



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Diplomová práce

## **Dopravní služby a jejich řízení**

Vypracoval: Bc. Ladislav Beran

Vedoucí práce: Doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ladislav BERAN**  
Osobní číslo: **E11460**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Strukturální politika EU a rozvoj venkova**  
Název tématu: **Dopravní služby a jejich řízení**  
Zadávající katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Cílem práce bude návrh organizace železniční dopravy v České republice. V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů.

#### **Metodika práce:**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu dopravních služeb nabízených v rámci železniční dopravy v České republice. Komparována bude aktuální nabídka služeb jednotlivými dopravci, tvorba hodnoty pro zákazníky. Analyzovány budou dále podmínky makroprostředí pro provoz služeb na železnici. Výstupem analýz bude nalezení optimální varianty pro zabezpečení dopravní obslužnosti jak v rámci nákladní, tak v rámci osobní dopravy.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran, dle možností  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. C.H. Beck, Praha 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

CHLAŇ, A., BREJCHA, R., BENEDIKTOVÁ, M. Nové možnosti financování projektů regionální železniční dopravy. In Dopravní systémy a hodnota pro uživatele. Pardubice, 2009. s. 20-29 . ISBN 978-80-7395-181-8.

BŘEZINA, E., ČECH, R. Interoperabilita evropského železničního systému. Doprava: Ekonomicko-technická revue. Pardubice 2009, vol. 51, no. 2, 8-9 s. ISSN 0012-5520.

CHLAŇ, A., GOTTFRIED, M. Localization of logistic centers in the Czech Republic and decision making ways about outsourcing of logistic servLOGISTIC SERVICES. Univerzita Pardubice. Pardubice, 2010. 318 s. ISBN 978-80-7395-245-7.

Internetové zdroje:

[www.mdcr.cz](http://www.mdcr.cz)

Jiné zdroje:

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY-odborné publikace


Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek/Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
SILCEŇOVA 15 (28)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Eva Čudilínová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. února 2012

Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne: .....

.....

Bc. Ladislav Beran

## **Poděkování:**

Chtěl bych ze srdce poděkovat paní Doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za vzájemnou spolupráci, odborné rady a předané zkušenosti během vypracování této diplomové práce.

**Bc. Ladislav Beran**

# Obsah

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>4</b>
2.1 Definice dopravy .....	4
2.1.1 Historie dopravy.....	5
2.1.2 Charakteristika železniční dopravy .....	8
2.1.3 Dopravní politika státu.....	11
2.1.4 Dopravní politika EU .....	12
2.1.5 Dopravní obslužnost a její financování .....	13
2.1.6 Interoperabilita evropského železničního systému.....	15
2.1.7 Železniční přeprava v číslech .....	16
2.2 Definice a charakteristika služeb .....	18
2.2.1 Řízení kvality služeb .....	19
2.2.2 Metody tvorby cen za dopravní služby.....	21
2.2.3 Budování vztahů se zákazníky.....	22
2.3 Management a logistické řízení .....	23
2.3.1 Telematika v řízení dopravy a logistických řetězců .....	27
<b>3. CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>28</b>
3.1 Cíl práce.....	28
3.2 Metodika zpracování .....	28
3.2.1 Dotazníkové šetření .....	29
3.2.2 Servqual metoda .....	29
3.2.3 SWOT analýza .....	30
<b>4. ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY A ANALÝZA DOPRAVNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>31</b>
4.1 Problematika železniční osobní dopravy .....	31
4.2 České dráhy a.s. ....	33

4.2.1 Vozový park a nabízené služby Českých drah.....	35
4.2.2 Ostatní služby.....	39
4.2.3 SWOT analýza .....	40
4.3 RegioJet a.s. ....	42
4.3.1 Vlaky RegioJet .....	44
4.3.2 Nabízené služby .....	46
4.3.3 SWOT analýza .....	49
4.4 LEO Express a.s.....	51
4.4.1 Vlaky Stadler Flirt .....	52
4.4.2 Palubní servis a nabízené služby.....	53
4.4.3 SWOT analýza .....	56
4.5 Dotazníkové šetření .....	58
4.6 SERVQUAL metoda .....	68
<b>5. NÁVRHOVÁ ČÁST.....</b>	<b>71</b>
5.1 Benchmarking .....	71
5.2 Získané poznatky a doporučení .....	71
<b>6. ZÁVĚR.....</b>	<b>73</b>
<b>7. SUMMARY .....</b>	<b>77</b>
<b>8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>78</b>
8.1 Odborná literatura .....	78
8.2 Internetové zdroje .....	79
<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů, příloh .....</b>	<b>82</b>

## **Přílohy**

# 1. ÚVOD

„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu - skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu! Co stojí, hnije. Silnice a železnice, to jsou tepny, jimiž probíhá život státního tělesa.“

Tomáš Baťa

Od samostatné České republiky zde nebyl žádný společensko-politický nátlak, který by byl vyvíjen na státního dopravce České dráhy, aby strategie společnosti vedla ke zlepšování služeb a k obnově vozového parku. To se ovšem záhy změnilo v roce 2011 příchodem soukromého železničního dopravce.

Díky krokům Ministerstva dopravy v liberalizaci železničního trhu si cestující může na určitých trasách vybírat dopravce podle svého uvážení a finančních možností. Konkurenční prostředí zákonitě tlačí na snižování cen jízdného. Několik desetiletí něco nemyslitelného a nevídaného.

Cílem diplomové práce je zmapování trhu předních železničních dopravců a komparace aktuální nabídky služeb, ve které si vzájemně konkurují. Díky dotazníkovému šetření si čtenář vytvoří náhled a podobu reálné praxe na železnicích. Vytvořením SWOT analýz a SERVQUAL metody se pokusím odpovědět na následně zvolené pracovní hypotézy.

- ⇒ Cena je nejdůležitějším faktorem při výběru železniční přepravy.
- ⇒ Zákazníci jsou spokojeni s kvalitou služeb dopravců.
- ⇒ České dráhy jsou nejlépe hodnocené ve kvalitě nabízených služeb.

Železniční doprava v České republice má již neodmyslitelnou tradici a v posledních letech je v mediálním i reálném prostoru často diskutována, proto by mohla být svou aktuálností přínosem.



## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Definice dopravy

Doprava patří mezi nejrychleji se rozvíjející sektory národního hospodářství, zvláště v souvislosti s narůstající globalizací výroby, která vyžaduje přesuny výrobků nebo jejich částí nejen mezi jednotlivými státy, ale i kontinenty. Druhým důvodem enormního nárůstu dopravy je rychlý rozvoj osobního motorismu. Důsledky těchto tendencí nejsou pro životní prostředí příznivé a tak se hledají cesty, jak omezit škodlivé dopady dopravy a usměrnit její překotný vývoj do takové podoby, aby se stala "trvale udržitelnou" a aby svými negativními důsledky nezatěžovala budoucí generace (**Vaněček, 2008**).

Podle **Toušek (2009)** je doprava (Transport) na obecné úrovni definována jako činnost spojená s cílevědomým přemísťováním různého množství osob a hmotných statků v časových a prostorových souvislostech při využití různých dopravních cest. V užším smyslu se pak jedná o proces charakterizovaný pohybem dopravních prostředků po dopravní cestě.

Doprava – přeprava:

Zákazník či fyzické zboží nebo služba jsou přemístěny z místa na místo (tzn. je změněno pouze umístění osob či věcí). Zdroje se obvykle podstatně fyzicky nemění a nedochází k podstatné změně v jejich formě. Systém poskytuje hlavně užitek ze změny umístění. Je základní funkcí dopravního (přepravního) systému. Jako přepravní systém může být označována činnost spediční služby, dopravní služby, stěhovací služby apod. (**Štůsek, 2007**).

Funkce dopravy:

- *Stimulační*: investice do dopravní infrastruktury iniciují oživení ekonomiky;
- *Sociálně stabilizační*: před racionalizací dopravní soustavy je dáována přednost zachování sociálního smíru, poruchy v dopravním systému významně porušují stabilitu i vývoj celé ekonomiky a společnosti;
- *Substituční*: doprava je využívána k substituční činnosti např. v nákladní dopravě práce v režimu JIT (Just in time) substituují skladování;

➤ *Komplementární*: je převážně její dominantní funkcí (**Eisler, 2004**).

*Ekonomické aspekty*: v rámci předpokládaného růstu, který je zakalkulován do většiny scénářů, je od rozvoje dopravy očekávaná větší míra dostupnosti k místům a zdrojům ekonomického růstu. Vzdálenost sama o sobě přestává hrát významnější roli. Očekává se, že rozvoj ekonomiky vyvolá expanzi dopravního sektoru. Existují okolnosti, které tuto expanzi mohou ovlivnit: omezená kapacita dopravní infrastruktury, přepravní náklady, ohled na životní prostředí.

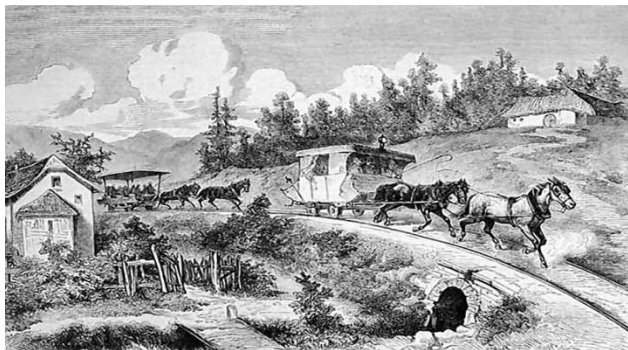
*Ekologické aspekty*: faktor ekologie nabývá stejného významu jako těsně před ním faktor ekonomického blahobytu: je mnohými považován za primární a rozhodující. Ekologická omezení budou ovlivňovat rozvoj dopravy zejména v oblasti stavebních nákladů a prodloužení dopravních tras (vyhnutí se citlivým oblastem) v důsledku nákladnějších projektových řešení (tunely, protihlukové stěny atd.) Nepřímo se této stránky věci dotýká potřeba snížení ztrát na životech a zdraví lidí při dopravních nehodách (**Pernica, 2001**).

### 2.1.1 Historie dopravy

Do počátku 19. století byla přeprava zboží a osob zajišťována formanskými vozy a kočáry. Na silnici spojující města České Budějovice, Freistadt a Mauthausen se pohybovalo kolem 400 souprav formanských vozů dovážející především sůl z oblasti Solné komory v Rakousku. Koněspřežka nahradila Zlatou stezku a „císařskou silnici“, vozila se po ní nejen sůl, ale i obchodní zboží a suroviny pro vzrůstající se manufakturní výrobu. I když byla původně určena především pro nákladní dopravu, převážela i osoby.

Koněspřežná železnice České Budějovice – Linec, vystavěná v letech 1825–1832, je nejstarší železnicí ve střední Evropě. Její primát ale nespočívá v užití kolejí pro přepravu zboží. Používání primitivních dřevěných kolejnic je doloženo například v některých dolech v Německu a v Anglii již v 17. století (**Kučerová, 2008**).

## Obrázek 1 Koněspřežka České Budějovice - Linec



Zdroj: („Provoz na koněspřežce", 2013)

Doprava osob v našich zemích patřila v této době dostavníkům, pohybujícím se především po síti státních silnic, tzv. chaussé. Ty stavělo od roku 1793 státní silniční ředitelství. Ještě dříve se cestující publikum svěřovalo formanům. Forman byl živnostník a pravý král tehdejších silnic. Pokrokem v osobní dopravě bylo v květnu 1823 zavedení tzv. poštovního rychlíku Vídeň – Brno. Šlo o poštovní vůz, tažený dvěma páry koní a uzpůsobený přepravě osob. Na kozlíku<sup>1</sup> takového „rychlíku“ seděl postilion<sup>2</sup> a hlasitě vytruboval, což bylo znamením pro formany a ostatní vozky, aby hbitě vyklidili cestu. V létě téhož roku přibyl k brněnskému spoji i poštovní rychlík z Vídně do Prahy (přes Jihlavu). Rychlost této přepravy odpovídala své době: ráno v 6 hodin se odjíždělo z Vídně a Prahu spatřil pasažér po 37 hodinách, v to počítaje i tři hodiny na občerstvení. Požitek z takového cestování byl ovšem vyhrazen jen majetnějším – za cestu se vybíralo 17 zlatých a 10 krejcarů, tedy částka, představující již značné jmění (**Schreier, 2009**).

---

<sup>1</sup> zařízení pro posez vozky na taženém vozidle viz wikipedia.cz, 2013

<sup>2</sup> kočí poštovních vozů viz slovník-cizich-slov.abz.cz, 2013

## Obrázek 2 Formanský vůz



Zdroj: („Formanský vůz“, 2013)

Železnice v Evropě vznikaly v období kapitalismu volné konkurence a byly konkurenceschopným a ziskovým odvětvím dopravních služeb, čímž přispěly k mohutnému hospodářskému rozvoji.

Rozvoj konkurenčních dopravních modů (letecké a automobilové dopravy) v poválečném období spolu s neefektivní hospodářskou politikou založenou na státním vlastnictví a monopolizaci národních železničních dopravců přivedl železnice na pokraj ekonomické a společenské akceptovatelnosti jejich dalšího fungování.

Nové trendy v hospodářské politice založené na evropské integraci a liberalizaci služeb spolu s rozšiřováním environmentalismu v politickém myšlení i v hospodářské politice vedou k přehodnocení cílů dopravní politiky a vytváří prostor pro revitalizaci železniční dopravy.

Liberalizace poskytování železničních dopravních služeb na infrastrukturu provozované nezávislým subjektem kontrolovaným a regulovaným (a zpravidla i vlastněným) státem, samosprávným regionem, municipalitou<sup>3</sup> apod. umožní návrat soukromého, konkurenčního, a tedy efektivního podnikání do železniční dopravy (**Kvizda, 2006**).

---

<sup>3</sup> městská samospráva viz slovník-cizích-slov.abz.cz, 2013

Skutečná zaostalost dopravního systému v Československu (od roku 1993 v České republice) se začala projevovat od začátku 90. let, kdy došlo k transformaci centrálně řízené ekonomiky na tržní. Významnou součástí zaostalosti byl také sice podporovaný rozvoj infrastruktury, ale převážně z hlediska vojenského, kdy byla prioritou příprava na válku. Tomu ostatně byla podřízena celá ekonomika a státní rozpočet.

Na začátku devadesátých let došlo k prudkému poklesu přepravy díky poklesu výroby jednak uvnitř Československa, později ČR, jednak ve vztahu k uvedeným zemím (země bývalé RVHP). Tento pokles se postupně stabilizoval tak, jak probíhala transformace a restrukturalizace české ekonomiky (**Eisler, 2004**).

### **2.1.2 Charakteristika železniční dopravy**

Železniční síť v zásadě odpovídá původním požadavkům Rakouska – Uherska. Disponuje relativně vysokou hustotou sítě, ale s různorodými parametry tratí a silnic, dále s vysokým procentem tratí s nízkou rychlostí, přičemž v to nepočítáme snížení rychlosti v důsledku zanedbané opravy a údržby včetně z toho plynoucích tzv. pomalých jízd (**Eisler, 2004**).

Železniční doprava zaznamenává stálý pokles výkonů. Ten je způsoben nedostatečnými investicemi do železniční infrastruktury. Budoucnost železniční dopravy je spatřována v její nevyhnutelné restrukturalizaci, která by měla směřovat především k vyššímu využití železniční sítě pro dálkovou přepravu nákladů a osob (**Toušek, 2009**).

**Kvizda (2006)** definuje železniční dopravu (mimo říční plavbu a potrubní dopravu) jako moderně nejvíce závislý na síti dopravních cest. Na rozdíl od automobilové dopravy se nemůže opřít o existenci vše pokrývající sítě s prakticky neomezeným přístupem, na rozdíl od letecké nebo námořní dopravy je závislá nejen na existenci uzlových terminálů, ale i na vlastních technologicky náročných cestách. Struktura sítě železničních dopravních cest je tak do značné míry limitujícím faktorem pro efektivnost železniční dopravy. Kromě několika vysokorychlostních tratí pro osobní dopravu vznikajících zejména ve Francii a Německu, částečně i v Itálii a Španělsku, je přepravní výkon železnic soustředěn na dopravní cesty vybudované před více než sto lety.

Železnice má ve srovnání s jinými dopravními prostředky výhody především v šetrném vztahu k životnímu prostředí a v možnosti přepravy hromadných substrátů. Může se podílet na dopravě téměř všech druhů zboží, naráží ale na konkurenci jiných specializovaných dopravních prostředků, které mají výraznější přednosti. Letadla mají výhodu velké rychlosti, nákladní automobily jsou schopny dopravovat kusové zásilky z domu do domu, lodní doprava může dopravovat velká množství apod. **(Vaněček, 2008)**.

Železniční doprava je nejvhodnější pro přepravu hromadného zboží – uhlí, dřevo, stavebniny, ropa, železná ruda apod. U zboží, které nemá hromadnou povahu, je vhodná na delší přepravní vzdálenosti. Mez co je „delší přepravní vzdálenost“, nelze jednoznačně určit, záleží na porovnání nákladů spojených s přemístěním zboží pomocí železniční dopravy a jiného v úvahu přicházejícího druhu dopravy **(Eisler, 2004)**.

Uživatelé dopravy tvoří přepravci a cestující, kteří uspokojují své potřeby nákupem přepravních služeb. Uživatelé mohou své potřeby zajišťovat i alternativně vlastními dopravními prostředky. Význam uživatelů dopravy je ve struktuře všech subjektů v dopravním sektoru považován za určující, neboť tito vytváří poptávku po přepravních službách a působí na vývoj nabídky přepravních služeb. Většina současných problémů, které v dopravě vznikají, je tedy přímo spjata s chováním uživatelů a s jejich rozhodováním o nákupu přepravních služeb **(Toušek, 2009)**.

Zvláštnosti dopravy:

Zvláštností dopravy je její neskladovatelnost, přemístění jako službu nelze skladovat. Proto dopravce musí mít vždy k dispozici dostatečnou rezervu v dopravních prostředcích, aby mohl zajistit různé výkyvy v poptávce na přemístění. Tento fakt výrazně ovlivňuje strukturu kapitálu, ve které se musí zvýšit podíl fixního majetku. Například u běžných průmyslových odvětví je poměr fixního a oběžného kapitálu přibližně 1:1, ale v železniční dopravě, kde je třeba budovat železniční svršek, mosty, nádraží, nakupovat vlakové soupravy, zajišťovat spojení aj., dosahuje tento poměr zhruba 20:1.

Charakter technických zařízení v dopravě je většinou jednoúčelový. Dopravní investice jsou nákladné, vyžadují značné množství kapitálu, mají dlouhou dobu výstavby a dlouhou

návratnost investic. Rozhodování o budování těchto investic (výstavba letiště, výstavba dálnice aj.) Mají vážné důsledky a dlouhodobě ovlivňují hospodářství i ekologické podmínky ve svém okolí (**Vaněček, 2008**).

Subjekty železniční přepravy:

- *Provozovatel dráhy* je fyzická nebo právnická osoba, zapsaná v obchodním rejstříku, provádějící provozování dráhy podle zákona o drahách.
- *Železniční dopravce* je fyzická nebo právnická osoba, zapsaná v obchodním rejstříku, která je provozovatelem drážní dopravy podle drážního zákona.
- *Železniční podnik* je dopravce, jehož hlavním předmětem podnikání je poskytování služeb železniční dopravy.

*Železniční dráhy* se z hlediska významu, účelu a technických podmínek, stanovených prováděcím předpisem, člení do jednotlivých kategorií:

- Dráha celostátní, tj. dráha, která slouží mezinárodní a celostátní veřejné železniční dopravě a je jako taková označena.
- Dráha regionální, tj. dráha regionálního nebo místního významu, která slouží veřejné železniční dopravě a je zaústěná do celostátní nebo jiné regionální dráhy.
- Vlečka, tj. dráha, která slouží vlastní potřebě provozovatele nebo jiného podnikatele a je zaústěná do celostátní nebo regionální dráhy, nebo jiné vlečky.
- Speciální dráha, která slouží zejména k zabezpečení dopravní obslužnosti obce.

O zařazení železniční dráhy do příslušné kategorie dráhy rozhoduje drážní správní úřad (**Toušek, 2009**).

Kritéria efektivity železniční dopravy:

Standardní metoda analýzy a komparace železniční dopravy, spočívá na několika teoretických konceptech, které specifika tohoto modu dopravních služeb vysvětlují a stanovují předpoklady ekonomicky efektivního provozu. K těmto konceptům patří: existence utopených nákladů; úspory z rozsahu; úspory z hustoty dopravy; síťový efekt; úspory ze struktury.

Na základě analýzy železniční dopravy podle těchto konceptů (kritérií) v konkrétních podmínkách lze potom provádět komparaci dopravních systémů v jednotlivých zemích a navrhnout strategii dopravní politiky ve vztahu k železnici **(Kvizda, 2006)**.

### 2.1.3 Dopravní politika státu

Dopravní politika státu má a musí vytvořit podmínky pro chování dopravních podniků a jejich zákazníků (cestujících a přepravních). Nejde jen o snahu zhrubodárnit dopravní obsluhu území a přepravní a dopravní procesy, ale i o efektivnost finančních procesů, které podnikání v dopravě přináší a které vznikají mezi jeho jednotlivými subjekty. Stát má svou politikou vytvořit rámec chování jednotlivých subjektů na přepravním trhu **(Eisler, 2004)**.

Česká republika formuluje určitým způsobem svoji dopravní politiku v souladu se zásadami Evropské unie. Dopravní politiku uskutečňuje vláda svými řídicími a regulačními zásahy do sféry dopravy.

Dopravní politika deklaruje, co stát v oblasti dopravy:

- učinit musí (mezinárodní vazby, smlouvy);
- učinit chce (bezpečnost, udržitelný rozvoj, ekonomika, ekologie, veřejné zdraví);
- a co učinit může (finanční aspekty).

Hlavní cíle z hlediska železniční dopravy – bude se orientovat především:

- na rychlou a kvalitní osobní přepravu, vedenou v pravidelných intervalech;
- na rychlou nákladní přepravu ve spojení s veřejnými logistickými centry se zajištěním služeb „z domu do domu“;
- na kvalitní příměstskou osobní přepravu včetně zapojení železnice do integrovaných dopravních systémů.

Úloha státu je především v tom, aby v rámci plánované dopravní politiky podpořil vhodné strukturální změny v dopravě (např. rychlejší rozvoj nebo potlačení určitého druhu dopravy), aby podpořil rozvoj některých manipulačních systémů (kontejnerová



doprava), ale později by se měly tyto dotace omezit a další rozvoj ponechat podnikatelům **(Vaněček, 2008)**.

Dopravní politika se uplatňuje prostřednictvím státních orgánů, společenských institucí a podniků. K dosažení svých cílů využívá buď *přímých* (např. legislativních) nebo *nepřímých* (např. peněžních) nástrojů. Při tom je třeba respektovat postavení a funkci dopravy v socioekonomickém systému společnosti a její politickou a sociální dimenzi. Tarifní úpravy, omezování nebo zvyšování kapacit dopravních cest, mzdové nároky pracovníků dopravy, restrukturalizace železnic apod. jsou posuzovány z hlediska možného narušení zásad v horizontální i vertikální poloze, např. z hlediska narušení sociálního smíru apod. Kromě toho je při projekci dopravního systému nutno nezanedbat a vycházet z infrastrukturního pojetí dopravy **(Eisler, 2004)**.

