



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

Nadija Loginová

**Strategické analýzy vnějšího prostředí pro podnik
poskytující přepravní služby**

Bakalářská práce

2023



K617 **Ústav logistiky a managementu dopravy**

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

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Nadija Loginová

Studijní program (obor/specializace) studenta:

bakalářský – LOG – Logistika a řízení dopravních procesů

Název tématu (česky): **Strategické analýzy vnějšího prostředí pro podnik poskytující přepravní služby**

Název tématu (anglicky): Strategic Analysis of the External Environment for a Transport Company

Zásady pro vypracování

Při zpracování bakalářské práce se řiďte následujícími pokyny:

- Analýzy vnějšího prostředí - cíle, použití, souvislost s podnikovou strategií
- Charakteristika strategických analýz (PESTLE, Porterova analýza, SWOT)
- Případová studie - RegioJet a jeho strategie
- Provedení analýz vnějšího prostředí pro RegioJet, jejich zhodnocení a doporučení (z veřejně dostupných zdrojů)
- Porovnání výsledků vlastních analýz s reálnou strategií RegioJet



- Rozsah grafických prací: podle pokynů vedoucího bakalářské práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: Kotler P., Moderní marketing, Praha 2007
Jakubíková D., Strategický marketing, Praha 2008
výroční zprávy RegioJet

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Rudolf F. Heidů, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2023**
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání bakalářské práce: **7. srpna 2023**
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

doc. Ing. Tomáš Horák, Ph.D.
vedoucí
Ústavu logistiky a managementu dopravy



prof. Ing. Ondřej Příbyl, Ph.D.
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

Nadija Loginová
jméno a podpis studenta

V Praze dne.....31. ledna 2023

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Rudolfovi F. Heidu, Ph.D., za jeho cenné rady a čas, za odborné vedení, za pomoc při zpracování a vstřícnost při konzultacích, a za trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci „Strategické analýzy vnějšího prostředí pro podnik poskytující přepravní služby“ vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Nemám závažný důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 22.07.2023

Loginová Nadija

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

Strategické analýzy vnějšího prostředí pro podnik poskytující
přepravní služby

bakalářská práce

červenec 2023

Nadija Loginová

Abstrakt

Tato bakalářská práce je uvedena pod názvem „Strategické analýzy vnějšího prostředí pro podnik poskytující přepravní služby“. Jejím úkolem je provést strategickou analýzu vnějšího prostředí dopravního podniku s využitím předepsaných standardizovaných metod (PESTLE, Porter, SWOT, analýza stakeholders) a na základě konkrétní případové studie společnosti RegioJet a.s. navrhnout strategická rozhodnutí pro tento podnik a provést porovnání návrhů s kroky uskutečňovanými společností RegioJet a.s. v oblasti strategického plánování a řízení.

Klíčová slova

Strategická analýza, analýza vnějšího prostředí, PESTLE, Porter, SWOT, analýza stakeholder

Czech Technical University in Prague
Faculty of Transportation Sciences

Strategic Analysis of the External Environment for a Transport Company

Bachelor thesis
July 2023
Nadija Loginová

Abstract

This bachelor thesis is presented by the title "Strategic Analysis of the External Environment for a Transport Company ". The main task is to carry out a strategic analysis of the external environment of the transport enterprise using the suggested standardized methods (PESTLE, Porter, SWOT, stakeholders analysis) to propose strategic decisions for the company on the basis of the specific case study RegioJet a.s. and to make a comparison of the proposed decisions with the steps taken by RegioJet a.s. in the area of strategic planning and management.

Keywords

Strategic analysis, external analysis, PESTLE, Porter, SWOT, stakeholders analysis

Obsah

Seznam použitých zkratk	5
Úvod	6
1. Cíl práce	7
1.1 Metodika	7
2. Literární rešerše	8
2.1 Strategické řízení	8
2.2 Strategické cíle	8
2.3 Způsoby dosažení stanovených cílů	8
2.4 Strategie	8
2.5 Strategická analýza a její metody	9
2.5.1 Analýza vnějšího prostředí	10
2.5.2 PESTLE analýza	11
2.5.3 Porterova analýza	12
2.5.4 Analýza stakeholders	13
2.5.5 SWOT analýza	14
3. Praktická část práce: analýza společnosti RegioJet	16
3.1 Charakteristika společnosti RegioJet	16
3.1.1 Trh a tržní segmenty	17
3.1.2 Vozidlový park společnosti RegioJet	18
3.1.3 Procesy údržby vozového parku u RegioJet	25
3.1.4 Služby pro cestující ve vlacích RegioJet	27
3.1.5 Vývoj provozních a ekonomických ukazatelů	27
3.1.6 Zadluženost společnosti a přístup k finančním zdrojům	30
3.1.7 Digitalizace ve společnosti RegioJet	31
4. PESTLE analýza	34
4.1 Porterova analýza	42
4.2 Analýza stakeholders	45
4.3 SWOT analýza	49
4.4 Zhodnocení analýz vnějšího prostředí společnosti RegioJet	50
4.5 Vlastní strategické opatření	50

5. Porovnání výsledků analýz s reálnou strategií RegioJet.....	51
5.1 Dotazník spokojenosti cestujících.....	53
Závěr	56
Použité zdroje.....	58
Seznam obrázků	64
Seznam tabulek	65

Seznam použitých zkratek

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ČD	České dráhy
ČSD	Československé státní dráhy
ČKD	Českomoravská-Kolben-Daněk
ZSSK	Železniční společnost Slovensko, a.s.
Westbahn	Rakouský soukromý dopravce
ÖBB	Rakouské spolkové dráhy
SBB	Švýcarské spolkové dráhy
SGP	Vídeňský výrobní závod kolejových vozidel
FNM	Ferrovie Nord Milano (soukromý italský dopravce)
PESA Bydgoszcz SA	Polský výrobce kolejových vozidel
EEL	European Locomotive Leasing (leasingová společnost)
RSL	Rolling Stock Lease (leasingová společnost)
P+R	Parkoviště typu (park + ride)
R8	Rychlíková linka
OCÚ	Oblastní centra údržby
ONJ	Odstavné nádraží jih
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
DPH	Daň z přidané hodnoty
SPŽP	Státní politika životního prostředí
IAD	Individuální automobilová doprava
HDP	Hrubý domácí produkt
IDOS	Informační dopravní systém
SBU	Strategická obchodní jednotka

Úvod

Doprava je nedílnou součástí života každého z nás. Každý se potřebuje přepravovat, ať už za prací, za studiem, za svými volnočasovými aktivitami či za rodinou, ať už v rámci jednoho města, mezi městy nebo dokonce mezi kontinenty. Každý má s dopravou v průběhu svého života nějaké zkušenosti. Doprava obvykle spotřebovává mnoho našeho času, proto chceme trávit tento čas příjemně a pohodlně. Pokud máme možnost, vybereme si takového dopravce, který nám požadovaný komfort zajistí. Dnes máme možnost výběru mezi tzv. národním dopravcem, jako jsou České dráhy, a. s. (dále jen České dráhy), které jsou ve vlastnictví státu a soukromými dopravci, jako je v České republice RegioJet a.s. (dále jen RegioJet), Leo Express Global a.s. (dále jen Leo Express) a další.

Ve své bakalářské práci se proto budu zabývat strategickou analýzou vnějšího prostředí pro podnik poskytující přepravní služby ve veřejné dopravě osob, konkrétně je to společnost RegioJet. Tato dopravní společnost používá některé marketingové prvky, které se již osvědčily její mateřské společnosti STUDENT AGENCY, s. r. o.

Moje práce je rozdělena do tří částí. První část je literární rešerše, v této části se zabývá dostupnými prostředky strategické analýzy vnějšího prostředí pro podnik poskytující dopravní služby. Tyto prostředky budou dále konkrétně aplikovány ve druhé, praktické části bakalářské práce. V té se budu zabývat společností RegioJet z pohledu strategických analýz a skutečné aktuální situace společnosti RegioJet na trhu. Ve třetí návrhové části budou moje vlastní návrhy strategických opatření, dále je porovnávám s kroky reálných strategií společností RegioJet.

Analýza společnosti vychází převážně z veřejných zdrojů, jako jsou např. odborné články, tiskové zprávy, výroční zprávy vydávané samotnou společností RegioJet. Tím jsou vymezeny možnosti strategické analýzy a jejich částí.

1. Cíl práce

Cílem bakalářské práce je provést strategickou analýzu vnějšího prostředí firmy RegioJet. Na základě výsledků analýz navrhu strategická opatření, a porovnáám je s kroky reálně uskutečněnými společností RegioJet.

1. Vypracovat případovou studii – společnosti RegioJet a jeho strategie a identifikovat příležitosti a hrozby.
2. Určit politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, které působí na podnik a určit příležitosti a hrozby.
3. Pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí zjistit vyjednávací pozice dodavatelů, zákazníků, hrozbu nových konkurentů nebo substitutů, a tak opět určit příležitosti a hrozby.
4. Vyhledat interní a externí zájmové skupiny podniku a určit příležitosti a hrozby, silné, slabé stránky z nich vyplývající.
5. Návrh strategických opatření a porovnaní

1.1 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část se zaměřuje na charakteristiku strategických analýz teoretických metod a tvoří tak odborný výklad strategického řízení, cílů a analýzy. Tato první část je zpracována na základě studia odborné literatury.

Druhá část je věnována praktické analýze vnějšího prostředí, které na společnost působí.

Třetí část obsahuje návrh vlastních strategických opatření a porovnání se skutečnou strategií RegioJet.

Její metodiku lze vymezit následovně:

- ✓ vypracovat případovou studii – RegioJet a jeho strategie
- ✓ aplikovat teoreticky popsané metody – PESTLE, Porter, stakeholders, SWOT
- ✓ shrnout, vyslovit závěry analýzy
- ✓ na základě shrnutí provést návrh strategických opatření
- ✓ tato opatření porovnat se skutečnou strategií RegioJet

2. Literární rešerše

Tato kapitola obsahuje literární rešerše. Zabývám se v ní proto teoretickým popisem metod, které v práci následně použiji prakticky.

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, pomocí kterého management firmy vytváří, formuluje a zavádí strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Je základem řízení celého podniku, východiskem všech firemních plánů a projektů a prvkem, který sjednocuje činnost všech pracovníků podniku. [1]

2.2 Strategické cíle

Strategické cíle podniku jsou předpokládané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Strategické cíle představují žádoucí stav, který podnik plánuje dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. [1]

2.3 Způsoby dosažení stanovených cílů

Pojem strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli, které firma sleduje. Celkově můžeme říct, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy podniku nebo jeho části, kterých se chce dosáhnout, resp. firma jich chce dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Ve strategii by strategické cíle měly být vyjádřeny způsobem SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů: stimulující, měřitelné, přijatelné, realistické, určené v čase. [2]

Strategie je neustále se vyvíjející proces vedoucí k dosažení strategických cílů podniku. [1]

2.4 Strategie

„Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity. Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které se mohou s vysokou pravděpodobností v budoucnosti objevit. (Souček [39])“. [1]

Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje pojetí celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro uskutečnění zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, např. záměry týkající se toho, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba. [1]

Strategická východiska

Při zpracování strategických východisek je třeba mít na zřeteli, že každá firma je jedinečná a každá strategie, má-li být účinná, je nereprodukovatelná. Parametry strategických východisek proto do značné míry nelze přenášet z jedné firmy na druhou, jednoduše je napodobovat, nebo je zobecňovat.

Pod pojmem poslání (mission statement), se obvykle rozumí hledání odpovědi na otázku „Co je předmětem našeho podnikání?“, zatímco pojem vize (vision statement) je vyjádřen otázkou: „Čeho chceme v podnikání dosáhnout?“ Campbell a Yeung (1991) rozlišují významy obou termínů tak, že poslání je více spojeno s chováním firmy v budoucnosti, zatímco vize se zaměřuje na charakteristiku stavu firmy v budoucnosti. Jasná písemná formulace poslání a vize tvoří základní strategická východiska pro použití strategického řízení ve firmě.

Poslání a vize jsou efektivní pro komunikaci s interními i externími stakeholdery. [3]

Protože jasně a stručně popisují strategické záměry firmy a její směřování na obecné, dobře srozumitelné úrovni.

Z toho jasně vyplývá, že k určení cílů a stanovení vhodné cesty k jejich dosažení je potřeba co nejpodrobněji znát jak samotnou firmu, tak i její okolí. K popisu okolí podniku slouží strategické analýzy vnějšího prostředí.

2.5 Strategická analýza a její metody

Strategická analýza je v podstatě vstupem do strategického rozhodování podniku. Na základě provedené analýzy se mohou firmy rozhodovat a mohou přijímat a implementovat konkrétní strategii.

Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je dokonce jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové. Vychází se přitom nutně z odhadu budoucích trendů a jevů, jež mohou v průběhu strategického období nastat. Je proto nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od jevů dlouhodobé povahy. S využitím těchto poznatků lze určit faktory, které strategie podniku ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik. [1]

Pro svoji práci používám následující metody strategické analýzy:

PESTLE analýzu, protože je přímo určena ke strategické analýze okolního prostředí.

Porterova analýza tržních sil, která představuje analýzu faktorů oborového okolí podniku a je nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Tato analýza

zahrnuje analýzu odběratelů, dodavatelů, nových konkurentů, stávajících konkurentů, substitutů a představuje tak analýzu faktorů okolního prostředí podniku v daném oboru podnikání a je nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a pro její strategické řízení.

Analýzu stakeholders, nazývanou také analýza zájmových skupin, nebo zainteresovaných stran, které mají na něm přímý nebo nepřímý zájem.

SWOT analýzu jako metodu používanou pro strategickou analýzu, pomocí které je možné identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

2.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza okolí se orientuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Analýza se soustřeďuje na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti.

Analýza okolí by z tohoto důvodu měla mít široký rozsah. Jaký objem informací je žádoucí v každém jednotlivém případě, je možné rozhodnout pouze s přihlédnutím ke všem věcným a personálním okolnostem konkrétního podniku. Je nezbytné, aby na analýzu minulého a současného stavu navázala analýza, resp. prognóza budoucího vývoje. Zkoumá se vývoj všeobecných vnějších faktorů, které ovlivnily minulé a současné chování a pozici podniku a o nichž lze předpokládat, že sehrají významnou roli v budoucnosti. Pozornost je třeba věnovat i nově vzniklým, doposud nepoznaným, faktorům. Nezbytný je globální systémový přístup zahrnující celosvětový politický, ekonomický, vědeckotechnický, demografický, ekologický, právní a sociální vývoj. [1]

Všechny dále použité metody tedy PESTLE, Porterova analýza, analýza stakeholders a SWOT analýza, jsou fakticky analýzou vnějšího prostředí podniku společnosti RegioJet, vnitřní analýzu ve své bakalářské práci vzhledem k zadání neprovádím (a navíc, informace o vnitřní strategii jsou zpravidla neveřejné).

2.5.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza je technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PESTLE je akronym počátečních písmen různých typů vnějších faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické.

P – Political – politické – existující a potenciální působení politických vlivů

E – Economical – ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky

S – Social – sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy

T – Technological – technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií

L – Legal – legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy

E – Ecological – ekologické – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení. [4]

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoho dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů atp.

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny.

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života nabízejí podniky častěji zaměstnancům např. pružnou pracovní dobu, delší dovolenou apod.

Sílící hlasy vyjadřující obavy životního prostředí naznačují, že i tato oblast se pro podniky stává důležitým faktorem ovlivňujícím jejich rozhodování. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů apod.

Technologické faktory

Předvídavost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídání v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studii očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. Jako příklad může sloužit povinnost podniků investovat do technologií chránících životní prostředí. [1]

Ekologické a klimatické faktory

Při strategické analýze je nutné zabývat se ekologickými a klimatickými faktory, protože i tyto faktory mohou být pro dané podniky hrozbami, příp. příležitostmi.

Je nutné respektovat ekologické aspekty, které vytváří nové podnikatelské příležitosti, například v oblastech výroby filtračních zařízení spalin, klimatizačních zařízení, čističek odpadních vod, recyklace odpadů, nebo alternativních energetických zdrojů. [5]

2.5.3 Porterova analýza

Porterův model pěti sil je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí, a proto je zásadním a zároveň nejdůležitějším nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Jejím tvůrcem je profesor Michael Eugene Porter z Harvard Business School.

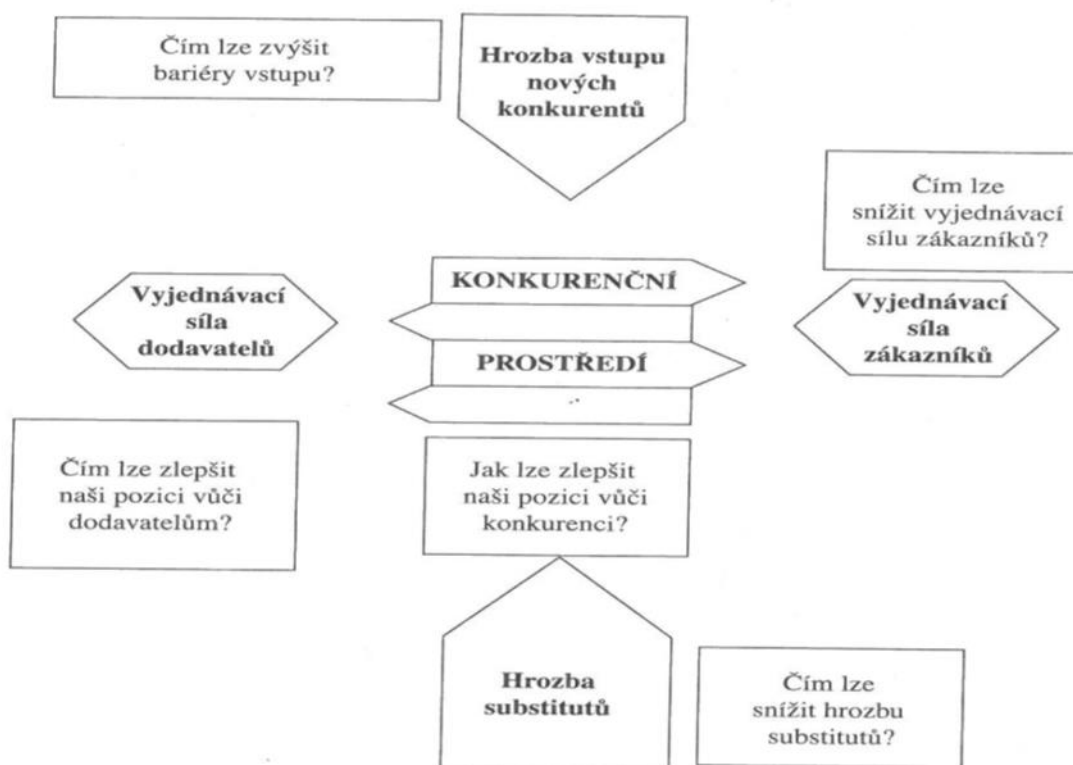
“Porterova analýza konkurenční pozice firmy v odvětví (structural analysis of industries) – slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.

