

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH
FAKULTA VEREJNEJ SPRÁVY

ANALÝZA EFEKTIVNOSTI MODELU OSOBNEJ ŽELEZNIČNEJ
DOPRAVY NA SLOVENSKU A V ZAHRANIČÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCA

2018

Milan DOUŠA

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH
FAKULTA VEREJNEJ SPRÁVY

**ANALÝZA EFEKTIVNOSTI MODELU OSOBNEJ
ŽELEZNIČNEJ DOPRAVY NA SLOVENSKU A
V ZAHRANIČÍ**

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Študijný program: Európska verejná správa
Študijný odbor: Verejná politika a verejná správa
Školiace pracovisko: Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy
Školiteľ: PhDr. Darina Koreňová, PhD.

Abstrakt v štátnom jazyku

Douša, M.: Analýza efektívnosti modelu osobnej železničnej dopravy na Slovensku a v zahraničí. Diplomová práca. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Fakulta verejnej správy. Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy. Študijný program: Európska verejná správa. Študijný odbor: Verejná politika a verejná správa. Košice, 2018, 90 s.

Predmetom spracovania diplomovej práce je analýza efektívnosti modelu osobnej železničnej dopravy na Slovensku a v zahraničí, so zameraním na povinnosti naplnenia 4. železničného balíku v súvislosti s právnou úpravou v legislatívnom rámci EU s porovnaním dosiahnutých výsledkov v súčasnosti. Analýza sa následne sústreďuje na zhodnotení politických vplyvov v tejto oblasti a jejich možný dopad na reguláciu železničnej dopravy z hľadiska ekonomickej efektívnosti a konkurencieschopnosti na trhu osobnej železničnej dopravy na Slovensku a v zahraničí. Práca pozostáva z troch hlavných častí. Predmetom spracovania prvej časti tejto práce je postavení železničnej dopravy v Európskej únii z hľadiska primárneho a sekundárneho práva EU a význam liberalizačných opatrení v tejto oblasti. Predmetom druhej časti práce je analýza aktuálne situácie na trhu osobnej železničnej dopravy na Slovensku a v zahraničí a to z hľadiska analyzovaní hlavných problémov v tomto sektore zo súťažného hľadiska a to z pohľadu politických vplyvov v tejto oblasti ako aj ekonomických charakteristík vybraných železničných podnikov. V záveru tejto časti práce je načrtnutý model procesného fungovania vybrané železničné spoločnosti. Predmetom tretej časti práce je načrtnutí návrhu optimálneho zabezpečenia tejto verejnej služby v rámci možnosti vstupu na trh v ČR a SR a zhodnotenie možnosti ďalšieho vývoje tohto sektora v nasledujúcich rokoch.

Kľúčové slová: liberalizácia železničnej dopravy, dopravná politika, železničná doprava, verejná súťaž, verejná doprava

Abstract in English

Douša, M.: Analysis off Effectiveness of Railway Passenger Transport in Slovak Republic and Abroad. Diploma Thesis. University of Pavol Jozef Šafárik in Košice. Faculty of Public Admnistration. Department of Economy and Management of Public Administration. Study program: European Public Administration. Study discipline: Public Policy. Košice, 2018, 90 s.

Scope of elaboration of this thesis is analysis of effectiveness of model of passenger railway transport in Slovak Republic and aborad, with focus on duties arisen of fulfillment of Fourth Railway Package in relation to regulation in legal framework of the European Union, comparing with current results. Analysis has also focus on evaluation of political influence in this field and their prospective impact on regulation of railway transport from point of view of economical effectiveness and competitiveness on market of passenger railway transport in Slovak Republic and abroad. This thesis is comprised of three main parts. Subject of first part of the thesis is position of railway transport in primary and secondary law of the European Union and meaning of liberalisation measures in this field. Scope of second part of the thesis is given by analysis of current situation on market of passenger railway transport in Slovak Republic and abroad, from point of view of analysis of main issues in this field arisen of competition prospective, political influences as well as economical characteristics of selected railway businesses. In its final, this part of the thesis brings model of process operation of selected railway company. Third part of the thesis is dedicated to outline a proposal of optimal operation of this public service within possibilities to enter the market in Slovak Republic and Czech Republic as well as evaluation of opportunities for further development of this industry in incoming years.

