



# Konkurenceschopnost firmy ČSAD na trhu autobusové dopravy

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Veronika Domalípová**

*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Domalípová**  
Osobní číslo: **E14000037**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Konkurenceschopnost firmy ČSAD na trhu autobusové  
dopravy**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomie**

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

1. Stanovení cílů práce a formulace výzkumných předpokladů
2. Vymezení základních pojmů
3. Charakteristika autobusové dopravy
4. Analýza postavení firmy ČSAD na trhu
5. Formulace závěrů, ověření předpokladů

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**STIGLITZ, Joseph E. Selected works of Joseph E. Stiglitz: Volume II Information and Economic Analysis: Application of Capital, Labour and Product Markets. United Kingdom: Oxford University Press, 2013. ISBN 978-0-19-953371-8.**

**DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.**

**KOURDI, Jeremy. Podniková strategie. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.**

**SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a aj. Podniková ekonomika. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.**

**Elektronická databáze článků Proquest (knihovna.tul.cz).**

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.**

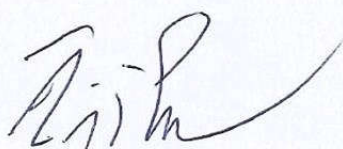
Katedra ekonomie

Konzultant bakalářské práce: **prof. Ing. Jiří Fárek, CSc.**

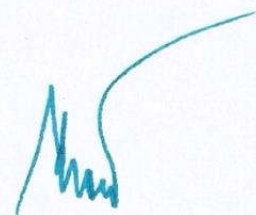
Katedra ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 5.5.2017

Podpis: 

## **Poděkování**

Ráda bych chtěla poděkovat vedoucí práce PhDr. Ing. Pavle Bednářové, Ph.D. za cenné rady a veškerou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych také chtěla poděkovat panu Romanu Martincovi, za příjemnou spolupráci a poskytnutí, pro mne velice důležitých informací o podniku.

## **Anotace**

Hlavním tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti firmy ČSAD Liberec, a. s. na trhu autobusové dopravy v Libereckém kraji. Cílem práce je tedy zjištění a vyhodnocení celkové situace podniku, jejích příčin a vlivů nejen na chod, ale také na konkurenceschopnost. Zaměření povede k silným a slabým stránkám, ale také k příležitostem a hrozbám ze strany trhu. Pro analýzu společnosti je vybrána SWOT analýza. Práce je rozdělena na teoretickou část, ve které jsou charakterizované veškeré pojmy související s tímto tématem, a na praktickou část, kde je charakterizována vybraná společnost a její hlavní konkurenti. Dále pak popis fungování autobusové dopravy v Libereckém kraji. Následuje provedení SWOT analýzy a její zhodnocení, a také předpověď budoucího vývoje odvětví. V závěru jsou navrženy změny, které by vedly k zlepšení společnosti.

## **Klíčová slova**

Autobusová doprava, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, SWOT analýza

## **Annotation**

The main topic of the bachelor thesis is the analysis of the competitiveness of the company ČSAD Liberec, a. s. on the market bus services in Liberec region. The aim of this thesis is find out the overall situation of the company. Its causes and effects not only on the course but also on competitiveness. It focuses on the strengths and weaknesses, but also on the opportunities and threats of the market. SWOT analysis is selected for company analysis. The thesis is divided into a theoretical part, where is characterized all definitions associate with this theme and into practical part where the selected company and its main competitors are characterized. Furthermore a description of the operation bus transport in Liberec region. Then was executed the SWOT analysis and its evaluation and also the forecast of the future development of the industry. In the last part of this thesis are proposed the changes to improve the company.

## **Key Words**

The bus transport, competition, competitiveness, competitive advantage, SWOT analysis

## Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>12</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>13</b>
<b>1. KONKURENCE</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 DĚLENÍ KONKURENCE</b> .....	<b>16</b>
1.1.1 Dokonalá konkurence.....	16
1.1.2 Nedokonalá konkurence .....	17
<b>2. PODNIK A JEHO OKOLÍ</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 PODNIK</b> .....	<b>18</b>
2.1.1 Dělení podniku .....	18
<b>2.2 OKOLÍ PODNIKU</b> .....	<b>19</b>
2.2.1 Vnitřní okolí .....	19
2.2.2 Vnější okolí .....	20
<b>3. KONKURENČNÍ VÝHODA</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2 DIFERENCIACE</b> .....	<b>22</b>
<b>4. KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>23</b>
<b>5. METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI</b> .....	<b>25</b>
<b>5.1 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>25</b>
<b>5.2 PEST ANALÝZA</b> .....	<b>25</b>
5.2.1 Politicko-právní faktory.....	26
5.2.2 Ekonomické faktory .....	26
5.2.3 Sociálně-demografické (kulturní) faktory .....	26
5.2.4 Technické-technologické faktory .....	26
<b>5.3 STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ – „PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL“</b> .....	<b>27</b>
5.3.1 Nově vstupující firmy.....	27
5.3.2 Soupeření mezi stávajícími konkurenty .....	27
5.3.3 Substituty .....	28
5.3.4 Odběratelé.....	28
5.3.5 Dodavatelé.....	29



<b>6.</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>30</b>
6.1	HISTORIE.....	30
6.2	SOUČASNOST.....	32
6.3	HLAVNÍ KONKURENTI.....	33
6.3.1	ČSAD Česká Lípa, a. s. ....	33
6.3.2	BusLine, a. s. ....	34
<b>7.</b>	<b>CHARAKTERISTIKA AUTOBUSOVÉ DOPRAVY .....</b>	<b>36</b>
<b>8.</b>	<b>ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>41</b>
8.1	DŮLEŽITÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI.....	41
8.1.1	Vývoj výsledku hospodaření .....	41
8.1.2	Vývoj počtu zaměstnanců.....	42
8.1.3	Celkové výnosy společnosti .....	43
8.1.4	Vývoj výnosů plynoucí z osobní dopravy .....	44
8.1.5	Celkové náklady společnosti .....	45
8.2	SWOT ANALÝZA .....	46
8.2.1	Silné stránky .....	47
8.2.2	Slabé stránky .....	47
8.2.3	Příležitosti pro podnik .....	49
8.2.4	Hrozby pro podnik.....	50
8.2.5	Zhodnocení SWOT analýzy .....	51
8.3	PŘEDPOVĚĎ VÝVOJE OBORU.....	51
<b>9.</b>	<b>NÁVRHY ZMĚN VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>53</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>58</b>

## **Seznam zkratek**

ČSAD	Československá automobilová doprava
a. s.	akciová společnost
MHD	městská hromadná doprava
IDOL	Integrovaný dopravní systém Libereckého kraje
KORID	Koordinátor veřené dopravy Libereckého kraje
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
WiFi	Wireless Fidelity

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Základní údaje o společnostech.....	35
Tabulka 2 SWOT analýza podniku .....	46

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo společnosti ČSAD Liberec, a. s. ....	32
Obrázek 2 Logo společnosti ČSAD Česká Lípa, a. s. ....	33
Obrázek 3 Logo společnosti BusLine, a. s. ....	34
Obrázek 4 Vývoj výsledku hospodaření.....	41
Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců .....	42
Obrázek 6 Vývoj výnosů .....	43
Obrázek 7 Vývoj výnosů z osobní dopravy.....	44
Obrázek 8 Vývoj nákladů .....	45
Obrázek 9 Vývoj ceny pohonných hmot .....	48

## Úvod

Hlavním tématem této bakalářské práce je konkurenceschopnost vybraného podniku, tedy ČSAD. Pro konkrétní upřesnění, ČSAD Liberec, a. s., které působí na trhu autobusové dopravy několik let. Jelikož je to dopravní podnik působící hlavně v Liberci, bude charakterizován trh autobusové dopravy v Libereckém kraji. Cílem této práce je vyhodnocení situace firmy ČSAD Liberec, a. s. v rámci konkurenčního prostředí. Je podnik schopný konkurence? Co pro to dělá, a jaká je jeho finanční situace? Toto jsou výzkumné otázky řešené v této práci.

Konkurence a také konkurenceschopnost je nedílnou součástí každého podnikání a proto je dobré, aby každý podnik znal své silné stránky, které může využít, ale také naopak slabé stránky, na kterých musí pracovat. Z tohoto důvodu lze považovat téma konkurenceschopnost za přínosné.

První kapitola slouží k ujasnění pojmu konkurence z různých úhlů pohledu. Následuje pak její samotné dělení v rámci trhu. A to na dokonalou, která je v dnešní době spíše výjimkou, a na nedokonalou ve všech jejích možných formách. Konkrétně monopolistickou konkurenci, oligopol a monopol.

Druhá kapitola je zaměřena na definici podniku, jak neziskového, tak i podniku usilující o dosažení zisku. Okolí podniku, jak vnější tak i vnitřní je součástí této kapitoly.

Konkurenční výhoda, která je pro podnik, který se vyskytuje v konkurenčním prostředí, ať už dokonalém nebo nedokonalém velice důležitá. Proto ve třetí kapitole bude tento pojem definován, a zároveň budou popsány využívané konkurenční strategie, a to prvenství v celkových nákladech a diferenciaci, které k této výhodě napomáhají.

Kapitola čtyři definuje pojem konkurenceschopnost, v rámci různých pohledů jednotlivých autorů.

Pátá kapitola pak popisuje samotné metody hodnocení konkurenceschopnosti, které jsou využívány k analýze podnikového prostředí. První metoda, která je v této kapitole popsána je SWOT analýza. Ta charakterizuje silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti

a naopak hrozby, které vyplývají v rámci trhu. Další metoda, která slouží k definování konkurenceschopnosti podniku je PEST analýza, která zkoumá prvky makrookolí. Například politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy působící na podnik. Poslední metodou sloužící k analýze je Strukturální analýza konkurenčního prostředí, tedy analýza pěti konkurenčních sil. Mezi tyto síly, které mohou podnik ovlivňovat, jsou nově vstupující firmy na trh, soupeření mezi konkurenty v odvětví, substituty, dodavatelé a zákazníci. Podrobně jsou charakterizovány v jednotlivých podkapitolách.

Praktická část této práce je uvedena charakteristikou vybrané společnosti, tedy dopravní společnosti ČSAD Liberec, a. s. Je popsána její historie od počátku, kdy se jednalo o jeden státní podnik, až po postupné rozdělování, až do dnešní doby. Samozřejmostí je i popis současnosti podniku, na co je jeho hlavním cíle a na co se zaměřuje. V rámci této kapitoly jsou dále popsáni hlavní dva konkurenti, kteří taktéž působí na trhu autobusové dopravy v Libereckém kraji. To vše je zahrnuto v kapitole šest.

Charakteristika autobusové dopravy, která je nutností pro pochopení celého fungování tohoto odvětví je popsána v kapitole sedm. Jsou zde uvedeny veškeré informace, jak je trh ovlivňován krajem, jak je trh rozdělen mezi jednotlivé dopravce, jaké je konkurence, či obtížnost vstupu do toho odvětví atd.

Hlavním bodem této práce je samotná analýza konkurenčního prostředí, pro kterou byla vybrána metoda SWOT analýzy, která ukáže situaci, ve které se podnik v tuto chvíli nachází. Také tato kapitola zahrnuje budoucí vývoj v odvětví. To vše je popsáno v kapitole osm.

Kapitola devět je pak zaměřena na zhodnocení celkové situace podniku a její konkurenceschopnosti, a jsou navržena opatření, která by mohla vést k zlepšení postavení společnosti na trhu, ale také k pozvednutí společnosti.

# 1. KONKURENCE

Konkurenci lze charakterizovat jako proces střetávání různých ekonomických subjektů s různými zájmy a záměry, vystupující na trhu. Podle slovníku cizích slov (Slovník, 2002, s. 205) se jedná o soupeření soutěžení, popřípadě hospodářskou soutěž.