#### 2.1.4 Dopravní politika EU

*Bílá kniha* je v současné době základním a nejdůležitějším politicky - dopravním dokumentem pro další směry fungování a rozvoje dopravního sektoru v Evropě na prahu 21. století. Zahrnuje identifikaci stávajících problémů a úkolů dopravy ve smyslu analýzy potřeb, potenciálu a nedostatků dopravního systému včetně podmínek a možností jeho dalšího rozvoje. Bílá kniha přitom bere v úvahu skutečnost, že doprava je klíčovým faktorem fungování a rozvoje moderních ekonomik, neboť představuje více než 10 % podíl na HDP a poskytuje pracovní příležitosti více než 10 milionům zaměstnanců. Nezapomíná přitom na skutečnost, že dopravní systém musí být udržitelný nejen z hlediska hospodářského, ale i z hlediska sociálního a ekologického.

Bílá kniha navrhuje následující přístupy v dopravní politice EU:

- revitalizace železnic (kobotážní způsob dopravy, síť pro nákladní dopravu);
- zlepšení kvality v silniční dopravě;
- podpora nákladní dopravy a vnitrozemské vodní dopravy;
- budování transevropské sítě;
- respektování práv a povinností uživatelů;
- orientace výzkumu a technologií na potřeby čisté a efektivní dopravy;

- vývoj střednědobých a dlouhodobých environmentálních cílů pro udržitelný dopravní systém **(Toušek, 2009)**.

Jednotný trh dopravních služeb, které jsou dopravou (dopravci) poskytovány, musí skýtat záruky zajištění správné konkurence, resp. vytvářet podmínky konkurenceschopnosti, finanční výkonnosti a efektivnosti dopravních podniků včetně zlepšení kvality dopravních systémů a jejich služeb. Kvalitou se rozumí bezpečnost, spolehlivost a komfort pro cestujícího nebo přepravce **(Eisler, 2004)**.

### 2.1.5 Dopravní obslužnost a její financování

Dopravní obslužnost – zajišťování dopravních potřeb občanů na území kraje nebo státu ve veřejném zájmu. Přestože naše legislativa operuje s pojmem dopravní obslužnost, jeví se jako vhodnější užívat termín dopravní obsluha území. Dopravní obsluhu území regionální dopravou objednávají na svém území kraje nebo obce v samostatné působnosti. Kraje zajišťují základní dopravní obslužnost svého územního obvodu, některé obce si dále zajišťují ostatní dopravní obslužnost ve své vlastní režii.

Financování regionální železniční dopravy je jedním z klíčových problémů fungování krajských samospráv s výrazným vlivem na zajištění plnění jejich zákonných povinností. Zastupitelstva krajů podle § 35 odst. 2 písm. g) zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, stanoví rozsah základní dopravní obslužnosti pro území kraje, který je zabezpečován veřejnou osobní linkovou dopravou a veřejnou osobní drážní dopravou. Regionální železniční doprava je v České republice stále v převážné většině případů zajišťována jedním dopravcem, společností České dráhy, a.s.

Požadavky dopravce každoročně rostou a jejich plné uspokojení není ve finančních možnostech krajských rozpočtů. Situace se jeví jako evidentně dlouhodobě neudržitelná **(Chlaň, Brejcha, & Benediktová, 2009)**.

České dráhy a železniční koridory:

Stav železniční infrastruktury u ČD je v současné době na nižší úrovni než u železnic německých nebo rakouských, které pro ČD tvoří bránu k napojení na Evropu. Úroveň

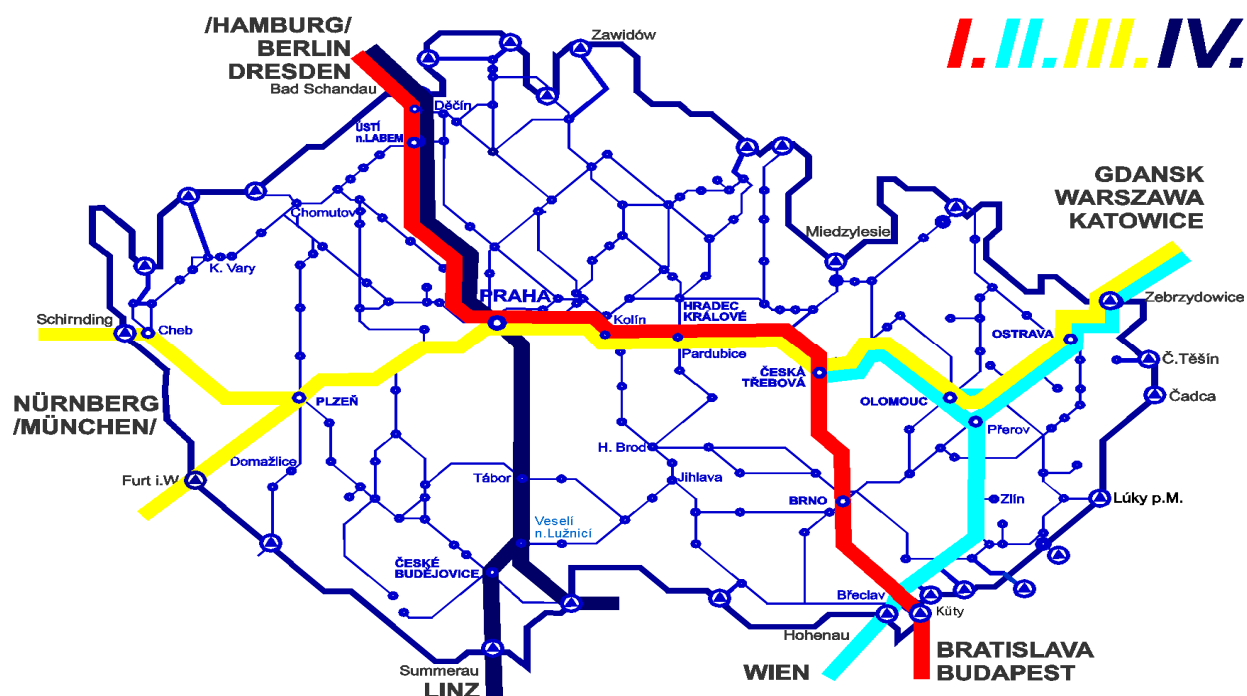
dovolených rychlostí u ČD je poměrně nízká a jen na některých úsecích je možno dosahovat rychlostí přes 100 km/h . Rovněž stav ostatní části železniční infrastruktury, jako např. železničního sdělovacího a zabezpečovacího zařízení, neodpovídá technickému standardu západoevropských železnic.

Spolu s modernizací parku železničních vozidel je hlavním cílem odstranění disproporce v kvalitě a rychlosti přepravy u vybraných koridorů a dosažení srovnatelné úrovně s evropskými železnicemi. Současně se tím vyřeší i odpovídající napojení sítě ČD na evropské železniční magistrály. Na mezinárodních koridorech by měly vlaky dosahovat rychlosti 160 km/h .

Pro území ČR byly vybrány čtyři hlavní koridory, které jsou pro nás rozhodující:

Německo - Děčín - Praha - Č. Třebová - Brno - Břeclav - Rakousko (Slovensko); Rakousko - Břeclav - Přerov - Petrovice u Karviné - Polsko (s odbočnou větví: Přerov - Č. Třebová; Německo - Cheb - Plzeň - Praha - Olomouc - Petrovice u Karviné - Polsko (odbočka u: Mosty u Jablunkova - na Slovensko); Německo - Děčín - Praha - Veselí nad Lužnicí - Horní Dvořiště (Č. Velenice) – Rakousko (**Vaněček, 2008**).

**Obrázek 3 Hlavní železniční koridory v ČR**



Zdroj: Vaněček, 2008

*Vysokorychlostní infrastruktura* vyžaduje objemné investiční náklady a dopravní projekty spojené s výstavbou těchto tratí se řadí mezi největší dopravní projekty vůbec. Na jejich financování se v evropských zemích značnou měrou podílí stát a to buď přímo, nebo prostřednictvím národních železničních správ, známé jsou však také příklady zapojení soukromého kapitálu. Důvod financování výstavby vysokorychlostních tratí ze státních rozpočtů je zřejmý, jelikož finanční přínos této investice pro provozovatele dopravy je ve většině případů převyšěn celospolečenským přínosem **(Zelený, 2004)**.

### **2.1.6 Interoperabilita evropského železničního systému**

Před již více než deseti lety jsme se začali setkávat s termínem „interoperabilita“, který se mezitím stal běžnou a významnou součástí našeho odborného slovníku. Do češtiny je tento termín překládán jako provozní a technická propojenost evropského železničního systému. Můžeme jím rozumět technicky jednotnou evropskou železnici. Evropská unie a její Evropská komise si počátkem devadesátých let minulého století uvědomily, že ani zavádění evropských norem a jejich harmonizace nezajišťují, aby se i nadále nevyvíjely rozdílné národní systémy, především v oblasti kolejových vozidel pro vysokorychlostní tratě. Vysokorychlostní vlaky přitom začaly spojovat různé státy Unie a měly představovat konkurenci zejména letecké dopravě.

Přesně je interoperabilita definována jako „schopnost železničního systému umožnit bezpečný a nepřerušovaný provoz vlaků, dosahujících stanovených úrovní výkonnosti; tato schopnost je založena na všech předpisových, technických a provozních podmínkách, které musí být dodrženy v zájmu splnění základních požadavků“ **(Březina & Čech, 2009)**.

## 2.1.7 Železniční přeprava v číslech

Tabulka 1 Přeprava cestujících v železniční dopravě, EU

[rail\_pa\_quartal]

Railway transport - Passengers transported, quarterly data (detailed reporting only) (1 000 pass., million pkm)  
Last update: 26.06.13  
Source of data: Eurostat

UNIT: Millions of passenger-kilometres

TIME	2011Q1	2011Q2	2011Q3	2011Q4	2012Q1	2012Q2	2012Q3	2012Q4	2013Q1
<b>GEO</b>									
European Union (27 countries)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	:	:	:	:	:
Belgium	2,488	2,733	2,506	2,710	:	:	:	:	:
Bulgaria	462	553	599	445	414	492	517	447	145
Czech Republic	1,523	1,743	1,709	1,739	1,645	1,882	1,829	1,909	:
Denmark	1,544	1,585	1,649	1,624	1,573	1,636	1,583	1,724	:
Germany (until 1990 former territory of the FRG)	19,851	20,993	21,948	22,082	20,964	21,735	22,807	22,784	20,988
Estonia	57	62	62	61	55	61	61	58	:
Ireland	414	444	450	330	377	384	419	398	337
Greece	241	245	229	243	:	:	:	:	:
Spain	5,280	5,938	5,636	5,628	5,403	5,779	5,487	5,495	:
France	20,759	23,268	22,671	22,195	21,028	22,892	22,759	22,372	:
Croatia	401	415	288	353	270	284	246	280	241
Italy	10,342	10,342	9,937	9,339	10,895	11,777	10,988	11,180	:
Cyprus	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)
Latvia	156	190	210	177	157	186	200	174	158
Lithuania	58	69	76	66	61	72	78	68	64
Luxembourg	..(a)	..(a)	79	88	97	92	86	99	:
Hungary	1,773	2,021	1,959	2,010	1,793	1,991	1,998	2,024	1,809
Malta	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)
Netherlands	4,406	4,376	4,072	4,625	4,181	3,737	4,236	4,876	4,567
Austria	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	..(a)	:
Poland	3,999	4,484	4,947	4,218	3,936	4,287	4,693	3,992	:
Portugal	1,006	1,063	1,086	989	945	978	978	901	:
Romania	1,092	1,294	1,553	1,105	884	1,165	1,400	1,069	:
Slovenia	188	168	167	167	185	148	146	179	174
Slovakia	568	615	618	631	581	615	622	632	:
Finland	963	925	998	996	971	967	1,014	1,083	1,007
Sweden	2,739	2,867	2,818	2,955	2,847	2,908	2,879	3,052	:
United Kingdom	14,270	14,528	14,934	14,874	15,169	14,963	15,511	15,321	:
Norway	724	701	788	735	743	731	871	793	:
Switzerland	4,589	4,706	4,849	4,786	4,559	4,422	4,558	4,701	:
Montenegro	13	17	23	13	8	15	26	:	:
Former Yugoslav Republic of Macedonia, the	:	:	:	:	29	24	24	22	19
Turkey	1,395	1,489	1,553	1,446	1,155	1,145	1,158	1,140	1,061

Available flags:  
b break in time series  
e estimated  
n not significant  
s Eurostat estimate  
c confidential  
f forecast  
p provisional  
u low reliability  
d definition differs, see metadata  
i see metadata  
r revised  
z not applicable  
Special value:  
: not available

Zdroj: (Eurostat, 2013b)

Tabulka 2 Přeprava zboží v železniční dopravě, EU

Railway transport - Goods transported, by type of transport (1 000 t, million tkm)

[rail\_go\_typeall]

Last update: 26.06.13

Source of data: Eurostat

UNIT: Millions of Tonne-kilometre TRA\_COV: Total transport

TIME	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>GEO</b>							
European Union (27 countries)	:(a)	448,426	439,563	361,032	391,208	:	:
European Union (25 countries)	:(a)	427,427	419,633	346,799	375,770	:	:
European Union (15 countries)	:(a)	292,457	289,187	236,549	255,713	:	:
Belgium	:(a)	9,258	8,927	6,374	7,476	7,593	:
Bulgaria	5,396	5,241	4,693	3,145	3,064	3,291	2,907
Czech Republic	15,779	16,304	15,437	12,791	13,770	14,316	14,267
Denmark	1,892	1,779	1,866	1,700	2,239	:	:
Germany (until 1990 former territory of the FRG)	107,007	114,615	115,652	95,834	107,317	113,317	:
Estonia	10,418	8,430	5,943	5,947	6,638	6,271	5,129
Ireland	205	129	103	79	92	105	91
Greece	662	835	786	552	614	:	:
Spain	11,541	11,237	10,971	7,937	9,211	9,948	9,957
France	41,190	42,623	40,548	32,130	29,965	34,202	:
Croatia	3,305	3,574	3,312	2,641	2,618	2,438	2,332
Italy	24,151	25,285	23,831	17,791	18,616	19,787	:
Cyprus	:(a)	:(a)	:(a)	:(a)	:(a)	:(a)	:(a)
Latvia	16,831	18,313	19,581	18,725	17,179	21,410	21,867
Lithuania	12,896	14,373	14,748	11,888	13,431	15,088	14,172
Luxembourg	441	574	279	200	323	288	:
Hungary	10,167	10,048	9,874	7,673	8,809	9,118	:
Malta	:(a)	:(a)	:(a)	:(a)	:(a)	:(a)	:(a)
Netherlands	6,289	7,216	6,984	5,578	5,925	6,378	6,157
Austria	20,980	21,371	21,915	17,767	19,833	20,345	:
Poland	53,622	54,253	52,043	43,445	48,705	53,746	48,903
Portugal	2,430	2,586	2,549	2,174	2,313	2,322	:
Romania	15,791	15,757	15,236	11,088	12,375	14,719	13,472
Slovenia	3,373	3,603	3,520	2,817	3,421	3,752	3,470
Slovakia	9,988	9,647	9,299	6,964	8,105	7,960	:
Finland	11,060	10,434	10,777	8,872	9,750	9,395	9,275
Sweden	22,271	23,250	22,924	20,389	23,464	22,864	22,043
United Kingdom	21,919	21,265	21,077	19,171	18,576	20,974	21,444
Liechtenstein	18	18	17	10	11	10	10
Norway	3,351	3,502	3,621	3,506	3,496	3,574	:
Switzerland	:	:	12,265	10,565	11,074	11,526	:
Former Yugoslav Republic of Macedonia, the	:	:	:	:	525	479	:
Turkey	9,544	9,755	10,552	10,163	11,300	11,303	11,223

Available flags:

b break in time series

e estimated

n not significant

s Eurostat estimate

c confidential

f forecast

p provisional

u low reliability

d definition differs, see metadata

i see metadata

r revised

z not applicable

Special value:

: not available

Zdroj: (Eurostat, 2013a)

## 2.2 Definice a charakteristika služeb

*Služba*: Činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Je nehmataelná. Primárně dochází ke změně stavu užítku zdroje (v užším slova smyslu lze služby charakterizovat tak, že na rozdíl od systému dodávek se stav či podmínky fyzických výstupů odlišují od vstupů změnou použitelnosti k nějakému účelu). Její realizace může a nemusí být spojena s existencí hmotného výrobku (**Štůsek, 2007**).

Služby mají charakteristiky, které značně ovlivňují návrhy marketingových programů:

1) *Nehmataelnost*: Na rozdíl od fyzických výrobků nelze služby před jejich koupí vidět, ochutnat, cítit, slyšet, nebo očichat. Člověk, který si nechává provést face – lift, nemůže spatřit výsledky, dokud není služba provedena, a obdobně pacient v psychiatrické ordinaci nemůže znát přesný výsledek sezení.

Ke snížení nejistoty hledají zákazníci důkazy kvality. Vytvářejí si názory na kvalitu podle místa, lidí, vybavení, komunikačního materiálu, symbolů a cen, které vidí. Úkolem poskytovatele služeb je proto „řídít důkazy kvality tak, aby dokázal zhmotnit nehmataelné“.

2) *Nedělitelnost*: Služby jsou obvykle vytvářeny a spotřebovány zároveň. Toto neplatí o fyzickém zboží, které je vyrobeno, uloženo do skladu, distribuováno prostřednictvím celé řady zprostředkovatelů a spotřebováno až později. Pokud si určitá osoba zaplatí službu, pak je poskytovatel součástí služby. Protože je při vytváření služby přítomný také klient, je interakce mezi poskytovatelem a klientem zvláštním rysem marketingu služeb.

3) *Proměnlivost*: Protože služby závisejí na tom, kdo je poskytuje a kdy a kde je poskytuje, jsou velmi proměnlivé. Někteří lékaři se chovají k pacientům na lůžku příjemně, jiní mají se svými pacienty menší trpělivost. Zákazníci kupující služby si tuto proměnlivost uvědomují a než si vyberou poskytovatele určité služby, poradí se s jinými lidmi.

4) *Pomíjivost*: Služby nelze uskladňovat. Pomíjivost není problémem, je-li poptávka stálá. Jakmile poptávka kolísá, mají firmy poskytující služby problémy. Například

společnosti zabývající se veřejnou dopravou musí kvůli poptávce ve špičkách vlastnit početnější vybavení, než kdyby existovala stejná poptávka po celý den **(Kotler, 2007a)**.

V dnešním turbulentním tržním prostředí však již nestačí nabízet atraktivní produkt za konkurenceschopnou cenu, podporovaný důmyslnou reklamou. Spotřebitelé mají tendenci požadovat více – tento trend se projevuje zejména ve zvýšených nárocích na kvalitu služeb. Služby zákazníkům představují nový konkurenční prostor. V případě standardního produktu mohou znamenat příležitost, jak jej odlišit od ostatních, pro celkovou nabídku firmy zase možnost, jak vyhovět specifickým požadavkům zákazníků.

Průzkumy provedené v celé řadě odvětví prozrazují, že kritickým faktorem, který ovlivňuje kupní rozhodnutí a tedy i rozhodnutí o volbě dodavatele, jsou právě služby poskytované zákazníkům **(Christopher, 2000)**.

Hlavní funkcí provozu služeb je poskytovat službu, tj. činnost, která uspokojuje potřeby zákazníků. Poskytování služby je ve skutečnosti spojeno s právem nakládat s věcmi či osobami, popř. přizpůsobovat „něco“ či „někoho“ v souladu se specifikací zákazníka **(Štůsek, 2007)**.

Většina firem působících v různých odvětvích ekonomiky zjišťuje, že diferenciací na základě poskytování jedinečných služeb zákazníkům zároveň představuje příležitost, jak se vyhnout cenové válce. Přestože na každém trhu najdeme zákazníky, kteří se orientují zejména podle ceny, najdeme zde také velký počet zákazníků rozhodujících se podle úrovně služeb **(Christopher, 2000)**.

### **2.2.1 Řízení kvality služeb**

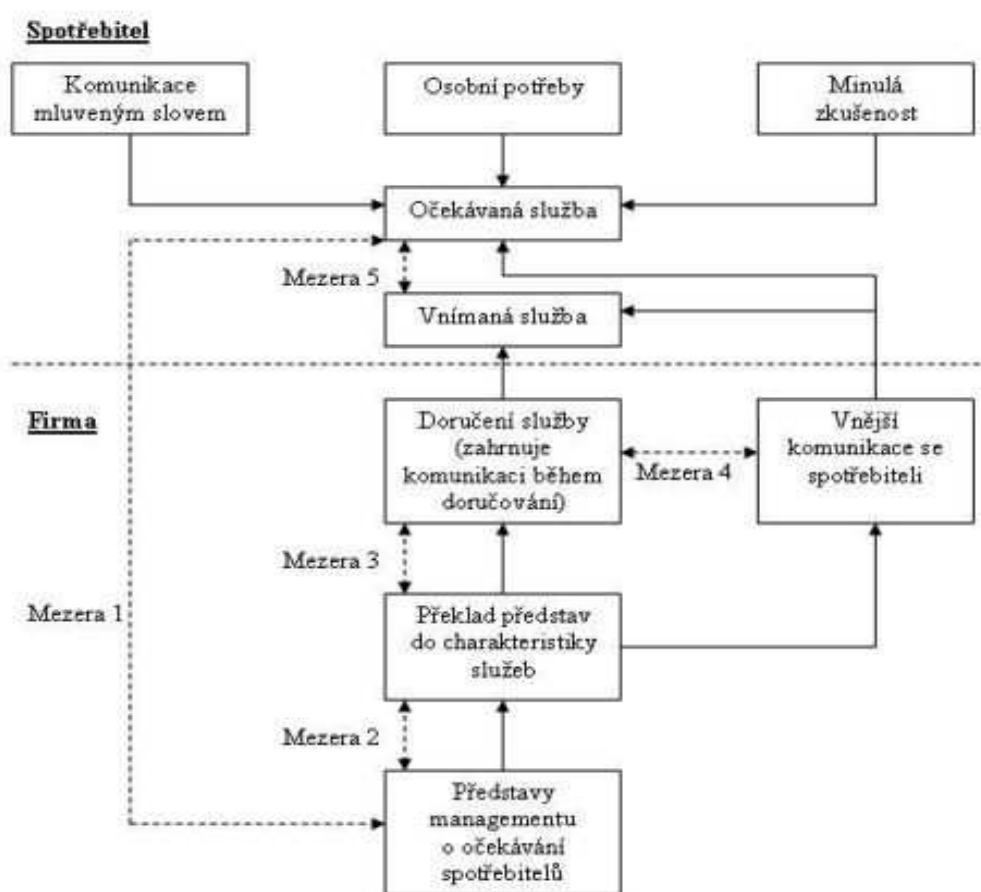
Jedním z hlavních způsobů, jak se může společnost služeb odlišit, je poskytování trvale vyšší kvality než konkurence. Podobně jako kdysi výrobci se dnes i mnoho služeb zapojilo do hnutí za kvalitu pro zákazníky. Ve skandinávských zemích a zejména ve Švédsku je řízení kvality služeb tématem celonárodního významu a vláda se ujala vedoucí role prostřednictvím iniciativ jako švédský „Barometr spokojenosti zákazníků“. Jinde, například



ve Velké Británii, čelí rostoucímu tlaku na vyšší kvalitu služeb poskytovaných místním komunitám i místní úřady. Objevily se iniciativy jako „Program nejvyšší hodnoty“, zaměřené na průběžné zlepšování výkonu místních úřadů. Je vyvíjen neustálý tlak na „revolucionizaci“ a „modernizaci“ řízení služeb poskytovaných místním komunitám a na orientaci na spokojenost zákazníka (Kotler, 2007b).