Keywords: liberalisation of railways policy, transport policy, railway transport, public tender, public transport

OBSAH

SEZNAM TABULEK	6
SEZNAM ILUSTRACÍ	7
SEZNAM PŘÍLOH	8
ÚVOD	9
1 ZAŘAZENÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVY V PŘÁVU EVROPSKÉ UNIE	13
1.1 Místo železniční dopravy v systému dopravy Evropské unie	13
1.2 Význam reforem v oblasti liberalizace železniční dopravy	15
1.3 Právní úprava železniční dopravy jako součásti primárního práva	16
1.4 Liberalizace železniční dopravy ve vztahu k volnému pohybu služeb	19
1.5 Vztah liberalizace železniční dopravy k hospodářské soutěži	20
1.6 Liberalizace železniční dopravy v úpravě sekundárního práva	22
2 AKTUÁLNÍ SITUACE NA TRHU OSOBNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVY NA SLOVENSKU A V ČESKÉ REPUBLICE	24
2.1 Hlavní problémy v sektoru železniční dopravy ze soutěžního hlediska	29
2.2 Politické vlivy ovlivňující možnosti vstupu na trh osobní železniční dopravy na Slovensku a v České republice	39
2.3 Ekonomické charakteristiky vybraných dopravců osobní železniční dopravy na Slovensku a v České republice	45
2.4 Procesní řízení ve vybrané železniční společnosti	52
2.4.1 Integrovaný manažerský systém Železniční společnosti Slovensko, a.s.	54
2.4.2 Procesní analýza společnosti Regiojet, a.s.	55
3 NÁVRH OPTIMÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ TÉTO VEŘEJNÉ SLUŽBY V RÁMCI MOŽNOSTI VSTUPU NA TRH V SR A ČR	69
3.1 Možnosti vstupu na trh osobní železniční dopravy v ČR a SR	69
3.2 Optimální model zabezpečení poskytování osobní železniční dopravy ve veřejném zájmu	71
ZÁVĚR	74
RESUMÉ	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
PŘÍLOHY	91

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Dotace do pravidelné železniční veřejné přepravy osob v SR (mil. EUR)	33
Tab. 2	Plánované finanční zdroje – evropské fondy a národní spolufinancování	37
Tab. 3	Počet spojení na lince Košice – Praha podle jednotlivých dopravců	40
Tab. 4	Počet cestujících ve vlacích na lince Košice – Praha v roce 2016 při přechodu státní hranicí	41
Tab. 5	Porovnání cen cestovních lístků jednotlivých dopravců na trase Košice – Praha	42
Tab. 6	Podíl jednotlivých dopravců na výkonech v osobní dopravě v ČR	45
Tab. 7	ČD – přepravní výkony, tržby a úhrady za dopravu (mil. osob, mil. Kč)	47
Tab. 8	ČD – zaměstnanci a osobní náklady v segmentu osobní dopravy (mil. Kč)	48
Tab. 9	ČD – výsledek hospodaření a čistý peněžní tok z provozní činnosti (mil. Kč)	48
Tab. 10	ZSSK – přepravní výkony, tržby a úhrady za dopravy (tis. osob, tis. EUR)	49
Tab. 11	ZSSK – zaměstnanci a osobní náklady v segment osobní dopravy (tis. EUR)	50
Tab. 12	ZSSK – výsledek hospodaření v segment osobní dopravy (tis. EUR)	50
Tab. 13	Oblasti správy – řízení společnosti Regiojet, a.s.	59

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obr. 1	Acces Index 2011 (osobní a nákladní železniční dopravy)	31
Obr. 2	RPI Index jednotlivých evropských zemí (osobní a nákladní žel. dopravy)	46
Obr. 3	PCDA cyklus	54
Obr. 4	Mapa procesů společnosti Regiojet, a.s.	61
Obr. 5	Globální model procesů v oblasti správy – řízení železniční mezinárodní a vnitrostátní přepravy společnosti Regiojet, a.s.	64
Obr. 6	Detailní model procesu obnovy vozového parku a revitalizace stávajících vozů společnosti Regiojet, a.s.	68

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Vstupy a výstupy jednotlivých procesů společnosti Regiojet, a.s.
- Příloha B Globální model procesů v oblasti správy – řízení autobusové mezinárodní a vnitrostátní přepravy společnosti Regiojet, a.s
- Příloha C Globální model procesů v oblasti správy – řízení prodeje letenek, zájezdů a jazykových pobytů společnosti Regiojet, a.s.
- Příloha D Globální model procesů v oblasti správy – řízení finančních toků a administrativního řízení v společnosti Regiojet, a.s.

