

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma v konkurenčním prostředí

Maksim Baranov

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Maksim Baranov

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

The Company in a Competitive Environment

Cíle práce

Hlavním cílem práce bude rozebrat chování určité firmy a její postavení v konkurenčním prostředí. Dílčím cílem bude také vyhodnocení její ekonomické výkonnosti.

Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude využita odborná literatura a internetové zdroje a také vysvětleny základní pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, analýza a marketing. V praktické části bude provedena analýza silných a slabých stránek určité firmy, hodnocení postavení této firmy na trhu a její konkurenceschopnosti a popřípadě návrhy na zlepšení.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

konkurence, konkurenceschopnost, trh, konkurenční prostředí, analýza prostředí, marketing, marketingové prostředí, firma

Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J.–SVOBODA, R.–SEKERKA, B. Mikroekonomie: teorie a praxe. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

GREGA, L.–VARIAN, H. R. Mikroekonomie: moderní přístup. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-25-4.

HOŘEJŠÍ, B.–SOUKUPOVÁ, J.–MACÁKOVÁ, L.–SOUKUP, J. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-218-5.

NEZVAL, P.–MAJEROVÁ, I.–TULEJA, P. Základy mikroekonomie: [učebnice pro ekonomické podnikatelské fakulty]. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3577-8.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nad průměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 23. 12. 2019

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 1. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu své práce panu doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za odborné připomínky a vstřícnost, které mi poskytoval v rámci zpracování této práce.

Firma v konkurenčním prostředí

Souhrn

Cílem práce je zhodnocení konkurenčního prostředí vybrané společnosti (autobusový dopravce FlixBus). Na základě provedeného hodnocení jsou vymezeny konkurenční přednosti vybrané společnosti (technologické inovace, silná značka, podpora mateřské společnosti, široká síť spojů, efektivní výsledky marketingu na sociálních sítích). Jsou navrhnutá doporučení pro vylepšení konkurenční strategie FlixBus s ohledem na hrozby v okolním prostředí. Je doporučeno provést vylepšení v oblasti vývoje rozšířeného produktu, zdůrazňovat ekologičnost autobusové dopravy v komunikaci společnosti s cílem snížit hrozbu substituce. V práci jsou použity metody PESTEL analýzy, Porterův model pěti sil, konkurenční analýza, porovnání konkurence z hlediska prvků marketingového mixu 7P, analýza digitálního marketingu za použití online metrik SimilarWeb, SWOT analýza.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, trh, konkurenční prostředí, analýza prostředí, marketing, marketingové prostředí, firma.

The Company in a Competitive Environment

Summary

The aim of the work is to evaluate the competitive environment of the selected company (bus operator FlixBus). Based on the evaluation, the competitive advantages of the selected company are defined (technological innovations, strong brand, support of the parent company, a wide network of connections, effective marketing results on social networks). Recommendations are proposed to improve FlixBus' competitive strategy with respect to environmental threats. It is recommended to make improvements in the development of the extended product, to emphasize the environmental friendliness of bus transport in the company's communication in order to reduce the threat of substitution. The work uses methods of PESTEL analysis, Porter's model of five forces, competitive analysis, comparison of competition in terms of elements of the 7P marketing mix, analysis of digital marketing using online metrics SimilarWeb, SWOT analysis.

Keywords: competition, competitiveness, market, competitive environment, environment analysis, marketng, marketing environment, company.

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl práce a metodika	13
3	Teoretická východiska	15
3.1	Pojem konkurence a její typy	15
3.2	Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda	17
3.3	Metody analýzy konkurenčního prostředí	19
3.3.1	PESTEL analýza	19
3.3.2	Porterův model.....	21
3.3.3	7P analýza konkurence	25
3.3.1	Digital-analýza konkurentů.....	26
3.3.2	Analýza vnitřního prostředí – metoda VRIO.....	30
3.3.3	SWOT analýza	31
4	Vlastní práce.....	32
4.1	Charakteristika dopravce FlixBus	32
4.1.1	Stručná historie vývoje společnosti FlixBus.....	32
4.1.2	FlixBus v České republice – společnost FlixBus CZ s.r.o.....	33
4.1.3	Výzvy společnosti FlixBus na českém trhu v poslední době.....	34
4.2	Analýza makroprostředí	35
4.2.1	Politické prostředí	36
4.2.2	Ekonomické prostředí	37
4.2.3	Sociální prostředí	40
4.2.4	Technologické prostředí	42
4.2.5	Ekologické prostředí	43
4.2.6	Legislativní prostředí	44
4.2.7	Hodnocení PESTEL faktorů	45
4.3	Analýza mikroprostředí	46
4.3.1	Stávající konkurence v odvětví.....	47
4.3.2	Nová konkurence v odvětví	49
4.3.3	Dodavatelé	49
4.3.4	Odběratelé.....	50
4.3.5	Substituce.....	50
4.3.6	Hodnocení faktorů mikroprostředí.....	51

4.4	Identifikace a analýza konkurentů.....	51
4.4.1	Charakteristika dopravce RegioJet (Student Agency k.s.).....	52
4.4.2	Charakteristika dopravce Leo Express.....	53
4.4.3	7P analýza – porovnání konkurentů.....	56
4.4.4	Analýza marketingové komunikace konkurentů	58
4.5	SWOT analýza	65
4.6	Doporučení pro konkurenční strategii.....	66
5	Závěr	68
6	Seznam použitých zdrojů	69

Seznam obrázků

Obr. 1 Logo FlixBus a foto autobusu FlixBus	32
Obr. 2 Vliv PESTEL faktorů na podnik	46
Obr. 3 Logo RegioJet a foto autobusu RegioJet	53
Obr. 4 Logo Leo Express a foto autobusu Leo Express	54
Obr. 5 Slevový kód na billboardu FlixBus	58

Seznam tabulek

Tab. 1 PEST/PESTLE analýza	20
Tab. 2 Zjištění výzkumů a výhody digital-marketingu.....	28
Tab. 3 Základní finanční informace o FlixBus CZ s.r.o., 12.4.-31.12.2017.....	34
Tab. 4 Hodnocení PESTEL faktorů	45
Tab. 5 Aktiva a tržby FlixBus CZ, s.r.o. a odvětví CZ-NACE 49, 2017.....	47
Tab. 6 Převážný výkon autobusových dopravců v ČR, 2010-2020.....	48
Tab. 7 Hodnocení faktorů mikroprostředí	51
Tab. 8 Podíly konkurentů na celkových aktivech a tržbách odvětví CZ-NACE 49	52
Tab. 9 Základní údaje o společnosti Student Agency k.s.	53
Tab. 10 Základní údaje o společnosti Leo Express, s.r.o.....	56
Tab. 11 Porovnání konkurentů – 7P analýza, vymezení konkurenčních předností.....	56
Tab. 12 Analýza vybraných ukazatelů výkonnosti webových stránek, prosinec 2020 .	61
Tab. 13 Zdroje návštěv webových stránek, prosinec 2020.....	63
Tab. 14 Počet sledujících profilů firem na sociálních sítích.....	64
Tab. 15 SWOT analýza FlixBus CZ, s.r.o.	66

Seznam grafů

Graf 1 Tempo růstu reálného HDP ČR, %, 2015-2020	38
Graf 2 Míra inflace, celková a v sektoru dopravy, %, 2010-2020.....	38
Graf 3 Míra nezaměstnanosti, %, 2010-2020	39
Graf 4 Počet obyvatel v ČR, tis. lidí, 2010-2019.....	40
Graf 5 Počet hostů hromadných ubytovacích zařízení ČR, tis. lidí, 2012-2019.....	41
Graf 6 Stav vozového parku ČR – osobní automobily, tis., 2010-2019.....	42
Graf 7 Převážný výkon autobusových dopravců v ČR, mil. oskm, 2010-2020.....	48

1 Úvod

Cestování autobusem v Evropě může být velmi výhodnou alternativou k vlakům a letadlům, protože provozní společnosti často nabízejí nízké ceny jízdenek, pohodlné cestování a pravidelné spoje. Trhy autobusové dopravy v mnoha evropských zemích byly tradičně znárodněny ve 20. století, kdy rozsáhlá doprava a infrastruktura prošly významnými změnami. V poslední době však evropské země začaly deregulovat autobusový trh, což soukromým společnostem umožnilo nabízet konkurenceschopné ceny a spoje, díky nimž je cestování autobusem na dlouhé vzdálenosti po celém kontinentu snadné a nákladově efektivní.

FlixBus, RegioJet a Leo Express jsou největší komerční autobusoví dopravci v České republice. Poskytují služby vnitrostátní a mezinárodní dopravy. FlixBus vstoupil na český trh relativně nedávno a setkal se zde s ostrou konkurencí ze strany národních komerčních dopravců. Cenová politika, kterou zahájil FlixBus – stanovení velmi nízkých cen s cílem přilákat zákazníky na novém trhu, vyvolala odpor konkurentů. Stanovení podnákladových cen může mít negativní dopad nejenom na ostatní konkurenty, kteří musí také snižovat ceny, ale i na zákazníky. Nízké výdělky nebo ztráta neumožňuje firmám rozvíjet podnikání a vylepšovat kvalitu služeb nabízených zákazníkům.

Nepříznivá situace na trhu kvůli dopadům opatření v době pandemie vyvolává potřebu provést aktuální analýzu konkurenčního prostředí, zjistit příležitosti a hrozby. Výsledky analýzy umožní navrhnout doporučení pro zvýšení úspěšnosti podnikání za podmínek ostré konkurence.

2 Cíl práce a metodika

Cílem práce je zhodnocení konkurenčního prostředí vybrané společnosti (autobusový dopravce FlixBus). Na základě provedeného hodnocení lze vymezit konkurenční přednosti vybrané společnosti a navrhnout doporučení pro tvorbu konkurenční strategie.

Pro účely dosažení cíle práce je potřeba použít následující postup:

- analýza odborné literatury, popis teoretických východisek práce (pojmy konkurence a konkurenceschopnost, metody analýzy konkurenčního prostředí),
- shromáždění dat o činnosti vybrané společnosti (informace na internetu, články v médiích, účetní výkazy, metoda pozorování),
- základní charakteristika vybrané společnosti (FlixBus),
- aplikace metody PESTEL (analýza vnějšího makroprostředí),
- charakteristika trhu, identifikace hlavních konkurentů FlixBus, jejich základní charakteristika,
- porovnání finančních ukazatelů FlixBus a konkurentů (zejména údaje o aktivech a tržbách, výpočet podílu na trhu),
- provedení 7P analýzy konkurence, včetně digital-analýzy konkurence,
- zhodnocení konkurenčního prostředí (za použití Porterova modelu),
- shrnutí vnějších a vnitřních faktorů konkurenčního prostředí podle metody SWOT.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje výsledky analýzy odborné literatury, nutné ke shromáždění teoretických a metodologických východisek práce.

Druhá praktická část se začíná popisem vybrané firmy. Dále je provedená PESTEL analýza, je provedeno hodnocení faktorů prostředí na základě analýzy dostupné informace a vlastních úvah, za použití následující škály: od -5 do +5 (-5 znamená, že faktor má velmi negativní vliv na podniku, 0 – neutrální nebo žádný vliv, +5 – velmi pozitivní vliv na podnik). Kvantifikace vlivu faktorů prostředí umožňuje posoudit, které faktory jsou pro podnik nejdůležitější a na základě toho určit prioritní oblasti v návrhu konkurenční strategie.

Dále je vymezen relevantní trh za použití klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Jsou vymezeny klíčové konkurenti a vypočítány jejich podíly na celkových aktivech a tržbách odvětví.

Za použití Porterova modelu je provedená analýza mikroprostředí a zhodnocena síla stávající konkurence, hrozba nové konkurence v odvětví, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, hrozba substituce.

Porovnání konkurentů s vybranou firmou je provedeno z hlediska marketingového mixu 7P. Za použití online nástroje SimilarWeb je provedeno porovnání základních ukazatelů výkonnosti webových stránek firem (návštěvnost, míra opuštění stránek, průměrná doba návštěvy, zdroje návštěvnosti apod.).

Výsledky dílčích analýz prostředí jsou použity pro aplikaci metody SWOT. Na základě vymezených silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsou vytvořena doporučení pro konkurenční strategii vybraní firmy.

3 Teoretická východiska

3.1 Pojem konkurence a její typy

Adam Smith definoval hospodářskou soutěž jako čestné, bez tajné dohody, soupeření, které vzniklo mezi subjekty na trhu za účelem získání nejvýhodnějších podmínek prodeje a nákupu zboží a služeb. Zároveň viděl změnu ceny jako hlavní metodu soutěže. Rovněž věřil, že není tržní ekonomika řízená žádným jedinému účelu, ale díky konkurenci, která působí jako síla zajišťující vzájemné působení nabídky a poptávky, vyrovnává tržní ceny, dodržuje přísná pravidla tržního chování. (Gavrikov, Penshin, 2016, s. 6).

Nejprve je třeba určit, s jakými typy konkurentů se může setkat podnik na trhu. Obvykle jsou rozlišovány tři hlavní kategorie konkurentů (Andera, Svobodova, 2017, 88-89):

- přímá konkurence: nejdůležitější a nejnebezpečnější konkurenti, soupeří o stejný segment spotřebitelů,
- nepřímá konkurence: nehrají klíčovou roli, ale vyžadují pozornost. Nepřímí konkurenti nejsou podniky ve stejném oboru, ale uspokojují stejné potřeby,
- potenciální konkurence: potenciálně nebezpečné. Tyto podniky ještě nejsou na trhu, ale chystá se na něj.

V závislosti na typu reakce jsou vymezovány další typy konkurentů (Kotler in: Jakubíková, 2013, s. 108):

- konkurent-následovatel: sleduje svoji konkurenci a využívá všech svých zdrojů a schopností v rámci konkurenčního boje,
- laxní konkurent: jeho reakce na aktivity konkurentů nejsou ani rychlé, ani výrazné,
- vybíravý konkurent: reaguje jen na některé aktivity svých konkurentů,
- konkurent-tygr: jeho reakce je velmi rychlá na jakýkoli projev konkurenční aktivity.

Před vytvořením seznamu konkurentů je třeba posoudit situaci. Společnost má „individuální“ konkurenční prostředí: geografickou příbuznost, průmysl a obchodní

specifika. Musí být vzato v úvahu při určování konkurentů a při následné úspěšné a efektivní obchodní strategii.

Andera a Svobodová (2017, s 87) uvádí následující možná kritéria pro výběr konkurence:

- stejný produkt,
- lokalita (např. docházková nebo dojezdová vzdálenost, vybraný rádius v km),
- cena,
- zavedené jméno a image,
- servis,
- záruční podmínky,
- jiné doplňkové služby,
- úzké vztahy se zákazníky atd.

Kritéria, která splňují všechny subjekty na trhu, není vhodné používat – například pro restaurace na českém trhu jsou to nekuřácké prostory. Některá kritéria nehrají žádnou významnou roli – např. lokalita u e-shopů, proto nesmí být používána.

Je důležité pochopit úroveň konkurence, kterému je vystaveno podnikání, protože každá úroveň konkurence způsobuje určité vlastnosti trhu. Jak uvádí Bárta (2019, s. 38) *„konkurence je nejlepším učitelem a motivací na cestě k dokonalosti, ale konkurence je také největší hrozbou našeho podnikání – už jen proto, že chce to samé jako my a dělá pro to podobné věci jako my.“* S vysokou konkurencí tedy existuje nadbytek nabídek a boj o potenciálního spotřebitele je obtížný. Nízká konkurence také není vždy pozitivním ukazatelem. Na takovém trhu se výrobce nesnaží nabídnout co nejvíce konkurenceschopný produkt (např. vylepšit jeho vlastnosti, nabídnout výhodnou cenu), proto se užitek pro kupujícího snižuje. Pro identifikaci úrovně konkurence vyžaduje marketing provedení důkladných analýz. (Surina, 2019).

3.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

V podmínkách tržních vztahů je strategickým cílem každé společnosti dosažení konkurenceschopnosti. (Strausova, 2018, s. 127). V tomto ohledu je ovšem třeba zmínit obtížnost vymezení pojmu konkurenceschopnost. Důležité je, zda je konkurenceschopnost chápána v absolutním či relativním smyslu. Z absolutního pohledu může být každá firma na trhu považována za konkurenceschopnou, pokud dosahuje pozitivních výsledků své činnosti. Z relativního pohledu je však důležité postavení firmy vůči ostatním subjektům na trhu. Konkurenceschopné jsou proto jen ty firmy, které jsou schopné přizpůsobovat se měnícími se tržnímu prostředí. (Viturka a kol., 2010, s. 133).

Dalším podstatným faktorem je to, že nelze vnímat konkurenceschopnost pouze z pohledu strany nabídky, ale především z pohledu strany poptávky. Firmy, které například disponují stejnými nákladovými parametry, mohou dosahovat zcela odlišných výsledků na různých trzích. (Viturka a kol., 2010, s. 133).

Dosažení absolutní převahy nad konkurencí není možné pro žádnou firmu na trhu, ale je možnost odlišit se od konkurence v různých aspektech (např. kvalitou služeb, rozsahem nabídky, inovativností, bezpečností, flexibilitou apod.) a tak získat určitou konkurenční výhodu. Určit nejdůležitější směry rozvoje pomáhá společností konkurenční strategie, zaměřené na získání a posílení významných konkurenčních výhod společnosti. (Strausova, 2018, s. 128).

Zajištění konkurenceschopnosti společnosti, pevnosti její konkurenčního postavení a strategického úspěchu závisí na přítomnosti stabilních a dlouhodobých konkurenčních výhod. Konkurenční výhody lze popsat jako vlastnosti a rysy produktu (služby) nebo značky, které vytvářejí pro společnost určitou nadřazenost nad přímými konkurenty (image, poslání, kvalita systému řízení, úroveň kultury atd.). (Afonychkyna, Bakharev, Lykhatskaia, 2013, s. 120). Konkurenční výhoda je exkluzivní hodnota společnosti, její zvláštní postavení na trhu, které pomáhá překonávat konkurenční síly, účinněji spravovat dostupné zdroje, zvyšovat tržní sílu a lákat zákazníky. (Strausova, 2018, s. 128).

Hlavním požadavkem na konkurenční výhodu je skutečný, výrazný a významný rozdíl od konkurence. (Strausova, 2018, s. 128). Jurová a kol. (2016, s. 101) uvádí, že může společnost obecně docílit konkurenční výhody dvěma základními způsoby: jedinečnost v nákladech a jedinečnost ve výrobku (tj. v jeho užitečných vlastnostech,

poskytovaných službách). Podle Portera (1997, s. 16) se konkurenční výhoda vyvíjí z hodnoty, kterou je společnost schopná vytvořit pro své zákazníky. Vychází především z nižších cen, než nabízí konkurenti za rovnocenné produkty, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které nahradí vyšší cenu. Na strategiích nižších cen a diferenciaci jsou podle Portera založené trvalé udržitelné konkurenční výhody. Tyto strategie (tzv. generické strategie) rozpracovává do tři forem (Porter, 1997, s. 30-35):

- strategie nízkých nákladů: firma využívá všech možností, aby dokázala snížit náklady a nabídnout nižší ceny konečného produktu,
- strategie diferenciaci: firma se snaží vyvinout určité jedinečné vlastnosti produktu (v oblasti hlavního produktu nebo doplňkových služeb) a dosáhnout lepšího vnímání zákazníků, kteří si to ocení a připouští koupit produktu za vyšší cenu,
- strategie fokusu: firma se zacíljuje na specifické potřeby zákazníků, které jsou nedostatečně uspokojovány konkurenty (strategie úzkého zaměření nebo „zaplnování mezer na trhu“).

