)

Silné stránky

Společnost RJ je na českém trhu od roku 1993, od kdy poskytuje své služby. Za tuto dobu se dostala do podvědomí cestujících jako společnost, která klade velký důraz na zákazníka a snaží se poskytnout co možná nejvíce kvalitní služby. Od roku 2011 poskytuje společnost pravidelnou osobní železniční dopravu a každý rok roste počet přepravených cestujících. Za rok 2019 společností RJ cestovalo přibližně 6,5 milionu cestujících, což bylo zhruba o 10 % víc než za stejné období předchozího roku. Na obrázku č. 15 je znázorněn nárůst přepravených cestujících společností RJ za roky 2017–2019. Společnost RJ je druhou největší společností v České republice, která poskytuje pravidelnou osobní železniční dopravu. Tato společnost se v roce 2017 dostala do ztrátovosti přibližně 35,7 milionu korun, od roku 2018 se tento trend změnil a společnost vykázala zisk téměř 102 milionů korun, Tento trend se opakoval i v roce 2019, kdy společnost vykázala zisk 167 milionů korun. RJ od roku 2019

poskytuje své služby v závazku veřejné dopravy, tato společnost vyhrála výběrová řízení, díky čemuž své služby poskytuje na trase Brno-Bohumín, Kolín-Ústí nad Labem nebo Ústeckém kraji. Díky těmto dlouhodobým smlouvám v trvaní desíti let je pro společnost zajištěna ziskovost. S touto skutečností souvisí i úhrady od odběratelů, které jsou pro společnost klíčové a společnost RJ získává po ČD od objednavatelů druhé největší úhrady.



Obrázek 15 Počet přepravených cestujících společnosti RegioJet (www.regiojet.cz, 2022)

Jak je uvedeno v tabulce č. 13, tak společnost provozuje od roku 2020 v letních měsících vlakové spoje do Chorvatska a během první sezóny přepravila skoro 100 tisíc cestujících. Tyto letní spoje byly následně opakované i v roce 2021 a jsou plánované i pro rok 2022.

Slabé stránky

V roce 2020 začala provozovat společnost RJ sezónní železniční spoje do Chorvatska. Za první sezónu přepravila zhruba 100 tisíc cestujících. Tyto spoje ale s sebou nesou značné negativní aspekty, jako je časté zpoždění, problémy s čištěním vozů během přepravy, nefunkční zásuvky nebo wc. Vzniklé problémy během sezónních spojů do Chorvatska byly navíc medializovány a díky tomuto přišla společnost RJ o spousty potencionálních i stávajících zákazníků. V následujícím roce 2021 se tyto problémy znovu opakovaly, což opět vedlo k negativnímu pohledu na společnost a k celkovému nezvládnutí situace. Další slabou stránkou společnosti jsou každoroční problémy v letních měsících s nefungující klimatizací ve svých vlacích. Tento problém se opakuje každý rok od začátku působení na trhu. Společnost RJ nabízí klimatizaci ve všech svých jednotkách, společnost ČD nabízí klimatizaci pouze v třetině svých vozů, ale nezaznamenává takové problémy, jako společnost

RJ. Navíc díky nastaveným podmínkám odškodnění cestujících společnost RJ přichází v letních měsících o značnou část své klientely a zisků. Společnost RJ ve svých začátcích provozu osobní železniční dopravy zavedla ve svých vlacích standardy, kterým nebyl žádný z dopravců možný konkurovat. Od roku 2018 společnost některé své služby omezila nebo přestala poskytovat. Tento problém vznikl v důsledku toho, že společnost zaznamenala nárůst cestujících přibližně o 30 % oproti předchozímu roku a společnost začala pociťovat nedostatek personálu, který by byl schopný na železnici zajistit nastavený zákaznický servis a jisté standardy. Tento problém stále přetrvává. Společnost RJ má v současné době přibližně 360 zaměstnanců, kteří zajišťují plynulý chod celé společnosti.

Příležitosti

Tato společnost je velmi dynamická a dokáže rychle zareagovat na poptávku cestujících. S tím souvisí i začátky společnosti, kdy na železnici dokázala společnost poskytnout takové služby, které do té doby nebyly standardní, a díky tomu si snadno vybudovala silnou základnu pravidelných cestujících, a především dokáže společnost svými službami každý rok přilákat větší počet cestujících. Vedení této společnosti dokáže i snadno vyplnit slabé místo na trhu a odhadnout budoucí poptávku. Toto RJ dokázalo ukázat v minulosti již několikrát, nejvýznamnější příklady za poslední léta bylo zavedení letních spojů do Chorvatska nebo rychlé vytvoření železničního mostu mezi Českou republikou a Ukrajinou. Společnost má velkou příležitost v tom, jaké poskytuje velké portfolio služeb, ať se již jedná o poskytování železniční dopravy a dříve zavedených služeb nebo autobusové dopravy či mezinárodních pobytů či jazykových kurzů. Tímto se společnost dostává do podvědomí širokému spektru potencionálních zákazníků. Další příležitostí pro společnost je neustálé rozšiřování vozového parku a každý rok vyčleňuje vysoké částky na jeho obnovu a modernizaci. V roce 2019 investovala na obnovu vozového parku přibližně 2 miliardy korun. V současné době se stáří vozů RJ pohybuje okolo 14,5 let, tedy ze tří zkoumaných společností v této práci má RJ druhý nejmladší vozový park. Velkou příležitostí pro společnost může být výhra výběrových řízení pro poskytování svých služeb v závazku veřejné dopravy. V roce 2022 končí společnosti ČD dvě dlouhodobé smlouvy, na které bude vypsáno výběrové řízení. Pro společnost RJ by tato skutečnost mohla být velkou příležitostí, aby se pokusila tyto výběrová řízení vyhrát. Stejně, jako pro dvě předem zkoumané společnosti je velkou příležitostí zdražování pohonných hmot, protože lidé, kteří dříve dávali přednost automobilové dopravě, budou dávat přednost železniční dopravě. Společnost RJ by této skutečnosti měla využít a snažit se získat

co nejvíce cestujících, kteří budou upřednostňovat RJ před jinými železničními dopravci, kteří poskytují osobní dopravu.

