

Postavení podniku České dráhy, a. s. na trhu osobní železniční dopravy v České republice

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Mgr. Ing. Pavlína Balcarová, Ph.D.

Jan Tomiczek

Brno 2017

Rád bych poděkoval Mgr. Ing. Pavlína Balcarová, Ph.D., která mě vedla při zpracování mé bakalářské práce a přispívala do ní svými cennými radami a připomínkami.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Ekonomická situace podniku České dráhy, a. s. na trhu osobní železniční dopravy v České republice**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 25. května 2017

Abstract

Tomiczek, J. Position of the company České dráhy, a. s., on the passenger rail transport market in the Czech Republic. Bachelor thesis. Brno: Mendel in Brno, 2017.

The bachelor thesis deals with the position of the company České dráhy, a. s. on the passenger rail market in the Czech Republic. The aim of the thesis is to evaluate the influence of the liberalization of the railway passenger transport market in the Czech Republic on the economic situation and business strategy of the company České dráhy, a. s. in the years 2010 to 2015. First, the economic concepts and contexts related to competition in passenger rail transport are explained. Then the situation of Czech Railways with changes in its business strategy is described. In the practical part, I investigate the influence of the liberalization of the personal railway market on the development of the Czech Railways' economic situation and on the changes in its business strategy. Part of the thesis is the formulation of recommendations for the future business strategy of Czech Railways.

Keywords

personal rail transport, competition, liberalization, Czech Railways, RegioJet, Leo Express, business strategy

Abstrakt

Tomiczek, J. Postavení podniku České dráhy, a. s. na trhu osobní železniční dopravy v České republice. Bakalářská práce. Brno: Mendelu v Brně, 2017.

Bakalářská práce pojednává o postavení podniku České dráhy, a. s. na trhu osobní železniční dopravy v České republice. Cílem práce je vyhodnotit vliv liberalizace trhu osobní železniční dopravy v České republice na ekonomickou situaci a obchodní strategii podniku České dráhy, a. s. v letech 2010 až 2015. Nejdříve jsou vysvětleny ekonomické pojmy a souvislosti týkající se konkurence v osobní železniční dopravě. Následně je popsána situace Českých drah se změnami její obchodní strategie. V praktické části je zkoumán vliv liberalizace osobního železničního trhu na vývoj ekonomické situace Českých drah a na změny její obchodní strategie. Součástí práce je formulace doporučení pro budoucí obchodní strategii Českých drah.

Klíčová slova

osobní železniční doprava, konkurence, liberalizace, České dráhy, RegioJet, Leo Express, obchodní strategie

Obsah

1	Úvod	13
2	Cíl a metodika práce	14
3	Teoretická východiska	15
3.1	Konkurence.....	15
3.1.1	Dokonalá konkurence.....	15
3.1.2	Nedokonalá konkurence.....	15
3.2	Vstup konkurence na železnici	17
3.2.1	Konkurence o trh.....	17
3.2.2	Konkurence na trhu.....	17
3.3	Vytvoření konkurenčního prostředí v osobní železniční dopravě.....	18
3.3.1	Třetí železniční balíček	19
3.3.2	Čtvrtý železniční balíček.....	19
3.3.3	Zákon o dráhách č. 266/1994 Sb.	20
3.3.4	Zákon o transformaci č. 77/ 2002 Sb.	21
3.3.5	Zákon č. 179/2008.....	21
4	Situace na trhu osobní železniční dopravy v České republice	23
4.1	Společnosti působící na trhu osobní železniční dopravy.....	23
4.1.1	České dráhy, a. s.....	24
4.1.2	RegioJet, a. s.....	24
4.1.3	Leo Express, a. s.	25
4.2	Časový plán otevírání trhu.....	25
5	Obchodní strategie Českých drah	27
5.1	ČD VIZE 2012 a strategické cíle	27
5.2	Společenská odpovědnost.....	29
5.3	Investice do obnovy vozového parku	30
5.4	Produkty a nabídky	32
5.5	Marketingová strategie	33

6	Vývoj ekonomické situace Českých drah	36
6.1	Tržby z hlavní činnosti	36
6.1.1	Tržby z osobní přepravy	37
6.1.2	Úhrady od objednatelů	38
6.2	Výkonová spotřeba	39
6.2.1	Ostatní výkonová spotřeba	40
6.3	Osobní náklady	41
6.4	Ukazatele hospodaření a odpisy	42
6.4.1	Zisk před započtením úroků, daní a odpisů	43
6.4.2	Odpisy	44
6.4.3	Ztráta za období	45
6.5	Dopad liberalizace trhu osobní železniční dopravy na vývoj ekonomické situace podniku České dráhy a. s.	46
7	Vliv liberalizace trhu na změny v obchodní strategii Českých drah	48
7.1	Doporučení pro budoucí strategii Českých drah	51
8	Diskuze	53
9	Závěr	56
10	Literatura	57
	Seznam použitých zkratk	62
	Příloha č. 1: Linky dálkové drážní dopravy	63
	Příloha č. 2: Ratingová stupnice Moody's	64

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Procentní podíl z celkových vlkm za roky 2010-2015 v osobní železniční dopravě	24
Tabulka č. 2	Časový plán otevírání osobního železničního trhu	25
Tabulka č. 3	Vynaložené částky na investice během let 2010 až 2015	31
Tabulka č. 4	Vývoj tržeb z hlavní činnosti během let 2010 až 2015	36
Tabulka č. 5	Vývoj výkonové spotřeby během let 2010 až 2015	39
Tabulka č. 6	Vývoj osobních nákladů během let 2010 až 2015	41
Tabulka č. 7	Vývoj ukazatelů hospodaření a odpisů během let 2010 až 2015	42

Seznam grafů

Graf č. 1	Vývoj tržeb z osobní přepravy během let 2010 až 2015	37
Graf č. 2	Vývoj úhrad objednatelů během let 2010 až 2015	38
Graf č. 3	Vývoj ostatní výkonové spotřeby během let 2010 až 2015	40
Graf č. 4	Vývoj osobních nákladů během let 2010 až 2015	41
Graf č. 5	Vývoj EBITDA během let 2010 až 2015	43
Graf č. 6	Vývoj odpisů během let 2010 až 2015	44
Graf č. 7	Vývoj ztráty během let 2010 až 2015	45

1 Úvod

Ve dvacátých letech 19. století vznikla v České republice osobní železniční doprava, která je dodnes významným prostředkem dopravy pro společnost. Avšak znárodnění železniční dopravy, vznik a rozšíření letecké dopravy a rozšíření automobilové dopravy ve 20. století oslabilo během let pozici osobní železniční dopravy na trhu dopravy v České republice. Osobní železniční doprava se stala postupem času neefektivní, nepružná a bylo jí potřeba financovat ze státního rozpočtu.

Jenže na začátku 21. století nastala změna. Vláda České republiky se musela podřídit nařízením Evropské unie a začít s liberalizací osobního železničního trhu. Tato liberalizace měla za cíl snížit neefektivitu a zvýšit pružnost tohoto trhu (Kvizda, 2006).

Počátek liberalizace osobního železničního trhu v České republice se datuje už v roce 1994, ale nejdůležitější krok v této liberalizaci byl proveden až v roce 2003. Státní instituce České dráhy byla transformována na akciovou společnost České dráhy a státní organizaci Správa železniční dopravní cesty (České dráhy, ©2008). I tak trvalo dalších 8 let, než liberalizace postoupila natolik, aby na trh osobní železniční dopravy mohli vstoupit soukromí dopravci.

Stalo se tak na podzim roku 2011, kdy na relaci Praha-Ostrava vstoupila společnost RegioJet (RegioJet, ©2017). O rok později se na relaci Praha-Ostrava přidal do konkurenčního boje mezi RegioJetem a Českými drahami další soukromý dopravce Leo Express. Tento konkurenční boj už několik let trvá a žádná ze soukromých společností i přes nevídané cenové války z trhu neodstoupila. České dráhy tak ztratily na této trati post dominantního dopravce, jež mohlo otrást vývojem jejich ekonomické situace (Leo Express, 2012-2015).

V blízké budoucnosti by měla liberalizace dále pokračovat a zahrnout i dotované linky (Ministerstvo dopravy, 2014). Proto České dráhy musely změnit svoji obchodní strategii, aby mohly v dalších bojích obstát a udržet tak linky ve svých rukou. S nezměněnou obchodní strategií by se také na relaci Praha-Ostrava nedokázaly České dráhy dlouho udržet a musely by buď odstoupit z konkurenčního boje nebo tento spoj provozovat za cenu nesmírných ztrát.

Pomocí vyhodnocení vlivu liberalizace trhu osobní železniční dopravy na vývoj ekonomické situace Českých drah a změn provedené na jejich obchodní strategii získáme podklady k určení, jestli se České dráhy kvůli liberalizaci trhu osobní železniční dopravy staly více efektivní a pružnou firmou, jež bylo zamýšleným cílem Vlády České republiky při liberalizaci tohoto trhu.

2 Cíl a metodika práce

Cílem práce je vyhodnotit vliv liberalizace trhu osobní železniční dopravy v České republice na ekonomickou situaci a obchodní strategii podniku České dráhy, a. s. v letech 2010 až 2015.

Nejdříve práce seznamuje s problematikou konkurence. Jedná se o modely dokonalé a nedokonalé konkurence a způsoby zavedení konkurence na trh osobní železniční dopravy. Dále je pak popsán průběh liberalizace a vytvoření konkurenčního prostředí v osobní železniční dopravě.

Poté se práce věnuje situaci na trhu osobní železniční dopravy během let 2010 až 2015 a budoucímu směru stále pokračující liberalizace tohoto trhu. Následně jsou popsány změny v obchodní strategii během sledovaného období, které byly převzaty z výročních zpráv Českých drah z roku 2010 až 2015.

První část praktické části práce pojednává o vlivu liberalizace osobního železničního trhu na vývoj ekonomické situace Českých drah v segmentu osobní dopravy. Je zde sledován vývoj několika ukazatelů, mezi nimiž jsou tržby z hlavní činnosti, výkonová spotřeba, osobní náklady, EBITDA, odpisy a zisk/ztráta. Následně jsou popsány faktory, které vývoj těchto ukazatelů ovlivnily a je hodnocena jejich spojitost s liberalizací osobního železničního trhu. Ukazatele jsou převzaty z výročních zpráv Českých drah z roků 2010 až 2015 ze segmentu Osobní doprava.

Do roku 2013 České dráhy sestavovaly segmentové výkazy v souladu s českými účetními předpisy. Od roku 2014 došlo ke změně metodiky vykazování segmentů, protože České dráhy začaly k sestavování segmentových výkazů využívat Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS). Před rokem 2014 České dráhy musely pomocí položky Eliminace a sesouhlasení upravit segmentové výkazy sestavené v souladu s českými účetními předpisy o IFRS úpravy a eliminaci vnitropodnikových vztahů. Jedná se zejména o eliminaci zisku z prodejů dlouhodobého majetku v rámci skupiny a dále o IFRS úpravy ve vykazování a oceňování dlouhodobého majetku. Po roce 2014 jsou segmentové výkazy rovnou sestavovány v hodnotách IFRS, z toho důvodu položka Eliminace a sesouhlasení slouží už pouze k eliminaci vnitropodnikových vztahů. Kvůli tomu byly hodnoty některých položek v segmentových výkazech pozměněny. Zejména jde o snížení ostatní výkonové spotřeby a zvýšení odpisů (České dráhy, 2010-2015).

Druhá část praktické části práce se zaměřuje na vliv liberalizace osobního železničního trhu na změny v obchodní strategii Českých drah. Z teoretické části Změny v obchodní strategii Českých drah jsou vybrány změny, které s liberalizací osobního železničního trhu souvisí a následně je vyhodnocen vliv liberalizace na tyto změny. Poté jsou ze zjištěných poznatků formulovány doporučení pro budoucí strategii Českých drah.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola je zaměřena na teorii, která je spjata s konkurencí v osobní železniční dopravě. Je důležitá k pochopení širších souvislostí, které pak budou dále rozebírány v dalších kapitolách.

3.1 Konkurence

Předpokladem pro fungování tržního mechanismu je konkurence, která je tržním procesem. Na trhu rozlišujeme tři oblasti konkurence: konkurenci mezi nabídkou a poptávkou (tzv. napříč trhem), konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky (Fuchs a Tuleja, 2003).

Pro tuto práci je stěžejní třetí oblast, konkurence na straně nabídky, kterou dále rozlišíme z hlediska postavení subjektů na konkurenci dokonalou a nedokonalou.

3.1.1 Dokonalá konkurence

V 19. století, kdy do ekonomie začínala pronikat matematika, se začalo pracovat s nerealistickými a vysoce abstraktními předpoklady konkurence. Jde o veliký počet prodávajících, homogenní produkt, dokonalá informovanost o současných a budoucích podmínkách trhu a nekonečná dělitelnost vstupů a výstupů. To vedlo po určité době k definování modelu dokonalé konkurence (Zemplinerová, 2009). Tento model však nelze v realitě nalézt a slouží pouze k základnímu pochopení fungování trhu a jako základ pro další tržní modely (Kotler a Keller, 2013).

Hlavním rysem dokonalé konkurence je dle Jurečky (2010) skutečnost, že žádný ze subjektů působících v odvětví není schopen ovlivnit cenu. Je to z důvodu čtyř předpokladů, které dle Holmana (2011) definují dokonalou konkurenci. Jedná se o dokonalou informovanost kupujících a prodávajících, nulové náklady na změnu dodavatele, homogenní produkt a velký počet prodávajících.

3.1.2 Nedokonalá konkurence

„Snaha přiblížit předpoklady modelu dokonalé konkurence reálným trhům vedla ekonomy ke konstrukci modelů, které některé z předpokladů uvolňují a které modelují tzv. nedokonalou konkurenci (Zemplinerová, 2009, s. 10).“

Nedokonalá konkurence se podle Samuelsona a Nordhause (1995) vyznačuje tím, že jednotliví prodávající mají určitý stupeň kontroly nad cenou statku, jež závisí od počtu uvolněných předpokladů, které byly uvedeny v kapitole 3.1.1. Zde si představíme hlavní druhy tržních struktur nedokonalé konkurence, které vznikly po uvolnění některých z těchto předpokladů. Jedná se o monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci.

Monopol

„Monopol je taková tržní situace, kdy na trh daného produktu dodává jediná firma. Tato firma tedy není vystavena konkurenci jiných firem, které by dodávaly stejný nebo podobný produkt. Je však vystavena konkurenci substitutu daného statku. Čím vzdálenější jsou tyto substituty, tím větší je tržní síla monopolu (Holman, 2011 s. 189).“

Mankiw (1999) uvádí, že hlavní příčinou vzniku monopolu jsou překážky vstupu na trh. Důvody vzniku těchto překážek jsou:

- Klíčový zdroj vlastní jedna firma.
- Vláda udělí jediné firmě výhradní právo na výrobu určitého statku.
- Díky výrobním nákladům je jediný výrobce efektivnější než velký počet výrobců.

Dlouhou dobu byly železniční podniky v osobní dopravě (jedná se zde i o České dráhy) v monopolní pozici. Jenže monopol dle Tomeše a Pospíšila (2006) vede k brzdění inovace, k výrobě produkce s vyššími než s nejnižšími možnými náklady, ke vzniku nákladu mrtvé váhy a ke zvyšování tržní ceny. Samotné železniční podniky nehledaly žádné řešení ke zvýšení své produktivity. Z toho důvodu začala Evropská unie prosazovat železniční reformy k nápravě této situace. (Crozet, 2014)

Jenže ani s železničními reformami, které umožní volný vstup konkurence na trh, není jisté, že síla monopolu na trhu v osobní železniční dopravě opravdu klesne. Existuje několik důvodů, proč může být těžké pro vstupující konkurenci vyzvat už na trhu sídlící firmu. Také se monopol může uchýlit k praktikám, které mohou zabránit konkurenci ve vstupu na trh (Motta, 2004).

Oligopol

„Podstatou oligopolního trhu je, že na něm existuje pouze několik málo prodávajících. Díky tomu může mít každý čin jakéhokoli prodávajícího dalekosáhlý dopad na zisky všech ostatních prodávajících (Mankiw, 1999, s. 341).“

Je to z důvodu vysoké vzájemné provázanosti inovačních, výrobních a reklamních strategií. Pokud se tedy firma v oligopolní struktuře pokusí zavést změnu některé ze své politiky, je velice pravděpodobné vyvolání odvetné akce konkurentů. (Zemplinerová, 2000) To akorát způsobí vysoké dodatečné náklady nebo cenovou válku, která poškozují všechny účastníky. Proto je někdy tendence v oligopolní struktuře postupovat společně nebo se přizpůsobit dominantnímu partnerovi a koordinovat tak svou cenovou a někdy i výrobní politiku. Dosažení této koordinace je také snazší díky malému počtu firem (Jurečka, 2010).

Monopolistická konkurence

Tato tržní struktura je nejběžnějším typem nedokonalého trhu a obsahuje některé rysy monopolu a dokonalé konkurence. Jejím základem je diferenciací produktu, která patří mezi důležité identifikátory konkurenceschopnosti a má schopnost odlišit firmu od firmy (Blažek, 2008).

Rysy, které podle Samuelsona a Nordhause (1995) monopolistická konkurence převzala od dokonalé konkurence, jsou existence mnoho kupujících a prodávajících a snadný vstup a výstup z trhu. Monopolistickou konkurenci tedy můžeme popsat jako trh s následujícími znaky: mnoho prodávajících a kupujících, diferencovaný produkt a volnost vstupu na trh (Mankiw, 1999).

3.2 Vstup konkurence na železnici

V evropských zemích byl dlouhou dobu uzavřen trh osobní železniční dopravy, ale během posledních dvaceti let se tato situace postupně mění. Pod tlakem liberalizačního úsilí Evropské komise je do poskytování služeb osobní železniční dopravy zaváděna konkurence. Evropská komise uvádí, že smyslem zavádění konkurence na železnici je zvýšení efektivity odvětví a jeho revitalizace na dopravním trhu (Tomeš a Jandová, 2016).