Čím více konkurenčních výhod má společnost k dispozici, tím vyšší je její konkurenceschopnost, efektivita a budoucí úspěšnost. Za tímto účelem by společnost měla sledovat cíl zvyšování úrovně řízení a neustálého získávání nových konkurenčních výhod. S přihlédnutím k aktuálně převládajícímu trendu nasycení trhu a výraznému převýšení poptávky nad nabídkou společnosti je nutné vytvářet nové konkurenční výhody rychleji a efektivněji než její konkurenti, což vyžaduje neustálé zlepšování celého spektra podnikových ukazatelů. (Strausova, 2018, s. 129).

Jednou z nejdůležitějších charakteristik konkurenceschopnosti podniku je její ovladatelnost. Konkurenceschopnost lze formovat, upravovat, plánovat její úroveň. Proces řízení konkurenceschopnosti podniku by měl být založen na výsledcích hloubkové analýzy konkurenceschopnosti podniku, během níž jsou identifikovány klíčové zdroje konkurenceschopnosti a vytvářeny cesty k zajištění požadované úrovně konkurenceschopnosti podniku. (Gusev, 2011, s. 105).

3.3 Metody analýzy konkurenčního prostředí

Protože konkurenceschopnost podniku v odvětví služeb je určována nejen interními faktory, ale také faktory vnějšího ekonomického prostředí podniku, měl by proces analýzy konkurenceschopnosti podniku zahrnovat dvě oblasti analýzy (Gusev, 2011, s. 105):

- analýza faktorů vnitřního prostředí formování konkurenceschopnosti podniku,
- analýza faktorů vnějšího prostředí, které zajišťují konkurenceschopnost podniku.

Klíčovým směrem analýzy vnějších faktorů v procesu řízení konkurenceschopnosti je analýza konkurenčního prostředí trhu služeb. Tato analýza umožní (Gusev, 2011, s. 106):

- porozumět struktuře a dynamice trhu,
- zjistit příležitosti a hrozby, typické pro podniky v dané oblasti,
- určit míru přitažlivosti konkurenčního prostředí v tomto odvětví.

Uvedené možnosti této analýzy pomáhají uplatnit přiměřenější přístup k rozvoji konkurenční strategie pro chování podniků na trhu a vytváření jeho konkurenčních výhod.

3.3.1 PESTEL analýza

PEST analýza je základním krokem v oblasti zkoumání vnějšího prostředí. Zaměřuje se na zhodnocení tzv. makroprostředí. Jedná se o snahu odhalit politické, ekonomické, sociální a technologické trendy, které mohou ovlivnit organizaci. V poslední době je často analýza rozšířena o otázky ekologické a legislativní (tzv. PESTEL analýza). Jednotlivé okruhy, které je třeba prozkoumat v rámci této analýzy jsou shrnuty v tabulce 1.

Tab. 1 PEST/PESTLE analýza

Politické prostředí
<ul style="list-style-type: none">- stabilita vlády- bezpečnost země- změny ve složení vlády po volbách- vliv politických stran- dotace, státní podpora- vládní a oborové organizace- mezinárodní organizace
Ekonomické prostředí
<ul style="list-style-type: none">- hospodářský růst (HDP, tempo růstu HDP, HDP na 1 obyvatele)- inflace- zahraniční obchod- zaměstnanost a nezaměstnanost- měnový kurz- ekonomická situace v domácí zemi, eurozóně, na cílových zahraničních trzích
Sociální prostředí
<ul style="list-style-type: none">- velikost a struktura populace- změny spotřebitelského chování- hodnoty, životní styly, zvyky- úroveň vzdělání
Technologické prostředí
<ul style="list-style-type: none">- výdaje a úroveň rozvoje výzkumu a vývoje- nové objevy a jejich vývoj- rychlost šíření technologií- rozvoj informačních technologií- výrobní technologie
Ekologické prostředí
<ul style="list-style-type: none">- klimatické změny- nové zdroje energie- znečištění a ochrana životního prostředí- hospodaření s odpady
Legislativní prostředí
<ul style="list-style-type: none">- pracovní právo- otázky odpovědnosti- ochrana zdraví a bezpečnost na pracovišti- daňové zákony- problematika pracovní doby

Zdroj: zpracováno a doplněno na základě McGrath, Bates, 2015, s. 188.

Faktory, které zahrnuje PEST analýze, se zpravidla vyvíjí bez účasti podniku. Jedná se o rozsáhlé vlivy, které mají dopad jak na daný podnik, tak i na jiné subjekty v odvětví. Malé a střední podniky zpravidla mají možnost jen se přizpůsobit tímto

trendům, ale nemohou je ovlivnit. Lze předpokládat, že pouze globální a velmi silné společnosti, monopoly, mohou jen trochu ovlivnit formování makroprostředí.

Je třeba zdůraznit, že PEST analýza nemusí zahrnovat všechny faktory makroprostředí, ale pouze ty, které mohou významně ovlivnit daný podnik (v současné nebo budoucí době). Je zbytečně zatěžovat výstupy analýzy o zbytečné informace, které nemají pro podnik žádný význam. Jak uvádí Vochozka a kol. (2012, s. 344), nikdy nelze stoprocentně předvídat budoucí vývoj makroprostředí – může se rychle měnit, proto je třeba se v rámci PEST analýzy počítat s určitou mírou nejistoty.

Trendy makroprostředí mohou pro podnik představovat příležitosti – pokud vedou například k růstu poptávky po produktech podniku, nebo hrozby – pokud vedou ke snížení této poptávky. (Karlíček a kol., 2018, s. 3). Výstupem PEST analýzy by proto měla být identifikace příležitostí a hrozeb, případně zhodnocení jejich předpokládaného vlivu na podnik.

3.3.2 Porterův model

Analýza konkurenčního prostředí je často prováděna pomocí Porterova modelu (modelu pěti konkurenčních sil M. Portera). V souladu s metodou navrženou Michaelem Porterem musí organizace zkoumat své konkurenční postavení, tj. konkurenční síly, které na ni působí. Jedná se o následující hnací síly hospodářské soutěže (Keller, Kotler, 2013, s. 270):

- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba náhradních produktů (substituce),
- vyjednávací síla odběratelů,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- hrozba vstupu nové konkurence na trh.

Jednotlivé podmínky, které vyvolávají růst nebo pokles vyjednávacích sil uvedených subjektů vyčerpávající popisuje Motorina (2017):

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou ovlivnit konkurenceschopnost produktů společnosti na trhu, protože jsou vlastníky zdrojů, nutných pro výrobu těchto produktů. Rostoucí ceny

surovin a uzavírání transakcí za nepříznivých podmínek pro společnost vedou ke zvýšení výrobních nákladů, které se promítají do zvýšení prodejní ceny produktu. Pokud není možné zvýšit maloobchodní ceny hotových výrobků na úrovni srovnatelné s růstem surovin, sníží toto odvětví ziskovost z prodeje zboží nebo služeb. Existují čtyři typické situace, kdy dodavatelé získají významnou schopnost vlivu na zisk společnosti (Motorina, 2017):

- počet dodavatelů v tomto odvětví je malý. Extrémní případ: dodavatel působí na trhu jako monopol,
- množství zdrojů vyrobených dodavateli je z hlediska objemu nebo času omezené a neuspokojuje tržní poptávku,
- náklady na přechod k alternativním dodavatelům jsou vysoké (což může být způsobeno jedinečností surovin nebo existujícími závazky vůči dodavatelům),
- odvětví není pro dodavatele prioritou a implementace jeho zdrojů v něm nezajišťuje významnou ziskovost a příjem pro dodavatele.

Hrozba náhradních produktů (substituce)

Náhradní produkty (nebo substituční produkty) omezují tržní potenciál z hlediska možností zvyšování cen. Náhradní produkty obvykle ovlivňují stanovení horní hranice tržních cen, což vzhledem ke zvyšujícím se výrobním nákladům a surovinám snižuje ziskovost společností. Dokud hráči na trhu nemohou zlepšit kvalitu produktů a odlišit své výrobky od náhradních produktů, bude mít toto odvětví nízký zisk a omezený růst trhu. Následující druhy zboží představují zvláštní hrozbu pro růst a zisk společnosti (Motorina, 2017):

- substituce s lepším poměrem cena/kvalita. Takové produkty při neexistenci vysoké úrovně diferenciací budou vždy podněcovat spotřebitele, aby přešel k nim,
- substituční produkty vyráběné velkými hráči, kteří mají vysoké zisky na alternativních trzích a na stávajícím trhu jsou schopni podnikat méně výnosně.

Nejúčinnějším způsobem eliminace hrozby substituce je vybudování silné značky. Jsou nutné jasná diferenciací a zvýraznění dalších výhod produktu, boj proti standardizaci zboží, technologická vylepšení a vývoj věrnosti spotřebitelů.

Vyjednávací síla odběratelů

Kupující mohou ovlivnit konkurenceschopnost produktů společnosti na trhu, protože ve skutečnosti trh existuje díky potřebě uspokojit jejich potřeby. Spotřebitelé mohou zpřísnit hospodářskou soutěž tím, že kladou vyšší požadavky na kvalitu zboží a na úroveň služeb, zvyšují tlak na cenovou úroveň. Vyšší požadavky na hotový produkt nutí výrobce v tomto odvětví ke zlepšování kvality produktu zvyšováním nákladů (lepší suroviny, dodatečné servisní podmínky atd.), a tedy snižováním úrovně jejich zisku. Podmínky, které ovlivňují růst vyjednávací síly odběratelů zahrnují (Motorina, 2017):

- vysoká koncentrace kupujících, které nakupují ve velkém rozsahu. Za takových okolností bude společnost nucena neustále jít na ústupky, aby zajistila dostatečnou úroveň příjmů a zisku,
- výrobky prodávané na trhu nejsou jedinečné a kupující se mezi nimi mohou volně přepínat bez dodatečných rizik,
- kupující prokazují vysokou cenovou citlivost a v budoucnu chtějí snížit své náklady,
- výrobky v daném odvětví slouží jako suroviny pro jiné odvětví. Kupující proto budou mít sklon snižovat náklady na pořízení a hledat výhodnější nabídky ke snížení nákladů na své hotové výrobky,
- spotřebitelé nejsou spokojeni s kvalitou produktu existujícího na trhu a mají skrytou nebo zjevnou potřebu nových podmínek a vlastností produktu.

Hrozba vstupu nové konkurence na trh

Obvykle noví hráči přinášejí na trh nové výrobní kapacity, nové technologie, nové zdroje, což může být pro odvětví šokem, které změní chování spotřebitelů, nastaví nové pracovní standardy pro stávající hráče. Síla vlivu nových hráčů závisí na bariérách vstupu do odvětví a na rychlosti vlivu na stávající hráče na trhu. Pokud jsou překážky vstupu na toto odvětví vysoké a úroveň odporu vůči existujícím společnostem v tomto odvětví je vysoká, bude dopad nových konkurentů v tomto odvětví minimální. (Motorina, 2017).

Porter identifikuje šest hlavních faktorů ovlivňujících sílu vstupních překážek do odvětví (Motorina, 2017):

- úspory z rozsahu: čím větší je objem výroby, tím nižší jsou náklady na výrobu 1 jednotky produkce, tím obtížnější je pro nového hráče dosáhnout vysoké ziskovosti při vstupu na trh,
- produktová diferenciaci a síla stávajících značek: čím vyšší je rozmanitost zboží a služeb v tomto odvětví, tím obtížnější je pro nové hráče vstoupit na trh a obsadit volné místo,
- potřeba kapitálu: čím vyšší je počáteční úroveň investic pro vstup do odvětví, tím těžší je vstup nových hráčů do tohoto odvětví,
- vysoké fixní náklady: čím vyšší je úroveň fixních nákladů v odvětví, tím těžší je pro nové hráče profitovat z prodeje v počátečním období vstupu do odvětví,
- přístup k distribučním kanálům: čím obtížnější je oslovit cílové publikum na trhu, tím nižší je atraktivita tohoto odvětví,
- vládní politika: čím významněji jsou omezení státu pro provedení určitých činností v odvětví, tím přísněji jsou regulovány požadavky na výrobky, tím vyšší účast vlády je v tomto odvětví, tím nižší je atraktivita odvětví pro nové hráče,
- další hrozby: například ochota a schopnost stávajících hráčů snížit ceny za účelem udržení podílu na trhu, přítomnost dodatečného rezervního potenciálu u stávajících hráčů pro aktivní opozici (nevyužité zdroje financování, další výrobní kapacity, propojení s distribučními kanály, dostupnost finančních prostředků pro zvýšení reklamního tlaku atd.), jakož i zpomalení v odvětví nebo negativní tempo růstu.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi stávajícími konkurenty se týká jakýkoli snah o zlepšení jejich postavení na trhu a získání spotřebitelů. Intenzivní konkurence vede často k cenové konkurenci, ke zvýšení nákladů na propagaci zboží, ale někdy také ke zlepšení kvality výrobků, růstu investic do výzkumu a vývoje. To vše znamená pro výrobce náklady a snižuje ziskovost odvětví. Úroveň intenzity stávající konkurence lze hodnotit jako vysokou nebo rostoucí, pokud jsou v odvětví následující podmínky (Motorina, 2017):

- velký počet hráčů a jejich rovnost v prodeji,

- nízký růst (nebo pokles) trhu, který vede k neustálému přerozdělování trhu,
- nízká diferenciacce a standardizace produktu v tomto odvětví vytváří pro spotřebitele nekonečný počet alternativ, vede k neustálému přechodu spotřebitele od jednoho výrobce k druhému, způsobuje vysokou nestabilitu budoucího příjmu a zisku,
- výrobky patří do kategorie rychle se kazících produktů, což podporuje snižování cen a neposkytuje příležitost zmrazit zásoby,
- významné překážky pro opuštění odvětví vyvolává působení hráčů s nízkou ziskovostí a vytvářejí nadměrnou výrobní kapacitu na trhu.

Účelem provádění konkurenční analýzy za použití Porterova modelu je identifikovat příležitosti, které může organizace využít ve svůj prospěch, a hrozby, kterým by měla organizace čelit. Pět konkurenčních sil určují ziskovost odvětví, ovlivňují ceny, které může organizace diktovat, ovlivňují výrobní a investiční náklady podniku, které jsou potřebné k tomu, aby bylo možné v tomto odvětví konkurovat. (Martynova, Mohammad, 2018, s. 24).

3.3.3 7P analýza konkurence

Použití modelu marketingového mixu je univerzální a často slouží jako kontrolní seznam v rámci analýzy a porovnání konkurentů. Základní výhodou této metody je jednoduchost a přehlednost – poskytuje informace o tom, v čem organizace zaostává od konkurence a v čem je lepší, co má být v marketingu společnosti vylepšeno.

Tradiční podoba marketingového mixu, jako soubor taktických marketingových nástrojů, je označována zkratkou 4P. (Kotler a kol., 2007, s. 70):

- Product (produkt): sortiment, kvalita produktu, jeho vlastnosti, design a obal, značka, doplňkové služby, záruky apod.,
- Price (cena): úroveň prodejních cen, nabídka slev, platební lhůty a podmínky, možnosti úvěrů apod.,
- Place (distribuce, místo): distribuční kanály, dostupnost produktu pro zákazníky, umístění prodejny, doprava, logistické procesy,

- Promotion (marketingová komunikace): reklama, podpora prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností, přímý marketing a jiné propagační nástroje.

Identifikované konkurenty lze porovnat z pohledu výše uvedených prvků, to znamená, že jednotlivé nástroje marketingového mixu poslouží jako srovnávací kritéria. Je zde třeba opět zmínit důležitost zákaznického pohledu na tyto prvky. Subjektivní pohled podnikatele na kvalitu svého vlastního marketingu a marketingu konkurence neměla by zde být rozhodující.

S vývojem a zvýšením složitostí konkurenčního prostředí se objevily rozšířené modely marketingových mixů – například modely 5P a 7P, které jsou přizpůsobeny současné tržní realitě. Model 7P je zejména vhodný pro odvětví služeb. Skládá se z prvků 4P a je doplněn o tři další P (Vašítková, 2014, s. 22-23, doplněno):

- People (lidé): zaměstnanci, jejich kvalita, úroveň vzdělání, jazykové schopnosti, osobní a profesní dovednosti, zkušenosti, úroveň motivace a spokojenosti, normy chování, etické principy, firemní kultura, pracovní týmy,
- Processes (procesy): doba čekání (fronty, rychlost obsluhy), pomoc a poradenství v rámci poskytování služby, online vzdělávací systém, používaná technika, interaktivita,
- Physical evidence (fyzické prostředí): vlastnosti budovy, kanceláře a prodejny, pohodlí a modernost prostředí, design firemních informačních materiálů, oblečení zaměstnanců apod.

Soubor potřebných charakteristik a nástrojů je pro různé typy podnikání individuální. Z pohledu významu jednotlivých prvků lze vytvořit jednoduché srovnatelné kvantitativní ukazatele, které lze použít k analýze vlastní firmy a porovnání s konkurenty. Díky analýze 7P lze vymezit silné a slabé stránky vlastní firmy a svých konkurentů. (Surina, 2019).

3.3.1 Digital-analýza konkurentů

Vzhledem k rostoucímu významu a popularitě nástrojů internetového marketingu, je vhodné v rámci analýzy konkurence zaměřit se konkrétně na zkoumání jejich působení v digitálním prostředí.

Digitální marketing je také známý jako internetový marketing, ale jejich skutečné procesy se liší, protože digitální marketing je považován za cílenější, měřitelnější a interaktivnější proces. (Technopedia Inc., 2020).

Podle Frey (2011, s. 41) je třeba digitální marketing chápat jako celkově zastřešující pojem, který zahrnuje jak online komunikaci na internetu, tak veškerou marketingovou komunikaci, využívající digitální technologie, včetně mobilního marketingu, marketingu na sociálních sítích. Ke komunikačním kanálům, které má digitální marketing k dispozici patří (Frey, 2011, s. 41):

- mobilní telefony,
- počítače a web,
- interaktivní TV,
- PDA / handheld,
- Digital Life (televize, rozhlas, telefon, web),
- Ostatní kanály (herní konzole, chytré hodinky apod.).

U dalších autorů lze najít trochu jiné klasifikace komunikačních kanálů digitálního marketingu. Společným pro tyto klasifikace je to, že zahrnují výhradně digitální technologie. Vzhledem k tomu je vhodné používat následující zjednodušenou definici digitálního marketingu: digitální marketing je široký pojem, který se týká různých propagačních technik používaných k oslovení zákazníků prostřednictvím digitálních technologií, přičemž kromě mobilních a tradičních televizních a rozhlasových služeb využívá hlavně internet jako hlavní propagační médium. (Technopedia Inc., 2020).

