



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

SWOT analýza Dopravního podniku hl. města Prahy

SWOT analysis of Dopravní podnik hl. města Prahy

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a Management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Josef Košťálek

KALITA

MICHAL

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kalita Jméno: Michal Osobní číslo: 437833  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Ústav řízení a ekonomiky podniku  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

SWOT analýza Dopravního podniku hl. města Prahy

Název bakalářské práce anglicky:

SWOT analysis of Dopravní podnik hl. města Prahy

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem je analýza a zhodnocení současného prostředí dopravního podniku pomocí analýzy SWOT. Odhalení slabých stránek v podniku a návrh pro jejich zlepšení nebo eliminaci.

Přínos: Konkretizace daných slabých stránek a jejich analýza s návrhy na případné zlepšení.

Stručná osnova: 1. Teoretická část - představení podniku, SWOT analýzy. 2. Praktická část - práce s šetřením v Dopravním podniku vedoucím k odhalení slabých stránek. 3. Hodnotící část - Vlastní zhodnocení a doporučení určitých opatření ke zlepšení nebo úplné eliminaci odhalených slabých stránek v podniku. 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

1. DUŠEK P., Encyklopedie městské dopravy v Čechách, na Moravě a ve Slezsku, 1.vyd., Praha, Nakladatelství Libri, 2003
2. DP kontakt: Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost. - Roč. 19, č. 1-12 (2014). - Vyd.: Dopravní podnik hl. města Prahy
3. GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno, 2012
4. Fojtík, P., Linert, S., Prošek, F. Historie městské hromadné dopravy v Praze. Praha: Dopravní podnik hl. m. Prahy, 3. vydání 2005

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Josef Košťálek; Fakulta strojní, ústav řízení a ekonomiky podniku

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

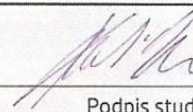


Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12-04-2017

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

KALITA, Michal. *SWOT analýza Dopravního podniku hl. města Prahy*. Praha: ČVUT 2017. Bachelářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 07. 04. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce, panu Ing. Josefu Košťálkovi z ČVUT v Praze, Fakulty strojní za cenné rady a podporu při psaní bakalářské práce.

# Abstrakt

Obsahem práce je představení a charakteristika Dopravního podniku hl. města Prahy, a. s., jednoho z nejvýznamnějších provozovatelů městské hromadné dopravy v ČR. Práce je systematicky rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí v rámci celého podniku a jeho odvětví pomocí SWOT analýzy, díky které se v rámci vnitřní odhalí silné a slabé stránky, v rámci vnější pak příležitosti a hrozby. V rámci praktické části bude aplikována SWOT analýza na Dopravní podnik a výsledky budou vykázány v SWOT matici, jednotlivé části budou analyzovány. Poté dvě vybrané slabé stránky budou analyzovány hlouběji a následně budou navrhuta opatření pro zlepšení situace nebo eliminaci slabé stránky.

## Klíčová slova

SWOT analýza, analýza, dopravní podnik, infrastruktura, doprava, strategie

# Abstract

The content of the work is the introduction and characteristics of Transport company capital City of Prague, joint-stock company, one of the most important transport operators in the Czech Republic. The work is systematically divided into two parts, theoretical and practical. An analysis of the external and internal environment of the whole company and its industry with SWOT analysis, which will reveal strengths and weaknesses, opportunities and threats. In the practical part, the SWOT analysis will be applied to the Transport Company and the results will be reported in the SWOT matrix. The individual parts will be analysed. Then the two selected weaknesses will be analysed deeper and then measures will be proposed to improve the situation or to eliminate the weaknesses.

## Key words

SWOT analysis, analysis, transport company, infrastructure, transport, strategy

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Dopravní podnik hl. města Prahy .....</b>	<b>11</b>
1.1 Představení společnosti .....	11
1.2 Historie společnosti .....	12
1.3 Organizační struktura společnosti .....	14
1.4 Poskytované druhy osobní dopravy .....	16
1.4.1 Autobusová doprava .....	16
1.4.2 Železniční doprava .....	16
1.5 Vozový park .....	16
1.6 Dopravní schémata .....	18
1.7 Služby dopravního podniku .....	19
1.7.1 Infocentra .....	19
1.7.2 Soukromé projížďky, pronájem muzea .....	20
1.7.3 Vzdělávání .....	20
1.8 Jízdné .....	20
<b>2 SWOT analýza .....</b>	<b>21</b>
2.1 Definice SWOT analýzy .....	21
2.2 Analýza silných a slabých stránek (vnitřní) .....	23
2.3 Analýza příležitostí a hrozeb (vnější) .....	24
2.4 Graficky vyjádřená SWOT analýza .....	25
2.5 Silné stránky .....	26
2.6 Slabé stránky .....	26
2.7 Příležitosti .....	26
2.8 Hrozby .....	27
<b>3 SWOT analýza Dopravního podniku hl. města Prahy, a. s. ....</b>	<b>29</b>
3.1 Silné stránky .....	30
3.2 Slabé stránky .....	31
3.3 Příležitosti .....	32
3.4 Hrozby .....	33
<b>4 Rozbor vybraných slabých stránek podniku s doporučením .....</b>	<b>34</b>



4.1	Slabá stránka v rámci autobusové a tramvajové dopravy .....	34
4.1.1	Vzrůstající počet společných zastávek autobusů a tramvají a s tím spojená rizika dopravních nehod .....	34
4.2	Slabá stránka v rámci lanové dráhy na Petřín .....	39
4.2.1	Jízdné lanové dráhy na Petřín .....	39
	<b>Závěr .....</b>	<b>44</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>45</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>46</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>47</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>49</b>

# Úvod

Po dobu své existence se stala městská hromadná doprava jedním ze společenských fenoménů. Diskuze mezi lidmi se často točí okolo toho, zda je nový typ dopravního prostředku lepší, pohodlnější či hezčí než ten, na který jsou zvyklí.

Doprava spojuje občany více, než si sami myslí, přivádí je ke vzájemné interakci. Otevření nové tramvajové tratě, přidání nové autobusové linky, zlepšení podmínek pražského metra, to jsou věci, které lze zde v Praze nazvat společenskými událostmi již po desetiletí.

Díky dnešní rychlé době měníme ze dne na den zaběhlé cestovní vzorce, zvykáme si na nové, rychlejší a pohodlnější cestování. Po několika týdnech, měsících bereme tyto novinky už jako samozřejmost a reagujeme pouze na nestandardní průběh cesty, než na který jsme zvyklí.

SWOT analýza je dílčí částí situační analýzy. Není to přímý podklad sloužící k rozhodování, ale spíše k zamyšlení. Dala by se nazvat kompasem, který neukáže cestu, jakou se má podnik vydat, ale ukáže určitý směr. Při tvorbě SWOT analýzy je žádoucí využít určitou formu kolektivní spolupráce, nejlépe brainstorming. Tato SWOT analýza bude však vypracována pouze mnou, s pomocí respondentů dotazovaných pomocí dotazníků.

Cílem této analýzy je identifikace trendů, podmínek a vlivů, které ovlivňují tvorbu a zavádění nových marketingových strategií podniku. Výsledky analýzy by měly sloužit jako podnět pro zhodnocení situace podniku a doporučení opatření. Následně by měly podpořit silné stránky podniku, omezit jeho slabé stránky, využít okolní příležitosti, a naopak se varovat případným hrozbám.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Dopravní podnik hl. města Prahy

Obrázek 1: Logo dopravního podniku hl. města Prahy



**Dopravní podnik  
hlavního města Prahy**

(zdroj: <http://www.dpp.cz/logo/>)

## 1.1 Představení společnosti

Dopravní podnik hl. města Prahy, a. s. je jedním z nejvýznamnějších provozovatelů městské hromadné dopravy na území České republiky. Sídlí v Sokolovské ulici 217/42, 190 22, Praha 9. Jedná se o akciovou společnost, jejímž jediným vlastníkem je hlavní město Praha, které dotuje Dopravní podnik ročně částkou okolo 11 miliard Kč. Zdroj: (<http://www.denik.cz/praha/opozicni-zastupitele-chteli-projednavat-problemy-dpp-neuspeli-20160616.html> [online] [cit. 2017-04-05]). Organizátorem pražské integrované dopravy je příspěvková organizace ROPID (Regionální organizátor Pražské integrované dopravy).

Dopravní podnik je zároveň akcionářem v několika obchodních společnostech. První z nich je Pražská strojírna, a. s., jejíž hlavním předmětem činnosti je vývoj, výroba a montáž komponentů a zařízení pro stavbu a údržbu tramvajových tratí. Dopravní podnik hl. města Prahy vlastní 100 % akcií této společnosti. Další společností, kde je Dopravní podnik akcionářem a vlastní 28 % akcií, je Rencar Praha, a. s. Jedná se o společnost, která se věnuje všem druhům reklamních aktivit od provozování reklamních celodekorových autobusů, tramvají a souprav metra po pronájem vitrín na autobusových zastávkách. 100 % akcií také vlastní ve společnosti (instituci) Střední průmyslová škola dopravní, a. s., jejíž hlavní aktivitou je výuka, výchova a vzdělávání ve třech subjektech školy, ve Střední průmyslové škole

dopravní, Středním odborném učilišti a Učilišti. Zdroj: (<http://www.dpp.cz/spolecnosti-s-kapitalovou-ucasti-dp/> [online] [cit. 2017-04-05])

Základní kapitál společnosti je 30 726 125 000 Kč. Dopravní podnik hl. města Prahy vychází v oblasti kvality z Mezinárodních standardů ISO 9001: Systém managementu kvality a EN 13816: Doprava – Logistika a služby – Veřejná přeprava osob – definice jakosti služby, cíle a měření. Zdroj: (<http://www.dpp.cz/kvalita/>)

Nabízí širokou škálu pracovních příležitostí na pozicích: řidič, automechanik, dělník, elektrikář, elektromechanik, elektromontér, hasič, karosář – klempíř, obráběč kovů, obvoďář, provozní pracovník technologií a staveb, svářeč kovů, technický pracovník, IT specialista portálových technologií, administrativní pracovník a zámečnick. V nabídce je také absolventský motivační program pro středoškoláky a vysokoškoláky. Pro studenty vysokých škol nabízí Dopravní podnik Motivační program a pro absolventy středních a vysokých škol program Absolventský. Zdroj: (<http://dpp.jobs.cz/>)

## **1.2 Historie společnosti**

### **1. 9. 1897**

Zahájení činnosti Elektrickými podniky královského hlavního města Prahy. Elektrické podniky provozovaly městskou hromadnou dopravu a vyráběli elektřinu. Jedním z hlavních cílů Elektrických podniků bylo soustředit městskou hromadnou dopravu (MHD) do rukou právě jednoho městského podniku. Zdroj: (Fojtík 2010, s.24)

### **30. 6. 1898**

Elektronické podniky odkoupily koněspřežnou dráhu a následně se zahájila její elektrifikace. Zdroj: (Fojtík 2010, s.24)

### **5. 8. 1907**

Elektrické podniky koupily Elektrické drobné dráhy Praha-Libeň-Vysočany a završili tím svoje monopolní postavení v tramvajové dopravě v Praze. Zdroj: (Fojtík 2010, s.24)

### **15. 7. 1942**

Elektrické podniky byly společně s plynárnami a vodárnami začleněny do Městských pražských podniků. Zdroj: (Fojtík 2010, s.24)

### **7. 3. 1946**

Městské podniky pražské tvoří po znárodnění elektráren a plynáren a oddělení vodáren už jen složka Veřejné dopravy. Zdroj: (Fojtík 2010, s.24)

### **6. 9. 1946**

Městské podniky pražské dostaly nové jméno: Dopravní podniky hlavního města Prahy. Zdroj: (Fojtík 2010, s.25)