Porterova analýza pro business strategii by měla být realizována ve dvou, případně třech postupných krocích:

- 1 Identifikovat potenciální základní hrozby (**T**), jako je například silný zákazník nebo vysoká konkurenční rivalita v odvětví, která z analýzy v pěti výše uvedených oblastech pro firmu vyplynou.
- 2 „Generovat“ příležitosti (**O**) pro oblast marketingu, které by mohly zjištěné základní hrozby eliminovat/ oslabovat.“ [6]

Užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy/ (SBU) působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pět základních činitelů (faktorů)

- Vyjednávací silou zákazníků (bargaining power of buyers)
- Vyjednávací silou dodavatelů (bargaining power of suppliers)
- Hrozbou vstupu nových konkurentů (threat of entry)
- Hrozbou substitutů (threat of substitutes)
- Rivalitou firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry).[5]



Obrázek 1. Porterův model konkurenčního prostředí. [5]

2.5.4 Analýza stakeholders

Analýza stakeholders (stakeholders analysis) je analýza, jejímž úkolem je zmapovat očekávání zájmových skupin, které mají na firmu a její strategii významný vliv.

Analýza stakeholders se doporučuje realizovat ve třech krocích:

1. Zmapovat, jaké významné skupiny mohou mít vliv na to, jak bude strategie naformulována a realizována.
2. Zjistit, co jednotlivé skupiny stakeholders od strategie očekávají, jaké cíle v daném případě sledují a jak jsou významné či „silné“.
3. Vyhodnotit, zda jsou jejich očekávání již v současnosti naplňována, případně zda bude možné je naplnit a co by se mohlo stát, když jejich očekávání v nové strategii respektována nebudou.

[2]

2.5.5 SWOT analýza

SWOT analýza (SWOT analysis) je analýza zaměřená na sumarizaci závěrů strategické analýzy v členění na silné stránky (S – Strengths), slabiny (W – Weaknesses), příležitosti

(O – Opportunities) a hrozby (T – Threats). Může, ale také využita jako samostatná analýza, zaměřena přímo na zjištění silných stránek, slabin, příležitostí a hrozeb daného objektu analýzy. [2]

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování úplného seznamu potenciálních příležitostí, hrozeb a silných a slabých stránek, ale především provedení hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. [1]

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 2. SWOT analýza. [7]

Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce jsem popsala především metody strategické analýzy vnějšího prostředí, kterou se práce jako celek zabývá. Jsou to metoda PESTLE, Porterova analýza, analýza stakeholders a SWOT analýza. Tyto prostředky budou dále využívány v druhé části bakalářské práce – v praktické části, a to při konkrétní aplikaci na společnost RegioJet, které dále rozpracovávám v návrhové části práce.

Existují samozřejmě i jiné metody strategické analýzy a strategického řízení, ale použila jsem právě tyto výše uvedené metody, protože se zabývám strategickou analýzou vnějšího prostředí dopravního podniku a tyto metody jsou nejvíce relevantní.

3. Praktická část práce: analýza společnosti RegioJet

Tato část práce obsahuje vlastní strategickou analýzu společnosti RegioJet a návrh strategických opatření. Vychází přitom z teoretických metod popsaných podrobněji v teoretické části v kapitole 2. Konkrétně se podrobněji zaměřuji na tři strategická témata, která byla identifikována pro železničního dopravce jako klíčová. První téma je vozidlový park tedy jeho skladba a údržba, dále zadluženost a finanční řízení, a v poslední řadě téma o digitalizaci. Srovnávám s národním železničním dopravcem České drahý.

3.1 Charakteristika společnosti RegioJet

Provozovatel železniční a autobusové dopravy RegioJet je od začátku spojen se jménem jejího zakladatele, brněnského podnikatele Ing. Radima Jančury. Ten zahájil podnikání v roce 1993 a v roce 1996 založil původní společnost STUDENT AGENCY, s. r.o. jejíž prvotní náplní byly studijní a pracovní pobyty pro mládež a dospělé. [8]

Společnost STUDENT AGENCY, s.r.o. postupně přidávala i další produkty, jako je prodej letenek, a dále mezinárodní a od roku 2004 i vnitrostátní autobusová doprava. Pro českou autobusovou dopravu byl tento rok významný. Společnost nabídla výhodné ceny jízdenek a komfort. Během jízdy se o cestující stará palubní personál, který zdarma podává teplé nápoje a nabízí časopisy. Pro zákazníky tyto služby představovaly něco nového. Společnost se stala úspěšnou, a to zejména díky novému servisu, který společnost začala poskytovat a také jiné ceny. [9]

V roce 2009 získala STUDENT AGENCY, s.r.o. získala licenci na provozování železniční dopravy v ČR. Pote podnikatel Ing. Radim Jančura mohl přenést svůj koncept služeb i na železniční dopravu. V roce 2009 vznikl železniční dopravce RegioJet a.s., a to jako dceřiná společnost mateřské STUDENT AGENCY, s. r. o. [8]

Do železniční dopravy vstoupil RegioJet nejprve v režimu open access (tedy v režimu provozování drážní dopravy na své podnikatelské riziko, bez státních dotací) na velmi vytižené, a tedy lukrativní trase Praha – Ostrava, jejíž provoz zahájil v září 2011 (s pokračováním některých spojů na Slovensko – od prosince 2011 do Žiliny).

V železniční dopravě v Evropě je open-access operátor společnost, která provozuje vlaky, která přebírá komerční riziko v plném rozsahu, používá infrastruktury vlastněné třetí stranou a vlakové trasy na zvolené trase nakupuje a v zemích, kde jsou železniční služby provozované v rámci franšíz, podniká na riziko mimo franšízu. [10]

Zpočátku tvořily vozidlový park ojeté lokomotivy a použité osobní vozy od evropských dopravců (lokomotivy E630 od italského dopravce a osobní vozy především od rakouských ÖBB (dále jen ÖBB a švýcarských SBB), které se dopravci podařilo zakoupit a po nezbytné renovaci a barevném sjednocení je uvedl do provozu. Podrobnější popis vozidlového parku viz níže v části 3.1.2.

3.1.1 Trh a tržní segmenty

Společnost RegioJet a.s. provozuje osobní železniční dopravu od roku 2011. Z pohledu tržní strategie a tržní pozice sázel RegioJet od začátku na dopravu v režimu open access, na nízké ceny, na dálkovou dopravu a také na mezinárodní dopravu, kterou vnímá jako prestižní a kterou má snahu stále rozvíjet. Regionální doprava přišla později, je ale trvalým, a proto výhodným zdrojem tržeb za výkony ve veřejném zájmu. Nabídka dopravních služeb pro cestující veřejnost je v tomto režimu stanovena požadavkem objednatele (kraj nebo ministerstvo) pro zajištění potřeb mobility obyvatel i návštěvníků tohoto regionu nebo kraje a je z velké části na náklady státu.

Nabídka služeb je již dosti široká, a proto si v textu zaslouhuje rozdělení do dílčích kategorií.

1. Pravidelná železniční doprava – vnitrostátní a do sousedních států, open access

Od svého začátku v roce 2011 zahájil RegioJet provozování pravidelné osobní železniční dopravy v režimu open access, tedy na vlastní podnikatelské riziko. První byla vnitrostátní trasa, postupně prodlužovaná na Slovensko Praha – Ostrava – Žilina – Košice. Později byly přidány trasy Praha – Brno – Bratislava a také linka Praha – Brno – Vídeň, provozovaná zpočátku ve spolupráci s rakouským dopravcem GKB (Graz-Köflacher Bahn und Busbetrieb GmbH), od roku 2019 se soukromým rakouským dopravcem Westbahn. [11]

Porovnání s ČD, a. s:

České dráhy jsou univerzální, síťový národní dopravce, dlouho monopolní, dnes stále jednoznačně dominantní. Proto České dráhy provozují rozsáhlou síť vnitrostátních i mezinárodních dálkových vlaků. Rozsah dopravy i směrů a destinací je u ČD naprosto nesrovnatelný s RJ, toto je ale dáno historickou výchozí situací.

2. Pravidelná sezonní železniční doprava

Počínaje rokem 2020 zahájil RegioJet v letní turistické sezoně pravidelnou dopravu žlutými vlaky do Chorvatska, které je pro Čechy velmi oblíbenou dovolenkovou destinací. Aktuálně v roce 2023 bude provoz oproti minulé sezoně řidší, dopravce vypravuje do Chorvatska své žluté vlaky třikrát týdně (spoje na trase Praha – Rijeka). [12] Sezonní dopravu do dovolenkových destinací lze považovat jako příležitost i do budoucna (O1).

3. Regionální doprava v režimu závazku veřejné služby

Stát si na tratích, u kterých chce zajistit dopravní obslužnost a pro dopravce by jinak byly komerčně ztrátové, objednává za úhradu provoz regionálních i dálkových linek. RegioJet usiloval proto dlouhodobě i o vstup na trh železniční dopravy v závazku veřejné služby, a to jak v České republice, tak i na Slovensku, kde v letech 2012-2020 úspěšně provozoval závazkovou dopravu na trati Bratislava – Komárno. Od roku 2019 posadil své spojení v režimu závazku veřejné služby i v České republice, a to na rychlíkové lince R8 Brno – Přerov – Ostrava – Bohumín. Smlouva státu s dopravcem platí do roku 2027. [13] V témže roce také začaly jezdit zeleno-žluté vlaky na vybraných celostátních a regionálních

tratičích v Ústeckém kraji, kde zajišťují regionální dopravu. Od prosince 2021 do roku 2028 přidělilo Ministerstvo dopravy dopravci RegioJet také rychlíkovou linku R23 z Kolína do Ústí nad Labem.

Na začátku roku 2023 vyhrál Ing. Radim Jančura svou dosud největší zakázku v závazkově dopravě. RegioJet bude provozovat železniční spoje mezi Prahou a Brnem přes Havlíčkův Brod. Ve výběrovém řízení, do něhož se hlásil i národní dopravce České dráhy vybralo ministerstvo dopravy právě firmu RegioJet. Důvodem byla ekonomicky nejvýhodnější nabídka dopravce Společnost RegioJet nabídla v soutěži na provoz rychlíků R9 z Prahy do Brna přes Vysočinu výrazně nižší cenu než České dráhy. Konkrétně za patnáct let provozu bude požadovat kompenzaci ve výši 4 937 551 845 Kč, zatímco České dráhy 5 859 015 424 Kč. Rozdíl v celkové částce je tak 922 milionů korun.

RegioJet má provoz převzít od roku 2026. Linku obslouží nové nízkopodlažní jednotky polského výrobce PESA Bydgoszcz SA, podle prezentací výrobce i dopravce s velmi moderním designem. Podepsaná smlouva také stanoví požadavek na převod vozidel na dalšího dopravce po skončení nyní uzavřené smlouvy. Vlaky podle smluvních podmínek budou schopné dosahovat rychlosti nejméně 200 kilometrů za hodinu. [14]

Rychlíkové (dálkové) i regionální vlaky v režimu závazku veřejné služby představují pro RegioJet zajímavou příležitost do budoucna (O2).

4. Služby pro cestující

Pro prodej jízdních dokladů, resp. přepravních služeb, využívá RegioJet jednak své vlastní přepážky na stanicích, kde jeho spoje zastavují, jednak různé portály a agregátory jako např. IDOS, ale dále především vlastní internet, který je pro dopravce primárním prodejním kanálem. Standardem je elektronické, bezdokladové odbavení a stejně tak platby kartou. [15]

3.1.2 Vozidlový park společnosti RegioJet

V začátcích své osobní železniční dopravy používala společnost RegioJet především nakoupené ojeté lokomotivy i osobní vozy (uvedené do provozu u RegioJetu zpravidla po částečné modernizaci a nátěru). Vozový park tak tvořily zejména ojeté vozy Bmz zakoupené od Rakouských spolkových drah ÖBB. Na straně hnacích vozidel pak tvořily její lokomotivní park ojeté stroje s označením E630, zakoupené od italského dopravce Ferrovie Nord Milano (EEL). Tato série stejnosměrných elektrických lokomotiv byla vyrobena v roce 1991 ve Škodě a.s. Plzeň pod továrním označením 99E2 a byla určena pro tehdejší ČSD. S nákupem původně objednané novější verze řady 163 začaly už samostatně České dráhy po výměně nejvyššího managementu váhat. Po řadě jednání s výrobním závodem nakonec odkoupily jenom část již vyrobených strojů a další odmítly. Po třech letech stání poblíž hlavního nádraží v Plzni se pro nechtěné stroje našel kupec v Itálii soukromý dopravce Ferrovie Nord Milano, který devět škodoväckých strojů nasadil do dopravy regionálních osobních vlaků i nákladních kontejnerových expresů (v Itálii se používá stejnosměrná napájecí soustava 3 kV, stejně jako v severní části naší republiky). U dopravce FNM nesly stroje výše uvedené označení E630. RegioJet všechny tyto

lokomotivy po patnácti letech provozu z Itálie získal zpět a po částečných úpravách je nasadil do čela svých rychlíků z Prahy na Ostravsko. [16]



Obrázek 3. Elektrická lokomotiva Škoda typu 99E2 (E630). [16]

Elektrická lokomotiva Škoda typu 99E2 (E630) v barevném provedení italského dopravce Ferrovie Nord Milano (FNM).

V roce 2010 proběhl nákup starší diesellové lokomotivy řady 721, která byla určena pro služební účely podniku. Tuto lokomotivu vyráběla v 60. letech 20. století ČKD, významný podnik československého strojírenství vzniklý v druhé polovině 19. století (původní označení Českomoravská-Kolben-Daněk).

Od roku 2013 RegioJet zakoupil malou posunovací lokomotivu 703.602, která je určena pro lehký posun na Smíchově. Lokomotivy řady 703 byly vyráběny v 70. letech v Turčianských strojárnách Martin na Slovensku.

Po úspěšném rozjezdu železničního podnikání nastal pro RegioJet čas modernizace lokomotivního parku, a tedy i čas nástupu moderních, výkonných hnacích vozidel. Od rakouské leasingové společnosti European Locomotive Leasing si v roce 2014 RegioJet pronajal první 3 vícesystémové lokomotivy Siemens Vectron s maximální rychlostí až 200 km/h, vyrobené v roce 2010. Tyto stroje obsluhují osobní spoje na trati Praha – Ostrava. V roce 2020 si zapůjčil dalších 8 lokomotiv pro rozjezd linky R8 Brno – Přerov – Bohumín.

Z důvodu větší tažné síly si RegioJet pořídil v roce 2017 lokomotivu 740.832 od výrobce ČKD Praha (rok výroby 1984), se kterou provádí také přetahy souprav do dílen v Praze-Zličíně.

V roce 2018 dopravce RegioJet zakoupil další 4 moderní vícesystémové lokomotivy Bombardier TRAXX MS 2e. [17] (Výrobce strojů byl původně Bombardier Transportation. Tuto divizi

kanadského koncernu pro výrobu dopravní techniky koupila v roce 2020 francouzská nadnárodní společnost Alstom, ale pro samotné lokomotivy ponechávám i v dalším textu původní a dodnes známější označení Bombardier TRAXX). [18]



Obrázek 4. Lokomotiva Bombardier TRAXX MS2 dopravce RegioJet. [19]

V roce 2021 RegioJet zakoupil další 18 kusů nové generace této vícesystémové lokomotivy – je to Bombardier TRAXX 3 F160 MS.



Obrázek 5. Lokomotiva Bombardier TRAXX MS3 v barvách RegioJet. [20]

Maximální rychlost lokomotiv je 160 km/h s možností úpravy na 200 km/h.

Jak jsem se zmínila na začátku této části textu o vozidlovém parku, také park rychlíkových osobních vozů RegioJet tvořily zpočátku ojeté vozy, konkrétně zakoupené od Rakouských spolkových drah ÖBB.

V kategorii to byly vozy 1. třídy, které v letech 1977-1979 vyráběly rakouské Jenbacher Werke.AG. V letech 2002-2010 je Rakouské spolkové dráhy ÖBB jako vlastník rekonstruovaly na rychlost 200 km/h a udělily jim označení Ampz 61 81 18-91. RegioJet odkoupil 24 vozů v roce 2014.

Vozy 1. a 2. třídy ABmz 61 81 30-90 byly vyrobené v roce 1978-1979 rovněž ve vídeňském závodě SGP (Simmering-Graz-Pauker AG) a v letech 2001–2009 proběhla jejich modernizace u ÖBB. RegioJet odkoupil v roce 2011 celkem 13 vozů.

U ÖBB byly v letech 1996 až 2001 u 11 vozů tři běžné oddíly upraveny výrobcem na dětský oddíl. Vozy byly modernizované v letech 2002–2010 a mají označení Bmz 61 81 28-91.0. RegioJet odkoupil všech 11 vozů.

Pro nákup ojetých vozů zamířil RegioJet také do Švýcarska. Zde byly v roce 1980 u Švýcarských spolkových drah SBB uvedeny do provozu vozy typu Bpm 61 85 20-70 500... 529, v letech 1999-2002 rekonstruované na B 50 85 20-73 000 ... 026. RegioJet odkoupil 25 vozů a označil je jako 61 85 20-73. [21]

Zcela nové zakoupil RegioJet na zakázku postavené vozy od rumunské společnosti ASTRA Vagoane Călători, které byly vyráběny v letech 2018-2019. Byl to typově první železniční vůz v Evropě, ve kterém jsou díky designu známého architekta Patrika Kotase zabudované dotykové obrazovky s multimediálním systémem přímo v kožených sedačkách.