K nejpoužívanějším nástrojům a technikům digitálního marketingu patří (LaFounder.com, 2019):

- webové stránky,
- SEO: optimalizace webových stránek pro vyhledávače pro účely zvýšení pozice stránky v rámci organického (bezplatného) vyhledávání,
- content-marketing: tvorba a vývoj obsahu s cílem zvýšení návštěvnosti, přilákání cílového auditoria a zákazníků (příspěvky v blozích, e-books a

elektronické články, video blogy, infografika, online brožury a katalogy apod.),

- online (internetová) reklama: PPC reklama (reklama s platbou za prokliknutí), reklama, zabudovaná v textu na cizích webových stránkách, na informačních portálech, v blozích (prostřednictvím odkazů),
- e-mail marketing: způsob komunikace s cílovým auditiem, rozesílání personálních nabídek, slev, kuponů, firemních informací, tipů a doporučení, sdílení odkazu na webové stránky apod.,
- SMM – Social Media Marketing: podpora značky a image v prostředí sociálních sítí (Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, LinkedIn, Pinterest aj.), budování vztahů a komunikace se zákazníky, realizace jiných komunikačních nástrojů v prostředí sociálních sítí (např. soutěže, reklama, PR, direct marketing).

Výhody použití nástrojů digitálního marketingu potvrzují četné výzkumy a statistiky. Některá zjištění z těchto výzkumů jsou shrnutá v tabulce 2.

Tab. 2 Zjištění výzkumů a výhody digital-marketingu

SEO	
Více než 600 milionů uživatelů internetů nechce zobrazovat reklamy a blokují ji pomocí různých služeb.	Oslovit toto auditorium lze pomocí SEO, které zvyšuje organickou návštěvnost webových stránek, nikoli pomocí placené reklamy
Přibližně 60 % obchodníků v oblasti B2B říká, že prostřednictvím SEO získávají většinu svých zákazníků	SEO je efektivním nástrojem k získání zákazníků na trzích B2B
První 3 weby z výsledků organického vyhledávání dostávají více než 50 % přechodů	SEO pomáhá zvýšit pozici stránky v organickém vyhledávání a získat více návštěvníků
39 % uživatelů opustí web, pokud načítání trvá dlouho	SEO pomáhá optimalizovat prohlížení stránek a proto zvýšit návštěvnost a pohodlí použití stránek
Sociální síť	
Facebook používá více než 1 miliarda majitelů chytrých telefonů měsíčně. Více než 20 % světové populace má aktivní účty Facebook.	Facebook je místem oslovení početného zákaznického trhu
Denně se na Facebook přihlásí 76 % uživatelů. Instagram zase představuje 51 % těchto uživatelů.	Instagram představuje další početný trh

32 % teenagerů používá Instagram častěji než jiné sociální sítě	Instagram je místem oslovení trhů teenagerů
Content (obsahový) marketing	
33 % marketingových odborníků vydává 2 až 5 publikací měsíčně Rozpočet na videoobsah zvyšuje 70 % společností Popularita infografiky za poslední rok vzrostla o 800 % Více než 80 % obchodníků používá textový obsah a plánuje jej zvýšit	To vše svědčí o popularitě obsahového marketingu
E-mail marketing	
TheNewYorkTimes má 30 e-mailových newsletterů (míra prohlížení po doručení e-mailu je cca 70 %). Tento výsledek dostali kvůli úzké segmentaci cílového publika. Pro studenty funguje jeden typ newsletteru, pro důchodce – druhý, pro sportovní fanoušky – třetí atd.	Newslettery umožňují přesnou segmentaci a zacílení
Experian provedl studii, která zjistila, že personalizované e-maily se otevírají o 26 % častěji než u tematických témat.	E-maily musí být co nejvíce personalizovány
MarketingLand uvedl, že 80 % uživatelů věnuje pozornost etiketě korespondence s neznámými respondenty. Jejich rozhodnutí o pokračování v další komunikaci závisí na tom.	Při použití e-mailů je třeba dodržovat se pravidel slušné a etické komunikace
MarketingLand uvádí, že lidé starší 45 let mají rádi humor v titulku e-malu více než mladší publikum	Použití vtipných titulků e-mailů je vhodné zejména pro příjemce starší 45 let
Salesforce tvrdí, že použití emoji v e-mailu pomáhá zvýšit počet konverzí. Tuto techniku digitálního marketingu používají pouze 2 % e-mailových zpravodajů.	Použití emoji, stejně jako jiných vizuálních prvků je důležité
Nejvíce otevření je u e-mailů zaslaných mezi 18 a 23 hod., říká Campaign Monitor. Pondělí a pátek jsou nejproduktivnější dny pro zaslání e-mailů, protože v jiných dnech je rozesíláno nejvíce e-mailů, říká CoSchedule	V emailingu je vhodné nastavit správný čas odesílání

Zdroj: zpracováno a doplněno na základě Gusarov, 2019.

V rámci digital-analýzy konkurentů je potřeba na základě dostupných informací zjistit jejich rozsah a oblast působení v digitálním prostředí, míru použití jednotlivých nástrojů digitálního marketingu, srovnat jejich přednosti a nedostatky v této činnosti.

Jednou z předností, kterou má digitál-analýza konkurentů oproti analýze využití tradičních marketingových nástrojů je přítomnost velkého počtu online metrik a specializovaného software, umožňujícího přesné měření a vyhodnocení různých ukazatelů. Nevýhodou využití těchto metrik je to, že často vyžadují oprávnění k nahlížení

do statistik (toto oprávnění pro konkurenční statistiky zřejmě nejsou k dispozici). Většina software je také placená, zatímco demo-verze nebo bezplatný software nabízí omezené množství cenných informací.

Jedním ze základních nástrojů k analýze v digital oblasti je známý **Google Adwords**. Kromě něho lze nalézt řádu dalších online nástrojů, vhodných k analýze klíčových slov, které používají konkurenti v placené reklamě a pro organické vyhledávání – například SpyFu, BuzzSumo, SEM Rush, Crowdsourcing aj. (Shewan, 2019). Informace, které mohou poskytnout tyto servisy, lze využít ke zjištění, na co se konkurenti zaměřují ve svých reklamních kampaních, které výhody či vlastnosti zdůrazňují v komunikačním sdělení, čím se chtějí přilákat cílové zákazníky. Mnoho servisů umožňuje také analyzovat aktivitu konkurentů na sociálních sítích. Výsledky lze použít v rámci vlastní strategie a taktiky digitálního marketingu.

3.3.2 Analýza vnitřního prostředí – metoda VRIO

Metoda VRIO podle Barney slouží k analýze interního prostředí firmy a její konkurentů z pohledu vlastností její zdrojů. Pohled na základě zdrojů tvrdí, že organizaci lze považovat za soubor zdrojů, které jsou cenné, vzácné, nedokonale napodobitelné a organizačně orientované. Tento pohled odráží zkratka VRIO (Filip, 2019, s. 234):

- Value (hodnota),
- Rareness (vzácnost),
- Imitability (napodobitelnost),
- Organization (organizace, uspořádání).

Rámec VRIO vybízí uživatele, aby identifikovali klíčové zdroje firmy z hlediska jejich hodnoty, vzácnosti, neměnnosti a organizačních charakteristik. Na základě toho je možné rozpoznat relativní konkurenční výhody firmy a překážky napodobování. (Helms, Nixon, 2010, s. 218).

Rostoucí počet studií v oblasti řízení zdrojů naznačuje, že identifikace cenných podnikových zdrojů je prvním krokem k úspěšnému řízení těchto zdrojů. (Lin a kol., 2012, s. 1396).

3.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů, které se využívají k formulaci podnikové strategie. Vědci ve strategickém řízení (Ansoff, Porter, Mintzberg aj.) souhlasí s možnostmi použití SWOT pro účely sladění organizačních proměnných a problémů. Umožňuje lépe pochopit, jak lze využít silných stránek k realizaci nových příležitostí, jak slabé stránky mohou zpomalit pokrok nebo zvětšit hrozby. Kromě toho je na základě SWOT analýzy možné předpokládat způsoby, jak překonat hrozby a slabiny nebo naplánovat budoucí strategie. (Helms, Nixon, 2010, s. 215).

V rámci analýzy konkurenčního prostředí slouží tato metoda k sumarizaci předcházejících analýz. Zkratka SWOT je odvozená od následujících slov (Vochozka a kol., 2012, s. 350):

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby).

Silné a slabé stránky jsou odvozeny z analýzy interního prostředí firmy, příležitosti a hrozby – z analýzy vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky mohou zahrnovat image, organizační strukturu, přístup k přírodním zdrojům, kapacitu a účinnost finančních zdrojů. Externí příležitosti a hrozby se mohou týkat vlivů zákazníků, konkurentů, trendů na trhu, partnerů a dodavatelů, sociálních změn a nových technologií a různých environmentálních, ekonomických, politických a právních otázek.

SWOT analýza je známá metoda, její výhodou je jednoduchost, rychlost sestavení, vhodnost jako základ k brainstormingu. (Helms, Nixon, 2010, s. 216). Metoda je ovšem dost často kritizována. Drago a Folker (1999 in Helm, Nixon, 2010, s. 218) kritizují SWOT z toho důvodu, že metoda klade příliš velký důraz na využívání silných stránek a rozvoj kompetencí na úkor zkoumání vazby mezi nekompetentností a výkonem.

Je doporučeno metodu SWOT kombinovat s dalšími strategickými nástroji. Jsou známé mnohé pokusy o rozpracování a zdokonalení této metody. Například metoda VRIO podle Barney je vytvořená právě na základě SWOT. (Helms, Nixon, 2010, s. 219). Porter vyvinul svůj model konkurenčních sil jako protipól SWOT analýzy, protože považoval ji za málopřínosnou. (Slouka, 2017, s. 70).

4 Vlastní práce

Na začátku této části práce je uvedena charakteristika vybraného podniku – FlixBus, je stručně nastíněna jeho historie a výzvy, kterým se čelil během svého vývoje. Poté je zaměřeno na aplikaci vybraných metod analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Je provedeno hodnocení vybraného podniku v konkurenčním prostředí.

4.1 Charakteristika dopravce FlixBus

FlixBus je dopravní společnost, která spojuje více než 2500 destinací ve 37 zemích – především v Evropské unii, ale i ve Spojených státech, na Ukrajině a v Rusku. Společnost byla založena v Mnichově třemi podnikateli (André Schwämmlein, Jochen Engert a Daniel Krauss). První autobusy měly název „MeinFernbus“ a jezdily z Mnichova do Berlína. Záměrem podniku bylo „nabídnout pohodlné a udržitelné cestování za dobrou cenu.“ (FlixBus, 2020). Logo společnosti a foto autobusu FlixBus je uvedeno na obrázku 1.

Obr. 1 Logo FlixBus a foto autobusu FlixBus

The logo for FlixBus, featuring the word "FLIXBUS" in a bold, sans-serif font. The letters "FLI" and "BUS" are green, while the "X" is orange. The "X" is stylized with a white outline.

Zdroj: převzato z FlixBus (2021)

4.1.1 Stručná historie vývoje společnosti FlixBus

Společnost vznikla v roce 2013, brzy po pádu železničního monopolu v Německu, ale během krátké doby dokázala vytvořit širokou síť dálkových autobusů. Od roku 2015 se začaly autobusy FlixBus jezdit po Francii, Itálii, Nizozemsku, Rakousku, Chorvatsku, Španělsku a poté zaměřily i do Východní Evropy. FlixBus

realizuje více než 400 tisíc autobusových spojů denně. V současné době společnost zaměstnává mezinárodní tým, který se skládá z téměř tisíc pracovníků.

Od roku 2017 se v Německu začaly jezdit také vlaky FlixTrain, spadající pod stejnou mateřskou společnost jako autobusy FlixBus. V roce 2020 se FlixTrain připravil na mezinárodní expanzi – zejména na švédský trh a od roku 2021 – předběžně také na francouzský trh (FlixBus, 2019).

Faktory svého úspěchu vidí společnost v „*digitalizaci dopravního prostředku...jedinečné kombinaci technologického startupu, internetového podniku a klasického dopravce.*“ (FlixBus, 2020). Díky technologickým inovacím (systému online rezervace a prodeje lístků, GPS sledování autobusů), inteligentnímu plánování dopravní sítě, cenovému managementu a úzkému partnerství se středně velkými podniky se stává značka FlixBus mezinárodně známou: „*Inovace, duch startupu a silná mezinárodní značka se tak prolínají s kvalitou, která staví na tradici.*“ (FlixBus, 2020).

FlixBus investuje do rozvoje elektro-mobility a v roce 2018 jako první dopravce na světě zahájil testování elektrických autobusů na dálkových trasách (BusPress, 2018). Svým zákazníkům nabízí FlixBus inovační funkce jako jsou odbavení přes mobilní aplikaci, navigace na nejbližší zastávku, rezervace konkrétního sedala v autobuse, přesné informace o poloze autobusu (GPS), udělení hodnocení konkrétnímu řidiči aj. (

4.1.2 FlixBus v České republice – společnost FlixBus CZ s.r.o.

V České republice je společnost zastoupená firmou FlixBus CZ s.r.o., která vznikla v roce 2017. Jednateli společnosti jsou Pavel Prouza a Nikolai Voitiouk. 100%-ní obchodní podíl v této firmě má německý FlixMobility GmbH. IČ společnosti: 060 15 697, sídlo: Havlíčkova 1029/3, Nové Město, 110 00 Praha 1.

Hlavní činnost FlixBus CZ s.r.o. podle CZ-NACE: 493910 – Meziměstská pravidelná pozemní osobní doprava. Společnost podniká na základě koncesované živnosti „Silniční motorová doprava – osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče“ a volné živnosti „Výroba, obchod a služba neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“.

Podle počtu zaměstnanců patří společnost FlixBus CZ s.r.o. ke kategorii podniků s 25-49 zaměstnanci (od 4.2019 dodnes). Podle obrátu patří společnost ke kategorii podniků s obrátem od 200 do 299 milionů korun od roku 2018.

Na český trh vstoupil FlixBus jako silný hráč, který má mezinárodní povědomí a má k dispozici značné zdroje, které mu může poskytnout mateřská německá firma a silné mezinárodní finanční skupiny. Cenová politika FlixBus byla z pohledu konkurentů dost agresivní: jednalo se o politiku dampingových cen, jejíž cílem bylo přilákat pozornost zákazníků nízkými cenami. Podle jediného účetního výkazu, který společnost FlixBus CZ s.r.o. zveřejnila na portálu Justice.cz (2018), bylo v prvním roce podnikání (12.4.-31.12.2017) dosaženo ztráty: společnost vykazovala záporný výsledek hospodaření za účetní období ve výši -17,8 milionů korun. Provozní náklady přesáhly tržby společnosti, což způsobilo výslednou ztrátu. Základní informace z účetní závěrky FlixBus CZ s.r.o. za období 12.4.2017-31.12.2017 jsou uvedeny v tabulce 3.

Tab. 3 Základní finanční informace o FlixBus CZ s.r.o., 12.4.-31.12.2017

Rozvaha			
AKTIVA CELKEM	61 864 000 Kč	PASIVA CELKEM	61 864 000 Kč
Dlouhodobý majetek	46 098 000 Kč	Vlastní kapitál	-17 633 844
Krátkodobý majetek	15 766 000 Kč	Krátkodobé závazky	79 498 237
Výkaz zisku a ztrát			
Provozní výnosy celkem		65 652 309 Kč	
Provozní náklady celkem		83 005 041 Kč	
Provozní výsledek hospodaření		-17 352 732 Kč	
Finanční výnosy celkem		0 Kč	
Finanční náklady celkem		481 112 Kč	
Finanční výsledek hospodaření		-481 112 Kč	
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)		-17 833 844 Kč	
Výsledek hospodaření po zdanění		-17 833 844 Kč	

Poznámka: začátek účetního období je spojen se vznikem společnosti 12.4.2017

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetní závěrky FlixBus CZ s.r.o. (Justice.cz, 2018)

4.1.3 Výzvy společnosti FlixBus na českém trhu v poslední době

V květnu 2018 společnost Radima Jančury RegioJet a.s. zaslala předžalobní výzvu firmě FlixBus CZ s.r.o., která je konkurentem na trhu autobusové dopravy jak v Česku, tak v mezinárodní dopravě. Jančura požadal, aby dopravce FlixBus ukončil nekalou soutěž a ekonomické vydírání tím, že podle něj dlouhodobě jezdí za podnákladové ceny. Zároveň se RegioJet obrátil na evropskou komisařku pro soutěž Margrethe Vestagerovou. FlixBus považuje své jednání za férové v mezích zákona a žalobu odmítl.

V květnu 2019 konkurenční firmy RegioJet a.s. a Student Agency podaly žalobu na FlixBus CZ s.r.o., kterého viní z podnákladových cen. „Podle znaleckých posudků,

které si nechal RegioJet vypracovat, a které jsou přílohou žaloby, jezdil FlixBus déle než rok po svém příchodu na trh za ceny, které pokrývají jen 55 % nákladů. “ (Autobusy CZ, 2019). Společnosti požádali, aby FlixBus zaplatil jim náhradu škody ve výši 8 milionů korun: „To je jen suma, o kterou jsme kvůli nim museli zlevnit jízdné. Kdybychom započítali i to, že jsme museli snížit o pětinu počet spojů, byly by to desítky milionů.“ (Jančura cit. Hospodářské noviny, 2019). RegioJet ovšem sám čelil obviněním ze zneužití dominantního postavení v minulosti: podle rozhodnutí ÚOHS (Úřad pro ochranu hospodářské soutěže) vytlačil RegioJet konkurenční společnost Asiana z trhu v letech 2007-2008 pomocí podnákladových cen (Hospodářské noviny, 2019).

FlixBus naopak podal podnět k ÚOHS k prošetření jednání společnosti RegioJet. Podle FlixBusu jde o výzvy k uzavření protiprávní kartelové dohody. „*ÚOHS oznámil, že podnět řešit nebude, protože FlixBus návrh konkurenta odmítl a zákon tak porušen nebyl“* (ČTK, 2019).

Se začátkem pandemie COVID-19 na jaře 2020 pozastavila společnost provoz téměř celé dopravní sítě, včetně vnitrostátních spojů. Provoz se podařilo obnovit díky uvolnění opatření a růstu poptávky v květnu 2020. Během roku 2020 bylo přepraveno autobusy FlixBus a vlaky FlixBus celkem 30 milionů cestujících, téměř o 50 % méně než v roce 2019 (FlixBus, 2021). Během roku se FlixBus snažil pružně reagovat na změny poptávky po cestování v různých regionech a v různých vlnách pandemie.

Ze stručného nastínění historie a vývoje společnosti FlixBus je patrné, že se společnost musela čelit mnoha výzvám – vstup na český trh se silnými hráči, potřeba ovládnout tento trh a čelit se žalobám konkurentů, a nakonec útlum cestovního ruchu a omezující opatření v době pandemie. Dále je třeba zaměřit na analýzu současnosti a odhalení budoucích trendů ve vnějším prostředí, které mohou vývoj konkurenčního prostředí ovlivnit.

4.2 Analýza makroprostředí

Pro účely hodnocení faktorů makroprostředí je zvolena metoda PESTEL. Je rozšířený model klasické PEST analýzy, který navíc obsahuje hodnocení legislativního a ekologického prostředí. Kvůli potenciálně negativnímu vlivu dopravních prostředků na životní prostředí je hodnocení faktorů ekologického prostředí velmi důležité. Je třeba

zohlednit také legislativní podmínky, které se změnilly zejména v poslední době kvůli pandemii.