ÚVOD

Železniční doprava je součástí evropských dopravních systémů mnohem dříve než například jiné druhy dopravy, především silniční nebo letecká doprava v evropských krajinách. Její význam v období největšího rozvoje spočíval v způsobu přepravy velkého množství zboží a cestujících na dlouhé vzdálenosti. Tento rozvoj se následně projevil v hustotě evropské železniční sítě, která propojila jednotlivé státy, ještě před začátkem evropské integrace. V současnosti má železniční doprava v systému dopravní politiky jednotlivých evropských států velký přínos, neboť dokáže vyřešit problémy, kterými doprava v EU čelí, například v rámci zajištění ekologické dopravy – snižování environmentální zátěže, bezpečnosti v rámci přepravy a plynulosti jejího provozu v porovnání s jinými formami přepravy.

Výhody v rámci využití této oblasti dopravy jsou však možné jen v případě, pokud je možné řídit ji efektivně, hospodárně, dostupně a atraktivně pro jejich uživatele, tak jako je tomu v každé oblasti podnikání. Ve vývoji železniční dopravy na Slovensku a v ČR tak tomu reálně nebylo, neboť národní dopravci se zárukou dotací ze státního rozpočtu, v případě krytí jejich možných výsledných ztrát, nebyli motivováni, aby svoji činnost provozovali efektivně, hospodárně a atraktivně pro své uživatele. Tyto kroky následně vedly k neustálému prohlubování ztrát z výsledků hospodaření těchto podniků, kde stát zastával pozici zachránce a následně nemožností jejich dalšího rozvoje, který se projevil v poskytovaných službách. Neexistoval tu prostor pro vstup nových subjektů na tento trh, chyběli pravidla pro možný vstup, používání železniční infrastruktury, používání vlastnictví státních železnic (depa, odstavní koleje apod.). Tyto problémy spolu s rozvojem silniční dopravy vyústili do situace, kdy došlo k úpadku železniční dopravy a vyvstala potřeba jejího oživení a reformem v jednotlivých evropských krajinách z hlediska železniční liberalizační politiky EU.

Železniční doprava a její reformy jsou v současnosti velmi diskutovaným tématem. Členské státy si začaly uvědomovat důležitost železniční dopravy a začali operativně řešit problematiku železniční dopravy, která byla v minulosti podceňovaná a začala upadat v důsledku rozšíření silniční dopravy. Silniční doprava znamená značné zatížení životního prostředí a ovzduší. Zároveň s jejím masivním rozvojem se objevil problém vysokého zatížení nedostatečné kapacity pozemních komunikací. Železniční doprava není v současnosti schopná silniční dopravě konkurovat. Proto se EU rozhodla pro reformy železniční dopravy, aby podpořila její postavení vůči ostatním typům

dopravy (zejména právě silniční dopravě) a opět se zvýšily její přepravní výkony. Zároveň je cílem reforem i vytvořit konkurenční prostředí v rámci odvětví.