Hrozby

Na základě provedené SWOT analýzy bylo určeno hrozbou pro společnost RJ dopady pandemie SARS-CoV-2, která začala v roce 2020. Společnost z důvodu nízkého zájmu o poskytované služby v důsledku zavřených škol nebo úbytku cestujících dojíždějících do zaměstnání byla nucena zrušit přibližně 80 % spojů a přicházela o deset miliónů korun denně. Současně pro společnost bylo dost významné zavedení sezónních spojů do Chorvatska a státem nabízený program Covid Plus. Pro společnost není samotná pandemie tak velkou hrozbou, jako opětovné obnovení spojů, získání si cestujících, a především je důležité, aby se podobné omezování opět neopakovalo. Další hrozbou by pro společnost RJ mohla být konkurence,

především na spojích provozovaných na třetím železničním koridoru. Na trase Praha-Ostrava v současné době fungují tři dopravci, kteří poskytují téměř totožné služby a navzájem si velmi konkurují. Pro společnost je tedy konkurence velkou hrozbou a je potřeba udržet si nastavené standardy v péči o zákazníky. Ohrožujícím by se mohlo i stát zavedení obchodní nabídky ze strany konkurence, které by se společnost musela přizpůsobit a mohla by být pro RJ nevýhodnou. Dle SWOT analýzy je pro společnost hrozbou i vstup jiného dopravce na trh, což je riziko v případě všech zkoumaných železničních dopravců zmíněných v této práci. Společnost RJ je sice silnou, relativně stabilní společností s tradicí, ale v případě vstupu nového dopravce na stejné trase by se tato skutečnost mohla stát pro společnost oslabující, proto je potřeba si vytvořit silný vztah se svými pravidelnými zákazníky.

2.3.3 Scoring model SWOT analýzy RegioJet

V pododdíle 2.3.3 jsou zobrazeny tabulky 14, 15, 16 a 17, ve kterých jsou znázorněny dle provedené SWOT analýzy pro společnost RegioJet silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Stejně jako u předem analyzovaných dopravců jsou hodnotám přiřazeny jak bodová hodnocení 1-5, tak hladina významnosti 0,1-0,99. V tabulce 18 je zobrazeno celkové skóre.

K sestavení scoring modelu byl využit polostrukturovaný životopis se zaměstnancem společnosti RJ.

Tabulka 14 Scoring model SWOT analýzy RegioJet – silné stránky

	Faktor	1	2	3	4	5	Váha	Body
Silné stránky	Dlouhodobá tradice.				x		0,21	0,84
	Narůstající počet cestujících				x		0,19	0,76
	Zisková společnost			x			0,15	0,45
	Provoz v závazku veřejné služby			x			0,13	0,39
	Úhrady od objednavatelů				x		0,2	0,8
	Sezóní spoje do Chorvatska		x				0,12	0,24
	Celkem						**1**	**3,48**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 15 Scoring model SWOT analýzy RegioJet – slabé stránky

	Faktor	-1	-2	-3	-4	-5	Váha	Body
Slabé stránky	Problémy během sezónních spojů		x				0,19	-0,38
	Nejednotné poskytování služeb					x	0,42	-2,1
	Dlouhotrvající problémy v létě	x					0,08	-0,08
	Nedostatek personálu				x		0,31	-1,24
	Celkem						**1**	**-3,8**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 16 Scoring model SWOT analýzy RegioJet – příležitosti

	Faktor	1	2	3	4	5	Váha	Body
Příležitosti	Dynamická společnost					x	0,29	1,45
	Množství poskytujících služeb				x		0,26	1,04
	Vozový park společnosti		x				0,09	0,18
	Provozu v závazku veřejné služby				x		0,24	0,96
	Zdražování pohonných hmot			x			0,12	0,36
	Celkem						**1**	**3,99**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 17 Scoring model SWOT analýzy RegioJet – hrozby

	Faktor	-1	-2	-3	-4	-5	Váha	Body
Hrozby	Dopady pandemie SARS-CoV-2				x		0,56	-2,24
	Konkurence		x				0,28	-0,56
	Vstup nového dopravce na trh	x					0,16	-0,16
	Celkem						**1**	**-2,96**

Zdroj: Autorka (2022)

Tabulka 18 Scoring model SWOT analýzy RegioJet – celková hodnota

Silné a slabé stránky	-0,32
Hrozby a příležitosti	1,03
Celkem	**0,71**

Zdroj: Autorka (2022)

2.3.4 Zhodnocení SWOT analýzy společnosti RegioJet

Během provedené analýzy SWOT bylo zjištěno nejnižší hodnocení během slabých stránek společnosti, kde nejvýznamnější je shledáno nejednotné poskytování služeb, což je v důsledku nárůstu cestujících a nízkého počtu zaměstnanců, kteří jsou schopni zajistit společností nastavený zákaznický servis během přepravy. Společnost RJ by se tedy měla snažit o získání většího počtu zaměstnanců, kteří budou schopni opět zajistit dříve nastavené standardy a zlepší svůj obraz v očích cestujících. Nejvyšší hodnocení bylo získáno v tabulce č. 16, tedy v příležitostech. Společnost je dynamická, flexibilní a rychle reaguje na poptávku cestujících, navíc společnost zajišťuje nejen poskytování osobní železniční dopravu, ale portfolio poskytovaných služeb je daleko širší. Navíc společnost zvládá bez problémů poskytovat své služby v závazku veřejné dopravy, proto by pro RJ měly být velkou příležitostí získání nových dlouhodobých smluv se státem a kraji.

Společnost RJ v celkovém hodnocení získala 0,71 bodů, tedy nachází se její celkové hodnocení v kladných číslech.

3 NÁVRH KONCEPTU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VYBRANÝCH DOPRAVCŮ V OSOBNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVĚ

V této části diplomové práce budou navrhnuty koncepty strategického řízení pro jednotlivé dopravce, kteří poskytují osobní železniční dopravu. Pro konkretizaci strategií se vychází z provedených SWOT analýz.