Hodnocení faktorů makroprostředí je provedeno z hlediska jejich významu pro vybraný podnik. Faktory makroprostředí mohou mít pozitivní nebo negativní vliv na podnik. Hodnocení je provedeno za použití škály od -5 do +5, kde -5 znamená velmi negativní vliv, +5 – velmi pozitivní vliv.

4.2.1 Politické prostředí

Pro dopravní podniky je klíčová dopravní politika České republiky a postoje současné vlády, které se projevují v zákonech a opatřeních. Dopravní politika má za cíl podporovat udržitelný rozvoj dopravního odvětví v zemi a k tomu účelu provádí příslušnou regulaci. Dopravní politika by měla najít kompromis mezi tržní orientací, která se zabývá především rentabilitou dopravních služeb, a politickou orientací, která se věnuje veřejným zájmům v sociálních, ekologických a jiných oblastech (Zurynek, Zelený, Mervart, 2006, s. 37).

V roce 2013 byl na jednání vlády schválen dokument „Dopravní politika pro období 2014-2020 s výhledem do roku 2050“, který navazuje na Dopravní politiku pro období 2005-2013. Pro období 2020-2025 byla vytvořena státní Koncepce veřejné dopravy. Základní oblasti, kterými se opravní politika zabývá, nezměnily. Jsou to především otázky harmonizace podmínek na dopravním trhu, modernizace a rozvoj železniční a vodní dopravy, vylepšení kvality silniční dopravy, kontrola ekologických vlivů dopravy, zvýšení bezpečnosti dopravy, ochrana práv uživatelů dopravních služeb, snížení energetické náročnosti dopravního sektoru apod. (Vlád ČR, 2013, s. 6).

Cílem politiky ČR v oblasti dopravy je tedy udržitelný rozvoj dopravního sektoru, zvyšování jeho kvality a modernizace. Tím se zvýší motivace obyvatelstva a návštěvníků země dopravní služby více využívat. Pro podporu poptávky po dopravním službám slouží i slevový systém – tzv. státní slevy pro studenty a seniory. Autobusové dopravci mají nárok na státní kompenzaci při poskytování dopravních služeb za zvýhodněnou cenu tímto skupinám obyvatel. Z pohledu autobusových dopravců je možné faktor podpory poptávky hodnotit jako příznivý faktor.

Priorita dopravní politiky v oblasti snížení ekologických dopadů dopravy může být pro dopravní podniky spíše negativním faktorem: vytváří se tlak na dopravce, aby

vyvíjely ekologické modely provozování dopravních služeb, jejich vozidla splňovala přísná ekologická kritéria, snižovaly se emise a energetická náročnost provozu.

Velmi negativní dopad na dopravní sektor měly vládní opatření v době koronavirové pandemie. Dne 12. března 2020 bylo usnesením Vlády ČR, o přijetí krizového opatření, zakázáno všem dopravcům v mezinárodní silniční osobní dopravě s kapacitou vozidel nad 9 osob zajišťovat přeshraniční dopravu. Autobusové dopravce měly ukončit všechny přeshraniční spoje. Tento zákaz měl obzvláště silný negativní význam pro autobusové dopravce, které mají širokou mezinárodní autobusovou síť (paří k nim FlixBus). Význam tohoto zákazu byl rovnocenný pro všechny mezinárodní autobusové přepravce – konkurenční podniky, stejně jako FlixBus, přišly v té době o tržby z prodeje jízdenek na mezinárodní spoje.

Shrnutí

Naplnění priority dopravní politiky – rozvoj a modernizace dopravního systému – motivuje lidi služby veřejné dopravy více využívat (hodnocení faktoru z hlediska vlivu na podnik je +2, průměrně silný pozitivní vliv). K růstu motivace slouží i systém státních slev na dopravní služby pro jednotlivé skupiny obyvatel. Tento faktor má pozitivní vliv na podnik, ale není jeho význam maximálně silný a navíc ovlivňuje poptávku i po službách konkurentů (hodnocení je +2). Ekologické priority politiky vytváří tlak na autobusové dopravce, což může způsobit potřebu dodatečné nákladů na vývoj ekologického modelu podnikání, splnění ekologických kritérií apod. (hodnocení je -2, průměrně silný negativní vliv). Velmi silný negativní vliv na provozování autobusové dopravy (zejména mezinárodních spojů) mají vládní opatření v době pandemie (hodnocení -5).

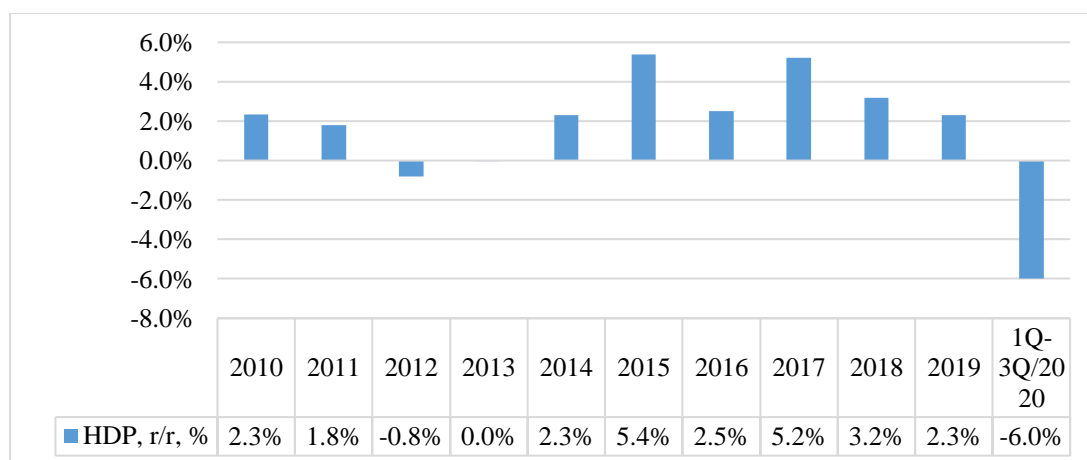
4.2.2 Ekonomické prostředí

Faktory ekonomického prostředí je možné kvantifikovat pomocí makroekonomických ukazatelů.

Od roku 2014 byl vývoj HDP příznivý: meziroční tempo růstu ukazatele dosahovalo minimálně 2,3 % (v letech 2014, 2019) a maximálně až 5,4 % (v roce 2015) (ČSÚ, 2021). Ekonomický růst byl tažen především spotřebou. Vysoká poptávka domácnosti byla způsobena nízkou nezaměstnaností a rychlým růstem mezd (Deloitte, 2020, s. 5). Podle posledních dostupných údajů o růstu HDP během prvních tří čtvrtletí

2020 došlo k meziročnímu poklesu ukazatele až o 6 %. Vývoj hrubého domácího produktu ilustruje graf 1.

Graf 1 Tempo růstu reálného HDP ČR, %, 2015-2020

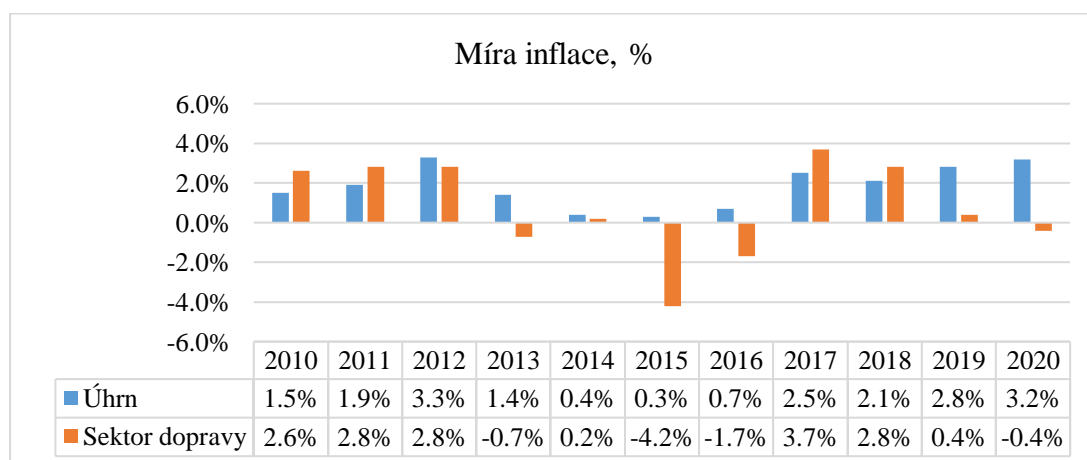


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ (2021) a Kurzy.cz (2021)

Inflace je dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem. Míra inflace se v posledních letech (zejména od roku 2017) vzrostla a v roce 2020 představovala 3,2 %. Nejedná se o alarmující vysoké hodnoty ukazatele, které by mohly způsobit závažné hrozby.

Míra inflace v sektoru dopravy je méně stabilní, než celková míra inflace. Po značném poklesu v letech 2015-2016 byl zaznamenán její růst v období 2017-2018 (3,7 % v roce 2017 a 2,8 % v roce 2018). V roce 2019 a 2020 byla míra inflace v sektoru dopravy velmi nízká: 0,4 % v roce 2019, -0,4 % v roce 2020. Vývoj míry inflace v ČR je ilustrován pomocí grafu 2.

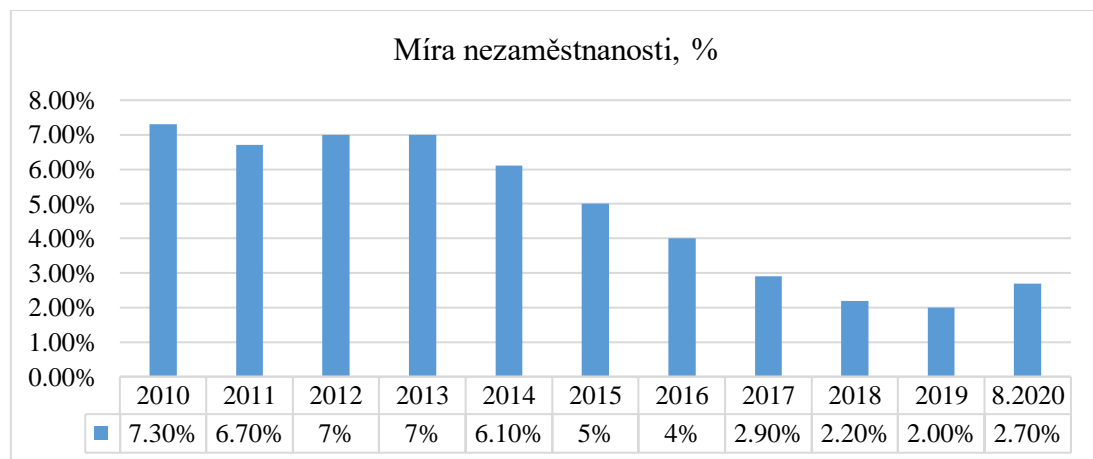
Graf 2 Míra inflace, celková a v sektoru dopravy, %, 2010-2020



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ (2021)

Míra nezaměstnanosti je ukazatel, který umožňuje posoudit dostupnost pracovních zdrojů pro podnik. V poslední době se míra nezaměstnanosti stabilně klesala, což vyvolávalo tlak na zaměstnavatele: měli nabízet vyšší plat pro udržení stávajících cenných pracovníků a po přilákání nových kvalifikovaných zdrojů. V roce 2020 (údaje ze srpna 2020) se míra nezaměstnanosti zvýšila. Kvůli vlivům pandemie na trh práce je možné očekávat další růst nezaměstnanosti. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR ilustruje graf 3.

Graf 3 Míra nezaměstnanosti, %, 2010-2020



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ (2021)

Shrnutí

Pro hromadnou dopravu je růst ekonomiky a spotřeby pozitivním faktorem: lidé mají více příležitostí cestovat kvůli rostoucím příjmům a stabilní práci. Pokles ekonomiky není pro sektor veřejné dopravy ohrožující, protože poskytuje méně nákladnou alternativu pro cestování oproti individuální dopravě. Snížení poptávky po službách dopravců od roku 2020 není proto vhodné vyhledávat v ekonomickém poklesu. Vliv faktoru ekonomického poklesu v poslední době je proto hodnocen neutrálně (0).

Růst inflace může být vnímán jako pozitivní faktor, pokud společnost má dlouhodobé úvěry nebo jiné dlouhodobé závazky, které se v této situaci postupně znehodnocují. Na základě dostupných informací o FlixBus není ovšem známo, zda společnost má značné dlouhodobé úvěry a dluhy. Růst míry inflace se může projevit ve zvýšení provozních nákladů podniku: kvůli růstu cen na zboží a služby, které podnik nakupuje v jiných odvětvích.

Z pohledu dopravního podniku je růst míry inflace v sektoru dopravy může být hodnocen jako pozitivní faktor (růst prodejních cen na trhu), zejména pokud převyšuje

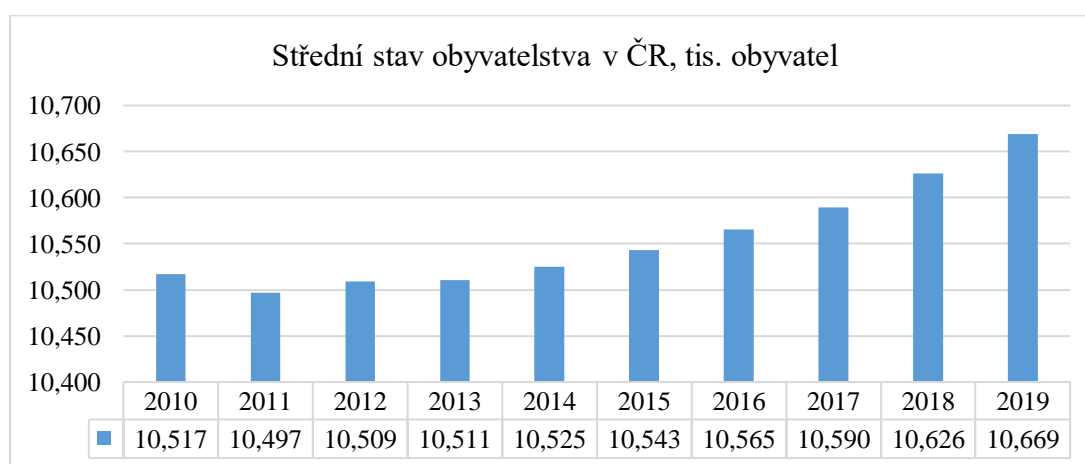
míru inflace celkovou a v jiných sektorech (náklady na zboží a služby, které podnik nakupuje v jiných sektorech nebudou růst tak prudce jako prodejní ceny, což zvyšuje šanci zvýšit provozní zisky). V posledních dvou letech došlo k opačné situaci: růstu celkové míry inflace a poklesu míry inflace v sektoru dopravy. Tato situace má pro podnik spíše negativní efekt. Hodnocení faktoru růstu celkové míry inflace a poklesu míry inflace v sektoru dopravy je spíše negativní (-2).

Pro dopravní podnik není v současné době získávání nové pracovní síly významným problémem. Spíše naopak, kvůli poklesu poptávky se snaží ušetřit – týká se to i snížení nákladů na zaměstnance. Vzhledem k tomu nemá pomalý růst nezaměstnanosti značný vliv na podnik. Současná krizová situace může způsobit vyšší motivaci u stávajícího personálu pracovat lépe a „držet se“ svého pracovního místa. Hodnocení faktoru růstu nezaměstnanosti v ČR je proto hodnoceno kladně (+1).

4.2.3 Sociální prostředí

Základním socio-demografickým faktorem je vývoj počtu obyvatel v ČR. Graf 4 ilustruje dynamiku obyvatelstva země. Je patrné, že se počet obyvatel stabilně roste, pouze v roce 2011 bylo zaznamenáno záporné tempo růstu.

Graf 4 Počet obyvatel v ČR, tis. lidí, 2010-2019

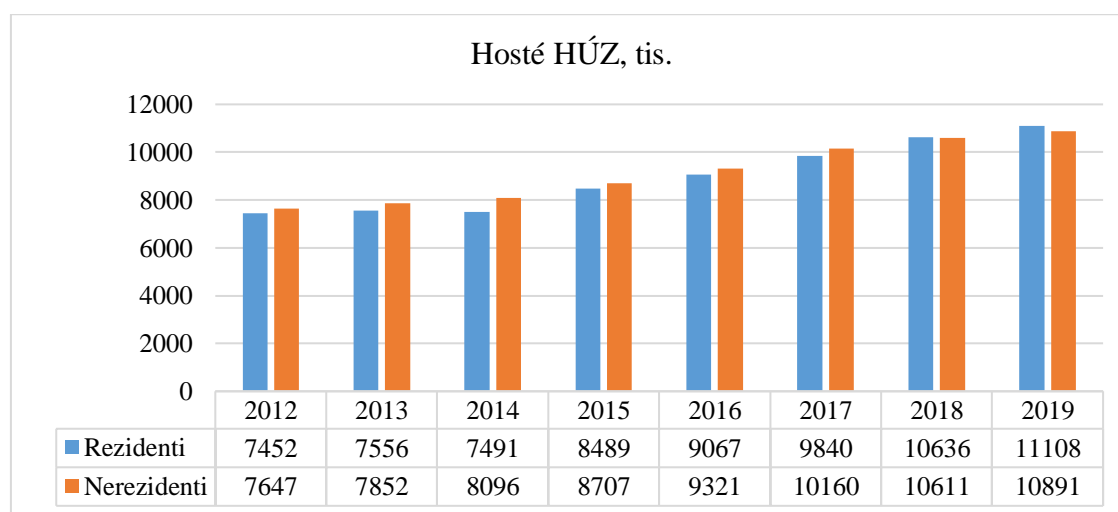


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ (2021)

Služby autobusových dopravců jsou určeny zahraničním návštěvníkům ČR a českým turistům, kteří se měří do zahraničí. Vzhledem k tomu je rozvoj cestovního ruchu pozitivním faktorem pro tyto podniky. Populárnost České republiky jako destinace cestovního ruchu se během dlouhé doby roste. Po vstupu ČR do EU a šengenského

prostoru došlo k zejména významnému růstu cestovního ruchu. Statistika návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení (HÚZ), dostupná pro období 2012-2019 poukazuje na rozvoj cestování v ČR. Počet návštěvníků HÚZ – rezidentů a nerezidentů se během sledovaného období zvyšuje (graf 5). V roce 2019 byly HÚZ ČR navštíveny celkem cca 22 miliony turistů. V poslední době došlo pochopitelně k útlumu cestování kvůli pandemii. Dopad vládních opatření a zákazů na dopravní sektor je možné vnímat jako krátkodobý efekt. Překonání krize pravděpodobně přinese růst návštěvnosti ČR, zejména kvůli odložené spotřebě po cestování.

