

Konkurenceschopnost vybraného podniku z oblasti cestovního ruchu

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch

Autor práce:

Karolína Jomrichová

Vedoucí práce:

Ing. Iva Nedomlelová, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost vybraného podniku z oblasti cestovního ruchu

Jméno a příjmení: **Karolína Jomrichová**
Osobní číslo: E18000051
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska –konkurenceschopnosti (definice a význam klíčových pojmů: konkurenceschopnost; konkurence; konkurenční výhoda).
3. Společnost ČSAD Liberec, a.s – zhodnocení vývoje společnosti na trhu, komparace podílu na autobusovém trhu v minulosti a současnosti, analýza konkurence.
4. Analýza konkurenceschopnosti ČSAD Liberec, a.s.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- CHURSIN, Alexander, Yury MAKAROV a Yuri VLASOV. 2017. *Innovation as a Basis for Competitiveness: Theory and Practice*. Switzerland: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-40599-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva et al. 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: V globální světové ekonomice*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-537-4.
- NEVIMA, Jan. 2014. *Konkurenceschopnost regionů Visegrádské čtyřky: (teoretické a empirické přístupy k vymezení, měření a hodnocení)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-144-4 (brož.).
- SUCHÁNEK, Petr. 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5688-6.
- VIKTURKA, Milan et al. 2010. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3638-9.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Zuzana Boor Šiklová (účetní)

Vedoucí práce:

Ing. Iva Nedomelelová, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

L.S.

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

26. dubna 2021

Karolína Jomrichová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Nedomlelové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a trpělivost. Zároveň bych chtěla poděkovat konzultantce paní Zuzaně Boor Šiklové a panu Ing. Petru Wasserbauerovi za poskytnutí materiálů potřebných k práci.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá konkurenceschopností vybraného podniku z oblasti cestovního ruchu. Práce si klade za cíl na základě provedených analýz a podle podílu na trhu, zhodnotit, zda je vybraný podnik z oblasti cestovního ruchu konkurenceschopný. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vysvětluje vymezení základních pojmů teorie konkurenceschopnosti, strategickou analýzu a konkurenční strategie. Praktická část se zabývá zhodnocením vývoje společnosti na trhu, komparací podílu na trhu v minulosti i současnosti, analýzou konkurence a analýzou konkurenceschopnosti společnosti pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy.

Klíčová slova

Konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

Anotation

This bachelor thesis deals with the competitiveness of a selected company in the field of tourism. The thesis aims to evaluate, based on the analysis performed and according to the market share, if the selected company in the field of tourism is competitive. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part explains the definition of the basic concepts of competitiveness theory, strategic analysis and competitive strategy. The practical part deals with evaluation of the company's market development, comparison of market share in the past and in the present, competition and analysis of the company's competitiveness using PEST analysis, Porter's model of five competitive forces and SWOT analysis.

Key Words

Competitiveness, competition, competitive advantage, PEST analysis, Porter's model of five competitive forces, SWOT analysis

Obsah

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	11
Seznam zkratk.....	12
Úvod.....	13
1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti.....	14
1.1 Konkurence.....	14
1.2 Analýza konkurence	15
1.3 Konkurenceschopnost.....	17
1.4 Konkurenční výhoda.....	20
2 Strategická analýza	21
2.1 PEST analýza.....	21
2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	26
2.3 SWOT analýza.....	32
3 Konkurenční strategie	34
4 Zhodnocení vývoje společnosti na trhu	38
5 Komparace podílu na autobusovém trhu v minulosti i současnosti.....	41
6 Analýza konkurence ČSAD Liberec, a.s.	43
6.1 Matice identifikace konkurentů	43
6.2 Postup při analýze konkurentů.....	45
7 Analýza konkurenceschopnosti.....	49
7.1 PEST analýza.....	49
7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	53
7.3 SWOT analýza.....	58
8 Shrnutí výsledků provedených analýz a zhodnocení konkurenceschopnosti	60
9 Závěr	62
Seznam použité literatury	63

Seznam citací 64

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	26
Obrázek 2: Vývoj cen pohonných hmot.....	50
Obrázek 3: Dopad COVID-19 na určitá odvětví.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice identifikace konkurentů.....	16
Tabulka 2: Přehled faktorů PEST analýzy	24
Tabulka 3: SWOT analýza	34
Tabulka 4: Tři obecné konkurenční strategie	37
Tabulka 5: Podíl na trhu	42
Tabulka 6: SWOT analýza	58
Tabulka 7: Vyhodnocení SWOT analýzy	59

Seznam zkratk

A.S.	akciová společnost
CDV	cena dopravního výkonu
CNG	stlačený zemní plyn
CO	oxid uhelnatý
HC	nespálené uhlovodíky
NOX	oxidy dusíku
LK	Liberecký kraj
ROC	regionální obchodní centrum
S.R.O.	společnost s ručením omezeným

Úvod

Z obecného hlediska lze konkurenceschopnost podniku vyjádřit jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu napomáhá uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Konkurenceschopnost podniku lze také považovat za schopnost podniku trvale a udržitelně působit na trhu. Jedná se o posuzování situace mezi jednotlivými podniky, které se na daném trhu vyskytují. Jde o schopnost podniků trvale na daném trhu působit, tím si tedy udržovat svůj tržní podíl formou procesu konkurování dalším podnikům na daném trhu, které představují konkurenty na tomto trhu.

Bakalářská práce si klade za cíl na základě PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a podle podílu na trhu, zhodnotit, zda je vybraný podnik z oblasti cestovního ruchu konkurenceschopný. Přínosem bakalářské práce je doporučení konkurenční strategie, pomocí které podnik dokáže efektivněji konkurovat a tím upevnit své postavení na trhu. Pro účely práce byl zvolen podnik ČSAD Liberec a.s. Hlavní výzkumné otázky jsou, kdo je největším konkurentem společnosti a jaké jsou slabiny společnosti ve vztahu ke konkurenci.

První část bakalářské práce se zabývá vymezením základních pojmů teorie konkurenceschopnosti, kde se osvětlují pojmy konkurence, analýza konkurence, konkurenční výhoda a samotný pojem konkurenceschopnost. Následně je v práci rozebrána strategická analýza, která zahrnuje analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu podniku. V rámci strategické analýzy jsou řešeny analýzy PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT. Na závěr teoretické části jsou osvětleny základní konkurenční strategie.

Na teoretickou část bakalářské práce navazuje část praktická, kde je nejdříve kapitola o zhodnocení vývoje společnosti na trhu, v níž se rozebírají hlavní mezníky společnosti a příčiny finanční situace. Následuje kapitola o komparaci podílu na trhu v minulosti i současnosti s největšími konkurenty v autobusové dopravě. V kapitole analýza konkurence společnosti jsou určeni potenciální, přímí, nepřímí konkurenti a konkurenti v zárodku, následuje rozebrání přímých konkurentů společnosti a doporučení konkurenční strategie. Praktickou část uzavírá kapitola analýzy konkurenceschopnosti, kde je k analýze makroprostředí použita PEST analýza, k analýze mikroprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil a k analýze situace uvnitř podniku SWOT analýza.

1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

Tato kapitola se zabývá teoretickými východisky konkurenceschopnosti a pojmy s ní související a tj. konkurence, analýza konkurence a konkurenční výhoda.

1.1 Konkurence

Pojem konkurence představuje soupeření, soutěžení a případně hospodářskou soutěž. Z předchozího výroku je zřejmé, že pojem konkurence má mnohem širší záběr než jenom ekonomický, ale rovněž i sociální, kulturní, etický, politický atd. V oblasti podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, i přestože je ekonomické hledisko stěžejní (Mikoláš, 2005). V nejjednodušší formě v ekonomii lze konkurenci chápat jako snahu ekonomických subjektů docílit v rámci systému takové postavení, které umožňuje jejich existenci s minimálními riziky a schopností se vyvíjet dynamicky, alespoň tak rychle, jako celý systém (Nevima, 2014). Navíc je důležité si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů, jinými slovy konkurentů. Aby konkurent vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, měl by však splňovat minimálně dva základní předpoklady:

- Musí být konkurenční, tedy musí mít konkurenceschopnost, jinak řečeno musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- a musí mít konkurenční zájem, což znamená, že musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost.

„Nutno si tedy uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy“. (Mikoláš s. 65, 2005).

Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře a ani v ní nejde o získání konkrétního prodeje, ale smyslem konkurenčního jednání je dosažení zisku. Konkurenční jednání s cílem dosáhnout zisku je mnohem složitější. Je to zápas, do kterého bývá zapojena celá řada aktérů ať přímých či nepřímých, v němž jde o to, kdo si přisvojí hodnotu, která je v daném odvětví vytvářena. Je zřejmé, že firmy soutěží o zisky se svými soupeři. Ale o zisky nebojují jenom se svými existujícími soupeři, ale také zákazníky, dodavateli, výrobci a potenciálními soupeři. Zákazníci budou raději platit méně a získávat více. Dodavatelé budou vždy spokojenější, když dostanou zapláceno více, přičemž dodají méně. Podniky také soutěží s výrobci, kteří produkují výrobky, které mohou nahradit jejich vlastní výrobky. Nadále podniky soutěží nejenom se svými existujícími soupeři, ale i těmi potenciálními, jelikož hrozba nově

stupujících konkurentů do odvětví určuje jistá omezení tomu, kolik mohou svým zákazníkům účtovat (Magretta, 2012).

12 Analýza konkurence

Každý podnik zaujímá konkurenční pozici, která vyplývá z jeho vztahu ke konkurentům, zákazníkům a z realizace strategie podniku. Pro určení konkurenční pozice a konkurenční strategie podniku je důležité provést analýzu konkurence (Sedláčková, 2006). Analýza konkurentů je důležitou součástí plánovacího procesu firmy, při kterém firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty (Blažková, 2007). Jakmile podnik identifikuje a zhodnotí své hlavní konkurenty, měl by vytvořit určité konkurenční strategie, které mu umožní co nejlépe umístit produkt či službu proti nabídce jiných podniků. Podnik musí neustále srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tím může podnik nalézt oblasti konkurenčních výhod a nevýhod, nadále může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si silnější obranu proti jednání konkurence (Kotler, 2007). Podrobné informace o konkurenčních podnicích může podnik získat například z prospektů, informačních brožurek, letáků, z tisku atd. Přínosem informací mohou být i osoby, které si zakoupili konkurenční výrobek nebo službu (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010).

Analýza konkurentů slouží firmě hlavně k těmto následujícím bodům:

- k pochopení konkurenčních výhod nebo nevýhod oproti konkurentům,
- k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií a marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu,
- k předpovědi, jak konkurenti budou reagovat na naše marketingová rozhodnutí,
- k definici určitých strategií, pomocí kterých firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu,
- k předpovědi návratnosti, která se bude očekávat z budoucích investic,
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a případných hrozbách (Blažková, 2007).

Aby se podnik vyhnul tzv. zaslepenosti, je potřeba uvažovat i o budoucích konkurentech dodávajících výrobky nebo služby, které zákazníci považují za substituční výrobky či služby, a o dodavatelích výrobků a služeb na trzích, které se dají považovat za potenciální. Pro určení, kdo jsou pro podnik přímí nebo nepřímí konkurenti, lze použít následující matici viz Tabulka 1.

Tabulka 1 Matice identifikace konkurentů

		Hodně	
		Potenciální konkurenti	Přímí konkurenti
Společný trh	Málo	Konkurenti v zárodku	Nepřímí konkurenti
			Málo
		Podobnost schopností	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Blažkové (2007)

Matice je založena na následujících faktorech:

- Společný trh: tento faktor znázorňuje, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích, jinak řečeno na kolik se překrývají trhy, na kterých podnikají jednotliví konkurenti, z hlediska uspokojení potřeb zákazníků. Když se definuje trh z hlediska zákaznických potřeb, dostaneme širší trh než při výrobkovém definování trhu. Tudiž nám tento faktor říká, kdo je náš přímý nebo nepřímý konkurent. Pokud se zákazník potřebuje přepravit z určitého místa, může využít například autobusovou, tramvajovou, vlakovou dopravou nebo taxi službu atd. Tyto trhy se navzájem překrývají a uspokojují stejnou potřebu zákazníků.
- Podobnost schopností: tento faktor znázorňuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Nadále vyjadřuje nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to jak v současnosti, tak i v budoucnosti. Například podniky, které podnikají v autobusové dopravě, dokáží přepravit velké množství lidí na dlouhou vzdálenost, ale dokáží to i podniky, které působí například ve vlakové dopravě.

Přímí konkurenti jsou takové podniky, které bodují vysoko na obou osách, například podniky podnikající v autobusové dopravě jsou si navzájem přímými konkurenty. Naopak podniky, které mají podobné schopnosti, ale nepůsobí na stejném trhu, jsou považovány za potenciální konkurenty, v případě podniků autobusové dopravy lze za potenciální konkurenty považovat například podniky ve vlakové dopravě. Podniky, které skórují nízko na obou osách, jsou označovány za konkurenty v zárodku, u kterých je potřeba monitorovat případné změny v jejich aktivitě nebo v schopnostech v budoucnu. Velkou pozornost si zaslouží nepřímí

konkurenti, kteří se vyskytují na společném trhu, ale jejich skóre v podobnosti schopností je nízké. Dnes jsou pro podnik nepřímými konkurenty, ale díky nějaké významné změně, se mohou stát přímými konkurenty. Například mikrobuses nebo minibusy, které se využívají k přepravě dětí do škol nebo k lyžařským areálům. Nedokáží totiž převést takové množství lidí a na tak dlouhou vzdálenost jako podniky podnikající v autobusové dopravě.

Postup při analýze konkurentů je následovný:

1. Pokud chce podnik provést dobré strategické rozhodnutí, musí dobře porozumět tomu, kdo jsou jeho konkurenti – přímí, současní a potenciaální.
2. Když podnik identifikoval hlavní konkurenty, je nutné zhodnotit schopnosti, cíle, silné a slabé stránky každého z nich. Je také důležité porovnat, jak se liší schopnosti konkurentů a jak je který konkurent schopen uspokojit stejné potřeby zákazníků na daném trhu. Podnik také musí předvídat současné i budoucí možné strategie konkurentů. Měl by také vědět, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na strategie a aktivity podniku.
3. Podnik musí rozumět vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici podniku. Nemělo by se o jednotlivých faktorech uvažovat izolovaně, ale v celku, jelikož jen tak je podnik schopný zjistit celkový vliv.
4. Podnik by měl na závěr navrhnout případné aktivity a strategie, které podniku pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním konkurentům a pomohou zareagovat na budoucí konkurenční strategie (Blažková, 2007).

V praktické části práce v kapitole 6 bude k analýze konkurentů nejdříve použita výše zmíněná matice identifikace konkurentů a následně ve čtyřech bodech použit postup, který se používá k analýze konkurentů.

13 Konkurenceschopnost

Hned na úvod je důležité zmínit, že s vymezením pojmu konkurenceschopnosti je spjata řada problémů. Je to hlavně dáno úrovní, na které se konkurenceschopnost vymezuje a přístupy, kterými se dá konkurenceschopnost hodnotit. Z tohoto důvodu panuje všeobecná shoda v tom, že koncept konkurenceschopnosti je vícevrstevný a tím i dost nejednoznačný. (Nevima, 2014). „*S mírnou nadsázkou lze tvrdit, že co autor, to definice pojmu konkurenceschopnost, a také přístup ke konstrukci modelu konkurenceschopnosti, od kterého se pak odvíjí přístup k měření této konkurenceschopnosti*“ (Suchánek a kol. s.15, 2013).