Očekávání zákazníků – Zákazníci si vytvářejí očekávání o službě na základě mnoha zdrojů, jako jsou minulé zkušenosti, ústní doporučení a reklama. Obecně lze říci, že zákazníci porovnávají vnímanou službu s očekávanou službou. Nedosáhne-li vnímaná služba úrovně očekávané služby, jsou zákazníci zklamaní. Pokud vnímaná služba splní nebo překročí jejich očekávání, pak jsou ochotni využít stejného poskytovatele znovu. Úspěšné společnosti však přidávají ke svým nabídkám další výhody, které zákazníky nejen uspokojí, ale překvapí a potěší. Potěšení zákazníka je otázkou překonání jeho očekávání (Kotler, 2007a).

Obrázek 4 Gap model – Model kvality služeb



Zdroj: („www.servqual.estranky.cz - Co je to SERVQUAL?", 2013)

Klíčem k vynikajícím službám je vědomí, že služby zákazníkům nelze zdokonalovat odděleně od ostatních podnikových aktivit. Zkušenost Air France ukazuje, že firmy služeb musí řešit problematiku kvality služeb v širším kontextu odstraňování nedostatků podnikání (**Kotler, 2007a**).

Řízení vztahů se zákazníky – Customer Relationship Management (CRM) je typ řízení služeb, který má za svůj cíl usilovat o loajalitu zákazníka a je charakteristický svou snahou o individuální přístup ke všem stálým zákazníkům.

Pro lepší orientaci lze zmínit tři nejtypičtější činnosti CRM:

- 1) *sběr dat* o obchodních případech a klientech a uchování těchto dat v datových skladech;
- 2) *propojování* těchto dat (produktů, zákazníků a obchodních případů) a *analyzování* chování zákazníků;
- 3) *udržování pružného kontaktu s klientem*.

Fungování CRM v podniku je podmíněno existencí správného procesního řízení, kvalifikovanými lidskými zdroji, které chápou podstatu řízení vztahů se zákazníky a které jsou otevřené komunikaci, a v neposlední řadě je nutná výbava podniku informačními technologiemi a softwarem, který by umožňoval analyzovat a sdružovat data pro účely CRM (**Škodová - Parmová, 2004**).

### 2.2.2 Metody tvorby cen za dopravní služby

Zákazník veřejné dopravy při volbě druhu dopravy bere v úvahu různé okolnosti. Např. v přepravě nákladů jde nejen o cenu za přepravu a další náklady, které s přemístěním souvisejí. Jde o náklady:

- balení zboží;
- nakládku, vykládku či překládku zboží;
- ztráty a poškození během přepravy.

Kromě toho tu jde i o požadavky na rychlost, spolehlivost dodání zásilky v požadovaném čase, tj. kvalitu přepravy. Kvalita přemístění je dána rychlostí, pravidelností a přesností, bezpečností, dostupností, pohodlností **(Eisler, 2004)**.

Cena představuje výši peněžní úhrady zaplacené na dopravním trhu za poskytovanou službu.

Metody stanovení cen:

a) Nákladově orientované metody

Cena se stanovuje tak, aby tržby za poskytnuté služby pokrývaly náklady na jejich produkci a distribuci a navíc přinášely určitý zisk. Výhodou této metody je relativní jednoduchost, nevýhodou je, že neodráží reálnou situaci na trhu, tedy ochotu zákazníků za službu tuto cenu zaplatit.

b) Metoda orientovaná na konkurenci

Firma stanovuje ceny obdobné jako konkurence. Tato metoda se používá v případech, kdy jde firmě o zachování dosavadního stavu na trhu a o udržení svého tržního podílu. Nevýhodou je, že cena nepřihlíží ke skutečným nákladům na poskytované dopravní služby. Někdy by se mohlo stát, že tyto ceny nezajistí firmě žádoucí výši zisku a někdy dokonce bude zcela bez zisku.

c) Metoda podle vnímání hodnoty zákazníkem

Východiskem pro stanovení ceny je vnímání služby zákazníkem a ne náklady poskytovatele. Cena je stanovena tak, aby se rovnala přiznané hodnotě. Protože potřeby a přání jsou u jednotlivých zákazníků různé, je třeba se zaměřit na určité segmenty zákazníků. Přání a potřeby zákazníků zjišťujeme výzkumem trhu **(Vaněček, 2008)**.

### 2.2.3 Budování vztahů se zákazníky

Zvyšující se nasycenost trhů způsobuje růst nákladů na získání nových zákazníků. Podniky by měly proto klást veliký důraz na udržení dosavadních zákazníků a další rozvoj obchodních vztahů s nimi. Je zřejmé, že věrní zákazníci přinášejí firmě vyšší zisk než nově

příchozí, a proto by mělo být vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky prvořadým cílem každé firmy.

Výsledky mnoha výzkumů dokazují, že získat jednoho nového zákazníka stojí firmu přibližně pětkrát více než udržet jednoho existujícího zákazníka.

Definice hodnoty poskytované zákazníkovi:

Hodnota poskytovaná zákazníkovi je o to vyšší, čím více vnímané přínosy transakce převyšují celkové náklady na držení výrobku. Tuto myšlenku můžeme vyjádřit následujícím poměrem:

*hodnota poskytovaná zákazníkovi = vnímané přínosy / celkové náklady na držení výrobku (skladování, údržba), (Christopher, 2000).*

### 2.3 Management a logistické řízení

Management: Anglickému pojmu *management* terminologicky nejlépe odpovídá české slovo *řízení*. Obvykle se přitom myslí řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku. Současná světová odborná literatura nabízí desítky, možná i stovky vysvětlení a definic pojmu *management*, které jsou vedeny snahou co nejpřesněji a nejvýstižněji vymezit jeho obsah, zároveň však přispívají ke značné nejednotnosti a různosti interpretace *managementu*:

- Management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením.
- Management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky (manažery).
- Management jako odborná disciplína.
- Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím jiných **(Tichá, 2002)**.

Řízení chápeme jako cílové ovlivňování prováděné na základě nadřazenosti subjektu vůči objektu. Zjištění efektivity v jednotlivých oblastech řízení vyjádřené hodnotícími ukazateli a dalšími informacemi není výsledkem, ale základem korekcí provozně ekonomického procesu. Sloužit má ke stanovení budoucích cílů včetně metod a nástrojů

jejich dosažení. Sem patří také např. stav transformace v dopravě, spoluúčast státu na financování reprodukčního procesu odvětví dopravy a dopravních podniků a jeho úloha při plánování rozvoje dopravní soustavy a dopravní obsluhy území. Management dopravních podniků se bez souvislosti s hodnocením dopravní soustavy státu neobejde (**Eisler, 2004**).

Logistika představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou součástí je informační tok propojující vzájemně logistické články od poskytování produktů zákazníkům (zboží, služby, přeprava, dodávky) až po získání zdrojů (**Štůsek, 2007**).

Klíčové aktivity logistiky jsou soustředěny v následujících procesech řízení, a to:

1. řízení standardů služeb zákazníkům:

Určují potřeby zákazníků a požadavky na logistiku služeb zákazníkům.

Určují odezvu zákazníků na služby.

Stanovují úroveň služeb zákazníkům.

2. řízení cyklu objednávek

Metody přenosu informací o objednávkách.

Stanovení postupů na rozhraní mezi nákupními a prodejními objednávkami a zásobami.

3. řízení zásob

Strategie zásobování surovinami a hotovými výrobky, Stanovení metod řízení materiálu.

4. řízení výroby

Plánování výrobního procesu, Plánování termínů a kapacit.

5. řízení distribuce

Rozhodování o distribučním kanálu, Stanovení počtu, velikosti a umístění zásobovacích bodů (center).

## 6. řízení dopravy

Výběr typu dopravy a dopravní služby.

Časové plánování dopravy.

Stanovení postupu nakládky a vykládky.

Stanovení přepravních tras.

Zpracování požadavků (**Štůsek, 2005**).

Na základě určených standardů služeb zákazníkům se stanoví úroveň výstupu a požadovaný stupeň připravenosti pro logistický systém. Čím vyšší je požadovaná úroveň služeb zákazníkům, tím vyšší jsou logistické náklady, které jsou nutné pro chod a udržení systému.

Doprava a zásobování jsou z logistických aktivit nejdražšími procesy, náklady na ně dohromady činí obvykle něco mezi polovinou a dvěma třetinami z celkových logistických nákladů. Z hlediska teorie logistiky doprava přidává k produktu či službě hodnotu místa i času. Zásoby přidávají hodnotu časovou a kapacitní.

Je zřejmé, že logistika má nejen poukázat na potenciál snížení nákladů a využít jej, ale jako důležitou cílovou veličinu sleduje také zvyšování kvality orientované na zákazníka (kvalita dodávek a servisu). Nejdůležitější cílová kritéria při zavádění logistiky orientované na náklady, popř. na trh, jsou následující:

- redukce průběžných časů;
- redukce skladových zásob;
- zvýšení flexibility;
- zlepšení dodržování termínů;
- zvýšení produktivity;
- zlepšení dodavatelské připravenosti;
- zkrácení dodacích časů;
- redukce společných nákladů.

Hlavním cílem logistického řízení je stanovení a udržení optimálního vztahu mezi logistickým výkonem, logistickými službami a logistickými náklady.

Konkurenční výhoda:

*Technologie:* používání sofistikovanější technologie je dalším zdrojem získání konkurenční výhody. Organizace s rozsáhlými aktivitami v oblasti výzkumu a vývoje budou často ve vztahu k trhu produktu ve výhodě, budou sofistikovanější a budou mít větší kapacitu, než ostatní.

*Kvalita:* představuje sumu vlastností, které jsou nutné pro splnění určitých požadavků zákazníka. Pro většinu organizací je kvalita služby či produktu nejdůležitější. Schopnost produkovat zboží nebo službu mimořádné kvality v porovnání s konkurencí může zabezpečit hlavní strategickou výhodu.

*Flexibilita:* pružnost, znamená schopnost dodávat zákazníkům různé typy zboží nebo služeb, nabízet různé varianty základního portfolia, upravovat je, šít je na míru – to může být hlavní konkurenční výhodou.

*Rychlost:* Schopnost uspokojit zákazníka dnes a ne zítra může být hlavní silnou stránkou podniku při výrobě, přepravě, dodávkách a službách.

*Přidané služby:* Zákazníci na trhu očekávají stále vyšší úroveň služeb poskytovaných dodavateli. Aby firma zvyšovala úroveň přidaných služeb, musí poznat specifické potřeby jednotlivých zákazníků a přizpůsobit jim svou logistiku.

*Náklady:* Vedle přímých výrobních nebo prodejních nákladů stále více nabývají na významu náklady na služby, které doprovázejí produkt a patří k transakčním nákladům, které jsou spojeny s řízením logistiky.

*Jistota, reakce, spolehlivost (Štůsek, 2007).*

### 2.3.1 Telematika v řízení dopravy a logistických řetězců

Dopravní telematikou se rozumí všechny prostředky informatiky a telekomunikační techniky, které slouží k plánování, řízení a kontrole dopravních procesů. Uplatnění dopravní telematiky je jak ve veřejné, tak v neveřejné dopravě, v hromadné, individuální dopravě, v osobní i nákladní dopravě, v silniční, železniční, vodní a letecké dopravě.

V dopravní telematice jde především o přenos dopravních informací mezi dopravní sítí a dopravním prostředkem, resp. jeho posádkou (řidičem) event. dispečinkem nebo bezpečnostní službou. Přenos informací umožňuje optimálně plánovat a kontrolovat pohyb dopravních prostředků na dopravní síti. Tím se zvyšuje kapacita dopravy, bezpečnost provozu a snižují nežádoucí účinky na životní prostředí. Sekundárně dochází k pozitivnímu ovlivnění ekonomiky země i společnosti obecně.

Reálné předpoklady počítají s tím, že dopravní telematika umožní zvýšení kapacity silniční dopravy o 15 až 30 procent (**Pernica, 2001**).



## 3. CÍL A METODIKA PRÁCE

### 3.1 Cíl práce

Diplomová práce na téma „**Dopravní služby a jejich řízení**“ je zaměřena na analýzu dopravních služeb v rámci železniční osobní dopravy v České republice.

Hlavním cílem práce bude komparace aktuální nabídky služeb jednotlivých železničních dopravců - České dráhy a.s., RegioJet a.s., LEO Express a.s. a tvorba přidané hodnoty pro zákazníky z hlediska železniční přepravy. Dále budou analyzovány podmínky makroprostředí pro provoz služeb na železnici. Výstupem analýz bude nalezení optimální varianty pro zabezpečení dopravní obslužnosti osobní vlakové dopravy a nalezení cesty k odpovídající spokojenosti zákazníků vzhledem k jejím požadavkům a mírou očekávání.

Díličím cílem bude návrh organizace železniční dopravy v České republice.

#### **Pracovní hypotézy:**

Cena je nejdůležitějším faktorem při výběru železniční přepravy. (dotazníkové šetření)

Zákazníci jsou spokojeni s kvalitou služeb dopravců. (dotazníkové šetření)

České dráhy jsou nejlépe hodnocené ve kvalitě nabízených služeb. (servqual metoda)

### 3.2 Metodika zpracování

Práce je rozdělena do dvou částí - **Teoreticky-analytická část, Syntetická část.**

*Teoreticky-analytická část* je zaměřena na studium odborné literatury, historických knih, odborných článků v dopravních periodikách, webových stránek Ministerstva dopravy, jednotlivých železničních dopravců, neziskových dopravních institucí a stránek Eurostatu.

*Syntetická část* diplomové práce se skládá z dotazníkového šetření, které je pak následně využito ve SWOT analýze a SERVQUAL metodě.

### 3.2.1 Dotazníkové šetření

Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingového procesu. Pracovníci výzkumu určí, jaké informace potřebují, navrhnou metodu jejich získání, řídí a provádějí sběr dat, analyzují výsledky a sdělují zjištění a jejich důsledky **(Kotler, 2007b)**.

### 3.2.2 Servqual metoda

Výzkumníci identifikovali následujících pět determinantů kvality služby, v následujícím pořadí podle důležitosti.

- 1) Spolehlivost – schopnost vykonávat slíbenou službu spolehlivě a bezchybně.
- 2) Ochota – schopnost pomáhat zákazníkům a neprodleně jim vyhovět.
- 3) Jistota – znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit důvěru.
- 4) Empatie – poskytování starostlivé, individualizované pozornosti zákazníkům.
- 5) Hmotné prvky – vzhled fyzických budov, zařízení, zaměstnanců a komunikačních zařízení.

Na základě těchto pěti faktorů vytvořili výzkumníci stupnici SERVQUAL s 21 položkami **(Kotler, 2007a)**.

**Obrázek 5 Atributy stupnice SERVQUAL**

<b>Spolehlivost</b> <ul style="list-style-type: none"><li>poskytování služby tak, jak bylo slíbeno</li><li>spolehlivost při zvládnání problémů zákazníků se službami</li><li>správné provedení služby hned napoprve</li><li>poskytování služeb ve slíbené době</li><li>udržování bezchybných záznamů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>zaměstnanci, kteří jsou neustále zdvořilí</li><li>zaměstnanci, kteří umějí odpovědět na dotazy zákazníků</li></ul>
<b>Schopnost reagovat na požadavky zákazníka</b> <ul style="list-style-type: none"><li>poskytovat zákazníkovi informace o tom, kdy budou služby provedeny</li><li>rychlost služeb</li><li>ochota pomáhat zákazníkům</li><li>přípravenost reagovat na požadavky zákazníků</li></ul>	<b>Empatie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>poskytovat zákazníkům individuální pozornost</li><li>zaměstnanci, kteří zacházejí se zákazníky starostlivě</li><li>zaměstnanci, kteří jednájí v nejlepší prospěch zákazníků</li><li>zaměstnanci, kteří rozumí potřebám svých zákazníků</li><li>pro zákazníky výhodné otvírací hodiny</li></ul>
<b>Jistota</b> <ul style="list-style-type: none"><li>zaměstnanci, kteří vzbuzují v zákaznících důvěru</li><li>zajistit zákazníkům pocit bezpečí při jejich transakcích</li></ul>	<b>Hmotné záležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>moderní vybavení</li><li>vizuálně atraktivní prostředí</li><li>zaměstnanci, kteří jsou čistě a profesionálně oblečení a upravení</li><li>vizuálně atraktivní materiály spojené se službou</li></ul>

Zdroj: Kotler, 2007a

Popis: Určíme vlastnosti, které by daná služba měla mít, a oceníme je váhami vybraných z určité škály (např. 1-10). Každou službu oceníme body vybranými z určité škály (např. oznámujeme 1-5). Vynásobíme váhami jednotlivých vlastností body, které jsme přiřadili každé službě. Provedeme součet daných součinů a získáme objektivní pořadí pro hodnocení jednotlivých služeb. S nejnižším součtem je služba nejméně kvalitní, služba nejkvalitnější má součet nejvyšší (**Škodová-Parmová, 2004**).

### 3.2.3 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro vnitřní *silné* (strengths) a *slabé* (weaknesses) stránky podniku a *příležitosti* (opportunities) a *ohrožení* (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. SWOT analýza je však více než pouhé cvičení v sestavení jakýchsi čtyř seznamů. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli (**Tichá, 2002**).

## 4. ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY A ANALÝZA DOPRAVNÍCH SLUŽEB

### 4.1 Problematika železniční osobní dopravy

Tato část diplomové práce se bude zabývat analýzou jednotlivých dopravních služeb, které poskytují přední čeští dopravci v osobní železniční přepravě.

V první řadě jsou to České dráhy, a.s., které mají již několikaletou tradici, jejíž počátky se datují v 30. letech 19. století první koněspřežnou železnicí v Evropě na trase České Budějovice – Linec, potažmo první parostrojní železnicí na evropském kontinentu ve 40. letech 19. století na trati Vídeň – Břeclav. Poté následovala období vzniku Československých státních drah (dále ČSD) za první republiky roku 1918–1938 v demokratické republice.

Velmi dramatická situace se na železnicích odehrávala během druhé světové války, kdy byly vlaky využívány pro zásobování armády zbraněmi, těžkou vojenskou technikou a v neposlední řadě pro transport nepohodlných osob režimu (Židé, Romové) do koncentračních táborů. Řada tratí byla zničena bombardováním a činností partyzánských složek.

Po druhé světové válce si společnost procházela postupnými politickými turbulencemi s nástupem KSČ roku 1948 a přechodem k centrálně plánované ekonomice. Desítky let se postupně budovala nejhustší síť železnic v Evropě.

Po sametové revoluci a vzniku samostatné České republiky v roce 1993 přešla Česká republika k tržní ekonomice a prozápadnímu směřování státu, kde firmy začaly uplatňovat nové koncepty a směry podnikání. ČSD se transformovaly na České dráhy a začaly se stavět železniční koridory v odkazu na politiku EU k vytváření transevropských dopravních sítí („**České dráhy, a. s. | Historie v datech**“, 2014).

Až na několik výjimek regionálních dopravců provozujících osobní železniční dopravu viz společnosti Metrans Rail s.r.o., Viamont Regio a.s., Slezské zemské dráhy, o.p.s., Jindřichohradecké místní dráhy, a.s.<sup>4</sup>, měly České dráhy takřka monopolní postavení na trhu.

To se ovšem změnilo v roce 2011 příchodem ředitele Student Agency Radima Jančury a založením RegioJet, jakožto dalšího provozovatele osobní železniční dopravy v České republice. Profitovat z toho mohli i čeští zákazníci. RegioJet přišel s vizí provozovat nejlepší služby na železnici v poměru kvalita/cena, čímž vytvořil na českém trhu konkurenční prostředí a domnívám se, že posunul vývoj železničního trhu, který může do budoucna konkurovat vyspělým západním dopravním společnostem. Stačí se jen podívat za hranice České republiky. Österreichische Bundesbahnen (Rakouské spolkové dráhy) jsou jasným příkladem toho, jak to v reálu může fungovat správně.

V roce 2012 přišel další dopravce. Společnost LEO Express a.s., v čele s majitelem Leošem Novotným, se prezentuje jako dopravce poskytující švýcarskou kvalitu. LEO Express se pyšní supermoderními vlaky od švýcarské společnosti Stadler, které nabízejí škálu cestovních tříd (Economy, Business, Premium), kde si zákazník může vybrat podle svého přesvědčení a finančních možností.

Další část diplomové práce se bude již zaměřovat na jednotlivě zvolené společnosti České dráhy a.s., RegioJet a.s. a LEO Express a.s.

---

<sup>4</sup> železniční dopravci viz firmy.cz, 2014

## 4.2 České dráhy a.s.

Skupina ČD s více jak 170letou tradicí, vedená generálním ředitelem Danielem Kuruczem (únor 2014), je skupinou společností provozující osobní a nákladní železniční dopravu, zajišťující síťovou službu vzájemně navazujících spojů od regionálních vlaků po spoje vyšší kvality. Ve spolupráci se zahraničními kooperujícími dopravci nabízejí odbavení osob a nákladu pro přepravy na celém kontinentu.