Nejviditelnějším zdrojem konkurence jsou podniky, které se pohybují ve stejném odvětví. Základní marketingové pravidlo říká, pokud chce být firma úspěšná, musí být v uspokojování potřeb zákazníků lepší než konkurence. Dá se říct, že jde o zdravou rivalitu o úspěch mezi jednotlivými podniky na trhu. Proto nestačí, když se firma zaměří pouze na potřeby zákazníků, je nutné získat výhodu a udržet si tak rozlišnost nabídek v myslích spotřebitelů od konkurence. Pro boj s konkurencí neexistuje žádná univerzální strategie. Záleží na několika různých faktorech, ať už na velikosti podniku, její pozici na trhu tak i na vnějším prostředí podniku, ve kterém se firma pohybuje, především tedy ekonomické, demografické, politické nebo kulturní prostředí. (Kotler, Armstrong, 2004)

Konkurence je tedy spojena nejen s ekonomickými, ale také se sociálními, kulturními, etickými a politickými záběry. Podnikání nemůže zapomínat na žádné z těchto hledisek konkurence, i přesto že to ekonomické je velice podstatné. V konkurenci jde především o vztah dvou nebo více subjektů (konkurentů). Aby podnik mohl dostatečně konkurovat a mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí mít konkurenceschopnost, musí být „konkurenční“
- musí chtít vstoupit do konkurence (Mikoláš, 2005)

Pan Kourdi ve své knize tvrdí, že *„Nejviditelnějším a nejvýznamnějším zdrojem konkurence jsou společnosti působící ve stejném odvětví.“* (Kourdi, 2011, s.195)

Další názor, který je spojen s konkurencí je, že se na základě určitých předpokladů spojených s technologií, preferencemi a také hospodářskou soutěží na trhu vede k tomu, že se nikdo nemůže lépe přizpůsobit a zlepšit, aniž by se někdo zhoršil. (Stiglitz, 2013)

Tento autor také považuje soutěž, nebo tedy konkurenci jako přínos pro ekonomický život a hraje dvě hlavní role:

- brání firmám v tom, aby stanovovaly vysoké ceny
- brání firmám v jejich efektivnosti

Dále uvádí, že jediný případem, kdy je hospodářská soutěž považována za nedostatečnou je tam, kde existuje přirozený monopol. (Stiglitz, 2013)

Pan Stiglitz dále zároveň rozšířil své argumenty ohledně konkurence a monopolu. Tvrdí, že monopolista je velice účinný. Nicméně jak se dá poznat, že funguje efektivně, že používá ty nejlepší technologické postupy? Odpověď spočívá v tom, že monopolista má všechny motivace účinně jednat. Je na trhu jediný, má široké spektrum zákazníků a tudíž se bude snažit, aby si své postavení zachoval. (Stiglitz, 2013)

Aby se podnik vyhnul problémům s konkurencí a chránil tak své podnikání před neschopností konkurovat musí dobře znát a pochopit své soupeře, jak se trh vyvíjí a odkud mohou noví konkurenti přijít. Musí být pochopena jejich strategie. Kde jsou jejich kvality, jakou mají stanovenou cenu atd. S tím souvisí i znalost poskytovaných výrobků. Podnik by se měl nejvíce zaměřit na své silné stránky a zajistit tak spokojenost a věrnost zákazníků. (Kourdi, 2011)

## **1.1 DĚLENÍ KONKURENCE**

Konkurence se z nejčastějšího hlediska dělí na dokonalou a nedokonalou.

### **1.1.1 Dokonalá konkurence**

O dokonalé konkurenci mluvíme tehdy, pokud všechny firmy v odvětví, si navzájem konkurují, nabízejí téměř stejný výrobek nebo službu za cenu, kterou nelze ovlivnit změnami jejich produkce. Výrobce tedy nestanoví vyšší cenu, než která je stanovená na trhu. Riskoval by tak, že by zákazník odešel ke konkurenci. Stejně tak nebude nasazovat



cenu nižší, protože za tržní cenu může prodat vše, co vyrobí. V reálném světě se většinou dokonalá konkurence nevyskytuje. (Hladík, 2005)

### 1.1.2 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence je naopak od dokonalé konkurence charakteristická tím, že výrobce může ovlivnit cenu svého produktu. To znamená, že pokud stanoví cenu vyšší, prodá méně zboží a naopak, pokud stanoví cenu nižší prodá více zboží. Poptávková křivka je tedy klesající. Existují tři typy nedokonalé konkurence:

- **Monopolistická konkurence** - jedná se o situaci, která je hodně podobná dokonalé konkurenci, kdy výrobci na trhu nabízejí podobný, ale přesto rozdílný produkt. Například restaurace, pivovary, maloobchody. Odlišnost může být v kvalitě, poloze nebo obsluhou či doplňkovými službami. Tyto odlišnosti umožňují ovlivnit cenu. Monopolistická konkurence tak přináší možnost výběru. Kvůli všem těmto faktorům je vstup do odvětví docela snadný. (Hladík, 2005)
- **Oligopol** - několik málo velkých firem v odvětví. Jde o velmi častou formu konkurence, kde podniky nabízejí buď stejné, nebo rozdílné produkty.
  - **Oligopol s dominantní firmou** – jedná se o situaci, kdy na trhu je jedna dominantní firma s několika dalšími malými firmami. Tyto malé firmy jsou nazvané jako „konkurenční lem“. Ohledně cen je to právě dominantní firma, která stanovuje cenu, a menší podniky se přizpůsobují. Pokud by stanovily cenu vyšší, vypadly by z trhu. Je nutné dohlížet na legální stránku oligopolu, aby se organizace mezi sebou nedohodli na cenách.
- **Monopol** – jediný prodejce na trhu. Jde o takové služby nebo produkty, které nemají na trhu blízké substituty.
  - **Přirozený monopol** – přirozeným monopolem jsou například rozvody elektřiny nebo vody. Rozvod nových vodovodů by byl velice nákladný, tudíž není velká možnost vytvoření „konkurence“. (Hladík, 2005)
  - **Státní monopol** – monopol vytvořený státem. Například poštovní služby.

## 2. PODNIK A JEHO OKOLÍ

Tato kapitola popisuje podnik a jeho okolí, které na něj bezprostředně působí a má na něj velký vliv.

### 2.1 PODNIK

Podnikem se rozumí subjekt, který je vytvořen za účelem nabízení zboží a služeb na trhu, bez ohledu na to zda dosahuje zisku, i přesto že je to jeden z hlavních cílů podniku, stejně tak jako přežít a uchovat se jako podnik. Důležité je, že oslovuje zákazníky svými produkty. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

#### 2.1.1 Dělení podniku

- **Podnik usilující o dosažení zisku** - do této skupiny podniků lze zařadit subjekty, které odpovídají definici podnikání, a to je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnik mohou založit jak fyzické osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění, tak i právnické, které musí být zapsány v obchodním rejstříku a musí mít sepsanou společenskou smlouvu. Příkladem právnické osoby jsou například komanditní společnosti, veřejné obchodní společnosti, společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, státní podniky a družstva. (Dvořáček, Slunčík, 2012)
- **Podniky neziskové** - jedná se o podniky, které naopak vznikly za jiným účelem, než za účelem dosahování zisku. Tato oblast podnikání poskytuje veřejné statky, za které buď neplatí, nebo platí tržní cenu. Záleží však na možnostech jednotlivých států. (Dvořáček, Slunčík, 2012)
  - **Neziskový veřejný sektor** – zakladatelem těchto organizací jsou státní orgány, města a obce. Jedná se většinou o příspěvkové organizace. Například nemocnice, divadla, muzea a školy. (Dvořáček, Slunčík, 2012)
  - **Neziskový soukromý sektor** – jsou to organizace uspokojující potřeby týkající se náboženství, zdravotnictví, kultury. Tyto podniky vytvářejí zisk,

který musí být použit v dané organizaci. Jako konkrétní příklady lze uvést nadace, církevní a občanská sdružení či jinak prospěšné společnosti. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

## **2.2 OKOLÍ PODNIKU**

Okolí podniku lze charakterizovat jako systém, prostředí, které ovlivňuje podnik v jeho fungování nebo co může ovlivnit sám. Vlivů působících na podnik je rozhodně více a jsou zpravidla velmi silné v působení na podnik, kdežto možnosti podniků ovlivňovat prostředí okolo sebe jsou velice omezená. (Synek a kol, 20)

Každý podnik je součástí nějakého okolí, která na něj působí. Vnější faktory značně ovlivňují výsledky podniku. Mohou být v podobě nových příležitostí nebo naopak hrozeb, se kterými se organizace musí vypořádat. Proto je velice důležité mít dostatek znalostí o podnikovém okolí. Jedná se Zejda o pochopení vztahů s okolím, schopnost adaptace, nebo také využití možností pro ovlivňování okolí. Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní, které je spojeno se vztahy uvnitř podniku, a na vnější, které dále zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí může podnik ovlivnit, kdežto makrookolí ne, i přesto že tyto faktory mohou mít rozhodující vliv na chod podniku. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **2.2.1 Vnitřní okolí**

Představuje síly, které působí uvnitř podniku a mají specifický dopad na jeho řízení. Pro jeho analýzu je potřeba se zaměřit na silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci a na kterých faktorech závisí schopnost čelit výzvám okolí. Vnější faktory se odrážejí například v marketingových, výrobních, personálních, finančních funkcích podniku a tak na celkových cílech a strategiích. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### 2.2.2 Vnější okolí

Vnější okolí zahrnuje faktory, kterými jsou odvětví (podniky, které dělají to samé a působí na ně síly, které vymezují mikrookolí), lokální okolí (jiné pro podniky poskytující služby a jiné pro výrobní podniky), národní okolí (ekonomický systém daného státu, ve kterém společnost podniká – vláda, právní prostředí, sociálně-ekonomická společnost, technologie) a globální okolí (světová ekonomika – faktory vnějšího okolí, ke kterým podnik přihlíží). (Dvořáček, Slunčík, 2012)

V rámci této kapitoly je potřeba propojení s níže uvedenou definicí konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost je nutné rozlišit na makroekonomické a mikroekonomické úrovni, tedy v rámci vnějšího okolí podniku, a dále na konkurenceschopnost firmy v rámci trhu. Pro tuto kapitolu je spíše charakteristické mikroekonomické okolí. Jedná se tedy o konkurenceschopnost v makroekonomii, tedy na firemní úrovni, kde se podniky snaží vyrábět a prodávat produkty za podmínek zachování rentability. (Marinič, 2008)

V mikroekonomii je konkurence charakterizována jako soupeření mezi prodejci a kupujícími stejného zboží či služby napříč trhem. Jedná se o střet nabídky a poptávky. Na této úrovni má konkurence více forem, podle kterých se mohou podniky navzájem ovlivňovat. Například si konkurují cenou, pomocí reklamy atd. (Mikoláš, 2005)

Blíže bude konkurenceschopnost popsána v dalších kapitolách.