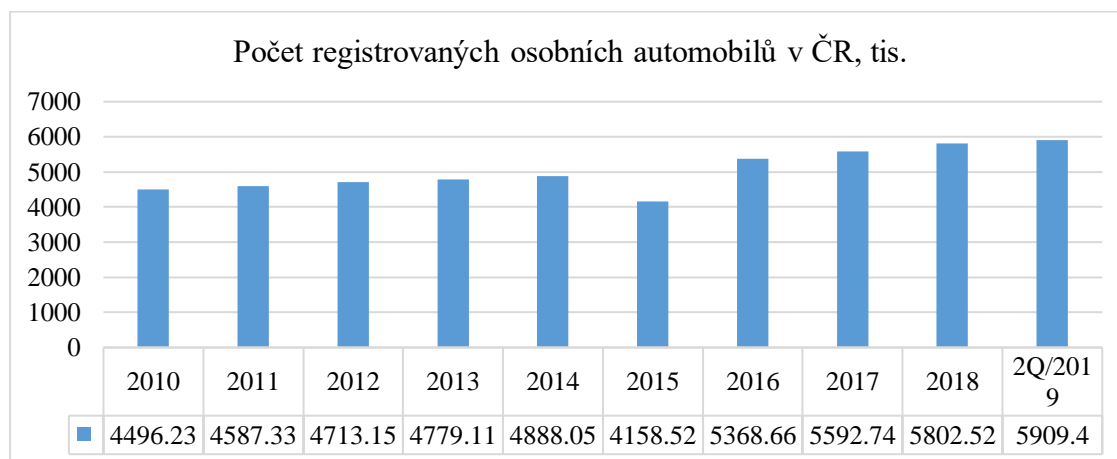
Graf 5 Počet hostů hromadných ubytovacích zařízení ČR, tis. lidí, 2012-2019



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ (2021)

Mobilita obyvatelstva ČR je dalším důležitým faktorem, který může ovlivnit poptávku po službách autobusových dopravců. Přes to, že automobilový průmysl prochází krizí (Česká spořitelna, 2020; Půrová, KPMG, 2020), počet registrovaných osobních automobilů v ČR každoročně zvyšuje (graf 6). Podle údajů Svazu dovozců automobilů (SDA, 2019) dosáhl počet registrovaných osobních automobilů v ČR téměř 6 milionů aut.

Graf 6 Stav vozového parku ČR – osobní automobily, tis., 2010-2019



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat SDA (2019)

Shrnutí

Růst populace znamená pro podniky růst potenciálních trhů. Vzhledem k tomu, že služby autobusových dopravců jsou určeny pro masový trh, dá se tvrdit, že růst obyvatelstva ČR má pozitivní dopad na poptávku po službách podniku (+2).

Rozvoj cestování je možné hodnotit jako dlouhodobě příznivý faktor pro dopravní trh (+5). Faktor omezení cestování v době pandemie má výrazně negativní, ale krátkodobý dopad na dopravní trh. Po pandemii je možné očekávat stabilizaci situaci a růst cestování zejména kvůli odložené spotřebě. Hodnocení faktoru omezení cestování je -3.

Růst počtu osobních automobilů v ČR může mít negativní vliv na autobusové dopravce. Osobní automobil je substitutem pro vnitrostátní a mezinárodní autobusovou dopravu. Pouze osobní preference vlastníků osobních automobilů (např. nechut' řídit vlastní auto během dlouhé doby, vyšší náklady na palivo atd.) mohou zmírnit pokles poptávky po službách automobilových přepravců. Hodnocení faktoru růstu osobních automobilů v ČR je -2.

4.2.4 Technologické prostředí

V oblasti technologického prostředí je pro autobusové přepravce nejzajímavější trend využití vozidel s alternativním pohonem – zemním plynem, propan-butanem nebo elektrickou. Technologie elektrických nebo hybridních motorů pro autobusy není zatím dostatečně vyspělá a nemůže být využívána v dálkových spojích. Pokrok ve vývoji technologií se nicméně nezastavil.

Perspektivní oblastí vývoje je například vylepšení hospodaření s netrakční spotřebou, která může významně ovlivnit celkovou energetickou spotřebu autobusu. Trakční spotřeba – spotřeba energie pro vlastní pohon vozidla, netrakční spotřeba – spotřeba energie pro všechna ostatní zařízení a funkce vozidla (např. topení, klimatizace, hydraulická a pneumatická zařízení, osvětlení, informační systémy apod.). Netrakční spotřeba je jen trochu menší než trakční spotřeba autobusu. Trakční spotřeba činí 52 % celkové průměrné spotřeby energie elektrického autobusu, netrakční spotřeba při jízdě – 35 %, při stání – 13 % (Bartłomiejczyk, 2020)

Další faktory, které ovlivňují podniky na dopravním trhu, jsou spojeny s rozvojem informačních a komunikačních technologií. Rozvoj využití internetu, internetu v mobilu, online rezervací – není již trendem, je to ustálený fakt moderní doby. Webové stránky, které poskytují podrobné informace o dopravních spojeních, online systémy vyhledávání a plánování cesty, rezervace jízdenky, jízdenka v mobilu, online zákaznický servis – jsou vnímány dnes jako samozřejmost. Jsou to služby, které autobusové dopravci ve vyspělých zemích poskytovat nezbytně musí. Odlišit se od konkurence v této oblasti se stává stále obtížněji. Zajímavé jsou projekty v oblasti vývoje mobilních aplikací, chatbotů, hlasových asistentů.

Shrnutí

Technologické inovace jsou jedním z klíčových faktorů, které mohou poskytnout dopravcům konkurenční výhodu. Rozvoj alternativních typů pohonů autobusů a rozvoj ICT pro vylepšení zákaznické zkušenosti jsou velmi důležité faktory technologického prostředí. Využití příležitostí v rozvoji nových typů pohonů automobilů může pomoci dopravci získat image „zelené“ firmy, která je zodpovědná vůči svému okolí. Hodnocení tohoto faktoru je +4. Inovace v oblasti ICT poskytují lepší služby zákazníkům – pohodlné provedení rezervací a plánování cesty, příjemné zkušenosti s cestou. Hodnocení tohoto faktoru je také +4.

4.2.5 Ekologické prostředí

Znečištění životního prostředí znepokojuje společnost. „Zelená“ doprava je trendem v moderním cestování. Pro účely ochrany životního prostředí jsou vydávány

nařízení a zákony, které stanovují limity emisí a spotřeby energie pro dopravce. V současné době musí autobusové dopravci v Evropě splňovat normu Euro VI.

Autobusová doprava je ekologičtější než individuální doprava, protože umožňuje přepravu většího počtu cestujících najednou. Objem emisí při dopravě autobusem v přepočtu na jednoho cestujícího je proto nižší než při využití osobního auta. „*Cestující, kteří upřednostní cestu autobusem před cestováním osobním vozem, sníží vlastní produkci CO₂ na této cestě až o 80 procent.*“ (BusPress, 2018). Vzhledem k tomu, že má autobusová doprava méně negativních dopadů na životní prostředí, je pravděpodobně, že se bude více propagovat.

Shrnutí

Ekologické trendy mají na podniky přímý dopad, protože nutí je přizpůsobovat se koncepci „zelené“ dopravy. Na jednu stranu představuje to dopravní podniky potřebu investovat do vývoje a zavedení technologií v této oblasti, na druhou stranu poskytuje příležitost získání pozitivního hodnocení veřejností. To, že je autobusová doprava ekologičtější než osobní, může působit pozitivně na zvýšení poptávky po službách autobusových přepravců. Povědomí Faktor „zelené“ dopravy je proto subjektivně hodnocen spíše pozitivní (+2).

4.2.6 Legislativní prostředí

Osobní doprava je v ČR řízena zákonem č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě. Tento zákon navazuje na příslušné předpisy EU a upravuje podmínky provozování silniční dopravy motorovými vozidly.

Kromě obecných otázek se legislativa zabývá také bezpečností autobusové dopravy. Doprava autobusem je nejbezpečnějším způsobem cestování po silnici, každoročně je však přibližně 20 tisíc evropských autobusů a autokarů zapojeno do dopravních nehod (European Commission, 2021). V současnosti je výkonnost autobusů v oblasti bezpečnosti vozidel regulována sedmi předpisy ECE (Economic Commission for Europe) a 5 odpovídajícími směrnicemi ES. Nařízení Rady (ES) 2135/98, kterým se mění nařízení (EHS) č. 3821/85, zavádí novou generaci plně digitálních tachografů, které měří všechny činnosti vozidla, např. vzdálenost, rychlost a dobu jízdy a dobu odpočinku řidiče.

Shrnutí

Vliv legislativy ČR na autobusové dopravci lze hodnotit jako neutrální faktor (hodnocení 0). Potřeba dodržovat bezpečnostní nařízení – např. využití nových digitálních tachografů v autobusech může být vnímána spíše jako negativní faktor (hodnocení -1), který vyžaduje více práce a pozornosti v této oblasti, zvyšuje riziko provedení více kontrol a obdržení pokut.

4.2.7 Hodnocení PESTEL faktorů

Shrnutí faktorů makroprostředí a jejich subjektivní hodnocení, provedené v této práci na základě dostupných informací a vlastních úsudků, je provedeno v tabulce 4.

Tab. 4 Hodnocení PESTEL faktorů

Faktory prostředí	Vliv
Politické prostředí <i>Celkem</i>	-3
Priorita dopravní politiky – Rozvoj a modernizace dopravního systému	+2
Státní slevy pro jednotlivé skupiny obyvatel	+2
Ekologické priority dopravní politiky – tlak na ekologičnost provozu	-2
Vládní opatření v době pandemie	-5
Ekonomické prostředí	-1
Ekonomický pokles	0
Růst inflace	-2
Růst nezaměstnanosti	+1
Sociální prostředí	+2
Růst obyvatelstva ČR	+2
Rozvoj cestování ruchu (dlouhodobý účinek)	+5
Omezení cestování v době pandemie (krátkodobý účinek)	-3
Růst počtu osobních automobilů v ČR	-2
Technologické prostředí	+8
Rozvoj alternativních typů pohonů autobusů	+4
Rozvoj ICT	+4
Ekologické prostředí	+2
Trend „zelené dopravy“, propagace autobusové dopravy jako ekologické alternativy individuální dopravy	+2
Legislativní prostředí	-1
Legislativa ČR	0
Bezpečnostní nařízení (tachometry aj.)	-1

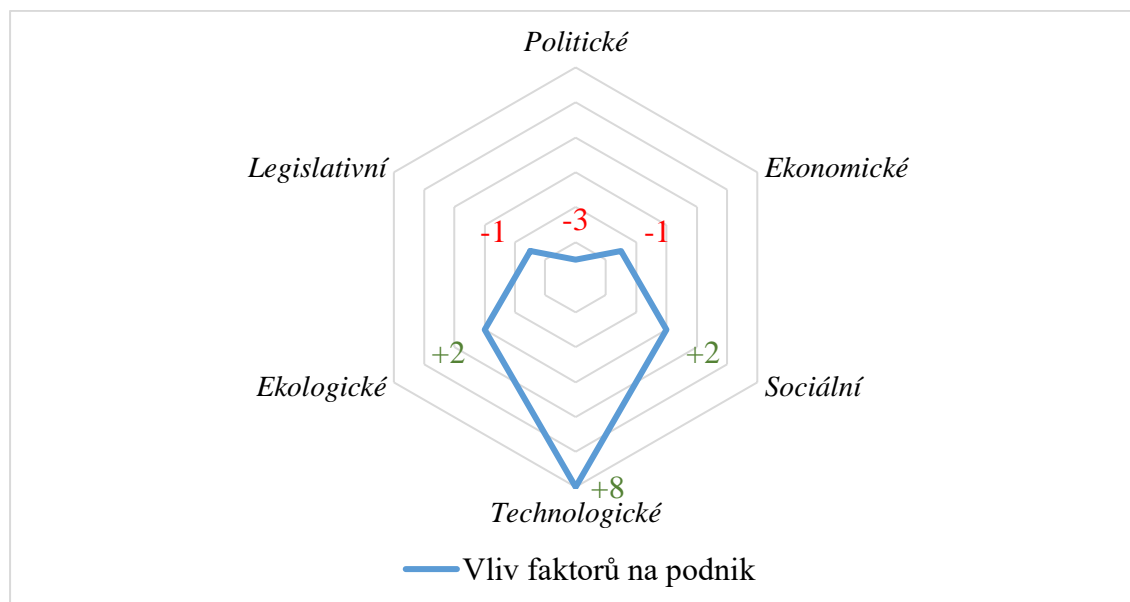
Zdroj: vlastní zpracování na základě přechozí PESTEL analýzy

Je uveden součet hodnocení jednotlivých faktorů v rámci prostředí. Z výsledků vychází, že politické prostředí má spíše negativní vliv na podnik, hlavně kvůli vládním opatřením v době pandemie, které téměř pozastavily práci podniků (-2). Hodnocení ekonomického prostředí v průměru vychází -1, protože jednotlivé ekonomické faktory mají protikladné dopady na dopravní podniky. Sociální prostředí má spíše pozitivní vliv

na rozvoj poptávky po službám podniku (+2). Technologické faktory má rozhodující roli při tvorbě inovativní a konkurenceschopné nabídky dopravcem (+8). Faktory ekologické povahy – např. trend „zelené“ dopravy může mít na podniky pozitivní dopad (+2). Legislativní prostředí má spíše negativní dopad na podniky, protože vyžaduje větší pozornost ke splnění povinností a norem (-1).

Výsledná hodnocení faktorů prostředí jsou ilustrovány pomocí schématu na obrázku 2. Je patrné, že nejsilnější pozitivní vliv na podnik má technologické prostředí, a naopak nejsilnější negativní vliv – faktory politického prostředí. Politické faktory, které mají velmi negativní vliv na podniky, mají ovšem krátkodobou povahu (opatření v době pandemie), a lze optimisticky očekávat návrat normální situace a zánik negativního vlivu těchto faktorů.

Obr. 2 Vliv PESTEL faktorů na podnik



Zdroj: vlastní zpracování na základě přechozí PESTEL analýzy

Výsledky provedené PESTEL analýzy budou následně použity v rámci SWOT analýzy (vymezení příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí).

4.3 Analýza mikroprostředí

Analýza mikrookolí je provedena podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil, jimiž jsou stávající konkurence v odvětví, hrozba vstupu nové konkurence, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substituce. Je provedeno hodnocení síly těchto prvků mikrookolí podle následující škály:

- velmi nízká síla,
- nízká síla,
- průměrná síla,
- vysoká síla,
- velmi vysoká síla.

4.3.1 Stávající konkurence v odvětví

Podle hlavní činnosti patří společnost FlixBus k odvětví, které je podle CZ-NACE klasifikace zařazeno následovně (NACE.cz, 2021):

H – Doprava a skladování

49 – Pozemní a potrubní doprava

493 – Ostatní pozemní osobní doprava

4931 – Městská a příměstská pozemní osobní doprava

493910 – Meziměstská pravidelná pozemní osobní doprava

Odvětví 494910 zahrnuje linkovou dálkovou autobusovou dopravu. Podle údajů MPO (2020) ve třetím čtvrtletí 2020 působilo v odvětví silniční motorové dopravy celkem 126 563 živností.

Počet podniků v sektoru CZ-NACE 49 – Pozemní a potrubní doprava byl podle údajů MPO (2020) v letech 2018-2019 neměnní – 28 podniků. V letech 2016 a 2017 bylo v sektoru o jeden podnik více – 29 podniků (MPO, 2017).

Společnost FlixBus CZ podílela v roce 2017 na celkových aktivech podniků v odvětví CZ-NACE 49 pouze 0,02%, na celkových tržbách odvětví – 0,1 % (viz tabulka 5). Podíl společnosti na odvětví je z pohledu těchto ukazatelů velmi malý. Společnost neposkytuje údaje pro období let 2018-2020, proto nelze zjistit její podíl na odvětví v posledních letech.

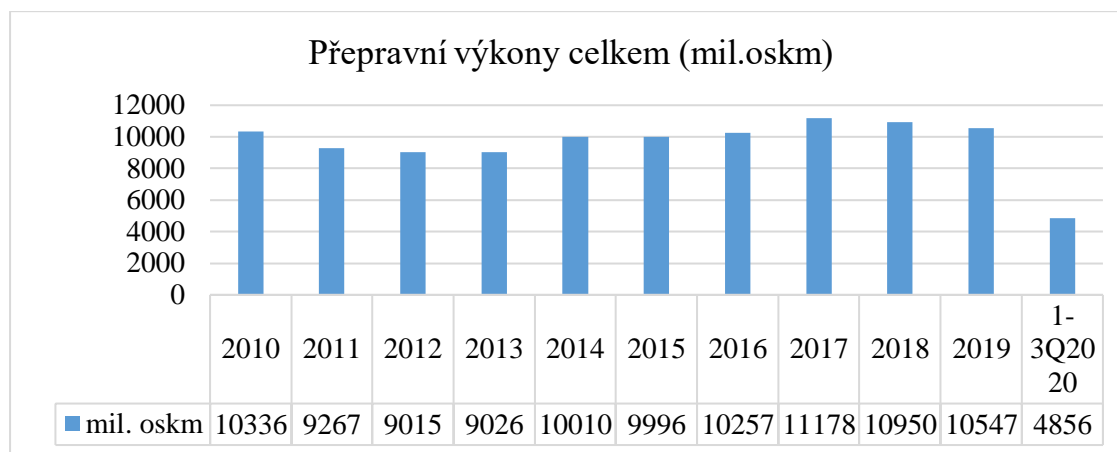
Tab. 5 Aktiva a tržby FlixBus CZ, s.r.o. a odvětví CZ-NACE 49, 2017

2017	Odvětví CZ-NACE 49	FlixBus CZ	Podíl na odvětví, %
Aktiva	269 258 172 237 Kč	61 864 000 Kč	0,02 %
Tržby celkem	66 648 079 000 Kč	65 652 309 Kč	0,10 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat MPO (2018) a účetních výkazu FlixBus CZ (Justice.cz, 2018)

Stávající trh autobusové dopravy je charakterizován z hlediska objemu přepravních výkonů (viz graf 7). Objem výkonu se zvyšoval zejména v letech 2016-2017, v letech 2018-2019 došlo k poklesu výkonu.

Graf 7 Přepravní výkony autobusových přepravců v ČR, mil. oskm, 2010-2020



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Ministerstva dopravy (2021)

Meziroční tempo růstu ukazatele přepravního výkonu autobusových přepravců je vypočítáno v tabulce 6. Z výpočtu je patrné, že od roku 2018 dochází k poklesu výkonu, což poukazuje na snížení výkonu stávajících konkurentů na trhu autobusové dopravy.

Tab. 6 Přepravní výkon autobusových přepravců v ČR, 2010-2020

	Přepravní výkony celkem (mil.oskm)	Tempo růstu, %
2010	10336	n/d
2011	9267	-10,3 %
2012	9015	-2,7 %
2013	9026	0,1 %
2014	10010	10,9 %
2015	9996	-0,1 %
2016	10257	2,6 %
2017	11178	9,0 %
2018	10950	-2,0 %
2019	10547	-3,7 %
1-3Q2020	4856	-54,0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Ministerstva dopravy (2021)

Hlavní konkurenti FlixBus CZ jsou další soukromí autobusoví přepravci v ČR:

- RegioJet (Student Agency) – představuje konkurenci pro podnik v oblasti vnitrostátní a mezinárodní dopravy,
- Leo Express – představuje konkurenci především v oblasti vnitrostátní dopravy.

Méně významné konkurenti pro FlixBus CZ jsou podniky, které realizují autobusovou vnitrostátní přepravu – např. Arriva, dopravní podniky ČSAD.

Podrobný popis a porovnání hlavních konkurentů na stávajícím trhu je provedeno v kapitole 4.4.