Nejnověji objednala společnost RegioJet v roce 2019 u Polského výrobce PESA Bydgoszcz sedm dvoučlánkových dvousystémových elektrických jednotek EMU 654 (v české nebo anglické variantě se používá označení PESA EMU 654) na bázi úspěšné platformy PESA Elf, v zeleno-žlutém barevném provedení Dopravy Ústeckého kraje (DÚK) a pro provoz v Ústeckém kraji. První kusy jednotky po ročním odkladu již jsou uvedeny do provozu od prosince 2022. [22]

Vozidlový park společnosti České dráhy

Hlavním konkurentem RegioJetu je národní dopravce České dráhy. Tato společnost používá vzhledem ke svému rozsahu dopravy a rovněž vzhledem ke svému historickému pozadí v dálkové i regionální dopravě velice pestrý vozidlový park. V posledních letech a desetiletích investují České dráhy do vozidlového parku významněji a často zadávají různé rekonstrukce starších vozidel, nebo nakupují nové lokomotivy, vozy i motorové jednotky. U národního dopravce České drahý zachycují jen část pořízených nových moderních lokomotiv a vozů za rok 2021-2022.

Lokomotivní park Českých drah lze rozdělit podle provozované trakce (nezávislá neboli motorová trakce a závislá neboli elektrická trakce, s dalším dělením podle napájecího napětí – 3 kV DC nebo 25 kV AC) a podle charakteru vozidel.

- **Elektrické stejnosměrné lokomotivy (3 kV DC)**
Určené pro nákladní i osobní dopravu, pro traťovou službu nebo i posun v severní části železniční sítě (elektrizované stejnosměrnou napájecí soustavou jako tah Děčín – Praha – Ostrava – Slovensko).
- **Střídavé lokomotivy (25 kV AC)**
Určené pro traťovou službu i posun v jižní části železniční sítě se střídavou napájecí soustavou (Cheb – Plzeň – České Budějovice – Jihlava – Brno – Slovensko).
- **Elektrické lokomotivy vícesystémové**
Univerzální lokomotivy s možností obsluhy elektrizovaných tratí v celé železniční síti. Do této kategorie spadají nové moderní lokomotivy jako je Siemens Vectron nebo Bombardier TRAXX.
- **Elektrické jednotky jednosystémové (stejnoseměrné a střídavé)**
Ucelené jednotky pro příměstskou osobní dopravu, vyráběné zhruba v 70. letech 20. století a dnes už postupně vyřazované z provozu z důvodu nedostatečného komfortu cestování (těžké rychlíkové podvozky, hluchost, absence klimatizace či Wi-Fi)
- **Elektrické jednotky vícesystémové**
Moderní „pokračovatelé“ konceptu ucelené jednotky pro osobní dopravu. Příkladem mohou být jednotky InterPanter nebo RegioPanter od Škody Plzeň
- **Motorové lokomotivy**
Určené pro traťovou službu i posun na neelektrifikovaných tratích.
- **Motorové vozy**
Určené pro lehkou osobní dopravu na neelektrifikovaných regionálních tratích.
- **Motorové jednotky**
Ucelené jednotky pro osobní dopravu na neelektrifikovaných regionálních tratích. [23]

Modernizace vozidlového parku Českých drah

České dráhy investují do vozidlového parku doslova desítky miliard Kč. Ve své práci popisují jen část investic národního dopravce České dráhy z roku 2021-2022, z důvodu velikosti dopravce i jeho vozidlového parku, do jehož obnovy ČD masivně investují. Řady moderních lokomotiv rozšířilo dalších deset strojů Siemens Vectron pronajatých od leasingové společnosti RSL. Je tak postupně naplňován rámcový kontrakt na pronájem až 50 strojů tohoto typu.



Obrázek 6. Lokomotivy Siemens Vectron dopravce České dráhy. [24]

Lokomotivy Siemens Vectron jsou v Evropě nejmodernější vícesystémové elektrické lokomotivy. České dráhy využívají stroje ve třísystémovém provedení a s maximální rychlostí 200 km/h. Lokomotivy jsou vybaveny moderními komunikačními prvky GSM-R a zabezpečovacím systémem ETCS. Nedávno již už České dráhy objednaly i variantu na rychlost 230 km/h, které budou vybaveny pro provoz v České republice, Německu, Rakousku, Polsku, na Slovensku a v Maďarsku a budou tak určeny především pro provoz mezinárodních expresních vlaků EuroCity (EC). [24]



Obrázek 7. RegioPanter (ř. 650.2). Elektrické vícesystémové jednotky dopravce České dráhy. [25]

Dalším moderním přírůstkem do vozového parku Českých drah je 15 dvouvozových elektrických jednotek RegioPanter řady 650.2 od Škody Transportation. Jednotky RegioPanter jsou bezbariérové a klimatizované a nabízejí cestujícím dostatek místa k uložení kočárků a jízdních kol i další bohatou komfortní výbavu. Vlaky obsluhují na lince z Plzně přes Mariánské Lázně a Cheb do Karlových Varů a linku regionálních spojů Klatovy – Plzeň – Beroun.

České dráhy objednaly od skupiny Škoda Transportation dalších 31 třívozových elektrických jednotek z rodiny RegioPanter řada 640.2. Nové soupravy nabídnou opět bezbariérové cestování, palubní Wi-Fi síť a další služby, které cestující v současných vlacích očekávají. Nákup jednotek a obnova vozidlového parku je součástí Strategie 2030 Českých drah. Společnost České dráhy mají v úmyslu investovat také do vozidel s alternativními pohony, to znamená bateriové a vodíkové vlaky. [25]

Přehledně shrnuje lokomotivní a vozový park obou dopravců v následující tabulka č.1.

Veškeré informace o počtech lokomotiv vycházejí z dostupných zdrojů. [26, 27, 28, 29, 30, 24, 25, 31, 32, 33, 34, 35, 36].

Přesné informace o lokomotivním parku je dosti obtížné získat, často lze dohledat např. jen informace o počtu původně vyrobených kusů určité řady, které byly ale (v případě lokomotiv vyrobených před rokem 1990) rozděleny mezi Českou republiku a Slovensko a dále často i mezi osobní a nákladní dopravu. Zachované kusy (pokud nebyly mezitím vyřazeny nebo zrušeny po nehodě) je tak nutné odhadem rozdělit mezi až čtyři dopravce (ČD, ČD Cargo, ZSSK, ZSSK Cargo). Počty lokomotiv se navíc poměrně dynamicky mění, kdy oba dopravci nakupují nová vozidla (nová z výroby, nebo nové ojeté), případně vyřazují staré.

Tabulka 1. Lokomotivní a vozový park obou dopravců.

	RegioJet	České dráhy
Elektrické stejnosměrné lokomotivy	10 = 9x ř. 163 + 1x 110	cca 98 (ř. 150, 163 aj.)
Střídavé lokomotivy	0	cca 89 (ř. 230, 242)
El. lokomotivy vícesystémové starší	0	cca 96 (ř. 363)
El. lokomotivy vícesystémové moderní	22	cca 54 (Vectron, Taurus)
Elektrické jednotky jednosystémové	0	cca 110 (440, 471)
Elektrické jednotky vícesystémové	7	cca 110 (RegioPanter, Pendolino)
Motorové lokomotivy	3 (jen na posun)	cca 145 (v mnoha různých řadách)
Motorové vozy	0	cca 100 (810, 854 aj.)
Motorové jednotky	6	cca 260
Celkem	48	cca 1062
Celkem vozů	cca 200	cca 4000

Shrnutí problematiky vozidlového parku.

Výše uvedená tabulka nemá za cíl uvést detailní přehled všech kusů a řad, ale dohledatelné rámcové počty podle kategorií. Tím si učiním celkovou představu o vozidlovém parku obou dopravců.

Velikost vozidlového parku a velikost dopravní firmy. České dráhy disponují oproti

RegioJetu zhruba dvacetinásobkem lokomotiv i vozů. To je dáno velikostí firmy a pozicí národního dopravce zajišťujícího podstatně větší objem dopravních výkonů.

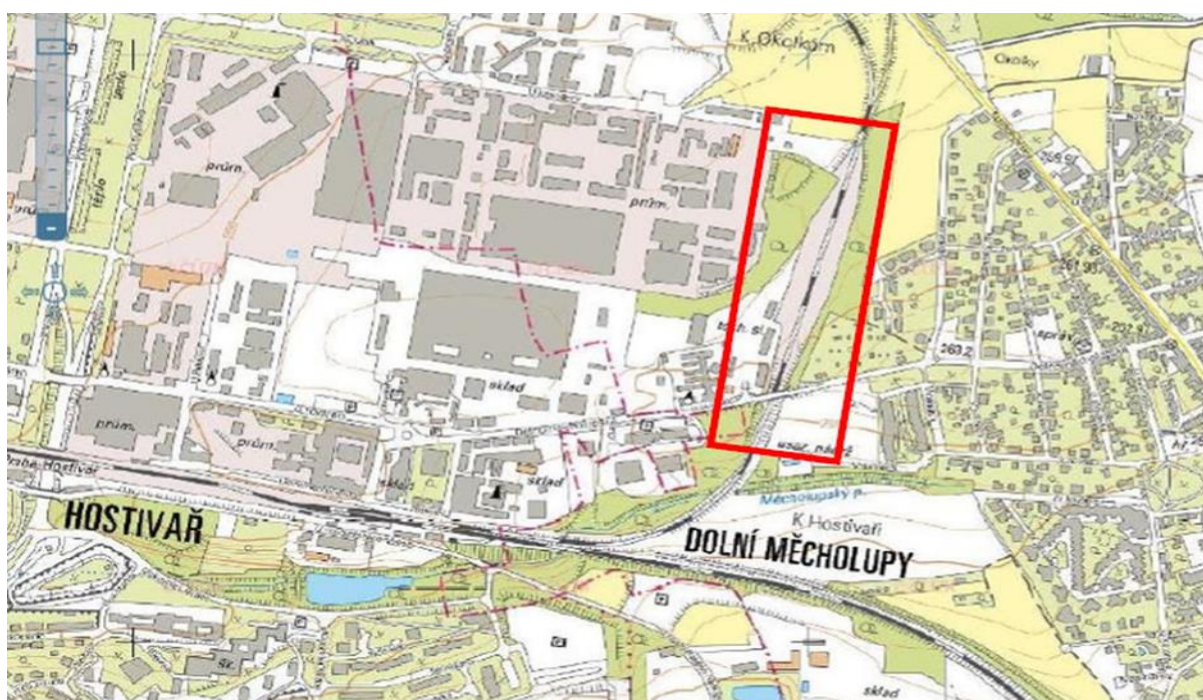
Stáří vozidlového parku. Tabulka neuvádí rozlišení stáří lokomotiv a vozů. Přesto lze odhadovat, že RegioJet má podstatně mladší lokomotivní park. Ten tvoří prakticky 70 % moderních lokomotiv. Na druhé straně RegioJet provozuje z velké části ojeté vozy zahraničních dopravců vyrobené převážně v letech 1980-1992.

RegioJet je mladší společnost, s modernějším lokomotivním parkem, což tvoří jeho silnou stránku, kterou lze využít jako marketingovou příležitost (**O3**). Se zaměřením na kvalitu a spolehlivost přepravy a s vymezením vůči konkurenci.

3.1.3 Procesy údržby vozového parku u RegioJet

Pro koncové zákazníky osobního dopravce, tedy pro cestující, je vždy důležitá kvalita služeb, a tedy i kvalita vozového parku, se kterou souvisí jejich údržba. Právě u starších vozů, zakoupených jako ojeté, se mohou objevovat různé technické závady. Zprávy o jakýchkoli závadách se navíc rychle šíří zejména na sociálních sítích, kde mohou přispět ke zhoršení pověsti a dobrého jména dopravce. Tyto faktory pro společnosti mohou představovat v budoucnu hrozbu.

Údržba žlutých vlaků probíhá aktuálně v Praze na Zličíně, kde má RegioJet technické zázemí a dílny pro údržbu a opravy osobních vozů. Na Zličín je nutné přepravovat osobní soupravy po jednokolejné trati tzv. pražského Semmeringu pomocí dieselových lokomotiv s nižším výkonem i traťovou rychlostí, což znamená provozní nepohodlí a ztrátu času i nákladů. Vlaky mají zázemí i na smíchovském nádraží, odkud se společnost musí nyní kvůli developerským projektům odstěhovat. RegioJet plánuje vlastní středisko údržby v Dolních Měcholupech, které ale dosud vybudováno nemá. Projekt se nachází pouze v počáteční fázi výstavby nového depa v Dolních Měcholupech, jehož cílem je poskytnout dostatečné zázemí pro veškerou technickou údržbu dopravce. Do budoucna lze chybějící depo identifikovat jako hrozbu ve smyslu nedostatečné či provozně komplikované údržby. Starší vozy mohou být pro údržbu výzvou (T1).



Obrázek 8. Poloha plánovaného depa RegioJet v Praze. [37]

Procesy údržby vozového parku u Českých drah

Údržbu vozového parku si České dráhy historicky provádějí samy ve vozových depech, které se dříve soustřeďovaly v tzv. Depech kolejových vozidel, dnes jsou organizovány pod Oblastní centra údržby (OCÚ). [38]

V pražské Michli mají České dráhy k dispozici velké, specializované nádraží Praha jih, dříve nazývané Odstavné nádraží jih (ONJ). Je to komplexní zařízení pro zajištění provozního servisu, čištění, a údržby příměstských vlaků v okolí Prahy a souprav dálkové dopravy. [39]

RegioJet takovéto zázemí v podobě plnohodnotného depa nemá. Dočasně provádí údržbu na Zličíně, ale již má zakoupený pozemek k výstavbě depa.

3.1.4 Služby pro cestující ve vlacích RegioJet

Politikou společnosti RegioJet je poskytovat ve svých vlacích železniční dopravy pohodlí při cestování za velmi výhodné ceny. Dopravce je orientován na trhu především nízkými cenami. Tarifní třídy ve spojích kategorie RegioJet:

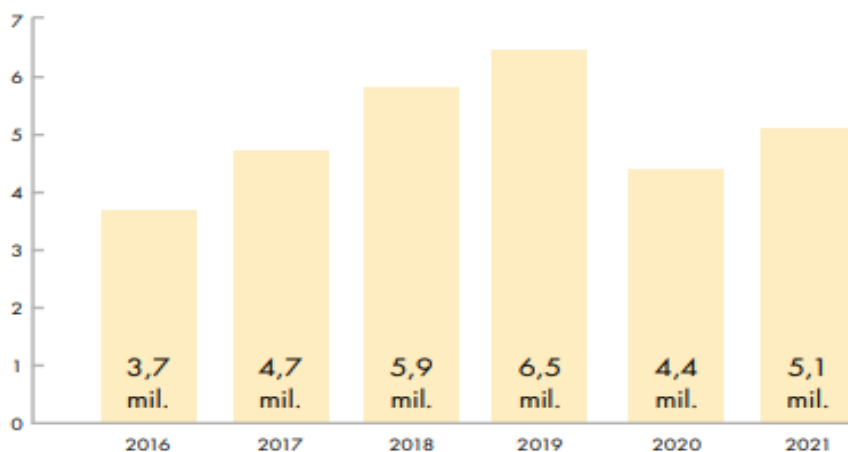
- Business. Nejvyšší a nejdražší třída. Charakteristická jsou pro ni prostorná kupé pouze pro 4 osoby a komfortní polohovatelné kožené sedačky.
- Relax. Její charakteristikou je velkoprostorové uspořádání sedadel 2+1 a komfortní polohovatelné kožené sedačky.
- Standard. Běžná, základní třída, která odpovídá 2. třídě u jiných dopravců. Vozy mají zpravidla látkové sedačky, v uspořádání s kupé pro 6 osob.
- Low-cost. „Nízkonákladová“ třída, charakterizovaná jednak velkoprostorovými vozy pro 80 osob s ne polohovatelnými sedačkami, jednak ale také omezením nabídky palubního občerstvení, pro vlaky RegioJet

Zásuvky na 230 V pro připojení notebooku nebo mobilního telefonu a Wi-Fi síť „Žlutý“ zdarma je samozřejmostí ve všech vozech dopravce. [40]

3.1.5 Vývoj provozních a ekonomických ukazatelů

Veškeré údaje a informace vychází z výročních zpráv společnosti RegioJet

Počet přepravených cestujících dálkovými vlaky RegioJet za posledních 6 let.



Obrázek 9. Počet přepravených cestujících. [41]

Tabulka 2. Počet přepravených cestujících.

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet cestujících	3,7	4,7	5,9	6,5	4,4	5,1

Dle výročních zpráv RegioJet vykazuje v období 2016–2019 růstovou tendenci v počtu přepravených cestujících. Počet přepravených cestujících v roce 2017 se zvýšil o milion. V době pandemie COVID - 19 kvůli omezeným podmínkám jako lockdown a uzavírání hranic počet cestujících klesl. V roce 2021 se tento počet opět navýšil na 5,1 milionů přepravených cestujících. Velkou roli v tom hráli i cestující na lince do Chorvatska.

Ekonomika

Základní ekonomické charakteristiky posledních 5 let předcovidovou pandemií vycházející z výročních zpráv společnosti jsou představeny v následující tabulce č.3. Všechna data z výročních zpráv společnosti RegioJet.

Tabulka 3. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, výkonová spotřeba, čistý obrat za účetní období 2016-2021 (tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	772 343	995 379	1 319 336	1 134 118	830 428	1 066 453
Výkonová spotřeba	705 711	929 401	1 191 866	1 370 348	1 446 350	1 504 205
Čistý obrat za účetní období v tis. Kč	1 000 790	1 191 579	1 721 334	2 351 648	1 741 652	2 371 470

Hlavní činností RegioJet je železniční osobní doprava, tedy prodej jízdného, občerstvení a poskytování servisu, které se odrážejí v tabulce jako tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Výkonová spotřeba představuje pro RegioJet náklady vynaložené na koupi prodaného zboží, spotřebu materiálu a energií, služby a další.

Čistý obrat uvedený v tabulce zachycuje výnosy ponížené o prodejní slevy, DPH a ostatní daně, tedy o položky, které přímo souvisí s obratem. [42]

Z výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu je patrné, že RegioJet vykazoval čistý obrat za účetní období 2016 ve výši 1 000 790 tis. Kč. Tržby v tomto roce dosáhly 772 343 tis. Kč, výkonová spotřeba 705 711 tis. Kč.