V posledních desetiletích dochází ke změnám charakteru ekonomické situace a to na úrovni jednotlivých podniků, odvětví, národních ekonomik nebo v rámci světové ekonomiky. Důsledky technického pokroku vedou ke zvyšování produktivity ovlivňováním produkčních procesů probíhajících v podnicích, v oblasti logistiky a přepravy, kde se na jedné straně zkracují přepravné časy a na druhé straně prodlužují přepravné časy, nebo v oblasti informačních a komunikačních technologií, ve kterých se usnadňuje výměna informací a komunikace v reálném čase prakticky bez prostorového omezení (Suchánek a kol., 2013). Ekonomický rozvoj je v tržní ekonomice významně spojen s pojmem konkurenceschopnosti jako základního měřítka dlouhodobé úspěšnosti firem a také státu a jednotlivých regionů. Zvyšující se význam konkurenceschopnosti logicky souvisí s prohlubováním globalizace světové ekonomiky, ve které spolu jednotlivé firmy, země i regiony soutěží v získávání, využívání a udržování všech druhů základních výrobních zdrojů (Vikturka a kol., 2010).

Autoři, kteří se konkurenceschopností zabývají například Mikoláš (2011), Jirásek (2001), Marinič (2008) a Porter (1990) se shodují na tom, že konkurenceschopnost lze členit podle rozlišovací úrovně na konkurenceschopnost států, což odpovídá konkurenceschopnosti makroekonomické úrovni, poté na konkurenceschopnost odvětví, tedy konkurenceschopnost na mezoekonomické úrovni a na konkurenceschopnost podniku, tedy konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni. Přitom nejširší shoda panuje právě u pojetí konkurenceschopnosti podniků (Suchánek a kol., 2013).

Konkurenceschopnost podniku lze vyjádřit jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Na trhu může uspět pouze ten podnikatelský subjekt, který danou konkurenční výhodu dokáže vhodně uplatnit a tím získat převahu nad svými konkurenty (Suchánek, 2011). Konkurenceschopnost podniku lze také vnímat jako schopnost podniku trvale a udržitelně působit na trhu. Jedná se o posuzování situace mezi jednotlivými podniky, které se na daném trhu vyskytují, ve smyslu jejich schopnosti trvale na daném trhu působit, tím si tedy udržovat svůj podíl na trhu formou procesu konkurování dalším podnikům na daném trhu, které představují konkurenci na tomto trhu (Suchánek a kol., 2013). Podle Kresla a Ietri (2014) je pojem konkurenceschopnost ve své podstatě přímočarý, jelikož několik subjektů bojuje proti sobě, aby dosáhlo určitého cíle. Konkurenceschopnost představuje touhu subjektů, konkurentů, dosáhnout cíle a jejich schopnost tak učinit.

Na konkurenceschopnost podniků, tedy na mikroekonomickou úroveň, existuje celkem jednotné porozumění pojetí konkurenceschopnosti, jež je založené na schopnosti firmy ke konkurenci, růstu a ziskovosti, tedy schopnosti podniku dlouhodobě a se ziskem vyrábět produkci nebo nabízet službu, která se shoduje s požadavky volného trhu po stránce kvality a dalších charakteristických znaků produkce a služby. Platí, že čím je konkurenčnější daný podnik vzhledem ke svým konkurentům, tím lepší bude jeho schopnost získat podíl na trhu. (Suchánek a kol., 2013). Je všeobecně známo, že podniky vystavené silné konkurenci jsou nejvíce inovativní, jelikož konkurence snižuje ceny a podniky, které si chtějí udržet zisk nebo ho zvyšovat, musí přicházet s novými produkty či službami (Viktorka a kol., 2010). Mělo by platit, že pokud je podnik konkurenceschopný je zároveň výkonný, tedy tvoří hodnotu s tím, že pokud jeho konkurenceschopnost roste, roste také zároveň hodnota podniku (Suchánek, 2011). Naopak nekonkurenceschopnému podniku bude podíl na trhu klesat, a pokud tento podnik nebude dodatečně podporován nebo chráněn, zůstane nekonkurenceschopným, až do doby ukončení své činnosti.

Mezi hlavní determinanty, které ovlivňují konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni, je možné zařadit zejména charakteristiky produkce, jako je její cena, kvalita a schopnost uspokojovat potřeby zákazníků. Hlavní rozlišovací hranice mezi konkurenceschopnými a nekonkurenceschopnými podniky je považována hranice udržitelnosti podniku v provozuschopném stavu, jak po finanční, tak i po produkční stránce. To tedy znamená taková úroveň produkce a při takových charakteristikách, aby realizovaný objem na trhu, o který projevují zákazníci zájem a ochotu ke koupi, postačoval na pokrytí závazků podniku. Z takového hlediska je podnik zajímavý i pro investory. (Suchánek a kol., 2013)

Z dlouhodobého hlediska lze pak za základní sjednocující kritérium konkurenceschopnosti považovat dobu působení podniku na trhu, jelikož nekonkurenceschopné firmy jsou z něho postupně vytlačeny. Jinými slovy lze říct, konkurenceschopné podniky jsou pouze ty podniky, které se dokáží trvale přizpůsobit měnícímu se tržnímu prostředí (Viktorka a kol., 2010).

Nastává přitom otázka jak tedy konkurenceschopnost podniku posuzovat. Je možné využít různých strategických analýz např. SWOT analýzu, Porterův model a podobně. Vzhledem k tomu, že konkurenceschopnost podniku úzce souvisí s jeho vizí do budoucnosti a od této vize se pak odvíjí podnikatelská strategie, nabízí se možnost zjišťovat konkurenceschopnost podniku přes velikost hodnoty podniku. Z tohoto úhlu pohledu tak konkurenceschopnost podmiňuje výkonnost a mělo by tedy platit, že pokud je podnik konkurenceschopný je

zároveň výkonný, tedy tvoří hodnotu s tím, že pokud jeho konkurenceschopnost roste, roste také zároveň hodnota podniku (Suchánek, 2011).

V praktické části práce v kapitole 7 bude Konkurenceschopnost podniku ČSAD Liberec a.s. provedena prostřednictvím strategických analýz PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Dále bude analýza konkurenceschopnosti posouzena podle doby působení podniku na trhu, jelikož jsou nekonkurenceschopné podniky z trhu postupně vytlačeny. V rámci zhodnocení tržního podílu, se bude tržní podíl hodnotit v čase, zda se zvyšuje či snižuje, resp. jak se vyvíjí.

14 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je schopnost podniku vykonávat něco jedním nebo více způsoby tak, že to konkurence nedokáže (Kotler a Keller, 2007). Je důležité nalézt dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Každý podnik měl nalézt něco, co je pro něj specifické a co ho odlišuje od konkurence. Tudiž podnik musí nalézt či definovat svoji konkurenční výhodu, která je udržitelná po určitý čas i navzdory konkurenci je jedinečná, cenná a nenapodobitelná.

Mezi zdroje konkurenční výhody se řadí například produkce s nejnižšími náklady, výrazná diference výrobků nebo služeb, dokonalá znalost zákazníků, právní výhoda díky patentům nebo autorským právům, přístup k jedinečnému zdroji přírodních surovin, vyvinutí nebo použití nové technologie atd. (Blažková, 2007).

Podle Kotlera a Kellera (2007) jakákoliv konkurenční výhoda by měla být zákazníky chápána jako výhoda pro zákazníka. Pokud má například některý podnik rychlejší dodávky než jeho konkurenti, nebude to výhoda pro zákazníka, pokud si zákazníci necení rychlosti. Proto by se podniky měli zaměřit na poskytování výhod zákazníkům. Když budou zákazníci spokojeni, povede to k vyšším opakovaným nákupům a proto i vysoké ziskovosti.

2 Strategická analýza

Základní východiska pro formulaci strategie podniku vyplývají z výsledků strategické analýzy, která zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím mikrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku. Analýza představuje jednu z nejdůležitějších součástí vědecké metody. Dále představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé části, postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se skládá (Sedláčková, 2000). Podle Srpové, Řehoře a kolektivu (2010) strategická analýza zahrnuje analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu firmy. K analýze makrookolí lze využít PEST analýzu, k analýze mikrookolí Porterův model pěti sil a mezi metody, které v sobě zahrnují jak externí, tak i interní analýzu patří SWOT analýza.

Význam strategické analýzy roste se zvyšující se neurčitostí a složitostí prostředí. Strategická analýza musí proto poskytovat všechny relevantní informace, které ovlivňují fungování podniku. Pečlivě provedená strategická analýza je předpoklad pro kvalitu celého strategického procesu (Jakubíková, 2008). Strategická analýza si klade za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku (Sedláčková, 2000).

2.1 PEST analýza

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se podnik pohybuje. *„Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a jeho úspěšnost“*. (Sedláčková s. 9, 2000). Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a často bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá bezprostřední možnost aktivně ovlivňovat stav tohoto okolí, ale může svým rozhodováním na ně aktivně zareagovat či se připravit na určité alternativy a tím tak ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje (Sedláčková, 2000).

Za klíčové součásti makrookolí se dají označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Analýza rozděluje vlivy makrookolí do čtyř základních skupin a označuje se jako PEST analýza (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Pest analýza představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj podniku. Někdy se hovoří i o modelu SLEPT social= sociální, legal= právní, economic= ekonomické, political= politické, technological= technologické prostředí (Blažková, 2007). Rozšířená analýza PESTEL nadále začleňuje i ekologické vlivy (Jakubíková, 2013).

Politické a legislativní faktory

Tyto faktory tvoří společenský systém, ve kterém podniky uskutečňují svou činnost. Tento systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v dané zemi a jejím okolí (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Stabilita zahraniční a národní politické situace či členství země v EU, mohou pro podniky představovat významné příležitosti, ale i ohrožení. Politická omezení se týkají každého podniku prostřednictvím daňových či protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany zaměstnanců nebo spotřebitelů, ochrany životního prostředí atd. Existence zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání, ale zároveň také upravuje i samotné podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku (Sedláčková, 2000). Pro lepší představu podnik, který podniká v autobusové dopravě, musí dodržovat např. silniční zákon, obchodní zákoník, zákon o účetnictví, zákoník práce, nadále musí snížit emise CO₂ podle opatření EU.

Ekonomické faktory

Tyto činitele vyplývají z ekonomické situace dané země a hospodářské politiky státu. Patří sem například tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb atd. (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Podle Sedláčkové (2000) základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou následující a tj. míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory, které nejvíce ovlivňují autobusovou dopravu nebo dopravu obecně, se dají zařadit ceny pohonných hmot, výše sazby silniční daně a pro některé podniky i měnový kurz, jelikož obchodují např. v eurech, ale některé platby jako je výplata mezd zaměstnanců, musí provádět v tuzemské měně.

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě a také zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že úroveň úrokové míry také určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje

investiční aktivitu podniku. Míra inflace je jedním ze základních ukazatelů charakterizující stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se negativně odráží v intenzitě investiční činnosti a limituje tak ekonomický rozvoj. Devizový trh ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Uvedené faktory lze těžko prezentovat odděleně, jelikož mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby.

Sociální a demografické faktory

Tyto faktory jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Odrážejí také vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku, růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Sociální faktory zahrnují důvěru, ocenění, výběr a životní styl obyvatel. Podobně jako ostatní oblasti jsou i sociální faktory v neustálém vývoji, který vyplývá z úsilí jednotlivců naplnit své touhy a potřeby. Poznání trendů v sociální oblasti jednoznačně povede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka. (Sedláčková, 2000). Mezi sociální a ekologické trendy v posledních letech patří zejména ochrana životního prostředí a tím pádem i související používají spíše alternativních paliv jako je např. bionafta, nafta s nízkým obsahem síry, elektřina nebo vodík atd.

Technické a technologické faktory

Tyto faktory představují inovační potenciál země a tempo technologických změn (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Na příklad významná technologická změna, které nastala v oblasti dopravy, je elektronická dálniční známka, kterou je možné zakoupit přes internet, usnadňuje především kontrolování mýtného na dálnicích. Podnik, který se chce vyhnout zaostalosti a prokazovat aktivní činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny probíhající v této oblasti mohou neočekávaně a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se daný podnik pohybuje. Jeden z významných činitelů úspěšnosti podniku je právě předvídatost vývoje směrů technického rozvoje.

Klíč k úspěšnému předvídaní v technické a technologické oblasti spočívá v přesném předvídaní budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. „*Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice*“ (Sedláčková s. 11, 2000). Je to například povinnost podniků investovat do nových technologií, které chrání životní prostředí.

Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto vlivů, jelikož vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí být důležité pro jiný podnik. Proto je důležité odlišit významné faktory právě pro daný podnik. Je zřejmé, že jednotlivé vlivy se v čase mění a mění se i jejich váha dopadu na podnik. Proto je důležité tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. Podle Sedláčkové (2000) je vhodné zpracovat určitý obecný přehled, při jehož sestavování je dobré vycházet z faktorů, které se historicky ukázaly jako důležité, a přejít k faktorům, které se jeví jako nejdůležitější v současnosti a zejména, které budou mít pravděpodobně největší vliv v budoucnosti. V následující tabulce 2 jsou znázorněny příklady faktorů, které se v rámci PEST analýzy sledují.

Tabulka 2 Přehled faktorů PEST analýzy

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Daňová politika	Devizové kurzy
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Kupní síla
Pracovní právo	Úrokové míry
Politická stabilita	Inflace
	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociální a demografické faktory	Technické a technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora R&D (výzkum a vývoj)
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Vlastní zpracování podle Sedláčkové (2000)

Základní úkol PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít zásadní dopad na podnik, a nadále odhadovat, k jakým změnám může v těchto klíčových oblastech dojít. Stupeň nejistoty je zde značně vysoký a často se nejedná ani o konkrétní předpověď, ale spíše jenom o odhad. Zároveň je potřeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně,

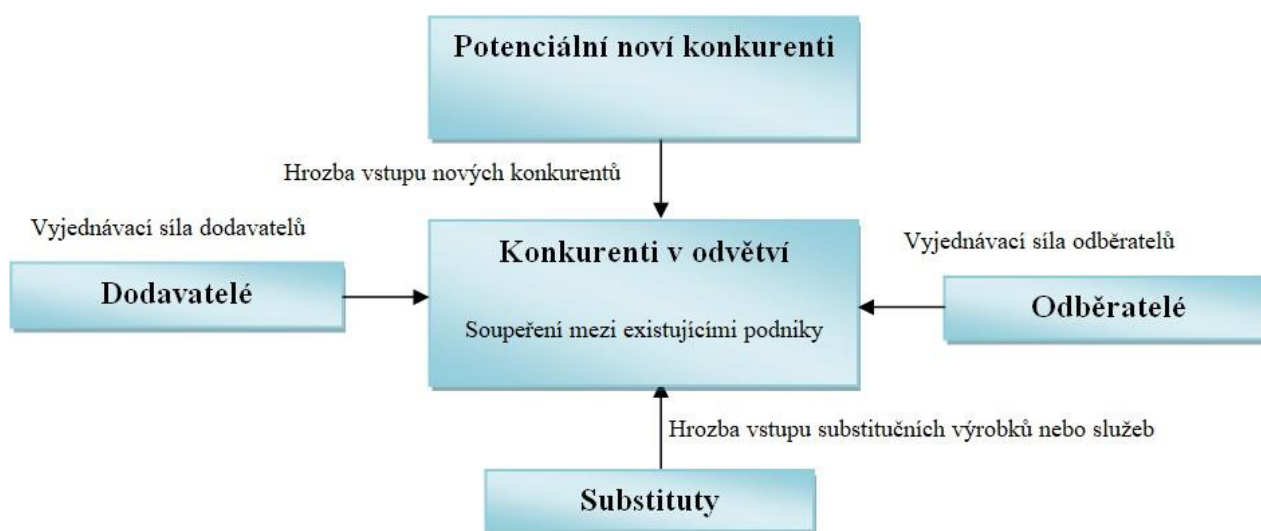
se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, a které změny ovlivní naopak různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku.

Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi důležitá záležitost, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změn strategie. To znamená, že upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Podniky, jež jsou více vnímaví vůči svému okolí, dosahují lepších výsledků než ty, které vnímají své okolí méně (Sedláčková, 2000).

22 Porterův model pěti konkurenčních sil

„Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví“ (Srpková, Řehoř a kol. s. 131, 2010). K řešení tohoto problému významně přispěl Porter modelem pěti sil, který je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je snáze pochopit síly působící v daném prostředí a identifikovat síly, které mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje zásadní význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, jenž chce být úspěšný, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi a reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné změnit jejich působení ve prospěch podniku (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Podle Portera úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti konkurenčních silách a tj. nově vstupující firmy, substituty, zákazníci, dodavatelé a konkurenti v odvětví. Působení výše zmíněných sil je v každém odvětví odlišné, avšak v souhrnném působení těchto sil udává předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Cílem konkurenční strategie je pro podnik nalézt v daném odvětví určité postavení, aby byl podnik schopný čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch (Mikoláš, 2005).



Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikoláše (2005)

Výše zmíněných pět konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje běžně chápané hranice konkurenčního pole. Potenciální noví konkurenti, odběratelé, dodavatelé a substituty jsou konkurenty podnikům v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na okolnostech (Mikoláš, 2005).

Konkurenti v odvětví

Jedná se o soupeření mezi existujícími podniky v daném odvětví. Nejsilnější z konkurenčních sil vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky dávají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů či konkurenční strategie. Úspěch konkurenční strategie podniku do jisté míry závisí na konkurenčních strategiích konkurenčních podniků a na zdrojích, které jsou konkurenční podniky schopní a ochotní investovat do podpory svých strategií. Konkurenční strategie podniku ovlivňuje a je ovlivněna tržními událostmi a posloupností tahů a protitahů konkurenčních podniků. Prvním krokem analýzy rivality konkurentů je porozumět konkurenčním pravidlům v daném odvětví. Další krok navazuje na odhad intenzity konkurenční rivality, které je ovlivněna řadou faktorů (Sedláčková, 2000). Mezi obvyklé faktory se řadí následující:

- **Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí** – Čím více je konkurentů v daném odvětví, tím je větší pravděpodobnost nových a kreativních strategických tahů. Pokud nejsou navíc výrazné rozdíly ve velikosti zdrojů a kvalitě schopností daných podniků, je nepravděpodobné, že jeden z nich zvítězí v konkurenční bitvě a ovládne trh (Sedláčková, 2000). Aktivita jednoho podniku okamžitě způsobí reakci konkurenčních podniků, a tudíž se často stává, že si podniky mezi sebou sjednají vzájemné dohody, aby zabránili nežádoucí konkurenci (Mikoláš, 2005).
- **Míra růstu trhu** – Rychle rostoucí trhy jsou většinou provázeny menší rivalitou, jelikož konkurenční podniky mohou svých cílů, které se týkají růstu, dosáhnout prostřednictvím růstu poptávky. Z toho vyplývá, že podniky jsou často nuceny využít všech svých zdrojů k tomu, aby udržely krok s poptávkou. V kapitole 6 bude rozebrán vývoj tržního podílu společnosti.

- **Vysoké fixní náklady** – Kapitálově náročná odvětví s vysokými fixními náklady, kde je za potřebí jejich zapojení a plné využití kapacity, většinou vykazují značnou konkurenční rivalitu. V období, kdy dochází k oslabení poptávky, musí používat slevy a jiné taktiky pro podporu růstu objemu prodeje a využití kapacit (Sedláčková, 2000). Mezi vysoké fixní náklady v oblasti autobusové dopravy patří např. pronájem autobusového nádraží, údržba autobusů, pohonné hmoty, vyplácení mezd řidičům a zaměstnancům, dálniční známky atd.
- **Diferenciace služby** – Pokud jsou služby málo diferencované, zákazníci mohou přecházet od jednoho konkurenta k druhému, což zintenzivňuje konkurenční boj (Sedláčková, 2000). Konkurence roste tehdy, když se služby vzájemně odlišují např. kvalitou (Mikoláš, 2005).
- **Výstupní bariéry z odvětví** – Vysoké výstupní bariéry vytvářejí v období poklesu poptávky nadbytečné kapacity a nutí podniky zůstat v daném období za každou cenu. Vysoké výstupní bariéry mají řadu forem např. investice do strojů, které nemají variantní využití, vysoké fixní náklady na výstup (výplata, odstupné) nebo vzájemná závislost a propojení podniků
- **Akvizice slabších podniků** – Jestliže do daného odvětví vstoupí nový podnik prostřednictvím akvizice, většinou s sebou přináší nové zdroje pro uplatnění agresivní konkurenční strategie (Sedláčková, 2000).

Potenciální noví konkurenti

Nové konkurenční podniky s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Hrozba vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí na dvou hlavních faktorech a tj. vstupní bariéry a očekávané reakce ostatních konkurentů. Nízké bariéry vstupu do odvětví jsou velkou hrozbou vstupu potenciálních konkurentů do daného odvětví. Pokud dojde v tomto odvětví k atraktivnímu růstu zisku, zvýší se zájem podniků o vstup do tohoto odvětví (Sedláčková, 2000). Podle Mikoláše (2005) rychlost vstupu nových firem na trh je ovlivněna dvěma typy bariér:

- **Strategická bariéra** – Současné podniky se snaží o to, aby byl jejich trh pro nové konkurenty neatraktivní. Pokud by nějaký podnik uvažoval o vstupu do daného odvětví, tak mohou současné podniky použít například novou moderní technologii, kterou do této chvíle zadržovali.

- **Strukturální bariéra** – Pro nově vstupující podniky je strukturální bariéra dána:
 - Nedostatkem zkušeností a přístupem k distribučním kanálům,
 - požadovanou výrobní kapacitou, které jim pomůže k dosažení rozumné nákladové ceny,
 - a investicemi, které dodavateli pomohou se stát známým a získat nové místo na trhu.

Potenciální noví konkurenti, kteří jsou ochotní a schopní překonat vstupní bariéry do daného odvětví, musí ještě zvážit velmi důležitý faktor a tj. předpokládanou reakci stávajících konkurentů v odvětví. Jaká bude jejich předpokládaná reakce, budou reagovat pasivně nebo agresivně hájit své pozice prostřednictvím různých nástrojů. Potenciálního konkurenta může negativně ovlivnit i společenství podniků v daném odvětví s distributory nebo zákazníky (Sedláčková, 2000).

Dodavatelé

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro dané odvětví je velmi významným ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování ziskovosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé mohou snižovat zisky svých odběratelů prostřednictvím zvyšování cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je vyšší, čím je větší jejich vyjednávací síla. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za následujících předpokladů:

- Pokud je vstup pro odvětví velmi důležitý, kdy rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu či tvoří významnou část celkových nákladů,
- pokud je odvětví dodavatelů ovládáno několika velkými podniky, které využívají svoji tržní pozici a svým odběratelům dodávají velké objemy vstupů,
- jestliže jsou vstupy natolik jedinečné nebo diferencované, že pro kupujícího je těžké nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému,
- jestliže odběratelé nejsou významnými zákazníky pro dodavatele, potom dodavatelé nemají žádný motiv podporovat tyto odběratelé nižšími cenami a dalšími výhodami,
- pokud odběratelé neprojevují snahy, které vypovídají o možné zpětné vertikální integraci (Sedláčková, 2000).

Odběratelé

Stejně jako silní dodavatelé, tak i silní odběratelé (zákazníci) mohou významně ovlivnit konkurenční podmínky v daném odvětví. Velká vyjednávací síla odběratelů (zákazníků) může zostřit konkurenční vztahy, na příklad podniky, které chtějí získat zakázku, se budou vůči sobě chovat velice tvrdě. Zákazníci mohou svoji sílu využít k získání dalších výhod např. lepší úroveň kvality (Sedláčková, 2000). Podle Mikoláše (2005) mají zákazníci obrovskou sílu a ta závisí na následujících faktorech:

- **Počet zákazníků** – Zákazníci mají mnohem větší vliv, když je jich na trhu méně, ale za to jsou jednotní. Znamená to tedy, že se mohou operativně zorganizovat v prosazování svých zájmů.
- **Stupeň koncentrace zákazníka** – Jestliže se na trhu vyskytuje menší počet zákazníků, ale naopak nakupují ve velkém, jejich vyjednávací pozice je lepší.
- **Nebezpečí zpětné integrace** – V obchodním nebo výrobním řetězci dochází k integraci dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což vede k tomu, že ziskovost a cena výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá. V případě dopravy se jedná o integrovaný dopravní systém, který zahrnuje několik druhů dopravy např. městskou, autobusovou, železniční atd., a spočívá ve společném uznávání určitých tarifních a přepravních podmínek.
- **Stupeň diferenciacie služby** – Pokud zákazník nemá jinou možnost a musel by využít služby pouze jednoho dopravce, má malou sílu při vyjednávání. Tato síla se zvětší tehdy, když se na trhu objeví více konkurentů, tedy více dopravců.
- **Citlivost na kvalitu služby** – Pokud zákazník preferuje kvalitu výrobku nebo poskytované služby, na trhu vyhraje ten podnik, který si dává záležet na kvalitě svých výrobků nebo poskytovaných služeb (Mikoláš, 2005).

Substituty

Jestliže se stane substitut díky své ceně nebo výkonu přitažlivější, poté mohou být někteří zákazníci v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Podniky podnikající v oborech, ve kterých se vyskytuje velké množství substitutů, budou věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost. Úvahy o substitutech je nutné začít pochopením potřeb, které daný výrobek nebo služba uspokojuje (Sedláčková, 2000).

Podle Mikoláše (2005) jsou substituty takové výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek nebo službu. V autobusové dopravě se za substituty dají považovat např. přeprava vlakem. Substituty vždy ohrožují stávající výrobky na trhu. Nebezpečí se zvyšuje tehdy, když je větší pružnost zákazníka a zároveň cena a kvalita substitutu je lepší než stávající výrobek. Nebezpečí roste nadále v tom případě, kdy zákazníci mohou kdykoliv přecházet od stávajícího výrobku k substitutu.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je ovlivňována následujícími faktory:

- **Relativní výše cen substitutů** – Výskyt cenově konkurenčních substitutů limituje ceny, které mohou podniky v daném odvětví stanovit, aniž by zákazníci přecházeli k substitutům.
- **Diferenciace substitutů** – Výskyt substitutů na trhu umožňuje zákazníkům srovnávat kvalitu, cenu i výkon.
- **Náklady na změnu** – Jak je pro zákazníky snadné přejít k substitutům, je další významný faktor, který ovlivňuje velikost hrozby vstupu substitutů. Mezi typické náklady přechodu se řadí pořízení dodatečného vybavení pro zpracování substitutů, technická pomoc a seřízení, školení zaměstnanců atd. Konkurenční síla, které vyplývá z hrozby vstupu substitutů, je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků (Sedláčková, 2000).

„Souhrnné působení těchto pěti sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň spolurozhoduje o úspěšnosti podniku v daném odvětví“ (Sedláčková s. 42, 2000). Jak již bylo zmíněno, těchto pět konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje běžně chápané hranice konkurenčního pole. Potenciální noví konkurenti, odběratelé, dodavatelé a substituty jsou konkurenty podnikům v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na okolnostech (Mikoláš, 2005).

V jednotlivých odvětvích je síla působení těchto pěti sil různá a zároveň se mění s vývojem odvětví. Z toho vyplývá skutečnost, že všechna odvětví nejsou z hlediska výnosnosti na stejné úrovni. Pokud je všech pět sil silných, dá se očekávat, že výnosnost bude nízká. Na druhou stranu slabé síly dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou výnosnost. Změna jedné z těchto pěti sil může významně ovlivnit vývoj ostatních sil. Příkladem může být významná technologická změna, která může umožnit snadnější vstup do odvětví (Sedláčková, 2000).

23 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Je to také přístup umožňující konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v okolí (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Analýza SWOT zajišťuje klíčové silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) viz Obrázek 2 (Kotler, 2007). Analýza silných a slabých stránek představuje interní analýzu podniku, naopak příležitosti a hrozby vycházejí z externí analýzy podniku (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Podle Jakubíkové (2013) se doporučuje začít analýzou OT – příležitosti a hrozby, které vycházejí z vnějšího prostředí podniku a to jak z makroprostředí, které obsahuje politicko-právní, ekonomické, sociálně- kulturní a technologické faktory, tak i z mikroprostředí, které zahrnuje zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci a veřejnost. Po provedené analýze OT je na řadě analýza SW – silné a slabé stránky, která se týká vnitřního prostředí podniku. Do vnitřního prostředí podniku lze zařadit cíle, systémy, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy atd.

Příležitosti

Vedení podniku musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, kterým podnik čelí. Příležitosti se vyskytují tam, kde podnik prostřednictvím svých silných stránek může využít změny okolí ve svůj prospěch. Manažer by měl jednotlivé příležitosti pečlivě vyhodnotit podle potenciální přitažlivosti a pravděpodobnosti, že podnik v daném případě uspěje. Využití příležitostí má svá rizika, a proto by měl manažer při vyhodnocování příležitostí rozhodnout, jestli očekávané výnosy tato rizika ospravedlní (Kotler, 2007).

Hrozby

Všechny hrozby nevyžadují stejnou pozornost nebo obavy, z toho důvodu by měl manažer posoudit pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a potenciální škody, které mohou tyto konkrétní hrozby způsobit. Následně by se měl zaměřit na nejpravděpodobnější a potenciálně nejničivější z nich a předem vypracovat plány, jak se s nimi vypořádat (Kotler, 2007).

Silné a slabé stránky

V analýze SWOT silné a slabé stránky nezahrnují všechny charakteristické znaky podniku, ale ty, které mají největší vliv na úspěch podniku a měří se ve srovnání s konkurencí. Silné a

slabé stránky jsou relativní, ale né absolutní. „*Je hezké být v něčem dobrý, ale pokud je konkurence lepší, je to i nadále vaše slabá stránka*“ (Kotler s. 98, 2007).

S ohledem na často subjektivní přístup k formulaci silných a slabých stránek podniku, je pro podnik dobré zjišťovat, jak jsou silné nebo slabé stránky vnímány na příklad jeho zákazníky, dodavateli nebo konkurencí.

SWOT analýza je využívána k identifikování možností dalšího využití unikátních zdrojů či klíčových kompetencí firmy. Nevýhodou SWOT analýzy je, že je hodně statická a navíc také velmi subjektivní (Jakubíková, 2008).