### **1. 1. 1949**

V tomto roce byl zřízen Dopravní podnik hl. města Prahy, komunální podnik. Zdroj: (Fojtík 2010, s.25)

### **1. 7. 1953**

Dopravní podnik byl změněn na takzvaný podnik komunálního hospodářství. Zdroj: (Fojtík 2010, s.25)

### **1. 1. 1961**

Do Dopravního podniku byla začleněna osobní lodní doprava na střední Vltavě. Zdroj: (Fojtík 2010, s.25)

### **1. 1. 1962**

Taxislužba a půjčovna automobilů se začlenila do Dopravního podniku. Zdroj: (Fojtík 2010, s.25)

### **1. 1. 1971**

Proběhla reorganizace Dopravního podniku. Byly ustanoveny Dopravní podniky hlavního města Prahy tvořené několika podniky s vlastní právní subjektivitou. Zdroj: (Fojtík 2010, s.26)

### **1. 1. 1977**

Dopravní podniky byly pozměněny v koncern, v němž se postavení podniku posílilo jako celek. Zdroj: (Fojtík 2010, s.26)

### **1. 7. 1977**

Dopravní podniky zajišťují veškerou péči o komunikace – opravy, úklid, svoz a likvidaci komunálního odpadu. Zdroj: (Fojtík 2010, s.26)

### **1988–1989**

Postupně se oddělily některé činnosti z Dopravních podniků do podniků samotných. Oddělily se především taxislužba, půjčovna automobilů, projektování metra, odpadové hospodářství apod. Zdroj: (Fojtík 2010, s.26)

### **1. 7. 1989**

Z koncernu se stal Dopravní podnik hl. města Prahy kombinát, státní podnik. Zdroj: (Fojtík 2010, s.26)

### **1. 4. 1991**

Dopravní podnik se stal akciovou společností, v jejímž rámci byly stanoveny oddělné závody. Další činnosti následovaly předchozí a oddělovaly se do dceřiných společností. Zdroj: (Fojtík 2010, s.26)

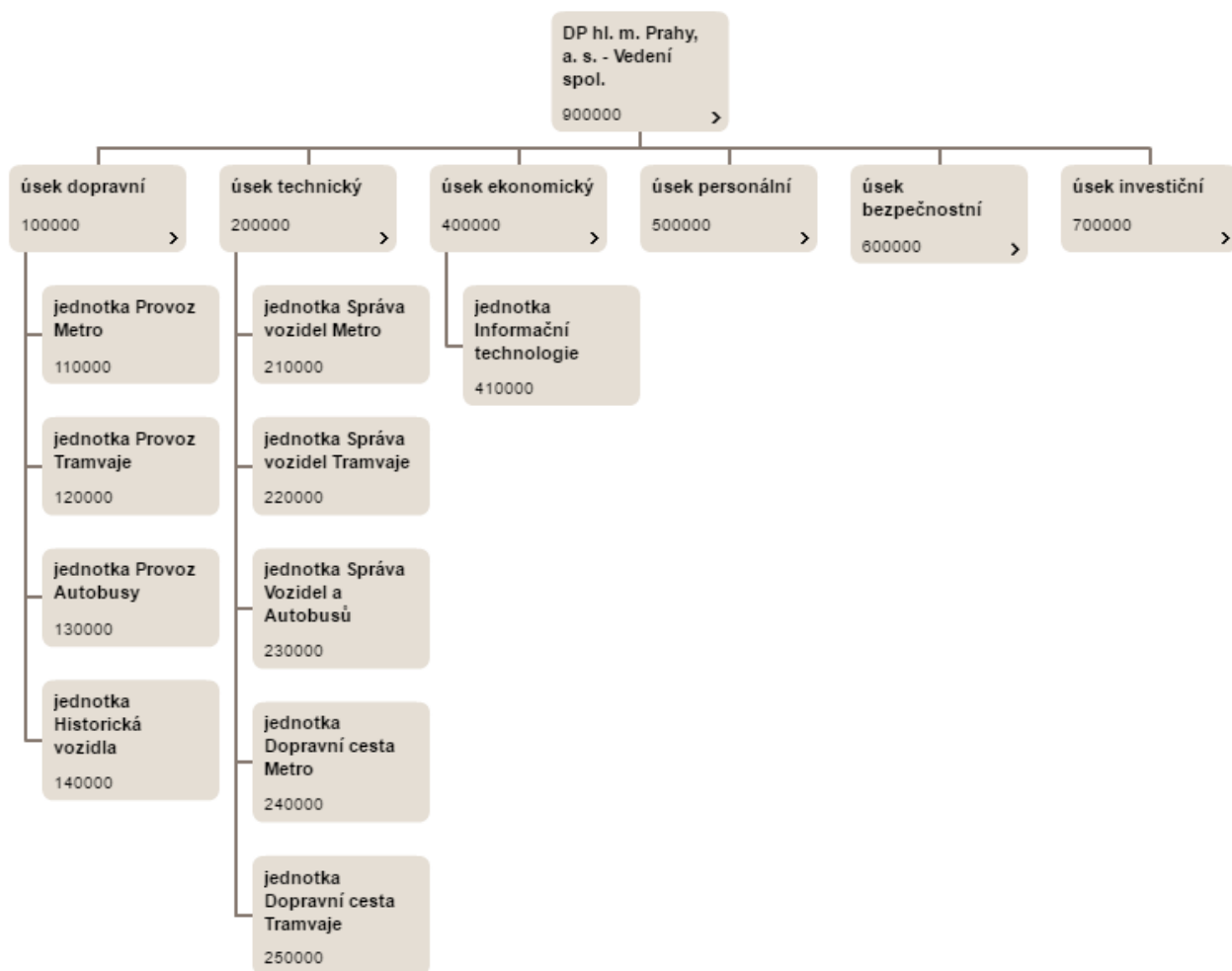
### **2003**

V tomto roce se zahájil dlouhodobý transformační proces. Zdroj: (Fojtík 2010, s.26)

## **1.3 Organizační struktura společnosti**

Organizační struktura je organizovaný systém, ve kterém je práce koordinována, seskupena a rozdělena mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace.. Když manažeři mění nebo formují organizační strukturu, provádějí projektování organizace, což je proces rozhodován, který se skládá z šesti klíčových prvků: specializace práce, řetězec příkazů, rozměr kontroly, formalizace, rozdělení organizace do oddělení, centralizace a decentralizace. Zdroj: (Cejthamr & Dědina, 2010, s.203)

Obrázek 2: Organizační struktura Dopravního podniku hl. města Prahy k 31. 12. 2015



(zdroj: <http://www.dpp.cz/vyrocní-zpravy/>)



## 1.4 Poskytované druhy osobní dopravy

### 1.4.1 Autobusová doprava

V systému Pražské integrované dopravy provozoval Dopravní podnik 92 % výkonů autobusových linek, z toho 10 % příměstských autobusových linek a 82 % městských autobusových linek. Komunikační síť má délku 829 km a obsahuje 148 autobusových linek, na kterých jezdí 1175 autobusů. Zdroj: (<http://www.dpp.cz/profil-spolecnosti/>)

### 1.4.2 Železniční doprava

#### a) Tramvajová doprava

Součet sítí tramvajových tratí činí 142,4 km, využívá je 22 denních a 9 nočních linek.

#### b) Metro

Páteř celého systému MHD je tvořena sítí metra. Cestující mají k dispozici 61 stanic metra. Metro je rozděleno na 3 linky, a to linky A, B a C. Délka tratí metra činí 65,2 km. Metro v posledních letech jde s trendem zpřístupnění dopravy osobám s omezenou schopností pohybu a orientace a na stanicích jsou budovány výtahy a bezbariérové přístupy. Zdroj: (<http://www.dpp.cz/profil-spolecnosti/>)

## 1.5 Vozový park

Dopravní podnik má velice široký vozový park. Díky modernizaci, která proběhla v posledním desetiletí, se může pochlubit velkým množstvím nízkopodlažních autobusů a tramvají, které usnadňují cestování občanům se sníženou pohybovou schopností.

Následující tabulka uvádí provozní stavy vozů metra, tramvají a autobusů, do kterých nejsou zahrnuty historické vozy.

Uvedená data jsou shromážděna k 31. 12. 2015.

Tabulka 1: Provozní stavy vozů metra, tramvají a autobusů

typy vozu <b>Metra</b>	počet
celkem	730
81-71M (modernizovaný)	465
M1	265

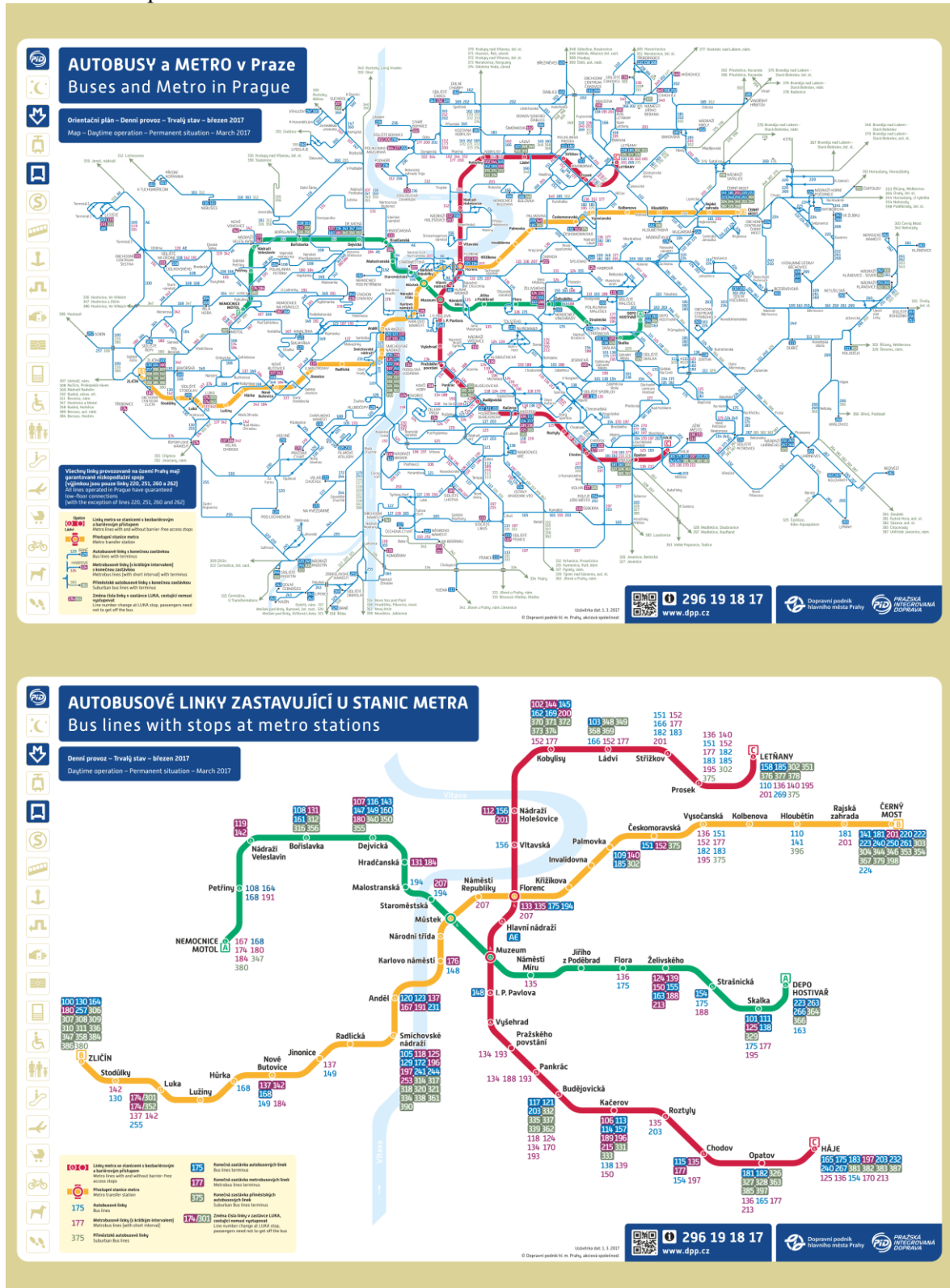
<b><u>Tramvaje</u></b>		
<b>typ vozu</b>	<b>druh vozu</b>	<b>počet</b>
<b>celkem</b>		<b>869</b>
<b>T3 R.P (nízkopodlažní)</b>	sólový	350
<b>T3 R.PLF (nízkopodlažní)</b>	sólový	33
<b>T3 M</b>	sólový	29
<b>T3 SU</b>	sólový	65
<b>T6A5</b>	sólový	132
<b>KT8N2 (nízkopodlažní)</b>	kloubový	46
<b>14T (nízkopodlažní)</b>	kloubový	57
<b>15T (nízkopodlažní)</b>	kloubový	157
<b><u>Autobusy</u></b>		
<b>typ vozu</b>	<b>druh vozu</b>	<b>počet</b>
<b>celkem</b>		<b>1 175</b>
<b>Ikarus E91 (nízkopodlažní)</b>	midi	4
<b>Solaris BN 8,9LE (nízkopodlažní)</b>	midi	40
<b>SOR BN 8,5 (nízkopodlažní)</b>	midi	20
<b>Karosa B931</b>	standardní	25
<b>Karosa B951</b>	standardní	131
<b>Karosa C934, MB 15T RHD (zájezdový)</b>	standardní	1
<b>Citybus, Citelis (nízkopodlažní)</b>	standardní	263
<b>Crossway (nízkopodlažní)</b>	standardní	6
<b>SOR NB 12, BN 12, EBN 11 (nízkopodlažní)</b>	standardní	210
<b>Karosa B941</b>	kloubový	75
<b>Karosa B961</b>	kloubový	31
<b>SOR NB 18 (nízkopodlažní)</b>	kloubový	323
<b>CITY (nízkopodlažní)</b>	kloubový	46