Pro určení těchto strategií se vychází z teoretické části, je nutné sestavit TOWS matici, kdy se jedná o následující krok SWOT analýzy a prostřednictvím této matice dochází k určení jednotlivých strategií, které jsou:

- SO (maxi-maxi) – tato strategie je zaměřena na silné stránky společnosti a dochází ke zhodnocení příležitostí tak, aby společnost využila silné stránky k získání výhod na trhu. Prostřednictvím této strategie dochází k využití nových metod, díky kterým dochází k rozvoji silných stránek.
- WO (mini-maxi) – jde o opatrný přístup, kdy se upozaďují slabé stránky prostřednictvím využití příležitostí. Může se jednat třeba o investice.
- ST (maxi-mini) – díky této strategii dochází k překonání hrozeb, kdy dochází k maximalizaci silných stránek, prostřednictvím čehož dochází k eliminaci hrozeb ze strany konkurenčních společností.
- WT (mini-mini) – prostřednictvím strategie dochází ke snižování slabých stránek a k eliminaci hrozeb. Tato strategie je zaměřena na ústup, jisté kompromisy, díky čemuž je možné zůstat dále na trhu anebo následný odchod společnosti z trhu.

Během tvorby strategií pro společnosti je důležité, aby byla navrhnuta tak, aby splňovala podmínky SMART, tedy aby byla dosažitelná, měřitelná, akceptovatelná, realistická a termínově omezená. Důležitou podmínkou je i respektování vize společností, díky které dochází k informování veřejnosti, ale i zaměstnanců, o co společnost usiluje.

Navrhované strategie by v případě zájmu o jejich realizaci bylo nutné zpracovat do podoby konceptů ve střednědobém horizontu a následně do plánů v krátkodobém horizontu.

3.1 Návrh konceptu strategického řízení pro České Dráhy

Tento oddíl se věnuje návrhu konceptu strategického řízení u společnosti ČD.

Na základě dat, které jsou zobrazeny ve SWOT analýze bude společnosti dále určena strategie, díky které by mělo dojít k celkové rozvoji společnosti.

Během formulace strategie samozřejmě musí dojít k akceptaci vize podniku, což u společnosti ČD dle Výroční zprávy (2019) je *„Zpříjemňovat lidem každý den a být jim spojencem na jejich cestě životem. Být otevřenou společností, která se nebojí jít vstříc novým výzvám a obstojí se ctí v konkurenčním prostředí.“* Během tvorby navrhnuté strategie maxi-maxi je tato vize společnosti respektována.

3.1.1 Výběr strategie pro společnost České dráhy

V tabulce č. 19 jsou vyobrazeny jednotlivé hodnoty provedené SWOT analýzy pro společnost ČD.

Tabulka 19 Celkové hodnocení SWOT – České Dráhy

Silné stránky (S)	4,13
Slabé stránky (W)	3,64
Příležitosti (O)	4,4
Hrozby (T)	3,59

Zdroj: Autorka (2022)

Z provedené analýzy je patrné, že v současné době nedochází k efektivnímu provozu společnosti. Na základě hodnot získaných prostřednictvím SWOT analýzy je společnosti navrhnuto zvolit strategii SO, která je zaměřena na využití silných stránek, kdy dochází ke zhodnocení příležitostí. Tato strategie byla zvolena na základě hodnot, kdy S je absolutně větší než W a O je absolutně větší než T.

3.1.2 Strategie společnosti České dráhy

Společnosti ČD je na základě provedené analýzy doporučena strategie SO (maxi-maxi), kdy prostřednictvím silných stránek dochází k zhodnocení příležitostí. Díky tomuto návrhu by mělo dojít k celkovému rozvoji společnosti v následujícím období na tři až pět let.

Provoz v závazku veřejné služby

Jak již bylo předneseno v druhé kapitole této práce, společnost ČD je jeden z největších zaměstnavatelů v ČR a má dlouhodobou tradici. Tato společnost v minulosti provozovala všechny své spoje v závazku veřejné dopravy, a i v současné době provozuje většinu svých služeb na základě smluv s kraji nebo státem. Tato společnost tedy ví, jaké požadavky kraje

nebo stát mají a díky největšímu vozovému parku ze všech tří společností představených v této práci je pro společnost snadné zajistit i nadále dopravní obslužnost.
Společnost navíc poskytuje největší dopravní obslužnost na železnici, je tedy možné nabídnout v případě mezikrajských cest zajištění přípojných spojů tak, aby došlo k plynulé dopravě na železnici.
Důležité tedy pro společnost ČD je nabídnout takové podmínky za co možná nejnižší náklady tak, aby tato společnost vyhrála výběrová řízení, která budou v následujících letech vyhlášena.

Obnova vozového parku

Jak vyšlo z provedené SWOT analýzy, tak průměrné stáří vozů společnosti ČD činí 33 let. Tato společnost je velmi finančně stabilní společností s nízkou zadlužeností, proto by bylo vhodné v současné době investovat do obnovy vozového parku, navíc tato společnost ročně přepravuje vysoký počet cestujících, kteří nemají vždy pozitivní pohled na společnost, což může být i v důsledku zastaralosti vozového parku.
Díky této investici by mohlo dojít právě k přilákání potencionálních zákazníků, a především by se jednalo i o výhodu v bodě číslo jedna, kdy kraje a stát při vyhlašování výběrového řízení mají i podmínky na kvalitu vozů, kterými je objednaná služba prováděna.

Reakce na zdražování pohonných hmot

Díky neustále narůstajícím cenám pohonných hmot se bude rozrůstat počet cestujících, kteří budou volit veřejnou dopravu po železnici před soukromou. Společnost by na tuto skutečnost měla reagovat vhodně zvoleným marketingem, který by byl přímo cílený na určitý segment zákazníků, současně by mohlo dojít k poskytnutí nabídky, která by byla pro tyto cestující lákavá.

3.1.3 Shrnutí strategie České dráhy

Strategický plán společnosti ČD byl doporučen dle provedené SWOT analýzy s ofenzivním přístupem, který využívá silných stránek na získání příležitostí. Tato ofenzivní strategie by měla být představena, a především pochopena všemi zaměstnanci, kteří v této společnosti pracují.
Tato strategie maxi-maxi je zaměřena na technický, ekonomický a komerční potenciál společnosti, který je zaměřen především na získání co možná největšího spektra potencionálních zákazníků a zpříjemnění jim cestování s tímto dopravcem.