Společnost v roce 2017 vykázala čistý obrat 1 191 579 tis. Kč., oproti minulému roku zvýšil a tím byla navýšena i výkonová spotřeba 929 401 tis. Kč.

V roce 2018 společnost dosáhla tržby ve výši 1 319 336 tis. Kč, náklady 1 191 866 tis. Kč. Čistý obrat za účetní období činil 1 721 334 tis. Kč.

Na přelomu roku 2020 a 2021 v České republice se zaváděla různá opatření v souvislosti s koronavirovou virem SARS-CoV-2. Díky postupnému rozvolňování koronavirových omezení došlo k zpětnému navýšení tržeb na 1 066 453 tis. Kč v roce 2021 a tím i zvýšení čistého obratu na 2 371 470 tis. Kč. [41, 43, 44]

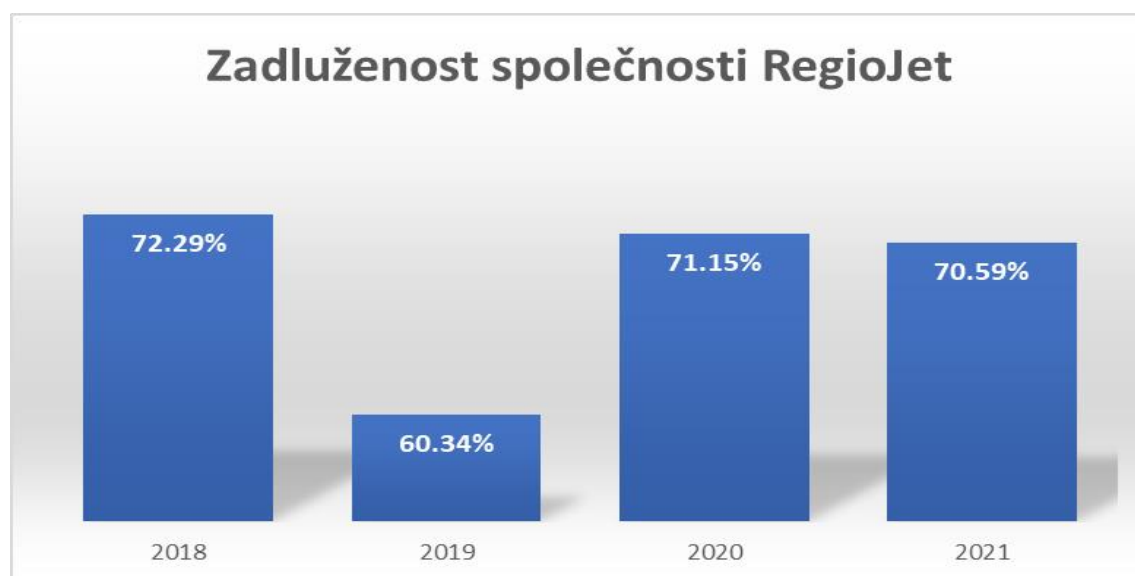
3.1.6 Zadluženost společnosti a přístup k finančním zdrojům

Přehled o změnách vlastního kapitálu RegioJet

Společnost za rok 2021 vykazuje stav základního kapitálu 187 534 tis. Kč a stav ostatních fondů 1 013 708 tis. Kč (údaje k 31.prosinci).

Zadluženost společnosti RegioJet

V roce 2020 přijal RegioJet úvěr ve výši 150 mil. Kč se zajištěním EGAP. Od České spořitelny, a.s. dále v roce 2020 přijal úvěr se stejným zajištěním ve výši 9 150 mil. Kč. Dodatečně čerpání tohoto úvěru ve výši 141 778 mil. Kč proběhlo v roce 2021. Celkový úvěrový limit činil 319 mil. Kč. Daný úvěrový rámec byl tímto v roce 2022 vyčerpán. [40]



Obrázek 10. Zadluženost společnosti RegioJet

Společnost RegioJet využila tyto prostředky na expanzi jako je nákup dalších vozidel, digitalizaci i nové linky. V dalších letech se pohybuje stále ale okolo 70% a víc.

Zadluženost společnosti Českých drah

České dráhy vykazují k 31.12.2020 stav základního kapitálu ve výši 20 000 mil. Kč. Ke konci roku 2021 byl stav totožný, tedy 20 000 mil. Kč. [24]

Dominantní České dráhy sází vzhledem k trvale vysokým investicím do obnovy vozového parku na financování z úvěrů. Zadluženost Českých drah s každým rokem roste.

Vedení národního železničního dopravce tvrdí, že dluhy jsou stále v únosné výši, přičemž se opírá o všeobecné přibližné pravidlo, podle kterého by zadluženost společnosti neměla překročit šestinásobek hrubého provozního zisku (EBITDA). Naprostá většina z dlužných peněz jde právě na obnovu vozového parku a vybudování zázemí pro soupravy a personál. Podle mluvčí Českých drah Vandy Rajnochové souvisí růst dluhu výhradně s potřebou modernizace vozového parku.

S ohledem na ekologické faktory České dráhy doufají, že stát rozvoj železniční dopravy bude nadále podporovat. „A pokud to tak bude, žádný náraz do zdi nehrozí“, uvádí k tomu mluvčí Českých drah

Vanda Rajnochová. Jak ale přiznává i současný generální ředitel Mgr. Michal Krapinec, zadlužení Českých drah ještě nějakou dobu poroste, je nicméně vedeno snahou o preferenci veřejné dopravy s ohledem na ochranu životního prostředí, které je správným trendem. [45]



Obrázek 11. Zadluženost společnosti Českých drah

V porovnání s rokem 2018 došlo k navýšení o 3,5 % v roce 2019 celkové zadluženosti. Zadluženost Českých drah s každým rokem roste. V roce 2021 se vyšplhala až do výše 64,4 %. Údaje a informace vychází z výročních zpráv Českých drah. [46, 24]

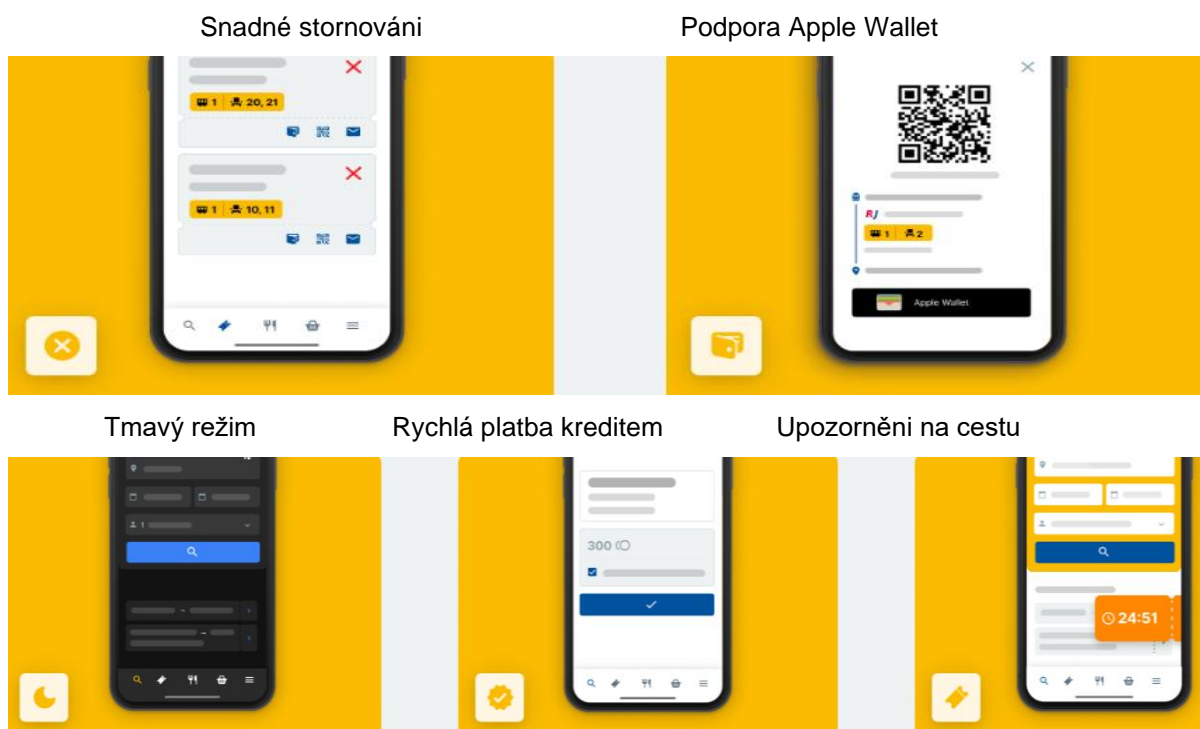
Veškeré finanční údaje byly vyčísleny pro České dráhy v mil. Kč a pro společnost RegioJet v tis. Kč. Poměr cizích zdrojů u RegioJet činí 1 924 003 tis. Kč., aktiva činí 2 725 673 tis. Kč. České dráhy mají výši aktiv 103 524 mil. Kč a celkové závazky 66 654 mil. Kč za rok 2021.

Je nutné shrnout, že tyto údaje pro oba podniky nejsou srovnatelné z důvodu velikosti společnosti Českých drah.

3.1.7 Digitalizace ve společnosti RegioJet

Digitalizace je převod procesů a zejména dat do digitální (počítačové, nehmotné, informační) podoby a obecně zavádění informačních a digitálních technologií. Digitalizace přináší mnoho výhod. Především znamená náhradu rutinní lidské práce, náhradu papírového odbavení, úspory nákladů na obsluhu atd. V práci se zaměřují především na digitalizaci procesů obsluhy cestujícího, počínaje podáváním informací a prodejem jízdních dokladů atd.

Pro cestujícího má dopravce RegioJet k dispozici mobilní aplikaci stejného názvu, RegioJet.



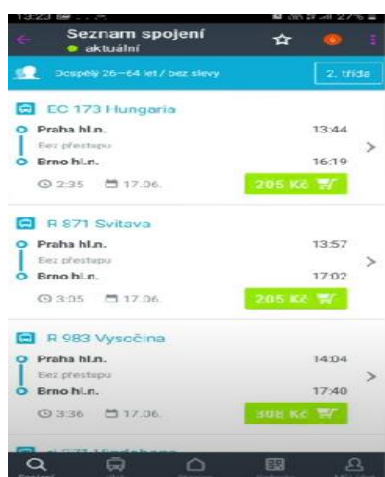
Obrázek 12. Aplikace RegioJet a její nejdůležitější funkce pro cestujícího. [47]

Co umí tato aplikace:

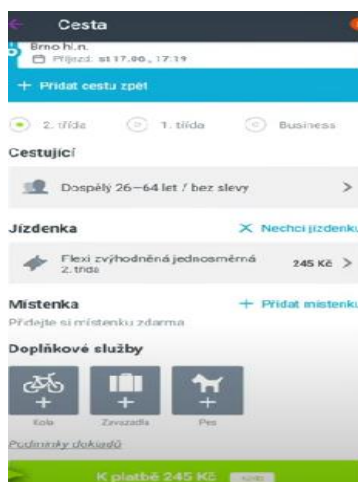
- elektronický prodej jízdních dokladů
- snadná rezervace, snadné storno/vrácení jízdenky
- platba kartou, platba kreditem, podpora Apple Wallet
- občerstvení
- informace o zpoždění spojů, upozornění na cestu

Pro cestující Českých drah byla již na podzim 2014 vytvořena aplikace Můj vlak, která si nejenže drží vysoké hodnocení na Google Play, ale ve své nejnovější podobě získala na začátku roku 2023 dokonce ocenění na mezinárodní konferenci Transport Ticketing Global v Londýně. Komise vyhodnotila aplikaci jako nejlepší v kategorii Digital Champion, která je vyhrazena pro podniky odpovědné za vývoj nebo provoz digitální služby, která všem cestujícím zjednodušuje přístup k dopravě a jízdě. [48]

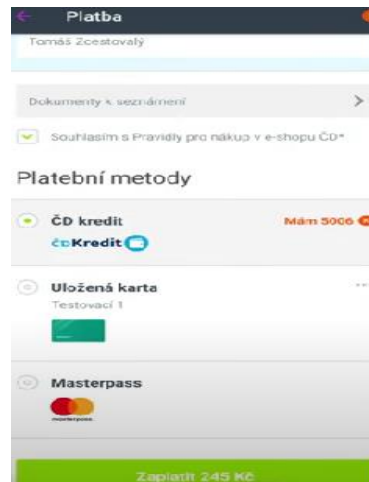
Vyhledávání spojení



Doplňkové služby



Platební metody



Digitální jízdenka



Virtualizace In Karty v mobilu



Obrázek 13. Aplikace Můj vlak a její nejdůležitější funkce pro cestujícího. [49]

Digitální jízdenka

Co umí Můj vlak:

- vyhledávání spojení, jízdní řády po celé Evropě
- prodej jízdenek a místenek
- mezinárodní jízdné
- digitální jízdenka s QR kódem, virtuální In Karta
- univerzální jízdenka OneTicket
- informace o jízdě vlaku – odjezdy, nástupiště, zpoždění (mého vlaku i jiných vlaků)
- informace o výlukách a aktuálních mimořádnostech
- customer feedback – hodnocení jízdy vlaku

Porovnání aplikací RJ a Můj vlak. Aplikace RJ má poměrně starší design e-shopu. Na základě vysokého hodnocení na Google Play lze vyhodnotit vyšší uživatelskou úroveň konkurenční aplikace Můj vlak. Aplikaci RJ chybí např. propojenost se zahraničními dopravci v celoevropskou síť. Hrozba, která by mohla zapříčinit nespokojenost cestujících s mobilní aplikací (T2).

Tabulka 4. Shrnutí příležitostí a hrozeb

Příležitosti [O]	Hrozby [T]
O1 Sezonní doprava do dovolenkových destinací	T1 RegioJet nemá vybudováno středisko údržby. Starší vozy mohou být pro údržbu výzvou
O2 Rychlíková a regionální doprava v režimu závazku veřejné služby	T2 Hrozba nespokojenosti cestujících s mobilní aplikací
O3 Moderní lokomotivní park – vymezení vůči konkurenci, vhodné marketingové sdělení	

4. PESTLE analýza

PESTLE analýza je nástrojem sloužícím k identifikaci a zkoumání externích faktorů, které mohou pro podnik v budoucnu představovat určité příležitosti (O) nebo hrozby (T). Tyto faktory jsou pro RegioJet v následujícím textu popsány v jednotlivých oblastech a na závěr jsou z nich vyplývající příležitosti a hrozby představeny v souhrnné tabulce.

Politické faktory

V posledních 5 letech ovlivnily podnik tyto faktory z politické oblasti:

- Politická stabilita
- Státní regulace přístupu do odvětví
- Daňová politika státu

Politická stabilita: v uvedeném období proběhly sice volby jak na krajské, tak na celostátní úrovni, čímž došlo ke změně politického složení vlády a vedení státu, ale na podnikání v odvětví železniční dopravy toto nemělo velký vliv, protože dopravní politika státu se zásadně nemění. Politické prostředí proto v současné době žádnou hrozbu nepředstavuje.

Státní regulace přístupu do odvětví: přístup k provozování železniční dopravy je regulován, takže existují významné bariéry vstupu do odvětví. Jejich podmínky jsou, ale dlouhodobě stabilní. Podnik je musí splnit, aby mohl provozovat železniční dopravu. Podnik se musí řídit hlavně dvěma zákony. Prvním zákonem je zákon č. 266/1994 Sb. o dráhách. [50] Druhým zákonem, kterým se společnost řídí je zákon o veřejných službách v přepravě cestujících č. 194/2010 Sb., který upravuje zejména podmínky výběrových řízení pro výběr dopravce v závazku veřejné služby. [51]

Daňová politika státu: v této oblasti došlo v roce 2019 ke změně u daně z přidané hodnoty. Služby pozemní pravidelné hromadné dopravy osob byly přesunuty do druhé snížené sazby 10 % z původní snížené sazby 15 %. To představovalo příležitost k lepším ekonomickým výsledkům podniku žádným nebo jen částečným promítnutím do ceny služby. V roce 2019 podnik neplánoval tuto změnu do cen promítnout, mluvčí společnosti tehdy uvedl: „Máme vždy zájem nabízet nejvýhodnější ceny jízdného,

nicméně aktuálně ceny jízdenek také ovlivňuje vysoký růst dalších nákladů – například elektrické energie. Ceny vždy obsahují celou škálu položek a jejich výši ovlivňuje také vývoj situace na trhu. Proto se ceny mění různým směrem několikrát během roku“. [52]

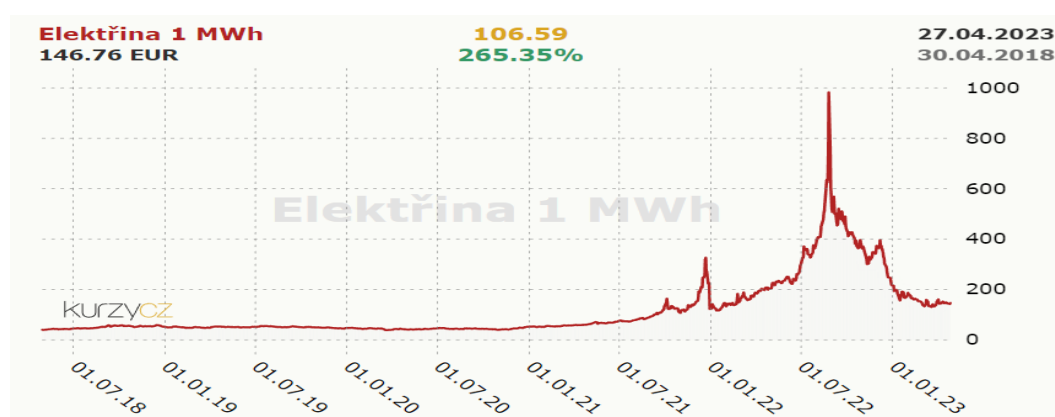
Příležitostí na trhu pro RegioJet je změna daňové problematiky, a to přesun z první do druhé snížené sazby DPH, do budoucna je však možné, že bude služba přesunuta zpět do základní sazby a marže se tak sníží, což představuje potenciální hrozbu.