Zavedení konkurence na trh železničních služeb dle Tomeše (2014) může probíhat dvěma způsoby: regulovanou konkurencí (konkurence o trh) a neregulovanou konkurencí (konkurence na trhu)

3.2.1 Konkurence o trh

Pro vznik konkurence o trh je nutné, aby dopravci byli vlastnický oddělení od dopravní cesty a soutěžili o možnost poskytovat přepravní službu v určitém segmentu sítě. Soutěž se v tomto případě vede o státní subvenci provozu anebo o kapacitu cesty (Kvizda, 2007). Soutěž organizuje zadávací autorita (ministerstvo, kraj), ve které jednotliví uchazeči (doprovci) soupeří o právo výhradního provozování soutěžené služby. Vítězem soutěže se pak stává dopravce, který požaduje nejnižší dotaci na provozování služeb v požadované kvalitě a rozsahu (Tomeš, 2014).

V tuto dobu dominantním způsobem přidělení dotovaných služeb v České republice je přímé zadání Českým drahám, a to až do roku 2019. Je to dáno dokumentem s názvem „Memorandum o zajištění stabilního financování dopravní obslužnosti veřejnou regionální železniční dopravou“, který garantuje poskytnout krajům prostřednictvím Ministerstva dopravy v letech 2010-2019 dotace na financování dopravní obslužnosti veřejnou regionální železniční osobní dopravou ve výši 2,649 mld. Kč ročně a pro léta 2011-2019 tuto částku postupně navyšovat o průměrný roční index spotřebitelských cen v předcházejícím období vyhlášený Českým statistickým úřadem, to vše za podmínky, že uzavřou smlouvu s jediným dopravcem na celé období. Tím byl rozvoj konkurence v regionální osobní železniční dopravě uměle zabrzděn (Memorandum, 2009) (Tomeš, 2014).

3.2.2 Konkurence na trhu

„Konkurence na trhu existuje v případě privátních dopravců používajících svoji vlastní dopravní cestu; předmětem konkurence je poskytování přepravních služeb po této cestě v soutěži s přepravou jiného dopravce po jeho vlastní cestě (Kvizda, 2007, s. 24).“

Dopravce má volný přístup principiálně na libovolné železniční spojení, kde má možnost provozovat své služby v přímé konkurenci proti ostatním dopravcům. Tento způsob není však dotován z veřejných zdrojů a vzhledem ke ztrátovosti provozu na téměř všech spojeních není tato možnost příliš využívána. Avšak páteřní trať Praha-Pardubice-Olomouc-Ostrava představuje zásadní výjimku. Je to nejvytíženější železniční spojení v České republice. Do konce roku 2011 služby na této lince výhradně provozovaly České dráhy. Na konci roku 2011 bylo ukončeno dotování provozu a linka se stala předmětem tvrdého konkurenčního boje, když vzápětí na ni vstoupil provozovatel RegioJet. V důsledku intenzivního konkurenčního boje klesly ceny jízdenek z 420 Kč až na úroveň 210 Kč. Konkurenční boj ještě více zintenzívněl, když na tuto trať vstoupil třetí dopravce Leo Express. V důsledku toho se ceny jízdenek propadly až na hranici 99 Kč. To podle Výročních zpráv RegioJetu (2011-2015) zapříčinilo ztráty v hodnotě 76 mil. Kč v roce 2012 a 93 mil. Kč v roce 2013. Také Leo Express (2013) dle Výroční zprávy byl v roce 2013 ve ztrátě, která dosahovala hodnoty 159. mil Kč (Tomeš, 2014).

3.3 Vytvoření konkurenčního prostředí v osobní železniční dopravě

Za nejčastější příčiny neúspěchu evropských železnic, pokud to vezmeme ve vztahu stát a železnice, bývá považováno zestátnění železniční dopravy na přelomu 19. a 20. století s dlouhodobou existencí dominantních národních dopravců, které jsou buď státem řízeny nebo rovnou vlastněny. To mělo za následek konzervaci fungování železniční dopravy, které dále vedlo k jejímu netržnímu chování a k poklesu její konkurenceschopnosti (Seidenglanz, 2006).

To však chtěla změnit Evropská komise pomocí železničních reforem, jejichž hlavním cílem je liberalizace tohoto odvětví neboli umožnění vstupu konkurence na trh. Je všeobecně známo, že vyšší počet soutěžících firem, které si navzájem konkurují, zvyšuje kvalitu a efektivitu, snižuje náklady a rozšiřuje rozsah nabízených služeb. Avšak existují specifická odvětví, kde tohle zrovna platit nemusí a železniční doprava nepochybně patří mezi ně (Kvizda, 2013).

K zavedení železničních reforem se Evropská komise rozhodla pro přístup „step-by-step“, který byl realizován skrz několik fází regulace a liberalizace (Di Pietrantonio a Pelkmanse, 2004).

My se zde však zaměříme pouze na fáze, které se přímo dotýkají osobního železničního trhu v České republice. Jedná se o třetí železniční balíček přijatý v roce 2007 a čtvrtý železniční balíček, který byl přijatý v roce 2016 (European Commission, ©2017). Také si zde představíme zákony, které byly vytvořeny za účelem postupného tvoření konkurenčního prostředí na České železnici. Tyto informace nám nastíní určité souvislosti, které se vážou k současné situaci na trhu osobní železniční dopravy a také nám pomohou přesněji predikovat možný budoucí vývoj tohoto konkurenčního prostředí, který bude nutný k přesnějšímu formulování doporučení pro budoucí obchodní strategii Českých drah.

3.3.1 Třetí železniční balíček

Na rozdíl od prvního a druhého železničního balíčků, které se zabývaly pouze mezinárodní nákladní dopravou, třetí železniční balíček se věnuje výhradně mezinárodní osobní dopravě. Balíček představil otevřená přístupová práva pro mezinárodní osobní železniční dopravu. Provozovatelé mohou nástup a výstup cestujících provádět na jakékoliv stanici na mezinárodní trase, včetně stanic umístěných v témže členském státě. Kromě toho třetí železniční balíček představil evropský řidičský průkaz umožňující strojvedoucímu jezdit po celé evropské železniční síti. V neposlední řadě byla posílena práva cestujících. Obsahem třetího železničního balíčku byly dvě směrnice a tři nařízení (European Commission, ©2017):

- **Směrnice 2007/58/ES**, kterou se mění směrnice Rady 91/440/EHS o rozvoji železnic Společenství a směrnice 2001/14/ES o přidělování kapacity železniční infrastruktury a zpoplatnění železniční infrastruktury
- **Směrnice 2007/59/ES**, o vydávání osvědčení strojvedoucím obsluhujícím hnací vozidla a vlaky v železničním systému Společenství
- **Nařízení č. 1370/2007**, o veřejných službách v přepravě cestujících po železnici a silnici a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 1191/69 a č. 1107/70
- **Nařízení č. 1371/2007**, o právech a povinnostech cestujících v železniční přepravě
- **Nařízení č. 1372/2007**, kterým se mění nařízení Rady (ES) č. 577/98 o organizaci výběrového šetření pracovních sil ve Společenství

3.3.2 Čtvrtý železniční balíček

Je to sada šesti právních předpisů, jejichž cílem je dokončení jednotného trhu železničních služeb (Jednotný evropský železniční prostor). Jejím hlavním cílem je oživit odvětví železnic a udělat ho mnohem konkurenceschopnějším ve vztahu k jiným způsobům dopravy. Skládá se ze dvou pilířů (European Commission, ©2017):

Technický pilíř – je navržen pro zvýšení konkurenceschopnosti železničního sektoru pomocí významného snížení nákladů a administrativní zátěže pro železniční podniky, které chtějí působit napříč Evropou.

Tržní pilíř, který byl přijat Evropským parlamentem a Radou v prosinci 2016, zahrnuje:

- **Nařízení 2016/796** ze dne 11. května 2016 o Agentuře Evropské unie pro železnice a o zrušení nařízení (ES) č. 881/2004
- **Směrnice 2016/797** ze dne 11. května 2016 o interoperabilitě železničního systému v Evropské unii
- **Směrnice 2016/798** ze dne 11. května 2016 o bezpečnosti železnic

Tržní pilíř – dokončí proces postupného otevírání osobního železničního trhu v Evropské unii. Stanoví obecná pravidla pro železniční podniky v členských státech pro provozování všech druhů osobní dopravy kdekoli v EU. Dále také stanoví pravidla s cílem zlepšení nestrannosti v řízení železniční infrastruktury,

s předcházením diskriminace a se zavedením zásady povinného řízení na veřejné smlouvy o poskytování služeb na železnici.

Tržní pilíř, který byl přijat Evropským parlamentem a Radou v prosinci 2016, zahrnuje:

- **Nařízení 2016/2338** ze dne 14. prosince 2016, kterým se mění nařízení (ES) č. 1370/2007, pokud jde o otevření trhu vnitrostátních služeb v přepravě cestujících po železnici
- **Směrnice 2016/2370** ze dne 14. prosince 2016, kterou se mění směrnice 2012/34/EU, pokud jde o otevření trhu vnitrostátních služeb v přepravě cestujících po železnici a správu a řízení železniční infrastruktury
- **Nařízení 2016/2337** ze dne 14. prosince 2016, kterým se zrušuje nařízení Rady (EHS) č. 1192/69 o společných pravidlech normalizace účtů železničních podniků

Konkurence v osobní železniční dopravě bude nutit provozovatele železniční dopravy, aby lépe reagovali na požadavky zákazníků, zlepšili své služby a optimalizovali své náklady.

Výběrová řízení na veřejné zakázky služeb umožní úsporu veřejných prostředků. Od tržního pilíře se očekává, že umožní více možností a lepší kvalitu železničních služeb pro Evropské občany (European Commission, ©2017).

3.3.3 Zákon o dráhách č. 266/1994 Sb.

Tento zákon byl důležitým mezníkem v procesu liberalizace železniční dopravy v České republice, protože zavedl prvotní podmínky nutné pro vytvoření konkurenčního prostředí na železnici. Je to z důvodu, že zákon č. 266/1994 Sb. oddělil funkci provozovatele dráhy od funkce provozovatele drážní dopravy a také zavedl rozlišení mezi pojmy celostátní dráhy a regionální dráhy (Zákon č. 266/1994 Sb., 1994).

Také tímto zákonem byl zřízen drážní úřad, jehož činnost je stanovena příslušnými právními předpisy. Jde zejména o zákon o drahách a jeho prováděcí vyhlášky. Mezi jeho úkoly patří zejména (Drážní úřad, ©2016):

Kontrolní a dozorová činnost

- Státní dozory ve věcech drah
- Státní dozory ve věcech stavebního řádu
- Kontrolní prohlídky staveb

Stavební činnost

- Výkon speciálního stavebního úřadu pro stavby dráhy a stavby na dráze

Schvalovací a homologační činnost

- Schvalování nových vozidel
- Schvalování modernizací vozidel
- Schvalování určených technických zařízení

Správní činnost

- Projednávání správních deliktů v prvním stupni řízení
- Ukládání a vybírání pokut nebo ukládání zákazu činnosti za spáchané přešupky a správní delikty
- Ukládání pořádkových pokut vlastníkovi dráhy, provozovateli dráhy nebo dopravci za neuposlechnutí příkazu osoby vykonávající státní dozor

Ostatní činnosti

- Vykonávání bezpečnostního a regulačního orgánu pro provozování drah a drážní dopravy podle příslušných směrnic Evropských společenství
- Dohled nad dodržováním povinností a práv cestujících vyplývajících z nařízení evropského parlamentu a rady ES
- Vykonávání na základě činnosti pověření „příslušného úřadu“ kompetentního podle vnitrostátních předpisů pro uplatňování RID

3.3.4 Zákon o transformaci č. 77/2002 Sb.

Dalším významným krokem k vytvoření konkurenčního prostředí bylo přijetí zákona o transformaci Českých drah. Na základě tohoto zákona došlo 31. 12. 2002 k zániku státní organizace České dráhy a z ní 1. ledna 2003 vzešly dvě nástupnické společnosti, akciová společnost České dráhy a státní organizace Správa železniční dopravní cesty. Důvodem vytvoření tohoto zákona bylo naléhání Evropské unie, která prosazuje důsledné oddělení manažera infrastruktury a národního železničního dopravce (SŽDC, ©2009-2012).

Hlavním cílem transformace drah bylo zamezit Českým drahám v omezování konkurenčních železničních dopravců v přístupu na síť, tím mělo být zajištěno lepší fungování tržních principů na železničním dopravním trhu. Jenže SŽDC neorganizovala řízení provozu na drážní síti, proto i nadále soukromí dopravci museli vyjednávat s Českými drahami, pokud chtěli provozovat vlastní spoje (Tomeš a Pospíšil, 2006).

Také 1. ledna 2003 vznikla ustanovením zákona č. 77/2002 Sb. státní instituce Drážní inspekce. Je to vyšetřovací orgán, který odborně zjišťuje příčiny mimořádných událostí (nehod) (Drážní inspekce, ©2008).

3.3.5 Zákon č. 179/2008

Vláda teprve až po 6 letech stagnace ve vytváření konkurenčního prostředí v osobní železniční dopravě se rozhodla zákonem č. 179/2008 novelizovat zákon č. 77/2002 Sb., o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železniční dopravní cesty a zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách. Tím od 1. června 2008 došlo k převodu funkce provozovatele dráhy a výkonu činností spojených se zajištěním provozuschopnosti dráhy a zpracováním jízdního řádu, včetně odpovídajících materiálních, technologických a personálních kapacit, z akciové společnosti České dráhy na státní organizaci SŽDC (České dráhy, 2008).

Ale i přes zákon č. 179/2008 se až po třech letech (rok 2011) vytvořilo nediskriminativní konkurenční prostředí na české železnici, když byly předány reálné funkce manažera infrastruktury z Českých drah na SŽDC a manažer infrastruktury je tak schopen samostatně vykonávat své funkce a není odkázán na služby Českých drah (Tomeš, 2014).

4 Situace na trhu osobní železniční dopravy v České republice

V roce 2011 bylo po dlouhých letech vytvořeno nediskriminatorní konkurenční prostředí. České dráhy předaly všechny funkce ohledně provozu dráhy SŽDC a staly se tak pouze osobními dopravci (České dráhy, 2010-2015). Takže už je pro České dráhy nemožné nějak zasahovat do fungování osobního železničního trhu. Toho vzápětí využila firma RegioJet, která v témže roce začala provozovat pravidelně své služby na relaci Praha – Ostrava. Po roce se na tuto relaci přidal i další konkurent Leo Express. V budoucnu Ministerstvo dopravy plánuje vyhlásit soutěže o provoz služeb na dotovaných linkách. Trh osobní železniční dopravy se tak v České republice pomalu otevírá a s tím i přichází intenzivní konkurenční boj mezi dopravci.

4.1 Společnosti působící na trhu osobní železniční dopravy

Z důvodu memoranda, kvůli kterému je konkurence o trh až do roku 2019 uzavřena, je jedinou možností usilovat konkurencí na trhu. Proto se konkurenční boje v letech 2010-2015 odehrávaly pouze v oblasti dálkové železniční dopravy vykonávané na vlastní komerční riziko. V této oblasti působily pouze tři subjekty, České dráhy, RegioJet a Leo Express (Leo Express, 2012-2015). Ostatní dopravci z tabulky č. 1 se těchto konkurenčních bojů neúčastnili. GW Train Regio a. s. se zabýval pouze provozováním osobní železniční dopravy na regionálních tratích, o které se během sledovaného období žádný konkurenční boj nekonal (GW Train Regio, ©2011) a Vogtlandbahn-GmbH s ostatními dopravci měli podíl v tabulce č. 1 z důvodu přeshraničních spojení, u kterých spolupracovali s Českými drahami. (České dráhy, 2010-2015).

Protože konkurence na trhu není dotována a v České republice je velká většina železničních spojení ztrátová, je jen pár možných železničních spojení, kde provozovatelé dopravy mohou uskutečňovat své služby. Z toho důvodu procentní podíly ostatních dopravců oproti Českým drahám na výkonech osobní dopravy nepřesáhli do roku 2015 ani 5 %. Vývoj tohoto podílu od roku 2010 až do roku 2015 nám ukazuje tabulka č. 1. Podíl je z celkových vlakových kilometrů (dále jen vlkm¹) (SŽDC, 2010-2015).

¹ „Vlakové kilometry (vlkm) osobní dopravy vyjadřují přemístění jednoho osobního vlaku, příp. sólo motorového vozu o jeden kilometr.“ (Český statistický úřad, 2017)

Tabulka č. 1 Procentní podíl z celkových vlkm za roky 2010-2015 v osobní železniční dopravě

Dopravce/ukazatel, rok	Vlkm 2010	Vlkm 2011	Vlkm 2012	Vlkm 2013	Vlkm 2014	Vlkm 2015
České dráhy, a. s.	99,04	98,62	97,2	95,61	95,34	95,01
RegioJet a. s.	0,05	0,23	1,62	1,94	2,09	2,17
Leo Express a. s.	-	-	0,08	1,65	1,68	1,87
GW Train Regio a. s.	0,76	0,75	0,70	0,34	0,35	0,35
Vogtlandbahn-GmbH	0,02	0,32	0,33	0,32	0,32	0,38
Ostatní dopravci	0,13	0,08	0,07	0,14	0,22	0,22

Zdroj: SŽDC (2010-2015)

4.1.1 České dráhy, a. s.

Tato akciová společnost vznikla v roce 2003 z transformace státní organizace České dráhy. Vlastníkem 100 % akcií společnosti je stát, který vykonává svá akcionářská práva prostřednictvím Řídícího výboru (České dráhy, ©2008).