Právě vytvoření konkurenčního prostředí je jedním ze základních aspektů efektivního fungování železniční dopravy. Význam v oblasti veřejné dopravy (příměstské anebo regionální železniční dopravy) bude v budoucnosti růst a to v důsledku zvyšování míry urbanizace, kdy města budou muset reagovat na zvyšující se hustotu dopravního zatížení a budou muset efektivně a pružně reagovat na tuto skutečnost. Východiskem bude právě efektivní, intenzivní a ekologicky nenáročná příměstská a regionální železniční doprava, která pomůže tento problém vyřešit. Například můžeme vzpomenout město Prešov, které v současnosti bojuje s dopravní situací a pracuje na strategii udržitelného rozvoje dopravy (tzv. Masterplan), který má řešit také železniční dopravu na území města v rámci vytvoření nových železničních zastávek na Sídlišku III (Ivan 2018), nebo aktuální zavedení regionálních expresních vlaků na trati Prešov – Košice od 7. 3. 2018 tak, aby se tato trať stala konkurenceschopnou oproti silniční dopravě. Dále můžeme vzpomenout město Bratislava, kde se soukromý dopravce Regiojet, a.s. zapojil do městské integrované dopravy, tedy bude sloužit jako MHD v rámci hlavního města, kdy obyvatelé Podunajských Biskupic, Vrakuň a dalších částí nebudou muset ztrácet desítky minut v dopravních zácpách, ale bude jim stačit přesehnout na vlak Regiojet, s kterým se dostanou do centra města pouze za 15 m, přičemž průměrný interval této vlakové linky během špiček bude 20 m. (IDS BK 2017).

Hlavním **cílem** práce je analyzovat efektivnost poskytování služeb osobní železniční dopravy ve veřejném zájmu z ekonomického, politického a právního hlediska a na základě výsledků této analýzy identifikovat vhodný model zabezpečení této veřejné služby na Slovensku a v České republice v souvislosti s povinností aplikace 4. železničního balíku. Částkovým cílem práce bude zhodnotit efektivnost reforem liberalizace železniční dopravy z právního a politického hlediska.

Tato práce se v první kapitole bude věnovat teoretickému vymezení problematiky osobní železniční dopravy z právního hlediska a jeho identifikování v systému dopravy EU. Následně budou určeny vývojové reformy v oblasti liberalizace železniční dopravy a jejich začlenění v primárním a sekundárním právu EU. V závěru této kapitoly bude vysvětlen vztah liberalizace ve vztahu k volnému pohybu služeb a k hospodářské soutěži.

Výsledkem tohoto teoretického právního vymezení bude určení základních principů a liberalizačních procesů, do kterých se členské státy musejí zapojit, pokud nechtějí zaostávat v této oblasti vývoje železniční dopravy a musí respektovat právní nástroje uplatňované v rámci EU v oblasti dopravní politiky. Tyto nástroje pomáhají určit za jakých podmínek a okolností může vstoupit podnik na trh železniční dopravy v jiném státu EU a jaké náležitosti z právního hlediska musí splnit. (Např. Podle směrnice 2012/34/EU musí národní dopravce poskytnout soukromému dopravcovi možnosti prodeje cestovních dokladů v nádražní budově, informační tabule, odstavné koleje apod.).

V druhé kapitole se bude práce věnovat aktuální situaci na trhu osobní železniční dopravy na Slovensku a v České republice a to jednak z hlediska politických vplyvů ovlivňujících možnosti vstupu na trh osobní železniční dopravy v SR a ČR jako i ekonomických charakteristik vybraných dopravců osobní železniční dopravy na Slovensku a v ČR. Výsledkem této kapitoly bude určení intenzity ovlivňování oblasti železniční dopravy politickými rozhodnutími a jejich vliv na poskytování těchto služeb na Slovensku a v ČR, jako i určení základních ekonomických charakteristik vybraných železničních dopravců v ČR a na Slovensku a na základě komparace ekonomických ukazovatelů dojde zjištění těchto rozdílů z hlediska efektivnosti poskytování těchto služeb. Z hlediska efektivnosti řízení podnikových procesů bude načrtnut globální a detailní model procesů jako i mapa procesů vybrané železniční společnosti, která poskytuje svoje služby v ČR i na Slovensku. Z hlediska zkoumání procesního fungování dojde tedy k vytvoření procesní analýzy vybraného železničního podniku, přičemž k sestrojení globálního a detailního modelu procesů bude použita notace podle Eriksson Penkerovy notace a podle BPMN (Business Process Model and Notation).