Ekonomické faktory

Hlavními ekonomickými faktory ovlivňujícími podnik v období posledních 5 let byly:

- Ceny energií a PHM
- Inflace
- Vývoj HDP a výkonnost ekonomiky
- Míra nezaměstnanosti
- Zadluženost

Růst cen energie a PHM: jde o nejvýznamnější ekonomický faktor, který během roku 2021 a 2022 velmi výrazně ovlivňuje nejen železniční a silniční dopravce, ale celé ekonomické prostředí. Vývoj cen elektřiny zachycuje následující obrázek č.14, který vychází z cen elektřiny (v € za 1 MWh) na komoditní burze Power Exchange Central Europe, a. s. (burza nabízí aukce elektrické energie a zemního plynu). Pro RegioJet zvyšování cen energií představuje hrozbu (**T3**).



Obrázek 14. Růst cen energií. [53]

Křivka zachycuje vývoj cen od roku 2018 do roku 2023. Koncem roku 2021 křivka cen energie měla rostoucí tendenci. V polovině roku 2022 ceny dosahovaly nejvyšších úrovní, v reakci na energetickou krizi způsobenou válkou na Ukrajině a odtud vyplývajícím všeobecným nedostatkem na trhu. Naopak v roce 2023 má křivka cen energie již mírně klesající tendenci, následující po zklidnění trhu a nalezení alternativních dodavatelů energie.

Začátkem roku 2018 bylo prodlouženo stávající tříleté regulační období pevných plateb za elektrickou energii na pětileté, tedy místo regulace od 2016–2018 se zahrnují i roky 2019 a 2020. Procentní změna

regulované části ceny mezi roky 2018 a 2017 činila dle tabulky na portálu Ministerstva financí v celé České republice 2,5 %. Avšak dle údajů ČSÚ došlo v roce 2018 k průměrnému nárůstu spotřebitelských cen elektřiny o 4,35 %.

Rok 2019 byl první rok prodloužené cenové regulace, dle ČSÚ došlo k průměrnému nárůstu spotřebitelských cen elektřiny o 10,6 %.

V roce 2020 v době pandemie COVID-19 byl největší útlum ekonomiky. Dle ČSÚ došlo k průměrnému nárůstu spotřebitelských cen elektřiny o 7,1 %.

Koncem roku 2021 vlivem obrovského nárůstu cen komodit na velkoobchodních trzích s elektřinou a plynem došlo k významnému zvyšování neregulovaných cen elektřiny a plynu.

V roce 2022 při tomto extrémním nárůstu cen komodit na velkoobchodních trzích s elektřinou a plynem měl za následek zvyšování jak neregulovaných, tak i regulovaných složek cen elektřiny a plynu. V této situaci zároveň došlo k navýšení prostředků státního rozpočtu na podporu elektřiny. Dle údajů ČSÚ došlo k průměrnému nárůstu spotřebitelských cen elektřiny o 15,9 %. [54]

Ceny za elektrickou energii:

Období	Silová trakční elektřina (Kč/MWh)	Zajištění dodávky trakční elektrické energie (Kč/MWh)
2023	podle ceny DT OTE	503*
2022	3 112,99	498
2021	1 281,62	979
2020	1 427,18	914
2019	1 482,93	912

Obrázek 15. Ceny za elektrickou energii. [55]

*) zajištění dodávky v roce 2023 bez poplatku za POZE (odpuštění poplatku na podporované zdroje energií)

Aktuálně běží v ČR program ROCET (Dotace ROCET — Podpora provozovatelů železniční nákladní dopravy využívajících elektrickou trakci), avšak jen pro nákladní dopravu, připravuje se ale i pro osobní dopravu, které se tedy bude týkat nejen železnice či lanovek, ale dopravních podniků provozujících metro, tramvaje nebo trolejbusy (O4). [56]

Dodavatelem trakční energie na železnici je vždy Správa železnic, státní organizace. Dodávky trakční elektrické energie spadají podle Zákona o dráhách pod tzv. doplňkové služby pro potřeby dopravců, kteří využívají závislou trakci na elektrizovaných tratích. Každoročně dopravce nakupuje trakční elektrickou energii v předpokládaném objemu, který bude odpovídat objemu jeho spotřeby trakční elektrické energie v souladu s výslednou spotřebou za předchozí rok.

Správný způsob účtování nákladů je podle skutečné spotřeby energie. Tento způsob účtování vyžaduje instalaci elektroměrů na hnacích vozidlech, ze kterých se údaje přenášejí do centrálního systému k záznamu a fakturaci.

Náhradní způsob pro vozidla nevybavená elektroměrem je výpočet na základě tzv. měrné spotřeby, rozlišené podle druhů vlaku. Měrnou spotřebou se rozumí spotřeba trakční elektrické energie změřená nebo vypočtená (tzv. stanovená) na sběrači hnacího vozidla na jednotku dopravního výkonu (konkrétně na 1000 hrtkm) beze technických ztrát v trakční soustavě. Výsledná spotřeba trakční elektrické energie se určí, tak že do něj vstupuje dopravní výkon vlaku (hrtkm), druh vlaku (osobní zastávkový, osobní dálkový, nákladní vlak) a upravující koeficienty zohledňující zejména roční období (ve kterém se mění jízdní odpory vlaků, a tedy i skutečná spotřeba energie – koeficient k_r), technické ztráty (koeficient k_z) a technologickou spotřebu (koeficient k_t). [57]

Způsob výpočtu příslušné konečné MS_k :

$$MS_k = MS \times k_r \times k_z \times k_t$$

Přehled měrných spotřeb a koeficientů:

Střídavá trakční soustava

Měrné spotřeby – MS

Typ vlaku	Měrná spotřeba EE [kWh/tis. hrtkm]
Vlaky Ex a R (SC, EC, IC, Ex, R, Sp, Sv)	25,5
Vlaky Os (zast. Os. vlaky, ostatní vlaky osobní dopravy)	35,5
Vlaky nákladní (Nex, Rn, Pn, Vn, Mn+Vleč)	15,25
Ostatní vlaky (lokomotivní)	29

Koeficienty ročního období – k_r

Měsíce			
prosinec - únor	březen - květen	červen - srpen	září - listopad
1,15	1	1	1,05
1,15	1	1	1,05
1,05	1	1	1
1	1	1	1

Koeficient technických ztrát – k_z 1,14

Stejnoseměrná trakční soustava

Měrné spotřeby – MS

Typ vlaku	Měrná spotřeba EE [kWh/tis. hrtkm]
Vlaky Ex a R (SC, EC, IC, Ex, R, Sp, Sv)	24
Vlaky Os (zast. Os. vlaky, ostatní vlaky osobní dopravy)	35
Vlaky nákladní (Nex, Rn, Pn, Vn, Mn+Vleč)	12,50
Ostatní vlaky (lokomotivní)	29

Koeficienty ročního období – k_r

Měsíce			
prosinec - únor	březen - květen	červen - srpen	září - listopad
1,15	1	1	1,05
1,15	1	1	1,05
1,05	1	1	1
1	1	1	1

Obrázek 16. Přehled měrných spotřeb a koeficientů. [57]

Koeficient technologické spotřeby - k_t

Typ vlaku	hodnota
Vlaky Ex a R (SC, EC, IC, Ex, R, Sp, Sv)	1,11
Vlaky Os (zast. Os. vlaky, ostatní vlaky osobní dopravy)	1,11
Vlaky nákladní (Nex, Rn, Pn, Vn, Mn+Vleč)	1,08
Ostatní vlaky (lokomotivní)	1

Celkový bilanční koeficient pro trakční soustavu 5% (průměrná roční hodnota).

Obrázek 17. Koeficient technologické spotřeby. [57]

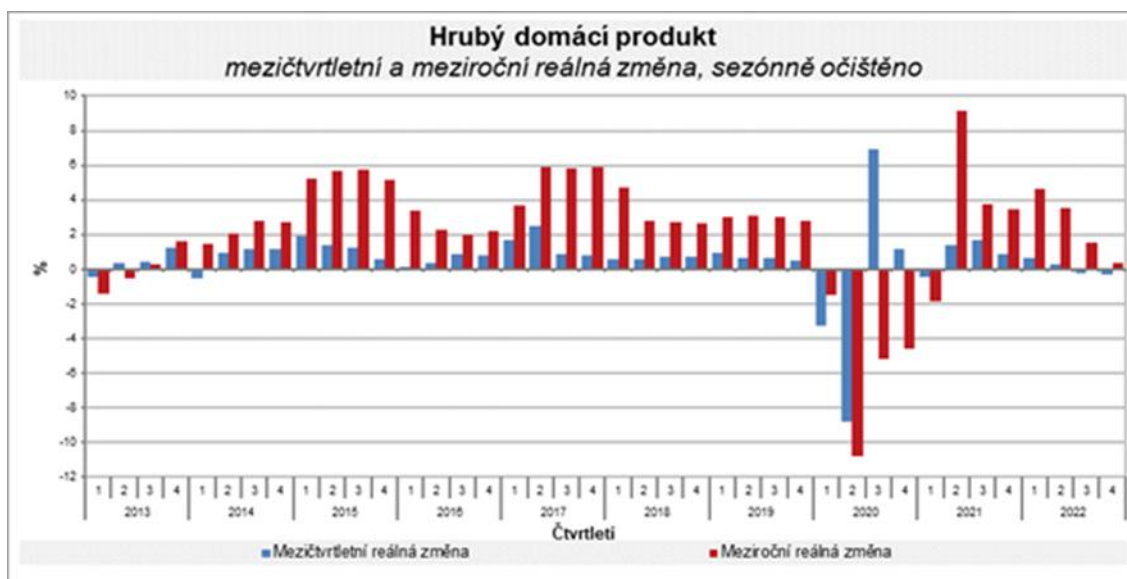
Inflace je faktorem, který ovlivňuje jak náklady podniku, tak koupěschopnost obyvatelstva, tedy zákazníky podniku. Snížení poptávky po službách podniku vlivem inflačního snížení koupěschopnosti je tedy pro RegioJet hrozbou. Tabulka č.5 zachycuje vývoj inflace v období letech 2018–2022. Z tabulky je patrné, že inflace má rostoucí tendenci.

Tabulka 5. Vývoj inflace

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Inflace	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1

Růst spotřebitelských cen krátkodobě lehce zrychlí, poté ale zvolní, protože se sníží růst světových cen zemědělských komodit. Na základě vývoje očekáváme zvýšení cen elektřiny i plynu. U cen pohonných hmot se nárůst cen ustálí. Vlivem posílení kurzu CZK/USD při stabilních dolarových cenách ropy budou ceny mírně klesat. Inflace pro RegioJet představuje zvýšení cenové hladiny jako celkové, kdy budou nuceni zvýšit postupně ceny jízdného (**T4**). Z původní hladiny inflace roku 2021 3,8 % se zvýšila na 15,1 % což je až o 11,3 % víc oproti minulému roku. V současné době jsou výrazné změny cen energií a paliv hlavním faktorem zvyšování inflace. [58]

Hrubý domácí produkt: HDP je obecně používaný údaj o výkonnosti ekonomiky a stabilitě prostředí, v kterém podniky fungují. Obrázek č. 17 zobrazuje meziroční růst HDP v letech 2013–2022 v %.

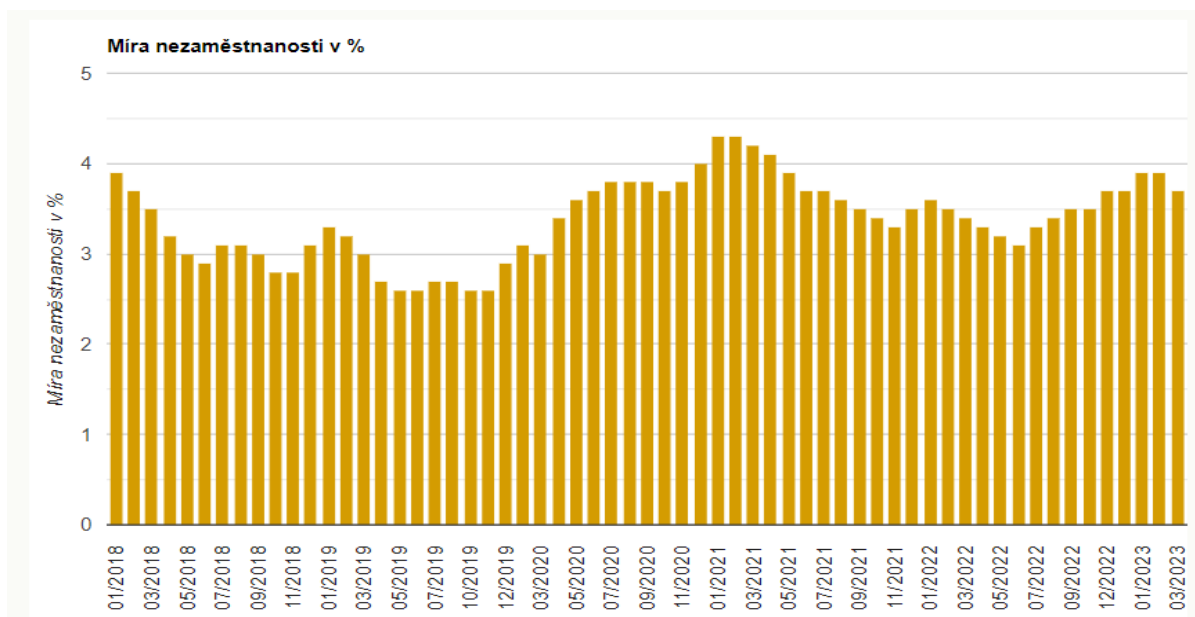


Obrázek 17. Hrubý domácí produkt ČR. [59]

Hrubý domácí produkt (HDP) očištěný o cenové vlivy a sezónnosti byl v roce 2022 podle předběžného odhadu o 2,5 % vyšší než v roce 2021. Růst byl podpořen výdaji na tvorbu hrubého kapitálu a zahraniční poptávkou. Naopak negativní vliv měly výdaje na konečnou spotřebu domácností. Růst hrubé přidané hodnoty byl podpořen zejména zpracovatelským průmyslem a skupinou odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství.

Míra nezaměstnanosti

Úřad práce ČR ji evidoval k roku 2020. Očekávaná nezaměstnanost bude v průměru na 3,5 %.



Obrázek 18. Míra nezaměstnanosti. [60]

Na přelomu roku 2023 míra nezaměstnanosti se v ČR stále snižuje, a proto pro RegioJet je obtížné najít pracovníky v odvětví dopravy. Do budoucna lze očekávat nepříznivý vývoj na trhu práce.

Sociální faktory

Ze sociálních faktorů jsou nejvýznamnějšími především mobilita obyvatel a dále související demografické faktory jako počet obyvatelstva celkem nebo ekonomicky aktivního. S tím vším souvisí i ochota obyvatel dojíždět nejen ve volném čase (např. za kulturou), ale především do zaměstnání. Mobilitu od roku 2020 zcela zásadně ovlivnila pandemie COVID-19 a vládní opatření. Během pandemie se eliminovaly cesty vnitrostátní i zahraniční, jak u železniční, tak u autobusové dopravy, kvůli vládním opatřením. [61]

Tabulka 6. Dojíždění českých občanů do práce dle statistik

Dojíždění českých občanů	Počet cestujících (v %)
Vlastní automobil IAD	48
Hromadná doprava	29
Jízda na kole	4
Spolujízdy	4
Pěšky	15

Největší procentuální poměr v dojíždění obyvatel do práce je prostřednictvím IAD (individuální automobilová doprava) (T5). Celkem 29 % českých občanů dojíždí do zaměstnání hromadnou dopravou. Dle statistik se čeští občané dostali až na 48 %, což by odpovídalo také útratě, kterou čeští občané vydávají za své cesty do práce. Výdaje na cesty do práce dosahují až na 30 tisíc za rok.[62]

Tabulka 7. Financování dojíždění do práce ze strany zaměstnavatelů

Financování	Počet cestujících (v %)
na vlastní náklady zaměstnance	77
plně hrazené zaměstnavatelem	4
zaměstnavatel přispívá méně než polovinu	5
zaměstnavatel přispívá více než polovinu	3

Dle tabulky je patrné, že tyto náklady jdou právě za zaměstnanci. Z celé České republiky až 77 % si hradí dopravu samo. Zejména lidé s nižšími čistými příjmy musí brát v potaz každodenní náklady spojené s dojížděním do práce.[63]

Technologické prostředí

Nové technologie jsou jedním z významných faktorů, které pozitivně ovlivňují výkon práce. Vedou mimo jiné ke zvýšení bezpečnosti a kvality práce, kde je důležitým prostředkem monitorování a automatický kontrola zaměstnanců. Nové technologie představují však také zvýšení nákladů. Moderní technologie, které RegioJet zavádí přispívají k ekologizaci. RegioJet výrazně posílí digitalizaci svých nabízených služeb (O5). Nový digitální produkt virtuální stevardka je funkční od roku 2021. S virtuální stevardkou je mobilní aplikace, která poskytne cestujícím informační a další servis. [64] Nové informační a komunikační technologie budou usnadňovat a zrychlovat komunikaci se zákazníky a pracovníky RegioJet. Do budoucna dopravce RegioJet plánuje v roce 2024 pořízení dalších moderních hnacích vozidel (O6).

Legislativní prostředí

Změny v legislativě jako pozitivní vliv na zaměstnávání pracovníků mohou pro RegioJet představovat příležitost, kdy tak mohou snadněji získávat pracovníky i do budoucna. Protože ale nastala v minulých letech krize v důsledku koronaviru, nebylo tuto legislativu možné tak dobře využít z důvodu omezení cest do zahraničí. Změna v legislativě, která se týká omezení cest do zahraničí. Změna v legislativě, která se týká ochrany osobních údajů a obchodních informací může zaměstnavateli zvýšit náklady na výběr vyhovujících pracovníků.