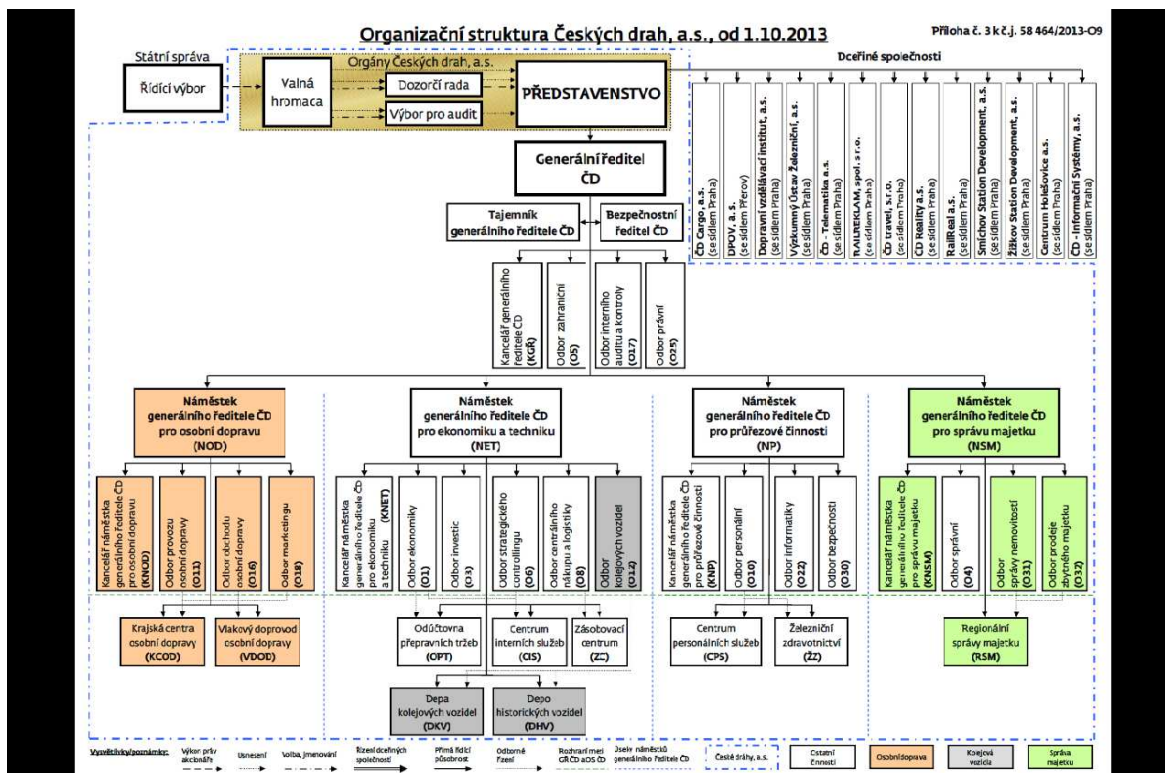
Jejich služby celkově zahrnují:

- regionální, dálkovou a mezinárodní železniční osobní dopravu;
- komplexní zajištění železniční nákladní dopravy po celé Evropě;
- ICT podporu železničním dopravcům a správcům železniční infrastruktury;
- komplexní opravárenství v oblasti železničních kolejových vozidel a v oblasti železniční infrastruktury;
- zkušebnictví, provádí výzkum a vývoj v oblasti železniční dopravy;
- poskytování železničního cateringu.

Úlohou ČD je zabezpečení dopravní obslužnosti širokému spektru zákazníků, geograficky pokrývající celé území České republiky s přesahem do sousedních států a zajišťující síťové propojení nejen v rámci segmentu železniční dopravy, a to za ekonomicky výhodných podmínek pro stát i zákazníky.

Vize ČD je stát se železničním dopravcem první volby pro cestující, objednatele i zákazníky, proto musí zaujmout jednoznačnou pozici na otevřeném trhu jako konkurenceschopná, zákaznický orientovaná a zisková společnost s pevnou pozicí v železničním sektoru. Podmínkou je zaměření se na klíčové elementy úspěchu, a to orientací na zákazníka a snaha zjednodušovat a zpříjemňovat využívání nabízených služeb. S tím též souvisí investice do obnovy vozového parku, ale také implementace moderních technologií pro odbavování cestujících a zásilek (**Skupina ČD, 2013b**).

Obrázek 6 Organizační struktura ČD, a.s.



Zdroj: (České dráhy a.s., 2013)

**Fakta a čísla 2012:**

- Tržby z hlavní činnosti zaznamenaly nárůst téměř 300 mil. Kč (+0,9 %) a to převážně díky segmentu osobní dopravy, kde meziročně tržby z osobní přepravy vzrostly o 280 mil. Kč (+4 %).
- V roce 2012 bylo přepraveno o 3 mil. cestujících více než v roce 2011 a to i přes vstup dalšího konkurenčního dopravce.

Nárůst cestujících lze v největší míře přisoudit k neustále se zvyšující kvalitě nabízených služeb a zlepšujícímu se vozovému parku a dále pak i k nabízeným promo akcím, které na železnici přilákají více cestujících.

- Ve vnitrostátní přepravě je pozitivní nárůst tržeb dále podpořen zavedením nových produktů v dálkové dopravě – spojů ČD bus a D1 Express.
- Průběžně se také dařilo zvyšovat počet držitelů věrnostních aplikací IN-karty.

- V roce 2012 se do osobní dopravy investovalo 8 mld. Kč, což je v porovnání s rokem 2011 o dalších 900 mil. Kč (+12,7 %) více.
- 7 mld. Kč bylo investováno do nákupu nových a modernizace stávajících kolejových vozidel.
- V osobní dopravě byla v roce 2012 dodána poslední modernizovaná jednotka Regionova a s podporou EU v rámci ROP pokračovaly dodávky nových motorových vozů RegioSpider a nových motorových a elektrických jednotek RegioShark a Regiopanter.
- V roce 2012 dále vstoupila v platnost smlouva o výrobě uvedení do provozu a dodávce souprav Viaggio Comfort v rozsahu dodávky 7 souprav.
- Další 1 mld. Kč se vynaložila na modernizaci a rekonstrukci nemovitého majetku, IT investice a strojní investice.

Rating Skupiny ČD byl v roce 2012 na úrovni Baa1 s negativním výhledem (**Skupina ČD, 2013a**).

#### 4.2.1 Vozový park a nabízené služby Českých drah

České dráhy obsluhují celkem 9 468 km (31. 12. 2012)<sup>5</sup> železničních tratí, které jsou ve vlastnictví státu. Domnívám se, že jen naivní člověk si může přát, aby na všech trasách v České republice, vzhledem k finanční stabilitě ČD a vytíženosti lokálních tras, jezdila pouze ta supermoderní vlaková technika a poskytovaly se ty nejlepší služby. Myslím, že liberalizace trhu v železniční osobní dopravě přinutila České dráhy z velké části investovat do svého již zastaralého vozového parku a celkově zlepšovat kvalitu nabízených služeb.

ČD se zaměřují na příměstskou dopravu (integrované systémy, Esko Praha, Esko Moravskoslezské), dopravu po celé ČR a do zahraničí. Do současnosti (březen 2014) provozují České dráhy několik druhů a kategorií vlaků.

Vlaky Osobní (Os), Spěšný (Sp), Rychlík (R), Expres (Ex), InterCity (IC), EuroCity (EC), EuroNight (EN) a SuperCity (SC) jsou vzestupně seřazeny podle vzdálenosti tras, počtu zastávek na konkrétních trasách (Os – zastávka v každé stanici, SC – zastávka

---

<sup>5</sup> železniční síť viz szcd.cz, 2014



v nejvýznamnějších stanicích) a kvalitě nabízených služeb např. moderní soupravy, podávání občerstvení atd.

Pro účely diplomové práce byla zvolena varianta kategorie vlaků Českých drah, která je srovnatelná s ostatními železničními dopravci, a to SC Pendolino, ČD railjet a pro zajímavost nově pořízené soupravy v našich regionech – RegioSpider, RegioShark, RegioPanter a RegioShuttle.

### Obrázek 7 SC Pendolino



Zdroj: („České dráhy, a.s.", 2014)

SC Pendolino zkonstruované společností Alstom Ferroviaria (dříve Fiat) se skládá ze šesti vozů 2. třídy a jednoho vozu 1. třídy. V provozu je již od roku 2003 a jezdí na trasách Bohumín – Ostrava hlavní nádraží – Ostrava-Svinov - Olomouc hlavní nádraží - Pardubice hlavní nádraží - Praha hlavní nádraží – Plzeň hlavní nádraží – Stříbro - Mariánské lázně – Cheb – Františkovy Lázně a zpět.

Všechny vozy jsou velkoprostorové, ve kterých najdeme polohovatelná sedadla uspořádaná za sebou nebo proti sobě podle schématu 2+1. Místa za sebou mají k dispozici vyklápěcí stůl a místa proti sobě stůl rozkládací. Nad jednotlivými sedadly jsou police pro ukládání zavazadel. Oddíly pro cestující jsou vybaveny elektronickým obrazovým informačním systémem, kde se zobrazuje pravidelné hlášení o jízdě vlaku a doplňkových službách ČD. Všechny vozy jsou nekuřácké.

**Obrázek 8 Interiér SC Pendolino**



Zdroj: („České dráhy, a.s.", 2014)

Ve všech soupravách je bezplatný přístup na wifi připojení a palubní portál ČD, kde je řada užitečných aplikací př. sledování filmů a seriálů, hraní her, poslechu hudby, četby knih, vyhledávání aktuálního zpravodajství, chatu v rámci vnitřní sítě a dalších informací týkající se jízdy vlaku.

Během jízdy palubní personál roznáší zdarma denní tisk (Hospodářské noviny, MF Dnes, Blesk, Týdeník Euro, Časopis Týden). Pro zákazníky 2. třídy je podávána perlivá či neperlivá voda zdarma a cestující 1. třídy mají v ceně jízdného na výběr (káva, čaj, kakao, perlivá, neperlivá voda, snack dle nabídky) zcela zdarma.

V soupravě SC Pendolino je možnost rezervace na vybraná místa, přeprava zavazadel a kol, výběru tichého oddílu ve vlaku, využití přebalovacího pultu, cestování vozíčkářů a možnost nákupu lístku MHD během cestování. K dispozici je dále bistrovůz s širokou nabídkou pokrmů a minibar s pitím.

Další v pořadí je ČD RailJet – obchodní označení pro vysokorychlostní vlakové soupravy.

## Obrázek 9 ČD Railjet



Zdroj: („České dráhy, a.s.", 2014)

České dráhy zakoupily celkem 7 jednotek Viaggio Comfort z vídeňského závodu Siemens, které budou postupně dodávány (březen 2014) a do provozu nasazeny koncem roku 2014 na lince Praha – Brno – Vídeň – Graz.

Jednotka má celkem 442 míst k sezení rozdělená do třech cestovních tříd: 1. třída first 42 sedadel, 2. třída economy 394 sedadel, business třída 6 sedadel. Cestující se mohou těšit na moderní plně klimatizované vozy s velkým prostorem, pohodlně řešená sedadla s individuálním osvětlením a další zlepšující prvky v dálkové dopravě, které mají zlepšovat servis cestujícím.

## Obrázek 10 Další vlaky ČD



Zdroj: („Google", 2014)

Cestující Českých drah si může vybrat z velkého spektra traťových zvýhodnění. V nabídce jsou slevové IN-karty, které jsou rozděleny na IN 25 %, IN 50 %, IN 100 %, IN senior. Dále sleva dítě, student, důchodce, ZTP, ZTP/P, karty ISIC, ALIVE, zpáteční jízdenka, traťová jízdenka, skupinová jízdenka a jiné.

#### 4.2.2 Ostatní služby

Mezi další služby, které České dráhy nabízejí, patří například:

- úschovna zavazadel, půjčovny kol ČD, půjčovna aut;
- noční spoje – k dispozici jsou lůžkové a lehátkové vozy;
- ČD taxi - ve spolupráci s City taxi, s. r. o.;
- Airport Express – spojení vlak + letiště v pravidelných intervalech;
- lanová dráha ČD – směr Liberec - Horní Hanychov – Ještěd;
- jízdenky na nostalgické vlaky ČD;
- ČD low cost – včasná jízdenka přes internet;
- ČD parking;
- internetový průvodce Vlakem za zážitky;
- časopis ČD;
- ČD bike – cestování na kole i vlakem;
- výhody a slevy s ČD bonus programem;
- online traťové jízdní řády;
- dárkové vouchery;
- s ČD bez překážek – služby pro vozíčkáře, zrakově postižené, neslyšící (**„České dráhy, a.s. | Vlakem po ČR", 2014**).

### 4.2.3 SWOT analýza

Na základě studia literatury, odborných publikací, časopisů, internetových článků, veřejných diskuzí a především z výsledků dotazníkového šetření byla sestavena SWOT analýza. Ta představuje analýzu silných, slabých stránek interního prostředí společnosti a analýzu příležitostí, ohrožení společnosti, která zkoumá vnější prostředí podniku.

Obrázek 11 SWOT analýza ČD



Zdroj: vlastní výzkum, 2014

Nyní si pro účely diplomové práce vybereme z jednotlivých sloupečků silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, tři podle mého názoru nejdůležitější faktory, které obodujeme na škále (1b až 5b), přičemž (1b - nejméně důležité, 5b - nejvíce důležité), přiřadíme faktorům hladinu významnosti (váha 0,1 až 0,99) a vynásobíme (váha x body). Z výsledku porovnáme vyšší hodnoty dvojic (silné stránky – slabé stránky), (příležitosti – ohrožení) a zvolíme výslednou strategii pro společnost.

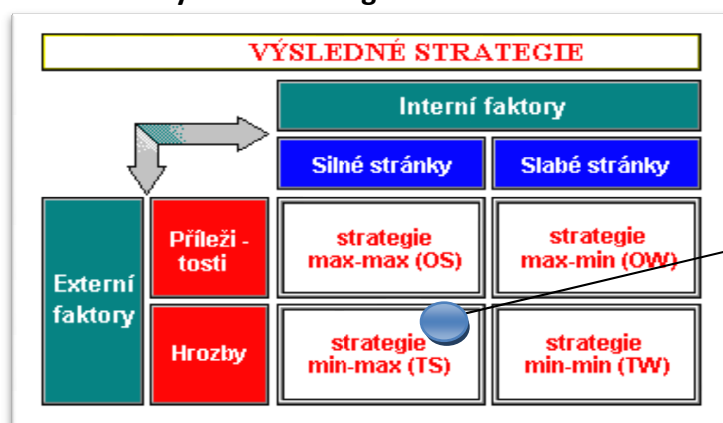
**Tabulka 3 Strategie ČD**

	Faktor	1	2	3	4	5	Váha	Body
<b>Silné stránky</b>	Dálkové spoje Pendolino			x			0,26	0,78
	Počet a četnost vlakových spojů					x	0,42	2,1
	Státní podnik				x		0,32	1,28
	<b>Celkem</b>							<b>1</b>
<b>Slabé stránky</b>	Finanční nestabilita				x		0,39	1,56
	Rozdílná úroveň služeb dle vlakových spojů				x		0,39	1,56
	Malá orientace na zákazníka			x			0,22	0,66
	<b>Celkem</b>							<b>1</b>
<b>Příležitosti</b>	Dostavba železničních koridorů			x			0,28	0,84
	Zlepšení image		x				0,22	0,44
	Investice do vozového parku				x		0,5	2
	<b>Celkem</b>							<b>1</b>
<b>Ohrožení</b>	Konkurence				x		0,25	1
	Liberalizace trhu					x	0,5	2,5
	Vyšší náklady na provoz				x		0,25	1
	<b>Celkem</b>							<b>1</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2014

Převažují silné stránky nad slabými a ohrožení nad příležitostmi.

**Obrázek 12 Výsledná strategie ČD**



Z výsledků analýzy je patrné, že doporučíme společnosti České dráhy **strategii TS** (min. THREATS x max. STRENGTHS).

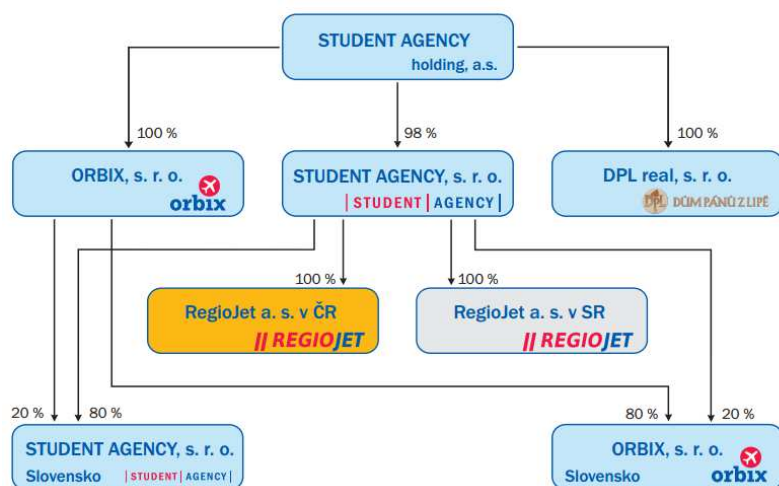
Maximalizace silných stránek by měla zamezit nebezpečí ze stran konkurenčních firem.

Zdroj: („M04 - SWOT", b.r.)

### 4.3 RegioJet a.s.

Ještě jako student 4. ročníku brněnské techniky VUT Radim Jančura založil v roce 1993 s vkladem 5000 Kč skupinu Student Agency.

Obrázek 13 Seznam společností Student Agency holding, a.s.



Zdroj: (RegioJet a.s., 2013)

Společnost se v prvopočátcích zabývala jen zprostředkovatelskou činností a au pair programy v Evropě a USA. Během deseti let se skupina rozvíjela a postupně přibírala rozsah nabízených služeb. Předmět podnikání byl rozšířen o zprostředkování jazykových a vzdělávacích programů v zahraničí, pracovních programů a autobusovou dopravu.

Od roku 2006 získal holding řadu prestižních ocenění.

2006:

- Nejlepší IATA agentura (prodejce letenek) v České republice, dle TTG (2006);
- Nejlepší autobusový dopravce v České republice, dle TTG (2006);
- Podnikatel roku 2005, dle Ernst & Young;
- CZECH TOP 100 ocenění – jsme 5. nejobdivovanější firmou v České republice;
- CZECH TOP 100 ocenění – 1. místo v regionu JM;
- CZECH TOP 100 ocenění – 1. místo v kategorii Doprava.

2007:

- CZECH TOP 100 ocenění – jsme 4. nejobdivovanější firmou v České republice;
- CZECH TOP 100 ocenění – 1. místo v regionu JM;

- CZECH TOP 100 ocenění – 1. místo v kategorii Doprava;
- Nejlepší autobusový dopravce v České republice, dle TTG (2007);
- SUPERBRAND České republiky;
- Deloitte Technology Fast 50;
- Grand Prix v soutěži IEA - Internet Effectiveness Award.

2008:

- CZECH TOP 100 ocenění – jsme 5. nejobdivovanější firmou v České republice;
- CZECH TOP 100 ocenění – 1. místo v regionu JM;
- CZECH TOP 100 ocenění – 1. místo v kategorii Doprava.

2009:

- CZECH TOP 100 ocenění – jsme 3. nejobdivovanější firmou v České republice;
- CZECH TOP 100 ocenění – 1. místo v regionu JM;
- CZECH TOP 100 ocenění – 1. místo v kategorii Doprava.

2010:

- CZECH TOP 100 ocenění – jsme 4. nejobdivovanější firmou v České republice;
- CZECH TOP 100 ocenění – 1. místo v regionu JM;
- CZECH TOP 100 ocenění – 1. místo v kategorii Doprava.

V roce 2011 a 2012 se společnost stala 3. nejobdivovanější firmou v České republice v CZECH TOP 100 ocenění („**STUDENT AGENCY | Historie společnosti**“, 2014).

V druhé polovině roku 2011 vstoupil Radim Jančura s RegioJet na železnici a to na trati Praha – Olomouc – Ostrava – Žilina. Do té doby nemyslitelné, aby soukromý dopravce provozoval vlaky bez příslušných dotací. Soupravy jsou zaměřeny nejen na běžnou klientelu, ale také na obchodní cestující. V roce 2012 RegioJet vstoupil i na regionální trať na Slovensku: Bratislava – Dunajská Streda – Komárno.

Filosofií ředitele Radima Jančury je poskytovat kvalitní služby, bezkonkurenční ceny a silnou orientaci na zákazníka, která společnosti přinesla za 21 let působení na českém a slovenském trhu dynamický růst a již zmíněnou řadu ocenění. Společnost se prezentuje nejvyššími, ale zároveň nejlevnějšími službami na úkor velikosti marže. Veškerý zisk reinvestuje do rozvoje stávajících i nových projektů, které mění zažitá kvalitní standardy.



RegioJet, a.s. se řídí dokumentem Standardy kvality, vycházející ze stanoviska Evropské komise a také z nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) 1371/2007. Na základě devíti ukazatelů zjišťuje pomocí mystery shoppingu, kontrolní jízdou a využitím interního statistického systému, od zákazníků kvalitu svých poskytovaných služeb.

1. Plnění jízdního řádu vlaků InterCity.
2. Odřeknuté vlaky InterCity.
3. Chování palubního personálu.
4. Chování personálu prodejních míst RegioJet.
5. Přeprava imobilních cestujících vlaky.
6. Čistota vlakových souprav.
7. Stížnosti a reklamace cestujících.
8. Provozovaná vozidla.
9. Průzkumy spokojenosti zákazníků („**RegioJet | Příběh, který inspiruje**“, 2014).

#### **Fakta a čísla 2012:**

- Obrat skupiny Student Agency holding a.s. poprvé překročil 6 mld. Kč.
- RegioJet v ČR zaznamenal obrat zhruba 300 mil. Kč, což je v porovnání s rokem 2011 o 19 mil. Kč méně.
- RegioJet tedy vykázal za rok 2012 záporný hospodářský výsledek, který ovlivňuje základní kapitál. Hodnota vlastního kapitálu klesla pod 50 % základního kapitálu. Cizí zdroje přesahují vlastní kapitál o částku 338 785 tis. Kč. Převážnou část cizích zdrojů však tvoří závazky vůči mateřské společnosti Student Agency, s.r.o.
- RegioJet v SR zaznamenal v prvním roce působení obratu zhruba 186 mil. Kč.
- Na trati Praha – Ostrava – Třinec zavedeny zcela nové služby, což vedlo koncem roku k 30 tisícům klientů týdně (**RegioJet a.s., 2013**).

#### **4.3.1 Vlaky RegioJet**

V současné době (březen 2014) má RegioJet v České republice k dispozici 40 moderních plně klimatizovaných vozů, které vyrobila rakouská společnost SGP Siemens AG. Ve Slovenské republice na všech spojích linky Bratislava – Dunajská Streda – Komárno

se zákazníci mohou těšit na moderní nízkopodlažní vlaky Talent (výrobce Bombardier) a dále vlaky Desiro (výrobce Siemens).

**Obrázek 14 Vlaky RegioJet**



Zdroj: („Google", 2014)

Vlaky v ČR jsou sestaveny většinou do pětivozových souprav. V čele vlaků RegioJet jsou řazeny lokomotivy Škoda, které byly vyrobeny na začátku 90. let jako poslední stroje páté série úspěšné řady 163. Nyní, po nezbytných úpravách, zvýšení maximální rychlosti a doplnění moderních prvků bezpečnosti a spolehlivosti, slouží pro vozbu vlaků RegioJet.

Dva vozy v soupravě jsou uspořádány do oddílů po 6 místech – cestovní tarif Standart, kde můžeme najít dětské kupé, tiché kupé a možnost místa ve voze Internet café. Nejméně dva vozy v soupravě jsou vozy s označením Relax a Business. Vozy jsou uspořádány jednak do velkoprostorového oddílu - cestovní tarif Relax, který designem připomíná leteckou dopravu, nebo rychlovlaky typu ICE (Intercity - Express) a dále jsou zde kupé po čtyřech místech k sezení – cestovní tarif Business, kde můžeme nalézt i tiché kupé – sedadla 1-4 pro odpočinek během cesty („RegioJet | O nás", 2014).