V třetí kapitole se práce bude věnovat návrhu optimálního zabezpečení této veřejné služby v rámci možnosti vstupu na trh v ČR a na Slovensku. Výsledkem této kapitoly bude určení možností a podmínek vstupu na trh osobní železniční dopravy v obou těchto krajinách a to jednak z hlediska pozice soukromého poskytovatele jako i pozice veřejného poskytovatele železničních služeb v jiné krajině EU. Následně dojde k určení optimálnímu modelu zabezpečení poskytování osobní železniční dopravy ve veřejném zájmu.

Co se týká **metodiky práce**, s ohledem na to, že jejím předmětem je analýza efektivnosti poskytování služeb osobní železniční dopravy ve veřejném zájmu

v jednotlivých krajinách EU, byla zvolená metodika práce formou komparace, přičemž pro komparaci byli vybrané krajiny Česká republika a Slovenská republika. Tato práce představuje výsledek aplikace ekonomické analýzy na problematiku železnic a výsledků jejího hospodaření v rámci finanční analýzy, procesní analýzy, zkoumání intenzity konkurence na trhu, jako i poskytování služeb osobní železniční dopravy ve veřejném zájmu. Nosná část analytické práce byla zaměřena na výzkum ekonomických, politických a právních charakteristik a znaků ovlivňujících efektivní fungování železniční dopravy v obou těchto krajinách.

Hlavní motivací pro sepsání této práce bylo nabídnout ekonomický, politický a právní pohled na problematiku železnic a vytvořit tak určitou protiváhu k ostatním formám dopravy. Tyto pohledy považuji za velmi důležité, protože železnice, které kdysi byly ziskovými odvětvími a průkopníky progresivních manažerských technik se v průběhu času přeměnily na nepružné, zastaralé a neefektivní kolosy, které nevědí reagovat na současné požadavky trhu a zákazníků a nejsou konkurenceschopnými ve vztahu k jiným formám dopravy (především k silniční a letecké dopravě).

1 ZAŘAZENÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVY V PŘÁVU EVROPSKÉ UNIE

1.1 Místo železniční dopravy v systému dopravy Evropské unie

Evropské železnice druhé poloviny 20. století se stali velkými podniky ve státním vlastnictví, které jednak spravovaly infrastrukturu železničních drah a jednak provozovali železniční služby. V provozování železnic se objevilo vícero problémů, které vedli k útlumu jejího využití. Důsledkem byli klesající podíly na dopravním trhu a odchod zákazníků k jiným formám přepravy. Jedním ze specifických znaků železniční dopravy jsou totiž vysoké fixní náklady – kromě ceny dopravních prostředků jsou tvořené především nákladmi dopravní cesty včetně zázemí technologického, logistického, jako i personálního. Pokud se odebírání železničních služeb ze strany zákazníků nezvyšuje, tyto vysoké náklady není možné kapitalizovat, čímž dochází k tzv. „utopeným nákladům“ do infrastruktury. Pro podniky železniční dopravy to znamená vysoké riziko spojené s nenávratností kapitálu, což je velkým omezením pro rozvoj. Historicky tak tyto náklady začal na sebe stahovat stát, ve společenském zájmu dopravy v časech, kdy železniční doprava patřila k nejefektivnějším a rozvinula se mnohem dříve, než masová silniční a letecká doprava (Tomeš 2006).

Podle Evropské komise v posledních dekáдах železniční doprava stagnuje i v důsledku prudkého nárůstu konkurence v jiných odvětvích dopravy, např. v silniční dopravě (EurActiv.sk 2013). Rozvoj silniční dopravy na úkor železniční byl v posledních desetiletích dán zejména nárůstem životní úrovně, dostupností vlastnictví a užívání dopravních prostředků, flexibilitou této dopravy, budováním silničních sítí, ale především i nižšími náklady na provoz a na používání silniční sítě (mýta a dálniční poplatky). V tomto směru Evropský parlament poukazoval už v roce 2007 na to, že spravedlivá hospodářská soutěž mezi železniční dopravou a silniční dopravou ani není možná, pokud budou v rámci Evropské unie povinně zpoplatněny všechny železniční tratě a všechny vlaky, pokud však naopak výška zpoplatnění cest bude omezená a zpoplatněné budou jen dálnice a nákladní vozidla (Evropský parlament 2007). Podobně, železnicím narostla i silná konkurence u letecké dopravy, kdy se na delších tratích ukazuje jako mnohem rychlejší, flexibilnější a především v osobní dopravě i podstatně levnější (České dráhy, Datové a informační služby, o.z. 2000).