Ekologické faktory

Státní politika životního prostředí (SPŽP) je dlouhodobý vrcholový strategický dokument na národní úrovni zajišťující ochranu životního prostředí v ČR. Hlavním cílem SPŽP je zajistit občanům ČR bezpečné, zdravé a odolné životní prostředí, které umožní kvalitní život i budoucím generacím. SPŽP usiluje o minimalizaci negativních dopadů lidské činnosti na životní prostředí, co nejlepší přípravu společnosti a hospodářství na změnu klimatu, zajištění efektivního využívání veškerých zdrojů s upřednostňováním druhotných surovin a bezemisních zdrojů energie. Nezbytné je také využívat krajinu udržitelným způsobem a podporovat biologickou rozmanitost. Důraz SPŽP klade na ochranu životního prostředí a zdrojů nejen v lokálním, ale i globálním měřítku, protože ČR svou ekonomikou ovlivňuje mezinárodní dění, čerpaní surovin a globální biodiverzitu.

Problematika dopravy je pro SPŽP relevantní ve všech třech tematických oblastech – v životním prostředí a zdraví, nízkouhlíkovém a oběhovém hospodářství i v přírodě a krajině. Přijetí a realizace adekvátních opatření v oblasti dopravy jsou zcela zásadní pro naplnění cílů ke zlepšení kvality ovzduší a snížení hlukového zatížení v sídlech, ale i k omezování emisí skleníkových plynů. Zahušťování dopravní sítě je příčinou záboru často velice úrodné zemědělské půdy. Dopravní síť a zejména vysoká intenzita provozu na komunikacích způsobuje fragmentaci krajiny i ekosystémů, proto je mobilita řešena i z pohledu ochrany biodiverzity, migrační postupnosti pro živočichy a využívání krajiny. [65]

Tabulka 8. Shrnutí příležitostí a hrozeb

Příležitosti [O]	Hrozby [T]
O4 ROCET – program odpuštění poplatku za POZE, (ve výhledu rozšíření i na osobní dopravu)	T3 Hrozba zvyšování cen energií
O5 Posílení digitalizace služeb	T4 Inflace – nutnost zvyšování cen jízdného
O6 Do budoucna RegioJet plánuje pořízení dalších lokomotiv TRAXX MS3	T5 Nepříznivý podíl IAD na dojíždění českých občanů do práce

4.1 Porterova analýza

Hrozba vstupu nových konkurentů

Co se týče vstupu nové konkurence na trh v oblasti vlakové přepravy nové společnosti mají pozici velmi obtížnou. Zavést něco nového v oblasti dopravy novou linku, nový produkt, nové soupravy, nebo dokonce novou dopravní firmu je vždy finančně náročné. Noví konkurenti musí vynaložit větší množství finančních prostředků, ovšem v současné době je přístup k finančním zdrojům velmi komplikovaný.

V oblasti dopravy a veřejné služby plánují dopravní obslužnost stát, kraj nebo obec, která zajišťuje nebo hodlá zajišťovat dopravní obslužnost. Pro nové dopravní společnosti to lze vnímat jako příležitost.

Do budoucna kvůli rostoucím úrokovým sazbám bude pro investory náročnější v tomto odvětví vůbec začít podnikat. Pro společnost je to výhoda, protože mají fixaci úrokových sazeb.

Riziko vstupu nových společností na trh je tedy nízké. Pro nové konkurenty jsou bariérou vstupu na trh vysoké investice (**O7**).

Rivalitou firem působících na daném trhu

České dráhy

Leo Express

Arriva ČR

Stávající konkurence na trhu

V porovnání s konkurencí Českých drah je Leo Express soukromý železniční dopravce. Aktuálně provozuje společnost Leo Express dálkovou dopravu v ČR a regionální vlaky do dalších míst.

Konkurence, která na dopravním trhu vznikla je ku prospěchu, protože přinesla nejen snižování cen, ale i zvyšování komfortu pro cestující.

České dráhy za posledních deseti let tak nakoupily nové InterPantry, CityElefanty, RegioPantry, RegioSharky a RegioSpidery. České dráhy se snaží o stabilitu podniku a systému, pokud realizují státní a regionální zakázky, tak platí vždy v plné výši za zadané zakázky. [66] Což má vliv na udržitelnou ziskovost.

ARRIVA vlaky, s.r.o. je železniční dopravce, jehož jediným společníkem je ARRIVA holding Česká republika, s.r.o. z britské skupiny Arriva, kterou od roku 2010 vlastní německá společnost Deutsche Bahn. Společnost provozuje dálkovou a regionální dopravu. Arriva se orientuje na závazkovou dopravu. [67] lze ji tedy také považovat vůči RegioJetu za poměrně významnou konkurenci.

Tabulka 9. Porovnání cen s konkurencí na trase Praha hl. n. - Ostrava hl. n. (cenové údaje zjišťovány dne 28.11.2022).

Tarif	RegioJet a.s.	ČD, a.s.	Leo Express a.s.
Dospělý 18-64 let	249 / 339 Kč	369/ 499 Kč	339 / 669 Kč
Student do 18-25 let	124 / 169 Kč	184 / 284 Kč	195 / 385 Kč
Děti 6-18 let	124 / 169 Kč	184 /284 Kč	195 / 385 Kč
ZTP	62 / 77 Kč	92 / 177 Kč	/
Senior od 65 let	124 / 169 Kč	184 / 284 Kč	195 / 385 Kč

Porovnání cen tam a zpět s konkurencí je v stejném časovém intervalu bez použití zvýhodněných dodatečných slev, kdy jsem rozdělila ceny jízdného na trase Praha hl. n.- Ostrava hl. n. Ceny vyznačují rozptyl nejvýhodnější cen v různých spojích v průběhu dne (např. údaj 369–499 Kč u ČD znamená, že některé spoje nabízejí cestovné v dané kategorii cestujících od 369 Kč, některé spoje ale začínají s cenou až od 499 Kč). Podle tohoto srovnání potvrzuje RegioJet jeho nejvýhodnější cena je až o třetinu nižší než u národního dopravce ČD, Leo Express je překvapivě často naopak dražší než ČD a vykazuje rovněž podstatně širší rozptyl cen. [68, 69, 70]

Vyjednávací síla zákazníků

Koncovým zákazníkem je cestující, který vnímá nabídku dopravní společnosti komplexně tedy nejen z pohledu nabízené trasy, časové polohy spojů a ceny, ale také z pohledu kvality přepravy, včasnosti, čistoty souprav, spolehlivosti a doprovodných služeb.

K udržení předního místa na poli kvality a zákaznické spokojenosti se snaží České dráhy využívat komplexní řešení dopravní obslužnosti, optimalizaci prodejních kanálů a optimalizaci cen. České dráhy se snaží vyhovět zákazníkům v průběžném přizpůsobování portfolia a nabízených služeb.

Příležitostí je pro RegioJet také to, že díky neustálému sledování nových trendů může dopravce zlepšovat zákaznický servis a tím udržovat svoji kvalitu **(O8)**.

Vyjednávací síla odběratelů cestujících jako koncových zákazníků je vysoká, zejména ve smyslu „kolektivní“ síly, rovněž s přihlédnutím k roli sociálních sítí a ke sdílení zkušeností, velmi výrazně především těch negativních, které se šíří vždy rychleji.

S rostoucími požadavky cestujících na kvalitnější služby společností tvoří významnou část také digitalizace společnosti RegioJet. V aplikaci RJ online najdou cestující občerstvení, objednávky, zábavu a také aktuální přehled o jejich cestě ve vlaku, výluky a informace o zpožděních **(O9)**.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají vyšší vyjednávací sílu (zejména v oblasti elektrické trakční energie) a zvyšování cen pohonných hmot a energií z jejich strany je tedy hrozbou.

Vzhledem k postupným inovacím a nástupu nové generace vozidel se zvyšuje jejich vybavenost, s čímž ale souvisí i technická náročnost údržby. Výrobci vozidel nabízejí často kontrakty např. s desetiletou údržbou, zajištěnou formou outsourcingu, se kterými dopravce jednak získává pohodlí a kvalitu údržby, jednak zde ale vzniká závislost na výrobcu, která může být hrozbou **(T6)**.

Dodavatelé cateringu pro cestující (jidel, nápojů, občerstvení), případně doplňkového sortimentu, jsou naopak vystaveni vyššímu tlaku ze strany dopravce jako odběratele a jejich vyjednávací síla je proto nízká. Důvodem je především vysoká konkurence mezi dodavateli a jednoduchá zaměnitelnost produktů spotřebního charakteru.

V souvislosti s nákupem nových lokomotiv a vozů může přijít zdražení dojít ke zvyšování cen ze strany dodavatelů. Vzhledem k úzkému výběru dodavatelů na trhu ale RegioJet, pokud chce expandovat a získávat nové zakázky, bude muset i případné zdražení u dodavatele akceptovat **(T7)**.

Hrozba substitutů

V důsledku vstupu nové konkurence se dlouhodobě reálné ceny přepravného a doplňkových služeb spíše snižují, ale na druhou stranu se zvyšuje komfort pro cestující.

Substitučními produkty pro cestujícího jsou jiné dopravní módy, ve vnitrostátní dopravě především autobusová doprava. Tento segment jako je autobusová doprava má výraznou výhodu v mnohem širším pokrytí území a sídel. Regionálními autobusy je možné dosáhnout víceméně veškeré obce v České republice, zatímco železniční doprava má dosah omezený rozsahem železniční infrastruktury. V mezinárodní přepravě jsou substitučním produktem dálkové autobusy a zejména letecká doprava, která se již dávno nenachází na pozici prémiového segmentu, ale naopak je poměrně běžným segmentem dálkové dopravy.

Největším konkurentem pro železniční dopravu, ale i pro veřejnou dopravu jako celek je nicméně individuální automobilová doprava (IAD).

Hrozba použití substitučních produktů zákazníky (cestujícími) je tedy vysoká **(T8)**.

Tabulka 10. Shrnutí příležitostí a hrozeb

Příležitosti [O]	Hrozby [T]
O7 Nízké riziko vstupu nových společností	T6 Závislost na výrobci hnacích vozidel při komplexních smlouvách
O8 Zlepšování zákaznického servisu a kvality	T7 Zvyšování cen ze strany dodavatelů
O9 Aplikace RJ online a její další rozvoj	T8 Hrozba použití substitučních produktů zákazníky

4.2 Analýza stakeholders

Analýza zájmových skupin

Mezi zainteresované subjekty (stakeholders), které v následujícím textu analyzují, patří zejména vlastníci, vláda, management, provozní zaměstnanci v oblasti přepravy a v neposlední řadě zákazníci.

Vlastníci

Vlastníci firmy se snaží o růst prodeje, tržeb a zisků, chtějí také získat co největší podíl na trhu. Z pohledu vlastníků je proto důležitá stabilita společnosti a značky RegioJet. (**S1**). Na trhu je spousta konkurentů, ale díky expanzivnímu marketingu a poskytovaným službám je možné zvýšit tržní podíl. Vlastníci jsou interní zájmovou skupinou a pokud mají vysoký podíl v řízení firmy a v rozhodování, může to být pro firmu silnou stránkou (**S2**). Může také využít ke zlepšení služeb pro zákazníky a tím i získat více nových zákazníků. Vlastníci se snaží o optimální míru zadluženosti.

Vláda

Díky změně v daňové problematice se jízdné přesunulo z první do druhé snížené sazby DPH. [43]. Bylo by tedy možné očekávat snížení cen jízdného pro koncové zákazníky, proti kterému stojí ale rostoucí ceny energií. Díky externí zájmové skupině jako vláda je možné dosáhnout zvýšení kvality za nižší ceny z důvodu změny v daňové problematice.

Vláda a orgány státní samosprávy mají také zájem na ochraně životního prostředí a na dopravní obsluze území jako na službě pro obyvatele, což se promítá do podpory veřejné dopravy, zejména železniční. RegioJet je jako soukromá společnost a je tedy závislá na přímých tržbách od koncových zákazníků (u dopravy v režimu open access), resp. na tržbách za úhrady výkonů ve veřejném zájmu, které ale získává jen na základě výběrových řízení. Přístup k dotacím není proto pro společnost úplně snadný (**W1**). Dotace zároveň znamenají pro soukromou společnost i příležitost, a to z důvodu financování výkonů ve veřejném zájmu.

Management

Vedení společnosti RegioJet má ambice stát se k přední a uznávanou evropskou značkou přepravních služeb. Díky dobré firemní strategii se daří dosahovat cílů a tím růstu společnosti. Management RegioJet jako interní zájmová skupina má zájem o posilování pozice firmy zvýšený standard na trhu přepravních služeb. Správné plnění strategických plánů umožní společnosti růst **(O10)**. Management společnosti důkladně plánuje investice do nového vozového parku a následně je vyhodnocuje tak, aby byly návratné.

Provozní zaměstnanci v oblasti přepravy

Cenným aktivem každé firmy jsou zaměstnanci. Zejména u firmy podnikající v oboru s vysokými nároky na kvalifikaci, jako je železniční doprava. Proto je důležité si řádně proškolené a kvalifikované zaměstnance udržet. Díky vhodně nastaveným příspěvkům a benefitům, které poskytuje RegioJet svým zaměstnancům, se zvýší spokojenost a tím i stabilita zaměstnanců. Konkrétně mají zaměstnanci možnost využít více dnů volna a zaměstnaneckých slev. Další výhodou může být příspěvek na stravování, kafeterie a celofiremní akce. Dobře propracovaná filozofie zaměstnaneckých benefitů je pro RegioJet silnou stránkou **(S3)**.

RegioJet má své vzdělávací centrum pro zaměstnance. Zaměstnancům jsou poskytovány odborná školení, jazykové kurzy angličtiny a němčiny v různých úrovních **(S4)**. Tyto znalosti využívají zaměstnanci při své práci.

Digitalizace, která je jedním z klíčových směrů aktuální firemní strategie, znamená přitom velkou příležitost nejen pro firmu, ale i pro její provozní zaměstnance v oblasti přepravy, kterým přináší ulehčení rutinní práce **(O11)**. A to ve smyslu zvýšení bezpečnosti práce, snížení chybovosti a přechod ke kvalifikovanější, náročnější obsluze zákazníků.

Zákazníci

Hlavním zájmem zákazníků, tedy cestujících, je kvalita přepravních služeb, komfort cestování, včasnost přepravy, bezpečnost přepravy, doplňkové vybavení s možností produktivního trávení času na palubě (Wi-Fi, zásuvky, palubní portál). Na druhé straně vznikají ze strany cestujících příležitosti v podobě služeb s přidanou hodnotou, prodeje občerstvení, prodeje jízdních dokladů pro návaznou dopravu a jiné **(O12)**. Z významné části starší, ojetý vozový park **W2**. RegioJet spustil v létě 2021 nový web a prodejní aplikaci, kdy do vývoje byli zapojeni zákazníci **(S5)**. Nedostatky aplikace RJ chybí např. propojení se zahraničními dopravci **(W3)**. Veškeré informace jsou seřazeny tak, aby to pro zákazníky bylo co nejpřehlednější. Významně se zlepšila výkonnost webu a rychlost nákupu jízdenky v průměru o 9 sekund, kdy se tak dle analýzy zvýšil konverzní poměr u nových zákazníků o 7 %. Na druhé straně, webové prostředí a objednávání služeb přes aplikaci znamená závislost na internetové propojení i na provozuschopnosti systému. Je proto třeba investovat do spolehlivosti a robustnosti hardwaru i softwaru, protože riziko výpadků jinak představuje významnou hrozbu **(T9)**. Standardem je elektronické, bezdokladové odbavení a platby kartou **(S6)**.

Tabulka 11. Shrnutí analýzy zájmových skupin

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla Příčiny síly	Analytické poznámky ke zjištěným faktům	Analytický závěr (S, W, O, T)
Vlastníci	Stabilita společnosti Vysoké, růst prodeje, větší podíl	Poskytování služby Poskytovat zákazníkům nejlepší služby, tím získat největší podíl na trhu	Podíl v řízení a rozhodování podstatným vlivem	Stabilita společnosti a značky RegioJet Vysoký podíl a vysoký zájem vlastníků na řízení a rozhodování	S1 S2

Tabulka 12. Vlášda

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla Příčiny síly	Analytické poznámky ke zjištěným faktům	Analytický závěr (S, W, O, T)
Vlášda	Podpora železniční a veřejné dopravy	Provozování závazkové dopravy. Vyšší kvalita přepravních služeb pro občany. Ochrana životního prostředí. Dopravní obsluha území	Zákony	Závislost na přímých tržbách od zákazníků a na úhradách výkonů ve veřejném zájmu, Nesnadný přístup k dotacím	W1

Tabulka 13. Management

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla Příčiny síly	Analytické poznámky ke zjištěným faktům	Analytický závěr (S, W, O, T)
Management	Vysoké, nové standarty	Ambice stát se přední a uznávanou evropskou značkou	Plnění firemních cílů	Správné plnění strategických plánů umožní růst.	O10

Tabulka 14. Provozní zaměstnanci v oblasti přepravy

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla Příčiny síly	Analytické poznámky ke zjištěným faktům	Analytický závěr (S, W, O, T)
Provozní zaměstnanci v oblasti přepravy	Motivace a udržení zaměstnanců	Benefity	Zaměstnanec ké výhody	Dobře postavený systém benefitů.	S3
				Zaměstnancům jsou poskytovány jazykové kurzy angličtiny a němčiny.	S4
				Digitalizace – ulehčení rutinní práce	O11

Tabulka 15. Zákazníci

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla Příčiny síly	Analytické poznámky ke zjištěným faktům	Analytický závěr (S, W, O, T)
Zákazníci	Kvalita převážně služeb	Poskytnutí základních služeb a udržení kvality	Zlepšování základních služeb	Služby s přidanou hodnotou	O12
				Aktivní zapojení uživatelů do vývoje. Nová uživatelská aplikace	S5
				Chybí např. propojení se zahraničními dopravci	W3
				Webové prostředí – závislost na propojení i na provozní schopnosti systému.	T9
	Elektronické odbavení		Odbavení jízdními doklady	Riziko výpadků Standardem je elektronické, bezdokladové odbavení a platby kartou	S6
				Z významné části starší, ojetý vozový park	W2

4.3 SWOT analýza

V uvedené SWOT matici jsou shrnuty všechny zjištěné příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky podniku.