I přestože Českým drahám jsou přiděleny všechny dotované služby, tak v roce 2006 Ministerstvo dopravy vypsal dvě soutěže na provozování dotovaných služeb na trati Pardubice – Liberec a Most – Plzeň. Obě tyto soutěže vyhrály České dráhy s velmi nízkými cenami za vlkm a to vyvolalo velký rozruch. Tyto ceny byly natolik nízké, že RegioJet podal stížnost na ÚOHS, že České dráhy používají podnákladové ceny (Tomeš a Jandová, 2016). Avšak tato stížnost byla zamítnuta po prověření příslušných dokumentů poskytnutých Ministerstvem dopravy (Konopiská, 2013). V prosinci roku 2007 vznikla dceřiná společnost Českých drah ČD Cargo. K červenci roku 2008 byla na základě souhlasu vlády převedena funkce provozovatele celostátní železniční dráhy a regionálních drah z Českých drah na SŽDC (České dráhy, ©2008a).

Nakonec v srpnu 2011 byly podepsány smlouvy potvrzující převod činností obsluhy dráhy, jež mělo za následek převod 9480 zaměstnanců Českých drah pod SŽDC. Tímto aktem se České dráhy plně zaměřily na osobní dopravu (Navrátil, 2011).

4.1.2 RegioJet, a. s.

Tato česká společnost, jejímž majitel je Radim Jančura, vznikla v roce 2009 jako dceřiná společnost Student Agency. Ale až v roce 2011 začala provozovat pravidelnou nedotovanou železniční linku Praha – Ostrava – Žilina – Košice (RegioJet, ©2017).

V roce 2012 byla vyhlášena soutěž Ministerstvem dopravy na spojení Ostrava – Krnov – Olomouc. České dráhy se do této soutěže nepřihlásily, protože nebyly schopny dodržet soutěžní lhůty. Do této soutěže se přihlásili pouze dva dopravci, RegioJet a Arriva. Arriva však nesplnila kvalifikační podmínky soutěže a byla vyloučena. Soutěž nemohla dále pokračovat jen při jednom soutěžícím, takže byla zrušena. RegioJetu měla být přímo udělena zakázka, ale k tomu však nedošlo (Tomeš a Jandová, 2016).

V prosinci roku 2015 RegioJet zřídil další nedotovanou linku na trase Praha – Olomouc – Přerov. V budoucnosti má v plánu vstup na další trasy a je také připravený se přihlásit do soutěží o provozování vnitrostátních linek, které jsou dotovány státem (RegioJet, ©2017).

4.1.3 Leo Express, a. s.

Vznikl v roce 2009 a jeho majitelem je Leoš Novotný. Provoz zahájil na konci roku 2012 na lince Praha – Ostrava. Tato linka pak byla na konci roku 2013 rozšířena o další větev Praha – Staré Město u Uherského Hradiště. Od konce roku 2014 také společnost provozuje autobusovou dopravu a prodloužila svou stávající trasu Praha – Ostrava až do Košic.

Společnost Leo Express dle svých slov vidí v odvětví železniční dopravy značný růstový potenciál, proto se v budoucnosti bude snažit rozšířit svoji působnost i na další trasy a zapojí se také do soutěží pořádané Ministerstvem dopravy o provozování vnitrostátních linek (Leo Express, 2012-2015).

4.2 Časový plán otevírání trhu

Vláda 15. září 2014 na návrh ministerstva dopravy schválila časový plán otevírání železničního trhu v dálkové osobní dopravě. Do konce roku 2020 budou dle harmonogramu dopravci moci soutěžit o provozování celkem šesti dotovaných rychlíkových linek. Časový plán liberalizace je nastaven tak, aby bylo možné na tyto veřejné služby čerpat prostředky z Operačního programu dopravy 2014 (Ministerstvo dopravy, 2014).

V rámci materiálu č.j. 1017/14 byl stanoven předpokládaný časový a věcný postup otevírání trhu u dopravních služeb, které Ministerstvo dopravy na základě § 4 Zákona o veřejných službách objednává. Materiálem bylo navrženo, aby vláda vymezila část trhu, na které bude realizováno přímé zadání i v následujícím období, a určitou část trhu, na které bude preferováno zadání veřejných služeb již v následujícím období formou nabídkových řízení (Hospodářská komora ČR, 2015).

Tabulka č. 2 Časový plán otevírání osobního železničního trhu

Zahájení plnění	Notifikace	Linky zahrnuté v provozním souboru
2016/2017	proběhla	R 16: Plzeň – Most
2018/2019	Proběhla pro JŘ 2016/2017	R 14: Liberec – Pardubice R 15: Liberec – Ústí nad Labem
2018/2019	Proběhla pro JŘ 2016/2017	R 5: Praha – Ústí nad Labem – Karlovy Vary – Cheb R 20: Praha – Roudnice nad Labem – Ústí nad Labem – Děčín
2019/2020	Potřeba notifikace	R 27: Ostrava – Opava – Krnov – Olomouc

Zdroj: Ministerstvo dopravy (2014)

Vedle provozních souborů pro nabídková řízení vláda vzala na vědomí, že existuje druhá část sítě, kterou Česká republika i v dalším období předpokládá přímo objednávat u státem vlastněného dopravce Českých drah. Jedná se zejména

o linky s mezinárodním přesahem Ex1-Ex4², R6, R7 a dále linky, u kterých se dlouhodobě soutěž nepředpokládala ani v předchozích materiálech týkajících se způsobu sjednávání smluv o veřejných službách v nadregionální dopravě (R13, R22-23) a lze je označit v dalším období jako stabilní s přímým zadáním (Hospodářská komora ČR, 2015).

U třetí oblasti vnitrostátních linek materiál č.j. 1017/14 předpokládal, že o způsobu zadání bude rozhodnuto v návaznosti na výsledky nabídkových řízení. Tato oblast obsahuje linky R8-R12, R18, R19, R21, R24 a R26. Na těchto linkách tedy řádně doběhne plnění na základě dosavadní smlouvy s Českými drahami, sjednané v roce 2009. Další vývoj na uvedených linkách bude záviset i na průběhu procesu obnovy vozového parku a na vývoji příslušné infrastruktury, například elektrizace (Hospodářská komora ČR, 2015).

² Názvy a čísla jednotlivých linek viz příloha č. 1

5 Obchodní strategie Českých drah

V roce 2009 RegioJet obdržel od Drážního úřadu licenci na provozování osobní dopravy na železničních kolejích a měl v plánu v nejbližších letech vstoupit na trh osobní železniční dopravy (ČT24, 2009). České dráhy čekal tvrdý konkurenční boj a bylo nutné vylepšit svou stávající strategii a zkvalitnit své služby, aby v tomto boji nebyly poraženy.

Obchodní strategie se dělí na několik částí, jejichž vývoj během sledovaného období si v následujících podkapitolách detailně projdeme.

5.1 ČD VIZE 2012 a strategické cíle

České dráhy v roce 2009 spustily transformační program ČD VIZE 2012, který měl v plánu vyřešit nedofinancovanost osobní dopravy Českých drah a odstranit nesystémové kroky (České dráhy, 2010-2015).

Celý transformační program VIZE 2012 si kladl za cíl nejen zvýšit spokojenost zákazníků, ale současně celkový růst hodnoty firmy. V rámci VIZE 2012 byly zavedeny mezinárodní účetní standarty IFRS, které umožnily získání ratingu od nezávislých společností, jež vedlo k otevření cesty k úvěrům na mezinárodním finančním trhu. Společnosti pak byl v roce 2011 udělen provizorní rating Baa1³ ratingovou agenturou Moody's, který byl po úspěšné emisi mezinárodních dluhopisů v hodnotě 300 miliónů eur, určené zejména na modernizaci vozidlového parku, potvrzen (Rubeš, 2012).

Mezi další úspěchy v rámci ČD VIZE 2012 patří snížení režijních nákladů o 700 mil. Kč, zahájení elektronických aukcí při nákupu, nárůst ročních tržeb z vnitrostátní dopravy o 189 mil. Kč, dohodnutí smluv na obnovu vozového parku za 11 miliard korun a snížení mzdových nákladů během tří let o hodnotu 530 mil. Kč (Rubeš, 2012).

Před nástupem RegioJetu na trh osobní železniční dopravy bylo v roce 2010 vytvořeno a následně představenstvem společnosti Českých drah schváleno 5 nových strategických cílů (České dráhy, 2010-2015):

Orientace na zákazníka – Záměr dlouhodobě usilovat o přední místa na poli kvality a zákaznické spokojenosti v osobní dopravě. Jedná se o komplexní řešení dopravní obslužnosti, optimalizaci prodejních kanálů, optimalizaci cen, průběžné přizpůsobování portfolia nabízených služeb dle potřeb zákazníků (objednatelé, cestující) a internacionalizaci – spojení s mezinárodními partnery, které zajistí nabídku konkurenceschopné mezinárodní osobní dopravy.

³ Ratingová stupnice Moody's v příloze č. 2

Stabilita podniku/systému – Záměr Českých drah, aby nebyly vnímány jako dotovaná společnost a obdržely úhrady v plné výši za služby ve veřejném zájmu v oblasti státních a regionálních zakázek. Dále se také jednalo o vliv na udržitelnou ziskovost a míru zadluženosti, vytvoření strategie využívání železničních stanic a zavedení staničního poplatku pro užívání stanic, dokončení jednorázové potřeby restrukturalizace.

Modernizace vozového parku – Investováním do modernizace vozového parku je podmíněn dosah plnohodnotné konkurenceschopné služby. Veškeré nově pořizované vozy musely být v souladu se strategií osobní dopravy, jednalo se o plán nasazování vozů, a musel pro ně existovat dlouhodobý plán údržby.

Governance – Stanovení jasných pravidel, jež měla řídit vztah mezi různými subjekty v rámci českého železničního subjektu a zajistit rozdělení odpovědností. Byly zde přidány i zásady manažerského řízení, které vycházely z jasně nastaveného rámce pravidel corporate governance a compliance. Posílení významu řízení rizik provázaného s principy strategického reportingu.

Integrace – Jedná se o záměr vytvoření holdingu, ve kterém je uvažováno s existencí dceřiných společností s jádrovým podnikáním a maximálním využitím synergií napříč společnostmi.

V roce 2011 se na strategických cílech provedly jen menší úpravy. Zavedl se větší důraz na Orientaci na zákazníka v souvislosti se vstupem konkurence na trh osobní železniční dopravy. Stabilita podniku/systému byla zaměřena na dořešení majetkoprávních vztahů mezi Českými drahami a SŽDC a v integraci bylo plánováno na rok 2012 zahájení realizace modelu sdílených služeb ve Skupině České dráhy ve vybraných oblastech, příprava vzniku dceřiné společnosti osobní doprava a příprava vzniku dceřiné společnosti Stanice a servis (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2012 České dráhy stále pokračovaly v důrazu na Orientaci na zákazníka se snahou zjednodušovat a zpříjemňovat využívání nabízených služeb. S tím souvisely investice do obnovy vozového parku, implementace moderních technologií při prodeji jízdenek a odbavení cestujících. V nejbližších letech bylo v plánu realizování strategického projektu – vznik holdingu ve skupině České dráhy. Tento projekt spadá do strategického cíle Integrace a předpokládá rozdělení činnosti mezi holding, centrum sdílených služeb a dceřiné společnosti. Koordinace v rámci holdingu posléze umožní stanovení jednotných cílů celé skupiny a využití vzájemných synergií, což vytvoří prostor pro realizaci úspor a zvýšení efektivity (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2013 se České dráhy zaměřily na posílení konkurenceschopnosti v mezinárodní a vnitrostátní dálkové dopravě a v příměstské i v regionální dopravě. Pomocí obnovy a modernizace vozového parku a zvyšováním rychlostí a kapacity dopravní cesty na státem vlastněné železniční infrastruktuře chtěly tohoto posílení docílit a nadále tak rozvíjet a upevnit svůj tržní podíl na důležitých dálkových relacích, mezi něž patří relace Praha – Ostrava, Praha – Brno a Praha – Plzeň.

V rámci strategických projektů bylo i nadále pro vedení Českých drah prioritní zavedení holdingového uspořádání ve Skupině České dráhy (České dráhy, 2010-2015).

V letech 2014 a 2015 byly cíle Českých drah neměnné. Prioritou stále zůstávalo posílení konkurenceschopnosti v mezinárodní a vnitrostátní dálkové dopravě, v příměstské i regionální dopravě, zvyšování kvality služeb a přizpůsobování portfolia nabízených služeb potřebám zákazníků (České dráhy, 2010-2015).

5.2 Společenská odpovědnost

Jedním ze segmentů strategie, na které České dráhy zaměřily svoji pozornost, je společenská odpovědnost. Jedná se o zlepšení podmínek cestování pro zdravotně handicapované, pomoc znevýhodněným sociálním skupinám, vzdělání a výchova dětí a mládeže, bezpečnost na železnici a také podpora významných projektů, které řeší zásadní společenská témata. (České dráhy, 2010-2015)

V rámci investic do obnovy a modernizace vozového parku byl vozový park rozšířen o velký počet nových bezbariérových souprav a vozů. Z roku 2010, kdy české dráhy celkově provozovaly kolem 390 bezbariérových souprav a vozů, byl v roce 2015 počet bezbariérových souprav a vozů navýšen na 600. Díky tomuto zlepšení podmínek cestování pro zdravotně handicapované se přepravilo v roce 2015 na objednávku 5297 cestujících na vozíku, což je o skoro 1000 cestujících na vozíku více než za rok 2014, kdy bylo přepraveno na 4300 cestujících na vozíku. Odstraňování bariér nebylo však směřováno pouze na cestování vozíčkářů, ale také osob nevidomých, seniorů, neslyšících, maminek s kočárky a osob s dočasným zdravotním handicapem (České dráhy, 2010-2015).

Díky snaze ulehčit cestování zdravotně postiženým osobám České dráhy obdržely v roce 2015 prestižní ocenění Národní rady osob se zdravotním postižením „MOSTY 2014“ (České dráhy, 2010-2015).

České dráhy se také výrazně podílejí v oblasti společenské osvěty. Spolupracují s různými společnostmi a institucemi na různých projektech a aktivitách. Samy několik těchto projektů a aktivit řídí. Jedná se o (České dráhy, 2010-2015):

Preventivní vlak – projekt, který seznamuje děti a mládež prostřednictvím filmů a přednášek odborníků s bezpečností v železniční dopravě

Junior program – jeho cílem je zastřešit a prezentovat veškeré aktivity realizované směrem k dětem a mládeži. Mezi ně patří vydávání časopisu Můj vláček, který byl v roce 2013 rozšířen o Elfíkovy sešity, účast na Bambiriádě, různé akce pro děti jako například s Elfíkem do zoo, Dětské dny nebo Mikulášské jízdy. Dále pak v roce 2011 byl tento program rozšířen o Elfíkův web určený pro mladší děti.

Vlak plný úsměvů – vypravení dětí a vychovatelů z dětských domovů na mezinárodní dětský filmový festival ve spolupráci s Uníí železničních zaměstnanců

Vlak štěstí a naděje – společný charitativní projekt Českých drah a společnosti Siemens za účelem internetové dražby obrázků, kdy výtěžek směřuje do konkrétních dětských domovů

Kinematovlak – projekt zajišťující bezplatné promítání filmů ve vybraných železničních stanicích pro děti z dětských domovů

Rozvoz betlémského světla – tradiční projekt pro vytváření prosociálních postojů na kterém se České dráhy spolupodílejí

Legie 100 - Projekt Československé obce legionářské, na kterém se podílely České dráhy i s Ministerstvem obrany České republiky a celou řadou dalších institucí, spolků a samospráv. Nejvýraznější část projektu byla rekonstrukce pojízdné repliky legionářského vlaku. Ten v roce 2015 navštívily tisíce návštěvníků v různých železničních stanicích.

Vlak Lustig – na vybraných nádražích se uvedla pod dohledem divadelního souboru Divadla pod Palmovkou hra Arnošta Lustiga Modlitba pro Kateřinu Horovitzovou. Účel byl přiblížit široké veřejnosti období holocaustu.

Čédés – stipendijní program věnující se vzdělání a výchově mládeže. České dráhy podporují studenty na vybraných školách a vychovávají si tak budoucí zaměstnance.

České dráhy se také podílely na podpoře obnovy a zachování historické železniční techniky a staveb, na kterém spolupracovala s Národním technickým muzeem a nadací Okřídlené kolo. Pomáhají v přepravě dětí z dětských domovů a sociálně slabých rodin do škol a kroužků, na které se podílí s nadacemi na regionální úrovni. Podporují organizaci Českou unii sportu a s ní spojenou událost Sport bez předsudků a projekty jako Noc literatury a Noc kostelů. V roce 2012 se České dráhy staly jedním z oficiálních partnerů rodinných běhů seriálu RunCzech (České dráhy, 2010-2015).

5.3 Investice do obnovy vozového parku

Další částí strategie je obnova a modernizace vozového parku. Jedná se o nákup nových lokomotiv, nových elektrických a motorových jednotek, přestavbu osobních vozů na řídicí vozy, modernizaci a remotorizaci motorových lokomotiv a modernizaci osobních vozů (České dráhy, 2010-2015).