Základním cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a utlumovat slabé stránky a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Z tohoto důvodu je třeba zdůraznit, že jasná klasifikace faktorů vnější i vnitřní situace, která směřuje k jednoznačné identifikaci příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek, je daleko méně významná než pečlivá identifikace vnějších i vnitřních faktorů a jejich následné ocenění vlivů a vazeb mezi nimi. Z toho vyplývá základní přínos SWOT analýzy. V následující tabulce 3 jsou znázorněny možné příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tabulka 3 SWOT analýza

Interní prostředí	
<p>Silné stránky</p> <p>Kvalitní výrobky nebo služby</p> <p>Tradice značky</p> <p>Lepší vybavení</p> <p>Kvalifikovaný personál</p> <p>Finanční stabilita</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Zastaralé technologie</p> <p>Vysoká zadluženost</p> <p>Špatná distribuce</p> <p>Nedostatečné školení zaměstnanců</p> <p>Nespokojenost zákazníků</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Hospodářské klima</p> <p>Demografické změny</p> <p>Trh</p> <p>Technologie</p>	<p>Hrozby</p> <p>Konkurenční aktivita</p> <p>Tlak ze strany distribučních kanálů</p> <p>Demografické změny</p> <p>Politika</p>
Externí prostředí	

Zdroj: vlastní zpracování

V praktické části práce v kapitole analýza konkurenceschopnosti k analýze makroprostředí bude použita PEST analýza, k analýze mikroprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil a k analýze situace uvnitř podniku SWOT analýza.

3 Konkurenční strategie

Jakmile podnik identifikuje a zhodnotí své hlavní konkurenty, měl by vytvořit určité konkurenční strategie, které mu umožní co nejlépe umístit produkt či službu proti nabídce jiných podniků. Neexistuje nejlepší strategie pro všechny podniky, proto se musí každý podnik rozhodnout, co je pro něj vzhledem k situaci v odvětví i jeho cílům, příležitostem a zdrojům nejlepší (Kotler, 2007). Podle Chursina, Makarova a Vlasova (2017) při vývoji strategie by měl podnik zohledňovat faktory demografické, vzdělávací a dostupnost pracovní síly v souladu se současnými tržními podmínkami.

Podle Portera (1994) konkurenční strategie zkoumá možnosti, které podniku pomohou efektivněji konkurovat a tím upevnit jeho postavení na trhu. Podniky, které si na cílovém trhu konkurují, se liší z hlediska svých cílů a zdrojů. Některé podniky jsou velké, jiné naopak malé, některé mají velké množství zdrojů, jiné naopak těžko získávají finance atd. Tyto podniky budou na cílovém trhu zastávat různá konkurenční postavení (Kotler, 2007).

Při nejširším pojetí se rozeznávají tři vnitřně konzistentní obecné strategie, které mohou být využívány jednotlivě nebo kombinovaně. Tyto strategie se využívají pro vytvoření uhájitelného postavení z dlouhodobého hlediska a pro předstížení konkurentů v odvětví (Porter, 1994). Porter navrhuje čtyři základní konkurenční strategie positioningu, které mohou podniky využít, jedná se o tři vítězné strategie viz Tabulka 4 a jednu strategii poraženého (Kotler, 2007). „*Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví*“ (Porter s. 35, 1994).

- 1) **Celkové prvenství v nákladech** – V tomhle případě se podnik snaží dosáhnout co nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohl nastavit nižší cenu než konkurenční podniky a získat tím tak větší podíl na trhu (Kotler, 2007). Prvenství v nákladech vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, pečlivě sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, minimalizovat náklady v určitých oblastech jako je např. výzkum a vývoj, služby, prodej a reklama atd. Když podnik dosáhne nízkých nákladů, přináší mu to nadprůměrné výnosy v daném odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady zároveň podniku poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, jelikož jeho nižší náklady znamenají, že mu stále zůstává zisk oproti jeho konkurentům, kteří ho využili na soupeření. Nízké náklady také podnik chrání proti působení všech pěti konkurenčních sil, jelikož veškeré handrkování může omezit zisk pouze do úrovně dalšího nejúspěšnějšího konkurenta. Z logického pohledu méně úspěšní konkurenti podlehnou konkurenčním tlakům jako první. Dosáhnout celkových nízkých nákladů často vyžaduje mít vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné výhody např. dobrý přístup k surovinám. Jako nevýhoda této strategie by se dala považovat např. vysoká počáteční kapitálová investice do technologického zařízení (Porter, 1994).
- 2) **Diferenciace** – Zde se podnik soustředí na vytvoření vysoce diferencovaných produktových řad a marketingových programů, aby působil jako lídr dané třídy

v daném odvětví. Tudíž většina zákazníků bude preferovat právě tuto značku, pod podmínkou, že cena nebude příliš vysoká (Kotler, 2007). Podle Portera (1994) se tato strategie zabývá diferencováním produktu nebo služeb nabízených podnikem, vytvoření něčeho, co se považuje v daném odvětví za jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho podob např. design nebo image značky, ve výrobě, technologie, ve vlastnostech, v zákaznickém servisu atd. Je důležité zmínit, že strategie diferenciaci neumožňuje podniku, aby ignorovala náklady, ale spíše že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Pokud se firmě podaří dosáhnout diferenciaci je života schopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v daném odvětví, jelikož vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami. Diferenciaci vytváří také ochranu před pěti konkurenčními silami, ale jiným způsobem než u strategie prvenství v nákladech, zákazníci jsou věrní osvědčené značce a z toho důvodu jsou méně citliví na změnu.

- 3) **Zaměření (soustředění pozornosti)** – Zde se podnik zaměří na několik tržních segmentů, místo toho aby usiloval o celý trh (Kotler, 2007). Strategie zaměření vychází z předpokladu, že podnik je schopen sloužit svému strategickému cíli efektivněji nebo účinněji než jeho konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem této strategie je, že podnik dosáhne buďto diferenciaci, jelikož slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo při této činnosti vykazuje nižší náklady. V nejlepším případě podnik dosáhne obojího.

Výše zmíněné strategie jsou alternativními životaschopnými přístupy pro vypořádání se s konkurenčními silami. Jejich úspěšné využití vyžaduje různé dovednosti a prostředky, zároveň tyto strategie zahrnují různé organizační uspořádání, kontrolní postupy a i invenční systémy. Z toho důvodu se ukazuje, že k dosažení úspěchu je obvykle nutné si zvolit jednu strategii a tu vytrvale sledovat (Porter, 1994). Podle Kotlera (2007) podnikům, které využívají jednu z výše uvedených strategií, se zřejmě bude dařit. Těm podnikům, kterým se daná strategie bude dařit nejlépe, logicky vytvoří největší zisk. Naopak podniky, které nemají definovanou jasně danou strategii a zůstávají na půli cesty, jsou na tom nejhůře. Podnik, který trčí na půli cesty, postrádá podíl na trhu, kapitálové investice, rozhodnutí hrát o nízké náklady a diferenciaci v rámci daného odvětví. Zároveň má jistotu, že dosáhne nízké ziskovosti. Nadále podnik, který je na půli cesty, bude mít pravděpodobně nedobrou vnitřní atmosféru, zmatené organizační uspořádání a špatný motivační systém. Pokud takovýto podnik bude chtít uspět, bude muset učinit zásadní strategické rozhodnutí (Porter, 1994).

Tabulka 4 Tři obecné konkurenční strategie

		Strategická výhoda	
		Jedinečnost vnímaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
Strategický cíl	V celém odvětví	<i>Diferenciace</i>	<i>Prvenství v celkových nákladech</i>
	Jen v určitém segmentu	<i>Soustředění pozornosti</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Portera (1994)

V analytické části práce v kapitole 6 bude na základě identifikace a zjištěných informací o hlavních konkurencích doporučena určitá konkurenční strategie, která podniku pomůže efektivněji konkurovat a tím upevnit jeho postavení na trhu.

4 Zhodnocení vývoje společnosti na trhu

ČSAD Liberec, a.s. byla založena 1. ledna roku 1999 transformací státního podniku podle privatizačního projektu č. 21239 akciová společnost, podle zákona č. 92/1994 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby z původního státního podniku. ČSAD Liberec, a.s. je akciovou společností, kterou z 99 % ovládá Liberecký kraj. Hlavním předmětem činnosti je zajišťování veřejné autobusové dopravy, mezi další činnosti patří zajišťování zájezdové dopravy a servis motorových vozidel. V oblasti Liberecka ČSAD Liberec, a.s. dlouhodobě zajišťuje jako vnitřní dopravce Libereckého kraje dopravní obslužnost na více než 3,5 mil. km ročně. Společnost ČSAD Liberec, a.s. zajišťuje přepravu 98 autobusy veřejnou linkovou dopravu pro Liberecký kraj (csadlb, 2021). Zároveň je součástí IDOL, což je integrovaná doprava Libereckého kraje, která zahrnuje několik druhů dopravy a tj. městskou, autobusovou, železniční, a spočívá ve společném uznávání určitých tarifních a přepravních podmínek.

Na základě schválení valné hromady došlo roku 2009 k projektu rozdělení společnosti ČSAD Liberec, a.s. odštěpením se založením nových společností:

- Severotrans, a.s., se sídlem České mládeže 594/33, Liberec VI
- Autocentrum Nord, a.s., se sídlem České mládeže 594/33, Liberec VI
- FinReal Liberec, a.s., sídlem České mládeže 594/33, Liberec VI

ČSAD Liberec, a.s. se tímto projektem snažila čelit ekonomické krizi a úbytku zakázek zejména v nákladní dopravě. Cílem bylo snížit náklady a zvýšit tržby. Společnost ČSAD Liberec, a.s. se zaměřila od této události na veřejnou autobusovou dopravu, nákladní dopravu a logistiku převzal Severotrans, a.s., autoopravárenství a obchod si ponechal Autocentrum Nord, a.s., a pro správu nemovitostí vznikla akciová společnost FinReal Liberec (E15, 2009).

Společnost se dlouhodobě potýkala s nepříznivou finanční situací. Mezi významné dopady, které ovlivnily finanční situaci podniku do konce roku 2017 lze zařadit následující:

- Od roku 2010 zejména absence vlastního autoservisu a pneuservisu, kvůli čemuž se zvýšily náklady na opravy a udržování vozového parku.
- V roce 2014 uzavření Smlouvy na zajišťování veřejné dopravy s Libereckým krajem na krátké období, tj. 2 roky s možností opčního prodloužení. Z tohoto důvodu

poskytovatelé finančních půjček trvali na maximální délce financování 48 až 60 měsíců, což vedlo ke zvýšení úvěrové zátěže pro společnost a zároveň z důvodu stanovené metody účetního odpisování v délce 96 měsíců, toto mělo vliv na cash flow společnosti. Následkem této situace docházelo k opakovaným půjčkám do společnosti ze strany pana Ing. Petra Wasserbauera, který je společníkem společnosti LIAD s.r.o..

- V roce 2017 Nařízení vlády o minimální zaručené mzdě řidičům autobusů, které nebylo od 2. poloviny roku 2017 ze strany objednavatele veřejné služby hrazeno.
- V dubnu roku 2017 došlo ke změně ředitele společnosti a následné obměně na strategických pozicích účetní jednotky tedy středního managementu. Novým ředitelem účetní jednotky se stal Ing. Martin Oumrt a vystřídal tak Ing. Petra Wasserbauera, který byl také zároveň majoritním vlastníkem společnosti. Od této chvíle účetní jednotka procházela ekonomickou optimalizací, došlo také k obměně 32 autobusů, k navýšení počtu řidičů a k získání nové smlouvy na zajišťování veřejných služeb ve veřejné dopravě od 1. 1. 2018 za podstatně vyšší CDV (cena dopravního výkonu) než v předcházejících letech. Od 1. 1. roku 2018 byl také znovu obnoven chod vlastního autoservisu a pneuservisu.
- Od dubna do srpna roku 2017 probíhalo ve společnosti ČSAD Liberec, a.s. Due Diligence společnosti NEXIA AP, za účelem stanovení hodnoty společnosti pro nového strategického partnera, a tj. pro Liberecký kraj.

Ke konci roku 2017 vykazovala společnost ČSAD Liberec, a.s. záporný hospodářský výsledek ve výši – 2 785 tis. Kč a záporný vlastní kapitál ve výši – 4 348 tis. Kč, ke konci roku 2018 vykazovala taktéž záporný hospodářský výsledek ve výši – 707 tis. Kč a záporný vlastní kapitál – 3 124 tis. Kč.

Hlavní důvody, které zapříčinily nepříznivou situaci v roce 2018, tj. vykázání záporného výsledku hospodaření lze zařadit následující:

- Účetní jednotka vytvořila k rozvahovému dni 31. 12. 2018 opravné položky na pohledávku Libereckého kraje za neuhrazené navýšení mezd řidičů v roce 2017 ve výši 868 tis. Kč
- Z důvodu opatrnosti vytvořila rezervu na rozporovanou ztrátu z obchodní marže za CNG uplatňovanou společností Bonett ve výši 1 279 tis. Kč.

- Nadále vytvořila rezervu na soudní spor s LK za neoprávněné užívání pozemku na autobusovém nádraží v Liberci ve výši 289 tis. Kč (csadlb, 2018).

V říjnu roku 2018 došlo ke změně majoritního vlastníka účetní jednotky, majoritním vlastníkem se stala společnost Autobusy LK, s.r.o., která je 100% ve vlastnictví Libereckého kraje. Tímto se společnost stala vnitřním dopravcem Libereckého kraje. Zároveň díky této transakci se zlepšila finanční situace společnosti, zvláště ve finančním toku. Změna strategické akcionáře má zároveň pozitivní dopad na další rozvojové aktivity společnosti ČSAD Liberec, a.s..

V roce 2020 společnost ČSAD Liberec, a.s. rozšířila svůj vozový park celkem o 41 kusů nových autobusů IVECO Crossway (csad-lb, 2021). Na konci roku zakoupila společnost 7 nových autobusů typu IVECO Crossway LE, které nasadí na nejvytíženější linky. Společnost za jeden autobus zaplatila 5,69 milionu Kč. Nový autobus má kapacitu 55 míst k sezení, celkem i se stojícími cestujícími převeze přibližně 112 lidí. Autobusy budou nadále vybaveny podle nových standardů IDOL a to přesněji vnějšími i vnitřními informačními systémy, které zahrnují elektronické panely, LCD obrazovku, přípravu pro akustické hlášení, a nadále jsou vybavené klimatizací (zdopravy, 2020).

Od poloviny prosince roku 2021 zajistí regionální autobusovou dopravu na Českolipsku Liberecký kraj bez veřejné soutěže vnitřním dopravcem. Znamená to tedy, že dopravce ČSAD Česká Lípa vystřídá společnost ČSAD Liberec, kde je prostřednictvím společnosti Autobusy LK majoritním vlastníkem Liberecký kraj (zdopravy, 2020).

5 Komparace podílu na autobusovém trhu v minulosti i současnosti

V následující Tabulce 5 je podrobně rozepsán počet linek a ujetých kilometrů největších dopravců na autobusovém trhu včetně společnosti ČSAD Liberec a.s., podíl společnosti na trhu je počítán podle počtu obsluhovaných linek ku počtu celkově obsluhovaných linek v Libereckém kraji zaokrouhlen na celá čísla. V počátcích podnikání tj. kolem roku 2004 obsluhovala společnost 32 pravidelných linek, na kterých ujela 3,7 mil. km ročně. V následujícím roce obsluhovala stejné množství pravidelných linek, ale ujela pouze 3, 186 mil. km. V roce 2006 společnost obsluhovala 33 pravidelných linek, na kterých najela menší počet kilometrů než v přechozím roce. V rozmezí let 2007 až 2008 obsluhovala stejný počet pravidelných linek a najela přibližně stejný počet kilometrů. V roce 2009 si společnost polepšila o jednu linku, tudíž obsluhovala 34 pravidelných linek a najela necelých 2, 950 mil. km V letech 2010, 2011 a 2012 obsluhovala společnost stejný počet linek tj. 34 a pohybovala se kolem 3- 3,3 mil. najetých km. Významná změna nastala až v roce 2013, kdy společnost začala obsluhovat 43 pravidelných linek a najela 3,289 mil. km (Odbor dopravy Krajského úřadu Libereckého kraje, 2012).