Z tohoto důvodu je společnosti ve strategickém plánu navrhnuto, aby se zaměřil na rekonstrukci a celkovou obnovu vozového parku, což by mělo společnosti dopomoci během státem a kraji vyhlášených výběrových řízení, což by opět vedlo k většímu nárůstu cestujících.

Dále by se společnost měla ve svém strategickém plánu zaměřit na cílený marketing zaměřený na určitý segment cestujících, kteří kvůli narůstající ceně pohonných hmot budou upřednostňovat veřejnou dopravu před soukromou. Těmto potencionálním zákazníkům by měly na základě průzkumu být nabídnuty takové druhy jízdného, které bude na daném trhu bezkonkurenční, a především dojde k získání pravidelných cestujících, kteří budou i během svých cest upřednostňovat společnost ČD.

3.2 Návrh konceptu strategického řízení pro Leo Express Global

V následujícím oddílu je společnosti LE představena strategie, která byla určena na základě provedené SWOT analýzy.

Stejně jako v případě společnosti ČD je i u společnosti LE kladen důraz na to, aby navržená strategie respektovala vize podniku, která dle společnosti leoexpress.cz (2022) zní *„Chceme lidem maximálně zpříjemnit cestování, ať už se chystají kamkoliv. Zvyšujeme standard komfortu, inovujeme systémy moderní dopravy.“*

3.2.1 Výběr strategie pro společnost Leo Express Global

Tabulka č. 20 zobrazuje výsledné hodnocení provedené SWOT analýzy pro společnost LE.

Tabulka 20 Celkové hodnocení SWOT – Leo Express Global

Silné stránky (S)	3,99
Slabé stránky (W)	3,55
Příležitosti (O)	4,17
Hrozby (T)	3,02

Zdroj: Autorka (2022)

Po provedené SWOT analýze a následné syntéze dat je možné konstatovat, že společnost LE má velký potenciál k větší expanzi, a proto je potřeba zvolit vhodnou strategii. V případě společnosti LE převahují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami, z tohoto důvodu je společnosti navrhnuta ofenzivní strategie SO, kdy dojde k celkovému rozvoji silných stránek.

Tato ofenzivní strategie byla zvolena z toho důvodu, že S je absolutně větší než W a O je absolutně větší než T.

3.2.2 Strategie společnosti Leo Express Global

Společnosti LE je navrhnuta strategie SO (maxi-maxi), během které se zhodnocují příležitosti prostřednictvím silných stránek. Tato strategie je pro společnost LE navrhnuta na období následujících tří až pěti let.

Atraktivní společnost

Dle Výroční zprávy (2019) společnosti LE vyplývá, že společnost za zkoumaný rok přepravila o cca půl milionů více cestujících, oproti předchozímu roku. Tato skutečnost je pro společnost příznivým ukazatelem, že cestující mají zájem o poskytované služby a LE pro zákazníky poskytuje atraktivní služby. Pro společnost je důležité, aby si tento standard poskytovaných služeb udržela a došlo ke kontrole, zda dochází k důslednému plnění těchto standardů. Současně by bylo vhodné zavést pravidelné hodnocení těchto poskytovaných služeb ze stran cestujících a v případě opodstatněné nespokojenosti došlo k rychlé nápravě. K tomuto by mohly sloužit snadno sociální sítě, kde cestující získají rychlou zpětnou vazbu.

Provoz v závazku veřejné dopravy

V roce 2022 končí společnosti ČD dvě dlouhodobé smlouvy na provoz v závazku veřejné dopravy a tyto výběrová řízení jsou velkou příležitostí pro společnost LE, aby usilovala o získání dlouhodobých smluv na provoz v závazku veřejné dopravy.

Společnost LE v současné době provozuje své služby v závazku veřejné služby, jak vyšlo ze SWOT analýzy, tak společnost LE měla přetrvávající problémy s tímto provozem a proto, aby nedošlo k opakování těchto chyb je pro společnost přínosem nezávisle zjistit a vyhodnotit, proč k těmto problémům došlo a snažit se je do budoucna eliminovat, aby nadále nedocházelo k jejich opakování.

Reakce na zdražování pohonných hmot

Jak vychází z analýzy, tak společnost nabízí cestujícím čtyři vozové třídy a velké spektrum poskytovaných služeb. Díky narůstajícímu zdražování pohonných hmot je doporučeno, aby společnost tyto své silné stránky maximalizovala, aby došlo k co možná nejlepšímu využití těchto již poskytovaných služeb.

Společnosti je doporučeno, aby kladla velký důraz na reklamu, která bude potencionální zákazníky informovat o poskytovaných službách a došlo tak k přilákání co možná největšího počtu potencionálních zákazníků, kteří z důvodu zdražování pohonných hmot budou upřednostňovat veřejnou dopravu před soukromou.

3.2.3 Shrnutí strategie Leo Express Global

Na základě provedené SWOT analýzy je společnosti LE doporučeno zvolit ofenzivní strategii (maxi-maxi), kdy dochází ke zhodnocení příležitostí prostřednictvím silných stránek.

Společnost LE je relativně novým dopravcem, který poskytuje pravidelnou osobní železniční dopravu a ziskové pro ni byly pouze roky 2018 a 2019. Z tohoto důvodu je navrhnuto, aby se vyvarovala investicím, ale snažila se co možná nejvíce využít své současné zdroje.

Společnost v současné době má velké spektrum poskytovaných služeb, které jsou pro cestující atraktivní, a je vhodné, aby došlo k udržení těchto standardů, kdy se bude pravidelně kontrolovat úroveň těchto služeb a samozřejmě se bude dbát na rychlou reakci cestujících, zda dochází k jejich plnění. K tomuto účelu by bylo vhodné využít sociálních sítí.

Společnosti je i doporučeno, aby odhalila příčinu a vyhodnotila problémy spojené s provozem služeb v provozu závazku veřejné služby a snažila se minimalizovat vznik těchto nežádoucích problémů.

Následně je pro společnost vhodné získat nové cestující, k čemuž by bylo dobré zvolit reklamu, kdy budou tito potencionální zákazníci informováni o spektru nabízených služeb.

3.3 Návrh konceptu strategického řízení pro RegioJet

Díky provedené SWOT analýze je v následujícím oddílu navrhnuta a představena strategie pro společnost RegioJet.