### 4.3.2 Nabízené služby

Generální ředitel RegioJet Radim Jančura přenesl svou filosofii podnikání v kvalitě služeb z autobusové dopravy na železnice. V té době (2011) něco nevídaného pro cestující a širokou veřejnost v oblasti železniční dopravy v České republice. Podle mého názoru tímto strategickým krokem posunul vnímání kvality služeb, která je často rozhodujícím prvkem při výběru dopravce v dálkové dopravě.

RegioJet nabízí tři cestovní třídy (výběr pomocí rezervačního systému), které jsou koncipovány pro běžnou klientelu, též pro obchodní i imobilní cestující. V každém voze je připraven člen palubního personálu, který je připraven s asistencí při nástupu do vlaku a vyhledáním místa pro zákazníka a pomoci uložení zavazadel na určená místa.

Během cesty personál poskytuje ve všech třídách zcela zdarma nápoje (voda Rajec, americká káva, italská káva ILLY, čaj, jablečný mošt), denní tisk a časopisy. K dispozici je zdarma wifi síť a zábavní portál s možnostmi sledování filmu, poslechu hudby, hraní her a čtení knih. Nápojový a jídelní lístek obsahuje veliký sortiment zboží, kde si i ten nejnáročnější strávník najde to své.

**Obrázek 15 Třída Standart RJ**



Zdroj: („RegioJet | O třídu lepší vlaky“, 2014)

Třída Standart je plně vybavena polohovatelnými koženými či plyšovými sedačkami s podhlavníkem v kupé pro 6 osob.

**Obrázek 16 Třída Relax RJ**



Zdroj: („RegioJet | O třídu lepší vlaky", 2014)

Třída Relax je charakteristická otevřeným prostorem a koženými sedačkami s velkým stolem pro práci i zábavu. Je zde i možnost výběru samostatného místa, které nabízí větší pohodlí pro cestujícího.

**Obrázek 17 Třída Business**



Zdroj: („RegioJet | O třídu lepší vlaky", 2014)

Třída Business je tím nejluxusnějším, co může dopravce RegioJet nabídnout. Na cestující čeká velmi prostorné kupé a to pouze pro 4 osoby. Dobré pohodlí zaručují polohovatelné kožené sedačky a podhlavník. Nadstandardem je roznoš ekonomických novin a časopisů, jídelní stůl uzpůsoben pro práci s notebookem, či větší sortiment nápojů podávané zcela zdarma.

Ceník jízdného se liší dle cestovní třídy v řádech desítek Kč a je možnost zvýhodnění jízdného slevami na všechny cestovní třídy pro jednotlivé skupiny př. - dítě, žák, student, mládežník, dospělý, senior, ZTP, ZTP/P, karty ISIC, ALIVE, Euro 26 a kreditové jízdenky, které poskytují pro cestující řadu výhod na žlutých linkách.

Navazující služby RegioJet:

- přeprava zavazadel;
- časopis žlutý – měsíční firemní časopis;
- možnost během jízdy objednání taxi Tick Tack v Praze auty Audi A6;
- parkování na nádraží Ostrava-Svinov a Zábřeh zdarma;
- propojenost s autobusovou přepravou - žluté autobusy Student Agency;
- jízdenky DP do Německa a celé Evropy za výhodnější ceny;
- koupení jízdenky na MHD v Praze, Ostravě, Olomouci na palubě vlaku;
- Airport Express;
- autopůjčovny Hertz v Praze, Olomouci, Ostravě – zvýhodněné ceny partnera RegioJet („**RegioJet | Servis ve vlacích**“, 2014).

### 4.3.3 SWOT analýza

Stejným způsobem jako v případě společnosti České dráhy si zvolíme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které pak posléze využijeme ve stanovení a doporučení strategie směřování firmy RegioJet.

Obrázek 18 SWOT analýza RegioJet



Zdroj: vlastní výzkum<sup>6</sup>, 2014

<sup>6</sup> skutečnosti byly zjištěny na základě dotazníkového šetření a studia literatury

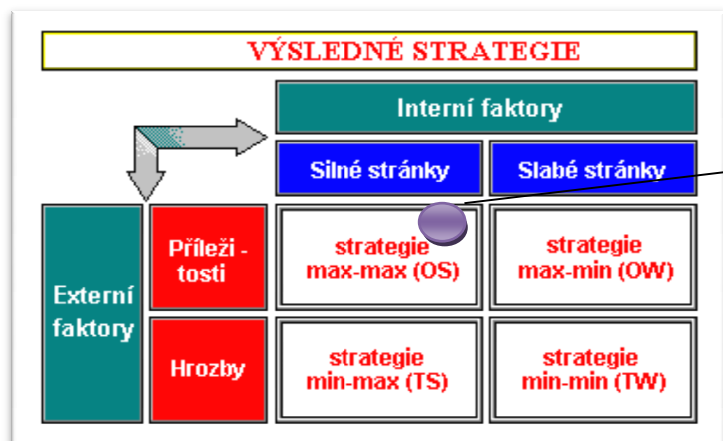
**Tabulka 4 Strategie RegioJet**

Faktor	1	2	3	4	5	Váha	Body
<b>Silné stránky</b>					x	0,42	2,1
					x	0,42	2,1
				x		0,16	0,64
<b>Celkem</b>						<b>1</b>	<b>4,84</b>
<b>Slabé stránky</b>				x		0,35	1,4
			x			0,3	0,9
				x		0,35	1,4
<b>Celkem</b>						<b>1</b>	<b>3,7</b>
<b>Příležitosti</b>					x	0,4	2
				x		0,3	1,2
				x		0,3	1,2
<b>Celkem</b>						<b>1</b>	<b>4,4</b>
<b>Ohrožení</b>				x		0,34	1,36
			x			0,33	0,99
			x			0,33	0,99
<b>Celkem</b>						<b>1</b>	<b>3,34</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2014

Silné stránky s 4,84b převažují slabé stránky a příležitosti s 4,4b ohrožení.

**Obrázek 19 Výsledná strategie RegioJet**



Podle naší analýzy by se měla společnost RegioJet řídit **strategií OS** (max. OPPORTUNITIES x max. STRENGTHS).

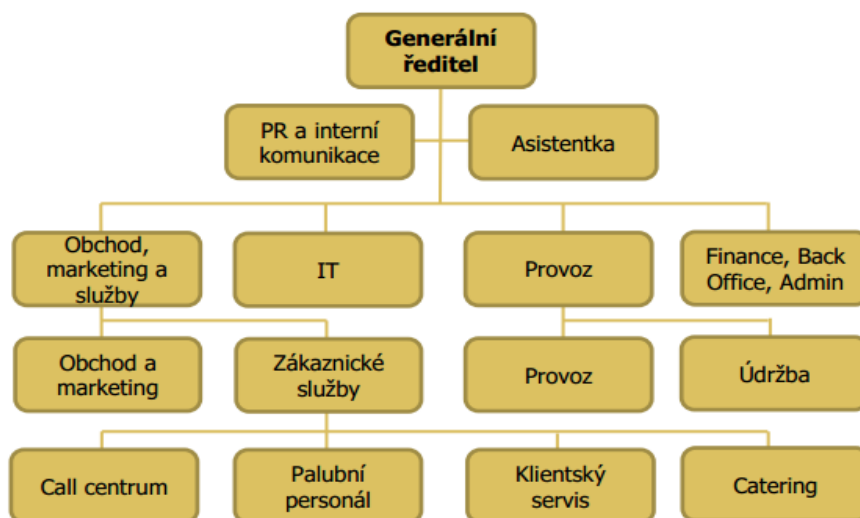
Tato strategie říká maximalizovat příležitosti s pomocí maximalizace svých silných stránek.

Zdroj: („M04 - SWOT", b.r.)

#### 4.4 LEO Express a.s.

V pořadí třetím železničním dopravcem jsem pro účely diplomové práce zvolil podle ohlasu zákazníků a popularity v médiích LEO Express. Tento soukromý dopravce přišel na trh opět s něčím novým a přispěl tak k další liberalizaci trhu. Díky generálnímu řediteli Leoši Novotnému získala vlaková doprava novou image a prestiž v boji s jinými druhy dopravy.

Obrázek 20 Organizační struktura k 21. 1. 2013, LEO Express a.s.



Zdroj: (LEO EXPRESS a.s., 2013b)

LEO Express se představil jako dopravce, který přináší do České republiky zcela nové pojetí železniční dopravy a návazných služeb. S LEO Express se cestuje pohodlně, spolehlivě a rychle na palubách supermoderních, technologicky vyspělých vlaků od renomované švýcarské společnosti Stadler. Denně vypravují celkem 16 vlakových spojů - Praha hlavní nádraží, Olomouc hlavní nádraží, Přerov, Studénka, Ostrava-Svinov, Ostrava hlavní nádraží, Bohumín, 2x denně i Karviná hlavní nádraží a 1x denně Hulín, Otrokovice a Staré Město u Uherského Hradiště.

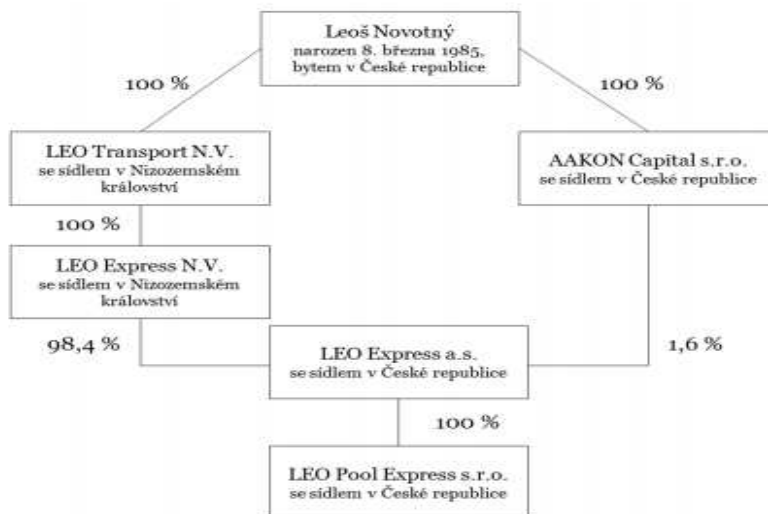
Díky finanční podpoře několika investorů se do budoucna připravují projekty na dalších trasách v České republice a okolních státech.

Cílem společnosti je vytvořit z LEO Express komplexní mezinárodní dopravní síť („LEO EXPRESS a.s. | O nás", 2014).



## Fakta a čísla ½ 2013:

Obrázek 21 Vlastnická struktura k 31. 12. 2012 LEO Express



Zdroj: (LEO EXPRESS a.s., 2013b)

- ✓ Společnost vykázala tržby ve výši 86,8 mil. Kč a účetní ztrátu ve výši 85,5 mil. Kč.
- ✓ Tržby rostly meziměsíčně v průměru o 21 % od začátku roku do června a tím se zdvojnásobily v průběhu pololetí, přičemž plný provoz byl spuštěn 18. ledna.
- ✓ Účetní ztráta byla ovlivněna zejména cenovou válkou na trase Praha - Ostrava a jednorázovými náklady jako byl například vývoj nového rezervačního systému, mobilní aplikace pro zákazníky nebo pořízení různého příslušenství do našich jednotek zejména v souvislosti se zlepšováním cateringu.
- ✓ Management společnosti zavedl opatření, jejichž cílem bylo zvýšení výnosů a snížení nákladů. K hlavním aktivitám zaměřeným k zvýšení výnosů patřilo přidání nových zastávek na obsluhované trati, zlepšení rezervačního systému, vývoj mobilních aplikací a zlepšení celkového produktu od cateringu po návazné služby.
- ✓ Za první pololetí společnost převezla celkem 380 tis. pasažérů (**LEO EXPRESS a.s., 2013a**).

### 4.4.1 Vlaky Stadler Flirt

Konstrukce vlaků LEO Express je hliníková, lehká, moderní a vysoce odolná z protlačovaných profilů. Vlaky mají vzduchem odpružené podvozky, spolehlivý brzdový systém a vynikající jízdní vlastnosti. Jejich interiér byl speciálně navržen pro dálkovou dopravu. Vlaky jsou díky hliníkové konstrukci a systému podvozků Jakobs o polovinu lehčí

než tradiční lokomotivy a vozy. Proto mají mnohem nižší spotřebu energie a až o polovinu nižší náklady za použití kolejí.

LEO Express poskytuje služby švýcarskými vlaky, které díky moderním výkonným a přitom velmi úsporným motorům akcelerují nejrychleji v ČR a v krátkém čase dosahují nejvyšší povolenou cestovní rychlost na železnici 160km/h. Motory mají oproti běžným vlakům menší maximální výkon až o třetinu, přesto dosahují nejlepších akceleračních a brzdových parametrů.

Výrobce vlaků je Stadler Rail AG, který poskytl celkem 5 souprav. Soupravy byly uvedeny do provozu v roce 2012 a mají v jedné soupravě celkem 237 míst k sezení, z toho 2 místa pro invalidní vozíky a 5 míst pro kočárky. Economy třída nabízí celkem 212 míst (z toho 4 sklopná), Business třída celkem 19 míst a Premium třída zbylých 6 míst k sezení.

#### **Obrázek 22 Stadler Flirt**



Zdroj: (LEO EXPRESS a.s., 2013b)

#### **4.4.2 Palubní servis a nabízené služby**

LEO Express nabízí pohodlné cestování ve třech cestovních třídách. Cestovní třídy jsou cenově rozděleny a liší se celkovým interiérem a rozsahem nabízených služeb. Základní třídou je Economy cestovní třída - vhodná pro studenty, seniory či rodiny s dětmi. Vyšší třídou je třída Business a luxusní Premium třída, která je cílena pro manažery a byznysmeny, kteří potřebují mít klid na práci během cesty a zároveň si připlatí

za nadstandard v podobě občerstvení a dalších doplňkových služeb, které LEO Express nabízí.

**Obrázek 23 Třída Economy LE**



Zdroj: („LEO EXPRESS a.s.", 2014)

Heslo třídy Economy je: „Nadstandardně a přitom ekonomicky“. Tato třída nabízí možnost polohovatelného sedadla s jídelním sklopným stolem a zásuvkou, který je též uzpůsoben pro práci s notebookem. Je zde také možnost přístupu do intranetu a využívání služeb zábavně informačního portálu (filmy, hry, vlakový chat, zapůjčení společenských her, denní tisk, časopisy). Již standardní službou ve všech cestovních třídách je využívání služeb palubního personálu (catering) a zdarma wifi sítě.

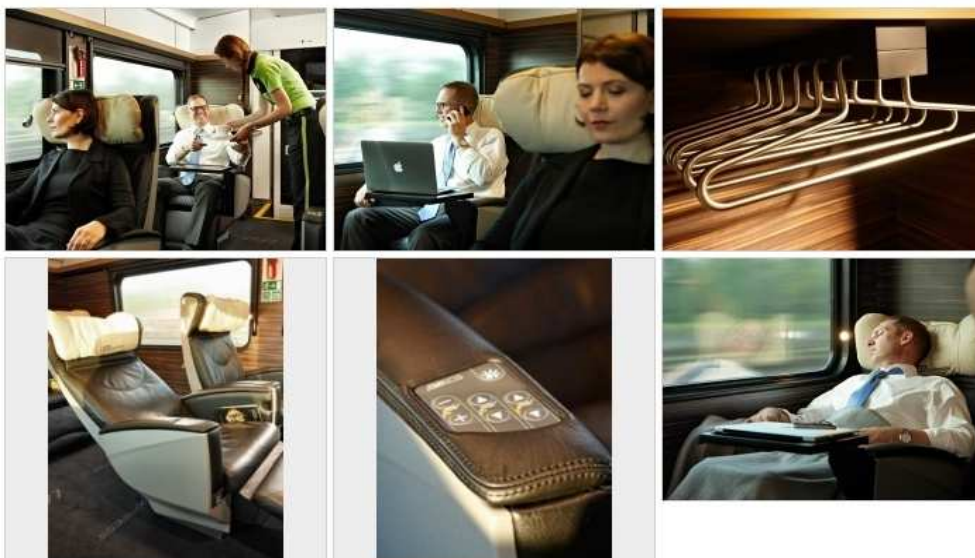
**Obrázek 24 Třída Business LE**



Zdroj: („LEO EXPRESS a.s.", 2014)

Třída Business je stavěná pro příjemné a pohodlné nejen služební cestování. Pro tyto účely jsou k dispozici polohovatelná sedadla s koženým potahem a oproti třídě Economy jsou zde speciální úložišťe pro objemná zavazadla. Palubní personál nabízí teplé či studené nápoje zdarma. Na výběr je také dezert či bageta zdarma.

#### Obrázek 25 Třída Premium LE



Zdroj: („LEO EXPRESS a.s.", 2014)

Třída Premium je vlajkovou lodí pohodlí a luxusu na palubě LEO Express. Jsou zde poskytovány ty nejlepší služby. Nadstandardem této soupravy je elektronické polohování sedadel až do spací polohy a velkoryse řešený prostor ve vlaku. Personál nabízí neomezenou konzumaci nealko nápojů a dezert či velké jídlo zcela zdarma. Tyto poskytované služby se samozřejmě odráží v ceně jízdného, které jsou v průměru téměř dvojnásobkem vyšší než ceny jízdného ve třídě Economy.

V Economy třídě je ceník jízdného koncipován na několik cenových zvýhodnění – př. dítě, žák, dospělý, rodina, senior, ZTP, ZTP/P, karty ISIC, ITIC, ALIVE, s☺mile Club. U dalších cestovních tříd je cenové zvýhodnění omezené. Mezi další služby LEO Express patří:

- ✓ nákup jízdenek na MHD a Airport Express přímo na palubách svých vlaků;
- ✓ partnerské taxislužby a autopůjčovny;
- ✓ zvýhodněné ubytování v cílových stanicích LEO Express;
- ✓ věrnostní s☺mile Club program se slevovou kartou („Naše vlaky - Leo Express a.s.", 2014).

#### 4.4.3 SWOT analýza

Poslední v pořadí provedeme analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti LEO Express, na jejímž výstupu doporučíme budoucí směřování firmy dle úvah, viz předchozí SWOT analýzy.

Obrázek 26 SWOT analýza LEO Express



Zdroj: vlastní výzkum<sup>7</sup>, 2014

<sup>7</sup> skutečnosti byly zjištěny na základě dotazníkového šetření a studia literatury

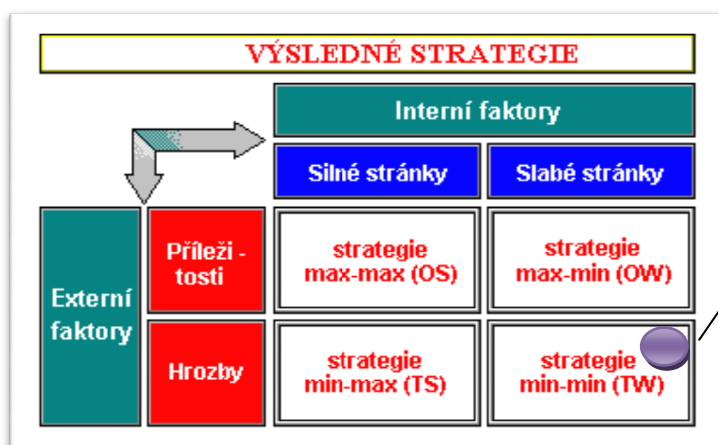
**Tabulka 5 Strategie LEO Express**

	Faktor	1	2	3	4	5	Váha	Body
<b>Silné stránky</b>	Nízkonákladové vlaky					x	0,45	2,25
	Orientace na zákazníka			x			0,15	0,45
	Kvalita cestovních tříd				x		0,4	1,6
	<b>Celkem</b>						<b>1</b>	<b>4,3</b>
<b>Slabé stránky</b>	Počet železničních tras					x	0,41	2,05
	Drahé jízdné					x	0,41	2,05
	Krátká historie společnosti			x			0,18	0,54
	<b>Celkem</b>						<b>1</b>	<b>4,64</b>
<b>Příležitosti</b>	Vstup nových investorů				x		0,4	1,6
	Vstup na nové vlakové linky					x	0,42	2,1
	Nové technologie			x			0,18	0,54
	<b>Celkem</b>						<b>1</b>	<b>4,24</b>
<b>Ohrožení</b>	Cenová válka				x		0,24	0,96
	Konkurence					x	0,52	2,6
	Ziskovost trhu				x		0,24	0,96
	<b>Celkem</b>						<b>1</b>	<b>4,52</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2014

U LEO Express převažují slabé stránky se ziskem 4,64b nad silnými stránkami a ohrožení s 4,52b převyšují příležitosti.

**Obrázek 27 Výsledná strategie LEO Express**



Dle výsledků analýzy by se měla společnost LEO Express ubírat směrem **strategie TW** (min. THREATS x min. WEAKNESSES).

Tato obranná strategie spočívá v minimalizaci slabých stránek a minimalizací případných hrozeb.

Zdroj: („M04 - SWOT“, b.r.)

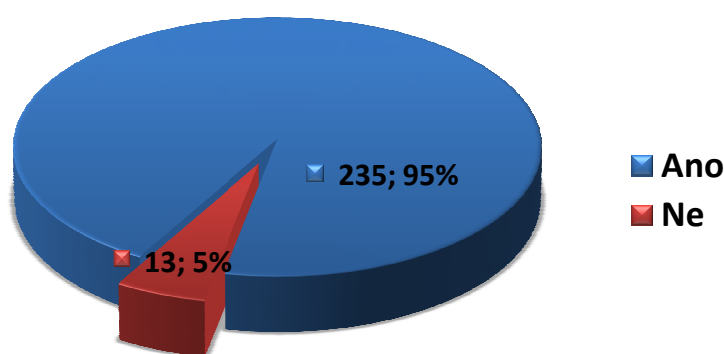
## 4.5 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění aktuálního stavu v železniční osobní dopravě a vnímání cestujících v kontextu poskytovaných služeb železničními dopravci v České republice.

Dotazníkové šetření se skládá z celkem 12 otevřených, uzavřených a polouzavřených otázek s využitím škálové a srovnávací metody. Šetření proběhlo v období červen 2013 – únor 2014, elektronickou formou rozeslání přes sociální sítě, internetového portálu vyplnto.cz a prostřednictvím emailových adres. Odpovědělo celkem 248 respondentů. Dotazník byl vytvořen v Google Docs, jehož výsledky jsou zpracované v Microsoft Excelu.