V rozmezí let 2014, 2015 a 2016 klesl počet obsluhovaných linek na 41 a počet najetých kilometrů se pohyboval kolem 3,500 mil. (Odbor dopravy Krajského úřadu Libereckého kraje, 2019). Největším skokem v počtu obsluhovaných a najetých kilometrů byl rok 2017, kde společnost obsluhovala 90 linek a najela přes 5,800 mil. km. V roce 2018 spadl tento počet linek na pouhých 42 a počet najetých kilometrů se snížil na 3,660 mil. V roce 2019 se počet obsluhovaných linek lehce zvýšil na 45, počet najetých kilometrů byl srovnatelný s předchozím rokem. V roce 2020 společnost obsluhovala 41 linek a najela přes 3,809 mil. km (Odbor dopravy Krajského úřadu Libereckého kraje, 2020).

Podíl společnosti na trhu od roku 2004 až do roku 2008 činil 18%, v následujících letech byl podíl na trhu o něco vyšší a tj. 19%. V roce 2013 se vyšplhal podíl na trhu na 22% a zůstal na této hodnotě i následující rok. V letech 2015 – 2016 podíl na trhu lehce stoupl na hodnotu 24%. Největší skok však nastal v roce 2017, kdy byl podíl na trhu nejvyšší a tj. 64%. V roce 2018 klesl podíl na trhu na hodnotu 24% a v roce 2019 stoupl na 25%. V roce 2020 byl podíl na trhu na hodnotě 23%. Závěrem by se dalo říci, že kromě roku 2017 kdy byl podíl na trhu nejvyšší, se hodnota podílu na trhu pohybuje kolem 20%.

Tabulka 5 Podíl na trhu

Dopravce	2004			2005			2006			2007		
	Km	Počet linek	Tržní podíl	Km	Počet linek	Tržní podíl	Km	Počet linek	Tržní podíl	Km	Počet Linek	Tržní podíl
ČSAD Liberec, a.s.	3 700 128	32	18%	3 186 119	32	18%	2 897 532	33	18%	2 966 217	33	18%
ČSAD Česká Lípa a.s.	3 204 949	49	28%	3 147 310	47	27%	3 146 732	48	27%	3 117 255	48	26%
ČSAD Jablonec nad Nisou a.s.	2 252 403	25	14%	2 039 027	26	14%	1 780 483	27	15%	1 781 220	28	15%
ČSAD Semily a.s.	3 102 365	72	40%	3 090 463	72	41%	3 040 727	73	40%	3 040 827	73	40%
	2008			2009			2010			2011		
ČSAD Liberec, a.s.	2 919 894	33	18%	2 948 809	34	19%	2 983 984	34	19%	3 027 098	34	19%
ČSAD Česká Lípa a.s.	3 176 359	46	26%	3 116 181	46	26%	3 073 821	46	25%	3 059 438	46	26%
ČSAD Jablonec nad Nisou a.s.	1 794 591	26	14%	1 743 716	25	14%	789 506	27	15%	377 310	8	4%
BusLine a.s.	3 063 307	75	42%	3 072 057	74	41%	3 091 309	73	41%	4 978 659	90	51%
	2012			2013			2014			2015		
ČSAD Liberec a.s.	3 312 595	34	19%	3 289 294	43	22%	3 561 506	41	22%	3 498 161	41	24%
ČSAD Česká Lípa a.s.	3 216 295	46	26%	3 201 294	47	24%	3 205 188	46	25%	3 591 249	44	25%
ČSAD Jablonec nad Nisou a.s.	370 307	8	4%	372 077	8	4%						
BusLine a.s.	5 078 818	90	51%	5 165 400	96	50%	5 279 969	98	53%	5 599 870	89	51%
	2016			2017			2018			2019		
ČSAD Liberec a.s.	3 560 522	41	24%	5 855 309	90	64%	3 660 000	42	24%	6 652 777	45	25%
ČSAD Česká Lípa a.s.	3 554 850	45	26%	3 531 268	45	32%	3 591 989	45	25%	3 832 221	42	24%
BusLine a.s.	5 504 612	88	50%	359 296	6	4%	6 121 715	91	51%	6 226 967	92	51%
	2020											
ČSAD Liberec a.s.	3 989 411	41	23%									
ČSAD Česká Lípa a.s.	3 809 815	41	23%									
BusLine a.s.	6 099 160	93	53%									

Zdroj: vlastní zpracování podle Odboru dopravy Krajského úřadu Libereckého kraje (2012,2019,2020)

6 Analýza konkurence ČSAD Liberec, a.s.

V následující kapitole bude provedena analýza konkurence společnosti ČSAD Liberec. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.2, k analýze konkurentů bude nejdříve použita matice identifikace konkurentů a následně ve čtyřech bodech použit postup, který se používá k analýze konkurentů.

6.1 Matice identifikace konkurentů

Potenciální konkurenti

Jsou takové podniky, které mají podobné schopnosti, ale nepůsobí na stejném trhu, tím pádem jsou tedy považovány za potenciální konkurenty (Blažková, 2007). V případě společnosti ČSAD Liberec, a.s. jsou potencionálními konkurenty společnosti České dráhy, a.s., Die Länderbahn a Arriva vlaky s.r.o.. Tyto společnosti působí na trhu železniční dopravy v Libereckém kraji, jsou také součástí IDOL a mají podobné schopnosti jako ČSAD Liberec, a.s., dokáží totiž převést velké množství lidí na velkou vzdálenost.

Společnost České dráhy, a.s. zajišťuje prostřednictvím ROC v Liberci regionální železniční dopravu na základě objednávky Libereckého kraje. Během pracovního dne jezdí v Libereckém kraji přibližně 515 vlaků Českých drah, z toho 456 regionálních spojů a 59 dálkových vlaků. O víkendu jezdí přibližně 442 vlaků, z toho 383 regionálních a 59 dálkových vlaků (cd, 2019).

Die Länderbahn GmbH je železničním dopravcem se sídlem v Neumarku v Sasku. Tato společnost obsluhuje mnoho tratí pod různými značkami a tj. Alex, Oberpfalzbahn, Trilex, Vogtlandbahn, Waldbahn a Regentalwerke. Společnost zajišťuje železniční dopravu v česko - německo-polském pohraničí pod značkou Trilex (laenderbahn, 2021). Konkrétně zajišťuje linku č. 089 Liberec- Hrádek nad Nisou- Zittau- Varnsdorf- Rybniště/Seifhennersdorf (iidol, 2021).

Společnost Arriva vlaky s.r.o. zajišťuje železniční dopravu v České republice. Od roku 2019 zajišťuje provoz vybraných regionálních vlaků na Liberecku (arriva, 2021). Jsou to linky č. 030,035,046,070,080 a 086 (iidol, 2021).

Přímí konkurenti

Jsou podniky, které se vyskytují na stejném trhu a mají stejné schopnosti (Blažková, 2007). Přímými konkurenty společnosti ČSAD Liberec, a.s. jsou tedy společnosti BusLine a.s,

ČSAD Česká Lípa a.s., tyto společnosti působí na trhu autobusové dopravy v Libereckém kraji, jsou také součástí IDOL a mají stejné schopnosti jako ČSAD Liberec, a.s.

Společnost BusLine a.s. vznikla v roce 2010 jako nástupnická společnost ze společností ČSAD Jablonec nad Nisou a.s. a ČSAD Semily, a.s., které tímhle zanikly bez likvidace. Od roku 2017 došlo k restrukturalizaci společnosti, která se tedy přeměnila na holdingové uspořádání v počtu devíti společností a tj. BusLine MAD Česká Lípa s.r.o., BusLine MHD s.r.o., BusLine LK s.r.o., BusLine KHK s.r.o., BusLine a.s., BusLine Support s.r.o., OverLine s.r.o., BusLine Technics s.r.o., a EnergoGas Invest s.r.o.. Skupina BusLine je českým dopravcem, který zajišťuje jak městskou, linkovou, tak i dálkovou dopravu (busline, 2019).

Společnost ČSAD Česká Lípa a.s. vznikla rozdělením obchodní společnosti ČSAD BUS Ústí nad Labem. ČSAD Česká Lípa a.s je největším autobusovým dopravcem v regionu Českolipska, na svých linkách provozuje ekologické a ekonomické ekobusy s pohonem na čistý zemní plyn (CNG) (csad-cl, 2020).

Konkurenti v zárodku

Podniky, které se nevyskytují na stejném trhu a nemají podobné schopnosti, jsou označovány za konkurenty v zárodku, u nich je důležité monitorovat případné změny v jejich aktivitě nebo v schopnostech v budoucnu (Blažková, 2007). Za konkurenta v zárodku ke společnosti ČSAD Liberec, a.s. by se dala považovat společnost Silnice LK a.s., která se zabývá údržbou krajských silničních sítí II. a III. tříd v Libereckém kraji a vybraných silnic I. tříd. Tím pádem nemá tato společnost podobné schopnosti a ani se nevyskytuje na stejném trhu.

Silnice LK a.s. zodpovídají v Libereckém kraji především za sjízdnost komunikací v zimním období, komplexní zabezpečení silniční sítě, pravidelné sledování stavu silničních mostů a jejich údržbu atd. (silnicelk, 2019).

Nepřímí konkurenti

Velkou pozornost si zaslouží nepřímí konkurenti, kteří se vyskytují na společném trhu, ale jejich skóre v podobnosti schopností je nízké. Dnes jsou pro podnik nepřímými konkurenty, ale díky nějaké významné změně, se mohou stát přímými konkurenty (Blažková, 2007). Nepřímým konkurentem ČSAD Liberec a.s. je společnost Compag CZ s.r.o., která se kromě poskytování komunálních služeb v oblasti hospodářských služeb, zabývá i autobusovou dopravou.

Společnost zajišťuje konkrétně vnitrostátní osobní linkou dopravu na trase Mimoň- Ralsko (compag, 2021). Všechny linky jsou na trase Mimoň-Ralsko zajišťovány nízkokapacitním autobusem, znamená to tedy, že přepravu skupin o počtu více jak 6 cestujících se musí nahlásit na dispečink dopravce, nadále přeprava kočárků není umožněna a přeprava ručních zavazadel je možná jen v omezeném rozsahu (iidol, 2021). Proto Compag CZ s.r.o. je nepřímým konkurentem, jelikož se vyskytuje na trhu autobusové dopravy, ale je zajišťována nízkokapacitním autobusem, proto je podobnost schopností nízká.

6.2 Postup při analýze konkurentů

1) Pokud chce podnik provést dobré strategické rozhodnutí, musí dobře porozumět tomu, kdo jsou jeho konkurenti – přímí, současní a potenciaální (Blažková, 2007). Jak již bylo zmíněno v přechozí kapitole 6.1. Mezi přímé a zároveň současné konkurenty ČSAD Liberec, a.s. se řadí společnosti BusLine a.s. a ČSAD Česká Lípa a.s.. Současní potenciaální konkurenti ČSAD Liberec, a.s. jsou společnosti České dráhy, a.s., Die Länderbahn GmbH a Arriva vlaky s.r.o..

2) Když podnik identifikoval hlavní konkurenty, je nutné zhodnotit schopnosti, cíle, silné a slabé stránky každého z nich. Je také důležité porovnat, jak se liší schopnosti konkurentů a jak je který konkurent schopen uspokojit stejné potřeby zákazníků na daném trhu (Blažková, 2007). Hlavní konkurenti ČSAD Liberec, a.s. jsou společnosti BusLine a.s a ČSAD Česká Lípa a.s., jelikož působí na trhu autobusové dopravy v Libereckém kraji a mají stejné schopnosti, a tj. převést velké množství lidí na větší vzdálenost.

Mezi hlavní schopnosti společnosti BusLine a.s. je poskytování přepravy především cestujícím na území Libereckého a Královéhradeckého kraje. Cíl společnosti je přesně daný a tj. spokojenost zákazníka. Společnost předvídá, reaguje a naplňuje očekávání svých cestujících – zákazníků tím, že jim poskytuje nejlepší kvalitu služeb, zajišťuje služby a vstřícný přístup na stejné úrovni na všech střediscích společnosti. Mezi silné stránky se řadí, že si společnost zakládá na bezpečné a ekologické dopravě. Jako poskytovatelé dopravních služeb si uvědomují společenskou odpovědnost, a proto trvale kladou důraz na ekologičnost dopravy. Významný podíl autobusů společnosti používá alternativní pohon CNG. Vozidla s pohonem na CNG vypouštějí nižší emise např. CO, Nox, HC atd. a zároveň produkují o 50% méně prachových částic. Další silné stránky jsou psaní časopisu BusLetter, který shrnuje dění společnosti v autobusové dopravě a tím zároveň zajišťuje informovanost pro širokou veřejnost.

Nadále dobře zpracované webové stránky, na kterých se zákazník lehce zorientuje a najde potřebné informace. Další silnou stránkou je modernizace vozového parku, nové vozy nahradí starší vozy, především typu Karosa, SOR a některé ze starších vozidel značky IVECO. Společnost se také zapojuje do různých akcí a tím si posilují dobrou image společnosti. Jsou to akce např. Muzejní noc pod Ještědem, Den s historickými vozidly, Čertovské autobusy pro děti a Vlčí mák, což je akce pořádaná nadačním fondem REGI Base I. pomáhající těžce raněným veteránům, vojákům, hasičům nebo policistům (busline, 2019). Za slabou stránku by se daly považovat stížnosti zákazníků, kteří si nejčastěji stěžují na nezastavení na zastávce, zpoždění autobusů nebo neprofesionalitu řidičů (vasestiznosti, 2020). Zákazníkům je poskytnuto kvalitního servisu autobusů, který je základem bezpečné jízdy. Společnost se nadále soustředí na komfort zákazníků, jehož zárukou je nejen čistý interiér vozidel, ale i pravidelně a důkladně umývaný exteriér.

Hlavní schopnost společnosti ČSAD Česká Lípa a.s. je zajišťování regionální a dálkové dopravy s působností zejména v okrese Česká Lípa (korid, 2018). Cíl společnosti není přesně stanovený. Mezi silné stránky se řadí již vybudovaná značka, jelikož společnost se na trhu autobusové dopravy pohybuje už 17 let, dále poskytování prodeje náhradních dílů a servisní středisko na opravu autobusů a nákladních vozidel včetně opravy, mazání, výměny olejů, údržbu, mytí a lakování. Společnost se zároveň snaží na svých linkách provozovat ekologické a ekonomické ekobusy s pohonem na čistý zemní plyn (CNG), ze 111 autobusů je 54 s pohonem na čistý zemní plyn (csad-cl, 2020). Do slabých stránek patří zastaralý vozový park, průměrné stáří nasazovaných autobusů je 12,3 let (zdopravy, 2020). Další slabou stránkou jsou webové stránky, které jsou sice designově hezky zpracované, ale jsou málo aktualizované, některé dokumenty jako jsou např. výroční zprávy, zcela chybí. K uspokojování zákazníků jsou používány zastaralé autobusy, které moc chvály od zákazníků nesklidí. Na vybraných linkách jsou však určité spoje, které jsou označeny symbolem telefonu, provozovány v režimu radiobusu (csad-cl, 2020). Znamená to tedy, že vybrané spoje zajíždí do určitých zastávek pouze v případě, když je o takovou přepravu zájem. Tento systém poptávkové dopravy napomáhá operativně přizpůsobit nabídku veřejné dopravy aktuální poptávce cestujících (iidol, 2021).