### **3. KONKURENČNÍ VÝHODA**

Konkurenční výhoda je klíčem k získání a udržení zákazníků. Je jádrem výkonnosti podniku tam, kde se vyskytuje konkurence. Získá jí ta firma, která svým spotřebitelům poskytne více výhod, tzn. vyšší hodnotu, buď to stanoví nižší ceny, nebo zvýší užitek, který odůvodňuje vyšší cenu. (Porter, 1993)

Konkurenční výhoda je tedy tvořena ze své hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Tato hodnota převyšuje náklady podniku na její vytvoření. To vše souvisí s lepším porozuměním potřeb svých zákazníků, jejich nákupním metodám a zvyklostem. Nesmí však jít jen o sliby, pokud firma chce poskytovat služby s nejvyšší kvalitou, měla by to i dodržet. Konkurenční výhoda tedy vyrůstá z hodnot, které je firma ochotná vytvořit pro své zákazníky. Existují dva typy konkurenční výhody a to nízké náklady a diferenciacce. Tyto výhody jsou základními konkurenčními strategiemi, které podnik může využít jak jednotlivě tak v kombinaci. Jsou to strategie, které hledají konkurenční postavení v odvětví. Tyto strategie mají za cíl vybudovat silné, výnosné a udržitelné postavení vůči těm, kteří o schopnosti konkurence rozhodují. (Porter, 1993)

#### **3.1 PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH**

Tato strategie, jak již plyne z názvu, spočívá v dosažení prvenství v celkových nákladech. Je potřeba sledovat možnosti ve snižování nákladů, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady a snažit se co nejvíce minimalizovat náklady na výzkum, reklamu, prodej,... Dosažení nízkých nákladů vede k vysokým výnosům v odvětví, bez ohledu na konkurenční síly působící na firmu. Tato strategie dále poskytuje ochranu před konkurenty. Pokud podnik snížil náklady, znamená to, že má stále dostatek zisku, kdežto konkurenti, kteří tuto strategii nevyužívají, obětují veškerý zisk do soupeření s jinými organizacemi. Nejsou to však jen konkurenti, před kterými tato strategie chrání podnik. Dále to mohou být vlivní odběratelé, kteří mohou stlačit cenu na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Mohou to být také dodavatelé, substituty a další konkurenční síly, které na firmu působí. (Porter, 1994)

## **3.2 DIFERENCIACE**

Druhou strategií je diferenciacce, která spočívá ve vytvoření něčeho nového, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Odlišnost může mít několik forem: image značky, design, technologie, prodejní síť,... Ideální je, když se firma odlišuje ve více než jednom faktoru. Ohledně nákladů, tato strategie je neignoruje, spíše nejsou jejím hlavním cílem. Pokud se podaří dosáhnout diferenciacce, je možné získat velmi vysokých výnosů v odvětví. Vytváří velice dobrou pozici proto, aby se podnik vypořádal s konkurencí (5 konkurenčními silami). Co se týče ochrany, je ve strategii diferenciacce rozdíl od strategie nízkých nákladů. Odlišnost pomáhá proti soupeření. Zákazníci jsou věrni své značce, tudíž jim méně záleží na ceně, jsou tedy méně citliví vůči cenám. (Porter, 1994)

## 4. KONKURENCESCHOPNOST

Podle M. E. Portera vychází konkurenceschopnost z identifikace a využívání konkurenčních výhod, která by respektovaly specifika národního hospodářství a jednotlivých odvětví. Schopnost konkurence je tedy velice důležitým bodem pro to, zda bude podnik úspěšný anebo naopak neúspěšný. (Porter, 1994)

Konkurenceschopnost je podstatou konkurence společnosti a je jedním z podob podnikatelského potenciálu, který se vyznačuje:

- všeobecnými charakteristikami – což je rozdíl mezi tím co je, a tím co může nebo také musí být. Jsou to změny, vyvolávající odpor nebo naopak nějakou změnu.
- speciální charakteristikou – tento potenciál by se dal charakterizovat jako takový, který nabízí příležitosti anebo také hrozby

Je však nutné si uvědomit rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností. Konkurence je výsledek (produkt) aktivity firmy, kdežto schopnost konkurence je potenciál společnosti. (Mikoláš, 2005)

Konkurenceschopnost je úzce spojena s orientací na zákazníka a umožňuje prodat více zboží nebo služeb. Aby mohl podnik provádět zásadní činnosti, musí být konkurenceschopný. Mezi takové činnosti patří například rozvíjení věrnosti zákazníka, který je ochotný zůstat s podnikem, když ví, že je nejlepší. Dalším příkladem může být zvyšování prodeje stávajícím zákazníkům, zvýšení síly a hodnoty své značky, vývoj nových produktů nebo poskytování nových služeb. (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005)

Konkurenceschopná společnost musí umět reagovat na změny, které přicházejí z okolí. Musí tedy umět reagovat tak, že sníží cenu a nabídne vyšší kvalitu oproti konkurujícím firmám. Schopnost konkurence a konkurenční výhoda tvoří jeden z největších klíčových faktorů pro výkonnost firmy a následně pak tvorbu její hodnoty. Mezi základní výhody, které ovlivňují konkurenceschopnost, je originální management a kompetence, které jsou pouze v jedné firmě a je podnikovým tajemstvím nebo také reprodukovatelné dovednosti a kompetence, které jsou charakteristické pro více firem. (Marinič, 2008)

Konkurenceschopnost je úzce spojena s globalizací. Například vývoj komunikačních a informačních technologií, rostoucí pravidla pro hospodářskou soutěž má velký vliv na konkurenceschopnost podniku. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Jiní autoři mluví o konkurenceschopnosti jako o pozitivní vlastnosti konkurentů a jeho výsledný projev interakce s řadou konkurentů v prostředí. Je to výsledek konkurenčních sil a výhod. Konkurenceschopnost má podobu podnikatelského potenciálu. (Čichovský) S takto stanovenou definicí se ztotožňuje i vybraný podnik, který bude charakterizován v praktické části.

Pro všechny vydefinované pohledy na konkurenceschopnost je charakteristické, že je tato schopnost brána jako pozitivum otevírající možnost využít svých silných stránek svých konkurenčních výhod. Je to důležitý podnět jak být úspěšný a jak dosáhnout svých cílů.



## **5. METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI**

Je velice důležité, aby podnik analyzoval nejen vnější ale i vnitřní prostředí organizace. Může využívat různých metod, které mohou odhalit silné a slabé stránky, pozici na trhu, případné hrozby, kterým by podnik musel čelit, získání více informací o konkurenci.

### **5.1 SWOT ANALÝZA**

Tato metoda se využívá pro analýzu makrookolí, tedy faktory, které posuzují vnější i vnitřní okolí podniku. Patří mezi nejnámější a nejpoužívanější analýzu okolí. Jejím cílem je identifikovat silné a slabé stránky strategie firmy a schopnost se vyrovnat se změnami, které v prostředí mohou nastat. Zkratka SWOT je složena ze slov charakterizující čtyři kategorie okolí – Strong (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Vnitřní okolí charakterizují silné a slabé stránky, zatímco příležitosti a hrozby jsou součástí vnějšího okolí. Doporučuje se začít analýzou příležitostí a hrozeb, tedy analýzou OT. Ta obsahuje faktory jak makroprostředí (politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické), tak i mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence, veřejnost). Po analýze OT se dostává na řadu analýza SW, který se týká, jak již bylo zmíněno vnitřního prostředí (materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, cíle, organizační struktura, management). (Jakubíková, 2013)

### **5.2 PEST ANALÝZA**

PEST analýza zkoumá faktory makrookolí. Zkratka PEST je složena z písmen, které reprezentují: P – politicko-legislativní, E – ekonomické, S – sociálně-demografické a T – technicko-technologické faktory. Postupem času se začala analýza PEST rozšiřovat o další faktory, které mohou ovlivňovat okolí. Vznikla tedy PESTEL analýza rozlišená o environmentální a legislativní faktory. Dalšími obdobami analýzy PEST jsou metody PESTLIED, SLEPT, STEEPLE. Nyní budou popsány jednotlivé faktory, které jsou součástí analýz. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **5.2.1 Politicko-právní faktory**

Tyto faktory vymezují základní pravidla pro činnost podniků. Do politické části těchto faktorů patří zejména vláda a její stabilita, svoboda tisku a úroveň korupce, regulace ekonomiky a změny v politickém prostředí. Co se týče právní části, jsou součástí právní předpisy, které jsou charakteristické normami tvořící právní řád, kterým by se měl nejen podnik řídit. Jsou to pravidla vynucovaná státem. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **5.2.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory procházejí v průběhu času několika změnami. Lze jmenovat například fáze ekonomického cyklu, vývoj cen, hospodářská politika vlády. Tyto faktory jsou také charakteristické relativní stabilitou, například charakter a úroveň ekonomiky, konkurenceschopnost a disponibilní zdroje ekonomiky,...(Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **5.2.3 Sociálně-demografické (kulturní) faktory**

Do skupiny těchto faktorů patří: historické pozadí, systém hodnot, pracovní síla, náboženství, věk a pohlaví, vzdělání a v neposlední řadě příjmy (důchody, renty). (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **5.2.4 Technické-technologické faktory**

Tyto faktory charakterizují v podniku informační a komunikační technologii, metody řízení, produkty a výrobní postupy, tedy využití vědy a techniky. Technologie jde rozdělit na základní, které může používat každý podnik a na klíčové technologie, které nemá každý podnik a umožňují snižovat náklady, anebo nabízet odlišné produkty. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **5.3 STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ – „PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL“**

Podstatou strategie proti konkurenci je, aby podnik znal své vztahy s prostředím. Klíčovým bodem je odvětví, ve kterém se firma nachází, a které má vliv na určování konkurenčních pravidel. Úroveň konkurence závisí na pěti konkurenčních silách, které působí na podnik, jsou jimi: potenciální nově vstupující firmy, odběratelé, substituty, dodavatelé a poslední konkurenti v odvětví. Působení těchto konkurenčních faktorů určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se kladný výsledek hospodaření měří z návratnosti dlouhodobě investovaného kapitálu. (Porter, 1994)

Cílem každé konkurenční strategie je, aby si podnik našel dokonalou pozici v odvětví, ze které dokáže čelit všem konkurenčním silám nebo naopak je obrátit ve svůj prospěch. Pro sestavení dobré konkurenční strategie slouží již zmíněná strukturální analýza. (Porter, 1993)

#### **5.3.1 Nově vstupující firmy**

Nově vstupující firmy, jsou ty, které se na trh teprve dostávají a přináší tak novou kapacitu do odvětví. Tyto firmy se většinou snaží o získání podílu na trhu. Tyto nové podniky působí v odvětví tak, že mohou růst náklady nebo naopak může docházet k tomu, že ceny půjdou dolů. To samozřejmě vyvolá snižování zisků stávajícím firmám v odvětví. Stávající podniky by se tedy měly snažit o stanovení vysokých překážek pro vstup nových firem, aby byla hrozba nižšího zisku byla snížena na minimum. (Porter, 1994)

Mezi takové překážky lze zařadit: úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, atd. (Porter, 1994)

#### **5.3.2 Soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Pro soupeření mezi stávajícími konkurenty jsou charakteristické metody, jako například cenová konkurence, reklamní kampaně zlepšení služeb pro zákazníky atd. Ke konkurenci

mezi stávajícími podniky na trhu dochází především z toho důvodu, firmy buď pociťují určitý tlak anebo naopak cítí příležitost k vylepšení své pozice. Je nutné si uvědomit, že ne vždycky je výhodné začít soupeřit, protože by se to mohlo vše otočit proti celému odvětví a zhorší se tak situace všech podniků na trhu. To je charakteristické spíše pro cenovou konkurenci. (Porter, 1994)

Soupeření je důsledkem určité řady faktorů, mezi které patří: početní nebo vyrovnání konkurenti, pomalý růst odvětví, vysoké fixní náklady, nedostatečná diferenciacie, různorodost konkurentů, atd. (Porter, 1994)

### **5.3.3 Substituty**

Z velké části jsou to právě substituty, se kterými firmy v odvětví nejvíce bojují. Důvodem je, že substituty limitují potenciální výnosy a určují tak cenové stropy. Čím lepší a pro zákazníky výhodnější cenu substituty nabídnou, tím pevnější je strop nad ziskovostí v daném odvětví.

Největší hrozbou ze strany substitutů, pro konkurenty v odvětví je, pokud se substituty svou cenovou pozicí dokáží přiblížit produkci v odvětví. Dalším příkladem, kterým by firmy měly věnovat pozornost, jsou substituty, kterým se v jejich odvětví z nějakých důvodů zvýší konkurence. (Porter, 1994)

### **5.3.4 Odběratelé**

Odběratelé působí pro firmy zejména z toho důvodu, že se snaží tlačit ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo chtějí lepší služby. Tím že se podniky snaží uspokojit potřeby svých zákazníků, vzniká mezi nimi konkurenční boj i na úkor ziskovosti. Všechny tyto potřeby, požadavky zákazníků staví firmy proti sobě. (Porter, 1994)

### **5.3.5 Dodavatelé**

Dodavatelé jako poslední z pěti konkurenčních sil mají převahu nad firmami. Hrozí jim zvýšením cen nebo snížením kvality produktů, což si firmy nemohou dovolit, protože by mohly ztrácet své zákazníky. Stejně jako u odběratelů platí, že mohou růstem nákladů snížit ziskovost celého odvětví. (Porter, 1994)

## 6. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro tuto práci, byla vybrána společnost ČSAD Liberec, a. s., která byla založena 1. ledna 1999 z původního státního podniku. Nyní bude stručně popsána historie společnosti ještě před rokem 1999 až do současnosti.