V letech 2010 až 2015 České dráhy investovaly do modernizace vozidel přes 31 miliard korun. Vynaložení těchto finančních prostředků přineslo snížení průměrného stáří o dva roky u lokomotiv a samostatných jednotek a u klasických vagonů o šest let. Podíl investice byl rozdělen na 60 %, které připadlo na regionální dopravu, a 40 %, které připadlo na obnovu dálkové dopravy. V tabulce č. 3 je vynaložení částek během let. (ČTK, 2016)

Tabulka č. 3 Vynaložené částky na investice během let 2010 až 2015

Rok	Vynaložená částka
2010	6 miliard Kč
2011	6 miliard Kč
2012	6,5 miliard Kč
2013	5,6 miliard Kč
2014	4,1 miliard Kč
2015	3,2 miliard Kč

Zdroj: České dráhy (2010-2015)

V dálkové osobní dopravě se České dráhy zaměřily na trvalý proces zkvalitňování svých služeb na důležitých dálkových relacích, mezi něž patří relace Praha-Ostrava, Praha-Brno a Praha-Plzeň. Byl spuštěn projekt RailJet, jehož prostřednictvím České dráhy nakoupily 7 kusů sedmivozových jednotek Viaggio Comfort od společnosti Siemens a uzavřely desetiletou smlouvu s rakouskou OBB o provozu těchto jednotek na lince Praha-Brno-Vídeň-Graz od prosince 2014. Došlo tak ke zvýšení a určitému sjednocení kvality na vnitrostátní relaci Praha-Brno. V roce 2014 České dráhy také podepsaly Smlouvu o dlouhodobé spolupráci s německým partnerem DB Fernverkehr, na jejímž základě byla spuštěna postupná modernizace vozového parku tak, aby na relaci Praha-Berlín-Hamburk došlo k výraznému posílení kvality služeb. V červnu 2015 pak České dráhy podepsaly další Smlouvu o dlouhodobé spolupráci, tentokrát se slovenským národním dopravcem ZSSK. Hlavním cílem byla stabilizace a postupné navyšování nabízené kvality služeb na linkách Praha-Olomouc-Horní Lideč-Žilina a Praha-Bratislava-Budapešť. V této souvislosti bylo na mezinárodní linku směr Slovensko a Maďarsko postupně zahájeno nasazování modernizovaných vozů. Těmito smlouvami si tak České dráhy silně upevnily své konkurenční postavení na těchto relacích, takže bude pro potenciální konkurenci obtížnější se na těchto relacích prosadit. Investovalo se do nových klimatizovaných rychlíkových souprav na linkách Praha-Ústí nad Labem-Karlovy Vary-Cheb, Brno-Jihlava-České Budějovice, Praha-Vysočina-Brno a Brno-Ostrava. K dalšímu navýšení kvality v dálkové dopravě došlo také na lince Brno-Břeclav-Olomouc, díky nasazení nových souprav InterPanter (České dráhy, 2010-2015).

U regionálních dopravy, které jsou v rámci regionálních operačních programů spolufinancovány ze strukturálních fondů EU, se za nejvýznamnější obnovy považují pořízení nových motorových jednotek Link, nových motorových vozů RegioSpider a nových elektrických a motorových jednotek RegioPanter a RegioShark. Dále probíhaly průběžné dodávky dvoupodlažních příměstských jednotek CitiElefant a modernizace motorových a přípojných Regionova (České dráhy, 2010-2015).

5.4 Produkty a nabídky

Zavedení nových produktů a nabídek či vylepšení těch stávajících bylo nutností pro České dráhy, aby zvýšily svoji konkurenceschopnost na poli osobní železniční dopravy.

V roce 2010 aplikovaly nabídku VLAK+ pro jednorázové akce s velkým potenciálem. Jedná se o přepravu cestujících odkudkoli z České republiky na letiště Praha za zvýhodněnou cenu. Tuto nabídku v dalších letech rozšířily také o letiště Mošnov a ZOO Praha. Dále byla realizována nová nabídka Děti na výlet, kde skupiny školních dětí si mohly zakoupit zvýhodněnou jízdenku se slevou na zpáteční cestu. Nabídka byla dále podpořena zapojením smluvních partnerů. Byly tak vytvořeny balíčky, které za velmi výhodné ceny nabízely cestu vlakem a celodenní program se vzdělávacím zaměřením. Pro cestující bez In Karty byl vytvořen nový produkt s názvem Sporotiket, který byl pak v roce 2012 přejmenován na Včasnou jízdenku. Jedná se o výhodnou jízdenku pro cestování mezi městy. Významně byl rozšířen internetový obchod o prodej síťových jízdenek SONE+ a ČDNet, prodej jízdenních dokladů i na osobní vlaky a prodej jízdenek pro více navazujících vlaků (pro cesty s přestupem). Zákaznický program ČD bonus byl rozšířen o nové partnery z oblasti kultury a volného času a mezinárodní zlevněné jízdenky eTiket nabízené prostřednictvím e-shopu Českých drah byly rozšířeny o celou řadu významných měst na Slovensku (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2011 byl spuštěn e-shop druhé generace. Proces nákupu jízdenních dokladů se tak zjednodušil a zrychlil. Nákup je možné provést i bez registrace. Také byl zřízen bezplatný SMS infoservis, který informuje uživatele předem o jízdě a případném zpoždění jeho vlaku pomocí SMS zprávy. Na webových stránkách byla přidána anglická verze a nový vyhledávač. V Praze, Brně a Ostravě byl přidán nový produkt Českých drah ČD taxi, jež umožňuje s jízdenkou nebo In Kartou využít z/na nádraží zvýhodněné sazby taxislužby. Působnost tohoto produktu byla v roce 2015 rozšířena do Plzně, Pardubic a Liberce. Rok 2011 se také nesl v rámci projektu Zkvalitnění služeb na vybraných vlcích. V kategorii EC/IC⁴ na relaci Praha-Ostrava byly zavedeny služby stevardky v 1. třídě, rozdávání denního tisku a výběru teplého či studeného nápoje zdarma. Také byla zvýšena kvalita služeb ve spojích SC Pendolino, kde byla zavedena distribuce tisku a vody zdarma i cestujícím ve 2. třídě a byly zajištěny klidové zóny. V průběhu dalšího roku bylo do nich nainstalováno kvalitní bezdrátové připojení k internetu a interaktivní zábavní portál, který umožňuje během cesty poslouchat hudbu, číst knihy, on-line objednat občerstvení, včetně teplého jídla s donáškou až na místo a zahrát si unikátní on-line hry. České dráhy realizovaly doplňkové služby jako Airport Express, kde jsou nasazovány v intervalu půl hodiny nízkopodlažní autobusy v přímém spojení mezi Prahou hl. n. a Letištěm Praha a ČD Bike, u kterého se jedná o možnost zapůjčení kola

⁴ EuroCity/InterCity

ve vybraných nádražích. K těmto produktům se posléze přidal i ČD Parking, který nabízí parkování v bezprostřední blízkosti železničních stanic (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2012 byly spuštěny internetové stránky www.cd.cz přizpůsobené pro mobilní telefony. Tím byl umožněn prodej jízdenek i přes mobilní telefony (České dráhy, 2010-2015).

Po roce 2013 už není potřeba tisknout vnitrostátní jízdenky pro cesty po České republice zakoupené na eShopu Českých drah. Vlakový personál může ověřit platnost elektrických jízdenek podle unikátního kódu transakce nebo je možné jízdenku předložit průvodčímu ve formátu PDF nebo PNG zobrazené na monitoru přenosného zařízení. Od roku 2013 také působí každý rok před Vánoce akční nabídka ČD TIP Advent, která umožnila za sníženou cenu jet do Drážďan nebo do Vídně na Vánoční trhy. V dalších letech byla nabídka rozšířena o další města jako Bratislava nebo Regensburg (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2014 přibyla k produktům nová mobilní aplikace Můj vlak, která usnadňuje cestování v celém procesu, tj. od nákupu jízdenky až po informace o aktuální situaci na trati. Aplikace umožňuje vyhledávání vlakového spojení včetně zakoupení jízdenky, podporuje on-line i off-line hledání spojení. Také byl rozšířen koncept prémiových služeb, který zahrnuje roznášku vody a denního tisku zdarma pro cestující 1. třídy. Tento koncept, který do té doby fungoval jen na relaci Praha-Ostrava, byl rozšířen i na ostatní relace. Byla spuštěna 1. fáze věrnostního programu pro zákazníky eShopu Českých drah, která zahrnuje sbírání bodů za každý nákup produktu na eShopu. Tyto body lze pak dále proměnit za různé slevy na produkty (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2015 byl zaveden ve většině vlaků kategorie expres, ve kterých není řazen restaurační vůz nebo bistrovůz, vlastní koncept služby minibaru – nabídka placeného občerstvení s donáškou až na místo. Byla také rozšířena působnost doplňkových služeb ČD Taxi, ČD Bike, ČD Auto a ČD Parking do dalších měst (České dráhy, 2010-2015).

5.5 Marketingová strategie

Velmi důležitou částí strategie je marketingová strategie. Ta má za cíl přesvědčit zákazníky k využívání služeb Českých drah.

Počátkem roku 2010 České dráhy spustily novou marketingovou strategii ATAK 2010. Ta podporovala marketingové kampaně zaměřené na propagaci produktů a nabídek s primárním cílem zvýšit tržby. Pro České dráhy byl v roce 2010 velmi důležitým cílem úspora nákladů, proto bylo nezbytné optimalizovat koncepci vydávání časopisů. Byly zrušeny tituly MOTION a Recepty z kupé a vydávací doba palubního průvodce SC pendolina se prodloužila z měsíce na čtvrtrok. Vznikla nová podoba magazínu ČD pro vás, který byl distribuován na nádražích Českých drah po celé České republice a ve vlacích vyšší kvality v nákladu 120 000 kusů. Byla také

navýšena inzerce ve formě PR příloh v našich nejvýznamnějších denících (právo, MF Dnes, HN, VLP) (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2011 byl v marketingové činnosti kladen největší důraz na In Kartu, její rozvoj a komunikační podporu. Pro její podporu byla i vedena intenzivní kampaň pro zvýšení penetrace aplikací IN 25 a IN 50. Byla rozšířena aplikace IN 25 o aplikaci IN 25 START s platností na 3 měsíce. Přízvisko START bylo přidáno i k nabídce IN business, a tím byla tato nabídka také rozšířena o tříměsíční aplikaci. Důraz byl také kladen na aktivity prodeje zaměřené především na zvýšení přímého prodeje firmám v oblasti využívání vlakové dopravy zaměstnanci při služebních cestách. Marketingová strategie se prostřednictvím komunikační podpory zaměřila na pravidelné cestování na vybraných dálkových a regionálních relacích v rámci nového pilíře ČD Tiket. Dále prostřednictvím ČD Promo bylo budováno povědomí o jízdence Sporotiket (Včasná jízdenka) a aplikacích In Karty k motivaci cestujících k vyzkoušení vlaku (České dráhy, 2010-2015).

I v roce 2012 byly obchodně-marketingové pilíře z roku 2010 nastaveny jako ústřední motivy marketingu Českých drah. V rámci pilíře ČD Tiket byly nabídnuty speciální cenové nabídky spolu s hlavními zákaznickými benefity. Byl znova kladen největší důraz na aplikaci In Karta, v jehož rámci byla podpořena nová aplikace zákaznické karty IN 25 START. Rozšířil se i náklad zákaznického magazínu ČD pro vás o 10 000 kusů, tedy v celkovém nákladu 130 000 kusů. České dráhy také zahájily komunikaci na různých sociálních sítích jako Twitter a Facebook (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2012-2013 byly hojně podporovány volnočasové aktivity ČD TRIP, které byly hlavně zaměřeny na produkty ČD Ski, ČD Bike, víkendové cestování a akci Nostalgie realizovanou ve spolupráci s regiony (České dráhy, 2010-2015).

Ústředními motivy podpory značky a produktů Českých drah byly i v roce 2013 obchodně-marketingové pilíře z roku 2010. Základním pilířem marketingové podpory byl, stejně jako v minulých letech, produkt In Karta. Díky letní kampani Děti zdarma se podařilo významným způsobem navýšit počet pořízených nových aplikací. Plošná podpora výhodnosti aplikace IN 25 a IN 50 vyústila v celkový nárůst počtu cestujících s In Kartou. I nadále se pokračovalo v podpoře pilíře ČD Tiket, kde nejzásadnější příspěvkem bylo zavedení dynamického tarifu pro spoje SC Pendolino a v rámci stejného produktu se i uskutečnila v letních měsících kampaň Místenka zdarma. Intenzivní podpora Českých drah byla také zaměřena na elektronický nákup jízdních dokladů a produktů dostupných prostřednictvím e-shopu, čímž podíl uživatelů e-shopu vzrostl o 4 % (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2014 byla marketingová strategie změněna. České dráhy si určily 3 klíčové oblasti, na které zaměřily svoji pozornost (České dráhy, 2010-2015):

První oblast – dálková doprava, která se zaměřuje na propagaci nových prémiových vlakových souprav. Vytvořené marketingové kampaně se hlavně zaměřily na nově nasazené jednotky ČD Railjet na trati Praha – Brno – Vídeň – Graz. Dále bylo podpořeno rozšíření trasy spojů SC Pendolino spojující západní Čechy

s Ostravským regionem, na kterou v prosinci navázalo spojení až na východní Slovensko.

Druhá oblast – pravidelné dojíždění vlaky Českých drah do zaměstnání nebo za studiem, základem této oblasti je zákaznická In Karta

Třetí oblast – podpora volnočasového cestování, jedná se o realizování Skupinové víkendové jízdenky a kampaně na služby ČD Ski a ČD Bike

Byl také představen nový věrnostní zákaznický program ČD Body, jehož cílem je odměnit pravidelné zákazníky, posílit dobré vztahy se stávajícími zákazníky, získat nové zákazníky a motivovat je k využití služeb Českých drah (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2015 se v marketingové strategii ke 3 klíčovým oblastem přidala oblast čtvrtá, a to zlepšení vnímání značky České dráhy. Cílem bylo ukotvit v povědomí zákazníků společnost České dráhy jako Národního dopravce České republiky pomocí rozsáhlé kampaně pokrývající TV, tištěnou inzerci, venkovní média i online prostředí. Motto „Lepší cesta každý den“ bylo nosným sdělením při propagaci moderních vozů a vlakových souprav pro dálkovou i regionální dopravu. U první oblasti dálková doprava byl nabídnut nový produkt Superakční jízdenka s velmi výhodnou cenou na trase Praha-Ostrava. Od prosince 2015 byl také snížen příplatek k jízdě ve vnitrostátní dopravě v 1. vozové třídě z 50 % na 30 % v tarifních pásmech do 120 km. Druhá oblast byla proti roku 2014 neměnná a ve třetí oblasti byla realizována letní kampaň se sloganem „Tohle léto bude psina“. Zahrnovala výhodné nabídky pro prázdninové cestování jako Skupinovou víkendovou jízdenku, Jízdenku na léto pro neomezené 14denní cestování, služby pro cyklisty ČD Bike a Včasnou jízdenku Česko (České dráhy, 2010-2015).

6 Vývoj ekonomické situace Českých drah

Tato kapitola se bude zabývat vývojem ekonomické situace českých drah v segmentu osobní dopravy v letech 2010 až 2015 a faktory, které tento vývoj výrazně ovlivnily.

Zprvu se zaměříme na vývoj tržeb. Kolik činily během let tržby Českých drah na osobní dopravě a kolik jim muselo být navíc poskytnuto od objednatelů dopravy, aby mohly být pokryty veškeré jejich náklady. Dále se podíváme na vývoj nákladů nutných k provozu českých drah. Jedná se o výkonovou spotřebu a osobní náklady. Nakonec porovnáme hospodářské výsledky a odpisy za dané roky a určíme faktory, které k tomuto celkovému vývoji ekonomické situace Českých drah vedly.

V tabulkách se vyskytují roky s hvězdičkou. Je to z důvodu, že od roku 2014 České dráhy změnilly metodiku vykazování segmentů. Rok 2013 byl přepracován do této hodnoty, aby porovnání mohlo být přesnější. Proto se rok 2013 v tabulkách objevuje dvakrát.

6.1 Tržby z hlavní činnosti

Z tabulky č. 4 si lze povšimnout, že tržby z hlavní činnosti se skládají ze tří složek. Jedná se o tržby z osobní přepravy, úhrady od objednatelů a ostatní tržby. Tržby z osobní přepravy jsou především z jízdného při přepravě cestujících vnitrostátně a mezinárodně. Úhrady od objednatelů jsou ze státního rozpočtu a rozpočtů krajů a ostatní tržby obsahují tržby z ostatní dopravy, tržby za pronájem železničních nákladních vozů a ostatní tržby z nákladní železniční dopravy (České dráhy, 2010-2015).

Tabulka č. 4 Vývoj tržeb z hlavní činnosti během let 2010 až 2015

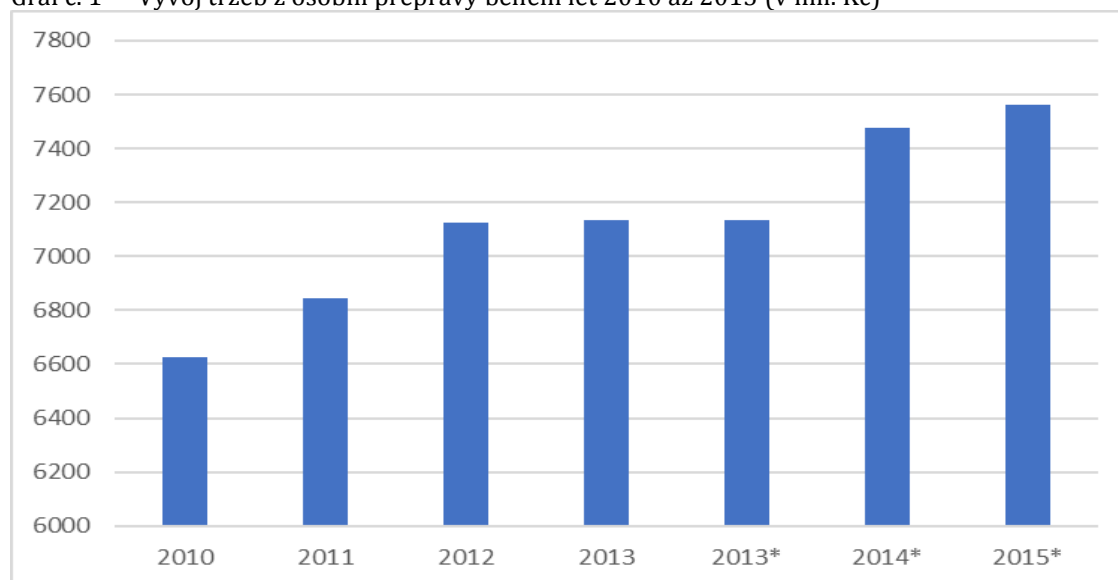
(v mil. Kč)	2010	2011	2012	2013	2013*	2014*	2015*
Tržby z hlavní činnosti	18858	19180	19499	19906	19923	20723	21075
Tržby z osobní přepravy	6628	6844	7125	7134	7134	7477	7561
Úhrady od objednatelů	12111	12257	12372	12772	12772	13227	13514
Ostatní tržby	119	79	2	0	17	19	0

Zdroj: České dráhy (2010-2015)

Díky konstantnímu zvyšování se úhrad od objednatelů a každoročně větších tržeb z osobní přepravy se tržby z hlavní činnosti každým rokem zvýšily. Naproti tomu se ostatní tržby během sledovaného období dostaly ze 119 mil. Kč na nulu. Protože ostatní tržby byly během let postupně přerozděleny do jiných skupin tržeb (České dráhy, 2010-2015) a jejich hodnota je v celkových tržbách mizivá, tak dále nebudou rozebírány.