(zdroj: <http://www.dpp.cz/dpp-v-datech/>)

## 1.6 Dopravní schémata

Následující dopravní schémata ukazují aktuální trvalý stav pražské městské hromadné dopravy.

Obrázek 3: Dopravní schéma autobusů a metra v Praze



(zdroj: <http://www.dpp.cz/dopravni-schemata/>)

Obrázek 4: Dopravní schéma tramvají a metra v Praze



(zdroj: <http://www.dpp.cz/dopravni-schemata/>)

## 1.7 Služby dopravního podniku

Dopravní podnik nabízí nejen hromadnou přepravu osob, ale také další služby. Mezi zajímavé služby patří například e-shop, infocentra, pronájmy historických tramvají a muzea pro firemní akce, opravná tramvají, vzdělávání, pronájem reklamních ploch a další. Zdroj: (<http://www.dpp.cz/sluzby/>)

### 1.7.1 Infocentra

Na všech infocentrech, která jsou umístěna na Můstku, Hlavním nádraží, Andělu Hradčanské, Nádraží Veleslavin a Letišti Václava Havla Vám zodpoví jakékoliv dotazy, které se týkají hromadné dopravy. Zdroj: (<http://www.dpp.cz/infocentra/>)

## 1.7.2 Soukromé projížďky, pronájem muzea

Dopravní podnik nabízí soukromé projížďky historickými tramvajemi. Vyhlídkové a okružní jízdy jsou poskytovány v průběhu celého roku. Zájemci o projížďku si volí vlastní trasu, nástupní a výstupní místo, délky pauz na jednotlivých zastávkách a samozřejmě i délku celé projížďky. Nabízí k dispozici muzeum MHD a haly, jejichž interiér lze upravit pro firemní akce. Pronajímá reklamní plochy a prostory pro podnikání. Zdroj: (<http://www.dpp.cz/pronajem-historickych-tramvaji-a-muzea-mhd/>)

## 1.7.3 Vzdělávání

Mezi další nabídky Dopravního podniku patří vzdělávání. Poskytuje školení pracovníků v oblasti BOZP a PO. Dále také poskytuje technické kurzy.

Je provozovatelem Autoškoly Dopravního podniku hl. m. Prahy, kde nabízí výuku a výcvik pro získání řidičského oprávnění skupiny B, C a D, rovněž pořádá pravidelná školení a rekvalifikační kurzy pro řidiče.

Další možností je vzdělávání se na Střední průmyslové škole dopravní, a, s., kde je možnost výběru jak oborů maturitních, tak výučních. Zdroj: (<http://www.dpp.cz/vzdelavani/>)

## 1.8 Jízdné

Jízdné pražské hromadné dopravy je různé. Jízdenka může mít podobu elektronickou, tedy E-jízdenka, SMS jízdenka nebo klasická papírová jízdenka.

Elektronická jízdenka neboli tarif se dobíjí na čipovou kartu, o kterou je možné požádat zejména ve Škodově paláci. V zákaznickém centru je v provozu jedenáct přepážek. Dobíjení čipové karty lze provést v hotovosti, pomocí platební karty, nebo platebním příkazem.

Co se týká SMS jízdenky, výhodou je, že si ji lze zakoupit kdekoliv a kdykoliv, kde lze použít mobilní telefon. Cena standardní jízdenky se neliší od klasické papírové jízdenky. Zdroj: (<http://www.dpp.cz/jizdne/> [online] [cit. 2017-04-05])

## 2 SWOT analýza

### 2.1 Definice SWOT analýzy

SWOT analýza je zkratkou čtyř anglických slov, kde:

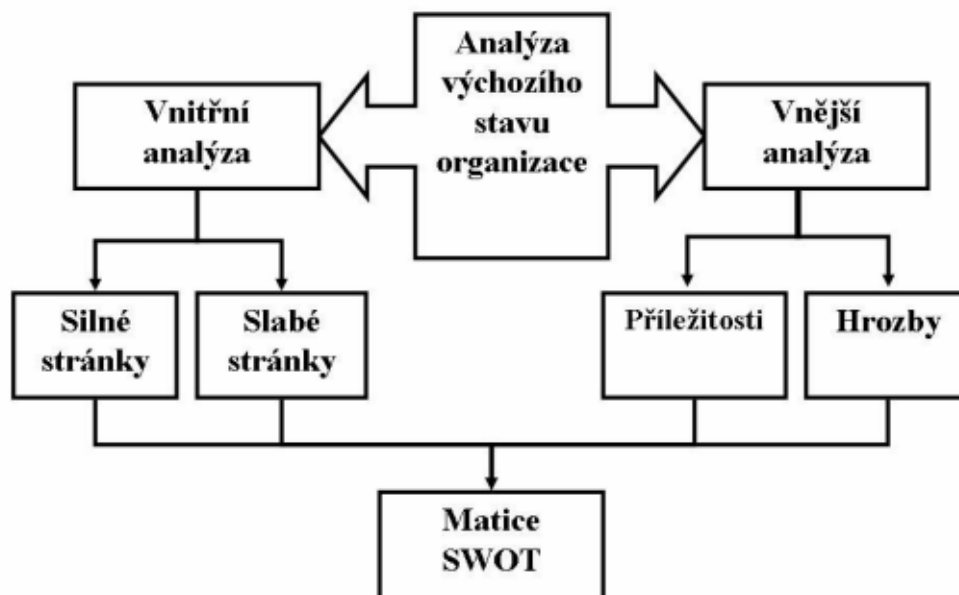
S = Strengths – silné stránky

W = Weakness – slabé stránky

O = Opportunities – příležitosti

T = Threats – hrozby

Obrázek 5: základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: (Grasseová, 2006, s.48)

Je to základní analytický nástroj, který se používá pro vyhodnocování současného stavu podniku ze čtyř různých hledisek. Z hlediska silných a slabých stránek podniku v rámci vnitřní analýzy podniku, kde se rozebírají vnitřní faktory organizace a z hlediska příležitostí a hrozeb v rámci SWOT analýzy vnější, která se zaměřuje především na venkovní prostředí. Tato analýza nám naznačuje možné alternativy budoucího vývoje, využití těchto alternativ, popřípadě jejich řešení. Zdroj: (GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D, 2010, s.112)

Cílem SWOT analýzy je aktuální a vhodné posouzení předpokladů podniku pro uskutečnění nebo rozšíření podnikatelských záměrů s ohledem na příležitosti a hrozby určené trhem. Zdroj: (Hanzelková, 2013, s.26)

Za autora této analýzy je považován Alfred Humphrey, který vedl v 60. letech na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, který financovalo 500 největších korporací USA. Jeho cílem bylo odhalit nedostatky v plánování a vytvořit nový systém řízení změn. Díky tomuto projektu vznikla metoda pro plánování s názvem SOFT, kterou později přepracoval na SWOT analýzu. Zdroj: (<https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf> [2005])

Díky své univerzálnosti je SWOT analýza jednou z nejpoužívanějších analytických metod vůbec. SWOT analýza musí být vždy relevantní, tzn. že by měla zahrnovat jen to, co řešíme, tj. v případě řešení marketingové strategie by měla zahrnovat pouze to, co se týká rozhodování o marketingové strategii. Zdroj: (Dluhošová, 2010, s.72)

Zaměřuje se na klíčové faktory a jejich charakteristiku. Představuje neustálé propojení vnitřních faktorů podniku se změnami v jeho venkovním prostředí. Je přístupem, který směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci volené strategie. Přínosem SWOT analýzy spočívá tedy v identifikaci vnitřních a vnějších faktorů s následným hodnocením jejich vzájemných vazeb a vlivů.

Pouze SWOT analýza, která je realizována podle správných postupů, správným způsobem, může plnit významnou úlohu v procesu tvorby a výběru vhodné strategie podniku. Zdroj: (Čevelová, SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. [online] [cit. 2017-4-05])

Využívá se pro expertní vyhodnocení vybraných faktorů firmy a porovnání například s nejvýznamnějšími konkurenty na trhu. V podstatě se jedná o takzvanou „mřížku“, která nám udává negativa a pozitiva firmy v závislosti na minulost, současnost, nebo budoucnost firmy, ke kterému chce management společnosti dospět. Zdroj: (GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D, 2010, s.112-115)

Dá se říci, že se v případě analýzy SWOT, jedná o dvou faktorové hodnocení (pozitivní, negativní) se závislostí na prostředí, ve kterém faktor působí (vnitřní, vnější). Zdroj: (Čevelová 2013, s.32)

Manažer se při SWOT analýze musí rozhodnout pro jednu ze čtyř strategií. První z nich je MAX-MAX strategie, pomocí které se maximalizují silné pro maximální využití příležitostí (maximalizace silných stránek – maximalizace příležitostí), druhou je MIN-MAX strategie, pomocí které se hledají příležitosti, jimiž překročíme vlastní slabiny (minimalizace slabých stránek – maximalizace příležitostí), další je MAX-MIN strategie, ve které se pomocí předností překonává vnější ohrožení (maximalizace silných stránek – minimalizace hrozeb). Poslední strategií je MIN-MIN, kde se minimalizují slabé stránky a minimalizují hrozby (minimalizace slabých stránek – minimalizace hrozeb). Zdroj:

(<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza> [online] [cit. 2017-04-05])

## 2.2 Analýza silných a slabých stránek (vnitřní)

Jedná se o tzv. S-W (Strengths-Weakness) analýzu. Tato analýza posuzuje, zda má podnik vnitřní předpoklady pro úspěšné využití silných a slabých stránek v rámci nabízených příležitostí a zda je schopný čelit potencionálním hrozbám. S-W analýza přesně vymezuje silné a slabé stránky podniku, které ovlivňují jeho vnitřní situaci. Zdroj: (KOTLER, 2007, s.97-99)