3) Podnik musí rozumět vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici podniku. Nemělo by se o jednotlivých faktorech uvažovat izolovaně, ale v celku, jelikož jen tak je podnik schopný zjistit celkový vliv (Blažková, 2007). Když hlavní konkurenti ČSAD Liberec a.s. budou

modernizovat svůj vozový park a budou používat alternativní paliva jako například CNG, která méně zatěžují životní prostředí, bude na společnost vyvíjen tlak, aby takto také učinila. Jelikož budou zákazníci vyžadovat moderní autobusy, které jim zpříjemní cestování a jako další výhodu budou považovat produkování méně emisí, protože je v současnosti trend ochrany životního prostředí. Pokud tak společnost neučiní, zákazníci budou přecházet ke konkurenci. Proto je celkový vliv hlavních konkurentů na společnost poměrně velký.

4) Podnik by měl na závěr navrhnout případné aktivity a strategie, které podniku pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním konkurentům a pomohou zareagovat na budoucí konkurenční strategie (Blažková, 2007).

Aktivity, které by mohly pomoci získat konkurenční výhodu pro společnost ČSAD Liberec, a.s., jsou následující – zlepšení designu webových stránek a celková aktualizace webových stránek, zákazníci se poté na webových stránkách lépe zorientují a najdou potřebné informace, nadále pořádání či zúčastnění se dobročinných akcí, které pomohou zlepšit image společnosti, další aktivita je pořádání přednášek v základních školách o autobusové dopravě či bezpečnosti na silnicích či vyhlašování soutěže o nejhezčí obrázek autobusu, který bude následně umístěn v interiéru určitého autobusu.

Konkurenční strategie, která by mohla pomoci společnosti efektivněji konkurovat a tím upevnit své postavení na trhu, je diferenciacce. Tato strategie se zabývá diferencováním produktu nebo služeb nabízených podnikem, vytvoření něčeho, co se považuje v daném odvětví za jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho podob např. design nebo image značky, ve výrobě, technologie, ve vlastnostech, v zákaznickém servisu atd. (Porter, 1994).

Ceny bytů a domů v České republice rostou, což vyplývá z údajů statistického úřadu Eurostat. Česká republika mezi zeměmi Evropské unie obsadila pomyslné šesté místo s nejvyšším růstem cen nemovitostí. Nejvíce rostou zejména ceny nemovitostí ve městech, proto není divu, že většina mladých rodin se zaměřuje právě na bydlení na vesnicích (gpre, 2020). Hlavní dva motivy pro stěhování mladých rodin na vesnice je touha po klidnějším a zdravějším způsobem života a lepší cenová dostupnost bydlení. Lidé, kteří se nakonec rozhodnou odstěhovat na vesnici, musí počítat s častým dojížděním např. do práce nebo dětí do škol (ceskestavby, 2020). Proto by se společnost ČSAD Liberec a.s. mohla odlišit od svých hlavních konkurentů působící v Libereckém kraji tím, že by zřídila školní autobusy, které by svázeli děti z okolních vesnic do základních škol do větších měst. Jak již bylo

zmíněno dříve podle Kotlera a Kellera (2007) jakákoliv konkurenční výhoda by měla být zákazníky chápána jako výhoda pro zákazníka. Výhoda jak pro rodiče tak i děti by byla hlavně bezpečnost dopravy, nedocházelo by na příklad k tomu, že by se dítě ztratilo nebo že by nestihlo určité spoje.

7 Analýza konkurenceschopnosti

V následující kapitole bude rozebrána analýza konkurenceschopnosti společnosti ČSAD Liberec a.s., k analýze makroprostředí bude použita PEST analýza, k analýze mikroprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil a k analýze situace uvnitř podniku SWOT analýza.

7.1 PEST analýza

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se podnik pohybuje. Podnik zde nemá bezprostřední možnost aktivně ovlivňovat stav tohoto okolí, ale může svým rozhodováním na ně aktivně zareagovat či se připravit na určité alternativy a tím tak ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje (Sedláčková, 2000).

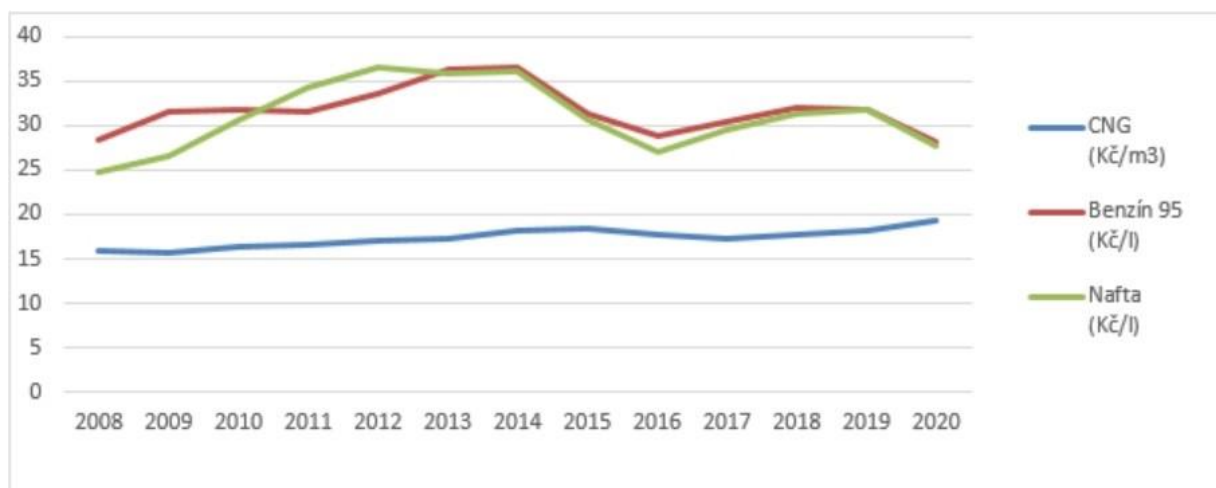
Politické a legislativní faktory

Společnosti, které podnikají v autobusové dopravě, se musí řídit zákonem o silniční dopravě. Tento zákon upravuje podmínky pro provozování silniční dopravy silničními motorovými vozidly prováděné pro vlastní a cizí potřeby za účelem podnikání. Silniční doprava je souhrn činností, kterými se zajišťuje přeprava osob, zvířat a věcí vozidly, jakož i přemísťování vozidel samých po dálnicích, silnicích, místních komunikacích a veřejně přístupných účelových komunikacích a volném terénu. Zákon o silniční dopravě vešel v platnost od 9. 1. 2001 (zakonoproliďi, 2021). Dopravní sektor je jediný sektor, ve kterém se emise neustále zvyšují, proto se Evropská unie dohodla na snížení emisí oxidu uhličitého u nových nákladních vozů a autobusů. Do roku 2030 se mají emise snížit nejméně o 40% (auto, 2019). V roce 2021 by měla Evropská komise předložit návrh přísnějších norem pro emise znečišťující ovzduší pro vozidla se spalovacími motory. V současné době platí emisní norma Euro 6 pro lehká nákladní vozidla, která představují osobní a dodávková vozidla, a Euro VI pro těžká nákladní vozidla, což jsou nákladní automobily, autobusy a autokary. Cílem emisních norem Euro 6/VI je zlepšení kvality ovzduší se zvláštním důrazem na městské oblasti snížením emisí znečišťujících ovzduší ze silniční dopravy a stanovení harmonizovaných pravidel pro vozidla (busportal, 2020). Společnost ČSAD Liberec a.s. se ve svých činnostech řídí normou ISO 9001, jejímž hlavním přínosem je udržení stále vysoké úrovně výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům. V oblasti životního prostředí se společnost řídí v rámci norem ISO 14000 (iso,2020). Jelikož společnost zaměstnává přibližně 400 zaměstnanců, musí se řídit zákoníkem práce. Dalšími zákony, kterými se musí společnost řídit je obchodní zákoník a zákon o účetnictví.

Ekonomické faktory

Nejvýznamnější ekonomický faktor, který ovlivňuje společnosti podnikající v autobusové dopravě, je cena pohonných hmot. Na Obrázku 2 je znázorněn vývoj cen nafty, benzínu a alternativního paliva CNG od roku 2008 až do roku 2020. Na první pohled je zřejmé, že cena CNG je výrazně nižší v porovnání s cenami nafty a benzínu. Avšak pomalu ale jistě také stoupá. V roce 2020 byla cena alternativního paliva CNG nejvyšší a tj. 19 Kč/ m³. Nejvyšší cena nafty a benzínu nastala v roce 2014, kdy se vyšplhala až na 36 Kč/l. Naopak největší pokles ceny nafty nastal v roce 2016, kdy se cena nafty dostala na 27 Kč/l. Nejnižší cena benzínu byla zaznamenána v letech 2016 a 2020, kdy se cena benzínu pohybovala kolem 28 Kč/l.

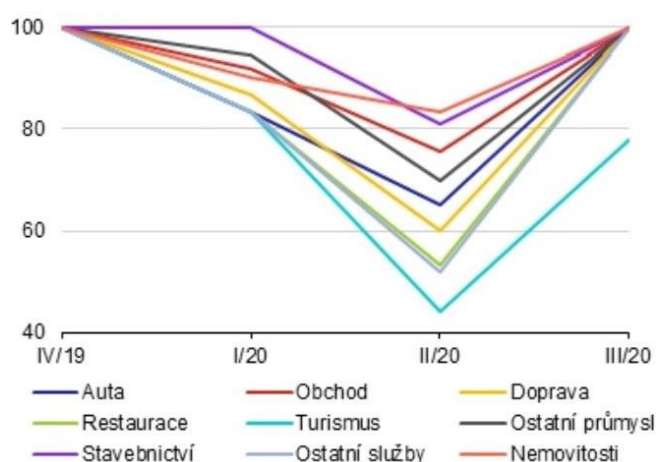
Obrázek 2 Vývoj cen pohonných hmot



Zdroj: cng4you, 2020

Dalším ekonomickým faktorem, který ovlivňuje fungování společností v autobusové dopravě, je výše silniční daně. Sazba silniční daně se odvozuje podle počtu náprav a hmotnosti. Pro představu 1 náprava do 1 tuny stojí 1800 Kč, nad 1 tunu až do 8 tun se pohybuje v rozmezí 2700 – 6300 Kč a nad 8 tun je výše sazby silniční daně 7200 Kč. V případě 2 náprav hmotnost do 1 tuny je vyčíslena na 1800 Kč, nad 1 tunu až do 27 tun se sazba silniční daně pohybuje v rozpětí od 2400 Kč až do 30 400 Kč, nad 27 tun představuje sazba silniční daně 34 700 Kč. Pro 3 nápravy je sazba silniční daně podobná, hmotnost do 1 tuny je vyčíslena na 1800 Kč, nad 1 tunu až do 36 tun se sazba silniční daně pohybuje v rozpětí od 2400 Kč až do 32 600 Kč a nad 36 tun představuje sazba silniční daně 37 800 Kč. U čtyř a více náprav je sazba silniční daně vyšší, hmotnost do 18 tun je vyčíslena na 6 300 Kč, nad 18 tun až do 36 tun je sazba silniční daně v rozmezí 7 900 Kč až do 29 500 Kč, nad 36 tun 33 100 Kč (businessinfo, 2018).

Česká republika, jako stejně i celý svět, čelí pandemii koronaviru, který má velmi významný dopad na celosvětovou i českou ekonomiku. Vláda v ČR zareagovala na koronavirovou pandemii zavedením opatření, která dočasně zmrazila ekonomickou aktivitu v některých odvětvích. Postupně se uzavíraly školy, restaurace, hotely, poskytovatelé služeb a většina obchodů (cnb, 2021). V autobusové dopravě došlo k omezování spojů a uvnitř autobusů se i nadále musí povinně nosit respirátory FFP2 (iidol, 2021). V následujícím Obrázku 3 je znázorněn dopad COVIDU -19 na určitá odvětví do hrubé přidané hodnoty v druhém čtvrtletí roku 2020.



Obrázek 3 Dopad COVID-19 na určitá odvětví

Zdroj: cnb, 2021

Sociální a kulturní faktory

Doprava má zásadní vliv jak na společnost, tak i na národní hospodářství. Kvalita života je závislá na efektivním a dostupném dopravním systému. Hlavní úskalí dopravy spočívá v zatěžování životního prostředí v Evropské unii, nadále se podílí na znečišťování ovzduší, je velkým zdrojem hluku, zabírá velké plochy půdy a podílí se na rozrůstání měst. Autobusy, nákladní automobily, automobily a dodávky produkují více než 70% všech emisí skleníkových plynů dopravy (eea.europa, 2020). Proto je dáván důraz na používání alternativních paliv. V krátkodobém až střednědobém hledisku se uplatní paliva na bázi methanu, to tedy znamená stlačený zemní plyn CNG. Hlavní výhodou CNG je jednoduchá a vyzkoušená technologie, hustá síť plnicích stanic a cena. Zkapalněný zemní plyn LNG je

volbou především pro těžká nákladní vozidla na dlouhých trasách. Alternativní paliva mohou mít z ekonomického hlediska výhody např. v nulových sazbách složek mýtného, menší daňové zatížení paliva a zvýhodnění v těch městech, kde je uplatňovaná regulace přístupu s nízkoemisními zónami nebo zónami zpoplatnění, další velkou výhodou je upřednostňování dopravců při zadávání „zelených“ veřejných zakázek. Nevýhoda alternativních paliv je vyšší pořizovací cena vozidel, které na tento typ paliva fungují (logistika.ihned, 2020).

Technické a technologické změny

Významná technologická změna, které nastala v oblasti dopravy, je elektronická dálniční známka, kterou je možné zakoupit přes internet a její hlavní výhoda je usnadňování kontrolování mýtného na dálnicích. Z důvodu zavedení elektronických dálničních známek ušetří stát velkou finanční částku, která by byla jinak použita na tisk, distribuci a případnou likvidaci neprodaných papírových kupónů. Od zakoupení elektronické dálniční známky jsou osvobozeny vozidla na elektrickou energii, vodík nebo hybridní pohon, nadále vozidla sloužící k přepravě nezaopatřených dětí, které jsou léčeny pro onemocnění zhoubným nádorem nebo hemoblastózou, a historická vozidla (edalnice, 2021).

Jelikož je společnost ČSAD Liberec a.s. součástí Integrovaného dopravního systému Libereckého kraje musí vozidla pro zařazení do základní dopravní obslužnosti splňovat určité provozní a technické standardy. Mezi standardy se řadí přední směrový elektronický panel nebo tabule, vozidla delší než 9 metrů musí být vybaveny nejméně dvojími dveřmi určenými pro výstup a nástup, elektronické odbavovací zařízení se čtečkou čipových karet, informační vitríny, schránky na letáky, informační piktogramy, klimatická a světelná pohoda vozidel. Průměrné stáří vozového parku vyjma provozní zálohy, nesmí být dle technických údajů zapsaných v technickém průkazu starší než 8 let. Nízkopodlažní nebo případně částečně nízkopodlažní autobusy mohou být při překročení maximálního stáří 10 let a při splnění ostatních požadavků i nadále nasazovány. Z důvodu kvalitní, stabilní a bezpečné dopravy bylo v roce 2020 pořízeno společností ČSAD Liberec, a.s. celkem 41 nových autobusů Iveco Crossway.

72 Porterův model pěti konkurenčních sil

Cílem modelu je snáze pochopit síly působící v daném prostředí a identifikovat síly, které mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje zásadní význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Konkurenti v odvětví

Společnost ČSAD Liberec, a.s. se nachází v ulici České mládeže v Liberci. Její hlavní předmětem činnosti je zajišťování veřejné autobusové dopravy v Libereckém kraji. V oblasti Liberecka ČSAD Liberec, a.s. dlouhodobě zajišťuje jako vnitřní dopravce Libereckého kraje dopravní obslužnost na více než 3,5 mil. km ročně. V rámci Libereckého kraje se za přímou konkurenci k dané společnosti řadí společnosti BusLine a.s. a ČSAD Česká Lípa a.s., jelikož jsou autobusoví dopravci a mají stejné schopnosti, znamená to tedy, že dokáží převést velké množství lidí na větší vzdálenost.