Během formulace strategie je vždy důležité dbát na vizi podniku, kterou sama společnost RJ na svých stránkách regiojet.cz (2022) představuje jako *„Naším cílem je být nejlepší v tom, co děláme. Společností, která nabízí vysokou kvalitu za příznivou cenu a na kterou se zákazníci vždy mohou spolehnout.“*

3.3.1 Výběr strategie pro společnost RegioJet

V tabulce č. 21 jsou vyobrazeny celkové výsledky provedené SWOT analýzy společnosti RJ.

Tabulka 21 Celkové hodnocení SWOT - RegioJet

Silné stránky (S)	3,48
Slabé stránky (W)	3,8
Příležitosti (O)	3,99
Hrozby (T)	2,96

Zdroj: Autorka (2022)

Společnost RJ je druhým největším dopravcem, který poskytuje osobní železniční dopravu a tato společnost si dokázala vydobýt své místo na trhu a získat si důvěru cestujících. Podle provedené SWOT analýzy má společnost jisté nedostatky, které při jejím odstranění zapříčiní ještě větší využití svého potencionálu. Podle SWOT analýzy je W absolutně větší, než S a O je absolutně větší, než T, z tohoto důvodu je společnosti RJ navrhnuta výsledná strategie WO.

3.3.2 Strategie společnosti RegioJet

Pro společnost RJ je navrhnuta strategie WO (mini-maxi), tato strategie je zvolena v tom případě, pokud jsou společnosti nabízeny příležitosti, které jsou však omezeny slabými stránkami společnosti. Zvolená strategie je navrhnuta na období tří až pěti let.

Sjednocení poskytovaných služeb

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost RJ neposkytuje stejné kvality služeb, jako v začátku provozu železniční dopravy. Tato skutečnost je způsobena i z toho důvodu, že společnost nemá dostatek personálu, který tyto služby zajišťuje. V následujících letech je tedy ve strategickém plánu navrženo, aby došlo k náboru nových zaměstnanců a důslednému dodržování standardů poskytovaných služeb. K tomu by mělo dojít prostřednictvím mystery shoppingu, kdy bude přímo na palubě daných spojů zjištěno, zda tyto služby jsou zajišťovány. Dodržování těchto

Provoz v závazku veřejné dopravy

Jak je patrné z provedené analýzy, tak společnost v současné době poskytuje několik svých spojů v závazku veřejné dopravy. V následujících letech budou kraji a státem vyhlašovány nová výběrová řízení, a protože společnost RJ je velmi dynamická a dokáže rychle reagovat na nové podněty, bylo by vhodné, aby se snažila tyto své schopnosti plně maximalizovat.

Současně společnost vynakládá každoročně vysoké prostředky na obnovu vozového parku, ale z provedené analýzy je mezi slabými stránkami zdůrazněn problém se závadami na vozech v letních měsících. Prostřednictvím odstranění tohoto problému dojde i ke zlepšení veřejného vnímání společnosti, ale může to být i jeden z parametrů, díky kterému dojde k získání dlouhodobé smlouvy se státem a kraji.

3.3.3 Shrnutí strategie RegioJet

Společnosti RJ bylo na základě provedené SWOT analýzy představen strategický plán na období následujících tří až pěti let. Tento strategický plán WO (mini-maxi) má zvyšovat příležitosti na základě odstranění slabých stránek.

Tento plán by měl být jednoduchý, transparentní, srozumitelný pro všechny zaměstnance, kteří pro společnost RJ pracují.

Strategický plán společnosti se skládá z dvou kroků, kdy má dojít k zlepšené vnímání společnosti na základě poskytování služeb, které budou ve všech vlacích společnosti RJ stejné a na takové úrovni, jaké si sama společnost nastavila v minulosti. Díky tomu kroku dojde k nárůstu cestujících. Proto, aby mohl být tento plán uskutečněn, musí dojít ke zvýšení pracovníků, kteří zajišťují servis služeb na palubě vlaků RJ. Kontrola tohoto plnění bude prováděna namátkově prostřednictvím mystery shoppingu.

Druhý plán společnosti vychází v odstranění poruchovosti vozů a nastavení co nejlepších podmínek pro to, aby společnost vyhrála výběrových řízení, které jsou vyhlašovány kraji a státem, díky čemuž dojde k většímu pokrytí železniční dopravní cesty ČR.

4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH KONCEPTŮ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VYBRANÝCH DOPRAVCŮ V OSOBNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVĚ

Tato část diplomové práce je věnována zhodnocení návrhů strategického řízení, které jsou představeny ve třetí kapitole.

S ohledem na posouzení současné situace byly identifikovány prostřednictvím provedené SWOT analýzy problémy, na jejich základě byly jednotlivým společnostem navrhnuty koncepty strategického řízení.

Cílem těchto návrhů bylo reagovat na současnou situaci a vytvořit strategický plán, který pomůže s celkovým rozvojem podnikání společnosti, a především zajištění si konkurenční výhody.

Pro zhodnocení návrhů konceptů strategického řízení pro jednotlivé společnosti byl proveden polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci těchto společností, kteří se podíleli na tvorbě SWOT analýzy. Výsledky těchto polostrukturovaných rozhovorů jsou sumarizovány v následujících oddílech této práce.

4.1 Zhodnocení návrhové České Dráhy

Z hlediska návrhové části došlo k definování základních prioritních oblastí, které reagují na vyhodnocení provedené SWOT analýzy.

Této společnosti byly představeny tři koncepty návrhu strategického řízení, které mají zajistit konkurenční výhodu a upevnit dominantní postavení ta trhu.

Pro účely tohoto zhodnocení byli osloveni zaměstnanci, kteří se podíleli na tvorbě SWOT analýzy. Těmto zaměstnancům byl návrh předloženy a byli s nimi prokonzultovány.

Pro společnost ČD byl vytvořen koncept návrhu strategického řízení, který obsahu jednotlivé kroky, na které by se měla společnost prioritně zaměřit, což je:

- provoz v závazku veřejné služby,
- obnova vozového parku,
- reakce na zdražování pohonných hmot.

Dle rozhovoru se zaměstnanci, kterým byl tento návrh představen, vyplývá, že uvedené skladba prioritních oblastí a cílů je obsahově a metodicky navrhnuta správně. Jednotlivé návrhy jsou v souladu s metodou SMART, tedy jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově vymezené.