Silné stránky představují pozitivní faktory pro úspěšnou podnikovou činnost a výrazně ovlivňují prosperitu podniku. Jsou to přednosti podniku, které se týkají jeho vnitřních funkcí. Úlohou manažerů v podniku je důkladně a kriticky určit a využívat silné stránky. Nejlepšími a zároveň nejvýhodnějšími silnými stránkami jsou ty, které nejsou lehce nahraditelné. Nejlepšími silnými stránkami jsou ty, které pro podnik znamenají určitou konkurenční výhodu. Například se jedná o personál s dostatečnou kvalifikací, vysoká úroveň výroby, rostoucí trend tržeb a ziskovosti, dobrý rating, likvidita, nízký podíl problematických pohledávek a znehodnocených zásob, moderní technologie, tradiční výroba po mnoho let, dostatečná kapacita, patenty, a distribuční síť, konkurenční výhody, kvalita výrobků apod. Zdroj: (DĚDKOVÁ, 2001, s.112-120)

Slabé stránky se naopak vnímají jako problémy, podniky se tedy snaží o jejich negaci a eliminaci. Slabé stránky znamenají určitá kritická místa, nedostatky v aktivitách podniku a omezení, která brání správnému fungování a efektivnímu řízení a výkonu. Jsou to například nízká produktivita, vysoké náklady, předražené výrobky, nekvalitní výrobky, vysoká fluktuace zaměstnanců, špatná organizační struktura, slabá reputace, špatné řízení pohledávek a zásob, zlé umístění firmy, poškozené jméno firmy apod. Silné a slabé stránky lze dělit na hmotné a nehmotné. Zdroj: (DĚDKOVÁ, 2001, s.112-120)

Každý podnik by měl pravidelně a kvalifikovaně hodnotit silné a slabé stránky svého podniku. Hlavními hodnotícími „složkami“ by měla být výkonnost, zdrojové možnosti, úroveň managementu, finanční stabilita, kvalita výroby nebo poskytované služby, ziskovost a náklady. Každý faktor je hodnocen zvlášť, a to z hlediska negativního a pozitivního vlivu na prosperitu podniku. Jelikož každá jednotlivá slabá a silná stránka podniku nemá pro podnik



stejnou důležitost a váhu, je nutné každý faktor ohodnotit ještě z hlediska důležitosti a závažnosti pro podnik. Na vyhodnocení se dají vytvořit vlastní formuláře, popřípadě použít dostupné formuláře na internetu, viz. praktická část bakalářské práce. Zdroj: (DĚDKOVÁ, 2001, s.112-120)

Na základě analýzy jsou externí odborníci nebo management podniku schopni posoudit úroveň marketingu a organizační, výrobní a finanční možnosti firmy. Každý faktor je hodnocen samostatně z negativních i pozitivních hledisek vlivu na prosperitu podniku.

S-W analýza tedy určuje silné a slabé stránky, identifikuje specifické kompetence podniku a vyhodnocuje disponibilní finanční, lidské a technické zdroje. Je důležité však poznat, že každá silná stránka neznamena konkurenční výhodu. Omylem je také to, že silné stránky podniku jsou maximem dosažitelnosti. V celé řadě případů je možné zlepšit činnosti, které podnik už vykonává dobře.

Výsledky S-W analýzy zásadně ovlivňují rozhodovací procesy, které jsou spojeny s řízením činnosti marketingu. S-W analýza je velice důležitým krokem pro realizaci strategického plánování podniku. Dotýká se všech funkcí podniku.

### **2.3 Analýza příležitostí a hrozeb (vnější)**

Jedná se o tzv. O-T analýzu. Tato analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti od těch neatraktivních. Je vhodná ke zjištění těžko předvídatelných příležitostí. Zdroj: (Kotler, 2007, s.97-99)

Zjištění nových příležitostí a hrozeb je jedním z hlavních cílů zkoumání marketingového prostředí. Příležitosti znamenají pro podnik nové možnosti, jejichž využíváním se zvyšuje šance dosažení předem stanovených cílů. Vytvářejí příznivou situaci v prostředí, které podnik zvýhodňuje před konkurencí. Důležité je však příležitost identifikovat před tím, než ji podnik může využít. Mezi příležitosti patří například rozšíření trhu a poptávky, využití problémů konkurence, outsourcing, sloučení, popřípadě jiné strategické partnerství s jinou firmou, zlepšení logistiky, pozitivní změny v legislativě, vznik nové technologie atd. Zdroj: (Kotler, 1992, s.90-97)

Riziko je naopak výzva, která vznikla díky určité negativní události ve vnějším prostředí. Bez vhodných marketingových opatření mohou rizika vést ke kolapsu celého podniku. Rizika znázorňují překážky v činnosti a postavení podniku na trhu. Rizika je možné rozlišovat podle vážnosti a podle pravděpodobnosti jejich vzniku. Jako příklad lze uvést ne-

gativní změny v legislativě, demografické změny, vznik nové technologie, změna používaného materiálu pro výrobu, pokles spotřeby, politická stabilita, respektive nestabilita, nezaměstnanost, nekvalifikovanost potenciálních zaměstnanců, silná konkurence atd. (Zdroj: (Kotler, 1992, s.90-97)

Příležitosti a rizika, která vyplývají z vnějšího prostředí podniku, významně ovlivňují vnitřní organizační strukturu a procesy podniku. Do jaké míry a jak intenzivně podnik ovlivňují, záleží na charakteru prostředí a faktorech odvětví, ve kterém podnik působí.

U příležitostí a hrozeb je obtížné to, že je podnik může svými aktivitami ovlivnit jen do určité míry. Podnik je však schopný tyto hrozby a příležitosti vyhledat, pozorovat, monitorovat, vyhodnotit a navrhnout správná opatření pro jejich maximální využití, respektive omezení.

## 2.4 Graficky vyjádřená SWOT analýza

Tabulka 2: Ilustrace SWOT analýzy pomocí základní SWOT matice

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>interní</b>
.....	.....	
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>	<b>externí</b>
.....	.....	
<b>pozitiva</b>	<b>negativa</b>	

(zdroj: autor)

Jedná se o základní SWOT matici, která se používá pro analýzu SWOT a je nezbytná pro úspěšné a kompletní vyjádření vnitřních (silné a slabé stránky) a vnějších (příležitosti a hrozby) stránek podniku.

## 2.5 Silné stránky

Úspěch firmy se skrývá za každou silnou stránkou společnosti. Typ silné stránky záleží na druhu společnosti a na způsobu podnikání.

Silnou stránkou mohou být kvalitní pracovníci na vedoucích či dělnických pozicích, které může motivovat společnost různými prostředky. Další silnou stránkou může být velikost firmy, někdy malá, někdy velká, záleží od odvětví, ve kterém společnost působí. Silnou stránkou může být například ještě firemní know-how, optimální množství finančních prostředků, nové moderní technologie, pracovní zázemí, vhodné umístění firmy, organizační struktura, stálí odběratelé, schopnost komunikace se zákazníky, kvalitní servis, kvalita výrobků, schopnost rychlého přijímání nových norem, rychlá adaptace nových zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, obohacování sortimentu, průnik do nových segmentů atd.

## 2.6 Slabé stránky

Slabé stránky jsou opakem výše zmíněných. Za slabé stránky lze považovat například špatné výrobní postupy, poruchovost strojů, nedostatečný odbyt výroby, nedostatek finančních prostředků, nedostatečná komunikace na pracovišti v rámci jednotlivých úrovní i meziúrovněmi, špatný marketing, nedostatek zkušeností, vědomostí, dovedností atd.

## 2.7 Příležitosti

Příležitost znamená potencionální užitek pro společnost. Využitím příležitosti může společnost získat něco navíc, ať už se jedná o finanční zdroje, informační zdroje nebo nějakou konkurenční výhodu. Příležitosti většinou nepřichází z vnitřního prostředí podniku, ale z vnějšího.

Příkladem příležitostí jsou například networking a navázání nových kontaktů, investiční příležitosti, možnost expedice a průniku do nových segmentů a trhů, spolupráce s novými dodavateli, využití nových, modernějších technologií, využití poskytovaných dotací, expanze do zahraničí, získání nových partnerů atd.

## 2.8 Hrozby

Hrozby jsou opakem příležitostí. Jsou to faktory vnějšího prostředí, ležící mimo kontrolu společnosti. Jedná se o rizika, která negativně ovlivňují a ohrožují společnost ve snaze dosáhnout svých cílů. Hrozbám by se mělo předcházet a měly by být řízeny společností.

Hrozba může mít podobu nové, silnější konkurence, nestabilní politická situace, ztráta zákazníků, ztráta dodavatele, konkurenční cenová válka, nárůst fixních nákladů, pokles potřeby odběratelů po vyráběných výrobcích, změna legislativy, živelné pohromy, únik cenových vnitropodnikových informací kvůli hackerskému útoku atd.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 SWOT analýza Dopravního podniku hl. města Prahy, a. s.

Pro začátek jsem se rozhodl pro vypracování SWOT analýzy v rámci celého podniku, pomocí základní matice SWOT, která je již uvedena v teoretické části práce. Na základě znalostí z interní analýzy podniku vymezím jednotlivé slabé a silné stránky. Z externího prostředí uvedu příležitosti a hrozby. Následně rozeberu jednotlivé analyzované stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 3: SWOT matice Dopravního podniku hl. města Prahy (v rámci celého podniku)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Silné postavení na trhu (výsadní)  Výhradní provozovatel MHD v Praze  Dobré jméno společnosti  Jízdní tarify pro cestující  Slevy pro cestující  Široký vozový park  Reklama  Kvalita služeb, které poskytuje podnik nad rámec přepravy osob  Kvalitní a proškolení zaměstnanci  Neustálá tendence modernizovat  Kvalitní infrastruktura  Rozsáhlé pokrytí celé Prahy  Kvalita v rámci dopravních podniků ČR</p>	<p>Závislost na dotacích  Náklady na provoz a údržbu vozů  Lidský faktor  Sociálně-kulturní hledisko v dopravě  Bezpečnost metra</p> <p><b><u>Vybrané slabé stránky pro jednotlivá odvětví městské hromadné dopravy, pro další analýzu a návrh řešení:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Společné zastávky autobusů a tramvají</li> <li>2. Jízdné lanové dráhy na Petřín (cenová politika)</li> </ol>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Ekologické řešení dopravy  Metro D  Technologická vylepšení a inovace  Poskytování slev  Provoz v automatickém režimu</p>	<p>Snížení dotací od hl. města Prahy  Zdražování pohonných hmot a energií  Dopravní přetížení (omezená silniční síť)  Nedostatečný počet uchazečů na pozicích řidičů  Automobilová doprava</p>

(Zdroj: autor)

### 3.1 Silné stránky

Dopravní podnik hlavního města Prahy působí v Praze již od svého založení 1. září 1897. Tehdy však pod jiným názvem, a to „Elektrické podniky královského hlavního města Prahy. V nynější podobě, struktuře a se současným názvem vystupuje DPP od roku 1991.

O silném postavení na trhu svědčí fakt uvedený v teoretické části, že Dopravní podnik hl. města Prahy, konkrétně ROPID (provozovatel/organizátor pražské hromadné dopravy), provozuje 82 % městských autobusových linek, 100 % tramvajových linek a 100 % linek metra. Svůj podíl na tom sehrává i výše dotací, kterou každoročně dopravní podnik od hl. města Prahy dostává.

Dopravní podnik si vybudoval dobré jméno a pozici za celou dobu své působnosti. Díky rozsáhlé dopravě a širokému pokrytí celé Prahy s možností návazných spojů, jsou cestující, respektive zákazníci, spokojeni s poskytovanou dopravou.