Tabulka 16. SWOT analýza

S	W
<p>S1 Stabilita společnosti a značky RegioJet</p> <p>S2 Vysoký podíl a vysoký zájem vlastníků na řízení a rozhodování</p> <p>S3 Dobře postavený systém benefitů – zvýšení spokojenosti a stability zaměstnanců</p> <p>S4 Zaměstnancům jsou poskytovány jazykové kurzy angličtiny a němčiny.</p> <p>S5 Aktivní zapojení uživatelů do vývoje. Nová uživatelská aplikace</p> <p>S6 Standardem je elektronické, bezdokladové odbavení a platby kartou</p>	<p>W1 Závislost na přímých tržbách od zákazníků a na úhradách výkonů ve veřejném zájmu. Nesnadný přístup k dotacím</p> <p>W2 Z významné části starší, ojetý vozový park</p> <p>W3 Nedostatky aplikace RJ chybí např. propojení se zahraničními dopravci v celoevropskou síť</p>
O	T
<p>O1 Sezonní doprava do dovolenkových destinací</p> <p>O2 Rychlíková a regionální doprava v režimu závazku veřejné služby</p> <p>O3 Moderní lokomotivní park – vymezení vůči konkurenci marketingové sdělení</p> <p>O4 ROCET – program pro odpuštění poplatku za POZE (jen pro nákladní dopravu, měl by být, ale rozšířen i na osobní dopravu)</p> <p>O5 Posílení digitalizace služeb</p> <p>O6 Do budoucna RegioJet plánuje pořízení dalších lokomotiv TRAXX MS3</p> <p>O7 Nízké riziko vstupu nových společností</p> <p>O8 Zlepšování zákaznického servisu a kvality</p> <p>O9 Aplikace RJ online a její další rozvoj</p> <p>O10 Správné plnění strategických plánů umožní společnosti růst</p> <p>O11 Digitalizace – ulehčení rutinní práce</p> <p>O12 Ze strany cestujících – příležitosti v podobě služeb s přidanou hodnotou</p>	<p>T1 RegioJet nemá vybudováno středisko údržby. Starší vozy mohou být pro údržbu výzvou</p> <p>T2 Hrozba nespokojenosti cestujících s mobilní aplikací</p> <p>T3 Hrozba zvyšování cen energií</p> <p>T4 Inflace – nutnost zvýšení cen jízdného</p> <p>T5 Nepříznivý podíl IAD na dojíždění českých občanů do práce</p> <p>T6 Závislost na výrobcí hnacích vozidel při komplexních smlouvách</p> <p>T7 Zvyšování cen ze strany dodavatelů</p> <p>T8 Hrozba použití substitučních produktů zákazníky</p> <p>T9 Webové prostředí – závislost na internetovém propojení i na provozuschopnosti systému. Riziko výpadků</p>

4.4 Zhodnocení analýz vnějšího prostředí společnosti RegioJet

Vnější politické a ekonomické prostředí pro železniční osobní dopravce v ČR je v zásadě stabilní. Z ekonomického pohledu představuje růst cen energií a pohonných hmot možnou významnou hrozbu. Totéž platí pro růst celkové cenové hladiny, který může vyvolat nucený růst cen jízdného. Hlavním faktorem zvyšování cen jízdného je právě změna cen elektrické trakční energie a paliv. Zároveň příležitostí je aktuálně probíhající program ROCET pro odpuštění poplatku za POZE, který je aktuálně v platnosti pro nákladní dopravu, měl by ale být rozšířen i na dopravu osobní.

Do zaměstnání dojíždí hromadnou dopravou asi 29 % českých občanů. Nejvíce obyvatel tak stále volí individuální automobilovou dopravu. Podíl těchto cestujících se navyšuje, což znamená pro RegioJet příležitost růstu a k jejich získání pro železniční dopravu. Rivalita mezi stávajícími konkurenty je vysoká a projevuje se v neustálém konkurenčním boji o jednotlivé cestující v režimu open access i o dopravní obslužnost v režimu ZVS. Významnou součástí služeb tvoří u společnosti RegioJet také jejich digitalizace, pro kterou jsou impulsem nejen rostoucí požadavky a nároky cestujících, ale také příležitost úspor nákladů a příležitost využití digitálních služeb pro růst podniku. Hrozba využití substitučních produktů zákazníky (cestujícími) je tedy vysoká. V mezinárodní dopravě je to zejména letecká doprava, která je dnes poměrně běžným segmentem a cenově dostupným segmentem dálkové dopravy. Digitalizace a moderní technologie přispívají k vyšší efektivitě provozu firmy i k získání nových zákazníků.

4.5 Vlastní strategické opatření

Vozidlový park a údržba

Dle provedené analýzy nakupoval RegioJet v počátcích ojeté lokomotivy a vozy od evropských dopravců. RegioJet v začátcích osobní železniční dopravy, provozoval přepravu na velmi lukrativních tratích. Výhodné ceny, které byly poskytnuty cestujícím na frekventovaných spojích, představovaly pro společnost vyšší ziskovost. Později společnost začala nakupovat moderní vícesystémové lokomotivy. Moderní vozidlový park přispívá ke kvalitě služeb pro zákazníka i k vyšší efektivitě provozu. Na druhé straně má RegioJet v provozu množství starších vozů, na kterých se z dlouhodobého hlediska mohou objevovat různé technické závady. Zatímco České dráhy mají k dispozici svoje vlastní Depo kolejových vozidel (DKV) pro zajištění provozního servisu a údržby, RegioJet takto rozsáhlé zázemí k dispozici nemá. Mým doporučením je proto vybudování střediska pro údržbu a oprav vozového parku.

Zadluženost a finanční řízení

Zadluženost společnosti roste i v souvislosti s nákupy moderních vícesystémových lokomotiv.

Například od léta do podzimu je hlavní sezóna dovolených do Chorvatska.

Společnost RegioJet provozuje pravidelně sezonně dopravu do Chorvatska. Poté, kdy skončí sezóna, nejsou tyto lokomotivy už tolik využité. Mým doporučením je tedy pronajímat lokomotivy pro tyto a

podobné případy, což bude pro společnost daleko výhodnější. Výsledkem je, že se společnost může vyhnout velkým investicím a velkému zadlužení. Také národní dopravce a hlavní konkurent, České dráhy, mají významné zadlužení, to však se společností RegioJet vzhledem k jejich velikosti a odlišné výchozí pozici nelze přímo porovnávat.

Digitalizace

Výsledky analýz mi ukázaly mnohem lepší digitalizaci u konkurenční společnosti České dráhy. Jejich aplikace Můj vlak by měla být příkladem pro vývoj aplikace RegioJet. Společnost RegioJet by se měla snažit vylepšit aplikaci. Jako nevyužitou příležitostí pro RegioJet zjišťuji právě nepropojenost se zahraničními dopravci. Pokud toto chybějící propojení bude realizováno, přiblíží se společnost ke svému cíli stát se přední a uznávanou značkou ve střední Evropě.

Mým dalším doporučením je využití telematiky pro údržbu vozů. To znamená umístění senzorů ve vozech, které v nich neustále sledují stav klíčových komponent a včas upozorní na možnou komplikaci. Výsledkem je takzvaná preventivní údržba. Díky ní lze případný technický problém, například opotřebenou součástku, odhalit a řešit dříve.

5. Porovnání výsledků analýz s reálnou strategií RegioJet

1. opatření: vybudování střediska pro údržbu vozového parku

Společnost RegioJet se začala zaměřovat na provoz modernějších lokomotiv. Výsledky analýzy ukazují, že v této vizi pokračuje i v roce 2023 skutečně podepsal dohodu o dodávce dalších 13 lokomotiv TRAXX MS3 od firmy Alstom. Nedostatky v oblasti údržby vozového parku hodlá společnost RegioJet řešit právě pomocí nově budovaného střediska údržby v Dolních Měcholupech, kde aktuálně provádí přípravu veškeré dokumentace k stavebnímu povolení. Toto strategické opatření je v souladu s mým doporučením na vybudování střediska pro údržbu a oprav vozového parku.

2. opatření: pronájem lokomotiv

Aby mohla společnost expandovat, nakupuje další moderní lokomotivy, což však představuje velké investice a finanční úvěrovou zátěž pro dopravce. Společnost RegioJet dle výsledku analýzy nakupuje úplně nové lokomotivy, ve své práci doporučuji pro některé případy použít pronájem lokomotiv.

3. opatření: **vylepšení aplikaci, využití telematiky**

RegioJet přichází s úpravou strategie v obsluze a komunikaci se zákazníky. I přes krizi roku 2020 společnost investovala do kvalitních pracovníků na trhu digitalizace. Cílem společnosti je realizovat zásadní změny v digitálních produktech firem ve skupině tak, aby se firma stala vyzyvatelem a lídrem celého trhu ve střední Evropě. Dle vyhodnocení z analýz tato aplikace byla již spuštěna, RegioJet posiluje aktivně své služby. Příkladem jsou právě online objednávky pro cestující ve vlaku. Podle mého názoru má ale oblast digitalizace přesto nedostatky, a proto doporučuji se více soustředit na vývojovou kvalitu aplikací a využívat také telematiku pro diagnostiku a údržbu vozidel.

1. opatření: **vybudování střediska pro údržbu vozového parku**

Společnost RegioJet aktuálně provádí přípravu veškeré dokumentace k stavebnímu povolení k vybudování střediska pro údržbu vozového parku. Toto strategické opatření je v souladu s mým doporučením.



2. opatření: **pronájem lokomotiv**

Výsledky analýzy ukazují, že společnost RegioJet nakupuje úplně nové lokomotivy, ve své práci doporučuji pro některé případy použít pronájem lokomotiv.



3. opatření: **vylepšení aplikaci, využití telematiky**

Dle vyhodnocení z analýz společnost RegioJet posiluje aktivně své služby v digitálních produktech, ale přesto jsou nedostatky, a proto doporučuji se více soustředit na vývoj aplikací a využití telematiky.



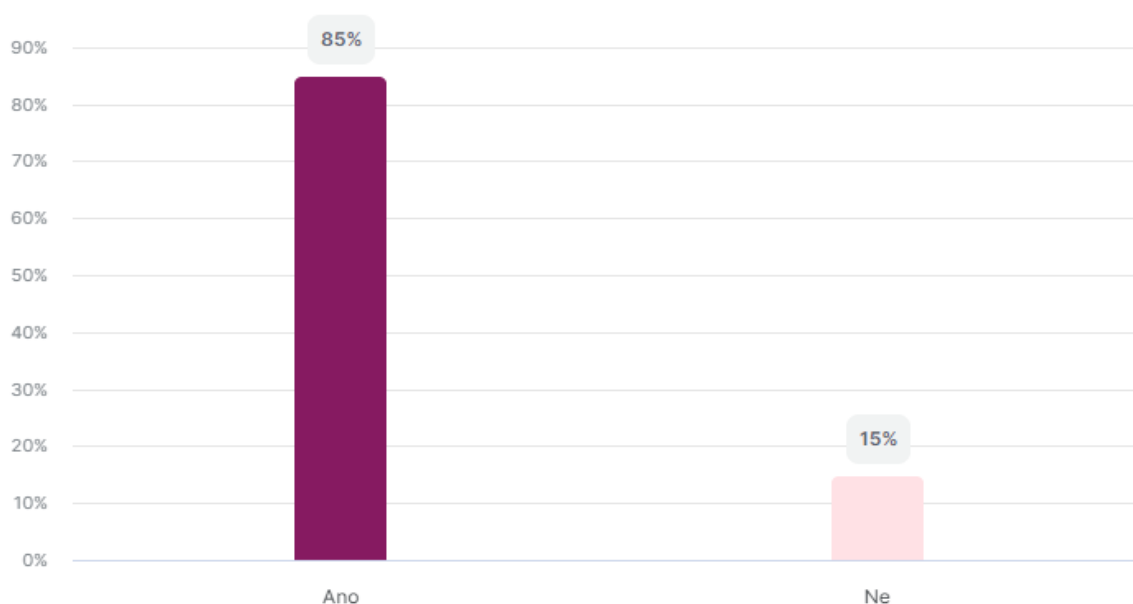
5.1 Dotazník spokojenosti cestujících

V této části práce se zabývám popisem výsledků dotazníku spokojenosti cestujících, který jsem vypracovala proto, abych zjistila spokojenost cestujících a jejich preference při cestování vlakem RegioJet. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 40 lidí. Výsledky dotazníku mě překvapily, protože odpovědi byly jiné, než jsem očekávala.

Otázka 1: Cestovali jste někdy vlakem RegioJet?

Na tuto otázku byly možné pouze dvě odpovědi, ANO nebo NE.

1. Cestovali jste někdy vlakem RegioJet?

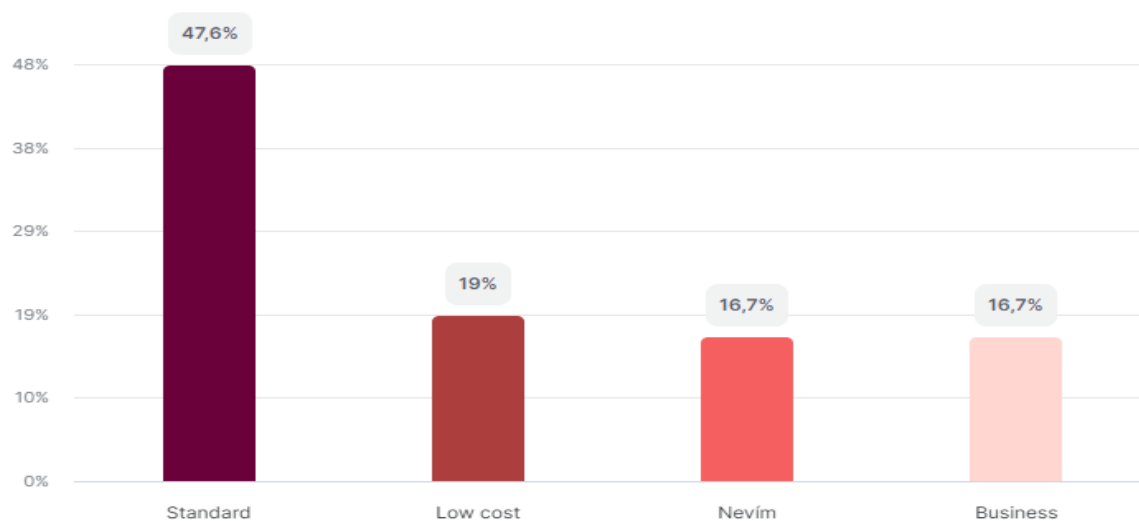


Obrázek 19. Cestování vlakem RegioJet. [71]

Z grafu na obrázku č. 19 lze vyčíst podíl cestujících. Více je, 85 % cestujících, kteří někdy vlakem RegioJet cestovali a pouze 15 % lidí, kteří necestovali vlakem RegioJet.

Otázka 2: Jakou kategorii vlaků RegioJet preferujete?

2. Jakou kategorií vlaků RegioJet preferujete?

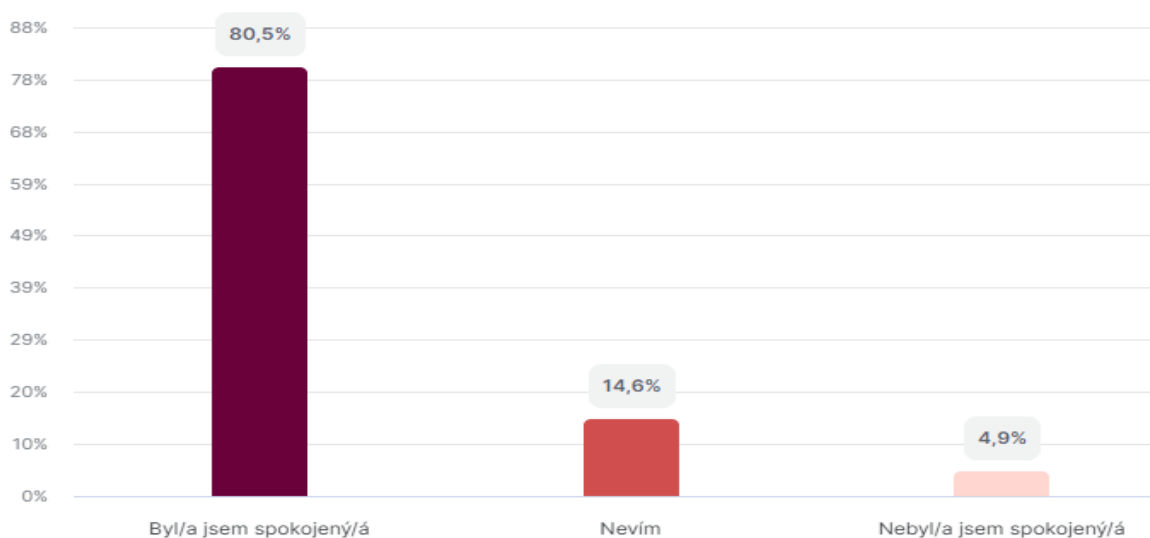


Obrázek 20. Kategorii vlaků [71]

Zjistila jsem, že největší počet 47,6 % lidí preferuje standard. Na druhou stranu 19 % dotázaných preferuje low cost a zbylých 16,7 % volí business. A stejný počet dotázaných odpovědělo, že neví, co by preferovali.

Otázka 3: Byli jste spokojení během cestování vlakem RegioJet?

3. Byli jste spokojení během cestování vlakem RegioJet?



Obrázek 21. Spokojenost cestování [71]

Výsledky třetí otázky byly velmi překvapující a zároveň potvrzují i kvalitu dopravce RegioJet. Na otázku odpovědělo 80,5 % dotázaných, že byli spokojeni a jen 4,9 % dotázaných nebylo spokojených při cestování vlakem RegioJet. 14,6 % odpovědělo, že neví.

Shrnutí dotazníku.

Z celého počtu 40 respondentů odpovědělo 85 %, že zná dopravce RegioJet, 15 % neví o společnosti RegioJet. Dopravce RegioJet má jako příležitost získat je do budoucna pro železniční dopravu. Ve druhé otázce celkem 47,6 % respondentů odpovědělo, že preferují oblíbenou kategorii standard, ostatní 19 % low cost a 16,7 % business. Posledních zbývajících 16,7 % neví. V odpovědích na třetí otázku je víc než 80 % spokojených s dopravcem RegioJet. Tady to lze vnímat tak, že se dopravce RegioJet maximálně snaží vyhovět cestujícím.