### 6.1 HISTORIE

Za počátek, kdy se tato společnost začala od prvních krůčků vyvíjet, by se dal považovat rok 1948, kdy byl udán nový směr vývoje dopravních služeb. Všechny podniky, které byly v soukromém vlastnictví a provozovaly osobní nebo nákladní dopravu, byly znárodněny, a tudíž byly přiřčeny ke stávajícím státním podnikům. To znamenalo nové možnosti pro dopravu. Tím vznikl národní podnik nazývaný se Československá automobilová doprava známý jako ČSAD. Den vzniku byl datován na 1. ledna 1949. Dále pak podnik procházel různými změnami, které vyvrcholily v listopadu roku 1950 změnou názvu podniku na Československá státní automobilová doprava. Tento národní podnik měl celostátní působnost s hlavním sídlem v Praze, jehož nadřazeným řídicím orgánem bylo ministerstvo dopravy.

Řízení takového podniku, který je řízen pouze jedním ústředním orgánem, se ukázalo jako nevhodné. Sice byly sjednoceny jednotlivé dopravní společnosti v jednu, ale pro budoucí vývoj bylo nutné centralizovaný podnik přeuspořádat jinak. Podstatným okamžikem, který přinesl změnu v organizaci podniku, bylo nejen rozdělení společnosti na dvě, se zaměřením na nákladní a osobní dopravu, ale později také zřízení samostatného podniku v každém okrese datované k 1. červenci 1960. O tři roky později byly okresní podniky sloučeny a vznikly tak podniky krajské (7 v Česku, 3 na Slovensku). Důvodem, založení krajských podniků bylo, že mezi stávajícími podniky ČSAD docházelo k častým zájmovým střetům, kterým se chtělo zamezit. Tyto podniky se členily, až do druhé poloviny 80. let, na dopravní závody a provozovny. Koncem roku 1988 se z krajských podniků staly podniky státní a později následkem revolučního převratu, tedy v roce 1990 byly podniky znovu rozděleny na menší státní podniky, okresního rozsahu. Fungovaly pod názvem Československá automobilová doprava. Na základě Zákona o silniční dopravě,

který upravil systémy fungování v dopravě, začaly vznikat soukromé společnosti poskytující tyto služby. Tímto vývojem docházelo i ke změnám právních forem podnikání, a to na akciové společnosti. Některé společnosti na základě této změny, pozměnily i název nebo logo společnosti. Během 90. let se pak na domácí trh dostávají i zahraniční firmy. (interní materiály společnosti)

1. ledna 1999 vznikla společnost ČSAD Liberec, a. s., která je zároveň tématem této práce. Postupným vývojem a budováním společnosti se tento podnik zaměřil na širokou strukturu činností, například:

- silniční motorová doprava nákladní a osobní
- oprava silničních vozidel, nebo ostatních dopravních prostředků
- klempířství a oprava karoserií
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- plnění tlakových nádob na plyn

V roce 2002 byla společnost velice úspěšná. Její obrat v této době dosahoval až 360 mil. Kč. Největší podíl na tomto obratu zaujímal tuzemská a zahraniční doprava. Společnost také spolupracovala s významnými firmami v regionu, např.: PEGUFORM, a. s., GEA – LVZ, a. s. nebo pivovar SVIJANY. Velký podíl patří také osobní dopravě. Ta zajišťovala pravidelnou dopravu pro cestující, zejména na okrajových částech okresu Liberec.

Hlavním cílem společnosti bylo zajištění kompletní logistické obsluhy a dopravní obslužnosti nejenom pro významné firmy v regionu s dodržováním vysoké kvality služeb. Co je však nutné ke splnění těchto cílů, je spokojenost zákazníků, firem i občanů.

V roce 2009 společnost prošla změnou v organizaci podniku. Valná hromada ČSAD Liberec, a. s. rozhodla o rozdělení společnosti. Tím byly založeny společnosti nové. Tedy pro každý druh činnosti, který firma do této doby poskytovala, vznikla společnost nová. (interní materiály společnosti)

## 6.2 SOUČASNOST

V současné době je společnost ČSAD Liberec zaměřena na činnosti silniční motorové osobní dopravy – městská, příměstská, dálková.

Osobní doprava, prováděná pravidelnou dopravou zajišťuje služby po celém regionu pro celou širokou veřejnost až na okrajové části Liberecka. Toto jsou linky prováděné v rámci závazku veřejné dopravy. Nepravidelnou dopravu společnost provozuje ve spolupráci s cestovními kanceláři atd.

Společnost sídlí v areálu Doubí v ulici České Mládeže 594/33 v Liberci. Tento podnik má i další provozovny, které lze najít například v Českém Dubu, Frýdlantu, anebo také v areálu autobusového nádraží v Liberci.

Cíl je stále stejný a to spokojenost zákazníků, čemuž se podřizuje celá společnost ČSAD Liberec.

Základní kapitál v tuto chvíli činí 8.893.900 Kč.

Společnost nyní disponuje 69 autobusy.

Logo společnosti bylo ponecháno z dřívějšího národního podniku a je využíváno dodnes. Zobrazuje ho obrázek číslo 1.

Počet linek, které tato společnost poskytuje v Libereckém kraji, je 43. V procentuálním vyjádření je podíl tohoto dopravce 24,43% v tomto odvětví.



Obrázek 1 Logo společnosti ČSAD Liberec, a. s.

Zdroj: <http://www.csadlb.cz/>



## 6.3 HLAVNÍ KONKURENTI

Jak již bylo zmíněno v úvodní charakteristice autobusové dopravy mezi největší konkurenty vybrané společnosti, a zároveň i největší dopravce v kraji patří BusLine, a. s. a ČSAD Česká Lípa, a.s. Jsou to poskytovatelé pravidelných linek v Libereckém kraji, tedy poskytovatelé každodenních spojů.

Nyní budou stručně charakterizovány konkurenční společnosti firmy ČSAD Liberec, a. s.

### 6.3.1 ČSAD Česká Lípa, a. s.

Tato dopravní společnost stejně jako předchozí dvě má obdobnou historii. V roce 1993 byla v rámci privatizace zařazena pod ČSAD BUS Ústí nad Labem. V roce 2004 došlo k rozdělení společnosti a vznikl tedy opět samostatný dopravní podnik ČSAD Česká Lípa, a. s. Patří mezi největší dopravce v regionu Českolipska a samozřejmě také patří mezi jednoho ze čtyř nejvýznamnějších dopravců v Libereckém kraji.

Vozový park tohoto dopravce je oproti předchozímu menší. Celkově je evidováno okolo 180 vozů. Na svých linkách provozuje ekologické a ekonomické ekobusy s pohonem na zemní plyn.

Základní kapitál této společnosti je 18.827.820 Kč.

Podíl na trhu autobusové dopravy v Libereckém kraji je vyčíslen na 23,86% a poskytuje tedy 42 pravidelných linek veřejné dopravy.



Obrázek 2 Logo společnosti ČSAD Česká Lípa, a. s.

Zdroj: <http://www.csad-cl.cz/>

### 6.3.2 BusLine, a. s.

Společnost BusLine, a. s. je poměrně nová společnost, které vznikla 12. prosince 2010, a vyvíjela se obdobně jako vybrané ČSAD Liberec, a. s. Samotná společnost jako taková vznikla spojením z bývalých podniků ČSAD Jablonec nad Nisou, a. s. a ČSAD Semily, a. s. a vytvořila se tak společnost nová. Obchodní jméno je provázeno sloganem „Comfort in Time“, které chce podnik zvýraznit poskytováním svých služeb, především vysoké kvality v oblasti přepravy osob ve všech jeho nabízených formách, mezi které patří městské, regionální, dálkové a zájezdové dopravy.

Společnost disponuje více než 600 moderními autobusy s průměrným stářím 6,5 let a 15% z nich je na pohon CNG. Tento dopravce je rozšířen do více krajů, například do Libereckého, Královéhradeckého, Ústeckého a Středočeského. Tato společnost se pyšní provozem bezpečných autobusů pro děti, jako jediná dopravní společnost v České republice.

Tento dopravce zaměstnává více než 1000 zaměstnanců a řadí se tak mezi nejvýznamnější autobusové společnosti v České republice. Společnost BusLine, a. s. se podílí na trhu autobusové dopravy v Libereckém kraji 51,70%, tedy poskytuje 91 pravidelných linek.



Obrázek 3 Logo společnosti BusLine, a. s.

Zdroj: <http://www.busline.cz/>

Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé údaje, jako je základní kapitál, počet autobusů, podíl na trhu a počet linek uvedeny v tabulce číslo 1.

*Tabulka 1 Základní údaje o společnostech*

	<b>ČSAD Liberec, a. s.</b>	<b>ČSAD Česká Lípa, a. s.</b>	<b>Bus Line, a. s.</b>
<b>Základní kapitál</b>	8 893 900 Kč	18 827 820 Kč	280 549 074 Kč
<b>Počet autobusů</b>	69	85	více než 600
<b>Podíl na trhu</b>	24,43%	23,86%	51,70%
<b>Počet linek</b>	43	42	91

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7. CHARAKTERISTIKA AUTOBUSOVÉ DOPRAVY

Tato kapitola popisuje základní informace o autobusové dopravě. Jelikož konkrétní společnost, která byla pro tuto práci vybrána je společnost poskytující služby v autobusové dopravě, je nutné toto odvětví podrobněji charakterizovat pro lepší pochopení. Budou zde uvedeny informace například o všech hlavních dopravcích v Libereckém kraji, jak mají jednotliví dopravci rozdělené linky, nebo také jak mohou být společnosti v tomto odvětví lepší než ostatní. Bude také charakterizována konkurence a obtížnost vstupu na trh autobusové dopravy.

V úvodu bude charakterizována obtížnost vstupu do odvětví pro nové společnosti. Vstoupit do odvětví autobusové dopravy může každý, stejně tak se jakýkoli dopravce může přihlásit do výběrového řízení v rámci systému IDOL. Nutností je splnění podmínek stanované krajem, které budou popsány níže. Založit autobusovou společnost není jednoduché. Je potřeba dostatečné množství finančních prostředků především na pořízení autobusů. Cena takového autobusu se pohybuje od 2 -5 milionů korun, což jsou pro novou zakládající společnost poměrně vysoké náklady. Je nutné brát v úvahu také kvalita vozového parku, ať už společnost zaměřená na komerční linky nebo linky poskytované pro Liberecký kraj.

Nyní tedy budou popsány základní informace týkající se autobusové dopravy. V Libereckém kraji funguje několik dopravců a zároveň tedy i konkurentů pro výše zmíněnou vybranou společnost. Tyto „konkurenty“ lze rozdělit do několika skupin, podle toho, jaké linky poskytují a to:

- Poskytovatelé pravidelných linek
- Komerční linky
- Dopravci poskytující linky například při výlukách, pro školy, pro fabriky
- Nepravidelná doprava
- Zahraniční dopravci

Mezi poskytovatele **pravidelných linek** patří i největší dopravci v kraji, a to BusLine, a. s., ČSAD Česká Lípa, a.s. a vybraná společnost ČSAD Liberec, a. s. Tito dopravci jsou si navzájem i největšími konkurenty v tomto odvětví v Libereckém kraji, protože poskytují

stejně, tedy pravidelné linky. Jsou to linky, které zajišťují každodenní spoje například z práce, do školy, domů, k lékaři, k orgánům veřejné moci či k uspokojování kulturních a turistických potřeb, stejně jako funguje MHD. Tito největší dopravci jsou zároveň i součástí systému IDOL a jsou do něj plně integrováni. Je to zkratka pro Integrovaný dopravní systém Libereckého kraje. Tento systém byl spuštěn 1. července 2009. Cílem je koordinace všech zapojených dopravců a zajišťuje tak hladké fungování veřejné dopravy v kraji, tedy usnadňování cestování veřejnou osobní dopravou. Na území, ve kterém tento systém funguje, tedy Liberecký kraj je rozdělen do geografických obvodů, které jsou popsány v odstavcích níže. Pro toto území platí jedna cena za poskytované služby. Systém IDOL nese výhody především pro cestující, kterým nabízí různé cestovní tarify za zvýhodněné ceny, do různých oblastí.

Mezi poskytovatele **komerčních linek** lze uvést například společnost RegioJet, která je známa především poskytováním dálkových spojů. Dále tu jsou dopravci, jako je například Šimon, Patzák, které poskytují linky například pro školní účely, tedy školní výlety, exkurze, nebo také pro fabriky, kde svázejí zaměstnance, nebo také při výlukách jako náhradní spoje. Mezi **nepravidelnou dopravu** patří malí dopravci, kteří mají jen několik málo autobusů (5-6 autobusů). Neúčastní se konkurenční soutěže a své služby poskytují za relativně nízké ceny.