Stávající konkurenci v odvětví, zejména kvůli silnému postavení Regiojet lze hodnotit jako dost silnou (hodnocení vyjednávací síly – „velmi vysoká“).

4.3.2 Nová konkurence v odvětví

V současné době, zejména kvůli poklesu poptávky v době pandemie, je hrozba vstupu nových konkurentů minimální.

V době, kdy se situace vrátí k normálu, vstup nových konkurentů je možný. Hrozba nové konkurence je velká, kdy stávající konkurenti jsou zapojení do cenové války. Minimalizace prodejních cen neumožňuje firmám vydělávat, a proto nemají zdroje k financování inovací a vylepšení služeb. Kvalita služeb a spokojenost stávajících zákazníků může v tomto případě klesat. Nový konkurent má příležitost vstoupit na trh s oslabenými konkurenty, nabídnout vyšší kvalitu služeb a přilákat zákazníky.

Menší regionální dopravci, kteří mohou vstoupit na trh, nepředstavují významnou hrozbu pro stávající velké podniky jako je FlixBus. Nový konkurent, který významně ohrozí podnik musí vynaložit velké investice. Vstup na trh je z tohoto hlediska dost náročný.

Hrozba vstupu nových konkurentů z hlediska možných dopadů na podnik je v současné době nízká nebo žádná.

4.3.3 Dodavatelé

FlixBus CZ nevlastní autobusy, ale pronajímá je od mateřské společnosti nebo jiných středně velkých podniků. Německý FlixBus je spolehlivým dodavatelem, v jehož zájmu je poskytovat služby kvalitně a včas. Nicméně je FlixBus CZ závislý na těchto dodávkách a rozhodnutích německé centrály.

Vztahy s dalšími dodavateli jsou diverzifikovány, proto má FlixBus z toho hlediska výhodu.

Důležité služby – v oblasti IT, řízení cenové politiky, zákaznického servisu realizuje společnost vlastními silami, což je také z jejího pohledu výhodou (podnik není závislý na těchto dodavatelích).

Vyjednávací síla dodavatelů je hodnocena z hlediska vlivu na podnik jako „průměrná“.

4.3.4 Odběratelé

Autobusová doprava je nejpoužívanějším druhem dopravy v ČR, což se týče rozsahu sítě. Síla odběratelů (zákazníků) je v dopravě vysoká, protože cestující může snadně vybírat a porovnávat nabídky konkurenčních dopravců. Vysoká dostupnost informací, online rezervační systémy a porovnávací portály ještě více zvyšují vyjednávací sílu zákazníků. Autobusoví dopravci soupeří o zákazníky nabídkou výhodných tarifů, věrnostních programů, doplňkových služeb. Cenová válka mezi dopravci dobře ilustruje situaci boje o zákazníky, kdy je vyjednávací síla zákazníků velmi vysoká. Vyjednávací síla odběratelů je hodnocena z hlediska vlivu na podnik jako „velmi vysoká“.

4.3.5 Substitute

Substitutem pro autobusovou dopravu je zejména železniční a individuální doprava.

Na dálkové cesty je autobusová doprava rovnocenným konkurentem železniční dopravy. Počet lidí přepravených autobusy za rok 2019 je téměř dvakrát větší než počet cestujících vlaky (Ministerstvo dopravy, 2020).

Doprava osobními auty je méně ekologická a může být dražší (kvůli nákladům na palivo, údržbu osobního vozidla, přenocování během cest na delší vzdálenosti). Jízda vlastním autem je oproti dopravě autobusem rychlejší a pohodlnější, umožňuje přepravu většího množství věcí, osobní kontrolu na délku a plánování cesty.

Méně významným substitutem je na dálkových spojích letecká doprava (může být pohodlnější, ale i dražší; pro některé cestující není substitutem kvůli obavám z nebezpečnosti letů). Na krátkých vzdálenostech může být autobusová doprava někdy nahrazena dopravou osobními nemotorovými vozidly (elektrická kola, scootery). Využití

tohoto typu dopravy je omezeno fyzickými schopnostmi lidí, počasím, vlastními preferencemi.

Síla substitutů je vysoká, ale může být snížena působením ekologických trendů na postoje spotřebitelů a poptávku (autobusy jsou ekologičtější než osobní doprava), účinnou cenovou politikou podniku (autobusová doprava je levnější než např. individuální nebo letecká). Působení vlivu substituce na konkurenci je nižší než na FlixBus, protože RegioJet a Leo Express poskytují autobusovou i železniční dopravu.

Síla substituce na FlixBus je hodnocena jako „průměrná“.

4.3.6 Hodnocení faktorů mikroprostředí

Shrnutí hodnocení faktorů mikroprostředí je provedeno v tabulce 7. Je třeba poznamenat, že uvedené hodnocení je orientační – slouží ke vzájemnému porovnání významu jednotlivých sil v okolí. Je patrné, že stávající konkurence a odběratelé jsou nejvlivnější síly okolí. Značně menší sílu mají faktory substituce a nové konkurence.

Tab. 7 Hodnocení faktorů mikroprostředí

Klíčové faktory mikroprostředí	Síla
Rivalita mezi stávajícími konkurenty	velmi vysoká
Hrozba vstupu nové konkurence na trh	nízká / žádná
Vyjednávací síla odběratelů	velmi vysoká
Vyjednávací síla dodavatelů	průměrná
Hrozba substituce	průměrná

Zdroj: vlastní zpracování na základ předchozí analýza mikroprostředí

Stávající konkurence v odvětví je velmi významnou hrozbou pro podnik, proto je provedená detailní analýza a porovnání klíčových konkurentů (RegioJet a Leo Express) s podnikem.

4.4 Identifikace a analýza konkurentů

Na základě údajů MPO o celkových aktivech a tržbách odvětví CZ-NACE 49 a údajů z dostupných účetních výkazů společností FlixBus CZ, Student Agency (RegioJet) a Leo Express jsou vypočítány podíly těchto společností v daném odvětví (viz tabulka 5). RegioJet (Autobusová doprava je realizována společností Student Agency k.s.) je z hlediska ukazatelů podílů jednoznačným vůdcem. Hodnota její aktiv tvořila 0,65% a

0,64% podíly na celkových aktivech odvětví v letech 2017 a 2018. Na druhém místě z hlediska tohoto ukazatele je Leo Express. Posoudit podíl FlixBus v odvětví je obtížně kvůli omezeným informacím – společnost zveřejnila účetní výkazy pouze za rok 2017, který byl prvním rokem její podnikání na českém trhu. Je pravděpodobně, že dnes je podíl společnosti větší.

Tab. 8 Podíly konkurentů na celkových aktivech a tržbách odvětví CZ-NACE 49

	Podíl na aktivech		Podíl na tržbách	
	2017	2018	2017	2018
FlixBus CZ	0,02%	n/d	0,10%	n/d
Student Agency (RegioJet)	0,65%	0,64%	0,36%	2,74%
Leo Express	0,23%	0,24%	0,00%	0,45%

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat MPO (2018) a účetních výkazů (Justice.cz, 2018, 2019)

4.4.1 Charakteristika dopravce RegioJet (Student Agency k.s.)

Společnost RegioJet poskytuje autobusovou a železniční dopravu, prodává letenky a organizuje zájezdy. Majitelem je Radim Jančura. Autobusy RegioJet mají firemní žlutou barvu a zajišťují vnitrostátní a mezinárodní dopravu pro tisíce cestujících. Autobusy jsou španělské značky Irizat na podvozcích Scania nebo Volvo s výbavou Fun&Relax. V červnu 2020 byly uvedeny do provozu dalších 10 nových autobusů Irizar i8 s kapacitou 61 míst. Flotila RegioJet dnes tvoří 55 vozů. Výbava autobusů poskytuje cestujícími pohodlné prostředí, včetně bezplatného Wifi připojení, zábavního portálu ke sledování filmů, poslechu hudby, čtení e-knih a hraní her.

Od roku 2013 jezdí autobusy RegioJet na vnitrostátních linkách po ČR. Později se začaly autobusy jezdit i na mezinárodních linkách po 14 evropských zemích – např. v Německu, Rakousku, Itálii, Maďarsku a Švýcarsku. Mezi let 2004 až 2014 přepravily autobusy RegioJet více než 34 milionů cestujících a ujely cca 182,7 milionů kilometrů (RegioJet, 2020).

Na palubě autobusů jsou cestujícím nabízeny nápoje, noviny a časopisy zdarma, služby stevardů a stevardek. RegioJet má vlastní mobilní aplikaci, která umožňuje uživatelům naplánovat cestu, provést rezervaci a spravovat své jízdenky.

Logo společnosti a fotografie autobusu RegioJet jsou uvedeny na obrázku 3.

Obr. 3 Logo RegioJet a foto autobusu RegioJet



Zdroj: převzato z RegioJet (2021)

Autobusovou dopravu pod značkou RegioJet provozuje firma Student Agency k.s. Společnost vznikla v roce 1996. 98%-ní podíl ve společnosti vlastní Student Agency holding a.s. V roce 2018 došlo ke změně organizační struktury a autobusová přeprava začala být provozována společností Student Agency k.s. Základní údaje o této společnosti jsou uvedeny v tabulce 8. Poslední dostupná výroční zpráva společnosti je z roku 2018: je to mimořádná účetní závěrka ke dni 31.8.2018, realizována z důvodu změny struktura společnosti a jejím rozdělením dle jednotlivých činností.

Tab. 9 Základní údaje o společnosti Student Agency k.s.

IČ	253 17 075
Datum vzniku	1996
Statutární orgán – komplementář	RegioJet holding a.s., při výkonu funkce zastupuje Radim Jančura
Kategorie podniku podle obratu	2 mil. Kč a více (2018)
Počet zaměstnanců	10 (2018)
Aktiva celkem	1 729 905 tis. Kč (2018) 1 752 619 tis. Kč (2017)
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1 942 174 tis. Kč (2018) 2 227 459 tis. Kč (2017)
Tržby za prodej zboží	5 817 tis. Kč (2018) 11 649 tis. Kč (2017)

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výroční zprávy 2018 (Student Agency k.s., 2019)

4.4.2 Charakteristika dopravce Leo Express

Leo Express je známý především svou vlakovou dopravou. V současné době provozuje společnost také autobusovou dopravu, která navazuje na vlaky Leo Express. Autobusy Leo Express jezdí v rámci České republiky a do zahraničních destinací – Rakousko, Chorvatsko, Maďarsko, Polsko, Slovensko a Ukrajina.

Logo společnosti Leo Express a fotografie autobusu jsou uvedeny na obrázku 4.

Obr. 4 Logo Leo Express a foto autobusu Leo Express



Zdroj: převzato z LeoExpress.cz (2021)

Na palubách autobusů je cestujícím nabízeno bezplatné připojení k internetu, balená voda v ceně jízdenky, dětské sedačky, možnost přepravy kol nebo lyží. Na vybraných spojích jsou navíc nabízeny služby stewarda nebo stewardky, káva zdarma, nabídka občerstvení k zakoupení.

V autobusech Leo Express je umožněna přeprava kol na vybraných spojích – např. do Salzburgu, Makarska (Chorvatsko), Mukačevo a Lvova (Ukrajina). Maximální možný počet přepravovaných kol v jednom autobusu je 4. Už během rezervace zákazník dozví o tom, zda autobus má k tomu volná místa. Cena za přepravu kola je 49 Kč. Jsou vytvořeny speciální podmínky pro přepravu osob užívajících ortopedický vozík, pro přepravu velkých zavazadel, přepravu lyží a snowboardů, přepravu psů zdarma (které vejdou do schránky nebo tašky, které mají velikost max. 40x50x50 cm).

Leo Express nabízí dva tarify: Economy a Business Class. Pro kategorii Economy je v autobusech nabízeno Wifi připojení zdarma, klimatizace, stoleček u každého sedadla a voda zdarma. Pro cestující v Business Class je nabízeno navíc více místa na nohy, balíček s občerstvením v ceně nabídky, délka k zapůjčení zdarma, na nočních spojích – i spací sada, pracovní stolky, steward s přednostní obsluhou. Ve vybraných spojích je nabízena pro všechny cestující káva zdarma.

Leo Express nabízí slevy pro děti, mládež, studenty, učitele a seniory za projeté jízdné: 75 % sleva na všechny jízdenky v Economy třídě a 25 % v Leo kreditech, které je možné v omezené době využít na nákup dalších jízdenek u Leo Express. Děti do 6 let cestují zdarma ve všech třídách (Leo Express, 2021). Leo express nabízí také slevy za

včasný nákup jízdenky, 20% slevy na zpáteční jízdenku, slevy na skupinové jízdenky (20% pro 4-40 osob nebo ještě větší individuální sleva pro skupiny nad 40 osob), slevy na jízdenky pro osoby s postižením. Pro cestování napříč Pardubickým a Královehradeckým krajem je nabízen speciální tarif integrované regionální dopravy IREDO.

Společnost poskytuje svým zákazníkům možnost stát se členy věrnostního programu (Smile Club). Nové registrace získávají 2,5% cashback. Vyšší kategorie věrných zákazníků získávají vyšší cashbacky, záleží to na výši útraty na služby Leo Express (Leo Express, 2021):

- kategorie Orange: útrata od 1 do 999 Kč, 2,5% odměna,
- kategorie Bronze: útrata od 1000 do 2999 Kč, 5% odměna,
- kategorie Silver: útrata od 3000 do 9999 Kč, 7,5% odměna,
- kategorie Gold: útrata 10000 Kč a více, 10% odměna,

Vrácení probíhá v Leo kreditech, které lze použít na další jízdy nebo doplňkové služby Leo Express), např. catering na palubě autobusů nebo vlaků). Členové věrnostního klubu získávají navíc láhev vody na spojích Leo Express zdarma, stornování jízdenek zdarma do Leo kreditů. Leo Express (2021) uvádí, že členové věrnostního klubu získávají také jako první informace o novinkách a slevových akcích. Tato výhoda není ovšem velmi významná: nelze očekávat, že newsletter není rozeslán všem zákazníkům najednou (bez ohledu na to, zda jsou členové věrnostního klubu nebo ne).

Pro firemní zákazníky – firmy a jejich zaměstnance jsou nabízeny dodatečné slevy na základě měsíčního obrátu. Například zaměstnanci mohou získat dvojitý cashback (až 20 %) pro soukromé účely.

V roce 2017 došlo k odštěpení části podniku Leo Express Global a.s. a jeho prodeji dceřiné společnosti Leo Express s.r.o. za cenu určenou znaleckým posudkem. V roce 2017 nevykazovala společnost proto žádné tržby. Společnost Leo Express s.r.o. nyní zajišťuje vlakovou a autobusovou přepravu cestujících včetně doplňkových služeb. Vlaková přeprava je realizována vlaky v pronájmu, které vlastní mateřská společnost Leo Express Global a.s. Základní údaje o společnosti Leo Express, s.r.o. jsou uvedeny v tabulce 7.

Tab. 10 Základní údaje o společnosti Leo Express, s.r.o.

IČ	066 61 572
Datum vzniku	2017
Kategorie podniku podle obrátu	350-499 mil. Kč (2018)
Počet zaměstnanců	159 (2018)
Aktiva celkem	643 893 tis. Kč (2018) 617 943 tis. Kč (2017)
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	297 443 tis. Kč (2018)
Tržby za prodej zboží	23 502 tis. Kč (2018)

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výroční zprávy 2018 (LeoExpress, 2019)

4.4.3 7P analýza – porovnání konkurentů

V tabulce 10 je provedeno porovnání konkurentů z hlediska nástrojů marketingového mixu 7P, který používají. Jsou vymezeny konkurenční přednosti v těchto jednotlivých oblastech – produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, procesy a fyzické prostředí.

Tab. 11 Porovnání konkurentů – 7P analýza, vymezení konkurenčních předností

Faktor	FlixBus	RegioJet	Leo Express
Produkt	Technologické inovace – plánování jízdy, ekologická doprava, pokročilé možnosti rezervace	Vysoce kvalitní servis na palubách autobusů	Doplňkový servis – zejména pro Business Class, možnosti přepravy kol, pejsků
Cena	Velmi nízké atraktivní ceny	Soupeření v cenové nabídce	Bohatá nabídka slev, věrnostní program
Distribuce	Rozsah dopravní sítě	Napojení na vlakové spoje RegioJet	Napojení na vlakové spoje Leo Express
Marketingová komunikace	Spolupráce se slevovými portály, měřitelnost nástrojů, sociální sítě	PR, vysoká návštěvnost webových stránek	Slevový systém, věrnostní program
Lidé	Nejsou služby stevardů	Služby stevardů na palubách	Na vybraných spojích jsou služby stevardů
Procesy	Řízení procesů dle know-how globální společnosti FlixBus	Řízení a propojení procesů v rámci celé společnosti RegioJet	Nic výjimečného
Fyzické prostředí	Nic výjimečného	Důraz na kvalitu prostředí pro cestující	Nadstandardní podmínky pro Business Class

Zdroj: vlastní zpracování

FlixBus je relativně novým podnikem na českém trhu a kvůli silné konkurenci (především ze strany českého dopravce RegioJet) musí přizpůsobit své marketingové aktivity konkurenčním podmínkám. Vyšší standart služeb, který poskytují autobusy RegioJet, přinesl výzvu pro FlixBus. Jedná se zejména o nabídku služeb stevardů na palubách autobusů, nabídku drobného občerstvení a nápojů pro cestující, bezplatného Wifi připojení a multimediálních služeb. Technologické inovace FlixBus jako např. pokročilý online rezervační systém, mobilní aplikace a ekologická doprava, představují konkurenční výhodu tohoto dopravce, ale tyto služby rychle napodobili další konkurenti.

Z hlediska rozsahu dopravní sítě je FlixBus jednoznačně vítězem mezi konkurenty. Výhodou RegioJet a Leo Express oproti FlixBus je pohodlné napojení autobusových spojů na síť železniční dopravu firemními vláky.

V oblasti marketingové komunikace preferuje FlixBus aktivity, které jsou měřitelné a v souladu s firemními cíli. Jako příklad lze uvést jeden z nástrojů podpory prodeje – využití slevových letáků, které obsahují unikátní kódy. Díky tomuto kódu je možné vyhodnotit návratnost komunikační kampaně s použitím letáků. U digitálního marketingu – webových stránek, propagace na sociálních sítích, mobilní aplikace je možné také snadně měřit efekty těchto nástrojů. Podrobné analýze marketingové komunikaci – zejména její části (digitálním nástrojům) je věnována následující kapitola.

Z výsledků porovnání marketingové mixu konkurentů lze podotknout, že RegioJet a Leo Express se snaží dosáhnout úspěchu na trhu díky vývoji rozšířeného produktu (doplňkový servis) a distribuční strategie (napojení na vlakové spoje). FlixBus se oproti konkurentům staví na image „technologického startupu“, který vybudoval na začátku svého podnikání. V této oblasti musí neustále sledovat trendy a zdokonalovat se, protože konkurence může rychle napodobit technologické novinky (pokročilá online rezervace, mobilní aplikace, ekologická doprava atd.). Marketingová komunikace je na první pohled velmi podobná u všech autobusových dopravců – je to outdoorová reklama (reklama na autobusech), propagace prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí. Je vhodné provést podrobnou analýzu marketingové komunikace konkurenčních podniků.