6.1.1 Tržby z osobní přepravy

Graf č. 1 Vývoj tržeb z osobní přepravy během let 2010 až 2015 (v mil. Kč)



Zdroj: České dráhy (2010-2015)

I přes vstup konkurence na osobní železniční trh se Českým drahám, jak vyplývá z grafu č. 1, podařilo během let navýšit tržby z osobní přepravy o necelou miliardu korun. Je to především díky zvýšení počtu přepravených cestujících ze 163 milionů v roce 2010 na 170 milionů v roce 2015 (České dráhy, 2010-2015). To bylo zapříčiněno Českými drahami pomocí rozsáhlého procesu obnovy a modernizace vozového parku, zvýšeného počtu spotřebních produktů a nabídek, vytvořených nových aplikací pro snadnější nákup jízdenek a většího důrazu na marketingovou činnost (České dráhy, 2010-2015). Všechny tyto zmíněné činnosti a záležitosti vznikly hlavně z důvodu liberalizace osobního železničního trhu a vstupu konkurence na tento trh, protože by České dráhy bez těchto činností a věcí nemohly v konkurenčním boji na relaci Praha-Ostrava nebo v nadcházejících konkurenčních bojích o dotované linky obstát.

Velký vzestup byl zaznamenán mezi roky 2010 až 2012, kdy byl kladen největší důraz na zkvalitňování služeb a na marketingovou činnost s probíhající strategií ATAK 2010. Díky tomu se počet přepravených cestujících během těchto tří let navýšil o 6 milionů (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2013 však nastala stagnace. Byla hlavně ovlivněna stagnující ekonomickou situací v České republice a převládající recesí v Eurozóně (České dráhy, 2010-2015). Také na relaci Praha – Ostrava vstoupila nová konkurence, Leo Express. Tím vznikl na této relaci těžký konkurenční boj, který vedl k výraznému snížení cen jízdného a snížení podílu Českých drah na této relaci na pouhých 25 %

(Leo Express, 2012-2015). I přesto vše se však Českým drahám podařilo navýšit počet přepravených cestujících o půl milionu a udržet si tak tržby z osobní přepravy na úrovni roku 2012 (České dráhy, 2010-2015).

Od roku 2014 začalo ožívání české ekonomiky (Dubská, 2014) a byl znovu zaznamenán růst tržeb, kterému dopomohla i nová marketingová strategie. Také vzrostl počet přepravených cestujících o 800 tisíc (České dráhy, 2010-2015). Díky těmto faktorům České dráhy zaznamenaly největší vzestup tržeb z osobní přepravy za toto šestileté období.

Naopak v roce 2015 se z důvodu masivní výlukové činnosti SŽDC počet přepravených cestujících snížil (České dráhy, 2010-2015). I přes tuto skutečnost si České dráhy dokázaly i nadále udržet vzrůstající tendenci tržeb z osobní přepravy.

6.1.2 Úhrady od objednatelů

Graf č. 2 Vývoj úhrad objednatelů během let 2010 až 2015 (v mil. Kč)



Zdroj: České dráhy (2010-2015)

Úhrady od objednatelů se hlavně skládají z úhrad z krajských rozpočtů za provoz osobní železniční dopravy na jejich území a dotací ze státního rozpočtu na provoz podniku České dráhy (České dráhy, 2010-2015). Z Grafu č. 2 vyplývá, že úhrady od objednatelů měly konstantní růst.

České dráhy kvůli liberalizaci osobního železničního trhu musely nakoupit nové vlakové soupravy a staré zmodernizovat, aby v nadcházejících soutěžích o výhradní právo provozu soutěžených služeb a v konkurenčních bojích na dálkových železničních linkách mohly obstát. Z toho důvodu byly Českým drahám poskytnuty každoročně vyšší dotace ze státního rozpočtu.

6.2 Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba se skládá ze tří složek nákladů (České dráhy, 2010-2015):

Trakční náklady – trakční palivo (nafta), elektrická trakční energie

Úhrada za užití železniční dopravní cesty (dále jen ŽDC) – celková cena za použití drah pro jízdu vlaky, uhrazuje se SŽDC

Ostatní výkonová spotřeba – spotřeba materiálů, spotřeba ostatní energie, spotřeba PHM, nájemné za železniční vozy, přepravné, opravy a udržování, cestovné, telekomunikační, datové a poštovní služby, služby jídelních a lůžkových vozů, náklady na reklamu a propagaci a mnoho jiných minoritních nákladů

Vstup konkurence na trh nebo zásahy Českých drah nemají žádný vliv na trakční náklady a úhradu za užití ŽDC. Výše trakčních nákladů se odvíjí od ceny elektřiny a motorové nafty, jejíž cenu určuje trh komodit. Výše úhrady za užití ŽDC se určuje součinem vzdálenosti ujeté vlakem po trati a ceny za 1 km jízdy vlakem. Celková vzdálenost ujetá vlaky po trati se během let snižovala, takže hlavním důvodem vzestupného vývoje úhrady za užití ŽDC bylo každoroční zvyšování ceny za 1 km jízdy vlakem (České dráhy, 2010-2015). Tuto cenu stanovuje každoročně SŽDC (SŽDC, 2015), proto se domnívám, že toto stanovování ceny není nikterak ovlivněno liberalizací trhu osobní železniční dopravy.

České dráhy se zaměřily na optimalizaci nákladů z důvodů snížení celkových nákladů na provoz vlakových souprav na jednotlivých tratích. To by mělo Českým drahám dopomout v následujících soutěžích o výhradní právo provozu železniční dopravní služby na dotovaných linkách. České dráhy tak budou moci nabídnout menší potřebné náklady na provoz těchto linek. Dopomout by to mělo i v konkurenčních bojích na dálkových linkách, kde s nižšími náklady se může zavést levnější jízdné.

Optimalizace nákladů se nejvíce dotkla nákladů ostatní výkonové spotřeby, proto v další části bude podrobněji rozebrána.

Tabulka č. 5 Vývoj výkonové spotřeby během let 2010 až 2015

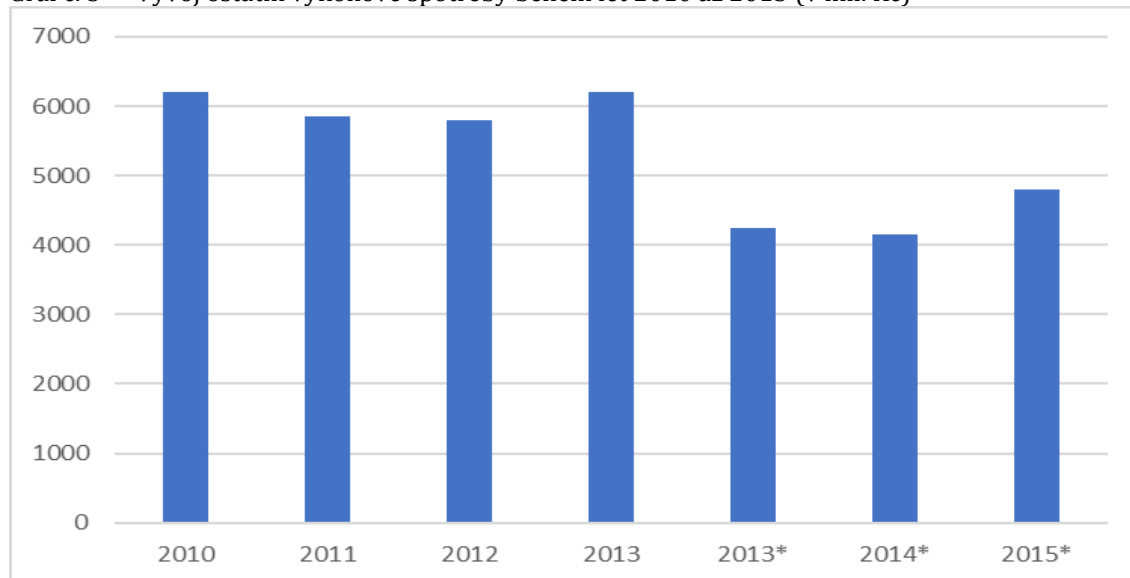
(v mil. Kč)	2010	2011	2012	2013	2013*	2014*	2015*
Výkonová spotřeba	10234	10268	10390	10780	8883	8619	9009
Trakční náklady	2631	2781	2976	2898	2897	2597	2401
Úhrada za užití ŽDC	1398	1636	1621	1687	1738	1869	1808
Ostatní výkonová spotřeba	6205	5851	5793	6195	4248	4153	4800

Zdroj: České dráhy (2010-2015)

Výkonová spotřeba dle tabulky č. 5 každým rokem, kromě roku 2014, rostla. Avšak zvyšující se tržby z hlavní činnosti tento růst pokryly.

6.2.1 Ostatní výkonová spotřeba

Graf č. 3 Vývoj ostatní výkonové spotřeby během let 2010 až 2015 (v mil. Kč)



Zdroj: České dráhy (2010-2015)

Z grafu č. 3 lze vyčíst, že od roku 2010 až do roku 2012 byl zaznamenán mírný pokles nákladů. Hlavním důvodem byl důraz Českých drah na úsporu a optimalizaci nákladů za účelem snížení nákladů provozu vlakových souprav (České dráhy, 2010-2015). Díky této úspoře a optimalizaci nákladů si České dráhy mohly dovolit snížit ceny, jež tak učinily na relaci Praha-Ostrava.

Avšak v roce 2013 náklady zpátky stouply na úroveň roku 2010 z důvodu stagnující ekonomické situace v České republice a převládající recese v Eurozóně. I přesto se ceny na relaci Praha-Ostrava nadále snižovaly z důvodu příchodu nového dopravce (kap 3.2.2). Českým drahám se tak musely na této trati nesmírně snížit zisky.

Rok 2014 zaznamenal menší pokles. Ten byl docílen snížením nákladů v oblasti režie (marketing, poradenství, právní služby apod.) (České dráhy, 2010-2015).

Jenže v roce 2015 z důvodu rozhodčího nález⁵ ve sporu se společností ŠKODA TRANSPORTATION a. s. a vlivem rozsáhlých výluk SŽDC se i přes snahu snižování a optimalizování nákladů Českým drahám nepodařilo udržet náklady na nižší nebo stejné úrovni jako v roce 2014 (České dráhy, 2010-2015). Ostatní výkonová spotřeba tak zaznamenala růst nákladů o téměř 650 milionů korun.

⁵ Rozhodčí soud nařídil Českým drahám, že mají zaplatit doplatek kupní ceny 468 mil. korun společnosti Škoda Transportation za dvacet lokomotiv Škoda 109E, které dostaly s několikaletým zpožděním a také zaplatit výrobci dalších 760 mil. jako inflační navýšení (České dráhy, 2015).

Celkově se České dráhy pokoušely během sledovaného období snížit ostatní výkonovou spotřebu za účelem získání větší konkurenceschopnosti kvůli postupné liberalizaci trhu osobní železniční dopravy, ale jak si lze z grafu č. 3 všimnout, kvůli nepříznivým podmínkám a faktorům v letech 2013 a 2015 se to nepodařilo.

6.3 Osobní náklady

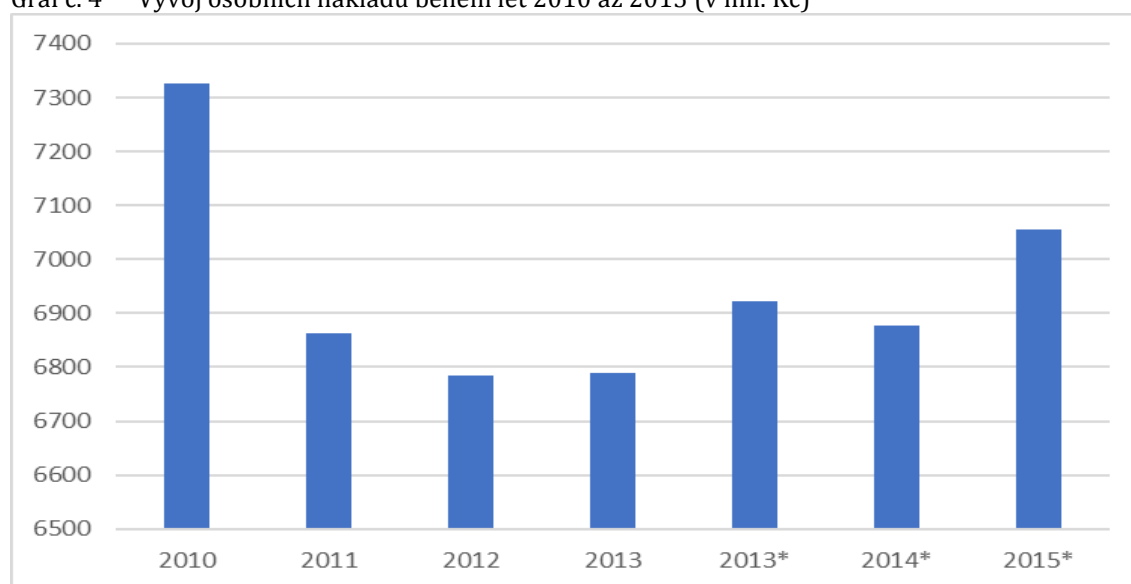
Osobní náklady se skládají z mzdových nákladů, zákonného sociálního a zdravotního pojištění, zákonných sociálních nákladů a z benefitů vyplývajících z kolektivní smlouvy (České dráhy, 2010-2015). Osobní náklady budeme rozebírat jako celek, protože veškeré jeho části jsou spjaty se mzdami zaměstnanců Českých drah.

Tabulka č. 6 Vývoj osobních nákladů během let 2010 až 2015

(v mil. Kč)	2010	2011	2012	2013	2013*	2014*	2015*
Osobní náklady	7326	6863	6785	6789	6923	6877	7056
Mzdové náklady	5347	4961	4891	4888	4953	4920	5054
Zákonné soc. a zdrav. pojištění	1712	1634	1633	1635	1622	1615	1670
Zákonné soc. náklady (ZSN)	35	31	31	30	264	254	251
ZSN - benefity vyplývající z KS	232	237	230	236	84	88	81

Zdroj: České dráhy (2010-2015)

Graf č. 4 Vývoj osobních nákladů během let 2010 až 2015 (v mil. Kč)



(České dráhy, 2010-2015)

Graf č. 4 poukazuje, že i u osobních nákladů České dráhy v letech 2010 až 2012 kladly důraz na úsporu a optimalizaci. Snížení osobních nákladů bylo docíleno za pomoci snižování počtu zaměstnanců (České dráhy, 2010-2015).

Od roku 2013 se počet zaměstnanců i nadále snižoval, jen ne už v takovém rozsahu jako v letech 2011 a 2012 (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2015 byl zaznamenán jediný vzestup osobních nákladů, a to bylo z důvodu zvýšení mezd zaměstnanců (České dráhy, 2010-2015).

U osobních nákladů se úspora a optimalizace nákladů vydařila. Hlavní účel úspory a optimalizace nákladů bylo získání větší konkurenceschopnosti pomocí možnosti snížení cen jízdného, jež tak České dráhy učinily na relaci Praha-Ostrava.

6.4 Ukazatele hospodaření a odpisy

Mezi hlavní ukazatele hospodaření patří EBITDA (zisk před započtením úroků, daní a odpisů), EBIT (zisk před zdaněním a úroky) a Zisk (ztráta) za období. Odpisy zde slouží k výpočtu EBIT a také mají vypovídající hodnotu o investicích do dlouhodobého majetku. EBIT se v podkapitolách nenachází, protože jeho hlavní složky (EBITDA, odpisy), z kterých je vypočítán, jsou zde analyzovány a závěry, ke kterým bychom došli, by byly stejné.