Společnosti BusLine a.s. je autobusový dopravce, který poskytuje přepravu především cestujícím na území Libereckého a Královéhradeckého kraje. V Libereckém kraji má společnost BusLine a.s. od roku 2011 průměrný podíl na trhu na hodnotě 50% viz. kapitola 5. Společnost ČSAD Česká Lípa a.s. zajišťuje regionální a dálkovou dopravu s působností zejména v okrese Česká Lípa, její podíl na trhu se pohybuje kolem 25 % viz. kapitola 5.

Pro společnost ČSAD Liberec, a.s. představuje větší hrozbu společnost BusLine, jelikož se dá říci, že má společnost BusLine a.s. majoritní podíl na trhu a hodně silných stránek. Mezi silné stránky se řadí např. zakládání si na bezpečné a ekologické dopravě, používání alternativní pohonu CNG, psaní časopisu BusLetter, který zajišťuje informovanost pro širokou veřejnost, dobře zpracované webové stránky, modernizace vozového parku a zapojení se do různých akcí posilující dobrou image společnosti. Společnost ČSAD Liberec, a.s. by mohla zapracovat na některých z výše uvedených věcí, aby byla silnějším konkurentem a zlepšila si image společnosti. Naopak menší hrozbu pro společnost ČSAD Liberec, a.s. představuje společnost ČSAD Česká Lípa a.s.. Obě tyto společnosti mají podobný podíl na trhu, ale společnost ČSAD Česká Lípa a.s. má zastaralý vozový park a od poloviny prosince roku 2021 zajistí regionální autobusovou dopravu na Českolipsku společnost ČSAD Liberec, a.s. jakožto vnitřní dopravce Libereckého kraje. Což je zároveň i konkurenční výhoda společnosti ČSAD Liberec a.s.. Všechny tři společnosti jsou součástí IDOL, který spočívá ve společném uznávání určitých tarifních a přepravních podmínek. Z tohoto důvodu nemohou společnosti soupeřit prostřednictvím snižování ceny a přepravních podmínek. Proto je pro společnost

ČSAD Liberec, a.s. důležité dávat ještě větší důraz na uspokojování potřeb zákazníků, protože jediné tak může získat další konkurenční výhodu nad svými konkurenty.

Potenciální noví konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurentů je v každém odvětví či oboru. Nově vstupující podniky nejvíce přitahují odvětví, která jsou atraktivní, relativně bez bariér a s vidinou velkého zisku. V autobusové dopravě je hrozba vstupu nových konkurentů poměrně nízká. Je to zapříčiněno především strategickými a strukturálními bariéry, které se v tomto odvětví vyskytují.

Pro podnik, jenž se rozhodne do veřejné autobusové dopravy vstoupit, čeká hned několik překážek. Strategická bariéra spočívá v tom, že se současné podniky snaží o to, aby byl jejich trh pro nové konkurenty neatraktivní, použijí nové moderní technologie přesněji řečeno, začnou modernizovat svůj vozový park. Jak již bylo zmíněno výše společnost ČSAD Liberec a.s. nakoupila 7 nových autobusů Iveco Crossway LE a za jeden autobus společnost zaplatila přibližně 5,7 mil. Kč, to v přepočtu dělá 40 mil Kč. Pro začínající podniky je toto obrovská částka a tím počáteční náklady zdaleka nekončí. Strukturální bariéry pro nově vstupující podnik představují dostatek kvalifikovaného personálu a tj. ředitel společnosti, provozní a technický ředitel, dispečeri, dopravní specialisté, správce IT, mzdovou účetní a personální a v neposlední řadě řidiče s řidičským oprávněním skupiny D, kterých není mnoho. Další překážkou je nedostatek zkušeností a kontaktů při vstupu na autobusový trh. Pro začínající podniky je velice těžké vybudovat značku a určité postavení na trhu. K dalším překážkám patří i nedůvěra zákazníků k nově vznikajícím podnikům a čím dál tím vyšší nároky na komfort při cestování.

Dodavatelé

Další konkurenční silou je vyjednávací síla dodavatelů. Mezi významné dodavatele do společnosti ČSAD Liberec se řadí společnosti Iveco Czech Republic, a.s., Liad s.r.o a CNG stanice Bonett Liberec, jejíž provozovatel je Bonett Gas Investment, a.s..

Společnost Iveco Czech Republic, a.s. navrhuje, vyrábí a prodává široký sortiment vozidel hromadné dopravy, která splňují ty nejnáročnější požadavky soukromých a veřejných dopravců. Výrobní závod, který se nachází ve Vysokém Mýtě, se zaměřuje na městské a meziměstské autobusy IVECO BUS, tato značka navazuje na úspěchy legendárních autobusů Karosa a nadále tak rozvíjí českou konstruktérskou tradici. Nejúspěšnější model je Crossway, jehož se prodalo více než 40 000 (ivecocr, 2020).

Společnosti Liad s.r.o a CNG stanice Bonett Liberec jsou čerpací stanice, které se nachází v blízkosti sídla společnosti ČSAD Liberec, a.s. v ulici České Mládeže. Společnosti Liad s.r.o. nabízí kvalitní a cenově výhodná paliva jako je natural 95, diesel a LPG. Velkou výhodou společnosti je, že se jedná o první bezkontaktní čerpací stanici v Liberci, kde se může tankovat 24/7 přes automat nejen kartou, ale i hotovostí (liad, 2016). CNG stanice Bonett Liberec je veřejná stanice, kde se tankuje alternativní palivo CNG. Zde se taktéž může platit jak hotovostí, tak i debetní nebo kreditní kartou (cngplus, 2021).

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně velká, jelikož na trhu není mnoho autobusových výrobců a společnost Iveco Czech Republic, a.s. je největším výrobcem autobusů v Evropě. Čerpací stanice Liad s.r.o a CNG stanice Bonett Liberec mají jednu velkou výhodu a tou je, že se nacházejí v blízkosti ČSAD Liberec, a.s., proto je pro společnost výhodné tankovat právě zde.

Substituty

Substituty jsou chápány jako takové služby, které dokáží funkčně nahradit jinou službu. V autobusové dopravě se za substituty dá považovat železniční doprava, protože společnosti podnikající v železniční dopravě mají podobné schopnosti jako společnost ČSAD Liberec a.s. a tj. převést velké množství lidí na větší vzdálenost. V rámci Libereckého kraje působí tři velcí železniční dopravci společnost České dráhy, a.s., Die Länderbahn GmbH a Arriva vlaky s.r.o.

Společnost České dráhy, a.s. zajišťuje prostřednictvím ROC v Liberci regionální železniční dopravu na základě objednávky Libereckého kraje. Během pracovního dne jezdí v Libereckém kraji přibližně 515 vlaků Českých drah. Die Länderbahn GmbH je společnost, která zajišťuje železniční dopravu v česko -německo-polském pohraničí pod značkou Trilex. Konkrétně zajišťuje linku č. 089 Liberec- Hrádek nad Nisou- Zittau- Varnsdorf- Rybníště/Seifhennersdorf. Společnost Arriva vlaky s.r.o. je na trhu v Libereckém kraji poměrně krátce, jelikož zajišťuje provoz vybraných regionálních vlaků na Liberecku od roku 2019. Všechny výše zmíněné společnosti jsou součástí IDOL, což znamená, že dodržují určité přepravní a tarifní podmínky.

Z pohledu cestujícího má železniční doprava určité výhody, které cestující oceňují. Největší výhodou je velký prostor ve vlacích, jenž napomáhá k většímu komfortu při cestování a díky němuž mohou cestující převážet např. kola, lyže, lodě atd. Ve vybraných vlacích je možnost

zakoupení občerstvení a nápojů. Další výhodou je, že jsou vlaky vybaveny malými stolky a zásuvkami pro nabíjení elektronických zařízení. Při srovnání železniční a autobusové dopravy, je železniční doprava v možnostech poskytovaných služeb o něco lepší než autobusová doprava. Náklady na změnu pro přechod cestujících k substitutům jsou de facto nulové, záleží pouze na rozmístění stanic a zastávek. Proto je konkurenční síla hrozba vstupu substitučních služeb poměrně vysoká.

Odběratelé

Další silou v Porterově modelu konkurenčních sil je vyjednávací síla odběratelů. Odběratelé pro společnost představují cestující v rámci Libereckého kraje. Cestující si čím dál tím více zakládají na komfortu při cestování a kvalitou poskytovaných služeb s cestováním spojené např. wifi zdarma, zapůjčení novin atd. Panuje jistá společenská odpovědnost k životnímu prostředí, a proto je kladen důraz na používání alternativních paliv, které nevypouštějí takové množství emisí a tím pádem nezatěžují životní prostředí. Věkovou skupinu přesně určit nelze, protože autobusovou dopravu využívají jak děti cestující do škol, tak i dospělí dojíždějící za prací a senioři na výlety. Jelikož jsou v Libereckém kraji pouze tři velcí autobusoví dopravci včetně společnosti ČSAD Liberec a.s., mají cestující celkem malou vyjednávací sílu, tato síla se zvětší, pokud vstoupí více autobusových dopravců na autobusový trh v Libereckém kraji. Zákazníci společnosti jsou spokojeni s modernizovaným autobusy, avšak stěžují si na zpoždění autobusů či chování řidičů.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že větší hrozbou je hrozba vstupu substitutů a vyjednávací síla dodavatelů než soupeření mezi stávajícími konkurenty, hrozba vstupu nových konkurentů a vyjednávací síla odběratelů. Hrozba vstupu substitutů je zapříčiněna jednak výhodami, které železniční doprava poskytuje např. velký prostor ve vlacích využívaný k převážení kol, lyží, lodí atd., možnost zakoupení občerstvení a nápojů, vybavení vlaků malými stolky a zásuvkami pro nabíjení elektronických zařízení, a de facto nulovými náklady na přechod cestujících k substitutům. Vyjednávací síla dodavatelů je dána tím, že se na trhu nevyskytuje příliš mnoho autobusových výrobců a společnost Iveco Czech Republic, a.s. je největším výrobcem autobusů v Evropě, čerpací stanice Liad s.r.o a CNG stanice Bonett se nacházejí v blízkosti ČSAD Liberec, a.s., proto by bylo pro společnost těžké a nákladné přejít k jiným dodavatelům. Pro společnost ČSAD Liberec, a.s. jsou konkurenti v odvětví společnosti BusLine a.s. a ČSAD Česká Lípa. Největším konkurentem pro ČSAD Liberec a.s. je společnost BusLine a.s., má totiž majoritní podíl na trhu a oproti společnosti

má více silných stránek. Naopak společnosti ČSAD Liberec, a.s. a ČSAD Česká Lípa mají podobný podíl na trhu, ale společnost ČSAD Česká Lípa a.s. má zastaralý vozový park. Od poloviny prosince roku 2021 zajistí regionální autobusovou dopravu na Českolipsku společnost ČSAD Liberec, a.s., tímto nahradí společnost ČSAD Česká Lípa a.s.. Konkurenční výhoda společnosti ČSAD Liberec a.s. spočívá v tom, že je společností vnitřní dopravce Libereckého kraje. Nízká hrozba vstupu potenciálních konkurentů tkví v několika překážkách. První překážkou je strategická bariéra, která znamená, že se současné podniky snaží o to, aby byl jejich trh pro nové konkurenty neatraktivní, proto použijí nové moderní technologie, v případě autobusové dopravy začnou modernizovat svůj vozový park. Další jsou strukturální bariéry, které pro nově vstupující společnosti představují dostatek kvalifikovaného personálu. K následující překážce patří i nedůvěra zákazníků k nově vznikajícím podnikům a čím dál tím vyšší nároky na komfort při cestování. Odběratelé neboli cestující mají nízkou vyjednávací sílu, protože v Libereckém kraji působí pouze tři velcí autobusoví dopravci, tato síla by se zvětšila, kdyby se na trhu autobusové dopravy objevilo více autobusových dopravců.

73 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Analýza silných a slabých stránek představuje interní analýzu podniku, naopak příležitosti a hrozby vycházejí z externí analýzy podniku (Srpková, Řehoř a kol., 2010). V následující tabulce jsou zachyceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti ČSAD Liberec a.s..

Tabulka 6 SWOT analýza

Interní prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní dopravce Libereckého kraje (S1)	Image společnosti (W1)
Zavedené značka (S2)	Málo aktualizované webové stránky (W2)
Kvalifikování zaměstnanci (S3)	Nepořádání dobročinných/ historických akcí (W3)
Modernizovaný vozový park (S4)	Nedostatečná informovanost široké veřejnosti (W4)
Výhodná poloha sídla společnosti (S5)	Nedostatečná propagace společnosti (W5)
Bezpečnost dopravy (S6)	
Možnost reklamy na autobusech (S7)	
Příležitosti	Hrozby
Přebrání dopravy v okrese České Lípy (O1)	Nedostatek řidičů (T1)
Zvýšení tržního podílu (O2)	Vstup substitutů – železniční doprava (T2)
Využívání alternativních paliv (O3)	Vyjednávací síla dodavatelů (T3)
Rozvoj spolupráce s městem (O4)	Přísnější normy Euro (T4)
	Zvýšení silniční daně (T5)
	Delší trvání COVID-19 (T6)
Externí prostředí	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 7 je provedeno vyhodnocení SWOT analýzy. Každý faktor z tabulky 6 byl porovnán s každým a s pomocí konzultantky bylo vyhodnoceno, zda jednotlivý faktor ovlivňuje pozitivně (+), negativně (-) či nemá vliv (0) na druhý faktor.

Tabulka 7 Vyhodnocení SWOT analýzy

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4	W5	=
O1	+	+	+	+	0	+	0	-	0	0	-	-	5+ 3-
O2	+	+	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0	5+
O3	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	2+
O4	+	+	0	+	+	+	+	-	0	-	-	-	6+ 4-
T1	-	0	0	-	0	-	0	-	0	0	-	-	6-
T2	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	2-
T3	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1-
T4	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1-
T5	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0	0	0	2-
T6	0	0	-	0	0	0	0	0	0	-	0	-	3-
=	3+ 2-	3+	2+ 1-	5+ 4-	2+	3+ 2-	1+	3-	0	2-	3-	4-	

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení SWOT analýzy bylo zjištěno, že stěžejní příležitostí je příležitost zvýšení tržního podílu, naopak největší hrozbou je nedostatek řidičů. Nejsilnější stránkou je zavedená značka a největší slabina je nedostatečná propagace společnosti.

8 Shrnutí výsledků provedených analýz a zhodnocení konkurenceschopnosti

Na společnost ČSAD Liberec, a.s. působí mnoho politických, ekonomických, sociálních a technické faktorů. Nicméně nejvýznamnější faktory, které ovlivňují podnikání ve veřejné autobusové dopravě, jsou faktory ekonomické a technologické. Do ekonomických faktorů spadají ceny pohonných hmot hlavně nafty, benzínu a alternativního paliva CNG, nadále výše sazby silniční daně, která se odvozuje podle počtu náprav a koronavirová pandemie, kvůli níž se pozastavila ekonomická aktivita v některých odvětvích. Na příklad ve veřejné autobusové dopravě dochází kvůli pandemii k omezování spojů a uvnitř autobusů se i nadále musí povinně nosit respirátory. Významná technická změna, která nastala v oblasti dopravy obecně, je elektronická dálniční známka, jejíž hlavní výhodou spočívá v usnadňování kontrolování mýtného na dálnicích. Z důvodu, že je společnost ČSAD Liberec a.s. součástí Integrovaného dopravního systému Libereckého kraje, musí vozidla pro zařazení do základní dopravní obslužnosti splňovat určité provozní a technické standardy.