Na druhé straně, železniční doprava má oproti jiným druhům dopravy stále co nabídnout. Železniční doprava se stále ukazuje jako nejvhodnější na přepravu velkých pravidelných nákladů a velkého počtu osob s dlouhou přepravní vzdáleností (České dráhy, Datové a informační služby, o.z. 2000). Velkým pozitivem je také mnohem menší ekologická zátěž a emisní zátěž v porovnání se silniční a leteckou dopravou, které používají paliva na báze ropy. Železniční infrastruktura snižuje vlivy na životní prostředí i tím, že ho mnohem méně zabírá, než například silniční stavby. Dalším pozitivem je i její mnohem vyšší bezpečnost hlavně oproti silniční dopravě, v které je nehodovost velkým problémem (Kvízda – Pospíšil – Seidenglanz - Tomeš 2007).

Navzdory uvedeným problémům, železnice hrají pro Evropskou unii z hlediska dopravy klíčovou úlohu – jejich celoroční obrat dosahuje sumu 73 miliard eur a zaměstnávají asi 800.000 lidí. Každý rok se v evropské osobní železniční dopravě uskuteční více než 8 miliard jízd (Evropská komise 2013). Z celkového objemu osobní dopravy je to však jen přibližně 6% z celkového počtu cestujících. Podle průzkumu Flash Eurobarometer z roku 2013, pouze 12% Evropanů využívá pravidelně (14% v případě příměstských vlaků), 6% Evropanů jezdí vlakem alespoň jednou týdně a 6% několikrát za měsíc, ale až 32% nejedí vlakem nikdy, ačkoli až 83% Evropanů žije v dosahu 30 minut od železniční stanice (Evropská komise 2014).

Z celkového objemu nákladní dopravy se železnicemi přepravuje přibližně 10% zboží, přičemž její celkové příjmy jsou asi 13 miliard eur (EurActiv 2013). Zatímco trh přeprav na velké vzdálenosti v celé OECD vzrostl, podíl železnice na celkovém trhu přepravy ve většině krajin poklesl (České dráhy, Datové a informační služby, o.z. 2000). Nákladní železniční doprava zaostává za celkovým růstem nákladní dopravy v Evropské unii – od roku 1995 do roku 2014 narostla, narostla jen o 5%, avšak celkový růst všech druhů dopravy představoval až 22% (Evropská komise 2014).

Ve smyslu uvedeného je možné vidět, že železniční doprava má stále mít svoje místo v strategii evropské dopravy tak, aby byl její potenciál co nejlépe využitý. V souladu s tím je i směřování reforem dopravního systému v Evropské unii, kdy hlavními cíli do roku 2050, je kromě jiného to, aby došlo až k 50% přesunu cest na střední vzdálenosti (cca 300 km a více) v meziměstské osobní a nákladní dopravě ze silniční dopravy na železniční a vodní dopravu. Na velké a mezikontinentální vzdálenosti se má při přepravě upřednostnit letecká doprava (zejména v osobní dopravě) a lodní doprava (zejména v dopravě zboží), co vyžaduje orientaci reforem i na propojení uzlů železnice s letišti a s přístavy (Evropská komise 2011).

1.2 Význam reforem v oblasti liberalizace železniční dopravy

S cílem zastavit ztráty a lépe využít potenciál železniční dopravy, bylo potřebné vykonat zásadní reformy, které se týkali oživení celého sektoru, přičomž těžištěm těchto reforem se stala liberalizace železniční dopravy. S ohledem na vysoké náklady zřízení a provozu infrastruktury, logicky nemůže efektivně budovat paralelné tratě jinými podniky vedle těch tratí, které jsou už vybudované zpravidla státním železničním podnikem. Tím v minulosti vznikl předpoklad přirozeného monopolu železniční dopravy se všemi důsledky v podobě státního vlastnictví a regulace. Na druhé straně, na existujících tratích je však možné, aby služby na nich provozovaly i jiné subjekty, tam už k přirozenému monopolu nemusí docházet. To je právě podstata strategie reforem evropských železnic. Hlavním účelem mělo být nejen snížení nákladů a ztrát na straně států, ale i prospěch zákazníků v podobě možností výběru ze služeb, co by představovalo tlak na zvyšování jejich kvality u poskytovatelů (Tomeš 2014). Reformy v Evropě tak budou mít hlavně podobu vertikální separace, kdy se jedná zejména o oddělení infrastruktury a poskytování služeb (Tomeš 2006).