Jízdní tarify, které Dopravní podnik poskytuje jsou velice výhodné, a proto se značná část cestujících odhodlá k této variantě namísto kupování lístků v hodnotě 24 Kč/30 minut, 32 Kč/90 minut, 110 Kč/24 hodin, 310 Kč/72 hodin. Konkrétně jde o tarif měsíční/ 30denní za 550 Kč, čtvrtletní/90denní za 1480 Kč, 5měsíční za 2 450 Kč a roční za 3 650 Kč.

Co se týká slev, dopravní podnik nabízí slevu v procentech zhruba 50 % pro studenty, juniory (15-19 let), seniory (60-65). Od 65 let může senior, při prokázání totožnosti kterým-koliv dokladem, jezdit pražskou MHD zcela zdarma. Zdroj: (<http://www.dpp.cz/jizdne-na-uzemi-prahy/>)

Široký vozový park je pro cestující velice příjemné. Z důvodu velkého množství vozů metra, autobusů a tramvají, je může dopravní podnik vypravovat ve velmi krátkých intervalech a uspokojit tak poptávku cestujících. Konkrétní typy vozů a jejich počty jsou uvedeny v teoretické části práce. Vozový park je stále inovován a splňuje stále nové legislativní předpisy a normy a stále méně omezuje životní prostředí.

Dopravní podnik má v rámci svého působení široké spektrum možností pro reklamu, pro své zviditelnění.

Služby, které dopravní podnik poskytuje nad rámec svého působení v přepravě osob, jsou taktéž uvedeny v teoretické části práce. O spokojenosti zákazníků se lze přesvědčit na konci charakteristiky silných stránek. Vyplněný dotazník udává jasné informace.

O kvalitním proškolení a o kvalitě zaměstnanců svědčí fakt, že dopravní podnik připravuje rekvalifikační kurzy, obnovovací zkoušky, pracovní sezení, pracovní školení a další teambuildingové aktivity v rámci vnitřního prostředí podniku.

Tendence modernizovat, v tom je dopravní podnik hl. města Prahy jedničkou. Nejde pouze o modernizaci v rámci obměny vozů tramvajů, metra a autobusů, ale také se jedná o zmodernizování stanic metra, rozšiřování metra, úpravy stanic autobusů a tramvajů atd.

Praha je pokryta téměř stoprocentně dopravními sítěmi, kde už ne městskou hromadnou dopravou poskytovanou dopravním podnikem, tak jinými soukromými dopravci. Role ostatních dopravců v rámci Prahy je však zanedbatelná.

Vzhledem k dopravním sítím, které obsluhuje, finančním prostředkům, kterými díky dotacím disponuje, nemá v rámci ČR žádný dopravní podnik na to, aby kvalitou konkuroval Dopravnímu podniku hl. města Prahy.

Většina z těchto silných stránek vyplývá z mé **vlastní analýzy**, kterou jsem prováděl pomocí přesně situovaných dotazníků uvedených v přílohách. Respondenti byli jak pracovníci dopravního podniku, tak studenti, důchodci a další vytipovaní lidé. Většina respondentů se stoprocentně shodla s mými uvedenými silnými stránkami podniku.

## 3.2 Slabé stránky

Závislost na dotacích je zřejmá z výročních zpráv, kde se dotacím věnují zhruba 2 strany. Velká část finančních prostředků se využívá právě na obnovu a modernizaci vozových parků, na splátku úvěru, na rekonstrukci tramvajových tratí, výstavbu bezbariérových přístupů a jejich následné uvedení do provozu. Zdroj: (Výroční zpráva, 2015, s.14-15)

Údržba vozů souprav metra, tramvajů a autobusů je velice nákladnou záležitostí. Jde o náklady na samotnou údržbu, pohonné hmoty potřebné pro chod vozu. A to vše u všech vozů z vozového parku dopravního podniku. Aktuální stavy vozů v provozu jsou uvedeny v teoretické části práce.

Další slabou stránkou v rámci celého podniku je lidský faktor samotné dopravy, respektive přepravy. Přes všechnu kvalitu zaměstnanců a jejich proškolení, nebude nikdy možné zajistit stoprocentní dodržování norem a předpisů u všech zaměstnanců, i vzhledem k okolnostem, které se mohou na silnici, respektive kolejnici, stát. Řidič dopravního prostředku se může dopustit banálního pochybení, ale také významných prohřešků. Jako příklad lze uvést například nedodržování jízdních řádů, což už se dnes nestává velmi často (z důvodu GPS sledování jednotlivých vozů), dále sem patří nepříjemné jednání ze strany řidiče k cestujícím. Může se stát, že slabá stránka v podobě lidského faktoru se v budoucnosti může eliminovat pomocí provozu v automatickém režimu v rámci celé MHD, to je však ještě daleko.



Co se týká sociálně-kulturního hlediska, MHD není příjemná forma dopravy pro každého. Někteří lidé ji využívají až v krajních, nutných situacích. Jedním z důvodů, proč lidé neradi cestují MHD může být výskyt lidí bez domova, kteří v prostředcích městské hromadné dopravy spí. Dalším důvodem je zcela určitě vysoká koncentrace lidí na vytížených úsecích a v době dopravní špičky atd.

Bezpečnost v metru by měla být v dnešní době jedním z aktuálních témat. Vzhledem k tomu, že metrem za prací, do škol a jiných institucí, a následně zpět domů cestuje denně okolo 1,2 milionu osob. Zdroj: (Ročenka dopravy, 2015)

### 3.3 Příležitosti

Dopravní podnik výrazně dbá na ekologii dopravy v rámci jeho působení. Nové typy autobusů ve vozovém parku disponují ekologičtějšími parametry, než tomu bylo u starých modelů. Rozšířením metra A až na Vozovnu Motol se snížil počet aut v úseku Dejvická – Motol, což vedlo k menšímu dopadu na životní prostředí. V nejbližší době by měla začít výstavba metra D, což se také výrazně podepíše pod ekologizaci MHD.

Výstavba metra D je naplánována na rok 2019. O této výstavbě se jednalo už dlouhé roky a konečně to dospělo k závěru. Vybíralo se z pěti možných variant výstavby. Zvítězila varianta, která je rozdělena do dvou fází. V rámci výše zmíněného životního prostředí, dokončení metra D by mělo přinést snížení množství škodlivin o téměř 60 tun ročně a zároveň dojde k poklesu počtu automobilů mířících do centra. Konkrétně půjde o trasu Pankrác, Olbrachtova, Nádraží Krč, Nemocnice Krč, Nové Dvory, Libuš, Písnice a Depo Písnice. Metro D bude disponovat plným pokrytím internetového a mobilního signálu.

V rámci technologických vylepšení a inovací, zavádí dopravní podnik stále novější a modernější systémy. Například elektronické jízdní řády na zastávkách. Časovače příjezdů souprav metra atd. Stále je však možnost dalších modernizací a inovací.

Poskytování slev slouží u cestujících – například v podobě slevy na jízdné, jako skvělý nástroj pro to, aby se zákazníci, respektive cestující, vraceli a cestovali s MHD. Pro zaměstnance to slouží jako forma odměny a na základě poskytovaných slev je poté zaměstnanec ochotnější pracovat a podává lepší pracovní výkony.

Provoz v automatickém režimu, což znamená jízdu bez strojvedoucího, bude nyní testován na prvním postaveném úseku metra D, což přispěje ke zkrácení doby uvedení trasy D do provozu.

### 3.4 Hrozby

Hrozbu pro Dopravní podnik rozhodně představuje to, že by hl. město Praha omezilo nebo pozastavilo své dotace. Přestože je městská hromadná doprava nezbytná pro normální chod, respektive fungování města, může se stát, že se jí dotkne snižování dotací.

Zdražování pohonných hmot je dnes již na denním pořádku, největší zdražování probíhá v průběhu sezony, během letního období, kdy si dopravní podnik do svých autobusů za pohonné hmoty připlatí, co se týká energií, konkrétně elektřiny pro pohon tramvají, ceny se také pohybují v určitém rozmezí podle toho, jaké je roční období.

Co se týče dopravního přetížení neboli kongesce, doprava je přetížená většinou v době dopravní špičky, což je ráno mezi 7 až 9 hodinou, kdy občané Prahy a mimopražští cestují za prací, poté od 15 hodin do 17 hodin, když se vrací zpátky domů. Omezení plynulého provozu městské hromadné dopravy narušují také časté dopravní nehody, nejčastěji omezují dopravu nehody, které jakkoliv zasahují do tramvajové tratě, nebo se stanou přímo na trati. Tato omezení a dopravní přetížení se v rámci dopravního podniku řeší pomocí vozů autobusů náhradní městské dopravy.

Na trhu je nyní nedostatek kvalifikovaných zájemců o pracovní pozici řidiče dopravního prostředku pro přepravu osob, konkrétně autobusu a tramvaje. V dnešní době je řidičské oprávnění drahou záležitostí a v případě, že už zájemce projeví zájem, poté se neshodne se zaměstnavatelem na platebních podmínkách, které zejména u autobusů nejsou v dnešní době nijak závratné, možná ani dostačující.

Automobilová doprava je hrozba pro městskou hromadnou v tom smyslu, že stále roste, jedná se o dynamický trend. Stále roste počet lidí, kteří vlastní automobil. Společnost a situace ve světě a v ČR stále tlačí lidi k tomu, aby si pořizovali automobily a je to otázka několika desetiletí a městskou hromadnou dopravu už možná budou využívat pouze lidé nezpůsobilí k řízení vlastního motorového vozidla, studenti a důchodci.

## **4 Rozbor vybraných slabých stránek podniku s doporučením**

Slabých stránek v rámci dopravního podniku je mnoho a nebylo by možné v této práci všechny analyzovat a dojít k řešení, v rozsahu mé bakalářské práce jsem proto vybral dvě slabé stránky, které jsou aktuální a zároveň jsou, dle mého názoru, problémem. Těmi slabými stránkami jsou: 1) Vzdávající počet společných autobusových zastávek autobusů a tramvají a s tím spojená rizika dopravních nehod a 2) Jízdné lanové dráhy na Petřín.

### **4.1 Slabá stránka v rámci autobusové a tramvajové dopravy**

#### **4.1.1 Vzdávající počet společných zastávek autobusů a tramvají a s tím spojená rizika dopravních nehod**

V poslední době značně přibývá společných zastávek autobusů a tramvají v rámci pražské integrované dopravy. Rizik společných autobusových zastávek se zastávkami tramvajovými je několik. O problémech bychom mohli uvažovat z různých pohledů. Z pohledu obecné relevance časových podmínek je toto uspořádání bezprostředně výhodné pro občany, kteří využívají MHD. Nemusí přestupovat, přecházet silnici, nezdržuje je ostatní doprava, stání na přechodech atd. Ovšem pokud se na tento problém zaměříme podrobněji do hloubky, konkrétně z pohledu řidičů a stresu způsobeném tímto řešením zastávky, zjistíme, že díky „pohodlí“ občanů, dopravní podnik, respektive řidiči, podstupují nemalá rizika a jsou vystaveni stresujícím situacím, při kterých nesmí pochybit, jelikož se na nějakých zastávkách jedná o centimetry. Dopravní podnik buduje stále více společných zastávek, což se nelíbí řidičům tramvají a autobusů, kteří však s výstavbou nových zastávek neudělají nic.

Příkladem těchto zastávek jsou například zastávky: Zahradní město, Vypich, Petřiny, Vojenská nemocnice, Staroměstská, Palackého náměstí, Jana Masaryka, Prašný most a další. Pro modelovou situaci jsem si vybral konkrétní zastávku „Vypich“, kde se velmi často v jednu dobu střetávají právě zmíněné autobusy a tramvaje několikrát denně. Jedná se o jednu z nejnověji zrekonstruovaných zastávek, která byla dříve rozdělena, pro tramvaje zvlášť a pro autobusy zvlášť.