Dle polostrukturovaného rozhovoru vyplývá, že pro zaměstnance ČD že tyto návrhy by bylo vhodné co nejdřív implementovat, protože díky nim dojde k získání nových zákazníků a především konkurenční výhody.

V současné době by se společnost především měla zaměřit na rychlou reakci na zdražování pohonných hmot a mělo by dojít ke vhodně zvolenému marketingu, díky kterému bude osloveno co nejvíce potencionálních zákazníků a dojde k nárůstu cestujících, kteří budou využívat přepravu se společností ČD.

Dalším důležitým krokem by se pro společnost mělo stát nastavení co nejvýhodnějších podmínek, díky kterým společnost ČD získá dlouhodobé smlouvy v závazku veřejné dopravy a dojde k upevnění dominantního postavení společnosti.

Nejsložitějším krokem v konceptu strategického návrhu bude pro společnost obnova vozového parku. Tento návrh je ale současně oslovenými zaměstnanci společnosti ČD nejpodstatnějším krokem. Dle oslovených zaměstnanců je také důležité, aby se společnost zaměřila na obnovu nebo rekonstrukci vozů, které nejsou provozovány pouze na tratích, kde společnost čelí konkurenci ostatních železničních dopravců, kteří poskytují osobní železniční dopravu, ale aby bylo cíleno i na regionální tratě.

Oslovení zaměstnanci společnosti se shodují, že může být pro rozvoj společnosti považováno za úspěch, pokud všechny tyto návrhy budou přijaty a budou vynaloženy veškeré síly pro jejich splnění. Finančně nejnáročnějším krokem strategického plánu je pro společnost obnova vozového parku, z tohoto důvodu je plán představen jako strategický s dobou trvání tří až pěti let.

Jako velké pozitivum předloženého návrhu se oslovení zaměstnanci shodují na tom, že přijetím strategického návrhu by došlo k oslabení konkurence, získání velké konkurenční výhody, a především k získání nových zákazníků.

4.2 Zhodnocení návrhu Leo Express Global

V návrhové části této práce byli na základě SWOT analýzy určeny prioritní oblasti pro společnost LE.

Pro společnost LE byly vytvořeny tři koncepty návrhu strategického řízení, díky kterým by společnost měla získat konkurenční výhodu oproti ostatním dopravcům, kteří provozují osobní železniční dopravu, a především by mělo dojít k nárůstu cestujících.

V rámci hodnocení těchto návrhů byli osloveni zaměstnanci společnosti LE, kteří se podíleli na tvorbě SWOT analýzy, na jejímž základě byl vytvořen koncept návrhu strategického

řízení. Návrh byl těmto zaměstnancům předložen a na základě polostrukturovaného rozhovoru s nimi byl návrh prokonzultován.

Jednotlivé kroky konceptu návrhu strategického řízení pro společnost LE se týkají:

- atraktivní společnost,
- provoz v závazku veřejné dopravy,
- reakce na zdražování pohonných hmot.

Oslovení zaměstnanci společnosti LE se shodují na tom, že předložené návrhy jsou metodicky správné, realizovatelné, časově ohraničené, konkrétní, měřitelné a dosažitelné, tedy splňují podmínky metody SMART a jejich akceptace a implementace by pro společnost byla přínosem.

Dle polostrukturovaného rozhovoru s oslovenými zaměstnanci společnosti LE vyplývá, že jedním z prioritních cílů pro společnost by mělo být udržení si atraktivity společnosti a získat co nejrychleji zpětnou vazbu v případě. Ke kontrole, zda dochází k plnění nastavených standardů, by měla sloužit nejen sociální sítě, ale i komunikační vlákno na stránkách www.leoexpress.cz. Současně by mělo dojít k proškolení stávajících zaměstnanců, aby došlo k rychlé reakci na vzniklé problémy. Tento krok by měl být nejméně finančně náročný.

Z rozhovoru vyplývá, že společnost si je vědoma problémů, které vznikají během provozu v závazku veřejné služby, a další prioritou by mělo být zlepšení vnímání společnosti na tratích, které nejsou provozovány na vlastní riziko. Společnost již v současné době usilovně pracuje na tom, aby nedocházelo k opakování se v minulosti způsobených problémů, ale bude potřeba přijmout další, dílčí kroky, které povedou k tomu, aby se tyto problémy eliminovaly a neopakovaly se. Díky eliminaci těchto chyb by společnost LE měla získat lehkou konkurenční výhodu do budoucna, pokud se jim podaří nastavit podmínky, díky kterým získá dlouhodobé smlouvy s kraji a státem a dojde k plynulému a bezzávadnému provozu na těchto tratích.

Dále se oslovení zaměstnanci shodují na tom, že by bylo pro společnost výhodné, aby oslovila nové zákazníky, kteří kvůli zdražujícím se pohonným hmotám budou do budoucna stále více upřednostňovat hromadnou dopravu před soukromou. Z tohoto důvodu by pro přilákání potencionálních zákazníků bylo vhodné zvolit správnou marketingovou komunikaci, která osloví nové zákazníky, kteří budou upřednostňovat během svých cest tuto společnost.

Oslovení zaměstnanci společnosti se shodují na tom, že nejtěžším krokem při implementaci konceptu návrhu strategického řízení je především vnímání společnosti LE zákazníky

na tratích, kde je osobní železniční doprava provozovány v závazku veřejné služby. Díky problémům, které jsou spojeny s tímto provozem, je důležité eliminace těchto vzniklých problémů a snaha o to, aby se předcházelo opakování těchto problémů. Bude tedy pro společnost náročné, aby negativní vnímání společnosti zákazníky bylo odstraněno. Výhodou pro společnost ale je její atraktivita, která by mohla dopomoci k odstranění tohoto negativního vnímání.
Pokud by došlo k implementaci předloženého návrhu, shodují se oslovení zaměstnanci, že by došlo k získání nových zákazníků a zajištění lehké konkurenční výhody.

4.3 Zhodnocení návrhu RegioJet

Po provedené SWOT analýze pro společnost RJ byly určeny prioritní oblasti, na které by se společnost měla zaměřit.
Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že společnost RJ je velice dynamická a dokáže rychle reagovat na vzniklé situace, z toho důvodu byly pro společnost představeny pouze dva návrhy a to:

- sjednocení poskytovaných služeb,
- provoz v závazku veřejné dopravy.