Dalším bodem, který je nutný zmínit pro charakteristiku autobusové dopravy, je rozdělení linek mezi dopravce. Zda si tyto trasy vybírají samy nebo si je losují, nebo jsou určovány podle jiného kritéria. Hlavním orgánem, který má toto celé na starosti a řídí celou autobusovou dopravu je Liberecký kraj, konkrétněji odbor dopravy. V jeho zájmu je trvalá udržitelnost veřejné dopravy a možnost dalšího rozvoje v této oblasti. Jelikož se přepravní potřeby obyvatelstva v čase mění, je potřeba, aby veřejná doprava dokázala na tyto změny reagovat, i to je jeden z důvodů, proč kraj dělá „dohled“ nad celým odvětvím. Kraj tedy rozděluje linky mezi jednotlivé dopravce. Nejprve se však dopravci musí přihlásit do výběrového řízení o geografickou oblast, ve které chtějí linky jezdit. Tyto oblasti jsou v Libereckém kraji tři. A to Sever (Liberecko), Západ (Českolipsko), Východ (Semilsko-Jablonecko). Je nutné zmínit, že se v tomto případě jedná o dopravce poskytující pravidelné linky. Je tedy pouze na kraji, které trasy komu přidělí a jak je rozdělí. Již zmíněné výběrové řízení je součástí jednacího řízení bez uveřejnění, což je „V písemné

výzvě k jednání v jednacím řízení bez uveřejnění oznamuje zadavatel zájemci nebo omezenému počtu zájemců svůj úmysl zadat veřejnou zakázku v tomto zadávacím řízení.“ Tedy kraj písemně oznámí přihlášeným dopravcům svůj úmysl ohledně autobusové dopravy. Nejedná se o veřejnou soutěž. Důležitým termínem, který souvisí s tímto řízením je, že jsou dopravci v závazku veřejné dopravy. Závazek veřejné dopravy lze stručně definovat jako „požadavek, který vymezí kraj k zajištění služeb, který by provozovatel na základě svých obchodních zájmů bez odměny nepřevzal ve stejném rozsahu nebo za stejných podmínek. Jednodušeji řečeno se jedná o provoz, který by bez dotací veřejného sektoru nemohl být uskutečňován kvůli slabé poptávce, tedy výnosnosti při regulovaných cenách. Dopravci, kteří jsou ve zmíněném závazku veřejné služby, mají s krajem podepsanou smlouvu a linky jsou tedy dotovány krajem. Tyto linky jsou pro kraj velice důležité. Výhodné je toto samozřejmě i pro dopravce, protože mají jistotu peněz.

Ohledně rozdělení linek u komerčních dopravců je to jednodušší. Záleží jen na dopravci, kam bude jezdit. Samozřejmě musí mít licenci, ale také schválený jízdní řád. Mezi takové dopravce můžeme zařadit RegioJet, například linky Praha-Liberec, ale také ČSAD Liberec, a. s.

V předchozím odstavci byly zmíněny jízdní řády. Tyto řády určují koordinátoři dopravy. V Libereckém kraji je tímto koordinátorem KORID LK, spol. s r. o.. Jedná se především o řády dopravců v závazku veřejné dopravy.

Co se týče konkurence, je tady nutné odlišit, zda se jedná o dopravce poskytující komerční linky nebo dopravce, které jsou v závazku veřejné služby. Pro dopravce poskytující komerční linky je charakteristické, že si sami určují jízdné nebo kreditní jízdenky. Dále si pak určují četnost spojů a nějaké vedlejší služby, které budou poskytovat. Jak již vyplývá z těchto charakteristik v rámci této skupiny, největším nástrojem konkurenčního boje mezi komerčními linkami je jízdné a četnost. Pro zákazníka je velice důležitá cena, ale také že si může vybrat čas spoje, kterým pojedou. Nemá na výběr například jen ze spoje, který jede 2x za den, ale třeba každou hodinu. Další možností jak být odlišný od konkurenčních komerčních linek je výše zmíněných vedlejších služeb, které mohou být různého charakteru. Například WiFi v autobusu, noviny a občerstvení v průběhu jízdy a další. V dnešní době moderních technologií, cestující velice ocení, když mohou být připojení na

internet zcela zdarma. Proto i tyto vedlejší služby není dobré podcenit, protože právě díky těmto službám se mohou dopravci odlišit od svých konkurentů.

Na rozdíl od dopravců, kteří jsou v závazku veřejné služby. Konkurence mezi těmito dopravci, kteří poskytují pravidelné linky a mají tedy uzavřenou smlouvu s krajem, žádná není, z důvodu, že mají vše krajem jasně stanovené. Od jízdného až po standardy kvality, mezi které patří například:

- stáří autobusu,
- velikost autobusu,
- vnějšími a vnitřními panely pro cestující
- nízkopodlažní vozy,
- signalizační zařízení
- osvětlení,
- klimatické podmínky,

a celkově tedy technický stav vozidla. Je to především z důvodu, aby kraj nepodporoval soutěže mezi jednotlivými konkurenty. Pokud by dopravce tyto standardy nedodržel, hrozily by mu sankce. Samozřejmě zlepšení vybavení a služeb je povolené a je to jen na dopravci jakou kvalitu vozového parku si nastaví. Musí to být však alespoň na dolní hranici stanovených podmínek.

Je tedy otázkou, jak mohou být jednotlivé společnosti lepší než ty ostatní, když mají krajem stanovené jízdné, standardy kvality a autobusy se od sebe nijak neliší. Jde tu tedy o dopravce, které jsou v závazku a poskytují pravidelné linky, což vyplývá z předcházejících odstavců. Jednotlivé společnosti si mohou konkurovat pouze před výběrovým řízením. Po dobu, kdy je podepsaná smlouva s krajem si není jak konkurovat. Jediné co přichází v úvahu je, že si dopravci mohou v průběhu období, po které mají linky přiděleny, utvářet dobré jméno. Dobré jméno mohou vytvářet například tím, že budou jezdit na čas, nebudou vynechávat spoje atd. Tyto příklady, které tvoří dobrou pověst celé společnosti, jsou velice důležité. Kraj v průběhu celého období sleduje spolehlivost dopravců, která může hrát velkou roli v dalším výběrovém řízení o pravidelné linky.

Je nutné doplnit informace ohledně výběrového řízení, kterým každá společnost pokud chce provozovat pravidelné linky, musí procházet. Jak již bylo zmíněno kraj má v tuto chvíli hlavní slovo a tedy stanovuje podmínky a požadavky pro zúčastnění se tohoto výběrového řízení. Jednotliví dopravci pak sestavují své plány například ohledně ceny, ale také s trasami a oblastmi, o které mají zájem jezdit, atd., se kterými pak přistupují na kraj. Ten pak podle předložených plánů a nabídek vybere nejvhodnějšího kandidáta, kterému pak přidělí trasy. V největší míře je rozhodujícím nástrojem cena. Dalším faktorem mohou být i lepší autobusy, nebo také výše zmíněné dobré jméno, které si dopravci utváří během předešlého období, než je vyhlášeno nové výběrové řízení.



## 8. ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

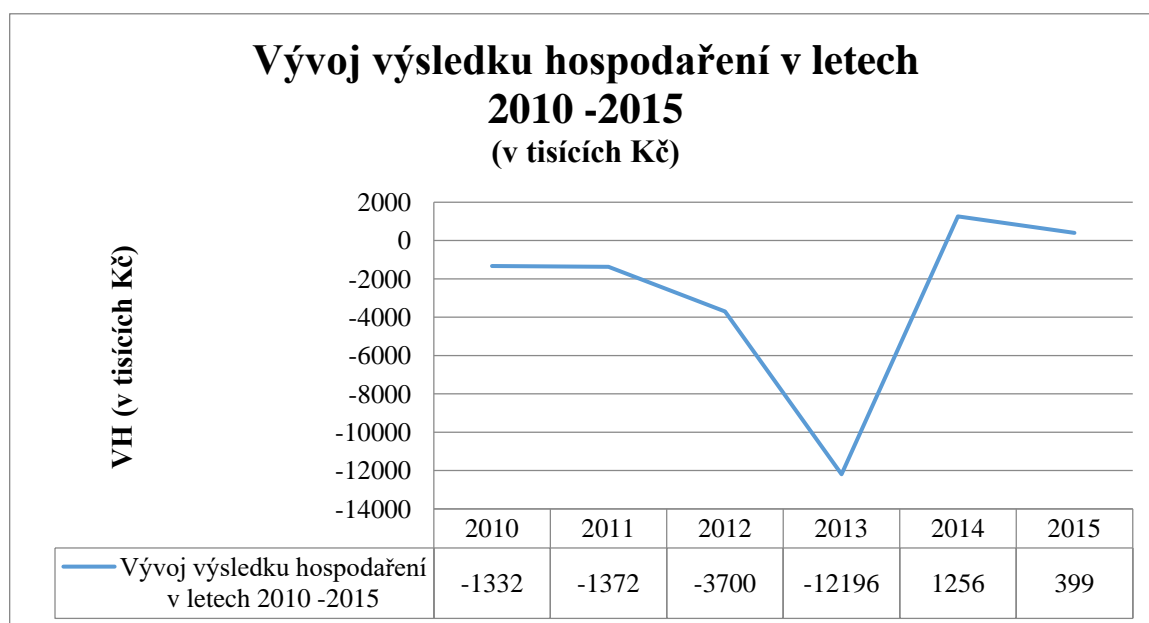
Pro analýzu konkurenčního prostředí slouží několik metod, které jsou popsány v kapitolách výše. Pro zhodnocení fungování na trhu byla vybrána SWOT analýza, která bude podrobně rozepsána v následující podkapitole. Nejdříve však budou popsány důležité ukazatele společnosti, jako například vývoj nákladů a výnosů, výsledku hospodaření a zaměstnanců.

### 8.1 DŮLEŽITÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI

Tato kapitola popisuje veškeré potřebné údaje sloužící k vytvoření SWOT analýzy vybraného podniku.

#### 8.1.1 Vývoj výsledku hospodaření

Vývoj výsledku hospodaření v letech 2010 – 2015 je ukázán na obrázku číslo 4.



Obrázek 4 Vývoj výsledku hospodaření

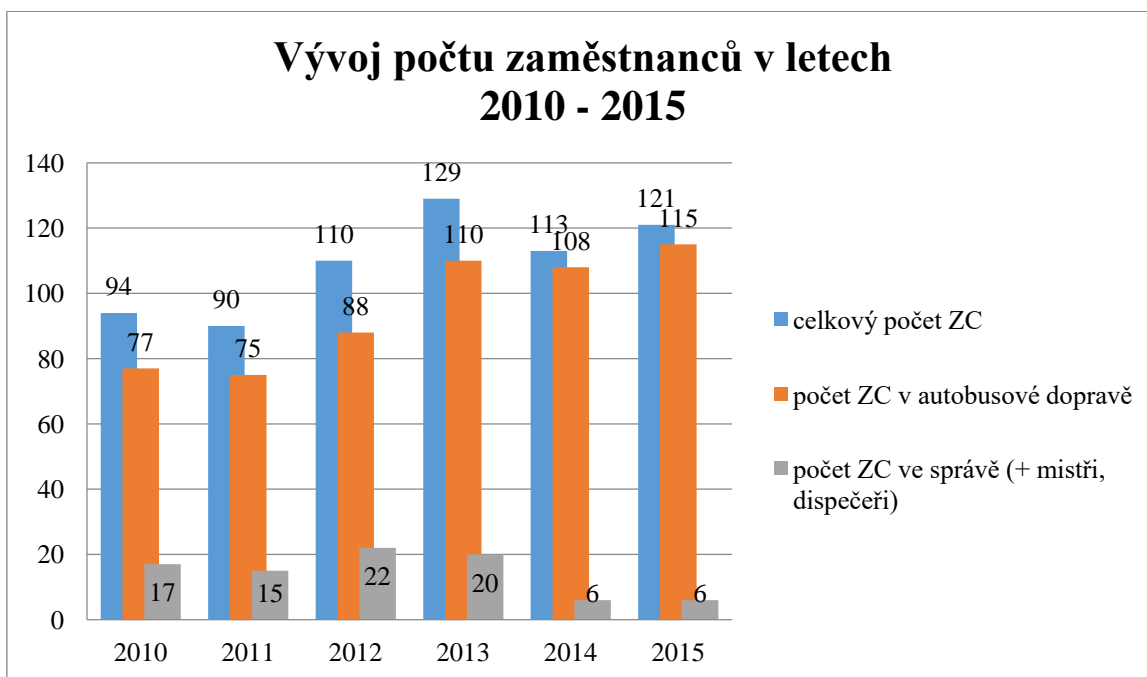
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Od roku 1999, kdy byla společnost založena až po rok 2009, kdy byla rozdělena odštěpením, byl předmět podnikání rozmanitý a společnost se zaměřovala nejen na osobní dopravu, ale také na nákladní, na opravu dopravních prostředků atd. Nicméně od roku

2010 společnost ČSAD Liberec, a. s. je zaměřena pouze na silniční motorovou dopravu osobní, tudíž jsou výsledky hospodaření uváděny od roku 2010. V letech 2010 a 2011 dosahoval podnik ztráty, která se v tomto období snížila o 3%. O rok později došlo k dalšímu poklesu výsledku hospodaření o více než 2 miliony korun, což je snížení o 169%. Další výrazný pokles se odehrál v roce 2013. Výsledek hospodaření klesl až na úroveň 12 milionů, kde dosáhl své minimální hranice. V roce 2014 došlo k dramatickému zvýšení, kdy podnik dosahoval milionového zisku. O rok později došlo opět ke snížení o 68% až na úroveň necelých 400 tisíc korun.