**Otázka č. 1** Využíváte služeb železniční osobní dopravy?

**Graf 1** Využití služeb železniční osobní dopravy

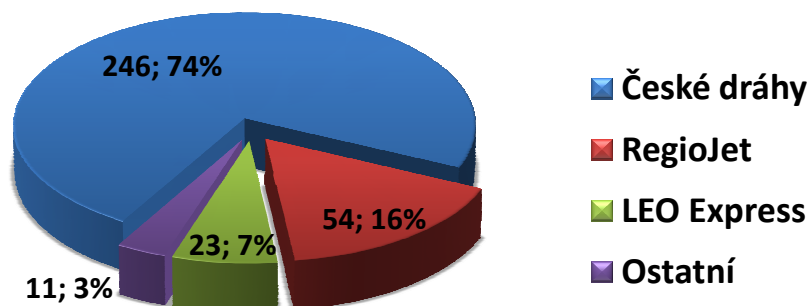


Zdroj: vlastní výzkum, 2014

Jednalo se o filtrační otázku, která měla prvotně zacílit na cestující využívající služeb železniční osobní dopravy. 95 % respondentů využívá, nebo někdy v minulosti využilo služeb železničních dopravců. 5 % respondentů využívá jinou formu dopravy. Z tohoto grafu je patrné, že o železniční osobní dopravu je zájem. Domnívám se, že s příchodem nových soukromých dopravců se zvýšil zájem v dálkové dopravě, cestovat raději pohodlným vlakem (s přidanou hodnotou služeb během jízdy) než automobilem.

**Otázka č. 2** Zaškrtněte, s kterým dopravcem máte zkušenosti.

**Graf 2** Zkušenost cestujících s dopravci

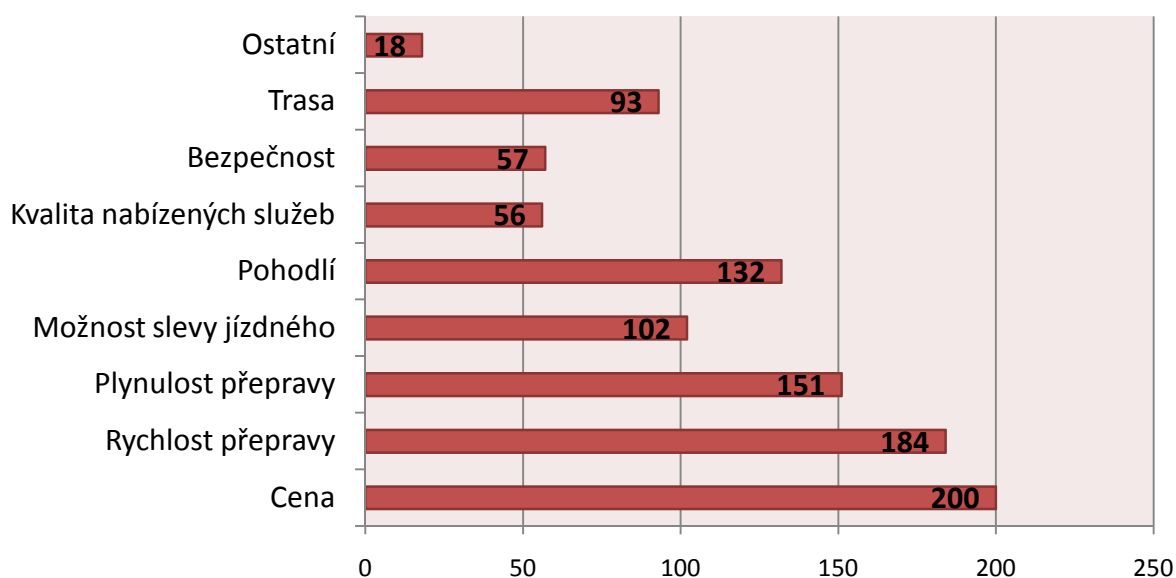


Zdroj: vlastní výzkum, 2014

Graf č. 2 jasně potvrzuje zkušenost cestujících se státním dopravcem České dráhy. 16 % respondentů využilo služeb dopravce RegioJet a 7 % respondentů bylo odbaveno soukromým dopravcem LEO Express. Zbývá 3 % dotázaných uvádělo zkušenosti s regionálními dopravci př. (GW Train Regio, Arriva) a rakouského dopravce OBB (Österreichische Bundesbahnen).

**Otázka č. 3** Uveďte, které faktory hrají největší roli při výběru typu osobní přepravy (železniční, automobilová, autobusová).

**Graf 3** Faktory při výběru osobní přepravy



Zdroj: vlastní výzkum, 2014

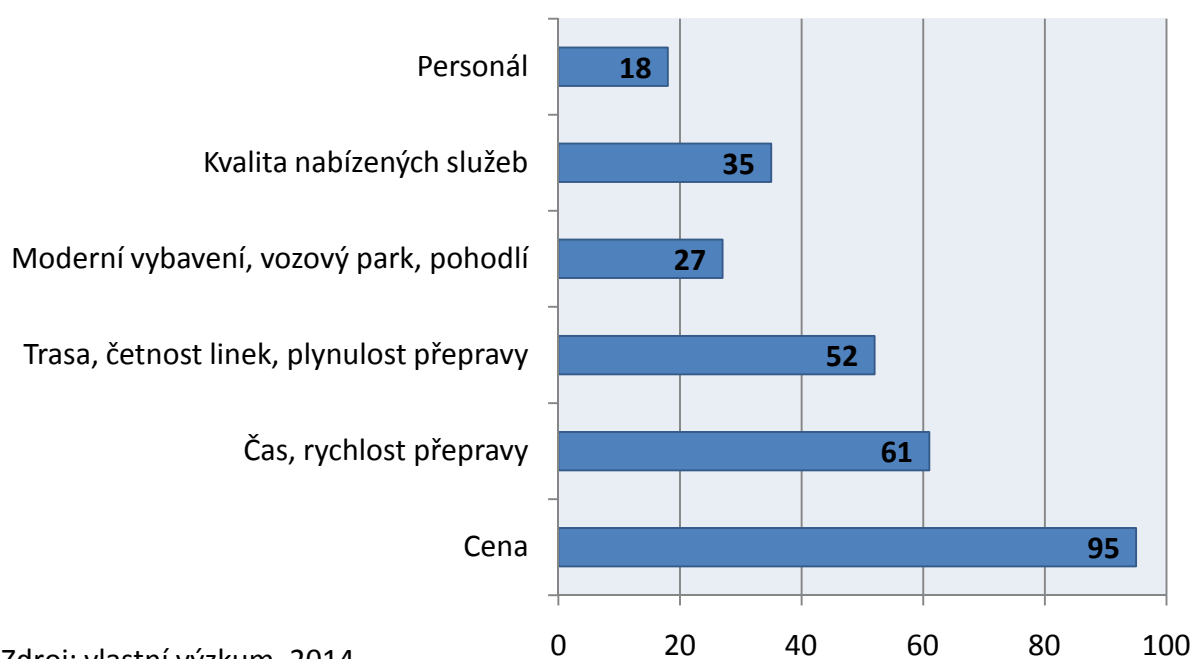


200 z celkových 248 respondentů uvedlo, že faktor ceny hraje tu největší roli při výběru osobní přepravy z nabídky automobilové, autobusové a železniční přepravy. Podle mého názoru je to dáno ekonomickou a hospodářskou situací v České republice, kde je stále se zvyšující nezaměstnanost (leden 2014). Lidé ze svého disponibilního důchodu vybírají tu nejekonomičtější variantu dopravy.

Bezpochyby ovšem také záleží na cílovém místě osobní dopravy z bodu A do místa B, kde nemůže železniční doprava, byť disponující nejhustší sítí železnic v Evropě, konkurovat té automobilové a autobusové. Mezi další faktory patří rychlost a plynulost přepravy.

**Otázka č. 4** Který faktor (viz výše) je u Vás nejdůležitější při volbě železniční přepravy?

**Graf 4** Nejdůležitější faktor při volbě železniční přepravy



Zdroj: vlastní výzkum, 2014

I v další otázce hraje faktor ceny tu největší roli při výběru železniční osobní dopravy a byl již přiblížen a rozebrán v otázce č. 3.

Dalším zajímavým faktorem je faktor času a rychlosti přepravy. Celkem 61 dotázaných uvedlo faktor rychlosti přepravy, která podle mého mínění pomáhá přilákat další cestující na železnice. Uvedu příklad:

V dálkové dopravě mezi Praha hlavní nádraží – Ostrava-Svinov je to přibližně autem (dle dopravní situace na D1) 3 hod. 20 min.<sup>8</sup>. SC Pendolino dokáže tuto trasu zvládnout za 2 hod. 59 min<sup>9</sup>, což je jasným důkazem, proč mohou cestující volit spíše vlak před automobilem na této zvolené trase.

**Otázka č. 5** Jste spokojeni s kvalitou služeb dopravců v ČR?

U otázky č. 5 vyjádřili respondenti řadu kritických bodů ke kvalitě poskytovaných služeb v České republice. Celkem 58 % respondentů není spokojeno s nastalou situací v železniční dopravě. Jsou to především zákazníci Českých drah, kteří v daných lokalitách nemají možnost zvolit jiného dopravce a kritizují tak velkou rozdílnost úrovně služeb ČD dle typu vlakového spoje, rozmanitosti vozového parku, čistoty a přeplněnosti cestujících na regionálních tratích, častá zpoždění, nemožnosti využívání studentských slev během prázdninového období, neorientaci na zákazníka (vyjma Pendolina) a nemožnosti vybrat si dle místa bydliště jinou formu osobní dopravy.

Zbylých 32 % dotázaných jsou spokojeni s kvalitou služeb. Kdyby měli cestující možnost, zvolí si soukromé železniční dopravce, které ve všech případech respondenti chválí. Na druhou stranu respondenti zaznamenali obnovu vozového parku ČD (vlivem vstupu soukromých dopravců a zvýšení konkurence) a vzhledem k těmto okolnostem věří v lepší budoucnost kvality služeb na železnici.

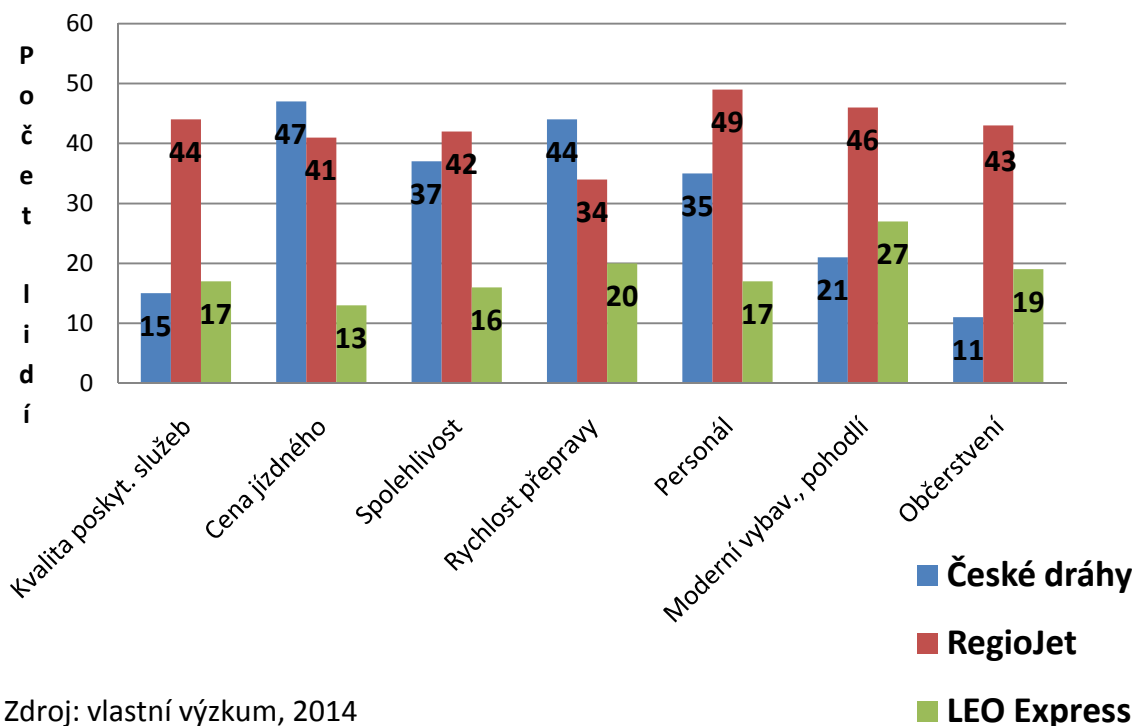
---

<sup>8</sup> trasa viz [maps.google.com](https://maps.google.com), 2014

<sup>9</sup> čas viz [idos.cz](https://idos.cz), 2014

**Otázka č. 6** Ohodnoťte, který z dopravců byl nejlepší v daných atributech.

**Graf 5 Srovnání dopravců v daných atributech**



Zdroj: vlastní výzkum, 2014

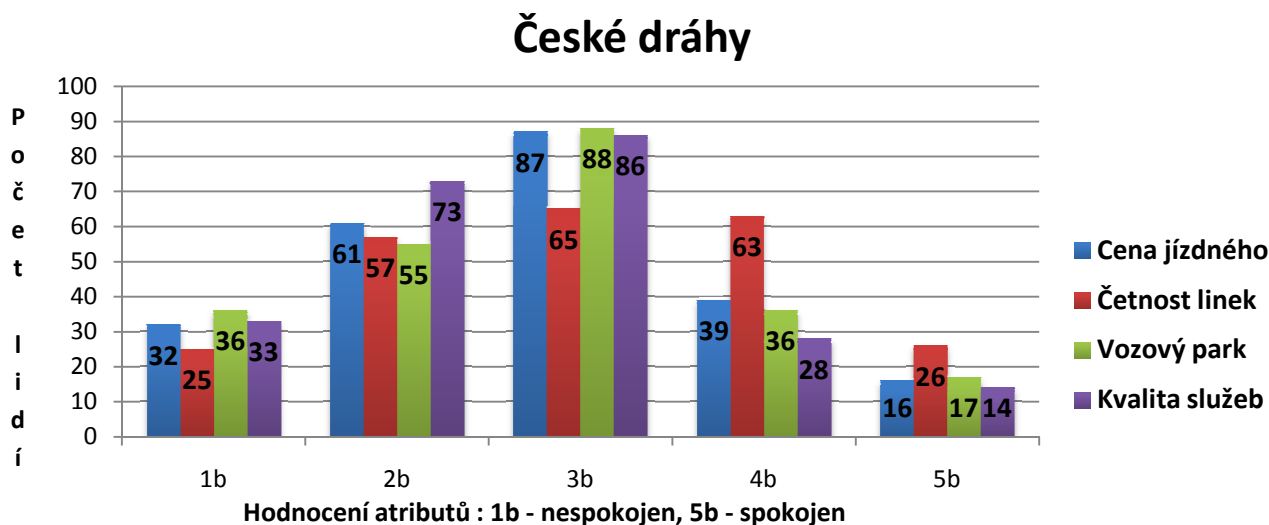
U této otázky respondenti porovnávali dle svých zkušeností se všemi dopravci (České dráhy, RegioJet, LEO Express) jednotlivé atributy dopravy. A to kvalitu poskytovaných služeb, cenu jízdného, spolehlivosti, rychlosti přepravy, zkušenostmi personálu, kvalitou podávaného občerstvení, moderním vybavením a pohodlím během cesty.

V pěti atributech ze sedmi vyhrál s přehledem soukromý dopravce RegioJet. České dráhy byly nejlépe ohodnoceny v ceně jízdného a již zmiňované rychlosti přepravy. V tomto hodnocení LEO Express odešel zcela naprázdno.

V dalších grafech již respondenti hodnotili každého dopravce zvlášť a to hodnocením na škále 1b-5b, přičemž více bodů značí vyšší spokojenost cestujících, méně udělených bodů nízká spokojenost v daném atributu.

**Otázka č. 7** Ohodnoťte dopravce České dráhy a.s.

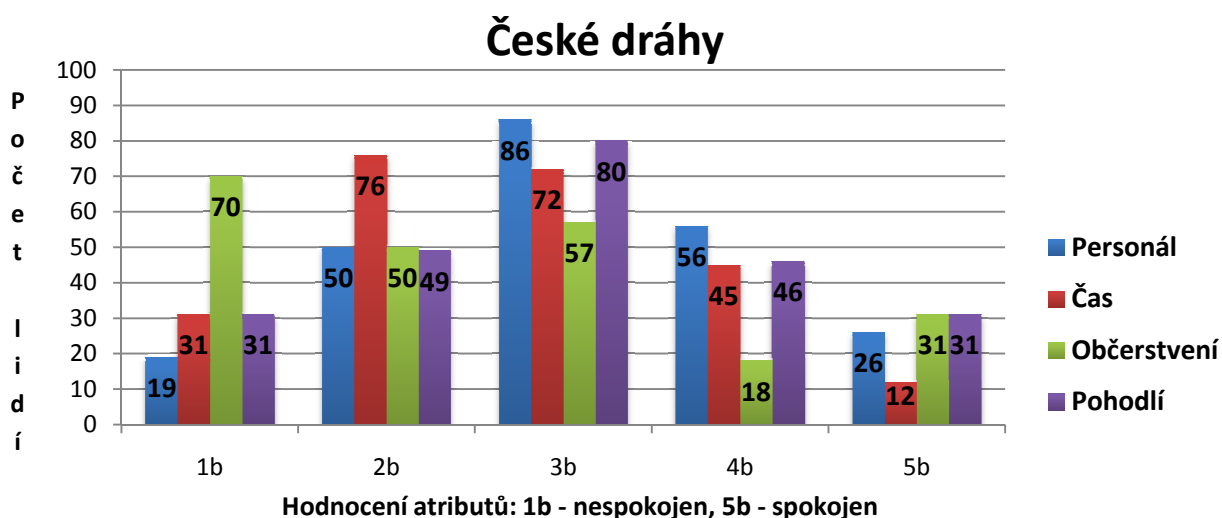
**Graf 6 České dráhy 1. část**



Zdroj: vlastní výzkum, 2014

ČD byly průměrně ohodnoceny třemi body v atributech cena jízdného, vozový park a kvalita služeb. Ve škále 4b-5b byly nejvíce úspěšné atributy četnosti linek, což je dáno počtem tras, které státní dopravce obsluhuje. Dále cena jízdného, kde jsou ČD na několika trasách dotovány státem a můžou si tedy dovolit stanovit levnější jízdné. Na škále 1b-2b byly ČD negativně hodnoceny v atributech kvalita poskytovaných služeb a ve vozovém parku, jejíž důvody byly již uvedeny v předchozích otázkách dotazníkového šetření. Z celkového hodnocení byly tedy České dráhy nejvíce ohodnoceny třemi body ve všech čtyřech daných atributech. Cestující jsou průměrně spokojeni.

**Graf 7 České dráhy 2. část**

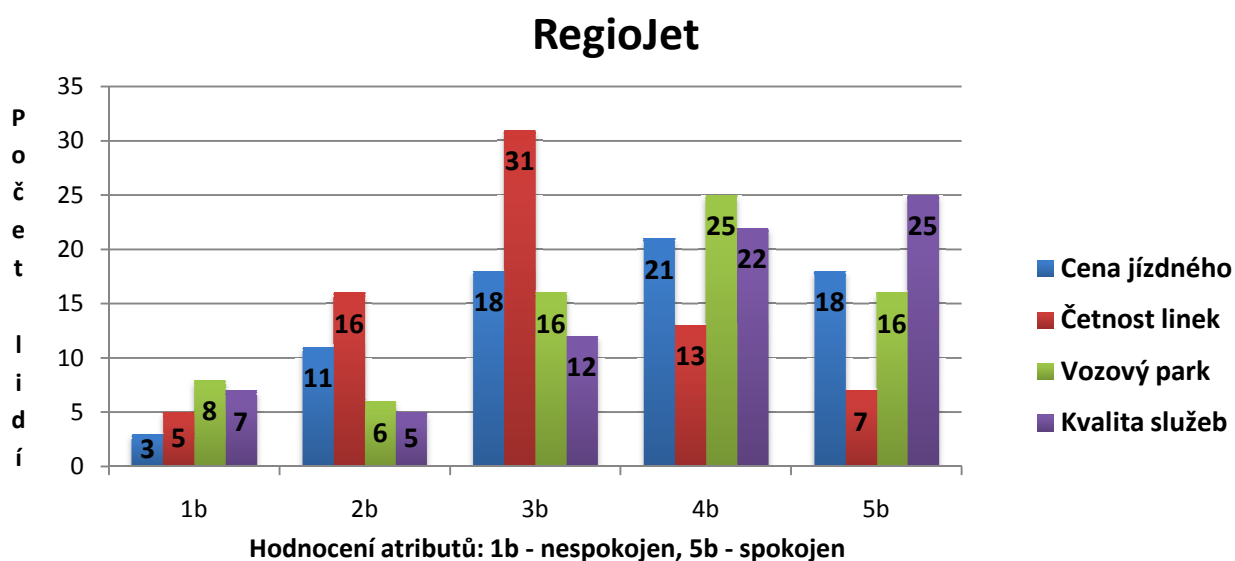


Zdroj: vlastní výzkum, 2014

Ve druhé části grafu byli respondenti nejméně spokojeni s občerstvením ČD. Celkem 70 cestujících ohodnotilo jedním bodem a to možná z důvodu velké rozdílnosti vlakových spojů ČD, které během jízdy nabízejí občerstvení. Na regionálních tratích občerstvení ČD vůbec nenabízí. Průměrně za tři body nejvíce hodnotí respondenti personál a pohodlí. Čas je nejvíce hodnocen na škále 2b, což respondenti již kritizovali v předchozích otázkách. Častá zpoždění vlaků a časté výluky na regionálních tratích napomáhají tomu, aby zákazník nebyl plně spokojen.

**Otázka č. 8** Ohodnoťte dopravce RegioJet a.s.

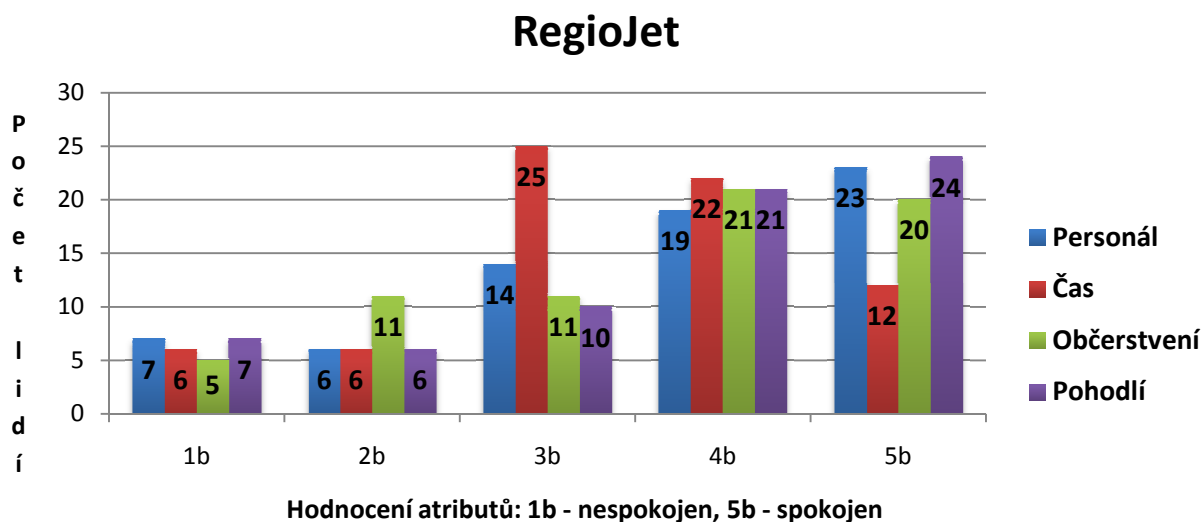
**Graf 8 RegioJet 1. část**



Zdroj: vlastní výzkum, 2014

RegioJet získal kladná hodnocení na škále 4b-5b z hlediska ceny jízdného, vozového parku a kvality nabízených služeb, což se již podle předešlých otázek 5.-6. dalo očekávat. Na nejvyšší pětibodové hranici celkem 25 respondentů uvedlo, že jsou nadmíru spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb. Respondenti tedy nadprůměrně hodnotí RegioJet. V čem naopak RegioJet zaostává je četnost linek, které jsou hodnoceny na škále 2b-3b, což je už dáno počtem tras, ve kterých RegioJet jezdí. Do budoucna se ovšem plánuje další rozšíření.