Ideou liberalizace železniční dopravy je tak především vytvoření jednotného dopravního trhu, co znamená nutnost vytvoření určitého právního rámce na realizaci otevírání (liberalizace) daného trhu a jeho regulování na úrovni Evropské unie. Liberalizace dopravního trhu představuje v zásadě vytvoření nediskriminačních podmínek na podnikání pro všechny druhy dopravy zejména umožněním volného přístupu na dopravní infrastrukturu (Meško 2008). Otevření přístupu na dopravní cestu různým dopravcům znamená, že na určitých linkách si mohou navzájem přímo konkurovat různí dopravci, čímž dojde ke konkurenci na trhu fungujícím podle trhových sil jako v každém jiném odvětví (Seidenglanz 2006).

Co se týká právního rámce, cílem liberalizace je hlavně otevřít trh železniční dopravy tak, aby byl v souladu se základními zásadami, na kterých jsou postavené základní pravidla Evropské unie v oblasti dopravy, volného pohybu služeb a hospodářské soutěže a to zejména v oblasti primárního práva. Tento cíl bude plněný hlavně právními prameny sekundárního práva, které budou stanovovat konkrétní pravidla, prostřednictvím kterých se má železniční trh liberalizovat. Jak vyplyne z dalšího zpracování, tyto právní akty sekundárního práva budou zaměřené na řešení několika zásadních problematik, jako například:

-
- a) odstranění přirozeného monopolu – oddělení funkcí správce infrastruktury od provozování služeb u majoritních železničních podniků (většinou státních)
 - b) umožnění vstupu na trh novým subjektům v rámci odstraňování překážek vstupu na trh, zabezpečením rovného přístupu k železniční infrastruktuře
 - c) zavedení pravidel pro přidělování zakázek na provozování služeb na tratích ve veřejném zájmu
 - d) sjednocení technických norem a schvalování technických podmínek vstupu na trh

Jak bude zřejmé z dalších kapitol této práce, tento proces nebude výsledkem jednorázové legislativní činnosti, ale bude daný vývojem během několika desetiletí. Bude narážet na mnohé překážky, například právní – nedostatek právní úpravy, technické – velké množství technických norem a vnitrostátních regulací, ekonomické – zájmy členských států jako vlastníků státních železničních podniků, finanční – vysoká nákladovost provozování železniční dopravy a nakonec soutěžní – omezení vstupu na trh kladené novým provozovatelem služeb ze strany tradičních železničních podniků a jejich zájmů na zachování dosavadního stavu.

1.3 Právní úprava železniční dopravy jako součásti primárního práva Evropské unie

Od smluv o založení Evropských společenství, Společenstva disponovali přenesenými pravomocemi do takové míry, aby členské státy neztratili postavení suverénních států. Byli dané oblasti, které patřily do výhradní pravomoci Společenství, oblasti s výhradní pravomocí členských států a oblasti, v kterých byla dělená pravomoc tak Společenství jako i členských států.

V oblastech výhradních pravomocí Společenství byli Společenstva oprávněné přijímat opatření a zavazovat s nimi členské státy, například v oblastech dotýkajících se jednotlivých odvětví za účelem dosažení cílů (Sopková - Hogerová 2003). Pro oblast vnitřního trhu byla oblast dopravy upravena v čl. 71 ZES.