### 8.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Dalším důležitým ukazatelem je vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 -2015. Tento vývoj je naznačen na obrázku číslo 5.



Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců

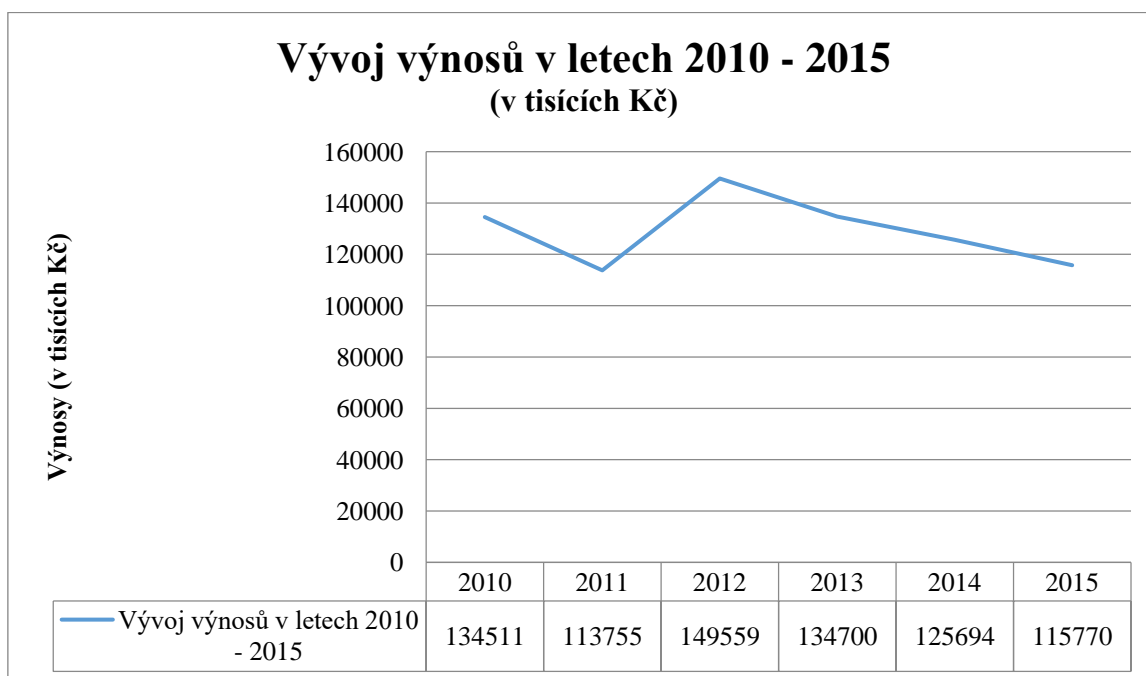
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Po rozdělení společnosti v roce 2009 docházelo ke snižování počtu zaměstnanců, nejen z důvodu odštěpení, ale také z důvodu krize. V roce 2011 počet zaměstnanců v autobusové dopravě klesl až na 90 pracovníků, což je nejméně z celého měřeného období. Příčinou byla nestabilita v osobní dopravě, která byla způsobena nejen konkurencí, ale také

omezenými prostředky na dopravní obslužnost, která nutila dopravní společnost omezit náklady a to nejen v položkách osobních nákladů. Od roku 2012 se situace zlepšovala. Došlo k navýšení počtu zaměstnanců na 129. Od tohoto roku lze považovat situaci za stabilizovanou s minimálními výkyvy počtu pracovníků. V roce 2015 bylo podniku vedeno 121 zaměstnanců.

### 8.1.3 Celkové výnosy společnosti

K zobrazení finanční situace podniku, především výši výnosů slouží tabulka číslo 6.



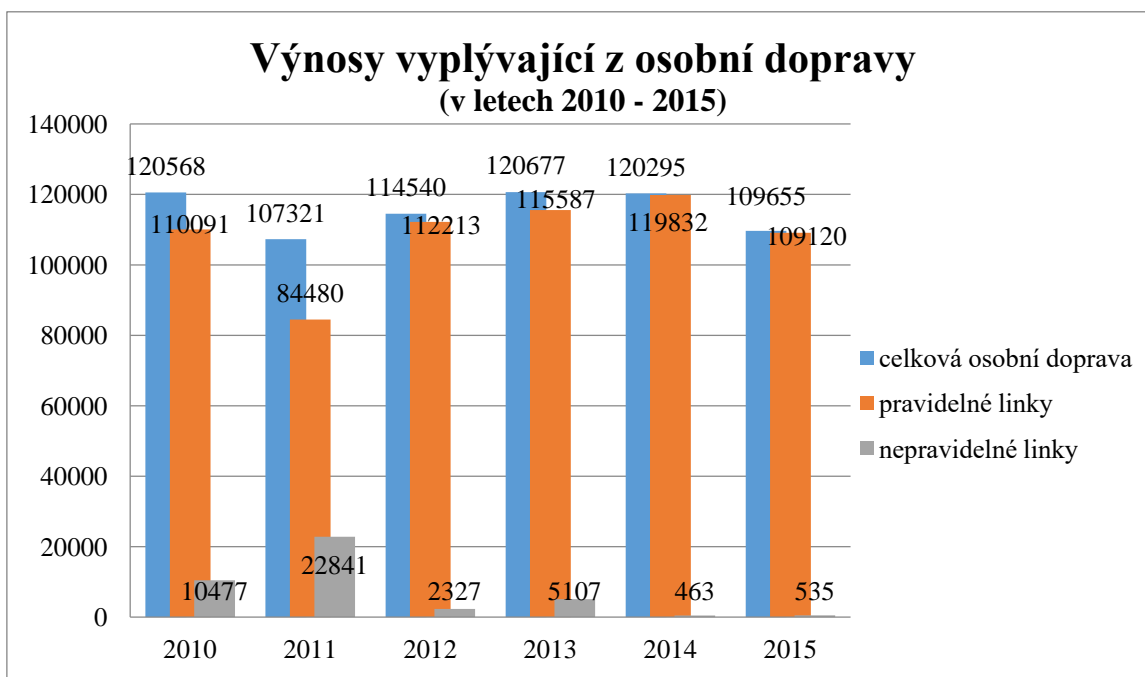
Obrázek 6 Vývoj výnosů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Od roku 2009, kdy došlo k rozdělení společnosti, v podniku došlo k prudkému poklesu výnosů, které je patrné až do roku 2011. V roce 2012 došlo naopak k velkému zvýšení výnosů především z důvodu zvýšení tržena prodej vlastních výrobků, zboží a služeb, které oproti minulým rokům vzrostly o necelých 20 milionů. V roce 2013 a 2014 opět došlo ke snížení výnosů, což bylo způsobeno zrušením ztrátových autobusových linek komerční dopravy a také důsledkem zrušení neefektivní spedice. Rok 2015 nepřinesl žádné zlepšení. Výnosy podniku stále klesaly a to především z důvodu neukončení desetileté veřejné zakázky, která byla prodloužena na další dva roky. Této změně se bylo nutné přizpůsobit a

pro dopravce to bylo zlomové období. Cena dopravního výkonu byla snížena ze 32 Kč na kilometr na 29,07 Kč za kilometr. Takto zásadní změna v ceně ovlivnila nejen tržby za prodané služby, ale také výnosy za rok 2015.

#### 8.1.4 Vývoj výnosů plynoucí z osobní dopravy

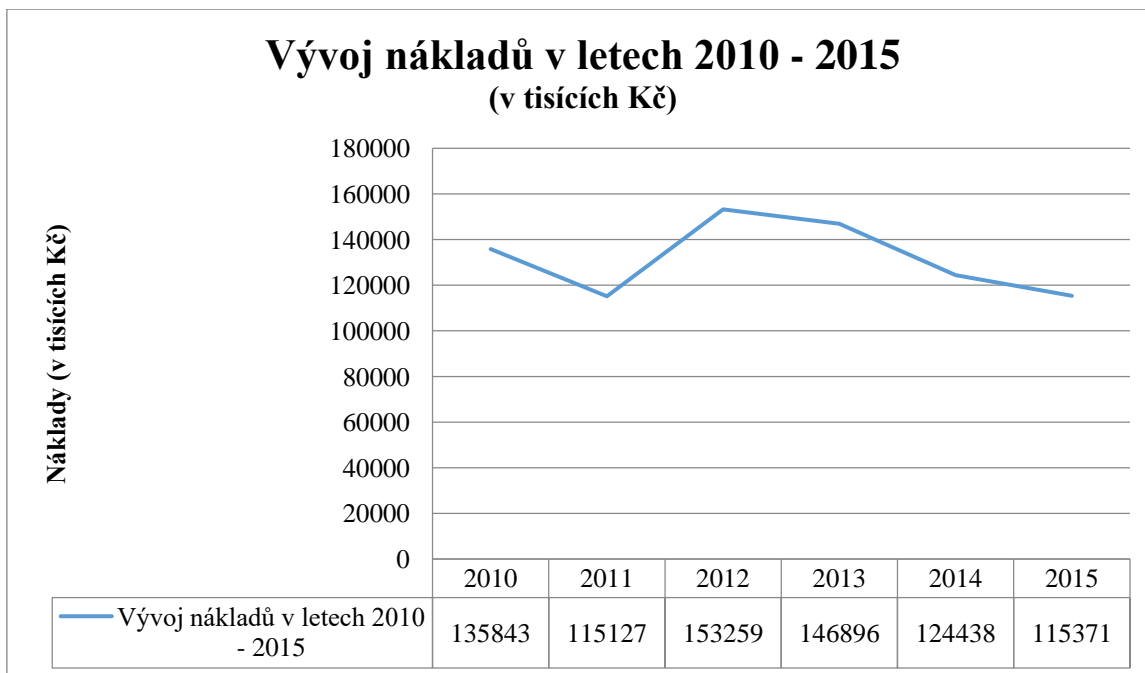


Obrázek 7 Vývoj výnosů z osobní dopravy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Tento graf (obrázek číslo 7) slouží především k ukázce, jak velkou část celkových výnosů tvoří výnosy vyplývající z osobní dopravy. V červených sloupcích, tedy sloupcích pravidelných linek jsou do výnosů zahrnuty i poskytované dotace, které v roce 2013 činily 61,5 milionů korun, v roce 2014 67,8 milionů a v roce 2015 59,1 milionů korun. Nejvyšší výnosy z osobní dopravy byly v roce 2013, kdežto naopak nejmenší v roce 2011.