Závěr

Záměrem bakalářské práce bylo vypracovat charakteristiku RegioJet a jeho strategie. Identifikovala jsem příležitosti a hrozby. Dále jsem určila politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, které působí na podnik a identifikovala jsem příležitosti a hrozby. Prozkoumala jsem vnější oborové prostředí, skladbu zákazníků, dodavatelů a konkurentů. Určila jsem příležitosti a hrozby, které z něho vyplývají. Pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí zjistila jsem vyjednávací pozice dodavatelů, zákazníků, hrozbu nových konkurentů nebo substitutů, a tak opět určila jsem příležitosti a hrozby. Vyhledala jsem interní a externí zájmové skupiny podniku a určila jsem příležitosti a hrozby z nich vyplývající.

Druhým záměrem bakalářské práce bylo navržení strategických opatření pro RegioJet. Společnost by se měla na základě navržených doporučení přiblížit ke svému cíli stát se lídrem celého trhu ve střední Evropě.

Bakalářská práce je rozčleněna do tří částí, z toho první část je literární rešerše, ve které jsem se zabývala odborným výkladem spojeným se strategickým řízením, cíli a analýzou. V této první části jsem se proto zabývala analýzou vnějšího prostředí, obecného a oborového prostředí. Definovala jsem tak základní odborné pojmy.

V druhé části bakalářské práce jsem prakticky analyzovala společnost RegioJet. K identifikaci a zkoumání externích faktorů, které mohou pro společnost v budoucnu představovat příležitosti nebo hrozby jsem využila PESTLE analýzu. Zabývala jsem se politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými, legislativními faktory, které na společnost působí. Tyto faktory jsou důležité pro rozvoj společnosti hlavně do budoucna. V PESTLE analýze společnosti RegioJet jsem identifikovala stávající příležitosti na trhu a nadcházející hrozby dle současné situace.

Pro analýzu konkurence jsem využila Porterovu analýzu, ve které jsem se zabývala rizikem vstupu nových konkurentů na trh, rivalitou mezi stávajícími konkurenty v odvětví. Dále vyjednávací silou odběratelů a s tím spojenou vyjednávací silou dodavatelů. V důsledku vstupu nové konkurence jsem analyzovala hrozbu substitučních produktů. Pro společnost RegioJet představovala Porterova analýza jednu z klíčových, a to z důvodu analýzy konkurence a možných nadcházejících hrozeb.

U analýzy stakeholderů jsem zkoumala zainteresované subjekty, které na společnost působily. Mezi zainteresované subjekty patří vlastníci, vláda, management, provozní zaměstnanci v oblasti přepravy, zákazníci. Analyzovala jsem očekávání spojená s těmito subjekty, cíle a příčiny s tím spojené pomocí příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Identifikovala jsem zájmové skupiny, které byly pro společnost RegioJet klíčové.

V třetí části jsem se zaměřila na souhrn jednotlivých faktorů. Na základě konkrétní případové studie RegioJet a analýz vnějšího prostředí jsem sestavila SWOT analýzu, kde jsem se zaměřila na souhrn veškerých faktorů z daných analýz a doporučila jsem návrh strategických opatření a cílů, která by mohla vést k využití příležitostí. Výsledky vlastních analýz jsem porovnávala se skutečnou strategií firmy

RegioJet. Věřím, že veškeré poznatky získané při tvorbě bakalářské práce a navržená řešení využiji i v budoucnosti ve své další práci.

Použité zdroje

- [1] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [2] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. Business strategie krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [3] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1633-1.
- [4] PESTLE analýza. PESTLE analýza [online]. Praha: ManagementMania.com, 2016, 30.07.2015 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009, 192 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání. Druhé vydání. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] Náš příběh. Náš příběh [online]. 2022 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://regiojet.cz/o-nas/nas-pribeh>
- [9] STUDENT AGENCY. Historie [online]. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.studentagency.cz/o-nas/historie/>
- [10] Wikipedia. Železniční open-access operátor [online]. naposledy editována, 2022, 13. 7. 2022 [cit. 2023-08-04]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%BDelezni%C4%8Dn%C3%AD_open-access_oper%C3%A1tor
- [11] SŮRA, Jan. RegioJet mění v Rakousku partnera, státní GKB vystřídá soukromý Westbahn. [online]. 2019 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/regiojet-meni-v-rakousku-partnera-statni-gkb-vystrida-soukromy-westbahn-32446/>
- [12] ŠINDELÁŘ, Jan. Měsíc před startem hlásí RegioJet třetinovou obsazenost vlaků do Chorvatska. [online]. 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/mesic-pred-startem-hlasi-regiojet-tretinovou-obsazenost-vlak-u-do-chorvatska-161283/>
- [13] PETRÁK, Josef. Rychlíky z Brna do Bohumína. [online]. 2018 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/prekvapeni-rychliky-z-brna-do-bohumina-prevezme-regiojet-leo-express-nesplnil-podminky-19943/>
- [14] SŮRA, Jan. Rozdíl téměř miliarda korun. RegioJet odtajnil, o kolik porazil v soutěži o rychlíky přes Vysočinu České dráhy. [online]. 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z:

<https://zdopravy.cz/rozdil-temer-miliarda-korun-regiojet-odtajnil-o-kolik-porazil-v-soutezi-o-rychliky-pres-vysocinu-ceske-drahy-150737/>

- [15] REGIOJET: Platit ještě rychleji. Regiojet.cz [online]. 2022 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://regiojet.cz/nase-jizdenky/zpusoby-platby>
- [16] PTÁČEK, René. Téměř neznámá italská anabáze: Lokomotivy pro „žluté vlaky“ to z Plzně do Prahy vzaly přes Milán. [online]. 2020 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.ctidoma.cz/zajimavosti/temer-neznama-italska-anabaze-lokomotivy-pro-zlute-vlak-y-z-plzne-do-prahy-vzaly-pres>
- [17] Wikipedia. RegioJet [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/RegioJet>
- [18] Wikipedia. Bombardier Transportation [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2022 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Bombardier_Transportation
- [19] ONDRŮJ, Aleš. RegioJet dnes zahajuje provoz s novými vícesystémovými lokomotivami Bombardier TRAXX. [online]. 2018 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: https://www.studentagency.cz/o-nas/pro-media/2018/2018_05_16_TRAXX.html
- [20] JANOUŠEK KOSTŘICOVÁ, Alexandra. Regiojet.cz. RegioJet nasazuje do provozu další tři lokomotivy nové generace TRAXX MS3 [online]. 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://regiojet.cz/o-nas/pro-media/22-12-21-nove-lokomotivy>
- [21] HENTSCHEL, Daniel a Martin BAIER. Osobní vozy RegioJet. [online]. 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.vagonweb.cz/popisy/popisy.php?k=RJ>
- [22] KINŠT, Petr. Vyrazí i na trať na Děčínsku. [online]. 22.9.2021 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: https://decinsky.denik.cz/zpravy_region/ustecky-kraj-regiojet-vlak-y-polsko-20210922.html
- [23] Wikipedia. Vlak [online]. Wikipedia: naposledy editován, 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Vlak>
- [24] ČESKÉ DRÁHY. Výroční zpráva [online]. 2022 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.ceskedrahy.cz/sites/default/files/soubory-ke-stazeni/financni-zpravy/vyrocnizprava_2022.pdf
- [25] ČESKÉ DRÁHY. Výroční zpráva [online]. 2021 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.ceskedrahy.cz/sites/default/files/2023-04/vyrocnizprava_2021.pdf
- [26] Wikipedia. Lokomotiva 150 [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lokomotiva_150
- [27] Wikipedia. Lokomotiva 163 [online]. wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lokomotiva_163
- [28] Wikipedia. Lokomotiva 230 [online]. wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lokomotiva_230

- [29] Wikipedia. Lokomotiva 242 [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lokomotiva_242
- [30] Wikipedia. Lokomotiva 363 [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lokomotiva_363
- [31] Wikipedia. Elektrická jednotka 471 [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektrick%C3%A1_jednotka_471
- [32] Wikipedia. RegioPanter [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/RegioPanter>
- [33] Wikipedia. Elektrická jednotka 680 [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektrick%C3%A1_jednotka_680
- [34] Wikipedia. Lokomotiva 742 [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lokomotiva_742
- [35] Wikipedia. Motorový vůz 810 [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Motorov%C3%BD_v%C5%AFz_810
- [36] Wikipedia. Motorový vůz 854 [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Motorov%C3%BD_v%C5%AFz_854
- [37] SŮRA, Jan. RegioJet zveřejnil detaily k plánovanému depu v Praze, žádá o první razítko. [online]. 2021 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/regiojet-zverejnil-detaily-k-planovanemu-depu-v-praze-zada-o-prvni-razitko-96247/>
- [38] Wikipedia. Oblastní centrum údržby [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2021 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Oblastn%C3%AD_centrum_%C3%BAAdr%C5%BEby
- [39] Wikipedia. Depo kolejových vozidel Praha [online]. Wikipedia: naposledy editována, 20.11.2022n. 1. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Depo_kolejov%C3%BDch_vozidel_Praha
- [40] REGIOJET. Servis ve vlaku [online]. 2022 [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://regiojet.cz/sluzby/servis-ve-vlaku>
- [41] REGIOJET. Výroční zpráva [online]. 2021 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://brn-web-straprapi.sa.cz/uploads/RJ_vyrocn_i_zprava_2021_a07f010e01.pdf
- [42] Businesscenter.podnikatel.cz: Čistý obrat. [online]. 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/slovnicek/cisty-obrat/>
- [43] REGIOJET. Výroční zpráva [online]. 2018 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: https://brn-web-straprapi.sa.cz/uploads/Regio_Jet_a_s_Vyrocn_i_zprava_2018_a6f77247e3.pdf
- [44] REGIOJET. Výroční zpráva 2016 [online]. 2017 [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: [file:///C:/Users/42077/Downloads/rj%20cz_vyrocn_i%20zprava%202016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/42077/Downloads/rj%20cz_vyrocn_i%20zprava%202016%20(1).pdf)

- [45] PŠENIČKA, JIŘÍ. Rekordní zadlužení Českých drah. Experti varují, že úvěry nebudou splatitelné. [online] 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-politika-rekordni-zadluzeni-ceskych-drah-experti-varuji-ze-uvery-nebudou-splatitelne-230261
- [46] ČESKÉ DRÁHY: Výroční zpráva. [online] 2019 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: www.ceskedrahy.cz/sites/default/files/2022-12/vyrocní-zprava_2019.pdf
- [47] REGIOJET: Aplikace RegioJet. [online]. 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://regiojet.cz/sluzby/aplikace>
- [48] ČERVINKA, Filip. Aplikace Českých drah dostala ocenění na mezinárodní konferenci v Londýně [online] 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.dopravadnes.cz/clanek/aplikace-ceskych-drah-dostala-oceneni-na-mezinarodni-konferenci-v-londyne>
- [49] ČESKÉ DRÁHY. Mobilní aplikace Můj vlak [online] 2016 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/typy-jizdenek/jak-koupit-jizdenku/-26327/>
- [50] ČESKO: Zákon č. 266/1994 Sb [online] 01.02.2022 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-266>
- [51] ČESKO: Zákon č. 194/2010 Sb [online] 2022 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-194>
- [52] ČESKO. Jízdné se přesunulo do nižší sazby DPH [online] 2019, 01.02.2019 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/481870-jizdne-se-presunulo-do-nizsi-sazby-dph-zlevni-dopravci/>
- [53] ČESKO. Elektřina – ceny a grafy elektřiny, vývoj ceny elektřiny 1 MWh - 1 rok – měna EUR [online] 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/>
- [54] ČESKO: MINISTERSTVO FINANČÍ. Vývoj cenové regulace v jednotlivých odvětvích [online] 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/cenova-regulace-a-kontrola/vyvoj-cenove-regulace-v-jednotlivych-odv/>
- [55] ČESKO: SPRÁVA ŽELEZNIC. Dopravce a jeho zúčtování [online] 2023 [cit. 2023-06-25] Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/dodavatele-odberatele/energetika/trakcni-elektřina/dopravce-a-jeho-zuctovani>
- [56] ČESKO: MINISTERSTVO DOPRAVY. Ministerstvo dopravy podpoří nákladní železniční dopravce jezdící na elektřinu 230 milionů korun [online] 2022 [cit. 2023-06-25] Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Ministerstvo-dopravy-podpori-nakladni-zeleznicni-d>
- [57] ČESKO: SPRÁVA ŽELEZNIC. Smlouva o dodávkách trakční elektrické energie [online]. [cit. 2023-06-26] Dostupné z: www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/50172200/Smlouva+o+dodávkách+trakční+elektřiny+2023+_VZOR.pdf/414b1119-94ef-4ae1-9c98-fce45631020d

- [58] ČESKO: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky [online] 2022 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [59] ČESKO: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2022 [online] 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2022>
- [60] ČESKO: Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022. Kurzy.cz [online] 2022 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>
- [61] SŮRA, Jan. Jde to ztuha. Jde to ztuha [online] 2021, 14 / 11 / 2021 [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://reportermagazin.cz/a/pa3pE/rozjizdime-sejde-to-ztuha>
- [62] Busportal.cz: Způsob dopravy do práce [online]. Praha: 22.09.2020 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.busportal.cz/clanek/zpusob-dopravy-do-prace-je-jednim-z-nejdulezitejsich-faktoru-pri-vyberu-zamestnani-16684>
- [63] ČTK. Cesty do práce [online] 2019 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://domaci.hn.cz/c1-66558940-cesty-do-prace-vyjdou-cechy-v-prumeru-na-tisicovku-mesicne-nejcasteji-dojizdeji-vlastnim-autem-nebo-hromadnou-dopravou>
- [64] MICHL, Petr. RegioJet přichází s virtuální stevardkou. Firma posiluje v oblasti digitalizace služeb. <https://www.focus-age.cz> [online] 2020 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/regiojet-prichazi-s-virtualni-stevardkou--firma-posiluje-v-oblasti-digitalizace-sluzeb__s288x15558.html
- [65] ČESKO: MINISTERSTVO DOPRAVY. Dopravní politika České republiky pro období 2021–2027 s výhledem do roku 2050 [online] 2021 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Dopravni-politika-Ceske-republiky-pro-obdobi-2021/Dopravni_Politika_CR_CZ.pdf.aspx
- [66] KNÍŽKOVÁ, JANA. Byznysu ve vlakové dopravě konkurence svědčí. V čem se český cestující vozí? [online] 2018 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/byznysu-ve-vlakove-doprave-je-v-cr-na-vzestupu-v-cem-se-cesky-cestujici-vozi/>
- [67] Wikipedia: ARRIVA vlaky. Cs.wikipedia.org: ARRIVA vlaky [online]. Wikipedia: naposledy editována, 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/ARRIVA_vlaky
- [68] ČESKÉ DRÁHY: Můj vlak. [online] 2016 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: https://www.cd.cz/typy-jizdenek/jak-koupit-jizdenku/-26327/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=222+%7C+M%C5%AFj+v+lak+%28s%29&gclid=EA1aIQobChMI2aS9p-jO-wIVAx7Ch3DZAAJEAAYASAAEgJvnPD_BwE
- [69] REGIOJET: Naše flotila. [online] 2022 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://regiojet.cz/o-nas/nase-flotila>
- [70] LEO EXPRESS: Vlakové jízdenky. [online] 2022 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.leoexpress.com/cs/o-nas/o-leo-express>

[71] Survio: Create a Survey free. My.surveio.com [online]. Brno: Copyright Survio, 2012 [cit. 2023-08-06]. Dostupné z: <https://my.surveio.com/D5M7C1B9O9W2X1N3I3H1/results>

Seznam obrázků

Obrázek 1. Porterův model konkurenčního prostředí. [5].....	13
Obrázek 2. SWOT analýza. [7].....	14
Obrázek 3. Elektrická lokomotiva Škoda typu 99E2 (E630). [16]	19
Obrázek 4. Lokomotiva Bombardier TRAXX MS2 dopravce RegioJet. [19].....	20
Obrázek 5. Lokomotiva Bombardier TRAXX MS3 v barvách RegioJet. [20].....	20
Obrázek 6. Lokomotivy Siemens Vectron dopravce České dráhy. [24].....	23
Obrázek 7. RegioPanter (ř. 650.2). Elektrické vícesystémové jednotky dopravce České dráhy. [25]..	24
Obrázek 8. Poloha plánovaného depa RegioJet v Praze. [37].....	26
Obrázek 9. Počet přepravených cestujících. [41].....	28
Obrázek 10. Zadluženost společnosti RegioJet.....	30
Obrázek 11. Zadluženost společnosti Českých drah.....	31
Obrázek 12. Aplikace RegioJet a její nejdůležitější funkce pro cestujícího. [47]	32
Obrázek 13. Aplikace Můj vlak a její nejdůležitější funkce pro cestujícího. [49]	33
Obrázek 14. Růst cen energií. [53]	35
Obrázek 15. Ceny za elektrickou energii. [55]	36
Obrázek 16. Přehled měrných spotřeb a koeficientů. [57].....	37
Obrázek 17. Hrubý domácí produkt ČR. [59].....	39
Obrázek 18. Míra nezaměstnanosti. [60]	39
Obrázek 19. Cestování vlakem RegioJet. [71].....	53
Obrázek 20. Kategorii vlaků [71]	54
Obrázek 21. Spokojenost cestování [71].....	54

Seznam tabulek

Tabulka 1. Lokomotivní a vozový park obou dopravců.	25
Tabulka 2. Počet přepravených cestujících.	28
Tabulka 3. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, výkonová spotřeba, čistý obrat za účetní období 2016-2021 (tis. Kč)	29
Tabulka 4. Shrnutí příležitostí a hrozeb	34
Tabulka 5. Vývoj inflace.....	38
Tabulka 6. Dojíždění českých občanů do práce dle statistik	40
Tabulka 7. Financování dojíždění do práce ze strany zaměstnavatelů	40
Tabulka 8. Shrnutí příležitostí a hrozeb	42
Tabulka 9. Porovnání cen s konkurencí na trase Praha hl. n. - Ostrava hl. n. (cenové údaje zjišťovány dne 28.11.2022).	43
Tabulka 10. Shrnutí příležitostí a hrozeb	45
Tabulka 11. Shrnutí analýzy zájmových skupin	47
Tabulka 12. Vláda.....	47
Tabulka 13. Management.....	48
Tabulka 14. Provozní zaměstnanci v oblasti přepravy.....	48
Tabulka 15. Zákazníci.....	48
Tabulka 16. SWOT analýza	49