4.4.4 Analýza marketingové komunikace konkurentů

V rámci analýzy marketingové komunikace konkurentů jsou identifikovány jednotlivé nástroje komunikačního mixu, které dopravci v současné době používají a jsou vymezeny odlišnosti v jednotlivých oblastech komunikace.

Reklama

Doprovce se zaměřují především na nízkonákladovou reklamu a nepoužívají např. drahou televizní reklamu. Hlavní reklamní prostředky jsou billboardy na rušných místech (zejména autobusová a vlaková nádraží), reklama na vlastních autobusech, internetová reklama (PPC reklama v Google a Seznam). Reklamy konkurentů jsou dobře odlišitelné díky použití firemních barev: zelená u FlixBus, žlutá u RegioJet (Student Agency), oranžová a černá u Leo Express.

Podpora prodeje

V oblasti podpory prodeje používají autobusoví dopravci různé nabídky slev a věrnostních programů.

FlixBus staví svoji strategii na nízkých cenách jízdenek obecně („*FlixBus vám nabízí ty nejlevnější jízdenky po Evropě.*“ (FlixBus, 2021), a neposkytuje tak aktivně různé slevy, jako RegioJet a Leo Express. Občas nabízí FlixBus kupóny na slevových portálech (např. na Slevomatu).

Odlišitelným rysem FlixBus od autobusových dopravců je to, že dává pozor na měřitelnost podpory prodeje: používá unikátní kódy pro jednotlivé slevy. Na obrázku 5 je uveden příklad reklamního billboardu FlixBus, který informuje o 20% slevě za podmínky použití unikátního kódu.

Obr. 5 Slevový kód na billboardu FlixBus



Zdroj: převzato ze Slevomat.cz (2018)

Všichni dopravci nabízí slevy pro určité kategorie obyvatel (děti, studenty, důchodci) a skupinové cesty. FlixBus nabízí navíc bezplatné jízdy pro doprovodné osoby cestujících se zdravotním postižením, RegioJet – 75% slevy pro rodiče navštěvující děti v ústavní péči. Leo Express nabízí slevy v závislosti na výši útraty na služby společnosti. Část odměny je vyplácena v Leo kreditech, což je také zaměřeno na podporu opakovaných nákupů. Jak již bylo uvedeno v rámci obecné charakteristiky Leo Express (kapitola 4.4.2 Leo Express), společnost se aktivně věnuje vypracování věrnostního programu (Smile Club) pro své zákazníky s cílem udržet je a zvýšit pravděpodobnost opakovaných nákupů. RegioJet poskytuje slevy z ceny jízdenky v případě zpoždění autobusu a nabízí také speciální firemní kreditní jízdenky s výhodami pro firmy a jejich zaměstnance.

Osobní prodej

Osobní prodej není typický pro moderní komunikaci autobusových dopravců.

Osobní prodej jízdenek FlixBus se uskutečňuje prostřednictvím tzv. FlixShopů – prodejních míst FlixBus a partnerů. V ČR je pouze dva FlixShopy – v Praze (na Florenci) a v Brně (v hotelu Grand). Leo Express má více prodejních míst než FlixBus – na nádražích v Praze, Olomouci, Ostravě, Letohradu, Jablonné nad Orlicí, Králicích a u provizního prodejce Relay v 6 městech ČR. Největší počet prodejních míst má RegioJet – jsou to desítky firemních poboček RegioJet / Student Agency a smluvních prodejních míst po celé ČR a také ve mnoha dalších evropských zemích a zemích mimo EU.

Jízdenky všech dopravců jsou ovšem nejvíce prodávány prostřednictvím online rezervačních systémů, kdy zákazník není přímo a osobně kontaktován prodejcem. V případě potřeby může zákazník se obrátit na zákaznický servis, ale v tomto případě se nejedná o nástroj osobního prodeje.

Public Relations (PR)

Mezi základní nástroje PR, které používají k budování vztahu s veřejností všichni autobusoví dopravci jsou tiskové zprávy. Jsou zveřejněny na webových stránkách společností, informují o novinkách, budují image značek, vzeřejňují projevy vedení.

V této oblasti komunikace je třeba zmínit projevy vedení RegioJet (zejména Radimy Jančury) ve vztahu ke konfliktu s FlixBus (žaloby na podnákladové ceny FlixBus). V rámci těchto projevů se vedení RegioJet snaží obstarat svoji pozici, vytvořit pozici odpovědné domácí značky, která bojuje za práva českých firem a zákazníků.

Dalším nástrojem PR jsou firemní časopisy, které vydávají RegioJet (časopis Žlutý) a Leo Express (Magazín Leo Express). FlixBus nevydává vlastní časopis a vůbec věnuje menší pozornost tiskovinám (např. nemá nebo má minimum časopisů v nabídce cestujícím na palubách autobusů).

Vlastní portály dopravců slouží nejen k poskytování základních informací pro cestující a zábavním účelům (např. hry, filmy, audioknihy), ale i k PR účelům – budování určitého povědomí a image u zákazníků. Cestující mají možnost připojit se k portálům dopravců na palubách autobusů. Úvodní stránka portálů se obvykle zobrazuje při pokusu připojení k palubnímu Wifi.

PR se realizuje také prostřednictvím firemních newsletterů, které jsou rozesílány zákazníkům na e-maily, kteří uvedli souhlas na získání marketingových informací maily.

Přímý marketing

Přímý (direct) marketing je používán dopravci ve formě individuálně přizpůsobených nabídek slev, které jsou rozesílány věrným zákazníkům (jednotlivcům a firmám). Tento nástroj není ovšem nejvýraznějším nástrojem komunikačního mixu dopravců. Posoudit frekvenci a intenzitu použití tohoto nástroje není možné.

Webové stránky

Webové stránky tvoří klíčový komunikační nástroj dopravců. Na každém webu je vidět firemní barvy a prvky firemního designu dopravce, což působí pozitivně na rozpoznatelnost značky. Na hlavní stránce návštěvník hned vidí formulář pro vyhledávání a rezervaci jízdenky, což podporuje žádoucí chování návštěvníků – provedení nákupu. Dále na hlavních stránkách vidí návštěvník:

- důležité aktuální informace (např. o opatřeních COVID),

- informace o výhodách, které nabízí dopravce: např. u FlixBus – včasný příjezd a 70% sleva při včasné rezervaci, u RegioJet – servis na palubě, výlety a jiné služby skupiny RegioJet, u Leo Express – jízdenky pod kontrolou a hygienické standardy,
- seznámení s nabídkou spojů dopravce: u FlixBus funkce online mapy, u RegioJet – odkazy na popis výletů do jednotlivých destinací, u Leo Express – jednoduchý seznam spojů s uvedením minimální ceny.

Je patrné, že základní struktura a logika stránek všech porovnávaných dopravců je téměř stejný, ale každý z nich se snaží odlišit v něčem a zdůraznit svoji konkurenční přednost: FlixBus možnosti využití online technologií zákazníky (online mapa), RegioJet – výhody využití příbuzných služeb skupiny (výlety), Leo Express – nízké ceny do národních a populárních zahraničních destinací.

Ukazatele výkonnosti webových stránek konkurentů jsou porovnány za použití bezplatného online nástroje webové analytiky SimilarWeb. Pomocí tohoto nástroje je možné provést analýzu za prosinec 2020. Výsledky jsou shrnuty v tabulce 12. Pomocí barev je označeno hodnocení dopravců z pohledu každého ukazatele: zelená barva znamená nejlepší postavení, žluté – druhé nejlepší nebo průměrné postavení, oranžová barva – relativně horší postavení, červená barva – velmi špatné hodnocení (v této oblasti je problém).

Tab. 12 Analýza vybraných ukazatelů výkonnosti webových stránek, prosinec 2020

Webové stránky	Flixbus.cz	Regiojet.cz	Leoexpress.com
Country Rank	3 348. místo	394. místo	2 057. místo
Category Rank	33. místo	2. místo	21. místo
Total Visits	69,12 tis.	756,9 tis.	136,38 tis.
Avg. Visit Duration	3:14	5:03	4:45
Pages per Visit	6,02	5,88	7,34
Bounce Rate	28,1 %	25,7 %	30,8 %

Zdroj: vlastní zpracování za použití online nástroje SimilarWeb (2021)

Country Rank a Category Rank jsou základní ukazatele popularity webových stránek na daném území (ČR) a v kategorii (Cestování a turismus). Jsou založeny na výpočtu počtu unikátních návštěvníků webu za měsíc společně s počtem zobrazení stránky na počítačích a v mobilech (SimilarWeb, 2021). Nejlepší postavení z pohledu těchto ukazatelů má web RegioJet: 394. místo podle Country Rank a až 2. místo podle Category

Rank. Leo Express a FlixBus výrazně za Regiojet zaostávají, ale v kategorii českých webů Cestování a turismus mají obecně dobré postavení: 21. místo u Leo Express a 33. místo u FlixBus.

Z hlediska počtu návštěv (Total Visits) je Regiojet jednoznačně vítězem v porovnání (756,9 tis. návštěv). Výrazně méně návštěvníků láká web Leo Express (136,38 tis.) a ještě dvakrát méně – FlixBus (69,12 tis.). Na základě toho lze tvrdit, že postavení FlixBus je výrazně horší než u konkurentů. Relativně nižší počet návštěv stránek FlixBus může být způsobeno tím, že rezervace FlixBus je možné provést nejen na webových stránkách, ale i v mobilní aplikaci (část zákazníků není ukazatele Total Visits zachycena). Další faktor, který pravděpodobně způsobil tento výsledek je to, že stránky Leo Express a RegioJet jsou používány k objednání dalších služeb těchto firem: nákup jízdenek na vlakové spoje (u obou firem), nákup výletů, letenek a řady dalších služeb u RegioJet. To znamená, že část návštěvníků, zachycených ukazatelem Total Visit není spojená s využitím služeb autobusové dopravy, které jsou předmětem této analýzy.

Ukazatel Avg. Visit Duration vypočítává průměrnou dobu jedné návštěvy webové stránky. Na stránkách RegioJet tráví návštěvníci více času (5:03 min.) než na stránkách FlixBus (3:14). Na základě tohoto ukazatele ovšem nelze udělat jednoznačný závěr. Delší doba návštěvy může být spojena s tím, že je web pro zákazníka zajímavý a služby prezentované na webu přilákaly pozornost zákazníka. Delší doba návštěvy může také znamenat, že web není pro uživatele pohodlný: návštěvník potřebuje více času, aby našel informaci, kterou požaduje. Ukazatel průměrné doby návštěvy webu je proto třeba porovnat s dalšími ukazateli.

Ukazatel Pages per Visit ukazuje, že za relativně krátkou dobu návštěvu webu FlixBus stihá uživatel navštívit více stránek (6,02) než např. na stránkách RegioJet. Může to potvrdit hypotézu o tím, že web FlixBus je pohlednější než u RegioJet, a není třeba trávit hodně času pro vyhledávání potřebných informací a provedení nákupů na těchto stránkách.

Bounce Rate je důležitý ukazatel, který vypočítává míru okamžitého opuštění webu: je to procento návštěvníků, kteří vstoupí na web a poté odejdou po návštěvě pouze jedné stránky (SimilarWeb, 2021). Firmy musí usilovat o minimalizaci hodnoty tohoto ukazatele. Nízké hodnoty ukazatele Bounce Rate má RegioJet (25,7 %), trochu vyšší FlixBus (28,1 %) a ještě vyšší – Leo Express (30,8 %). To znamená, že hlavní stránky

RegioJet nejsou schopné přilákat pozornost přibližně čtvrtiny návštěvníků (zákazníci nepřechází na další stránky na webu). Růst ukazatele Bounce Rate je signálem pro potřebu změnit něco na hlavních stránkách webu a přezkoumat marketingovou politiku firmy.

Dále je provedená analýza zdroje návštěvnosti webových stránek – z hlediska geografie návštěv a typů zdrojů. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 13.

Tab. 13 Zdroje návštěv webových stránek, prosinec 2020

Geografie zdrojů návštěv			
Zdroje návštěv (geografie)	92,2 % - z ČR, 2,7 % - Francie, 1,7 % - Slovensko	91,7 % - ČR, 4,5 % - Slovensko	75,8 % - ČR, 10,6 % - Polsko, 8,1 % - Slovensko
Typy zdrojů návštěv			
Přímý odkaz	45,98 %	58,04 %	62,41 %
Odkazy z jiných webů	6,94 % (idos.idnes.cz, global.flixbus.com)	9,60 % (StudentAgency.cz, Regiojet.com)	1,47 % (z Google.cz, Cestujsnadno.cz)
Vyhledávání	38,30 %	26,84 %	34,62 %
- organické	93,96 %	98,54 %	100 %
- placené	6,04 %	1,46 %	0 %
Sociální síť	1,31 %	1,37 %	0,91 %
E-mail	7,44 %	3,24 %	0 %
Display Ad	0,04 %	0 %	0,59 %

Zdroj: vlastní zpracování za použití online nástroje SimilarWeb (2021)

Zdroje návštěv pomáhá přibližně posoudit geografickou strukturu zákazníků. U FlixBus a RegioJet je 92 % návštěv webu uskutečněno z ČR. Je to přesné zacílení na český trh. U Leo Express pouze tři čtvrtiny návštěv pochází z ČR (75,8 %), desetina – z Polska (10,6 %) a více než u ostatních konkurentů – ze Slovenska (8,1 %). Vzhledem k tomu, že FlixBus má také globální web a weby pro působení v jednotlivých zemích, je struktura zdrojů návštěv českého webu odpovídá situaci.

Původ návštěv ukazuje, že weby RegioJet a Leo Express jsou více známé než FlixBus – pro jejich návštěvu jsou více používány přímé odkazy. Odkazy z jiných webů jsou účinným nástrojem SEO, který přináší nejvíce návštěv FlixBus, méně – Leo Express a RegioJet. Na web RegioJet odkazují weby skupiny (StudentAgency.cz, RegioJet.com), na web konkurentů – cizí weby, což je dobře (na FlixBus – idos.idnes.cz, na Leo Express – Google, portál Cestujsnadno.cz). Přechodů z organického vyhledávání je více u webu RegioJet a Leo Express, než u FlixBus. FlixBus získává návštěvnost z placeného vyhledávání, což způsobuje pro ni náklady (organické vyhledávání netvoří náklady).

Sociální sítě slouží jako zdroje návštěvnosti webu zejména u FlixBus a RegioJet, což je pozitivním faktorem. Efektivnost LeoExpress s prací na sociálních sítích je z tohoto hlediska nižší. Výsledky naznačují, že FlixBus efektivně využívá také e-mailing: odkazy z e-mailů tvoří 7,4 % návštěv webu. Konkurenti jsou z toho hlediska hodnoceny hůř. Display Ad – jsou to návštěvy z jiných webu prokliknutím na bannery (SimilarWeb, 2021). Pro Leo Express jsou významnějším zdrojem návštěv než pro FlixBus a RegioJet. To ovšem představuje pro firmu náklady.

Sociální sítě

Sociální sítě jsou důležitou platformou digitálního marketingu. Sociální sítě pomáhají budovat komunitu zákazníků, informovat zákazníky, přesvědčovat je o výhodách služeb podniku atd.

Sociální sítě slouží také jako zdroj návštěv webu, což zvyšuje pravděpodobnost provedení nákupu. Výkonnost marketingu na sociálních sítích je z toho pohledu zatím u dopravců nízká: 1,31 % všech návštěv webu FlixBus pochází ze sociálních sítí, 1,37 % - u RegioJet a 0,91 % - u Leo Express. Je vhodné proto zaměřit na přesměrování uživatelů sociálních sítí na webové stránky a zvýšit podporu cílového chování (provedení nákupu jízdenek).

Autobusoví dopravci používají Facebook, Instagram, LinkedIn a Twitter. FlixBus používá také YouTube, který je zároveň významným zdrojem přechodů na webové stránky společnosti. Porovnání počtu sledujících v profilech vybraných dopravců je uvedeno v tabulce 14. Počet sledujících profilů FlixBus na sociálních sítích je výrazně větší než u RegioJet a Leo Express. Český profil FlixBus na Facebooku má až 2,6 milionů uživatelů.

Tab. 14 Počet sledujících profilů firem na sociálních sítích

Sociální síť	FlixBus	RegioJet	Leo Express
Facebook	2626,77 tis.	93,37 tis.	81,6 tis.
Instagram	143 tis.	14 tis.	9,08 tis.
YouTube	7,62 tis.	Není	Není
LinkedIn	42,08 tis.	1,13 tis.	95 lidí
Twitter	15,9 tis.	3,09 tis.	2,36 tis.

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, Twitter, 2021

Ze základní analýzy působení firem na sociálních sítích lze udělat závěr, že FlixBus je úspěšnější v této oblasti než konkurenti.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je syntézou výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a uvádí klíčové silné a slabé stránky FlixBus CZ, příležitosti a hrozby, vyplývající z okolního makro – a mikroprostředí (tabulka 15).

Silné stránky společnosti FlixBus CZ vyplývají z globální povahy značky: je dobře známá na zákaznických trzích, má odlišitelný a zapamatovatelný firemní styl, know-how v oblasti vstupu na nové trhy. Firma byla založená jako technologický startup a prioritou společnosti dodnes zůstává důraz na technologické inovace, což je další její silnou stránkou, která zvyšuje konkurenční sílu.

Některé faktory vnitřního prostředí tvoří jak silnou stránku firmy, tak i z jiného hlediska – slabinu. Například agresivní cenová politika FlixBus (stanovení velmi nízkých, až podnákladových prodejních cen) pomáhá firmě rychle získat určitý podíl na trhu a známost. FlixBus představuje z tohoto hlediska hrozbu pro konkurenty a nutí je snižovat ceny, i když nejsou na to připravení. Na druhou stranu není tato cenová strategie efektivní z dlouhodobého hlediska – způsobuje cenovou válku, neumožňuje firmám vydělávat. Nakonec se to odráží na zákaznicích – firmy nemají zdroje k vylepšení svých služeb a inovacím. Kvalita služeb může z toho důvodu klesat. V tento okamžik vzniká vysoké riziko vstupu nového konkurentu na trh, který nabídne vyšší kvalitu služeb a získá zákazníky stávajících oslabených konkurentů.

Nejasné řízení FlixBus CZ může představovat pro firmu problém. Například jen větší konkurent RegioJet je od svého založení řízen jednou osobou – Radimem Jančurou, zatímco do řízení FlixBusu jsou zapojeny mateřská mnichovská společnost a čeští jednateli, kteří se několikrát měnili. Zatímco RegioJet je přímo zodpovědný za výděleky před jediným jednatelem, FlixBus musí splňovat požadavky německé strany, které spoléhají hlavní na finanční výsledky činnosti a prezentace a neznají skutečnou situaci.

Neznalost českého trhu, resp. nižší znalost tohoto trhu než u českých konkurentů, je další slabou stránkou FlixBus. Je to globální značka, která nezná nebo nebere v úvahu některá specifika lokálního trhu. Například v prvním roce podnikání na českém trhu účtoval FlixBus storno-poplatky za každou zrušenou rezervaci (25 Kč). Není to značná částka, ale pro spoj Praha-Liberec bylo to např. polovina ceny jízdenky (Sůra, 2017).

Tab. 15 SWOT analýza FlixBus CZ, s.r.o.