Tamní komunikace sice splňuje podmínky pro výstavbu společných zastávek, aby autobus mohl zastavit na zmíněné tramvajové zastávce (nyní už i zároveň autobusové), k řešení je však šířka místa pro zastavení s ohledem na to, že se jedná o obousměrný provoz a zároveň se na zastávce potkávají vozy tramvají a autobusů. Nehledě na stresující prostředí, nemůžeme pominout psychický stav řidičů MHD, přičemž musí dodržovat přesnost jízdních řádů. Je to tedy na schopnostech každého řidiče zvláště, jak si dokáže s obtížností a širí průjezdného pásu zastávky, poradit. Největším problémem následující zastávky je však to, že zastávka je zároveň konečnou zastávkou některých vozů tramvaje, které se potřebují dostat na obratiště, přičemž v případě naproti jedoucího autobusu hrozí riziko nehody. Na následujícím obrázku nastala situace, kterou jsem popisoval.

Obrázek 6: Dopravní situace při výjezdu ze zastávky Vypich



Zdroj: (<http://www.mapy.cz/>)

Na tomto záběru je vidět, že tramvaji, která jede do obratiště, přijíždí v protisměru do zastávky autobus. V tomto případě nedochází k žádné kolizi, jelikož tramvaj na obrázku je typem 15T, která má vyhovující průjezdní profil pro tuto situaci. V případě, že by v tu chvíli jela tramvaj T3R.PLF nebo jiná tramvaj s profilem KT, tak by v případě vybočení na obratiště mohlo dojít ke kolizi s protijedoucím autobusem. Záleží tedy na lidském faktoru, který rozhodne, zda ke střetu dojde nebo ne. V případě, že by se autobusové zastávky osamostatnili, jak tomu bylo v minulosti, popřípadě by se rozšířil rozměr společných tramvajových a autobusových pásů, došlo by zcela jistě k celkové eliminaci tohoto problému a předešlo by se dalším nehodám.

### Prostorové poměry společných zastávek:

Prostory společných zastávek jsou nejužším místem sdružených autobusových a tramvajových pásů. Je nutné vždy vycházet ze stavebních parametrů zastávek tramvají a ověřit, zda vyhovují i provozu autobusů. Tramvajová zastávka Vypich dodržuje stanovené normy jak pro šířkové parametry tramvajového pásu, tak parametry autobusového pásu, které jsou totožné, konkrétně 6, 50 metru. Dá se tedy říci, že zastávky tramvají jsou pro autobusy vyhovující, respektive vyhovují při zvýšené opatrnosti řidičů autobusů.

V následující tabulce se zaměřím na výhody a nevýhody zmíněných **společných zastávek** a následně se pokusím eliminovat nevýhody pomocí praktických návrhů řešení.

Obrázek 7: Smajlíky vyjadřující výhody a nevýhody



(Zdroj: Obrázky Microsoft Word)

Tabulka 4: Výhody a nevýhody společných zastávek autobusů a tramvají

VÝHODY	NEVÝHODY
Efektivní Výhodné řešení přestupových vazeb Atraktivita pro cestující Pohodlí cestujících Úspora nákladů v rámci budování podchodů, nadchodů atd. Úspora nákladů na vybavení zastávek	Zpohodlnění cestujících Rizika dopravních nehod V zimním období nanášení posypové soli a jiných chemikálií autobusy do kolejnic Porucha autobusu

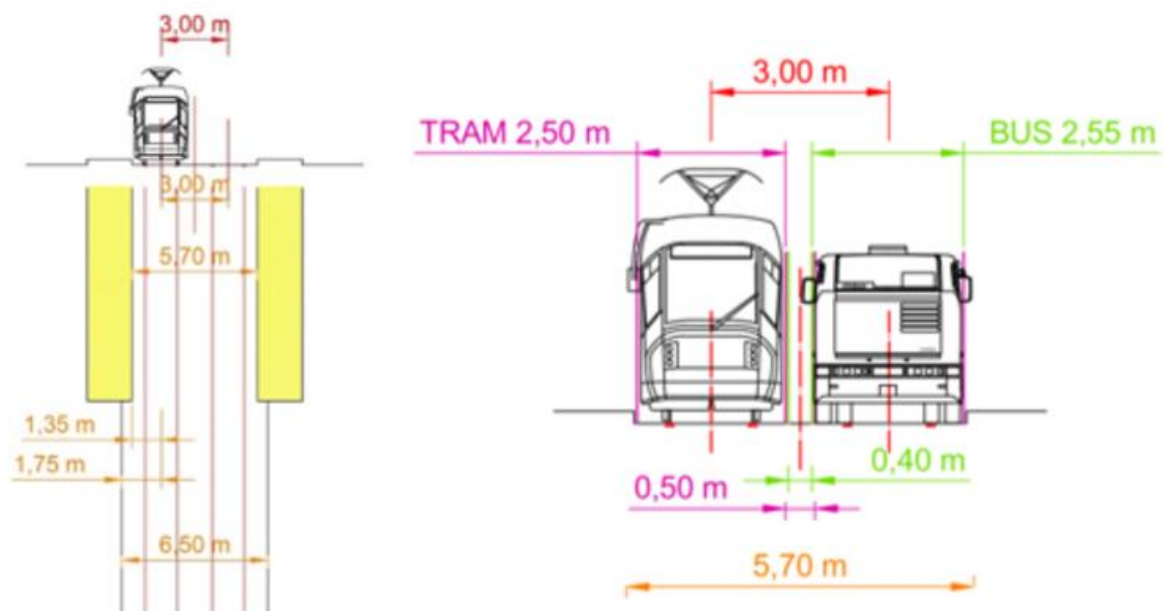
(Zdroj: autor)

Co se týče **zpohodlnění cestujících**, na základě rozšiřování těchto zastávek by si mohli zvyknout na komfort, kterým tyto zastávky rozhodně jsou. Následně by potom mohlo dojít k jejich neuspokojení v rámci nemožné výstavby nových, obdobných zastávek. Je totiž fakt, že některé zastávky zrekonstruovat nepůjde, jelikož je na nich otevřený svršek kolejnic

nebo zatravněný povrch, díky čemu je jasné, že ne všude bude realizovatelná výstavba společných zastávek.

**Riziko dopravních nehod** je největší nevýhodou společných zastávek. Ačkoliv jsou prostorové poměry vyhovující, nelze opomenout lidský faktor, který je výrazně podepsán pod dopravními nehodami, které se na těchto zastávkách, případně v místech nájezdu a výjezdu z tramvajové tratě, stávají. Aktuální dolní hranice prostorového poměru ve sdružených zastávkách, je 5,70 metru. Následující obrázek znázorňuje boční odstup tramvaje a autobusu ve sdružené zastávce při osové vzdálenosti tramvajových kolejí o hodnotě 3,00 metru.

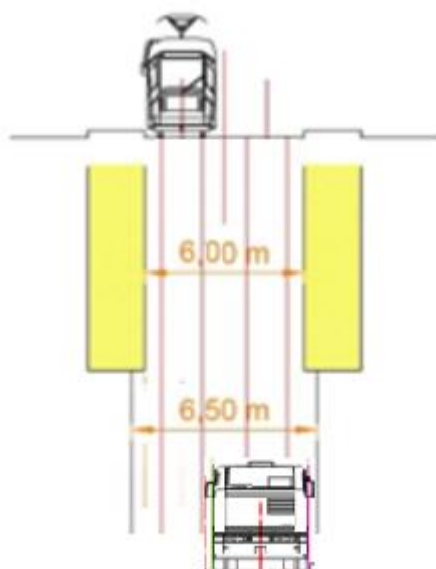
Obrázek 8: Rozbor bočního odstupu vozů tramvaje a autobusu ve společné zastávce při osové vzdálenosti kolejí o hodnotě 3,00 metru.



(Zdroj: <http://preferencvhd.info/index.php/2016/05/26/vybrane-aspekty-provozu-bus-v-profilu-tramvajove-trate/>)

Mé doporučení pro snížení rizika dopravních nehod by bylo stanovit nejnižší možnou hranici výstavby na hodnotu 6,00 metru, při které by měl řidič autobusu vždy větší šanci na zareagování, nebo případné udržení jízdy v rámci určité trajektorie. Vypadalo by to následovně:

Obrázek 9: Sdružená zastávka s prostorovým poměrem 6,00 metru



(Zdroj: autor)

Další nevýhodou je **nanášení posypové soli a jiných chemikálií autobusy do kolejíště** v zimním období. Tyto soli a chemikálie jsou příčinou smyku, respektive skluzu u tramvají. Tramvaj se následně stává těžce ovladatelnou, přičemž je nutné použít i kolejnicové brzdy, které brousí tramvajová kola proti „jejich vůli“ a vznikají tzv. plochy. Tyto plochy jsou na kolech tramvají slyšitelné a značně narušují klid a pokoj občanů, kteří bydlí v blízkosti tramvajové tratě. Zároveň při opotřebení kol tramvaje, je nutností, aby tramvaj ve vozovně odvezli na soustruh, případně vyměnili celý podvozek, což už v rámci nákladů nejsou malé částky. Autobusy nanášejí soli a chemikálie také do výhybek, díky kterým nemůžou řidiči tramvají „hodit“ výhybku, díky čemuž dochází i k několikaminutovým zpožděním, jelikož řidič tramvaje musí výhybku vyčistit.

Poslední uvedenou nevýhodou je **porucha autobusu**. Je zcela jisté, že se poruchám autobusů dopravní podnik nevyhne, ani v případě kvalitního servisu a údržby vozů. Porucha autobusu může způsobit na silnici dopravní zácpu, která se dá řešit objetím. Avšak v případě poruchy ve společné zastávce s tramvajemi, jsou všechny tramvaje, které přejeli všechny

možné příležitosti k odklonu, uvězněny a odkázány na techniky, kteří závadu opraví, popřípadě na těžkou techniku, která autobus odklidí z tramvajového pásu. Díky těmto poruchám vznikají i hodinová zpoždění.

Pro výše uvedené „nevýhody“ lze uvést pouze jednu variantu k řešení, a to zrušení společných zastávek v rámci celé pražské integrované dopravy.

Tyto analyzované skutečnosti o společných zastávkách tramvají a autobusů, konkrétně jejich nevýhody, by mohly být podnětem pro dopravní podnik, k uskutečnění určitých kroků k eliminaci rizik a jiných nežádoucích situací v rámci pražské integrované dopravy.

## **4.2 Slabá stránka v rámci lanové dráhy na Petřín**

### **4.2.1 Jízdné lanové dráhy na Petřín**

Lanová dráha na Petřín je součástí Pražské integrované dopravy. Zajišťuje obousměrné spojení mezi Petřínem, Nebozízkem a Újezdem. Lanová dráha na Petřín přepraví ročně průměrně okolo 1,8 mil. cestujících.

Jako slabou stránku budu zkoumat jízdné lanové dráhy. Mým cílem je provést analýzu a následně doporučit změny v jízdném za účelem alespoň pokrytí nákladů, které jsou spojeny s provozem a údržbou lanové dráhy.

Lanová dráha na Petřín má jednotné jízdné společně s tramvajemi, autobusy, metrem a příměstskými vlaky, v rámci PID. Je to příjemná věc pro návštěvníky a cestující lanovou dráhou, nicméně nastává otázka, zda je lanová dráha, jako taková, výdělečná. V následující tabulce se, v rámci několika posledních let, zaměřím na počet přepravených osob lanovou dráhou, který vyjádřím procentuálně z celého počtu přepravených osob v rámci PID. Údaje o tržbách vázaných přímo k lanové dráze na Petřín nejsou k dispozici. Můžeme tedy uvažovat, že procentní podíl tržeb z jízdného na lanové dráze z tržeb v rámci celého podniku odpovídá podílu přepravovaných osob lanovou dráhou z celkového počtu přepravených osob v rámci celého podniku. V následující tabulce uvedu náklady na Lanovou dráhu, tržby za jízdné Lanové dráhy a tržby v rámci celého podniku. Tabulka poslouží jako zdroj pro další tabulky a možné úvahy.