### 8.1.5 Celkové náklady společnosti



Obrázek 8 Vývoj nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

O vývojové křivce celkových nákladů společnosti, by se dalo říci, že kopíruje křivku vývoje výnosů. Stejně tak jako tomu bylo v grafu zohledňující výnosy v tomto grafu (obrázek číslo 8) je zřejmé, že rok 2010 a 2011 přinesl prudké snížení nákladů, což bylo způsobeno především rozdělení společnosti. V roce 2012 náklad dosahovaly maximální hranice a to více než 153 milionů korun. Takto vysoké náklady plynou především z modernizace vozového parku, který je velice nákladná. Cena takového autobusu se pohybuje okolo 3,5 milionů korun. Od roku 2013 docházelo ke snižování nákladů, především osobních, kam spadají i mzdy, ale také provozních, které jsou vkládány do oprav starého vozového parku, který je průběžně vyměňován. Celkovou vývojovou křivku nákladů také ovlivňuje cena pohonných hmot.

## 8.2 SWOT ANALÝZA

Tato analýza slouží ke zhodnocení silných a slabých stránek podniku, ale zároveň také příležitostí a hrozeb, které plynou ze strany trhu. Pro podnik je tato analýza velice důležitá. Každá společnost by měla vědět, kde jsou její silné a naopak slabé stránky, které je potřeba odstranit, nebo alespoň minimalizovat. To samé platí u silných stránek. Pokud společnost zná své kvality a ví v čem je silnější a lepší, může být více konkurenceschopná. Samozřejmě je také dobré, pokud společnost ví i o příležitostech, které plynou ze strany trhu nebo odvětví. Tyto příležitosti může využít, ke svému zlepšení, naopak u hrozeb je podstatné aby podnik uměl včas reagovat na případné změny, které třeba nemůže ani ovlivnit.

Na základě výše uvedených dat a výročních zpráv společnosti ČSAD Liberec, a. s. byla sestavena SWOT analýza, která je uvedena v tabulce č. 2 a slouží ke shrnutí celkové situace podniku.

*Tabulka 2 SWOT analýza podniku*

<b>S – silné stránky</b>	<b>W – slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jasně stanovené cíle</li><li>• Modernizace vozového parku</li><li>• Stabilní počet zaměstnanců</li><li>• Pružná reakce na změny</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vozový park</li><li>• Nestabilní finanční situace</li><li>• Vysoké náklady</li></ul>
<b>O - příležitosti</b>	<b>T - hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Řízení krajem – možnost získání desetileté zakázky</li><li>• Doprava do průmyslových zón, výluky na dráze</li><li>• Možnost rozrůstat se</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konkurence</li><li>• Neúspěch ve výběrovém řízení</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **8.2.1 Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti ČSAD Liberec, a. s. patří stanovení konkrétních cílů, kterých by chtěla v nadcházejících letech dosáhnout. Podnikatelským záměrem představenstva společnosti, je připravit nejen organizační, ale také personální podmínky a především technické podmínky společnosti tak, aby byla více konkurenceschopná v připravovaném výběrovém řízení, pořádaným Libereckým krajem na zabezpečení stanoveného rozsahu pravidelných linek v Libereckém kraji na období dalších 10 let.

Další silnou stránkou společnosti, která plyne ze stanoveného cíle je modernizace vozového parku. Pro to, aby byl dopravce konkurenceschopný je nedílnou součástí mít kvalitní a moderní vozový park odpovídající standardům stanovených krajem. Podnik se tedy snaží každý rok o jeho obnovu nákupem nových autobusů.

Silnou stránkou je také stabilní počet zaměstnanců. V letech 2010 a 2011 byl počet zaměstnanců ovlivněn nejen krizí, ale také rozdělením společnosti. Podnik byl také nucen snižovat náklady a to nejen provozních, ale také osobních z důvodu nestability v osobní dopravě. Od roku 2012 je počet zaměstnanců stabilní s minimálními výkyvy, což je pro podnik velice dobré, protože je neustále zajištěna obslužnost linek a podnik se tedy nemusí potýkat s nedostatkem řidičů.

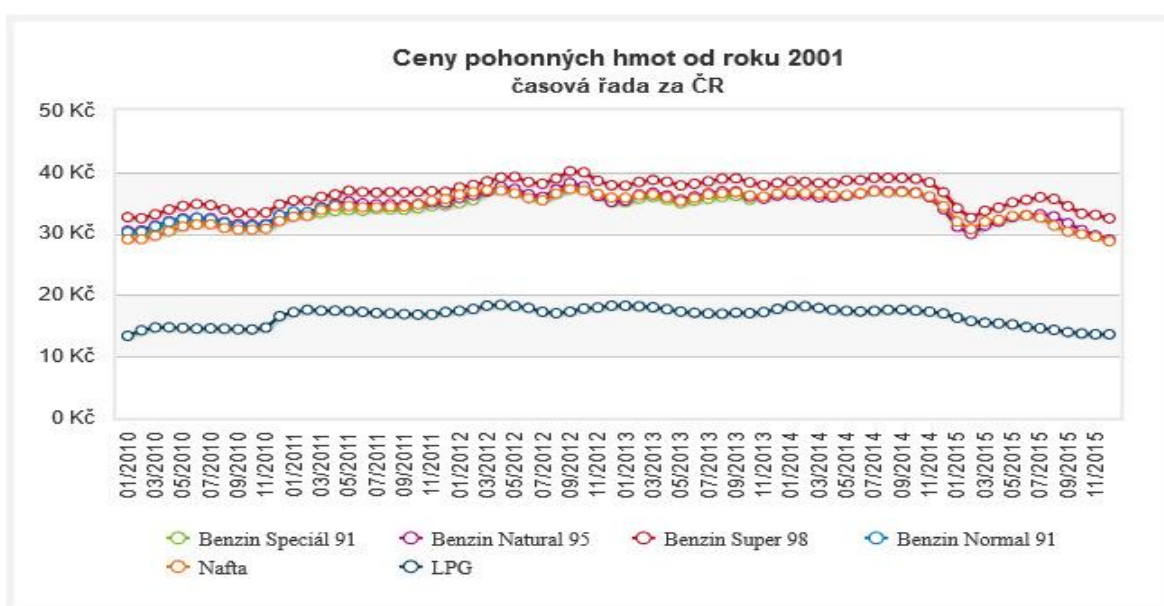
Poslední silnou stránkou je schopnost pružně reagovat na změny. Podnik se musí potýkat s velkým počtem uzavírek a výluk v důsledku oprav a rekonstrukcí komunikací. Společnosti ČSAD Liberec, a. s. se daří na tyto změny reagovat a udržet tak pravidelnost a spolehlivost veřejné dopravy. Je to ovlivněno pracovním nasazením všech řidičů, dopravních specialistů a vedoucích pracovníků současně s koordinátory dopravy v Libereckém kraji.

### **8.2.2 Slabé stránky**

První slabou stránkou, která ovlivňuje nejen provozní chod podniku, ale také finanční situaci, je vozový park, který i přes jeho postupnou modernizaci stále nedostačující.

Vozidla jsou přestárálá, nedostatečně vybavená s vysokými provozními náklady a nevyhovují tak podmínkám výběrového řízení na dopravní obslužnosti v dalším období.

Další a velice podstatou slabou stránkou je finanční situace podniku, která souvisí i se slabou stránkou vysokých nákladů. Společnost dosahuje milionových ztrát, až na hranici 12 milionů korun, což je zřejmé z obrázku číslo 4. Celková finanční situace je především ovlivněna cenou pohonných hmot. Pohonné hmoty tvoří složku nákladů, kterou podnik nemůže nijak ovlivnit, protože tvoří nedílnou součást provozu autobusů. Vývoj ceny pohonných hmot a její výše je zobrazena v obrázku číslo 9.



Obrázek 9 Vývoj ceny pohonných hmot

Zdroj: Český statistický úřad

Z grafu je zřejmé, že v roce 2010 cena pohonných hmot dosahovala úrovně přibližně třiceti korun. V letech 2010 - 2012 docházelo k neustálému růstu ceny, což nemělo na podnik kladné dopady, spíše naopak. V září roku 2012 cena pohonných hmot dosáhla rekordní hladiny v rámci měřeného období a to čtyřiceti jedna korun. Od tohoto roku až po začátek roku 2015 zůstala cena stejná jen s minimálními výkyvy. V lednu roku 2015 došlo k poklesu opět na hranici třiceti korun s opětovným mírným zvýšením, nicméně ne už tak dramatickým.

Na podnik nepůsobí jen cena pohonných hmot, ale také cena dopravního výkonu. V roce 2014 byla smlouva prodloužena na další dva roky, které fungovaly jako přechodné období



před vyhlášením výběrového řízení. V rámci této změny byly upraveny i ceny dopravního výkonu, které klesly z 32 korun za kilometr na 29,07 korun za kilometr. Tato změna vedla k významným poklesům výnosů, což mělo vliv na celkový výsledek hospodaření.

Další velice výraznou složkou nákladů, která ovlivňuje finanční situaci podniku je podíl neproduktivních nadbytečných dopravních prostředků, tzn. autobusů, které již nemohou být použity v rámci závazku veřejné služby. Tyto vozy na sebe vážou velké finanční prostředky, především na opravu a na náhradní díly. Proto se firma rozhodla vyřadit tyto autobusy z divize závazku veřejné služby a nahradit je novými. Nové vozy by měly být úspornější s lepším vybavením v souladu s kritérii systému IDOL. Výměna vozového parku je pro společnost velice nákladná. Cena autobusů se přibližně pohybuje okolo 3,5 milionů korun, což je významnou složkou nákladů. Každý rok společnost nakoupila minimálně čtyři autobusy.

Další složkou, která negativně působí na finanční stránku podniku je ztrátovost provozovaných nemovitostí, zejména areálu v Českém Dubu. Objekt není využíván a nepřináší podniku žádné finanční prostředky.

Vliv na záporné nebo nízké hospodářské výsledky má i oblast závazků. Podniku se sice daří snižovat závazky plynoucí z úvěrů, zejména na splátky použité při obnově vozového parku, ale závazky plynoucí z obchodního styku jsou velice kritické.

### **8.2.3 Příležitosti pro podnik**

Příležitosti, které plynou pro podnik ze strany trhu, jsou desetileté zakázky. Jedná se o smlouvu sjednanou s krajem v rámci pravidelné linkové dopravy v závazku veřejné služby. Tyto zakázky jsou pro podnik velice důležité. Přinášejí velké peněžní prostředky pro firmu i v rámci dotací, které jsou krajem poskytovány na chod společnosti. Rozdělení linek tedy přináší i celoroční práci, kterou by si podnik nedokázal v takovém rozsahu sám zajistit. Není to výhodou jen pro dopravní společnosti, které mají jistou práci, ale samozřejmě také pro kraj, který má zajištěnou dopravu i do menších měst či vesnic po celém kraji. Pokud společnosti projdou výběrovým řízením a splní podmínky a získají desetiletou zakázku, plyne pro ně velká příležitost do budoucího vývoje firmy.

Další příležitostí, která plyne pro podnik ze strany trhu, je například doprava do průmyslových zón, což je pro podnik velice výhodné. Jedná se o zajištění přepravy velkého množství osob pracujících v zónách ve výrobních podnicích. Další příležitostí, jsou zakázky pro cestovní kanceláře. Jedná se o tuzemské, ale také zahraniční zájezdy. Nebo naopak je tu možnost založení vlastní cestovní kanceláře, což není jednoduché. V tomto odvětví je velká konkurence a jsou potřeba kvalitní vybavené autobusy, které jsou upravené na delší trasy. Samozřejmostí je i dostatek finančních prostředků. Poslední příležitostí plynoucí ze strany trhu jsou výluky na dráze, což je doprovázeno opět velkou konkurencí a to především ze strany malých dopravců.

Poslední příležitostí je možnost rozrůst se, a to nejen do komerčních linek, ale také výše zmíněné cestovní kanceláře. Komerční linky jsou opět doprovázeny velkou konkurencí. Tyto linky jsou pro dopravce velice lákavé a velice výnosné, nicméně je opět potřeba dostatek finančních prostředků a zajištění dostatečně kvality vozového parku. Stejně platí i u cestovních kanceláří.

#### **8.2.4 Hrozby pro podnik**

Stejně jako v jiných odvětvích jsou největší hrozbou konkrétní podniky, které tvoří běžné konkurenční prostředí. Největší konkurence je před výběrovým řízením na desetiletou zakázku. Konkurenty mohou být nejen stávající podniky na trhu, ale také nově vstupující, které splňují veškeré podmínky pro výběrové řízení.