Graf 9 RegioJet 2. část



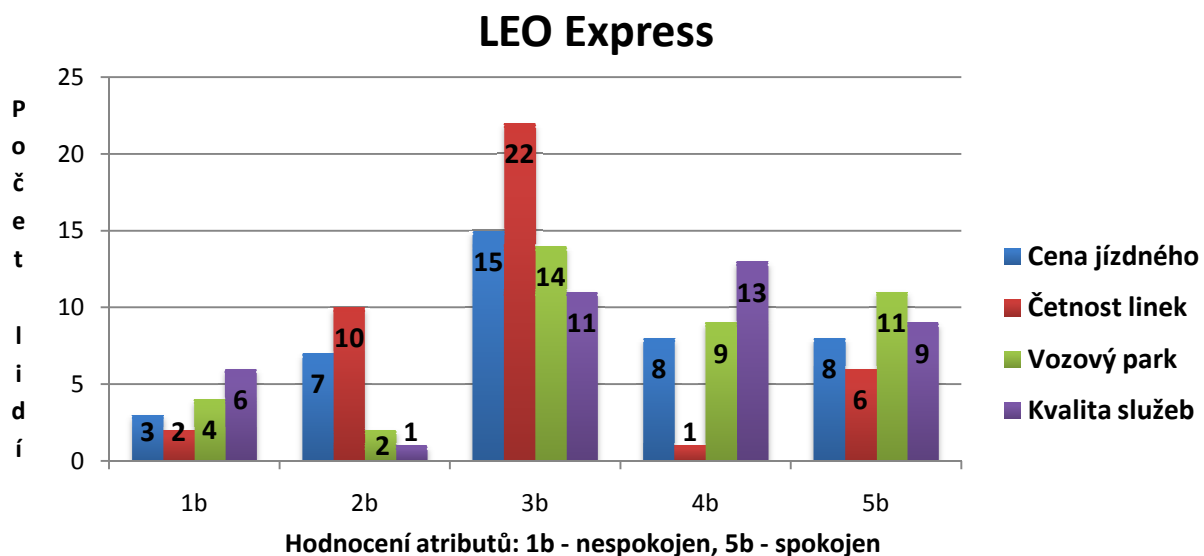
Zdroj: vlastní výzkum, 2014

V tomto grafu nejlépe respondenti uváděli velkou spokojenost s palubním personálem, vyzdvihovali pohodlí vlaků RegioJet a kvalitu občerstvení během jízdy. Všechny parametry byly hodnoceny nadprůměrně na škále 4b-5b, jen atribut čas byl o stupeň horší na škále 3b-4b.

V celkovém součtu všech železničních dopravců vyšel RegioJet jako vítěz. Byl pouze průměrný v atributu čas a četnost linek.

**Otázka č. 9** Ohodnoťte dopravce LEO Express a.s.

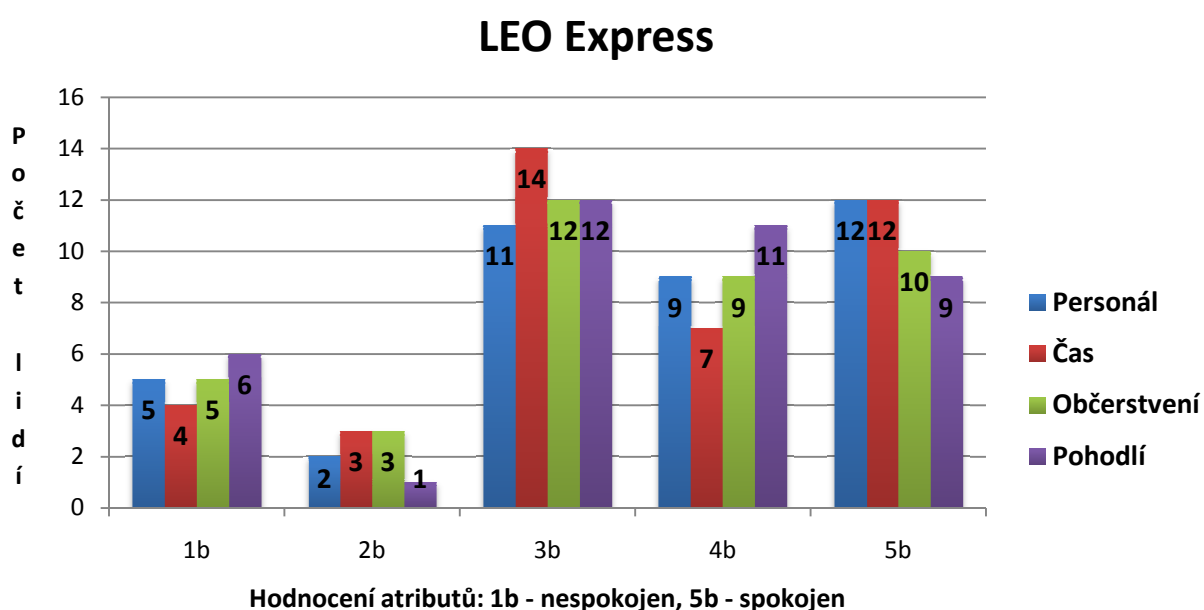
Graf 10 LEO Express 1. část



Zdroj: vlastní výzkum, 2014

Celá ¼ respondentů hodnotila třetího dopravce LEO Express, který byl průměrný z atributů četnosti linek, ceny jízdného a překvapivě z vozového parku. Vlakové soupravy měly být podle generálního ředitele Leoše Novotného tím nejlepším na trhu, co se nejnižšími provozními náklady, vybavenosti a designem vlaků týká. Je zde vidět celková nevyrovnanost názoru cestujících z hlediska ohodnocení vozového parku, což podle mého názoru mohl být problém cestujících v tom, že v počátcích uvedení souprav do provozu, provázely vlaky časté poruchy. Na druhou stranu kvalita služeb během jízdy je hodnocena lépe a to na škále 3b-4b.

**Graf 11 LEO Express 2. část**



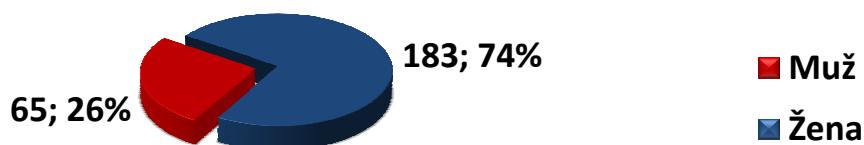
Zdroj: vlastní výzkum, 2014

Zbýlé čtyři atributy byly hodnoceny shodně na škále 3b-5b. Tento nový soukromý dopravce si zatím buduje pozici na trhu a má ještě stále malou základnu loajálních cestujících. Do budoucna se ovšem může získáním dalších železničních tras stát hlavním hráčem na políčku šachovnice trhu v bitvě s ostatními železničními dopravci.

Poslední tři otázky v dotazníkovém šetření měly zcela informativní charakter. 74 % respondentů byly ženy, 54 % dotázaných se nacházely ve věkové hranici 15–24 let a 38 % cestujících pocházelo z regionu Jihočeského kraje.

Otázka č. 10 Pohlaví

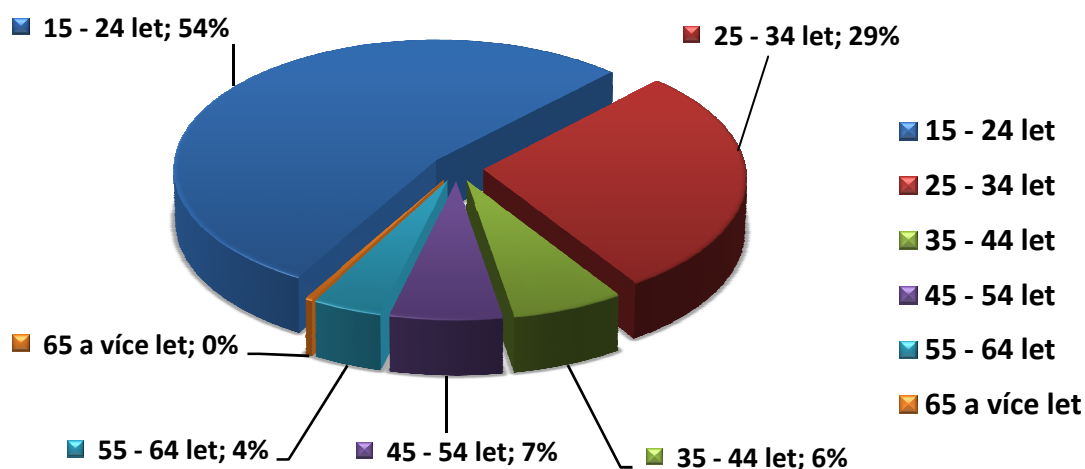
Graf 12 Pohlaví



Zdroj: vlastní výzkum, 2014

Otázka č. 11 Věk

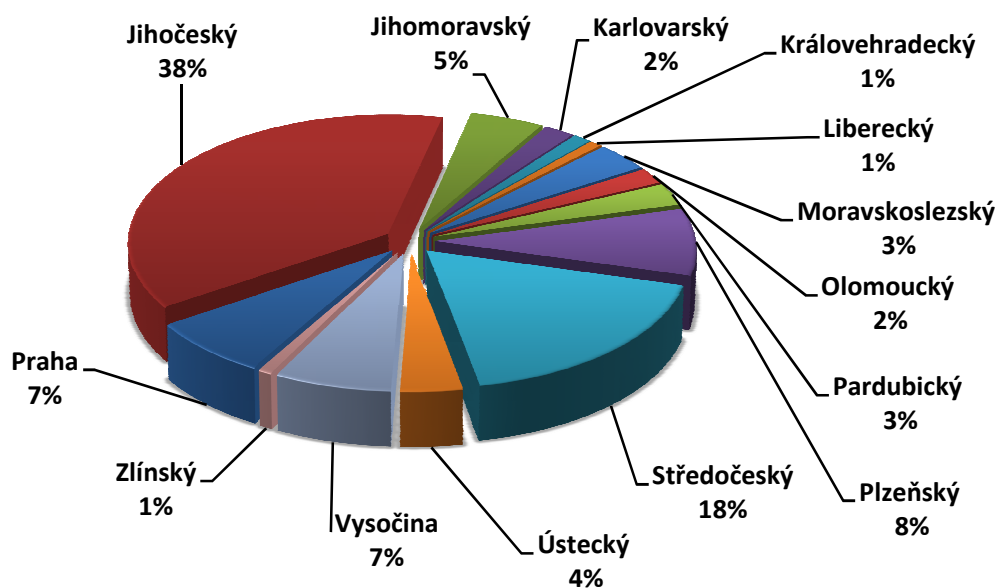
Graf 13 Věkové hranice



Zdroj: vlastní výzkum, 2014

Otázka č. 12 Kraj

Graf 14 Kraje ČR



Zdroj: vlastní výzkum, 2014



#### 4.6 SERVQUAL metoda

Cílem SERVQUAL metody bylo reálného zhodnocení a porovnání všech železničních dopravců v jednotlivých parametrech. Byly zvoleny parametry Cena, Rychlost přepravy, Četnost linek, Moderní vybavení, Kvalita nabízených služeb, Personál a Občerstvení na základě výsledků dotazníkového šetření, týkajících se otázek č. 4 a č. 6. Otázka č. 4 pomohla k určení hladiny významnosti jednotlivých faktorů od 1 (nejméně významné) do 10 (nejvíce významné). Následně otázka č. 6 hodnotila dopravce bodovou hranicí 1b (nejméně spokojen) – 5b (nejvíce spokojen). Poté se jednotlivé váhy násobily příslušnými body a celkový výsledek SERVQUAL metody spočíval v součtu všech součinů. Nejvyšší hodnota značí nejkvalitnější poskytovanou službu.

Tabulka 6 SERVQUAL metoda železničních dopravců

FAKTORY	VÁHY 1-10	ŽELEZNIČNÍ DOPRAVCI - Hodnocení		
		České dráhy	RegioJet	LEO Express
Cena jízdného	9	5	4	3
Rychlost přepravy	7	5	4	3
Četnost linek (plynulost přepravy, trasa, spolehlivost)	7	5	3	2
Moderní vybavení (vozový park, pohodlí)	5	3	5	4
Kvalita nabízených služeb	6	3	5	4
Personál	4	4	5	3
Občerstvení	4	2	5	4
<b>CELKEM</b>		<b>172b</b>	<b>180b</b>	<b>134b</b>

Zdroj: vlastní výzkum, 2014

RegioJet s celkovým výsledkem 180 bodů poskytuje ty nejkvalitnější služby na trhu, což jen potvrzují výsledky dotazníkového šetření a výsledky strategií dopravců. Na druhém místě se umístily České dráhy se ziskem 172 bodů, následované LEO Express se 134 body.

V další části SERVQUAL metody budeme pomocí poměrového ukazatele srovnávat již zjištěné hodnoty kvality služeb dopravců k ceně. Pro tento případ byla zvolena trasa, na které všichni železniční dopravci jezdí. A to: Praha hlavní nádraží – Ostrava hlavní nádraží.

**Příklad 1 - dospělý:** K lepší vypovídající hodnotě komparace bylo zvoleno základní obyčejné jízdné dospělého bez slevového zvýhodnění v nejnižší cestovní třídě – 2. třída SC Pendolino, cestovní třída Standart RegioJet a cestovní třída Economy LEO Express.

**Tabulka 7 Dospělý - základní cestovní třída**

Dopravce	Den - Čas	Jízdné (druh)	Cestovní Třída	Ukazatel kvality služeb (body)	Cena (Kč)
<b>RegioJet</b>	Pátek - 13:44	Dospělý > 26	Standart	<b>180</b>	<b>295</b>
<b>České dráhy</b>	Pátek - 13:36	Dospělý > 26	2. třída	172	328
<b>LEO Express</b>	Pátek - 14:06	Dospělý > 26	Economy	134	369

Zdroj: vlastní výzkum, 2014

V tomto konkrétním případě není třeba početního kroku. RegioJet poskytuje na trase Praha – Ostrava ty nejkvalitnější služby ohodnocené 180 body za nejnižší cenu 295 Kč, následované ČD a LEO Express.

Poznámka: Je třeba ovšem dodat, že České dráhy volí strategii slevových zvýhodnění (ČD – dospělý IN 25 %, na jeden rok – 450 Kč), včasných jízenek (rezervace předem na internetu) a LEO Express nabízí možnost slevy s©mile Clubem, ovšem s dodatečnými náklady na pořízení slevových karet.

**Příklad 2 – student:** Byly zvoleny stejné parametry cestovní třídy a času odjezdu na trase Praha – Ostrava, se změnou volby studenta se žakovským jízdným < 26 let.

**Tabulka 8 Student - základní cestovní třída**

Dopravce	Den - Čas	Jízdné (druh)	Cestovní Třída	Ukazatel kvality služeb (body)	Cena (Kč)
<b>RegioJet</b>	Pátek - 13:44	Student < 26	Standart	<b>180</b>	<b>221</b>
<b>České dráhy</b>	Pátek - 13:36	Student < 26	2. třída	172	289
<b>LEO Express</b>	Pátek - 14:06	Student < 26	Economy	134	276

Zdroj: vlastní výzkum, 2014

I v tomto hodnocení vyšel RegioJet jako vítěz. Studentům nabízí jízdné za 221 Kč a v poměru výkon/cena je nejlepší. V případě ČD a LEO Express je třeba zjištění pomocí poměrového ukazatele.

$$\frac{\text{Celkové hodnocení ČD} - \text{Celkové hodnocení LEO}}{\text{Celkové hodnocení LEO}} / \frac{\text{Cena ČD} - \text{Cena LEO}}{\text{Cena LEO}} =$$

$$= [ (172-134) / 134 ] / [ (289-276) / 276 ] = \mathbf{6,02}$$

Závěr: Poměrový ukazatel vyšel větší než 1, což znamená, že se více vyplatí investovat do služeb Českých drah, které sice mají dražší jízdné než LEO Express, ale během cestování poskytují ve srovnání se soukromým dopravcem lepší služby.

## 5. NÁVRHOVÁ ČÁST

Na základě získaných poznatků a výsledků provedených analýz během vypracování této diplomové práce na téma: „*Dopravní služby a jejich řízení*“, bych doporučil české veřejnosti několik témat a podnětů k diskuzi v kontextu železniční osobní dopravy v ČR.

### 5.1 Benchmarking

Z pohledu benchmarkingu by bylo velmi příjemné se srovnávat se světovými železničními velmocemi jako je například Čína, Japonsko, Jižní Korea, Francie, Německo nebo USA a čerpat náměty, které by byly realizovatelné na české podmínky. Příklad: vysokorychlostní tratě s možností rychlosti nad 400 km/h, systém elektronického odbavování cestujících, propojení železnic s jinými druhy dopravy, maximální zpoždění vlaků v řádech sekund a jiné.

### 5.2 Získané poznatky a doporučení

Praxe v České republice je ovšem někdy jiná a zadržává se už v počátcích.

Např.: Železnice v českých podmínkách jsou podle mého mínění v porovnání s ostatními velmocemi v katastrofálním stavu. Dostavba železničních koridorů pro provoz rychlovlaků je stále v nedohlednu, proto se domnívám, že je v zájmu státu, prostřednictvím Ministerstva dopravy, Správy železniční dopravní cesty a stavebních firem, tuto síť dostavět v co nejbližším termínu. To i dále s ohledem na zvyšující se výkon silniční dopravy, znečišťování životního prostředí, politiku trvale udržitelného rozvoje ČR<sup>10</sup> a vstupu nových zahraničních investorů do ČR.

Železniční doprava je nejšetrnější k životnímu prostředí, proto si myslím, že by měl stát více dbát o její prosazování před jinými formami dopravy (např. přesun silniční nákladní dopravy na železnice) a lépe čerpat ze strukturálních fondů EU na modernizaci železničních tratí (Operační program Doprava).

---

<sup>10</sup> Zdroj: (Ministerstvo životního prostředí, 2010)

Na druhou stranu se českým železnicím nemůže upřít hustota dopravních cest, ve které jsou evropskou špičkou, což ovšem v důsledku může vést k vyšší výdajové položce za údržbu kolejních tras. Pro cestující je to ale příjemná zpráva. Je zde tedy otázka, zdali snížit počet tolik nevyužívaných železničních tras či je ponechat. Myslím si, že by si mělo pouvažovat nad mírnou korekcí tras a na základě analýzy počtu cestujících by se měly zcela nevyužité trasy z ekonomického hlediska zrušit.

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, podstatná část obyvatelstva by přešla z automobilové a autobusové dopravy na železnice. A to za předpokladu výhodnější ceny, rychlosti a plynulosti přepravy.

Z hlediska výhodnější ceny zde může pomoci Ministerstvo dopravy a to pokračujícími tendry na železničních trasách. Vstup dalších soukromých dopravců na železnici pomůže s tlakem na snižování ceny, jak už se v praxi ukázalo na trase Praha – Ostrava. Kdyby stát dal více možnost soukromým dopravcům, pomohl by samotným cestujícím zvyšující se kvalitou služeb a sám by i ušetřil. Podle (ČTK, 2013) Ministerstvo dopravy dotuje České dráhy sto dvaceti korunami za jeden kilometr a za dotované rychlíky ČD od státu ročně inkasují 4 mld. Kč. Zde vidím velký potenciál úspor státu.

Z hlediska rychlosti přepravy je určujícím faktorem již zmíněná dostavba všech železničních koridorů. Podle (Marek, 2013) po dostavbě koridoru v roce 2020 bude vlak z Prahy do Českých Budějovic za 90 minut, což je v porovnání s automobilovou dopravou rychlejší způsob přepravy.

## 6. ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byla analýza služeb v rámci železniční osobní dopravy. Byly vybrány tři přední a v mediálním prostoru často diskutované dopravní společnosti – České dráhy a.s., RegioJet a.s. a LEO Express a.s.

Dílčím cílem práce bylo vytvoření návrhu organizace železniční osobní dopravy v ČR, které je v plném rozsahu již uvedeno v předchozí kapitole. Na základě analytických metod dotazníkového šetření, SERVQUAL metody a jednotlivých výsledných strategií SWOT analýzy vyplývají následující závěry:

### **ČESKÉ DRÁHY A.S.**

V dotazníkovém šetření 74 % respondentů využívají služeb ČD. V celkovém srovnání všech atributů byly ČD průměrně třemi body nejlépe hodnoceny v parametrech cena jízdného, vozový park, kvalita služeb, personál a pohodlí. V parametru četnosti linek byly ČD úspěšnější a nejlépe ohodnoceny na škále 3b-4b, což už je dáno reálnou situací na železnicích, kde státní dopravce obsluhuje většinu tras.

Na druhou stranu zákazníci nejsou vůbec spokojeni s občerstvením, které je nejvíce zastoupeno jedním bodem, což je dáno velkou rozdílností vlakových spojů, kde například v regionálních spojích není vůbec občerstvení nabízeno. Dalším negativně hodnoceným parametrem je čas, což je dáno častými zpožděními a výlukami. Respondenti byli dále velmi kritičtí v rozdílnosti úrovně nabízených služeb dle typu vlakového spoje na celostátních trasách.

Podle výsledné SWOT analýzy by se měl státní dopravce České dráhy a.s. řídit strategií maximalizace svých silných stránek (prostřednictvím četnosti a počtu vlakových spojů; v neposlední řadě také zjištěného faktu, že jako státní dopravce je dotován na několika dálkových trasách; skutečností, že si cestující nemohou zvolit na konkrétních trasách jiného dopravce) a zamezit touto velkou konkurenční výhodou a těmito skutečnostmi v boji s konkurencí, která je brána jako ten největší ohrožující faktor pro státního dopravce.