Dle polostrukturovaného rozhovoru vedeného se zaměstnanci společnosti RJ je možné konstatovat, že předložený návrh je konstruován principiálně správně. Tento návrh dodržuje veškeré metody SMART, tedy je realistický, akceptovatelný, měřitelný, časově ohraničený a konkrétní.
Přijmutím tohoto návrhu by došlo podle zaměstnanců k upevnění si konkurenční výhody a získáním většího počtu zákazníků.
Oslovení zaměstnanci se shodují na tom, že prioritou by pro společnost v současné době mělo být sjednocení poskytovaných služeb. Díky této nejednotě došlo v minulosti dle oslovených zaměstnanců ke stížnostem ze strany cestujících, proto by bylo vhodné do budoucna zajistit opět poskytované služby tak, jak si společnost sama stanovila ve svých začátcích. Pro dosažení tohoto cíle by bylo potřeba nejen zajistit nábor nových zaměstnanců, kteří jsou schopni služby zajistit, ale především stávající i nové zaměstnance proškolit a důsledně kontrolovat, zda k tomuto plnění standardů služeb dochází na všech spojích společnosti RJ.
Dle oslovených zaměstnanců společnosti je i důležitým krokem do budoucna předložit krajům a státu takové podmínky, aby došlo pro společnost k nárůstu provozu osobní železniční

dopravy v závazku veřejné služby. Zaměstnanci se shodují v tom, že společnost vynakládá velké úsilí a finance do obnovy vozového parku, kdy by pro společnost neměl být problém zajistit provoz na všech společností vyhraných tratích. Současně se společnost v minulosti potýkala s minimem problémů během provozu v závazku veřejné dopravy a dokáže dynamicky reagovat na nové skutečnosti. Současně je společnost druhým největším dopravcem, který poskytuje osobní železniční dopravu a má velké zkušenosti s poskytováním této služby.

Nejsložitějším krokem z pohledu oslovených zaměstnanců by pro společnost mělo být zajištění sjednocených poskytovaných služeb, protože díky narůstajícímu počtu cestujících a provozovaných spojů musí společnost zajistit nábor nových zaměstnanců. Oslovení zaměstnanci společnosti se shodují na tom, že přijetím konceptu návrhu strategického řízení by došlo k upevnění si své pozice na trhu, a především k nárůstu cestujících. Na tuto skutečnost je společnost schopná reagovat a nárůst cestujících a získání konkurenční výhody berou jako velké pozitivum pro celkový rozvoj společnosti.

Předložený návrh je podle polostrukturovaného rozhovoru směr, kterým by se měla společnost v následujících tří až pěti letech ubírat.

ZÁVĚR

Správně zvolené strategické cíle vycházejí ze současné situace a možností společnosti. Prostřednictvím strategického řízení dochází k dlouhodobému plánování celé organizace, proto je důležité správně odhadnout a definovat své cíle a způsoby, které vedou k jejich dosažení.

První kapitola této práce se věnovala teoretickému vymezena jednotlivé úrovně strategického řízení, podniková hierarchie a byly popsány nejvýznamnější analýzy mikro a makro prostředí společnosti.

V druhé kapitole byly krátce představeny společnosti České dráhy, Leo Expree Global a RegioJet. U těchto společností byla představena jejich organizační struktura a na základě polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci jednotlivých organizací byly provedeny SWOT analýzy.

Ve třetí kapitole práce byly zhodnoceny data z provedených SWOT analýz a jednotlivým dopravcům v osobní železniční dopravě byly vytvořeny koncepty návrhů strategického řízení za použití metody SMART, tedy aby byly konkrétní, akceptovatelné, realizovatelné, měřitelné a časově ohraničené. Pro vytvoření těchto návrhů byla použita TOWS matice. Pro společnosti České dráhy a Leo Express Global byla navrhnuta strategie SO, prostřednictvím které se využívají silné stránky, aby bylo dosáhnuto příležitostí. Pro společnost RegioJet byla navrhnuta strategie WO, kdy se prostřednictvím příležitostí na trhu odstraňují slabé stránky.

Ve čtvrté části této práci byly předložené návrhy odprezentovány a prokonzultovány se zaměstnanci zmíněných společností a na základě polostrukturovaného rozhovoru byly tyto předložené návrhy zhodnoceny. Díky těmto předloženým opatřením by mělo dojít k získání většího počtu cestujících pro jednotlivé dopravce a získání konkurenční výhody.

Cílem diplomové práce bylo na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu současného stavu strategického řízení vybraných železničních dopravců v osobní železniční dopravě. Na základě výstupů analytické části byla navržena opatření v rámci strategického řízení vybraných dopravců v osobní železniční dopravě. Navržená opatření byla následně zhodnocena.

POUŽITÁ LITERATURA

České dráhy, a. s. | *Historie*. České dráhy, a. s. | Úvodní stránka [online]. Copyright © 2007 České dráhy, a. s. [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/-700/

České dráhy, a. s. | *Logo ČD. České dráhy, a. s.* | Úvodní stránka [online]. Copyright © 2007 České dráhy, a. s. [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/scripts/detail.php?pgid=159

České dráhy, a. s. | *Organizační struktura. České dráhy, a. s*. | Úvodní stránka [online]. Copyright © 2007 České dráhy, a. s. [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/organizacni-struktura/-801/

České dráhy, a. s. | *Vize a cíle. České dráhy, a. s.* | Úvodní stránka [online]. Copyright © 2007 České dráhy, a. s. [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/vize-a-cile/-687/

České dráhy, 2019. *Výroční zpráva skupiny České dráhy pro rok 2019*. Praha: České dráhy a.s. [online] . [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/pro-investory/financni-zpravy/vyrocni-zpravy/-26610/

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

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 8024728486.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.

Galerie | RegioJet. RegioJet | *Vlakové a autobusové jízdenky* [online]. Copyright © STUDENT AGENCY k.s. Všechna práva vyhrazena. [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://novy.regiojet.cz/o-nas/galerie

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071795643.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

Kariéra | Leo Express. *Vlakové a autobusové jízdenky* | Leo Express [online] [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://www.leoexpress.com/cs/o-nas/kariera

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby. 3.,* dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.