Tabulka 5: Počet přepravených osob lanovou dráhou na Petřín spojen s tržbami a náklady LD.

<b>Rok</b>	<b>Počet přepravených osob</b>	<b>Podíl celkového počtu přepravených osob v rámci PID</b>	<b>Náklady spojené s provozem a údržbou lanové dráhy</b>	<b>Tržby z jízdného v rámci lanové dráhy</b>	<b>Tržby z jízdného v rámci celé PID</b>
<b>2009</b>	1,80 mil.	0,14 %	15,004 mil. Kč	6,16 mil. Kč	4 398 mil. Kč
<b>2010</b>	1,77 mil.	0,14 %	14,145 mil. Kč	6,25 mil. Kč	4 461 mil. Kč
<b>2011</b>	1,84 mil.	0,16 %	14,368 mil. Kč	7,25 mil. Kč	4 533 mil. Kč
<b>2012</b>	1,86 mil.	0,14 %	14,256 mil. Kč	5,97 mil. Kč	4 269 mil. Kč
<b>2013</b>	1,82 mil.	0,14 %	14,789 mil. Kč	5,93 mil. Kč	4 234 mil. Kč
<b>2014</b>	1,94 mil.	0,15 %	15,065 mil. Kč	6,51 mil. Kč	4 345 mil. Kč
<b>2015</b>	1,48 mil.	0,12 %	14,634 mil. Kč	5,26 mil. Kč	4 388 mil. Kč

(Zdroj: autor)

Z tabulky lze vyčíst, že v letech 2009-2015 se průměrně lanovou dráhou přepravilo každoročně 1,79 mil. osob, což činí zhruba 14 % veškeré přepravy osob v rámci celé pražské integrované dopravy. Náklady spojené s provozem a údržbou Lanové dráhy se pohybují v rozmezí 14-15 mil. Kč. Šokující je však fakt, že tržby za jízdné, což jsou zároveň jediné tržby v rámci lanové dráhy, dosahují v tomto období průměrně 6,19 mil. Kč, což je opravdu nepatrný zlomek vzhledem k tržbám za jízdné v rámci celé pražské integrované dopravy.

Následující tabulka porovnává tržby s náklady pro představu, jak je Lanová dráha výdělečná a jak je závislá na penězích z rozpočtu dopravního podniku hl. města Prahy.

$$* 0,41 = \frac{\text{Tržby z jízdného v rámci LD}}{\text{Náklady spojené s provozem a údržbou LD}} \quad (1)$$

Tabulka 6: Poměr tržeb a nákladů LD na Petřín

<b>Rok</b>	<b>Poměr tržeb a nákladů lanové dráhy na Petřín</b>
<b>2009</b>	0,41 *
<b>2010</b>	0,44
<b>2011</b>	0,50
<b>2012</b>	0,42
<b>2013</b>	0,40
<b>2014</b>	0,43
<b>2015</b>	0,36

(Zdroj: autor)

Z tabulky je zřejmé, že lanová dráha je pro dopravní podnik nevýdělečná, průměrný poměr tržeb a nákladů se pohybuje v procentech okolo 42 %, která nemají šanci pokrýt náklady spojené s provozem a údržbou lanové dráhy.

Pro úplný přehled je níže uvedena tabulka s náklady na přepravenou osobu a tržbami z jedné přepravené osoby.

$$* 8,33 = \frac{\text{Náklady spojené s provozem a údržbou LD}}{\text{Počet přepravených osob}} \quad (2)$$

$$** 3,42 = \frac{\text{Potencionální tržby po odečtení tržeb za jízdné v rámci PID}}{\text{Náklady spojené s provozem a údržbou LD}} \quad (3)$$

Tabulka 7: Náklady na přepravenou osobu a tržby z jedné přepravené osoby

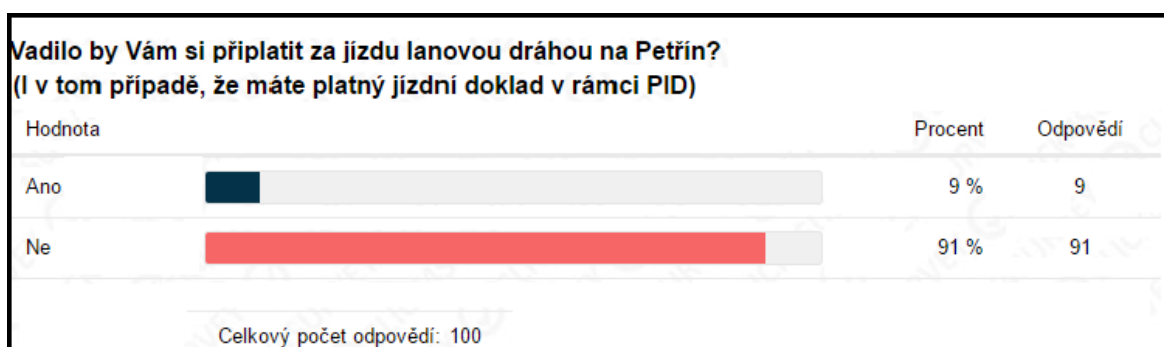
<b>Rok</b>	<b>Náklady na jednu přepravenou osobu</b>	<b>Tržby z jedné přepravené osoby</b>
<b>2009</b>	8,33 Kč*	3,42 Kč**
<b>2010</b>	7,99 Kč	3,53 Kč
<b>2011</b>	7,81 Kč	3,94 Kč
<b>2012</b>	7,66 Kč	3,21 Kč
<b>2013</b>	8,12 Kč	3,26 Kč
<b>2014</b>	7,76 Kč	3,35 Kč
<b>2015</b>	9,89 Kč	3,55 Kč

(Zdroj: autor)

Nyní přichází prostor pro vlastní zhodnocení a návrh řešení. Lanová dráha je jedním z nejnavštěvovanějších míst v Praze. O čemž svědčí údaje v tabulce s počtem přepravovaných osob. Některým lidem slouží jako turistická atrakce, jiným jako dopravní prostředek pro přepravu z Újezdu na Petřín za atrakcemi, které Petřínský vrch nabízí. Nebo naopak jako dopravní prostředek z Petřínu na Újezd. Primárně je však turistickou atrakcí.

Na základě těchto poznatků jsem provedl průzkum a dotázal se sta lidí (konkrétně návštěvníků petřínské lanové dráhy), zda by jim vadilo si připlatit za jízdu lanovou dráhou, nad rámec jízdného v PID.

Obrázek 10: Dotazník ohledně jízdného Lanovou dráhou na Petřín



(Zdroj: autor)

Z průzkumu, kde 91 % dotázaných odpovědělo ne, je jasné zřetelné, že návštěvníci lanové dráhy jsou ochotni si připlatit za jízdu lanovou dráhou i nad rámec jízdného PID.

Součástí analýzy pomocí dotazníku nebyl dotaz na částku, kterou by byli návštěvníci ochotní zaplatit za jednu jízdu, a proto jsem se rozhodl v mém doporučení stanovit cenu na 25 Kč pro jednotlivou jízdu (nahoru nebo dolů), stejně jako je tomu na Lanové dráze v ZOO v Praze, která je rovněž provozována Dopravním podnikem hl. města Prahy. Zdroj: (<https://www.zoopraha.cz/navsteva/sluzby-navstevnikum/16-lanova-draha> [online] [cit. 2017-04-05])

V následující tabulce uvedu potencionální tržby za jízdné, kterými mohla lanová dráha disponovat v případě nastavení individuálního jízdného ve výši 25 Kč nad rámec všeobecného jízdného v rámci celé PID.

Tabulka 8: Potencionální tržby v případě individuálního jízdného

Rok	Počet přepravených osob	Potencionální tržby za jízdné	Tržby z jízdného v rámci lanové dráhy (aktuální standard)	Potencionální tržby po odečtení tržeb za jízdné v rámci PID
2009	1,80 mil.	45,00 mil. Kč	6,16 mil. Kč	38,84 mil. Kč
2010	1,77 mil.	44,25 mil. Kč	6,25 mil. Kč	38,00 mil. Kč
2011	1,84 mil.	46,00 mil. Kč	7,25 mil. Kč	38,75 mil. Kč
2012	1,86 mil.	46,50 mil. Kč	5,97 mil. Kč	40,53 mil. Kč
2013	1,82 mil.	45,50 mil. Kč	5,93 mil. Kč	39,57 mil. Kč
2014	1,94 mil.	48,50 mil. Kč	6,51 mil. Kč	41,99 mil. Kč
2015	1,48 mil.	37,00 mil. Kč	5,26 mil. Kč	31,74 mil. Kč

(Zdroj: autor)

Tabulka nám udává tržby, kterých mohla lanová dráha na Petřín dosáhnout, při teoreticky uvažované stejné návštěvnosti, v případě nastavení jednotného jízdného nad rámec jízdního tarifu pražské integrované dopravy. Při porovnání potencionálních tržeb s náklady spojenými s provozem a údržbou lanové dráhy, získáme zcela jiný poměr, než tomu bylo v přechozím porovnání.

$$* 2,58 = \frac{\text{Potencionální tržby po odečtení tržeb za jízdné v rámci PID}}{\text{Náklady spojené s provozem a údržbou LD}} \quad (4)$$

Tabulka 9: Potencionální poměr tržeb a nákladů LD na Petřín

Rok	Poměr tržeb a nákladů lanové dráhy na Petřín
2009	2,58 *
2010	2,68
2011	2,69
2012	2,84
2013	2,67
2014	2,78
2015	2,17

(Zdroj: autor)

Rozdíl mezi potencionálním poměrem tržeb a nákladů na LD na Petřín a reálným poměrem tržeb a nákladů na LD na Petřín je velice výrazný. Potencionální tržby dosahují téměř v každém roce šestinásobku reálných tržeb.

Realizace zavedení zvláštního jízdného zcela určitě není jednoduchou záležitostí. Jednalo by se o projekt, na jehož počátku by byla investice v řádech milionů. To už však není předmětem této práce, může to však posloužit jako zdroj pro další práce. Ale vzhledem k výpočtům a údajům v tabulce by byla návratnost, při udržení trendu návštěvnosti lanové dráhy, velice rychlá.

V případě realizace zavedení individuálního jízdného by lanová dráha dosahovala velkých zisků, které by následně mohl nechat dopravní podnik, coby poskytovatel, lanové dráze pro účely rekonstrukce tratě, vybudování bezbariérového přístupu v rámci všech tří nástupních a výstupních stanic lanové dráhy (Újezd, Nebozízek, Petřín). V případě potřeby by mohl dopravní podnik použít utržené peníze pro jiné a nezbytné úkony v rámci městské hromadné dopravy, nebo pro své služby, které poskytuje nad rámec pražské integrované dopravy.

# Závěr

Předmětem mé bakalářské práce bylo analyzovat pomocí SWOT analýzy dopravní podnik, charakterizovat jednotlivé údaje z této analýzy. Následně vybrat slabé stránky k důkladnější analýze s návrhy řešení, která by měla vést ke zlepšení situace, popřípadě eliminaci vybrané slabé stránky. První analyzovanou stránkou byly společné zastávky autobusů s tramvajemi, díky kterým dochází k dopravním nehodám a k dopravním omezením plynulosti městské hromadné dopravy. Po stanovení nevýhod v rámci sdružených zastávek, došlo na jejich analýzu a následné návrhy k řešení.