## **REGIOJET A.S.**

Dopravce RegioJet v dotazníkovém šetření hodnotilo 16 % respondentů a tento soukromý dopravce dosahoval zdaleka nejlepšího hodnocení v porovnání s ostatními. V atributech cena jízdného, vozový park, kvalita služeb, personál, občerstvení a pohodlí cestující nadprůměrně hodnotili na bodové škále 4b-5b. O stupeň horší na škále 3b-4b byl ohodnocen parametr čas. Průměrného hodnocení 3b byl nejvíce označován atribut četnosti linek, což už je dáno počtem tras (Praha – Olomouc – Ostrava – Žilina), ve kterých RegioJet jezdí.

Výsledná SWOT analýza doporučila řídit se strategií maximalizace příležitostí (na základě dalších vypsanych tendrů v dálkové dopravě Ministerstvem dopravy) a využít tak a maximalizovat tím své silné stránky (poměr kvalita/cena a rozsah nabízených služeb).

## **LEO EXPRESS A.S.**

7 % respondentů využilo služeb soukromého dopravce LEO Express. U tohoto nového dopravce je vidět celková nevyrovnanost názoru cestujících, kteří hodnotili většinou na škále 3b-5b a to nejvíce v parametrech cena jízdného, vozový park, kvalita služeb, personál, čas, občerstvení a pohodlí. Atribut četnosti linek dopadl podobně jako u společnosti RegioJet, což je opět dáno počtem obsluhovaných tratí.

Nový soukromý dopravce si zatím buduje pozici na trhu a má ještě stále malou základnu loajálních cestujících. Do budoucnosti se ovšem může získáním dalších železničních tras stát hlavním hráčem na políčku šachovnice trhu v bitvě s ostatními železničními dopravci. Byla mu doporučena obranná strategie v minimalizaci slabých stránek (počet tras a dražší jízdné) a minimalizaci ohrožení (konkurence).

## **Celkové srovnání a závěry z dotazníkového šetření**

V dotazníkovém šetření 200 z celkových 248 respondentů uvedlo, že faktor ceny hraje tu největší roli při výběru osobní přepravy (z nabídky automobilové, autobusové a železniční dopravy) a celkem 95 respondentů se vyslovilo pro faktor ceny, jakožto nejdůležitější faktor při volbě železniční dopravy. Podle mého názoru je to dáno

ekonomickou a hospodářskou situací v České republice, kde je stále se zvyšující nezaměstnanost (leden 2014). Lidé ze svého disponibilního důchodu vybírají tu nejekonomičtější variantu dopravy.

Dalším zajímavým faktorem je faktor času a rychlosti přepravy. Celkem 61 dotázaných uvedlo faktor rychlosti přepravy, která podle mého mínění pomáhá přilákat další cestující na železnice. Uvedu příklad. V dálkové dopravě mezi Prahou hlavní nádraží - Ostrava Svinov je to přibližně autem (dle dopravní situace na D1) 3 hod. 20 min. SC Pendolino dokáže tuto trasu zvládnout za 2 hod. 59 min, což je jasným důkazem, proč mohou cestující volit spíše vlak před automobilem na této zvolené trase.

Celkem 58 % respondentů není spokojeno s nastalou situací v železniční dopravě a jsou to především zákazníci Českých drah. Zbýlých 32 % dotázaných jsou spokojeni s kvalitou služeb. Kdyby měli cestující možnost, zvolí si raději soukromého železničního dopravce, kterého ve všech případech respondenti chválí.

V celkovém srovnání všech dopravců byl nejúspěšnější soukromý dopravce RegioJet a to v pěti atributech - kvality poskytovaných služeb, spolehlivosti, zkušenostmi personálu, kvalitou podávaného občerstvení, moderním vybavením a pohodlím během cesty. České dráhy byly nejlépe ze všech ohodnoceny v ceně jízdného a v rychlosti přepravy. LEO Express nabízí občerstvení, moderní vybavení, kvalitu poskytovaných služeb a pohodlí na lepší úrovni než České dráhy.

### **Závěry ze SERVQUAL metody**

Na základě výsledků ze SERVQUAL metody RegioJet (180b) poskytuje ty nejkvalitnější služby na trhu, což i potvrzují výsledky z dotazníkového šetření. Na druhém místě se umístily České dráhy (172b), následované LEO Expressem (134b). Na zvolené trase Praha – Ostrava (zvolena nejnižší cestovní třída dopravců) poskytuje RegioJet nejkvalitnější služby za nejnižší cenu 295 Kč pro dospělého bez slevového zvýhodnění. Pro studenta s cenovým zvýhodněním za 221 Kč je RegioJet opět nejlepší.



### **Pracovní hypotézy**

Cena je nejdůležitějším faktorem při výběru železniční přepravy.	Hypotéza potvrzena
Zákazníci jsou spokojeni s kvalitou služeb dopravců.	Hypotéza vyvrácena
České dráhy jsou nejlépe hodnocené ve kvalitě nabízených služeb.	Hypotéza vyvrácena

Na závěr této části diplomové práce bych se chtěl zamyslet nad tím, jak bude vypadat český železniční trh za 20 let. Při zjištění, že čeští dopravci nakupují rakouské vlaky (20let staré a po modernizaci) a v ČR jsou brány jako to nejlepší u nás, je výsledek každému jasný. Teprve za dalších 20let budou české železnice z hlediska konkurenceschopnosti a kvality služeb srovnatelné a na úrovni dnešních rakouských železnic.

## 7. SUMMARY

The thesis is focused on the analysis of transport services within the railway passenger transport in the Czech republic. Based on the analytical methods of questionnaire survey, SERVQUAL method and individual SWOT analysis resulting strategies, the following conclusions were made:

- ⇒ Price is the most important factor in the choice of railway transport.
- ⇒ 58 % of respondents are dissatisfied with the situation in the railway sector.
- ⇒ RegioJet provides the highest quality services on the market.

*ČESKÉ DRÁHY*: In the parameters of price, fleet, service quality, staff, and convenience, ČD were evaluated as average. In the parameter of the frequency of their lines, ČD were degree better. On the other hand, customers are not satisfied with the food, the length of the transport and they can see a significant difference in the level of services offered in different types of trains. According to the SWOT analysis, ČD should follow the strategy min. THREATS – max. STRENGTHS.

*REGIOJET*: Compared to the others, RegioJet was the best. In the attributes of price, fleet, service quality, staff, food and comfort RegioJet was evaluated above average. In the attribute of the frequency of its lines, this transporter was evaluated as average. According to the SWOT analysis, RegioJet should follow the strategy max. OPPORTUNITIES – max. STRENGTHS.

*LEO EXPRESS*: New private transporter has been still building its position in the market and still has a small base of loyal passengers. According to the SWOT analysis, LEO Express should follow the strategy min. THREATS – min. WEAKNESSES.

**KEYWORDS**: Transport, transport services, SERVQUAL method, SWOT analysis, strategy.

## 8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 8.1 Odborná literatura

- Březina, E., & Čech, R. (2009). Interoperabilita evropského železničního systému. *Doprava: Ekonomicko-technická revue*, 51(2).
- Eisler, J. (2004). *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě* (Vyd. 1.). Praha: Oeconomica.
- Chlaň, A., Brejcha, R., & Benediktová, M. (2009). *Dopravní systémy a hodnota pro uživatele: sborník příspěvků: Pardubice, 22.10.2009* (Vyd. 1.). Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Christopher, M. (2000). *Logistika v marketingu* (Vyd. 1.). Praha: Management Press.
- Kotler, P. (2007a). *Marketing management* (1. vyd. [i.e. 3. vyd.]). Praha: Grada.
- Kotler, P. (Ed.). (2007b). *Moderní marketing: 4. evropské vydání* (1. vyd.). Praha: Grada.
- Kučerová, L. (2008). *Historií a krajem koněspřežky = Durch die Geschichte und das Gebiet der Pferdeisenbahn*. České Budějovice: Bazilika.
- Kvizda, M. (2006). *Ekonomické dějiny železniční sítě České republiky: mýty, omyly a iluze v hospodářské politice a path dependence železných drah* (1. vyd.). Brno: Masarykova univerzita.
- Pernica, P. (Ed.). (2001). *Doprava a zasílatelství* (Vyd. 1.). Praha: ASPI.
- Schreier, P. (2009). *Příběhy z dějin našich drah: kapitoly z historie českých železnic do roku 1918* (1. vyd.). Praha: Mladá fronta.
- Škodová-Parmová, D. (2004). *Řízení služeb: přednášky* (1. vyd.). V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
- Štůsek, J. (2005). *Logistický management* (Vyd. 1.). Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.

- Štůsek, J. (2007). *Řízení provozu v logistických řetězcích* (Vyd. 1.). V Praze: C.H. Beck.
- Tichá, I. (2002). *Strategické řízení* (Vyd. 1.). Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit.
- Toušek, R. (2009). *Management dopravy* (1. vyd.). V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Vaněček, D. (2008). *Logistika* (3., přeprac. vyd.). V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Zelený, L. (2004). *Rozvoj dopravy ve světě* (Vyd. 1.). Praha: Oeconomica.

## 8.2 Internetové zdroje

- České dráhy a.s. (2013). Organizační struktura Českých drah. Dostupné z [http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/organizacni-struktura/os-cd-s-ucinnosti-od-1-10-2013\\_priloha-c--3-k-c-j--58-464\\_2013\\_o9-or-gr-cd.pdf](http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/organizacni-struktura/os-cd-s-ucinnosti-od-1-10-2013_priloha-c--3-k-c-j--58-464_2013_o9-or-gr-cd.pdf)
- České dráhy, a. s. | Historie v datech. (2014). Dostupné 13. březen 2014, z <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/fistorie-v-datech/-702/>
- České dráhy, a.s. (2014). Dostupné 25. březen 2014, z <http://www.cd.cz/default.htm>
- České dráhy, a.s. | Vlákem po ČR. (2014). Dostupné 25. březen 2014, z <http://www.cd.cz/vnitrostatni-cestovani/default.htm>
- ČTK. (2013). Dotace na ztrátové rychlíky stoupají. Za kilometr České dráhy dostanou 120 korun | byznys.ihned.cz - Zpravodajství. Dostupné 1. duben 2014, z <http://byznys.ihned.cz/c1-60332150-dotace-na-ztratove-rychliky-stoupaji-za-kilometr-ceske-drahy-dostanou-120-korun>
- Eurostat. (2013a). Railway transport Goods transport by rail. Dostupné 25. březen 2014, z <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=ttr00006&plugin=1>

- Eurostat. (2013b). Railway transport Passengers transported. Dostupné 25. březem 2014, z [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rail\\_pa\\_quartal&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rail_pa_quartal&lang=en)
- Formanský vůz. (2013). Dostupné 25. březem 2014, z <http://programy.mb-net.cz/mb-pravek-novovek/JT1102001.htm>
- Google. (2014). Dostupné 25. březem 2014, z <https://www.google.cz/>
- LEO EXPRESS a.s. (2013a). Komentář k pololetním hospodářským výsledkům roku 2013. Dostupné z <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Ladislav%20Beran/Dokumenty/Downloads/Koment%C3%A1%C5%99%20k%20pololetn%C3%ADm%20v%C3%BDsledk%C5%AFm%20spole%C4%8Dnosti%20%281%29.pdf>
- LEO EXPRESS a.s. (2013b). Výroční zpráva 2012. Praha. Dostupné z <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Ladislav%20Beran/Dokumenty/Downloads/LE-Vyrocnizprava-2012%20%282%29.pdf>
- LEO EXPRESS a.s. (2014). Dostupné 25. březem 2014, z <http://www.le.cz/>
- LEO EXPRESS a.s. | O nás. (2014). Dostupné 25. březem 2014, z <http://www.le.cz/cms/71-o-nas.html>
- M04 - SWOT. (b.r.). Dostupné 28. březem 2014, z [http://www.vaulton.webpark.cz/vauteorie/\\_method/M04\\_swot.html](http://www.vaulton.webpark.cz/vauteorie/_method/M04_swot.html)
- Marek, L. (2013). Staví se koridor, v roce 2020 má jet vlak z Prahy do Budějovic 90 minut - iDNES.cz. Dostupné 1. dubem 2014, z [http://ekonomika.idnes.cz/vlakem-z-prahy-do-budejovic-za-hodinu-a-pul-kdy-v-roce-2020-pgv-/eko-doprava.aspx?c=A130626\\_152004\\_budejovice-zpravy\\_mbe](http://ekonomika.idnes.cz/vlakem-z-prahy-do-budejovic-za-hodinu-a-pul-kdy-v-roce-2020-pgv-/eko-doprava.aspx?c=A130626_152004_budejovice-zpravy_mbe)
- Ministerstvo životního prostředí. (2010). Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR. Dostupné z [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/strategie\\_uzrzitelneho\\_rozvoje/\\$FILE/KM-SRUR\\_CZ-20100602.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/strategie_uzrzitelneho_rozvoje/$FILE/KM-SRUR_CZ-20100602.pdf)
- Naše vlaky - Leo Express a.s. (2014). Dostupné 25. březem 2014, z <http://www.le.cz/cms/65-nase-vlaky.html>

- Provoz na koněspřežce. (2013). Dostupné 25. březem 2014, z <http://www.railian.com/historie/cesko.html>
- RegioJet | O nás. (2014). Dostupné 25. březem 2014, z <http://www.regiojet.cz/cs/o-nas/>
- RegioJet | O třídu lepší vlaky. (2014). Dostupné 25. březem 2014, z <http://www.regiojet.cz/cs/index.html>
- RegioJet | Příběh, který inspiruje. (2014). Dostupné 25. březem 2014, z <http://www.regiojet.cz/cs/o-nas/index.html>
- RegioJet | Servis ve vlacích. (2014). Dostupné 25. březem 2014, z <http://www.regiojet.cz/cs/sluzby/>
- RegioJet a.s. (2013). Výroční zpráva 2012. Brno. Dostupné z [http://www.regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/cs/o-nas/dokumenty/RJ\\_vyrocnizprava\\_2012.pdf](http://www.regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/cs/o-nas/dokumenty/RJ_vyrocnizprava_2012.pdf)
- Skupina ČD. (2013a). Prezentace výsledků hospodaření Skupiny ČD za rok 2012. Praha. Dostupné z <http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/prezentace-vysledku-hospodareni-skupiny-cd-2012.pdf>
- Skupina ČD. (2013b). Výroční zpráva Skupiny České dráhy 2012. Praha. Dostupné z <http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-skupiny-cd-2012.pdf>
- STUDENT AGENCY | Historie společnosti. (2014). Dostupné 25. březem 2014, z <http://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/historie-spolecnosti/>
- [www.servqual.estranky.cz](http://www.servqual.estranky.cz) - Co je to SERVQUAL? (2013). Dostupné 25. březem 2014, z <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>
- [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz)
- [www.szdc.cz](http://www.szdc.cz)
- [www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz)
- [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com)
- [www.idos.cz](http://www.idos.cz)
- [www.slovník-cizich-slov.abz.cz](http://www.slovník-cizich-slov.abz.cz)

## Seznam obrázků, tabulek, grafů, příloh

### Seznam obrázků:

Obrázek 1 Koněspřežka České Budějovice - Linec.....	6
Obrázek 2 Formanský vůz .....	7
Obrázek 3 Hlavní železniční koridory v ČR.....	14
Obrázek 4 Gap model – Model kvality služeb.....	20
Obrázek 5 Atributy stupnice SERVQUAL.....	30
Obrázek 6 Organizační struktura ČD, a.s. ....	34
Obrázek 7 SC Pendolino .....	36
Obrázek 8 Interiér SC Pendolino .....	37
Obrázek 9 ČD Railjet .....	38
Obrázek 10 Další vlaky ČD.....	38
Obrázek 11 SWOT analýza ČD.....	40
Obrázek 12 Výsledná strategie ČD.....	41
Obrázek 13 Seznam společností Student Agency holding, a.s. ....	42
Obrázek 14 Vlaky RegioJet .....	45
Obrázek 15 Třída Standart RJ.....	46
Obrázek 16 Třída Relax RJ .....	47
Obrázek 17 Třída Business .....	47
Obrázek 18 SWOT analýza RegioJet.....	49
Obrázek 19 Výsledná strategie RegioJet.....	50
Obrázek 20 Organizační struktura k 21.1. 2013, LEO Express a.s.....	51
Obrázek 21 Vlastnická struktura k 31.12. 2012 LEO Express.....	52
Obrázek 22 Stadler Flirt .....	53
Obrázek 23 Třída Economy LE .....	54
Obrázek 24 Třída Business LE .....	54
Obrázek 25 Třída Premium LE.....	55
Obrázek 26 SWOT analýza LEO Express.....	56
Obrázek 27 Výsledná strategie LEO Express.....	57

## Seznam tabulek:

Tabulka 1 Přeprava cestujících v železniční dopravě, EU .....	16
Tabulka 2 Přeprava zboží v železniční dopravě, EU .....	17
Tabulka 3 Strategie ČD .....	41
Tabulka 4 Strategie RegioJet .....	50
Tabulka 5 Strategie LEO Express .....	57
Tabulka 6 SERVQUAL metoda železničních dopravců .....	68
Tabulka 7 Dospělý - základní cestovní třída .....	69
Tabulka 8 Student - základní cestovní třída .....	69

## Seznam grafů:

Graf 1 Využití služeb železniční osobní dopravy .....	58
Graf 2 Zkušenost cestujících s dopravci .....	59
Graf 3 Faktory při výběru osobní přepravy .....	59
Graf 4 Nejdůležitější faktor při volbě železniční přepravy .....	60
Graf 5 Srovnání dopravců v daných atributech .....	62
Graf 6 České dráhy 1. část .....	63
Graf 7 České dráhy 2. část .....	63
Graf 8 RegioJet 1. část .....	64
Graf 9 RegioJet 2. část .....	65
Graf 10 LEO Express 1. část .....	65
Graf 11 LEO Express 2. část .....	66
Graf 12 Pohlaví .....	67
Graf 13 Věkové hranice .....	67
Graf 14 Kraje ČR .....	67

## Seznam příloh:

Příloha 1 Dotazníkové šetření



# Analýza dopravních služeb železniční přepravy

Dobrý den,

jsem studentem pátého ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a je zaměřen na analýzu dopravních služeb v železniční dopravě. Vyhodnocení bude použito v mé diplomové práci.

Děkuji za spolupráci

\*Povinné pole

### 1) Využíváte služeb železniční osobní dopravy? \*

Pokud "Ne" dotazník není určen Vám, děkuji

- Ano  
 Ne

### 2) Zaškrtněte, s kterým dopravcem máte zkušenosti. \*

- České dráhy  
 RegioJet  
 LEO Express  
 Jiné:

*SC Pendolino České dráhy*



### *LEO Express Stadler Flirt*



### *RegioJet*



**3) Uvedte, které faktory hrají největší roli při výběru typu osobní přepravy (železniční, automobilová, autobusová). \***

- Cena
- Rychlost přepravy
- Plynulost přepravy (přestupy, čekací doba)
- Možnost slevy jízdného
- Pohodlí
- Kvalita nabízených služeb
- Bezpečnost
- Trasa
- Jiné:

**4) Který faktor (viz výše) je u Vás nejdůležitější při volbě železniční přepravy ? \***

**5) Jste spokojeni s kvalitou služeb dopravců v ČR ? \***

Pokud "Ne" uveďte proč

### 6) Ohodnoťte, který z dopravců byl nejlepší v daných atributech. \*

	České dráhy	RegioJet	LEO Express	Nemám zkušenost
Kvalita poskytovaných služeb (wifi, denní tisk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena jízdného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál (ochota, empatie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderní vybavení (vozový park, pohodlí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7) Ohodnoťte dopravce České dráhy a.s.

1 - nespokojen, 5 - spokojen (pokud jste nevyužili služeb dopravce České dráhy a.s. nevyplňujte)

	1	2	3	4	5
Cena jízdného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Četnost linek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vozový park	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pohodlí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

### 8) Ohodnoťte dopravce RegioJet a.s.

1 - nespokojen, 5 - spokojen (pokud jste nevyužili služeb dopravce RegioJet a.s. nevyplňujte)

	1	2	3	4	5
Cena jízdného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Četnost linek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vozový park	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohodlí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9) Ohodnoťte dopravce LEO Express a.s.

1 - nespokojen, 5 - spokojen (pokud jste nevyužili služeb dopravce LEO Express a.s. nevyplňujte)

	1	2	3	4	5
Cena jízdného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Četnost linek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vozový park	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohodlí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 10) Pohlaví \*

- Muž  
 Žena

### 11) Věk \*

- 15 - 24  
 25 - 34

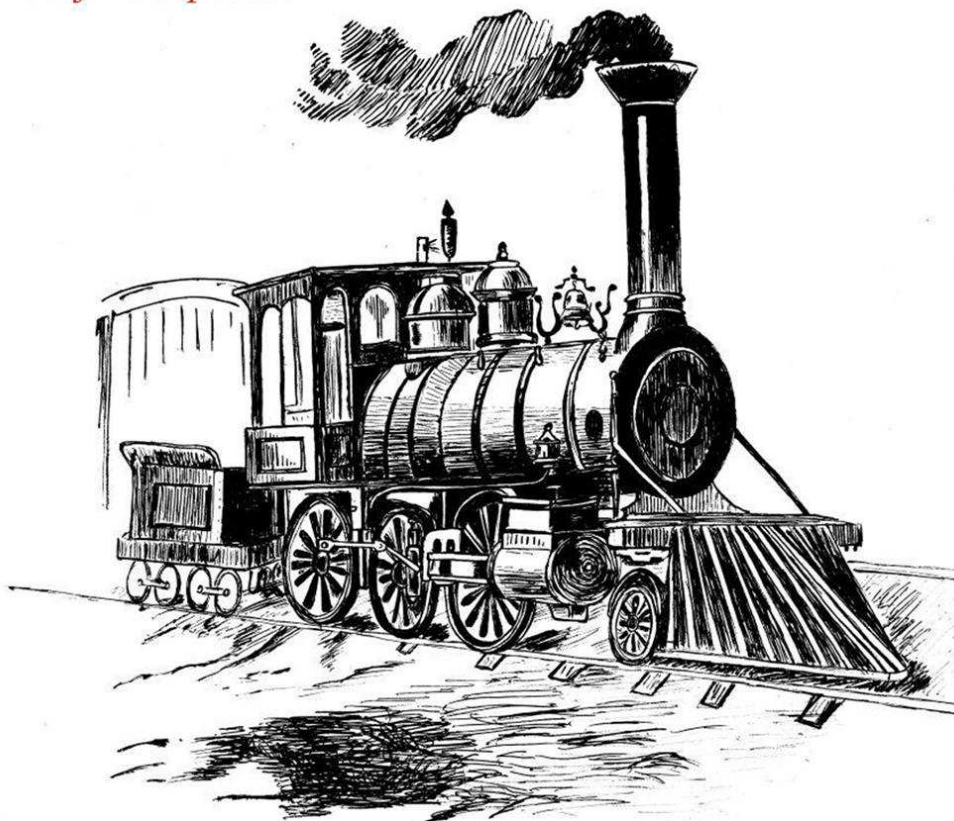
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55 - 64
- 65 a více

---

### 12) Kraj \*

---

### Děkuji za odpověď



Odeslat

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Používá technologii  
**Google** Drive

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

[Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)