Leo Express, 2019. *Zpráva o kvalitě poskytovaných služeb za rok 2019.* Praha: Leo Express Global a.s. [online] [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://www.leoexpress.com/assets/c8286d4d-bff3-4363-913b-3483d8372a70/898796c2-e432-4ba9-84fc-e8a0b4aa3ad2/Zpr%C3%A1va%20o%20kvalit%C4%9B%20poskytovan%C3%BDch%20slu%C5%BEeb%20skupiny%20dopravc%C5%AF%20LE%20za%20rok%202019.pdf
Leo Express, 2019. *Výroční zpráva Leo Express Global 2019.* Praha: Leo Express Global a.s. [online] [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://www.leoexpress.com/assets/c8286d4d-bff3-4363-913b-3483d8372a70/0d55faea-9db3-4b0d-b05f-12390325a839/VZ_LEG_CZ_2019.pdf

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Leo Express, 2019. *Počet cestujících Leo Express vzrostl na 2,4 milionu*. | Vlakové a autobusové jízdenky | Leo Express [online] [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://www.leoexpress.com/cs/o-nas/media/pocet-cestujicich-leo-express-vzrostl-na-2-4-milionu

Leo Express, 2019. *Naše služby* | Leo Express. Vlakové a autobusové jízdenky | Leo Express [online] [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://www.leoexpress.com/cs/nase-sluzby

RegioJet, 2019. *Plnění standardů kvality společnosti RegioJet, a.s. 2019* [online]. Leo Express, 2019 [cit. 2022-05-08].

Dostupné z: https://www.regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/dokumenty/pdf/standardy-kvality-spolecnosti-regiojet-2019.pdf

Leo Express, 2022. *Pro média* | Leo Express. Vlakové a autobusové jízdenky | Leo Express [online] [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://www.leoexpress.com/cs/o-nas/media

Leo Express, 2022. *Pro investory* | Leo Express. Vlakové a autobusové jízdenky | Leo Express [online] [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://www.leoexpress.com/cs/o-nas/pro-investory

RegioJet, 2022. *RegioJet dál roste – za první pololetí přepravily žluté vlaky 3,1 miliónu cestujících. Pořídil také další vozy, které nasadí na nejvytíženější spoje*. [online]. Copyright © [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://www.regiojet.cz/o-nas/pro-media/2019/19-07-12-Prepravni-pololetni-vysledky.html

RegioJet, 2022. *Vlakové a autobusové jízdenky*. RegioJet | Vlakové a autobusové jízdenky [online]. Copyright © STUDENT AGENCY k.s. Všechna práva vyhrazena. [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://novy.regiojet.cz/

RegioJet, 2019. *Plnění standardů kvality společnosti RegioJet 2019.* Brno: RegioJet a.s. [online] [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://www.regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/dokumenty/pdf/standardy-kvality-spolecnosti-regiojet-2019.pdf

RegioJet, 2019. *Výroční zpráva RegioJet 2019.* Brno: RegioJet a.s. [online] [cit. 08.05.2022].

Dostupné z: https://www.regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/o-nas/pro-investory/RegioJet_vyrocni-zprava_2019.pdf

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8074003361.

VICAN, Tomáš, Jiří VANĚK a Vratislav KOZÁK. *Formulace business strategie v oblasti zdravotnictví.* Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-29-3.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza České dráhy 30
Tabulka 2 Scoring model SWOT analýzy Českých drah – silné stránky 34
Tabulka 3 Scoring model SWOT analýzy Českých drah – slabé stránky.....34
Tabulka 4 Scoring model SWOT analýzy Českých drah – příležitosti 35
Tabulka 5 Scoring model SWOT analýzy Českých drah – hrozby 35
Tabulka 6 Scoring model SWOT analýzy Českých drah – celková hodnota 35
Tabulka 7 SWOT analýza Leo Express Global 39
Tabulka 8 Scoring model SWOT analýzy Leo Express Global – silné stránky 43
Tabulka 9 Scoring model SWOT analýzy Leo Express Global – slabé stránky.....43
Tabulka 10 Scoring model SWOT analýzy Leo Express Global – příležitosti.....44
Tabulka 11 Scoring model SWOT analýzy Leo Express Global – hrozby.....44
Tabulka 12 Scoring model SWOT analýzy Leo Express Global – celková hodnota 44
Tabulka 13 SWOT analýza RegioJet 47
Tabulka 14 Scoring model SWOT analýzy RegioJet – silné stránky 51
Tabulka 15 Scoring model SWOT analýzy RegioJet – slabé stránky 51
Tabulka 16 Scoring model SWOT analýzy RegioJet – příležitosti 51
Tabulka 17 Scoring model SWOT analýzy RegioJet – hrozby 52
Tabulka 18 Scoring model SWOT analýzy RegioJet – celková hodnota 52
Tabulka 19 Celkové hodnocení SWOT – České Dráhy.....54
Tabulka 20 Celkové hodnocení SWOT – Leo Express Global.....56
Tabulka 21 Celkové hodnocení SWOT - RegioJet 59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení 12
Obrázek 2 Faktory ovlivňující volbu strategických cílů 15
Obrázek 3 Strategická analýza 19
Obrázek 4 Okolí podniku 20
Obrázek 5 Porterův model pěti sil 22
Obrázek 6 McKinseho model 7S 24
Obrázek 7 Využití SWOT analýzy 25
Obrázek 8 Logo společnosti České dráhy 28
Obrázek 9 Organizační struktura Českých drah 30
Obrázek 10 Logo společnosti Leo Express Global 37
Obrázek 11 Organizační struktura Leo Express Global 38
Obrázek 12 Počet přepravených cestujících společnosti Leo Express Global 42
Obrázek 13 Logo Společnosti RegioJet 45
Obrázek 14 Organizační struktura RegioJet 46
Obrázek 15 Počet přepravených cestujících společnosti RegioJet 48

SEZNAM ZKRATEK

CEO	Chief executive officer
	Výkonný ředitel
ČD	České Dráhy
HR	Human resources
	Řízení lidských zdrojů
IT	Information technology
	Informační technologie
LE	Leo Express Global
RJ	RegioJett
SJT	Systém jednotného tarifu