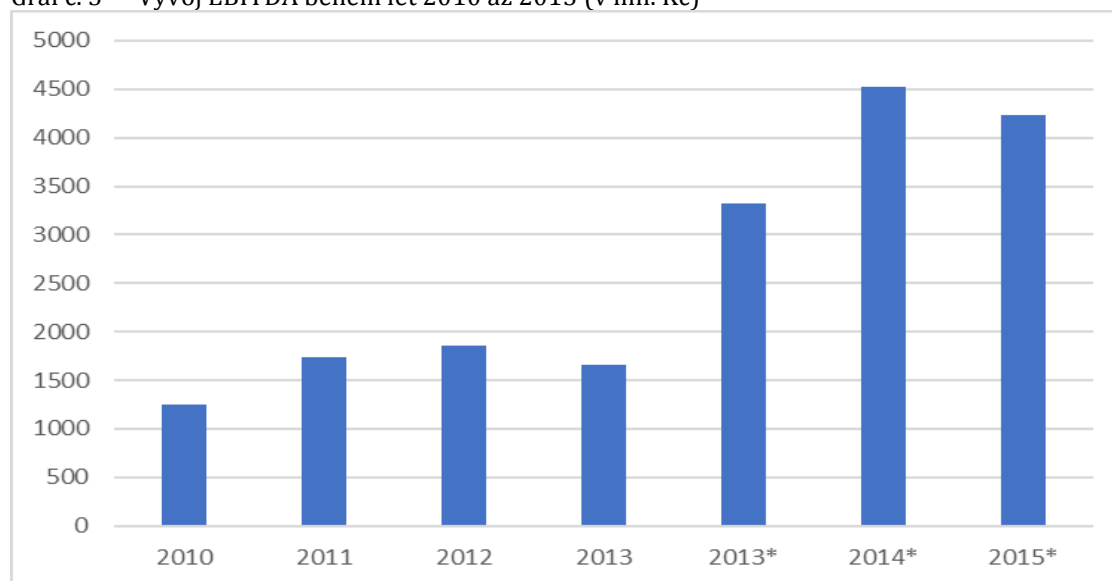
Tabulka č. 7 Vývoj ukazatelů hospodaření a odpisů během let 2010 až 2015

(v mil. Kč)	2010	2011	2012	2013	2013*	2014*	2015*
EBITDA	1251	1734	1862	1657	3321	4519	4236
Odpisy	1692	1854	2022	2275	4088	4397	4580
EBIT	-441	-120	-160	-618	-767	122	-344
Zisk (ztráta) za období	-8	-583	-517	-1795	-2053	-865	-1398

Zdroj: České dráhy (2010-2015)

6.4.1 Zisk před započtením úroků, daní a odpisů

Graf č. 5 Vývoj EBITDA během let 2010 až 2015 (v mil. Kč)



Zdroj: České dráhy (2010-2015)

V letech 2010 až 2012 EBITDA měla vzestupnou tendenci díky každoročnímu zvýšení tržeb z hlavní činnosti a důrazu na optimalizaci a úsporu nákladů.

V roce 2013 byl zaznamenán pokles z důvodu stagnace tržeb z osobní přepravy a zvýšené výkonové spotřeby, která dosáhla největšího výsledku během sledovaného období.

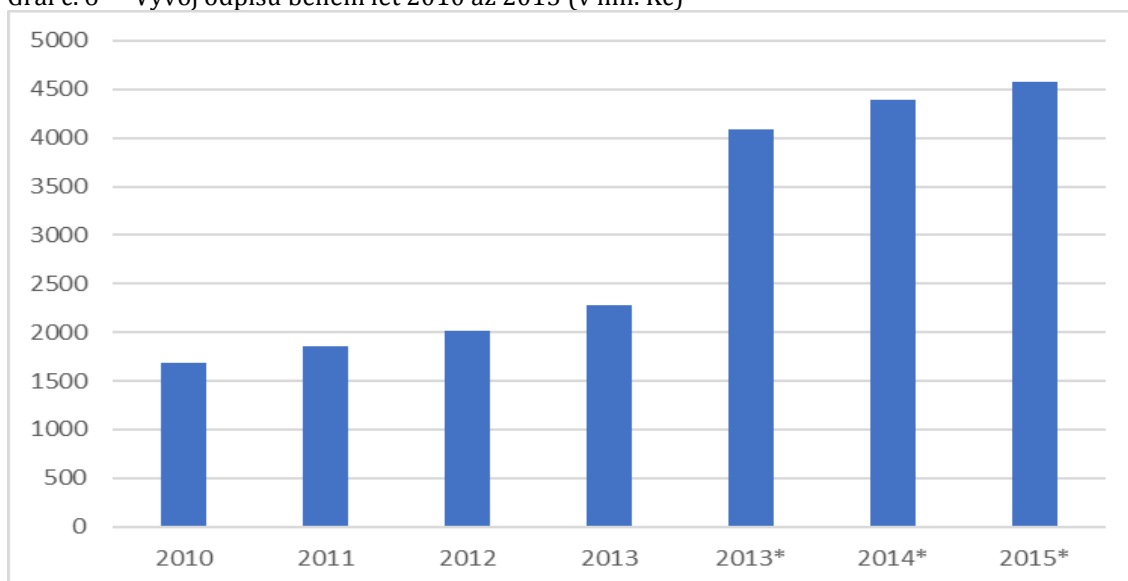
Pak ale EBITDA v roce 2014 oproti roku 2013 nesmírně vzrostla. Rozdíl mezi těmito dvěma roky činil skoro 1,2 miliardy. Způsobily to zvýšené tržby, které znamenaly největší vzestup ve sledovaném období. Také i výkonová spotřeba oproti roku 2013 se snížila o několik stovek miliónů.

I přes tendenci zvyšování tržeb z hlavní činnosti byl v roce 2015 znova zaznamenán pokles EBITDA z důvodu zvýšení nákladů. Bylo to vlivem vyšších mezd, rozsáhlých výluk SŽDC a rozhodčího nálezu ve sporu se společností ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (České dráhy, 2010-2015).

Pomocí rozsáhlého procesu obnovy a modernizace vozového parku, zvýšenému počtu spotřebních produktů a nabídek, vytvořením nových aplikací pro snadnější nákup jízdenek, větším důrazem na marketingovou činnost a na úsporu a optimalizaci nákladů EBITDA nesmírně vzrostla (České dráhy, 2010-2015). Na všechny vyjmenované činnosti a věci se České dráhy zaměřily z důvodu příchodu konkurence na trh osobní železniční dopravy, aby mohly mít v konkurenčním boji navrch.

6.4.2 Odpisy

Graf č. 6 Vývoj odpisů během let 2010 až 2015 (v mil. Kč)

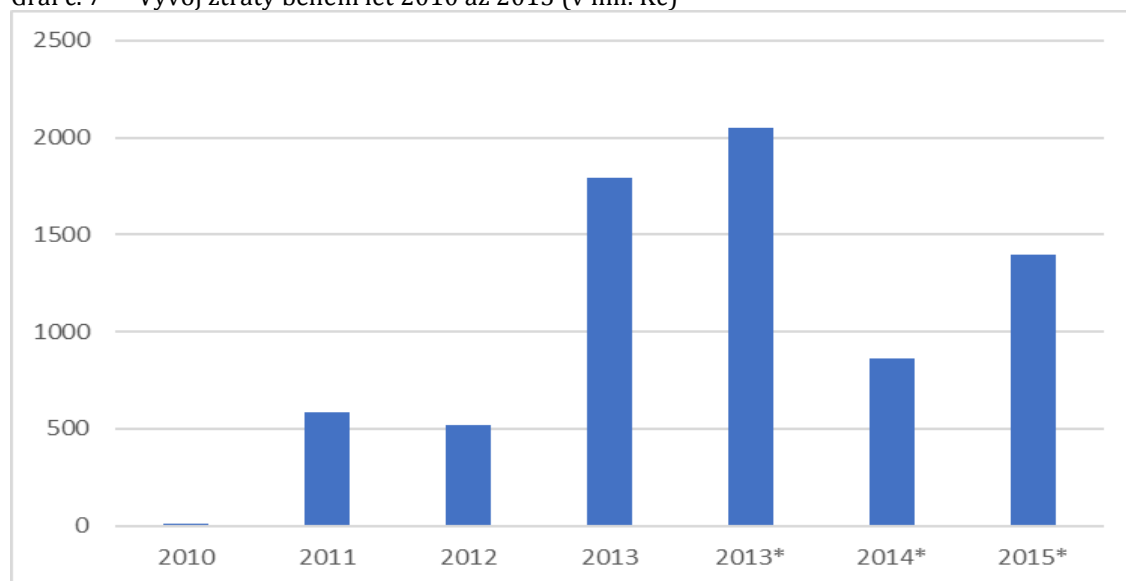


Zdroj: České dráhy (2010-2015)

Modernizace a obnova vozového parku, která byla zavedena z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti Českých drah na osobním železničním trhu, si vyžádala v každém roce veliké investice (viz. Tabulka č. 3). Tyto investice však není možné rovnou dát do nákladu, ale je nutné je několik let postupně odepisovat. Graf č. 6 má tedy vzestupnou tendenci, protože se odpisy s každoročně přibývajícemi investicemi pouze zvyšovaly. To byla jedna z hlavních příčin vykázané ztráty v letech 2011 až 2015.

6.4.3 Ztráta za období

Graf č. 7 Vývoj ztráty během let 2010 až 2015 (v mil. Kč)



Zdroj: České dráhy (2010-2015)

České dráhy za celé šestileté období nedosáhly kladného výsledku hospodaření. Nejmenší ztrátu 8 milionů korun měly v roce 2010. Bylo to před příchodem konkurence na trh, kdy se teprve začínalo s velkými investicemi do obnovy a modernizace vozového parku a České dráhy měly v té době finanční náklady⁶ na nízké úrovni (České dráhy, 2010-2015).

V letech 2011 a 2012 se pak zvyšující se investice podílely na zvýšení finančních nákladů a odpisů, které prohloubily vykázanou ztrátu. Ztráta se však díky zvýšené tržbě za hlavní činnost a optimalizaci nákladů udržela u hranice půl miliardy korun (České dráhy, 2010-2015).

Jenže po roce 2012 nastal veliký propad a ztráta dosáhla skoro k hranici 2 miliard korun (podle nové metodiky vykazování segmentu tuto hranici překonala). Hlavním důvodem tohoto propadu bylo vytvoření opravných položek na dlouhodobý majetek a na zásoby a také vytvoření rezerv na probíhající soudní spory (České dráhy, 2010-2015). K tomu EBITDA se v roce 2013 snížila, kdežto odpisy stále pokračovaly ve své stoupající tendenci.

V roce 2014 ztráta výrazně poklesla díky nesmírnému nárůstu EBITDA, který byl zapříčiněn vysokým nárůstem tržeb z hlavní činnosti a poklesem výkonové spotřeby a osobních nákladů. Ale i tak České dráhy vykázaly ztrátu 800 milionů

⁶ Jedná se o úroky z bankovních kontokorentních účtů a úvěrů, úroky z úvěru od ČSOB a z půjček od společnosti Eurofima, úroky z vydaných dluhopisů, úroky ze závazků z finančního leasingu a ostatní úroky

korun kvůli stále zvyšujícím se finančním nákladům a odpisům (České dráhy, 2010-2015).

V roce 2015 EBITDA klesla a finanční náklady s odpisy jako každým rokem zase vzrostly (České dráhy, 2010-2015). To mělo za následek prohloubení ztráty na 1,3 miliardy korun.

Zde hlavním problémem byly stále se zvyšující se odpisy s finančními náklady a faktory⁷, které stály za zvýšenou ztrátou v letech 2013 a 2015.

České dráhy investovaly do obnovy a modernizace vozového parku za účelem zvýšení konkurenceschopnosti. Jenže toto zvýšení konkurenceschopnosti přineslo také zvýšení odpisů a finančních nákladů, které bylo jedním z hlavních důvodů vykázané ztráty (České dráhy, 2010-2015).

Liberalizace osobního železničního trhu neměla žádný vliv na faktory, které stály za zvýšenou ztrátou v letech 2013 a 2015.

Konkurenční boj na relaci Praha-Ostrava zde není zmíněn, protože nejsou dostupné žádné podrobné informace o tom, jak České dráhy na této relaci hospodařily. Proto bude odhad vlivu konkurenčního boje na relaci Praha-Ostrava probrán v kapitole 6.5.

6.5 Dopad liberalizace trhu osobní železniční dopravy na vývoj ekonomické situace podniku České dráhy a. s.

V předchozích podkapitolách jsme analyzovali vývoj ekonomické situace pomocí několika ukazatelů a určili faktory, které k tomuto vývoji vedly. Avšak dopad vstupu konkurence na železnici, přesněji pouze na relaci Praha–Ostrava, na vývoj ekonomické situace Českých drah můžeme pouze odhadovat. České dráhy vše ohledně tržeb a nákladů u této relace drží v tajnosti. Jediným možným vodítkem k ohodnocení situace Českých drah na relaci Praha-Ostrava zůstává celkový vývoj ekonomické situace Českých drah a ceny jízdného na této trati.

Do roku 2012 se Českým drahám zvyšovaly tržby z hlavní činnosti a snižovaly osobní náklady a výkonová spotřeba. I přes snížení jízdného (Tomeš, 2014) se domnívám, že České dráhy si mohly během let 2011 a 2012 udržet stejné zisky na relaci Praha-Ostrava jako před rokem 2011.

Jenže v roce 2013 se výkonová spotřeba vrátila na úroveň roku 2010 a tržby z osobní přepravy v tomto roce stagnovaly. I přes tuto skutečnost se ceny jízdného propadly z 210 korun na 99 korun (Tomeš, 2014). Zde zastávám názor, že se Českým drahám v roce 2013 na relaci Praha-Ostrava výrazně snížily zisky.

V roce 2014 se ekonomická situace Českých drah výrazně zlepšila díky zvýšení tržeb z hlavní činnosti a snížení výkonové spotřeby a osobních nákladů. Ale ceny

⁷ Jedná se o vytvoření opravných položek na dlouhodobý majetek a na zásoby, vytvoření rezerv na probíhající soudní spory, vyšší mzdy, rozsáhlé výluky SŽDC, rozhodčí nález ve sporu se společností ŠKODA TRANSPORTATION a. s. a stagnující ekonomickou situaci v České republice a převládající recesi v Eurozóně.

jízdného na relaci Praha-Ostrava zůstaly neměnné (České dráhy, 2010-2015). Proto se domnívám, že Českým drahám se zvýšily zisky na relaci Praha-Ostrava oproti roku 2013, ale už nedosáhly na hodnotu před rokem 2013.

V roce 2015 vzrostly Českým drahám osobní náklady a výkonová spotřeba, ale ceny jízdného na relaci Praha-Ostrava zůstaly ve stejné výši jako v roce 2013 (České dráhy, 2010-2015). To dle mého názoru pro České dráhy znovu znamenalo snížení zisků na této relaci.

S velkou pravděpodobností konkurenční boj na relaci Praha-Ostrava byl jeden z důvodů velkých ztrát, které České dráhy vykázaly v roce 2013, 2014 a 2015. V roce 2011 a 2012 teprve konkurence vstupovala na trh osobní železniční dopravy a konkurenční boj byl na svém počátku. Proto v roce 2011 a 2012 byl vliv liberalizace tohoto trhu na zisk/ztrátu Českých drah na relaci Praha-Ostrava nízký.

Ale i bez hrubého odhadu určení dopadu konkurenčního boje na relaci Praha-Ostrava na osobní železniční trh byl dopad liberalizace osobního železničního trhu na celkový vývoj ekonomické situace Českých drah nesmírný. Jedná se zde hlavně o rozsáhlý proces obnovy a modernizace vozového parku, zvýšený počet spotřebních produktů a nabídek, vytvoření nových aplikací pro snadnější nákup jízdenek, větší důraz na marketingovou činnost a na úsporu a optimalizaci nákladů, na něž se České dráhy zaměřily kvůli vstupu konkurence na trh osobní železniční dopravy.

Tyto činnosti, které České dráhy podnikly ke zvýšení své konkurenceschopnosti, vedly ke zvýšení tržeb z osobní přepravy a ke snížení osobních nákladů a nákladů v oblasti režie. Jenže také vedly i ke zvýšení investic, které se následně negativně promítly do výsledku hospodaření přes odpisy a finanční náklady. Investice nebylo možné pokrýt jen zvýšenou tržbou z osobní přepravy, proto bylo nutné zvýšit i úhrady od objednatelů dopravy. Během šestiletého období se úhrady od objednatelů zvýšily o 1,4 miliard korun. Celkově za šest let se zvýšily tržby z hlavní činnosti o 2,3 miliardy korun, jenže ani to nebylo dostatečné k tomu, aby se České dráhy dostaly ze ztráty.

Postupná liberalizace trhu osobní železniční dopravy donutila České dráhy hodně investovat, a to bylo hlavní příčinou její vykázané ztráty během let 2011 až 2015. Na druhou stranu se České dráhy díky změnám, které musely učinit kvůli postupné liberalizaci tohoto trhu, staly efektivnějšími dopravci, jenž dokazuje celkové zvýšení tržeb z osobní dopravy a snížení osobních nákladů během sledovaného období.

7 Vliv liberalizace trhu na změny v obchodní strategii Českých drah

Po detailnějším průzkumu strategie Českých drah (kap. 5) můžeme určit vliv liberalizace trhu v osobní železniční dopravě v České republice na změny v obchodní strategii Českých drah.

Největší změny proběhly hned v prvním roce sledovaného období, kdy byl ohlášen vstup Regiojetu na linku Praha-Ostrava. Byly navrženy nové strategické cíle obchodní strategie a byla také vytvořena nová marketingová strategie ATAK 2010.

Konkurenční boje se hlavně vedou o zákazníky, proto se do popředí strategických cílů obchodní strategie a nové marketingové strategie Českých drah dostala zákaznická spokojenost. Na osobním železničním trhu se za zákazníky považují objednatelé dopravy (kraje, stát) a cestující. Zatímco na relaci Praha-Ostrava se soupeří pouze o cestující, u dotovaných linek se soupeří o získání smlouvy o výhradní právo soutěžené služby od krajů nebo státu. K získání těchto zákazníků na svou stranu je v konkurenčním boji zapotřebí mít vyšší kvalitu služeb nebo nižší ceny oproti konkurenci, v nejlepší případě oboje. Vyšší kvalita a optimalizace cen se tak staly hlavním zaměřením jednoho ze strategických cílů Českých drah, orientace na zákazníka.

Z toho důvodu České dráhy od roku 2011 zkvalitnily služby v dálkové dopravě. Ze začátku zlepšily kvalitu služeb pouze na spojích SC Pendolino a IC/EC na relaci Praha-Ostrava. V dalších letech bylo toto zkvalitnění služeb rozšířeno i na další relace. Na podzim roku 2011, kdy propukl konkurenční boj na relaci Praha-Ostrava, České dráhy začaly i se snižováním cen jízdného.