Největší hrozbou pro dopravní společnost je neúspěch ve výběrovém řízení. Pokud by tuto zakázku podnik nezískal, přišel by o velkou část peněžních prostředků, která z tohoto závazku plyne. Bylo by tedy velice obtížné zajistit budoucí chod podniku, pokud je tedy společnost zaměřena převážně na pravidelné linky, jako je to v případě vybrané společnosti.

### **8.2.5 Zhodnocení SWOT analýzy**

Na základě analýzy jednotlivých složek tvořící finanční a provozní situaci podniku a poté analýzy, která je uvedena v tabulce číslo 2 je zřejmé, že hospodářská situace je celkově složitá a nestabilní. Vliv na tuto situaci má nejen cena pohonných hmot, ale také cena dopravního výkonu v autobusové přepravě. V tuto chvíli má na podnik velký vliv cena autobusů a jejich náhradních dílů. Společnost má stále několik přestárých autobusů, které vážou velké finanční prostředky, které by firma mohla využít jinde. Na druhou stranu jsou nutné modernizace vozového parku, které tvoří největší investiční akce společnosti. Společnost se snaží nákupem nových autobusů vylepšit svou konkurenceschopnost, ale také chce splnit podmínky pro výběrové řízení. Finanční situace podniku je nestabilní, podnik dosahoval několik let ztráty sahající za hranice milionů. Poslední dva roky došlo k mírnému zlepšení, které by se podnik měl snažit udržet, což není úplně jednoduché, jelikož se blíží nové výběrové řízení, takže podnik bude podnikat co nejvíce opatření, aby byl konkurenceschopný. Jako velké pozitivum je, že si je společnost vědoma svých slabých stránek, na kterých pracuje a snaží se tak vylepšit své dobré jméno. Na základě toho provedl několik opatření, aby situaci celé firmy stabilizoval. Mezi tato opatření patří pronájem provozovny v Českém Dubu. Provozovna měl být původně prodána, nicméně neúspěšně a proto se podnik rozhodl provozovnu alespoň pronajímat. Dalším opatřením, které podnik provedl, aby zlepšil celkovou situaci je snížení stavu THP pracovníků a řidičů, aby uspořil ve složce mzdových nákladů.

### **8.3 PŘEDPOVĚĎ VÝVOJE OBORU**

Společnost podniká v oboru autobusové dopravy. Toto odvětví je rozmanité a neustále se mění. Mění se ceny, potřeby zákazníků, poskytované linky, kvalita služeb, ale také spokojenost a ochota zaměstnanců pustit se do řízení autobusů. Aby vše probíhalo hladce, existují koordinátoři, kteří se snaží rozvíjet poskytované služby a celkově řídit tento obor. Pro Liberecký kraj je koordinátorem společnost KORID LK, spol. s r. o.

Toto odvětví je velice ovlivněno zásahy politiky Libereckého kraje. Ne vždy jsou návrhy podávané koordinátory krajem akceptovány. V tuto chvíli se však snaží, aby situace zůstala stejná. Nepředpokládá se tedy velký rozvoj v rámci trhu autobusové dopravy.

Momentálně jsou největší otázkou mzdy řidičů a to nejen v Libereckém kraji. Další možností jak, by se trh mohl vyvíjet, je vznik vnitřních krajských dopravců, kteří jsou velice podobní dopravním podnikům konkrétního kraje – tedy krajské dopravci. V rámci úsporných opatření se do popředí dostává poptávková doprava, tedy doprava na zavolání a Radiobusy.

## 9. NÁVRHY ZMĚN VEDOUcí KE ZLEPŠENí

Prvním návrhem na zlepšení celkové situace podniku, související především s vozovým parkem je prodej starých autobusů. Společnost má několik přestárých autobusů, které již nejsou k použití v rámci závazku veřejné služby, protože nevyhovují podmínkám a kritériím stanovené krajem pro výběrová řízení. Tyto autobusy jsou ve špatném stavu, který na sebe váže velké finanční prostředky na opravu, tudíž by pro společnost bylo lepší, kdyby tyto autobusy prodala. Získala by tak finance potřebné buď na modernizace vozového parku, nebo by je mohla využít například k úhradě svých vysokých závazků. Pokud by však nebylo možné autobusy prodat například z důvodu potřeby vozu v obsluhování linek, společnost by mohla brát v úvahu i vlastní opravu nejen těchto starých, ale také nových autobusů. Vlastní oprava by mohla ušetřit čas, ale také náklady na opravu. Nicméně pokud by se společnost rozhodla k takovému řešení, bylo by nutné provést analýzu, zda by to opravdu bylo pro firmu výhodné v rámci ušetření finančních prostředků.

Finanční situace celého podniku se odvíjí především z velikosti nákladů, které jsou vysoké. Proto je nutné v dalším období zajištění tržeb, dotací a příznivého výsledku hospodaření zvýšením obrátu a omezením nákladů, což bude velice obtížné. V dalších letech se plánuje opět snížení ceny dopravního výkonu na 27,95 Kč za kilometr, což opět povede ke snížení výnosů. Jelikož se společnost připravuje na výběrové řízení a modernizuje vozový park, bude snížení nákladů velice těžké. Návrhem, jak by se dala alespoň z části tato finanční situace vyrovnat je prodej provozovny v Českém Dubu. Její prodej by přinesl větší finanční obnos, než přináší pronájem.

Dalším návrhem na řešení celkové situace, což by mohlo vést k větším výnosům, je možnost rozrůst se i do jiných oblastí než je Liberecký kraj. Tím by společnost získala více zakázek a více finančních prostředků, které by mohla investovat do modernizace nebo také k umořování závazků.

Pro shrnutí těchto návrhů je tedy nejvíce důležité aby podnik vyhrál ve výběrovém řízení a získal tedy smlouvu v rámci závazku veřejné služby. Získal by tak jistotu práce a

finančních prostředků do budoucna s možností vyšší ceny dopravního výkonu v rámci nové desetileté smlouvy.

## Závěr

Analýza konkurenceschopnosti je pro podnik velice důležitá. Každá společnost by měla vědět, jaké činnosti ovlivňují podnikání a zároveň i fungování celého podniku. Nejedná se jen o konkurenční podniky, které působí na společnost, jsou to také silné nebo také naopak slabé stránky, které podnik ovlivňují v jeho fungování. Pokud má podnik spolehlivé a věrné zaměstnance, kteří jsou ochotní pracovat, nebo spokojené zákazníky, kteří se budou vracet, už jen takovéto zázemí může pro podnik působit jako konkurenční výhoda. Důležitá je finanční stránka podniku, která otvírá možnosti pro rozšiřování společnosti, zkvalitňování služeb atd. Pokud má však společnost více slabých stránek, je pro ni těžké být konkurenceschopný. Vliv na podnik mohou mít i příležitosti a hrozby různého charakteru, které podnik ovlivňují ze strany trhu. S těmito aspekty se musí společnost naučit pracovat a přijímat je, jelikož se nedají tak dobře ovlivnit.

Konkurenceschopnost a s tím spojené další pojmy jsou uvedeny v prvních kapitolách teoretické části práce. Součástí jsou i metody a analýzy, které právě slouží k měření konkurenceschopnosti nebo zjišťování celkové situace podniku. Kde má podnik slabá místa a kde naopak jsou ta silná, které se dají využít. V páté kapitole jsou tedy charakterizovány tři základní analýzy a to, SWOT analýza, PEST analýza a na závěr Porterův model pěti konkurenčních sil.

V praktické části je v úvodu popsána vybraná společnost pro tuto práci, a to společnost ČSAD Liberec, a. s., která působí na trhu autobusové dopravy již několik let. Je zde uvedena nejen současnost, ale také historie tohoto dopravního podniku. Dále jsou to zmíněny dvě největší konkurenční firmy, které působí ve stejném odvětví jako ČSAD Liberec, a. s.

Dále je pak charakterizován trh autobusové dopravy, jako konkurenční prostředí v Libereckém kraji, kde vybraná dopravní společnost působí a poskytuje služby v podobě pravidelných linek.

Hlavním bodem této práce je SWOT analýza, která charakterizovala nejen silné, ale také slabé stránky podniku. Z této analýzy vyplynulo, že podnik má nejen silné, ale také slabé

stránky, které chod podniku výrazně ovlivňují. Jedná se především o nestabilní finanční stránku. Jednotlivé body, které jsou podrobně charakterizovány, a jsou obsaženy ve SWOT analýze jsou uvedeny v kapitole osm. Bohužel podnik na tom v tuto chvíli není úplně dobře jak po finanční stránce, tak i po stránce svého vozového parku, který je přestárlý. Je tedy velice důležité, aby se podnik snažil tyto slabé stránky zredukovat, a snažil se získat desetiletou zakázku od kraje. Tato zakázka je pro podnik v tuto chvíli nejdůležitější a tvoří největší příležitost k tomu, aby si podnik svou pozici vylepšil. Pokud by podnik tuto zakázku nedostal, hrozilo by zkrachování celé společnosti. Je tedy velice důležité, aby vedení společnosti dobře zvážilo každý krok, který udělá, aby tak zajistilo zakázku od kraje, a tím práci na dalších deset let. Z pohledu trhu největší příležitostí je tedy podepsání smlouvy s krajem. Hrozby, které podnik také ovlivňují, jsou především konkurenční firmy, ale také hrozba prohry ve výběrovém řízení.

Součástí této kapitoly byla také stručná charakteristika celého odvětví a budoucí vývoj. V tuto chvíli se koordinátoři trhu autobusové dopravy v Libereckém kraji snaží spíše udržet stávající situaci, nechystají tedy žádné zásadní změny, které by mohly v budoucnu společnost ČSAD Liberec, a. s. ovlivnit.

Poslední částí práce, je navržení několika opatření, které povedou ke zlepšení situace nejen na trhu, ale také podniku jako celku. Hlavním návrhem bylo zajištění více tržeb a celkově finančních prostředků získaných nejenom redukcí nákladů, ale také například prodejem starých autobusů nebo nevýdělečných nemovitostí.

Cílem celé práce tedy bylo vyhodnocení situace firmy ČSAD Liberec, a. s. v rámci konkurenčního prostředí. Je podnik schopný konkurence? Co pro to dělá, a jaká je jeho finanční situace? Toto jsou výzkumné otázky řešené v této práci. Na základě metody komparace a SWOT analýzy se dá konstatovat, že je podnik schopný konkurence, nicméně je neustále co zlepšovat. Pro zvýšení konkurenceschopnosti se podnik snaží modernizovat vozový park. Náklady na toto zlepšení velice ovlivňují finanční situaci, která podle výsledků analýzy a sledování vývoje od roku 2010 do roku 2015 není dobrá a stabilní. Podnik dosahuje ztráty až několik milionů korun, čímž dochází i k problémům ohledně úhrady svých závazků.



Pro podnik je tedy v tuto chvíli nejdůležitější dostat desetiletou zakázku od kraje, od které se bude odvíjet další vývoj společnosti. Pokud se společnosti povede, vyhrát ve výběrovém řízení a podepíše smlouvu s krajem, otevřou se jí nové příležitosti pro budoucí rozvoj a to nejen ve formě získání finančních prostředků a možnosti získání úvěru, ale také ke zkvalitnění vozového parku. Nicméně již teď byla vytvořena opatření vedoucí ke zlepšení a to především modernizace vozového parku a snaha redukovat náklady. Do této změny vkládá celý podnik veliké naděje, a doufá v úspěch ve výběrovém řízení, což přinese lepší vývoj a stav celé společnosti.

## Seznam použité literatury

- ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti: (I)*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- HLADÍK, René. *Ekonomie*. 2. vyd. Ústí nad Labem: RENECO, 2005. ISBN 80-86563-111.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-2478-706-0.
- JÁČ, I., P. RYDVALOVÁ a M. ŽIŽKA. 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0853-8.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ aj. *Podniková ekonomika*. 6. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- STIGLITZ, Joseph E. *Selected works of Joseph E. Stiglitz: Volume II: Information and Economic Analysis: Application of Capital, Labour, and Product Markets*. United Kingdom: Oxford University Press, 2013. ISBN 978-0-19-953371-8.