Pro společnost ČSAD Liberec, a.s. představuje větší hrozbu vstup substitutů a vyjednávací síla dodavatelů než soupeření mezi stávajícími konkurenty, hrozba vstupu nových konkurentů a vyjednávací síla odběratelů. Hrozba vstupu substitutů je zapříčiněna jednak výhodami, které železniční doprava poskytuje a de facto nulovými náklady na přechod cestujících k substitutům. Vyjednávací síla dodavatelů je dána tím, že se na trhu nevyskytuje příliš mnoho autobusových výrobců a čerpací stanice se nacházejí v blízkosti společnosti, proto by bylo pro společnost těžké a nákladné přejít k jiným dodavatelům. Největším konkurentem pro společnost je společnost BusLine a.s., která má majoritní podíl na trhu a hodně silných stránek. Konkurenční výhodou společnosti ČSAD Liberec a.s. spočívá v tom, že je společnost vnitřní dopravce Libereckého kraje. Nízká hrozba vstupu potenciálních konkurentů je způsobena jak strategickou, tak i strukturální bariérou. Odběratelé mají nízkou vyjednávací sílu, jelikož v Libereckém kraji působí pouze tři velcí autobusoví dopravci.

Společnost ČSAD Liberec, a.s. má poměrně hodně silných stránek, které ovšem vyvažují hrozby hrozící společnosti. Naopak má společnost méně slabých stránek a ještě menší počet příležitostí. Na základě vyhodnocení SWOT analýzy byl porovnán každý faktor s každým a s pomocí konzultantky bylo vyhodnoceno, zda jednotlivý faktor ovlivňuje pozitivně, negativně či na něj nemá vliv. Bylo zjištěno, že stěžejní příležitostí je příležitost zvýšení tržního podílu, největší hrozba představuje nedostatek řidičů. Nejsilnější stránkou společnosti je zavedená značka a největší slabina je nedostatečná propagace společnosti.

Konkurenceschopnost podniku lze vnímat jako schopnost podniku trvale a udržitelně působit na trhu. (Suchánek a kol., 2013). Z dlouhodobého hlediska lze pak za základní sjednocující kritérium konkurenceschopnosti považovat dobu působení podniku na trhu, jelikož nekonkurenceschopné firmy jsou z něho postupně vytlačeny. Jinými slovy lze říct, konkurenceschopné podniky jsou pouze ty podniky, které se dokáží trvale přizpůsobit měnícímu se tržnímu prostředí (Vikturka a kol., 2010).

Společnost se pohybuje na trhu veřejné autobusové dopravy přibližně 22 let. Tržní podíl společnosti na trhu od roku 2004 až do roku 2008 představoval 18%, v následujících letech byl podíl na trhu o něco vyšší a tj. 19%. V roce 2013 se vyšplhal tržní podíl na 22% a zůstal na této hodnotě i následující rok. V letech 2015 – 2016 podíl na trhu lehce stoupl na hodnotu 24%. Největší skok nastal v roce 2017, kdy byl podíl na trhu nejvyšší a tj. 64%. V roce 2018 klesl podíl na trhu na hodnotu 24% a v roce 2019 stoupl na 25%. V roce 2020 byl podíl na trhu na hodnotě 23%. Lze konstatovat, že kromě roku 2017 kdy byl podíl na trhu nejvyšší, se hodnota tržního podílu pohybuje kolem 20%. Na konci roku 2021 však nastane jedna velká změna a tj. zajištění regionální autobusové dopravy na Českolipsku společností ČSAD Liberec a.s., což znamená navýšení podílu na trhu.

I přes všechny vlivy a hrozby, které na základě provedených analýz byly zjištěny, a přes nepříznivou finanční situaci, se kterou se podnik dlouhá léta potýkala, dokáže si společnost udržet svůj podíl na trhu. Tudíž je společnost konkurenceschopná. Největším přínosem pro společnost byla změna majoritního vlastníka, kterým se stala společnost Autobusy LK, s.r.o., jež je ve 100% vlastnictví Libereckého kraje. Tímto se společnost stala vnitřním dopravcem Libereckého kraje, což je zároveň i její konkurenční výhoda. Díky této transakci se zlepšila finanční situace společnosti a má zároveň pozitivní dopad na další rozvojové aktivity společnosti.

9 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala konkurenceschopností vybraného podniku z oblasti cestovního ruchu. Cílem bakalářské práce bylo na základě PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a podle podílu na trhu, zhodnotit, zda je vybraný podnik z oblasti cestovního ruchu konkurenceschopný. Společnost je konkurenceschopná, jelikož i přes všechny vlivy a hrozby, které na základě provedených analýz byly zjištěny, a přes nepříznivou finanční situaci, se kterou se společnost dlouhá léta potýkala, si dokáže společnost udržet svůj podíl na trhu. Trvale a udržitelně působit na trhu je základní kritérium konkurenceschopnosti.

Přínosem bakalářské práce bylo doporučení konkurenční strategie v kapitole 6. Konkurenční strategie, která by mohla pomoci společnosti efektivněji konkurovat a tím upevnit své postavení na trhu, je diferenciací. Tato strategie se zabývá diferencováním služeb nabízených společností, ve své podstatě se jedná o vytvoření něčeho, co se považuje v daném odvětví za jedinečné. Jelikož jsou ceny nemovitostí ve městech velice vysoké, není divu, že většina mladých rodin se stěhuje právě na vesnice, jelikož je zde lepší cenová dostupnost bydlení. Lidé, kteří se nakonec rozhodnou odstěhovat na vesnici, ale musí počítat s častým dojížděním např. do práce nebo dětí do škol. Proto by se společnost ČSAD Liberec a.s. mohla odlišit od svých hlavních konkurentů působících v Libereckém kraji tím, že by zřídila školní autobusy, které by svážely děti z okolních vesnic do základních škol do větších měst. Jak již bylo zmíněno dříve podle Kotlera a Kellera (2007) jakákoliv konkurenční výhoda by měla být zákazníky chápána jako výhoda pro zákazníka. Výhoda jak pro rodiče tak i děti by byla hlavně bezpečnost dopravy, nedocházelo by na příklad k tomu, že by se dítě ztratilo nebo že by nestihlo určité spoje.

Hlavní výzkumné otázky byly, kdo je největším konkurentem společnosti a jaké jsou slabiny společnosti ve vztahu ke konkurenci. Největším konkurentem společnosti ČSAD Liberec, a.s. je společnost BusLine a.s., jelikož má majoritní podíl na trhu a hodně silných stránek. Zároveň s první výzkumnou otázkou souvisí i druhá výzkumná otázka, protože mezi silné stránky společnosti BusLine a.s. se řadí např. vydávání časopisu BusLetter, který zajišťuje informovanost pro širokou veřejnost, dobře zpracované webové stránky a zapojení se do různých akcí posilující dobrou image společnosti. Všechny zmíněné body jsou zároveň i slabiny společnosti ve vztahu ke konkurenci. Společnost ČSAD Liberec, a.s. by mohla zapracovat tedy na webových stránkách, na pořádání dobročinných/ historických akcí a lepší informovanosti široké veřejnosti.

Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. 12.vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KRESL, Peter Karl a Daniele IETRI. 2014. *Urban Competitiveness: Theory and Practice*. United Kingdom: Routledge. ISBN 978-11-351-2876-0.

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michal Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

CHURSIN, Alexander, Yury MAKAROV a Yuri VLASOV. 2017. *Innovation as a Basis for Competitiveness*. Schwitzerland: Springer. ISBN 978-3-319-40599-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.

NEVIMA, Jan. 2014. *Konkurenceschopnost regionů Visegrádské čtyřky: (teoretické a empirické přístupy k vymezení, měření a hodnocení)*. Praha: Professional Publishing, 182 s. ISBN 978-80-7431-144-4 (brož.).

PORTER, Michael E.. 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2000. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-422- 8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza: 2. přepracované a rozšířené vydání*. 2.vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv. 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.

SUCHÁNEK, Petr. 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5688-6.

SUCHÁNEK, Petr a kolektiv. 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.

VIKTURKA, Milan a kolektiv. 2010. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3638-9.

Seznam citací

ČSAD Liberec, a.s.. 2021. *O nás* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://csadlb.cz/index.php>

ČSAD Liberec, a.s., 2018. *Výroční zpráva společnosti ČSAD Liberec, a.s. za rok 2018* [online]. [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: https://www.csadlb.cz/dokumenty/VZ_2018.pdf

ČSAD Česká Lípa a.s.. 2020. *Úvodní stránka* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.csad-cl.cz/index.php>

E15.cz. 2009. *ČSAD Liberec se rozdělí na čtyři firmy, snaží se tak čelit krizi* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: https://www.e15.cz/magazin/csad-liberec-se-rozdeli-na-ctyri-firmy-snazi-se-tak-celit-krizi-853808?fbclid=IwAR2TeiE27j5wx4iPnk6Ag2k7osfcwQye0G6oI13_F0B5LolfjkuZj6aUsZw#

Zdopravy.cz. 2020. *Na Českolipsku začne od prosince 2021 jezdit ČSAD Liberec* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: https://zdopravy.cz/na-ceskolipsku-zacne-od-prosince-2021-jezdit-csad-liberec-67048/?fbclid=IwAR2M9IBFFsiR3BmsuZ_5DaFu-qQaHOuvwGl9w8cKjrRsVnC7NNnAdlQciqs

Zdopravy.cz. 2020. *ČSAD Liberec má další nové autobusy, patnáctimetrové zařadí na vytižené linky* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/csad-liberec-ma-dalsi-nove-autobusy-patnactimetrove-zaradi-na-vytizene-linky->

68427/?fbclid=IwAR1ZscvUt_-
kTf6f6ZcJn7VPtnOysV1OgF9cpflCoongTmiA_5EW1edjPH4

ČD. 2019. *ČD v Libereckém kraji* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z:
<https://www.cd.cz/cd-v-regionech/liberecky-kraj/cd-liberecky-kraj/-13958/>

Die Länderbahn. 2021. *Die Länderbahn* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z:
<https://www.laenderbahn.com/>

Die Länderbahn. 2021. *Trilex* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z:
<https://www.laenderbahn.com/trilex/cs/ueber-uns/der-trilex/>

Idol. 2021. *Platné jízdní řády: Die Länderbahn GmbH* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z:
<https://www.iidol.cz/platne-jizdni-rady/14:die-landerbahn-gmbh.html>

Arriva. 2021. *ARRIVA vlaky s.r.o.* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z:
<https://www.arriva.cz/cs/o-spolecnosti/dcerine-spolecnosti/arriva-vlaky>

Idol. 2021. *Platné jízdní řády: ARRIVA vlaky s.r.o.* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z:
<https://www.iidol.cz/platne-jizdni-rady/18:arriva-vlaky-sro.html>

BusLine. 2019. *O společnosti: Historie* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z:
<http://www.busline.cz/cz/historie.html>

Silnice LK. 2019. *O nás* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.silnicelk.cz/o-nas/profil-spolecnosti>

Compag. 2021. *O společnosti* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z:
<https://compag.cz/compag-cz-s-r-o-mimon/>

Idol. 2021. *Platné jízdní řády: Compag CZ s.r.o* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z:
<https://www.iidol.cz/platne-jizdni-rady/16:compag-cz-sro.html>

VašeStížnosti.cz. 2020. *BusLine* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z:
<https://www.vasestiznosti.cz/spolecnost-1779/busline-a-s>

Korid LK. 2018. *Partněři* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z:
<https://www.korid.cz/stranky/5:partneri.html>

Gepard reality pro život. 2020. *Kde bydlet? Ve městě, nebo na vesnici?* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.gpre.cz/kde-bydlet-ve-meste-nebo-na-vesnici/>

ČESKÉSTAVBY.CZ. 2020. *Pokud přemýšlíte o stěhování na venkov, připravte se na dojíždění* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.ceskestavby.cz/clanky/pokud-premyslite-o-stehovani-na-venkov-pripravte-se-na-dojizdeni-28017.html>

Odbor dopravy Krajského úřadu Libereckého kraje. 2020. *Analýza stavu dopravy na území Libereckého kraje* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://doprava.kraj-lbc.cz/getFile/case:show/id:1087370/2020-12-02%2014:48:55.000000>

Odbor dopravy Krajského úřadu Libereckého kraje. 2019. *Analýza stavu dopravy na území Libereckého kraje* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: [https://www.kraj-lbc.cz/getFile/id:1040351/Anal%C3%BDza%20stavu%20dopravy%20na%20%C3%BAzem%C3%AD%20Libereck%C3%A9ho%20kraje%20\(verze%202019\)%20-%20z%C3%A1kladn%C3%AD%20dokument?fbclid=IwAR0j9B9vRetvvS6mjXVdmPi4nK90GQMI_dI4vIXrXO6LgSptOycDD-4IxJk](https://www.kraj-lbc.cz/getFile/id:1040351/Anal%C3%BDza%20stavu%20dopravy%20na%20%C3%BAzem%C3%AD%20Libereck%C3%A9ho%20kraje%20(verze%202019)%20-%20z%C3%A1kladn%C3%AD%20dokument?fbclid=IwAR0j9B9vRetvvS6mjXVdmPi4nK90GQMI_dI4vIXrXO6LgSptOycDD-4IxJk)

Odbor dopravy Krajského úřadu Libereckého kraje. 2012. *Analýza stavu dopravy na území Libereckého kraje* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/5373632-Odbor-dopravy-krajskeho-uradu-libereckeho-kraje.html?fbclid=IwAR3c46KBEx2KRjnjfHQx4eCs8Yh44eqyKPjGCsKsC4U4xonfzTNRq-I1m7M>

Zákony pro lidi. 2021. *Úplné znění č. 1/2001 Sb.* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-1>

Auto. 2019. *Emise budou muset snižovat také autobusy a nákladní auta. EU se dohodla na tom kdy a jak* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/emise-budou-muset-snizovat-take-autobusy-a-nakladni-auta-eu-se-dohodla-na-tom-kdy-a-jak-127804>

Bus portál. 2020. *Evropský Green Deal zpřísní emisní normy Euro* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.busportal.cz/clanky/evropsky-green-deal-zprisni-emisni-normy-euro-16859>

ISO. 2020. *ISO 9001* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

CNG4you. 2020. *Vývoj cen CNG v ČR a dalších paliv* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <http://www.cng4you.cz/kolik-to-stoji/vyvoj-cen-cng-v-cr-a-dalsich-paliv.html>

BusinessInfo. 2018. *Daň silniční* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/dan-silnicni/>

ČNB. 2021. *První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/

Idol. 2021. *COVID-19* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.iidol.cz/stranky/110:.html>

Evropská agentura pro životní prostředí. 2020. *Doprava* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/cs/themes/transport/intro>

Logistika. 2020. *Alternativní pohony přijíždějí na silnice* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66794990-alternativni-pohony-prijizdeji-na-silnice>

Elektronická dálniční známka. 2021. *Elektronická známka* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://edalnice.cz/#/validation>

Iveco bus. 2020. *Iveco Czech Republic, a. s.: Ve Vysokém Mýtě vyrábíme meziměstské a turistické autobusy, které jezdí ve více než 30ti zemích světa.* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.ivecocr.cz/clanek/iveco-czech-republic-a-s>

CNG. 2021. *Liberec - areál ČSAD - Bonett* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.cngplus.cz/cerpaci-a-plnici-stanice/10-.html>

Liad s.r.o.. 2016. *Čerpací stanice pohonných hmot* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.liad.cz/>