Strategický cíl orientace na zákazníka se během let 2010-2012 dostával více do popředí priorit Českých drah. Mohl za to stále tvrdší konkurenční boj probíhající na relaci Praha-Ostrava. S nástupem druhého soukromého dopravce na relaci Praha-Ostrava v roce 2013 byly strategické cíle vytlačeny do pozadí a České dráhy se zaměřily hlavně na posílení konkurenceschopnosti v mezinárodní a vnitrostátní dálkové dopravě a v příměstské i v regionální dopravě. To vedlo České dráhy k vytvoření smluv o spolupráci s národními dopravci ze sousedních zemí (kap. 5.3). Tím si České dráhy vybudovaly velkou konkurenční výhodu na dálkových tratích Praha-Berlín-Hamburk, Praha-Olomouc-Horní Lideč-Žilina, Praha-Bratislava-Budapešť a Praha-Vídeň-Brno-Graz. Proto soukromí dopravci, kteří by chtěli rozšířit své dopravní služby na tyto spoje, budou mít obtížné na těchto linkách konkurovat Českým drahám.

České dráhy tak provedly změny ve strategických cílech, které se postupem času hlavně zaměřily na zákaznickou spokojenost a stejně po roce 2013 byly přesunuty do ústraní, aby se hlavně zaměřily na posílení konkurenceschopnosti všemi

možnými prostředky. To jen potvrzuje, že se České dráhy nesmírně obávaly konkurence. Také si uvědomily, že je nutné změnit stav věcí, jinak by v konkurenčním boji nemohly obstát. To zahrnovalo také i změnu marketingové strategie.

S liberalizací trhu bylo pro České dráhy zapotřebí rozšířit propagaci produktů a nabídek. Bez této propagace by mohli zákazníci opomenout produkty a nabídky Českých drah a rozhodnout se využít konkurenčních. Proto byla spuštěna v roce 2010 nová marketingová strategie ATAK 2010, která podporovala marketingové kampaně zaměřené na propagaci produktů a nabídek s primárním cílem zvýšit tržby.

ATAK 2010 se pak od roku 2011 hlavně zaměřil na In Karty, její rozvoj a komunikační podporu. To dokazuje i intenzivní kampaň pro zvýšení penetrace aplikací IN 25 a IN 50. Tyto aplikace měly sloužit k zajištění stálého zákazníka. Dle druhu In Karty (25, 50) zákazník získal určenou výši slevy na jízdné a s každým zakoupeným jízdným se mu na In Karty připsaly věrnostní body, které mohl dále proměnit na slevy na produkty. Těmito aplikacemi si tak měly České dráhy zvýšit konkurenční výhodu na relaci Praha-Ostrava, protože cestující se zakoupenou In Kartou spíše využil služeb Českých drah než konkurenčních. Až do konce sledovaného období vysoká podpora In Karty stále pokračovala, aby si České dráhy zajistily své zákazníky, kdyby konkurenční dopravci chtěli rozšířit svoji působnost i na další tratě.

V roce 2014 však marketingová strategie byla změněna. Důvodem byl nejspíše tvrdý konkurenční boj na relaci Praha-Ostrava a velká ztráta v roce 2013. Byly vytvořeny tři klíčové oblasti, na které České dráhy zaměřily svoji pozornost. Pro České dráhy jednou z největších priorit byla stále In Karta, proto se zařadila do jedné z oblastí. Kvůli pokračující hrozbě konkurence byla do další oblasti zařazena dálková doprava. Ta měla pomoci s propagací spojů SC Pendolino na relaci Praha-Ostrava a také poukázat na nové prémiové vlakové soupravy na ostatních dálkových tratích. Do třetí oblasti spadalo volnočasové cestování, jež ale nemá s vlivem liberalizace moc společného. Jde hlavně o zvýšení počtu cestujících o víkendech a prázdninách.

Se změnou marketingové strategie byly přidány doplňkové služby ČD Taxi, ČD Parking, ČD Auto a ČD Bike, o které si cestující mohou rozšířit základní služby. Pomocí těchto doplňkových služeb si chtěly České dráhy vytvořit velkou konkurenční výhodu. České dráhy vlastní veškeré nádražní budovy. Proto zde mohou mít uložena kola k výpůjčce. Také s většinou nádražních budov je spojené parkoviště, kde České dráhy mají zarezervovaná místa pro své cestující nebo pro svou taxislužbu. Konkurence samozřejmě takové služby u nádražních budov provozovat nemůže, protože jim to České dráhy nepovolí.

Se všemi těmito změnami strategie také souvisí obnova a modernizace vozového parku. Se starými vlakovými soupravami by České dráhy mohly jen obtížně obstát proti novým a moderním vlakovým soupravám soukromých dopravců. Také se staršími vlakovými soupravami jsou spojené vyšší náklady za provoz, kvůli větší

spotřebě trakční energie a častějším opravám (České dráhy, 2010-2015). Takže liberalizace osobního železničního trhu ovlivnila i změny v obchodní strategii, které obsahovaly nákup nových vlakových souprav nebo modernizaci těch starších. Do obnovy a modernizace vozového parku tak bylo během sledovaného období investováno přes 31 miliard korun.

Před vstupem konkurence na trh nebylo pro České dráhy zapotřebí tolik se starat o image své firmy, protože byla na trhu sama a cestující si nemohli vybrat jakým dopravcem tenkrát pojedou. Jenže image firmy je většinou velmi rozhodujícím faktorem při rozhodování zákazníka při výběru služby nebo produktu a se vstupem konkurence na trh osobní železniční dopravy se pro České dráhy postupem času stala image jednou z velkých priorit. Svědčí o tom i přidání v roce 2015 čtvrté oblasti (zlepšení vnímání značky České dráhy) do marketingové strategie a rozšíření či přidání nových aktivit a projektů do Společenské odpovědnosti.

V rámci společenské odpovědnosti a obnovy a modernizace vozového parku byl vozový park během sledovaného období rozšířen o velký počet nových bezbariérových souprav. To bylo samozřejmě pro České dráhy nutností, protože konkurenční dopravci nabízejí také bezbariérové vlakové soupravy a bez odstraňování bariér by přišli o řadu zákazníků mezi nimiž jsou osoby zdravotně postižené, seniři, maminky s kočárky a osoby s dočasným zdravotním postižením. I v soutěžích dají objednatelé dopravy přednost dopravci, který nabídne možnost nasazení bezbariérových vlakových souprav. Odstraňování bariér také zlepšuje image Českých drah v očích široké veřejnosti.

Změny obchodní strategie přinesly během sledovaného období, kromě rozšíření vozového parku o bezbariérové vozy, rozšíření projektů a aktivit v rámci společenské odpovědnosti. Ulehčování cestování zdravotně postiženým osobám, pomáhání v přepravě dětí z dětských domovů a sociálně slabých rodin do škol a kroužků a další spousta projektů a aktivit (kap. 5.2) pomáhá Českým drahám ve vylepšování jejich image. Soukromí dopravci investování do projektů a aktivit v rámci společenské odpovědnosti ve sledovaném období nevyužívali.

Vliv liberalizace osobního železničního trhu na změny obchodní strategie Českých drah byl nesmírný. Hlavní cíle obchodní strategie se během sledovaného období zcela zaměřily na boj s konkurencí. Účelem bylo porazit konkurenční dopravce na relaci Praha-Ostrava a upevnit si postavení na ostatních linkách.

Jenže na relaci Praha-Ostrava se tak nestalo. Konkurenční dopravci přišli ještě s kvalitnějšími službami a také dokázali držet krok se snižující se cenami Českých drah. I tak se díky těmto změnám v obchodní strategii podařilo Českým drahám navýšit celkový počet cestujících. (České dráhy, 2010-2015).

7.1 Doporučení pro budoucí strategii Českých drah

Protože České dráhy nezveřejňují některé interní informace, jde například o zisky nebo ztráty na jednotlivých trasách, bude formulace doporučení pro budoucí strategii Českých drah obecnější.

Od výměny představenstva v roce 2013 se investice průběhem dalších let snižovaly (tabulka č. 3) (České dráhy, 2010-2015). To byl dle mého názoru výborný krok, protože přehnané investování by se Českým drahám v budoucnu nemuselo vyplatit. V konkurenčním boji o linky by v některých mohly prohrát. To by vedlo ke snížení tržeb a k problémům se splácením těchto investic a jejich úroků. Proto by v budoucnu nebylo na škodu ze začátku pár linek jiným dopravcům propustit a zaměřit svoji pozornost na linky, které v sobě mají aspoň nějaký potenciál růstu zisku.

České dráhy mají velkou výhodu v neveřejných informacích o počtu přepravených cestujících a velikosti tržeb na jednotlivých linkách, které vlastní pouze ony. Proto mají České dráhy oproti jiným dopravcům navrch. Tyto informace se pak dají výtečně využít už u zmíněného propouštění linek.

Smlouvy s dopravci na dotované linky jsou na dobu určitou. České dráhy tak u propuštěných linek mohou pár let počkat a zkoumat jejich situaci. Pokud se situace ukáže lepší, než se zprvu zdálo, České dráhy se mohou po skončení smlouvy konkurenčního dopravce na provozování dané linky o tuto linku ucházet v budoucím výběrovém řízení.

Touto strategií se vytvoří oligopolní struktura. Bude nutné s konkurenčními dopravci koordinovat časový plán odjezdů a příjezdů vlaků. Při oligopolní struktuře akce zaměřené na poškození konkurence budou mít dalekosáhlý dopad. Proto bez spolupráce by mohla být poškozena celá osobní železniční doprava.

Důležitým a dle mě velmi správným krokem bylo v roce 2015 přidání čtvrté oblasti zaměřené na zlepšení vnímání značky České dráhy do marketingové strategie. V konkurenčním boji je dobrá image silnou zbraní, na druhou stranu špatná image je pro firmu ničující. České dráhy během sledovaného vylepšovaly svoji image pomocí projektů a aktivit v rámci společenské odpovědnosti.

Jedinou výtkou, kterou bych měl, je malá propagace aktivit a činností ze společenské odpovědnosti. Lidé se ztěžka dozví, že České dráhy pomáhají dětem z dětských domovů s dopravou do školy nebo ulehčují cestování zdravotně postiženým lidem, pokud si sami tuto informaci nevyhledají. Proto v budoucnu by bylo skvělé, kdyby marketingová činnost se zaměřila na větší propagaci činností v rámci společenské odpovědnosti.

Prioritou u produktů Českých drah by stále měla zůstat In Karta, ale bylo by dobré vylepšit informační kampaně i jiných nabízených produktů Českých drah.

Posledním doporučením je pokračovat ve stejných činnostech jako ve sledovaném období. Získání smluv o spolupráci se sousedními zeměmi nebo vytvoření doplňkových činností jako ČD Taxi, ČD Parking, ČD Bike a mnoho dalších provozovaných na nádražích vlastněné Českými drahami, byl výborným krokem a získalo Českým drahám velkou konkurenční výhodu. Proto se pokusit v budoucnu o prodloužení těchto smluv a vylepšení těchto doplňkových služeb.

České dráhy během sledovaného období výborně změnilly a vylepšily svoji strategii. Proto by měly v tomto nastaveném trendu i nadále pokračovat.

8 Diskuze

Strategie Českých drah zvýšila počet přepravených cestujících, tržby a optimalizovala některé z nákladů. Problém nastal ve velkých investicích do obnovy a modernizace vozového parku. Ty zvýšily odpisy a finanční náklady, a to byl jeden z hlavních důvodů k vykázání ztráty v letech 2011 až 2015. Ztráta byla pak jeden z důvodů, proč Moody's snížil rating Českých drah během let z Baa1 na Baa3, jež je posledním investičním stupněm na ratingové stupnici. Mezi další příčiny snížení ratingu patří: struktura likvidity a pokračující závislost na krátkodobých úvěrových strojích, zpomalení plánové likvidace aktiv a neukončený proces převodu zbývajících majetku na SŽDC. (Moody's, 2014)

Ztráta však byla ovlivněna i jinými faktory. Šlo o stagnující ekonomickou situaci v České republice a převládající recesi v Eurozóně, které ovlivnily tržby Českých drah a také pravděpodobně stály i za zvýšením cen energie a pohonných hmot do roku 2013.

Velká ztráta z roku 2013 nebyla pouze ovlivněna stagnující ekonomickou situací v České republice a převládající recesi v Eurozóně, ale dle výroční zprávy to byly i vytvořené opravné položky na dlouhodobý majetek a na zásoby a také vytvořené rezervy na probíhající soudní spory. Také byl v na konci července vyměněn předseda představenstva i s některými členy. I to by mohl být jeden z faktorů, které mohly zapříčinit tak vysokou ztrátu.

V roce 2013 byla ztráta z roku 2012 prohloubena o 1,2 mld. Kč, ale hned v roce 2014 se ztráta snížila o 1,2 mld. Kč. Rok 2013 by se dal tak považovat jen za dočasný výkyv ve vývoji hospodářského výsledku Českých drah.

I rok 2015 zaznamenal prohloubení ztráty o 0,5 mld. Kč z důvodu rozhodčího nálezu ve sporu se společností ŠKODA TRANSPORTATION a. s., vyšších mezd a rozsáhlých výluk SŽDC, které snížily počet přepravených cestujících o 800 tisíc. Jestli by se dal však i tento rok považovat za pouhý výkyv ve vývoji hospodářského výsledku je diskutabilní. K posouzení by byly zapotřebí výsledky minimálně z dalšího roku.

České dráhy nezveřejnily informace ohledně tržeb a nákladů na relaci Praha-Ostrava. Kvůli tomu jsem musel vyhodnocení vlivu konkurenčního boje na relaci Praha-Ostrava na vývoj ekonomické situace Českých drah odhadnout. Dle Motty (2004) lze očekávat, že u konkurence na trhu se dominantní firma uchýlí k použití podnákladových cen, aby odstranila konkurenci z trhu. Podnákladové ceny mohly být použity Českými drahami v roce 2013, kdy cena jízdného na relaci Praha-Ostrava klesla na hodnotu 99 korun i přes zvýšení výkonové spotřeby. Důkazem může být i stagnace tržeb z osobní přepravy při zvýšení počtu přepravených cestujících o půl milionu (České dráhy, 2010-2015). Může to být také hlavní důvod, proč České dráhy nechtějí zveřejnit informace ohledně tržeb a nákladů na relaci Praha-Ostrava. Jestli České dráhy používaly podnákladové na relaci Praha-Ostrava, konkurenční boj na této relaci mohl mít větší dopad na vývoj ekonomické situace Českých drah, než jsem odhadoval.

Všeobecně je s větším počtem soutěžících firem v odvětví spojovány nižší náklady a ceny, vyšší kvalita a efektivita a větší rozsah nabízených služeb (Kvizda a Tomeš, 2013). Dle Kvizdy a Tomeše (2013) to však nemusí platit ve specifických odvětvích, k jakým železniční doprava nepochybně patří. Jenže České dráhy kvůli vstupu konkurence na trh osobní železniční dopravy, končícímu memorandu a vyhlášených soutěžích o dotované linky zvětšily rozsah nabízených služeb, zvýšily kvalitu, snížily náklady a zvýšily efektivitu. To vše díky optimalizaci nákladů, obnově a modernizaci vozového parku a změnám v obchodní strategii. I na relaci Praha-Ostrava byly sníženy ceny jízdného z důvodu tvrdého konkurenčního boje. Teorie, že s vyšší mírou konkurence jsou spojovány nižší náklady a ceny, vyšší kvalita a efektivita a větší rozsah nabízených služeb (Kvizda a Tomeš, 2013), se v osobní železniční dopravě zatím potvrzuje. Ale liberalizace trhu osobní železniční dopravy ještě neskončila. V průběhu nebo po dokončení této liberalizace se může ukázat, že tato teorie v tomto odvětví opravdu neplatí.

Šestileté období je krátká doba k určení, jaký byl dopad postupné liberalizace v osobní železniční trh na podnik České dráhy. Hlavní vliv na celkový ekonomický vývoj Českých drah měly provedené investice, optimalizované náklady a vylepšená strategie, kvůli vstupu konkurence na relaci Praha-Ostrava, ohlášenému postupnému otevírání trhu osobní železniční dopravy (tabulka č. 2) a končícímu memorandu v roce 2019. Všechny tyto změny přinesly Českým drahám velké navýšení EBITDA.

Investice se však vyplácí hlavně až z dlouhodobého hlediska, proto pro úplné ohodnocení vlivu investic na vývoj ekonomické situace Českých drah by byly zapotřebí výsledky z budoucích let. Do roku 2019 by České dráhy měly dokončovat veškeré své nejdůležitější investice a být připraveny na tvrdý konkurenční boj, který započne po skončení memoranda. Po tomto konkurenčním boji by mohly být linky rozdělené mezi veškeré dopravce. Podle podílu linek udržovaných v rukách Českých drah by se dalo ohodnotit úspěšnost jejich investic.

Liberalizace trhu osobní železniční dopravy měla velký vliv na rozhodnutí Českých drah ohledně investic do obnovy vozového parku a tyto investice pak budou mít velký vliv v nadcházejících konkurenčních bojích o linky. Abychom plně pochopili, jaký vliv měla liberalizace trhu na ekonomický vývoj Českých drah, je nutné v budoucnu sledovat úspěšnost provedených investic.

Z důvodu postupné liberalizace bylo také zapotřebí změnit svou marketingovou strategii. Největší změny proběhly v rocích 2010 a 2014. V roce 2010 to bylo z důvodu očekávaného vstupu konkurence na relaci Praha-Ostrava. Změny v marketingové strategii v roce 2014 však byly hlavně ovlivněny změnou složení představenstva a jeho předsedy. Důvod obměny předsedy představenstva a složení představenstva je, že staré představenstvo dobrých výsledků hospodaření dosahovalo za cenu zadlužování společnosti (Černý, 2013). Obměněné představenstvo s novým předsedou připravili v roce 2013 změny marketingové strategie, které pak v roce 2014 vstoupily v platnost. Zde bych hlavně poukázal, že se změnou představenstva se může změnit i vykazování informací ve výroční zprávě. Struktura ve všech výročních zprávách je stále neměnná, ale některé z informací jsou od roku

2013 zestručněny nebo přesunuty do jiné kapitoly. To dělalo pak posouzení změn v jednotlivých letech obtížnější.