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Známa značka - Odlišitelný a zapamatovatelný firemní styl - Technologické inovace (online rezervace, GPS sledování autobusů, Wifi na palubě autobusů, inteligentní plánování sítě) - Investice v rozvoj elektromobility, FlixBus jako první na světě začal testovat dálkové elektrické autobusy - Cenový management (nízké ceny, slevy) - Dostupnost podpory mateřské společnosti a zahraničních finančních skupin - Spolupráce se středně velkými podniky - Propagace na sociálních sítích - Využití měřitelných nástrojů komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> - Agresivní cenová politika (podnákladové ceny, cenová válka) - Rozšířený produkt (méně kvalitní než u konkurentů) - Nejasné řízení - Neznalost českého trhu - Nízké tržby a zisky (v r. 2017 – ztráta) - Menší důraz na kvalitu prostředí autobusů než u konkurentů - Méně prodejních míst než u konkurentů
O – Příležitosti	T – Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Rozvoj technologií - Změny spotřebitelského chování – aktivní využití technologií - Nové trhy – široká síť autobusových spojů 	<ul style="list-style-type: none"> - Vliv omezení v době pandemie - Stávající konkurentce (zejména RegioJet) - Významná vyjednávací síla zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování na základě provedených analýz

4.6 Doporučení pro konkurenční strategii

Doporučení pro konkurenční strategii FlixBus jsou vytvořena na základě výsledků provedených analýz a opírají zejména o SWOT analýzu.

FlixBus je relativně nová firma na českém trhu a setkává se ze silnou konkurencí (zejména silný konkurent je RegioJet, ale taky i Leo Express). Doporučení se týkají maximálního využití silných stránek, které společnost má a odstranění slabých stránek.

Je třeba dále rozvíjet technologické inovace FlixBus. Vzhledem k tomu, že je internet stále více využíván spotřebiteli, je doporučeno zdokonalovat funkci plánování cesty, vyhledávání a rezervace jízdenek. FlixBus má k tomu podporu mateřské společnosti, cenné kvalifikované zdroje v oblasti IT, know-how (zkušenosti s prací na jiných trzích). FlixBus je v oblasti technologií vůdcem na trhu autobusových dopravců, ale je třeba neustále vymýšlet něco nového, protože konkurenti snadně napodobují služby.

Další výhoda, kterou má FlixBus, a kterou je třeba maximalizovat – je široká síť dopravních spojů. Zajištění dopravy do destinací, které jsou atraktivní pro české

zákazníky, pomůže firmě získat větší podíl na trhu. Perspektivní směry jsou např. noční spoje mezi ČR a mořskými destinacemi.

Další doporučení se týká komunikaci ekologičnosti a komfortu autobusové dopravy (s cílem omezit hrozbu substituce – individuální a letecké dopravy).

Je třeba zaměřit také na zmírnění slabiny – méně kvalitního rozšířeného produktu než u konkurentů. FlixBus by měl poskytnout alespoň stejný servis na palubách autobusů jako konkurenty, aby zajistil spokojenost zákazníků na trhu.

5 Závěr

Cílem práce bylo zhodnocení konkurenčního prostředí vybrané společnosti (autobusový dopravce FlixBus). Na základě provedeného hodnocení byly vymezeny konkurenční přednosti FlixBus a vytvořena doporučení pro tvorbu konkurenční strategie.

V praktické části práce byla provedena analýza makroprostředí (PESTEL analýza), analýza mikroprostředí (Porterův model, konkurenční analýza), porovnání FlixBus s konkurenty z hlediska marketingového mixu 7P. Pozornost byla věnována zejména porovnání marketingové komunikaci konkurentů. Na základě syntézy získaných informací byly vymezeny SWOT faktory.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že FlixBus má silné stránky, které musí maximalizovat. Jedná se o dovednosti v oblasti technologií, podpora mateřské společnosti, know-how z úspěšného podnikání a proniknutí na další trhy. Rizikem je napodobování silných stránek FlixBus konkurenty – např. rozšíření sítě spojů a technologické inovace. Hrozbou je silná konkurence RegioJet, druhým významným konkurentem pro FlixBus je Leo Express. Budování povědomí národních českých značek a žaloby na agresivní cenovou politiku, která znevýhodňuje české spotřebitele, je pro FlixBus ohrožující.

Přínosem práce jsou výsledky hodnocení a porovnání FlixBus s konkurenty, na základě nichž je možné navrhnout účinná praktická doporučení, užitečná pro odolání těžké situace na trhu dopravy a cestování v současné době.

FlixBus musí věnovat pozornost udržení pozice vůdce z hlediska technologických inovací a vylepšit nabídku rozšířeného produktu (lepší prostředí a kvalitnější servis pro cestující, na který jsou zvyklí zákazníci konkurenčních dopravců).

Úspěšná práce FlixBus na sociálních sítích je obrovskou výhodou oproti konkurentům. Je doporučeno zvýšit podporu cílového chování uživatelů sociálních sítích – zejména přesměrování na webové stránky a provedení rezervací jízdenek.

6 Seznam použitých zdrojů

Monografie

ANDERA, Michal a Ivana SVOBODOVÁ (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada Publishing a.s. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

BÁRTA, Leoš. (2019). *Sami v moři konkurence*. Brno: Albatros Media. 216 s. ISBN 978-80-265-0853-3.

FILIP, Ludvík. (2019). *Efektivní řízení kvality*. Brno: Albatros Media a.s. 248 s. ISBN 978-80-907-5306-8.

FREY, Petr. (2011). *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press. 212 s. ISBN 978-80-7261-237-6.

GAVRIKOV, V., PENSHIN, N. (2016). *Formirovaniye i razvitiye konkurentnoy sredy rynka gorodskih passazhirskih perevozok*. Tambov: TGTU. 144 s. ISBN 978-5-8265-1563-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUROVÁ, Marie a kol. (2016). *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s. 264 s. ISBN 978-80-247-5717-9.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. (2018). *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KELLER, Kevin L. a Philip KOTLER. (2013). *Marketing Management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 816 s. ISBN 978-80-247-8570-7.

KOTLER, Philip a kol. (2007) *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MCGRATH, James a Bob BATES. (2015). *89 nejdůležitějších manažerských teorií*. Brno: Albatros Media a.s. 264 s. ISBN 978-80-726-1384-7.

PORTER, Michael. (1997). *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria. 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

SLOUKA, David. (2017). *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: Příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s. 144 s. ISBN 978-80-271-9815-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VITURKA, Milan a kol. (2010). *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České Republiky*. Praha: Grada Publishing a.s. 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

VOCHOZKA, Marek a kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZURYNEK, Josef, ZELENÝ, Lubomír a Michal MERVART. (2008). *Dopravní procesy v cestovním ruchu*. Praha: ASPI. 280 s. ISBN 978-80-735-7335-5.

Odborné články

AFONYCHKYNA, E., BAKHAREV, N., LYKHATSKAIA, A. (2013). Analýza konkurentů a jejich předností. *Vestník VUiT*. Toliatti: VUiT, 17, ss. 120-128. ISSN 2076-7919.

GUSEV, Roman. (2011). Analýza konkurentů v regionálním trhu služeb. *Inženýrský věstník Dona*. Rostov-na-Donu: YuFU, 17(3), ss. 105-126. ISSN 2073-8633.

HELMS, Marilyn M. a Judy NIXON. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. Bingley: Emerald, 3(3), ss. 215-251. ISSN 1755-425X.

LIN, Chinho a kol. (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*. [online]. London: Emerald, 50(8), ss. 1396-1411. ISSN 0025-1747.

MARTYNOVA, T., MOHAMMAD, A. (2018). Analysis of the competitive environment of the market of bakery enterprises of the Krasnodar territory by the method of evaluating the five forces of M. Porter. *Economics and business: theory and practice*. Novosibirsk: Kapital, (12-2), ss. 23-27. ISSN 2413-0257.

STRAUSOVA, Victoria. (2018) Analysis of competitive advantages and competitive environment of the largest Russian telecommunication company. *Synergiya nauk*. 21, ss.

127-137. ISSN 2500-0950. Dostupné z WWW: <<http://synergy-journal.ru/archive/article1937>>.

Internetové zdroje

AUTOBUSY CZ. (2019). RegioJet podal žalobu na Flixbus kvůli dlouhodobě nekalosoutěžnímu jednání. *Student Agency*. [online]. © 2021 STUDENT AGENCY TRAVEL k.s. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z WWW: <https://www.studentagency.cz/o-nas/pro-media/2019/RegioJet_podal_zalobu_na_Flixbus_kvuli_dlouhodobemu_nekalosouteznim_u_jednani.html>

BARTŁOMIEJCZYK, M. (2020). Elektrické autobusy: problém jménem netraková spotřeba a jeho možné řešení. *Smart City v praxi*. [online]. © 2012 – 2021 Ing. Jakub Slavík, MBA – Consulting Services. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <http://www.smartcityvpraxi.cz/rozhovory_komentare_102.php>

BUSPRESS. (2018). Elektrobus testuje na dálkových spojích jako první FlixBus. *BusPress – zpravodaj autobusové dopravy*. [online]. © BusPress cz. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.buspress.eu/elektrobus-testuje-na-dalkovych-spojich-jako-prvni-flixbus/>>

COMPARABUS. (2020). *Seznam autobusových dopravců v České republice*. [online]. © 2021 ComparaBUS. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.comparabus.com/cs/autobusovy-dopravce>>

ČESKÁ SPOŘITELNA. (2020). Automobilový průmysl narazil do zdi (tisková zpráva). *Česká spořitelna*. [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2020/06/04-1/automobilovy-prumysl-narazil-do-zdi#>>

ČESKO. (1994, akt. 2021). Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě. *Zákony pro lidi.cz*. [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-111#p1>>

ČSÚ. (2021). Hrubý domácí produkt ČR výrobní metodou. Veřejná databáze – *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW:

<<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=NUC01-S4&z=T&f=TABULKA&skupId=21&katalog=30832&pvo=NUC01-S4#w=>>

ČSÚ. (2021). Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace COICOP – míra inflace 2000-2017. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CEN08C&z=T&f=TABULKA&skupId=43&katalog=30833&pvo=CEN08C#w=>>

ČSÚ. (2021). Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace ECOICOP – míra inflace 2018-2020. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=inflace&bkvt=aW5mbGFjZQ..&katalog=all&pvo=CEN08C3>>

ČSÚ. (2021). Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. Veřejná databáze – *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19>

ČTK. (2019). Souboj dopravců. RegioJet obviňuje FlixBus z dumpingu, ten se ohání kartelem. *Aktuálně.cz*. [online]. Atlas.cz 1999 – 2021 © Economia, a.s. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z WWW: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/souboj-dopravcu-regiojet-obvinuje-flixbus-z-dumpingu-ten-se/r~8c979872758e11e9b6a9ac1f6b220ee8/>>

DELLOITTE. (2020). *Výhled české ekonomiky pro rok 2020: nejistá sezóna*. [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/vyhled_ceske_ekonomiky_2020.pdf>

EUROPEAN COMMISSION. (2021). Mobility and Transport: Road Safety (Buses and coaches). *European Commission*. [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <https://ec.europa.eu/transport/road_safety/specialist/knowledge/vehicle/safety_design_needs/buses_and_coaches_en>

FLIXBUS. (2019). *Vlaky FlixTrain začnou jezdit v dalších evropských zemích. Společnost řeší, kde nakoupit další vozy*. [online]. © 2020 FlixBus GmbH. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.flixbus.cz/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/vlaky-flixtrain-zacnou-jezdit-v-dalsich-evropskych-zemich-2019>>

FLIXBUS. (2020). *O společnosti FlixBus*. [online]. © 2020 FlixBus GmbH. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.flixbus.cz/o-nas/spolecnost-flixbus>>

FLIXBUS. (2021). *FlixBus chce být i v roce 2021 důležitou součástí zelené revoluce v dálkové dopravě*. [online]. © 2020 FlixBus GmbH. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.flixbus.cz/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/flixbus-chce-byt-dulezitou-soucasti-zelene-revoluce-v-dalkove-doprave-2021>>

FLIXBUS. (2021). Mediátéka. *FlixBus*. [online]. © 2020 FlixBus GmbH. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.flixbus.cz/o-nas/pro-media/obrazovy-material>>

GUSAROV, Andrey. (2019). Digital-marketing v biznese: polnyi obzor vozmozhnostey. *Gusarov-Group*. [online]. 20.2.2019. [cit. 2020-01-04]. Dostupné z WWW: <<https://gusarov-group.by/digital-marketing-uzhe-ne-tot-razbiraem-sya-pochemu/>>

JANČURA, R. cit Hospodářské noviny. (2019). RegioJet neuspěl s žalobami na FlixBus, soud odmítl určit cenu jízdného. *Hospodářské noviny*. [online]. © 1999–2021 MAFRA, a. s., a dodavatelé Profimedia, Reuters, ČTK, AP. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z WWW: <https://www.idnes.cz/ekonomika/doprava/regiojet-flixbus-zaloba-jizdne-doprave-vlaky.A191216_094054_eko-doprava_mato>

JUSTICE.CZ. (2019). Sbírka listin STUDNET AGENCY k.s. [online]. © 2012-2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59093982&subjektId=585836&spis=680905>>

JUSTICE.CZ. (2021). Sbírka listin FlixBus CZ s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=970833>>

JUSTICE.CZ. (2021). Sbírka listin Leo Express s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=996838>>

JUSTICE.CZ. (2021). Sbírka listin RegioJet a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57878916&subjektId=583192&spis=687090>>

JUSTICE.CZ. (2021). Výpis z obchodního rejstříku FlixBus CZ s.r.o., C 274649 vedená u Městského soudu v Praze. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=970833&typ=PLATNY>>

JUSTICE.CZ. (2021). Výpis z obchodního rejstříku STUDENT AGENCY k.s. [online]. © 2012-2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=585836&typ=PLATNY>>

KURZY.CZ. (2021). HDP 2021, vývoj HDP v ČR. *Kurzy.cz*. [online]. © 2000 – 2021 Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>>

LAFOUNDER.COM. (2019). Digital marketing: chto takoe cifrovoy marketing i pochemu on nuzhen vashemu biznesu uzhe segodnya. *LaFounder.com*. [online]. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://lafounder.com/article/digital-marketing#note-169>>

LEO EXPRESS. (2021). *Dětem, studentům a seniorům vracíme projeté jízdné*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.leoexpress.com/cs/nase-sluzby/jizdenky-a-tarify/slevy-75-procent-deti-studenti-seniori>>

LEO EXPRESS. (2021). *Pro média*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.leoexpress.com/cs/o-nas/media>>

LEO EXPRESS. (2021). *Vítejte ve Smile Clubu*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.leoexpress.com/cs/nase-sluzby/jizdenky-a-tarify/zakaznicka-vyhoda>>

MINISTERSTVO DOPRAVY. (2020). *Statistiky*. [online]. © 2021 Ministerstvo dopravy ČR. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.mdcz.cz/Statistiky?mssfd=Průřezové+statistiky>>

MINISTERSTVO DOPRAVY. (2021). *Čtvrtletní přehledy základních ukazatelů*. [online]. © 2021 Ministerstvo dopravy ČR. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.sydos.cz/cs/ctvletpr.htm>>

MINISTERSTVO DOPRAVY. (2021). Finanční a ekonomické záležitosti. *Ministerstvo dopravy*. [online]. © 2021 Ministerstvo dopravy ČR [cit. 2021-01-20]. Dostupné

z WWW: <<https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Ministerstvo/Financni-a-ekonomiske-zalezitosti/Informace-pro-dopravce>>

MOTORINA, Oksana. (2017). Model' analýza pyati konkurentnych sil Maykla Portera. *PowerBranding*. [online]. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z WWW: <<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>>

MPO. (2017). Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. © 2005 – 2020 MPO. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>>

MPO. (2018). Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. © 2005 – 2020 MPO. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>>

MPO. (2020). Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. © 2005 – 2020 MPO. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>>

MPO. (2020). Počty živností dle oborů v jednotlivých krajích. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. © 2005 – 2020 MPO. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-zivnosti-dle-oboru-v-jednotlivych-krajich--222296/>>

NACE.CZ. (2021). *CZ-NACE*. [online]. © 2018 Andrej Kesely. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.nace.cz/4931-mestska-primestska-pozemni-osobni-doprava>>

PŮROVÁ, Adéla, KPMG. (2020). Boj o přežití v automobilovém průmyslu. Přístup k surovinám a podpora státu budou hlavními zbraněmi. *KPMG*. [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://home.kpmg/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2020/07/boj-o-preziti-v-automobilovem-prumyslu.html>>

REGIOJET. (2020). Jak to všechno začalo. *RegioJet*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.regiojet.cz/o-nas/nas-pribeh/>>

REGIOJET. (2020). *RegioJet: Výroční zpráva 2019*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <https://www.regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/onas/pro-investory/RegioJet_vyrocní-zpráva_2019.pdf>

SDA. (2019). Přehled stavu vozového parku. *Svaz dovozců Automobilů*. [online]. © SDA / CIA. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/stat.php?v#rok=2019&mesic=6&kat=stav&vyb=&upr=&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=vpp>>

SHEWAN, Dan. (2019). The 8 Best Tools for Finding Competitor Keywords. *WorldStream*. [online]. 28.8.2019. [cit. 2020-01-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/11/09/competitor-keywords>>

SIMILARWEB. (2021). Bounce Rate. *SimilarWeb: Knowledge center*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://support.similarweb.com/hc/en-us/articles/115000501625-Bounce-Rate>>

SIMILARWEB. (2021). Flixbus.cz. *SimilarWeb*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.similarweb.com/website/flixbus.cz/>>

SIMILARWEB. (2021). Leoexpress.com. *SimilarWeb*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.similarweb.com/website/leoexpress.com/>>

SIMILARWEB. (2021). Rank. *SimilarWeb: Knowledge center*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://support.similarweb.com/hc/en-us/articles/213452305-Rank>>

SIMILARWEB. (2021). Regiojet.cz. *SimilarWeb*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.similarweb.com/website/regiojet.cz/#overview>>

SLEVOMAT. (2018). Hodnocení podniku FlixBus CZ s.r.o. *Slevomat*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.slevomat.cz/podnik/127604-flixbus-cz-s-r-o/hodnoceni/1252068-flixbusem-po-cr-i-evrope-20-50-sleva-na-jizdne/hvezdicky/3>>

SŮRA, Jan, 2017. Sedm důvodů, proč FlixBus v Česku neporáží Regiojet. *ZDopravy.cz*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://zdopravy.cz/sedm-duvodu-proc-flixbus-v-cesku-neporazi-regiojet-5377/>>

SURINA, Olga. (2019). Kak delat' konkurentnyj analiz? *MediaGuru*. [online]. 7.5.2019. [cit. 2019-12-21]. Dostupné z WWW: <<https://www.mediaguru.ru/blog/kak-delat-konkurentnyj-analiz/>>

TECHNOPEDIA INC. (2020). Digital marketing. *Technopedia*. [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.techopedia.com/definition/27110/digital-marketing>>

VLÁDA ČR. (2013). Dopravní politika pro období 2014-2020 s výhledem do roku 2050. *Ministerstvo dopravy*. [online]. © 2021 Ministerstvo dopravy ČR. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Strategie/Dopravni-politika-CR-pro-obdobi-2014-2020-s-vyhled>>