Duhou analyzovanou stránkou bylo jízdné v rámci lanové dráhy na Petřín, které není stanovené individuálně, ale je součástí jízdného v rámci celé pražské integrované dopravy. Byly analyzovány tržby lanové dráhy a náklady na provoz a údržbu. Po zjištění kritického stavu, bylo navrženo opatření k eliminaci této skutečnosti. Tato práce by mohla sloužit jako příklad, vodítko k zavedení individuálního jízdného nad rámec standartního jízdného v rámci pražské integrované dopravy. Stanovené cíle práce byly splněny, nicméně tato práce by se dala rozšířit, v rámci druhé zkoumané slabé stránky, o investici spojenou se zavedením individuálního jízdného. Dále pak o další slabé stránky, které se nechají analyzovat a řešit v rámci dalších bakalářských či diplomových prací.

# Seznam použité literatury

1. **KOTLER, P.** *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
2. **GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D.** *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 9788025126219.
3. **FOJTÍK, P.** *Fakta & Legendy o pražské městské hromadné dopravě*. Praha: Dopravní podnik hl. m. Prahy, 2010. ISBN 978-80-254-8017-5.
4. **HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; MATHAUSER, M.; VALSA, O.** *Business strategie. Krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
5. **FOJTÍK, P.; LINERT, S.; PROŠEK, F.** *Historie městské hromadné dopravy v Praze*. Praha: Dopravní podnik hl. m. Prahy, 3. vydání 2005. ISBN 80-239-5013-4.
6. **CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J.** *Management a organizační chování: 2*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 8024770008.
7. **DLUHOŠOVÁ, D.** *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 808692968X
8. **ČEVELOVÁ, M.** *Marketing bez reklamy*. E-kniha. 2013. ISBN 978-80-87749-12-8
9. **DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I.** *Základy marketingu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 176 s. ISBN 80-7083-433-1.
10. **KOTLER, P.** *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452
11. **NOVOTNÝ, V.; JAVOŘÍK, T.; KOČÁRKOVÁ, D.** *Vybrané aspekty provozu BUS v profilu tramvajové tratě*. In XVII. dopravně-inženýrské dny [sborník, CD]. 2016. ISBN 978-80-260-9662-7.

## Internetové zdroje:

<http://www.dpp.cz/vyrocní-zpravy/>

<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitostiodhali-swot-analyza>

<http://www.dpp.cz/>

<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza>

<http://referaty.aktuality.sk/swot-analyza/referat-31384>

<http://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>

<http://www.cevelova.cz>

<http://www.tsk-praha.cz/wps/portal/root/dopravni-inzenyrstvi/rocnky>

<https://www.zoopraha.cz/navsteva/sluzby-navstevnikum/16-lanova-draha>

# Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Logo dopravního podniku.....	11
Obrázek č. 2 Organizační struktura společnosti.....	15
Obrázek č. 3 Dopravní schéma autobusů a metra.....	18
Obrázek č. 4 Dopravní schéma tramvají a metra.....	19
Obrázek č. 5 Základní rámec SWOT analýzy.....	21
Obrázek č. 6 Dopravní situace při výjezdu ze zastávky Vypich.....	35
Obrázek č. 7 Smajlíky vyjadřující Výhody a nevýhody.....	36
Obrázek č. 8 Rozbor bočního odstupu vozů tramvaje a autobusu ve společné zastávce.....	37
Obrázek č. 9 Sdružená zastávka s prostorovým poměrem 6,00 metru.....	38
Obrázek č. 10 Dotazník ohledně jízdného LD na Petřín.....	42

# Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Provozní evidenční stav vozů.....	16
Tabulka č. 2 Graficky vyjádřená SWOT analýzy.....	26
Tabulka č. 3 SWOT matice Dopravního podniku hl. města Prahy.....	29
Tabulka č. 4 Výhody a nevýhody společných zastávek autobusů a tramvají.....	36
Tabulka č. 5 Počet přepravených osob lanovou dráhou na Petřín spojen s tržbami a náklady LD...40	
Tabulka č. 6 Poměr tržeb a nákladů LD na Petřín.....	40
Tabulka č. 7 Náklady na přepravenou osobu a tržby z jedné přepravené osoby.....	41
Tabulka č. 8 Potencionální tržby v případě individuálního jízdného.....	42
Tabulka č. 9 Potencionální poměr tržeb a nákladů LD na Petřín.....	43



# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Michal Kalita

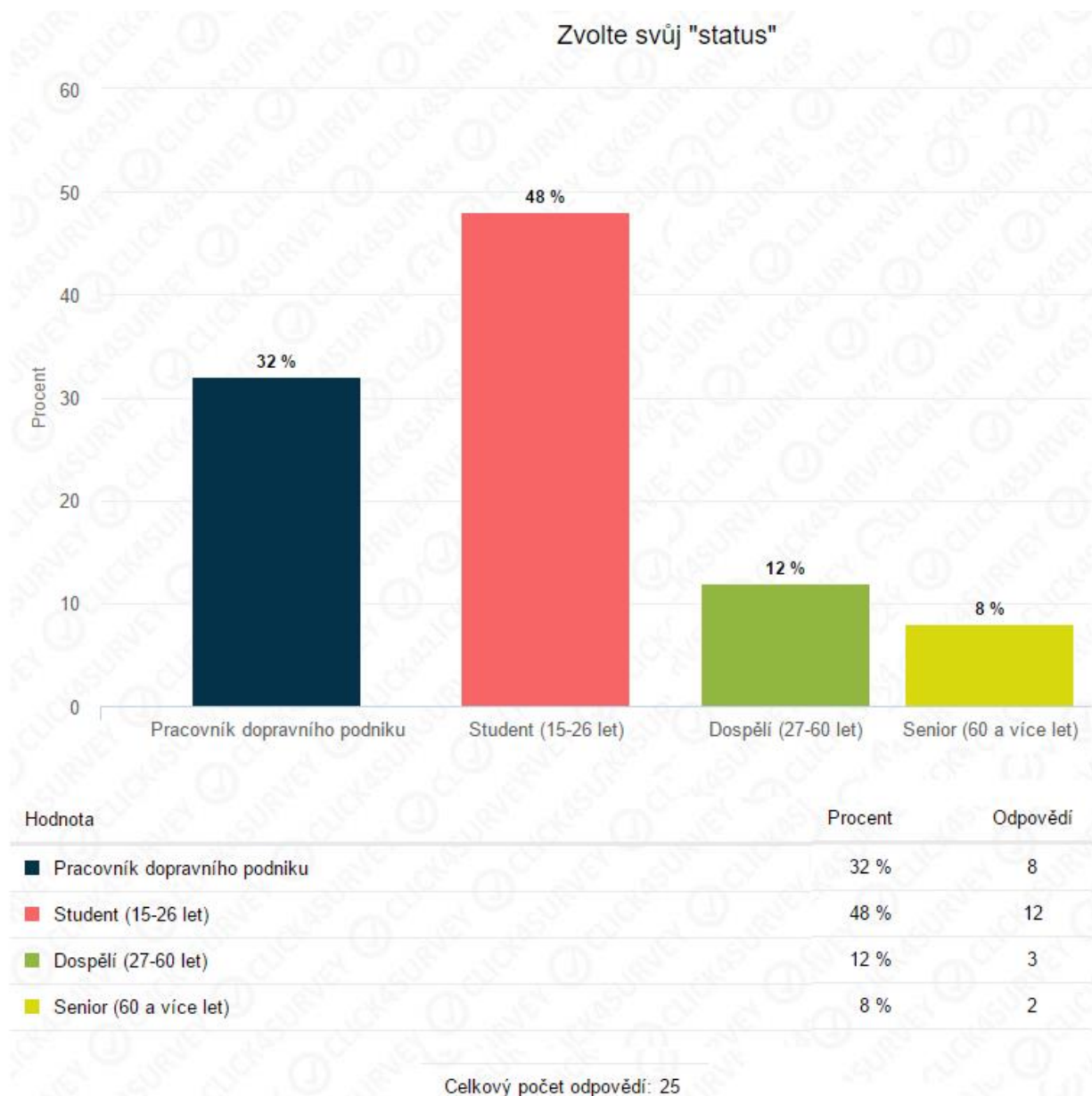
V Praze dne: 07. 04. 2017

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>

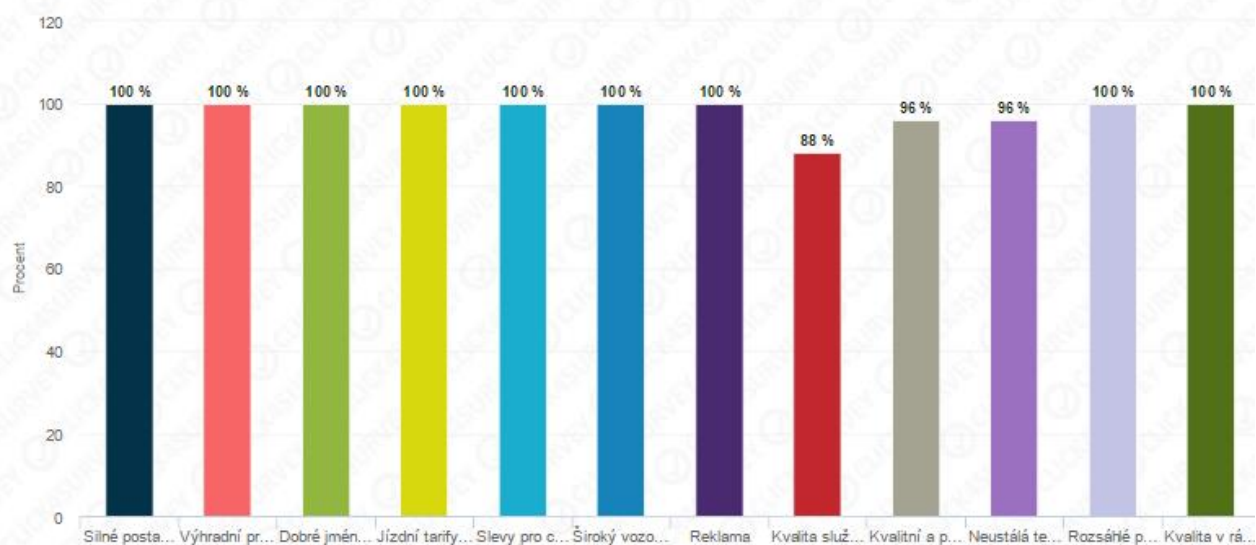
# Přílohy

Příloha 1: Údaje o respondentech dotazníkového šetření v rámci zjišťování silných stránek podniku



## Příloha 2: Dotazník – Zjišťování, respektive ověřování silných stránek podniku

Každá možnost znázorňuje stránku podniku pro SWOT analýzu (Na požádání vysvětlím). Pokud souhlasíte, že se jedná o silnou stránku Dopravního podniku hl. města Prahy, zaškrtněte.



Hodnota	Procent	Odpovědí
■ Silné postavení na trhu (výsadní)	100 %	25
■ Výhradní provozovatel MHD v Praze	100 %	25
■ Dobré jméno společnosti	100 %	25
■ Jízdní tarify pro cestující	100 %	25
■ Slevy pro cestující	100 %	25
■ Široký vozový park	100 %	25
■ Reklama	100 %	25
■ Kvalita služeb, které poskytuje podnik nad rámec přepravy osob	88 %	22
■ Kvalitní a proškolení zaměstnanci	96 %	24
■ Neustálá tendence modernizovat	96 %	24
■ Rozsáhlé pokrytí celé Prahy	100 %	25
■ Kvalita v rámci dopravních podniků ČR	100 %	25

Celkový počet odpovědí: 25

Příloha 3: Příklad sdružené zastávky



Příloha 4: Nehoda na sdružené zastávce



Příloha 5: Vozy autobusu a tramvaje zachyceny při těsném průjezdu sdruženou zastávkou