9 Závěr

České dráhy dlouho dobu působily na trhu osobní železniční dopravy v České republice samy. To se však přijetím železničních balíčků a zákonů vztahujících se k tomuto trhu změnilo. České dráhy se musely připravit na vstup konkurence. Započaly tak velké investice do obnovy vozového parku, optimalizování nákladů a změny v celkové strategii.

Hned po předání reálných funkcí manažera infrastruktury z Českých drah na SŽDC a vytvoření tak nediskriminativního prostředí, vstoupila firma RegioJet na relaci Praha-Ostrava jako konkurenční dopravce Českým drahám. To zapříčinilo těžký konkurenční boj na relaci Praha-Ostrava, do kterého se v dalším roce přidal i Leo Express. České dráhy tak postupem času na této relaci zkvalitnily své služby a snížily své jízdné na nejnižší možnou hodnotu. I tak nedokázali udržet ani třetinu svého podílu na této relaci (Leo Express, 2012-2015). Ale i přes tuto takzvanou porážku na relaci Praha-Ostrava dokázaly České dráhy díky své nové strategii a velkým investicím zvýšit počet přepravených cestujících a navýšit tak své tržby z osobní přepravy.

Protože byla zavedena na osobním železničním trhu pouze konkurence na trhu, konkurenční dopravci Českých drah se nemohly více rozšířit než o další linku Praha-Staré Město u Uherského Hradiště. Ostatní linky už nebyly výhledově ziskové a České dráhy si ještě některé z nich pojistily pomocí smluv o spolupráci s národními dopravci ze sousedních zemí. Konkurenci nezbyvá teda nic jiného než čekat na vyhlášení soutěže o právo výhradního provozování soutěžené služby. Českým drahám tak vznikl dostatek času se na tyto soutěže připravit. Proto si troufám říci, že v těchto soutěžích bude pro ostatní dopravce těžkým soupeřem.

Postupná liberalizace osobního železničního trhu nakopla České dráhy správným směrem. Tato liberalizace postupuje v pomalém tempu, jež je však výhodné pro České dráhy. Změnami své strategie se zaměřily na priority důležité v současných i nadcházejících konkurenčních bojích. Jde hlavně o zákazníky, kteří si mohou už v dálkových spojích užívat nadstandardních služeb. I cestující druhé třídy mají možnost si zakoupit ve vlaku občerstvení. Díky investicím přibýlo mnoho nových a modernizovaných vlakových souprav, jež ulehčují cestování zdravotně postiženým lidem a také i pro obyčejné cestující je přeprava mnohem pohodlnější.

České dráhy se během pár let přetransformovaly z neefektivního dopravce na silného konkurenceschopného dopravce. To vše jen díky postupné liberalizace trhu a hrozby konkurence. České dráhy ještě mají dlouhou cestu ve zlepšování před sebou, ale mají už vykročeno správným směrem. Věřím, že pokud budou i nadále pokračovat stejným směrem jako do teď, udržení největšího podílu na osobním železničním trhu nebude pro České dráhy žádný těžký úkol.

10 Literatura

BLAŽEK, Ladislav, 2008. ed. *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference: 5.-6. února 2008, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Brno, Česká republika*. Brno: Masarykova univerzita, 386 s. ISBN 978-80-210-4521-7.

CROZET, Yves, Justus HAUCAP, Beatrice PAGEL a Antonio MUSSO, 2014. Development of rail freight in Europe: what regulation can and cannot do. Brusel: CERRE [online], 45 s. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: http://www.cerre.eu/sites/cerre/files/141211_CERRE%20RailFreight_Policy%20Paper_Final_1.pdf.

ČERNÝ, Aleš, 2013. Bleskový převrat: Žaluda skončil v ČD. Dráhy povede Zelený, jejich šéf ze Zemanovy éry. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-60341020-bleskovy-prevrat-zaluda-skoncil-v-cd-drahy-povede-zeleny-jejich-sef-ze-zemanovy-ery>

ČESKÉ DRÁHY, a. s., ©2008. *Historie* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/-700/>

ČESKÉ DRÁHY, a. s., ©2008a. *Historie v datech* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/fistorie-v-datech/-702/>

ČESKÉ DRÁHY, a. s., 2015. *Lokomotivy dostaly České dráhy pozdě, přesto mají podle rozhodčího nálezu uhradit dodavateli dalších přes 1,2 miliardy korun* [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/-25232/>

ČESKÉ DRÁHY, a. s.: *Výroční zpráva 2008* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocnizpravy/vz_cd_2008_cz.pdf

ČESKÉ DRÁHY, a. s.: *Výroční zpráva 2010–2015* [online]. 2010-2015 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/-26610/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *Doprava a spoje* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/23669467/000106c19.pdf/6c086666-cfa8-4bfc-a535-60aa40ae1b0e?version=1.0>

ČT24, 2009. *RegioJet získala licenci na osobní železniční dopravu* [online]. Česká televize, [cit. 2017-04-23]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1409172-regiojet-ziskala-licenci-na-osobni-zeleznicni-dopravu>

ČTK, 2016. *České dráhy investovaly do modernizace vozidel přes 31 miliard* [online]. Aktuálně.cz. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceske-drahy-investovaly-do-modernizace-vozidel-pres-31-milia/r~0c7c205c606211e68afb002590604f2e/?redirected=1492971780>

DI PIETRANTONIO, Loris a Jacques PELKMANS, 2004. The Economics of EU Railway Reform. Bruges: College of Europe. BEEP briefing n° 8 [online], 38 s. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/02948.pdf>.

Drážní inspekce, ©2008 [online]. Praha, [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.dicr.cz/>

Drážní úřad, ©2016. [online]. Praha, [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.ducr.cz/cs/>

DUBSKÁ, Drahomíra, 2014. HDP – stvrzené ožívání české ekonomiky. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/komentar-hdp-stvrzene-ozivovani-ceske-ekonomiky-2014-v9wn0kcimz>

EUROPEAN COMMISSION, ©2017 [online]. Brusel [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/transport/modes/rail/packages/2004_en

FUCHS, Kamil a Pavel TULEJA, 2003. *Základy ekonomie*, Ekopress, s.r.o., 182 s. ISBN 80-86119-74-2

GW TRAIN REGIO, a. s, ©2011. *Historie společnosti GW Train Regio a.s.* [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.gwtr.cz/>

HOLMAN, Robert, 2011. *Ekonomie*. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 696 s. ISBN 978-80-7400-006-5.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR, 2015. *246/15 Zpráva o postupu otevírání trhu veřejných služeb v přepravě cestujících* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/pro-podnikani/legislativa-a-normy/pripominkovani-legislativy/nove-materialy-k-pripominkam/246-15-zprava-o-postupu-otevirani-trhu-verejnych-sluzeb-v-preprave-cestujicich-t-18-11-2015.aspx>

JUREČKA, Václav, 2010. *Mikroekonomie*. Praha: Grada, Expert (Grada). 359 s. ISBN 978-80-247-3259-6.

- KONOPISKÁ, Jana, 2013. *Sdělení k žádosti o informace dle zákona č. 106/1999 Sb.* [online]. In: ÚOHS, [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/ouradu/odpovedi-na-dotazy-podle-zakona-c-106-1999-sb/2013.html>
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [14. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 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, 2006. 83 s. ISBN 80-210-4219-2.
- KVIZDA, Martin a Zdeněk TOMEŠ (eds.), 2013. *Regulovaná a neregulovaná konkurence na kolejích: sborník příspěvků ze semináře Telč 2013: Telč, 7.-8. listopadu 2013 = Regulated and Unregulated Competition on Rails: conference proceedings of Telč 2013: Telč, 7th-8th November 2013*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 203 s. ISBN 978-80-210-6425-6.
- KVIZDA, Martin, 2007. *Železniční doprava: institucionální postavení, hospodářská politika a ekonomická teorie*. Brno: Masarykova univerzita, 229 s. ISBN 978-80-210-4233-9.
- LEO EXPRESS: *výroční zprávy 2012-2015* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.le.cz/i.php?page=cms-195>
- MANKIW, N. Gregory, 1999. *Zásady ekonomie*. Přeložil Milan SOJKA. Praha: Grada. Profesionál, 763 s. ISBN 978-80-7169-891-3.
- MEMORANDUM: *o zajištění stabilního financování dopravní obslužnosti veřejnou regionální železniční osobní dopravou*. In: 2009, Praha, ročník 2009, číslo 1132. Dostupné také z: http://www.praha.eu/public/c4/51/48/579762_62687_Memorandum.pdf
- MINISTERSVO DOPRAVY ČR, 2014. *Vláda schválila časový plán otevírání železničního trhu* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.mdcrcz.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Vlada-schvalila-casovy-plan-otevirani-zeleznicniho>
- MINISTERSVO DOPRAVY ČR, 2016. *Linky dálkové drážní dopravy* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.mdcrcz.cz/getattachment/Dokumenty/Verejna-doprava/Registry,-smlouvy,-systemy/Zverejneni-smluv-na-vlaky-dalkove-dopravy-v-obdobi/09-dodatek-c-9-Pr-9.pdf.aspx?lang=cs-CZ>

MOODY'S, 2014. *Moody's downgrades České dráhy to Baa3; stable outlook* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: https://www.moody.com/research/Moodys-downgradesCesk-drhy-to-Baa3-stable-outlook--PR_300420

MOODY'S INVESTORS SERVICE, ©2017 [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://www.moody.com/PublishingImages/ProductsAndServices/CanRatScale2.gif>

MOTTA, Massimo, 2004. *Competition policy: theory and practice*. New York: Cambridge University Press., 616 s. ISBN 0-521-01691-6.

NAVRÁTIL, Martin, 2011. *Už jsme hlavně dopravci* [online]. České dráhy, [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/tiskove-centrum/aktualni-tema/11433/>

REGIOJET, ©2017. *Náš příběh* [online]. [cit. 2016-2-28]. Dostupné z: <https://www.regiojet.cz/o-nas/nas-pribeh/>

REGIOJET: *výroční zprávy 2011-2015* [online]. [cit. 2017-2-28]. Dostupné z: <https://www.regiojet.cz/dokumenty/>

RUBEŠ, Václav, 2012. *Vize 2012 před koncem: tři roky, které změnilly dráhy*. In: *Železničář* [online]. České dráhy, [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://zeleznicar.cd.cz/zeleznicar/hlavni-zpravy/vize-2012-pred-koncem--tri-roky--ktere-zmenily-drahy--596/17,0,/>

SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS, 1995. *Ekonomie*. Vyd. 2. Praha: Svoboda, 715 s. ISBN 80-205-0494-X.

SEIDENGLANZ, D, 2006. *Železnice v Evropě a evropská dopravní politika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 82 s. ISBN 80-210-4221-4.

SŽDC, ©2009-2012. *vznik SŽDC* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vznik-szdc.html>

SŽDC: *výroční zprávy 2010-2015* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/vz2015/cinnost-organizace/index.html>

SŽDC, 2015. *Ceny za použití dráhy pro jízdu vlaku platné pro jízdní řád 2015* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/vz2015/cinnost-organizace/index.html>

TOMEŠ, Zdeněk a Monika JANDOVÁ, 2016. *Přístupy k liberalizaci osobní železniční dopravy v ČR*. DOI: 10.18267/j.aop.499. ISBN 10.18267/j.aop.499. 68-81 s. [cit. 2017-02-28]. Dostupné také z: <http://www.vse.cz/aop/499>

TOMEŠ, Zdeněk a Tomáš POSPÍŠIL, 2006. Ekonomické aspekty železniční dopravy. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 79 s. ISBN 80-210-4220-6.

TOMEŠ, Zdeněk, 2014. *Konkurence a výkonnost na evropských železnicích*. Brno: Masarykova univerzita. Železniční reformy. 148 s. ISBN 9788021071414.

ZÁKON č. 266/1994 Sb., o drahách, 14. 12. 1994. In: Sbírka zákonů České republiky. ISSN 1211-1244. Dostupné také z:
https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Drazni-doprava/Legislativa-v-drazni-doprave/Zakony-v-drazni-doprave/266-94-k_1-4-2017-uplzneni.pdf.aspx?lang=cs-CZ

ZEMPLINEROVÁ, Alena, 2000. *Antimonopolní politika* [online]. In: Praha 1: Národohospodářský ústav, Akademie věd ČR, [cit. 2017-04-10]. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/profile/Alena_Zemplinerova/publication/290493728_Trzni_koncentrace_ve_zpracovatelskem_prumyslu_Ceske_republiky_a_antimonopolni_politika/links/0deec52d8ecb77db75000000/Trzni-koncentrace-ve-zpracovatelskem-prumyslu-Ceske-republiky-a-antimonopolni-politika.pdf

ZEMPLINEROVÁ, Alena, 2010. *Konkurence - teoretické a praktické aspekty: sborník příspěvků z pracovní konference s mezinárodní účastí: Jihlava, .. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 9-15 s. ISBN 978-80-87035-23-8.*

Seznam použitých zkratek

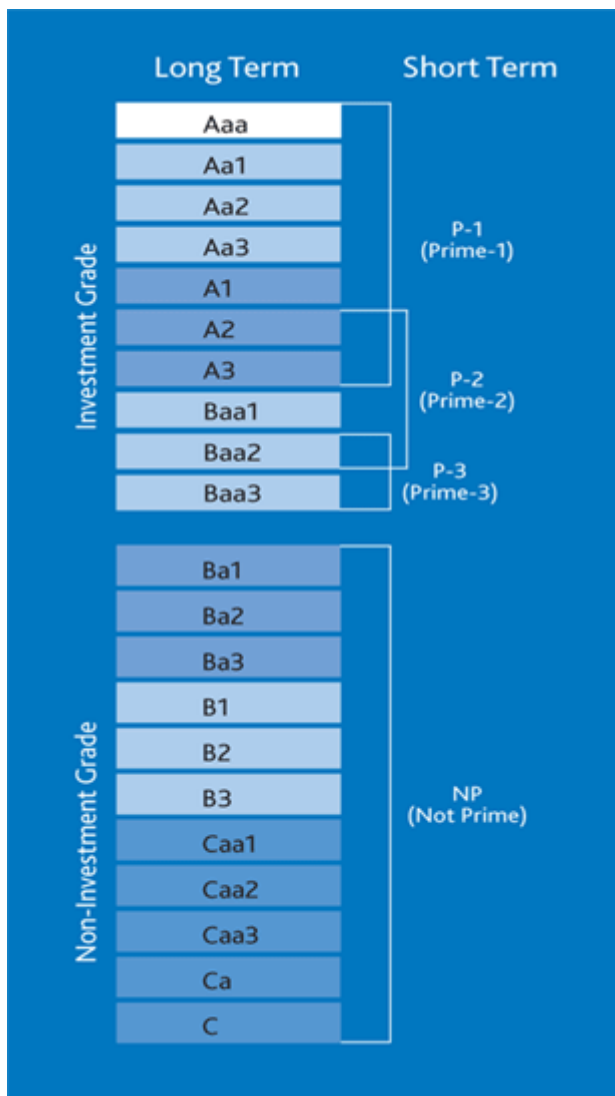
ČD – České dráhy
EBIT – zisk před zdaněním a úroky
EBITDA – zisk před započtením úroků, daní a odpisů
EC – EuroCity
Ex – kategorie express
IC – InterCity
IFRS – Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
KS – kolektivní smlouva
mil. – miliónů
mld. – miliard
R – kategorie rychlík
SC – SuperCity
SŽDC – Správa železniční dopravní cesty
Vlkm – vlakové kilometry
ÚOHS – Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
ŽDC – železniční dopravní cesta

Příloha č. 1: Linky dálkové drážní dopravy

- Ex1** Praha – Pardubice – Olomouc – Ostrava – Polsko/Slovensko
- Ex2** Praha – Pardubice – Olomouc – Vsetín – Slovensko
- Ex3** Německo – Ústí nad Labem – Praha – Pardubice – Brno – Rakousko/Slovensko
- Ex4** Rakousko/ Slovensko – Břeclav – Otrokovice – Ostrava – Polsko
- R5** Praha – Ústí nad Labem – Karlovy Vary – Cheb
- R6** Praha – Plzeň – Cheb/Německo/Klatovy
- Ex7** Praha – České Budějovice (-Rakousko/Šumava)
- R8** Brno – Ostrava – Bohumín
- R9** Praha – Havlíčkův Brod – Brno/Jihlava
- R10** Praha – Hradec Králové – Trutnov
- R11** Brno – Jihlava – České Budějovice – Plzeň
- R12** Brno – Olomouc – Šumperk
- R13** Brno – Břeclav – Otrokovice – Olomouc
- R14** Pardubice – Liberec
- R15** Ústí nad Labem – Liberec
- R16** Plzeň – Žatec – Chomutov – Most
- R17** Praha – Veselí n.L. – České Budějovice
- R18** Praha – Pardubice – Česká Třebová – Olomouc – Zlín/Luhačovice/Veselí n.M.
- R19** Praha – Pardubice – Česká Třebová – Brno
- R20** Praha – Roudnice nad Labem – Ústí nad Labem – Děčín
- R21** Praha – Mladá Boleslav – Turnov – Tanvald
- R22** Kolín – Mladá Boleslav – Česká Lípa – Rumburk
- R23** Kolín – Ústí nad Labem
- R24** Praha – Rakovník
- R25** Rakovník/Lužná u Rakovníka – Chomutov – Jirkov
- R26** Praha – Beroun – Příbram – Písek – České Budějovice
- R27** Ostrava – Opava – Krnov – Olomouc/Jeseník
- N28** Praha – Olomouc – Polsko/Slovensko
Německo – Praha – Brno – Slovensko
- R29** Cheb – Pomezí nad Ohří – Německo

Zdroj: Ministerstvo dopravy (2016)

Příloha č. 2: Ratingová stupnice Moody's



Zdroj: Moody's investors service (©2017)