Co se týká dělených pravomocí v těch oblastech, v kterých byla smlouvami přenesená jen část výkonu pravomocí, nebyla stanovená přesná hranice mezi těmito pravomocemi a oblastmi, kterých se dotýkají. Rozdělení vycházelo jen ze zjištění členských států, že určité problémy je vhodnější řešit ve vzájemné spolupráci. Ty oblasti, které se řeší na společné jednotné úrovni, má ve svojí kompetenci Evropské společenství, jde o oblasti tzv. společných politik, kam patřila i doprava. V případě

společných politik, Společenstva řídila určitý sektor, v ostatních politikách byla jejich aktivita omezená jen na koordinaci členských států. Každá aktivita Společenstev se vždy uskutečňovala na základě principu subsidiarity a taktéž k uskutečnění té které aktivity přispívala možnost flexibilní klauzule (Sopková - Hogerová 2003).

Od přijetí Maastrichtské smlouvy v roce 1992 se termín tří pilířů Evropské unie používal na znázornění struktury různých forem spolupráce v rámci Evropské unie podle příslušné politické oblasti a části ustanovení smlouvy. Evropská unie neměla právní subjektivitu, tu měli jen Evropské společenstva jako první pilíř Evropské unie. Oblast dopravní politiky se nacházela v prvním pilíři (Sopková - Hogerová 2003).

Lisabonskou smlouvou došlo k zrušení třípilířové struktury a byla ponechána Evropská unie jako jediný subjekt tak pro vnitřní trh, jako i pro vnější právní subjektivitu. Smlouva tak rozšířila subjektivitu dosavadních Evropských společenstev na subjektivitu Unie jako celku (i když Unie i před přijetím Lisabonské smlouvy vykazovala určité rysy subjektivity, protože disponovala jednotným institucionálním rámcem i možností přijímat právní akty sekundárního unijního práva). Zrušením pilířové struktury došlo k nahrazení Evropských Společenstev Unii (EURATOM naproti tomu zůstal nedotčený). Podle Lisabonské smlouvy je právním základem Unie pozměněná Smlouva o Evropské unii, ponechávající si svůj název a Smlouva o Evropských společenstvech, přejmenovaná na Smlouvu o fungování Evropské unie (Tomášek - Týč 2013). Byli dané čtyři druhy pravomocí Evropské unie - výhradní pravomoci Evropské unie, výhradní pravomoci členských států, sdílené pravomoci Unie a členských států a podpůrné doplňkové a koordinační pravomoci Unie ve vztahu k činnosti členských států (Krunková 2012).

Co se týká právní úpravy Lisabonské smlouvy ve vztahu k dopravní politice, Hlava VI. obsahuje články 90 až 100. Tyto pravidla se vztahují na železniční dopravu, silniční dopravu a vnitrozemskou vodní dopravu, ačkoli není vyloučené, aby Evropský parlament a Rada v legislativním postupu přijali vhodné ustanovení i pro námořní a leteckou dopravu. V článku 90 SFEU je stanoveno, že v záležitostech upravených touto hlavou se cíle smluv sledují v rámci společné dopravní politiky. Železniční doprava je její součástí a vztahují se na ní ustanovení těchto článků SFEU.

Pro železniční dopravu jako součást společné dopravní politiky má význam zejména následující článek 91, který za účelem jeho vykonání, jako i s ohledem na specifické črty dopravy, Evropský parlament a Rada podle řádného legislativního postupu a po poradě s Hospodářským a sociálním výborem a Výborem regionů stanoví:

-
- a) společné pravidla platné pro mezinárodní dopravu do anebo z členského státu, anebo při přechodu přes území jednoho anebo vícero členských států;
 - b) podmínky, za kterých může přepravce, který nemá sídlo na území členského státu, v tomto členském státě uskutečňovat dopravu;
 - c) opatření na zlepšení bezpečnosti dopravy;
 - d) další potřebné ustanovení.

Až dokud dané pravidla nebudou stanovené opatřeními, žádný členský stát nesmí (bez řádně udělené výjimky) upravovat předpisy v této oblasti tak, aby v porovnání s domácími dopravci přímo anebo nepřímo znevýhodňovali dopravce z jiných členských států. Toto ustanovení článků 92 SFEU má osobitný význam k zákazu diskriminace dopravců vstupujících na trh jiného členského státu a přispívá k rozvoji liberalizace železniční dopravy a skutečného vnitřního trhu.

Podle článku 93 SFEU, pomoc ze strany státu je přípustná jen tehdy, pokud slouží na koordinaci dopravy, anebo pokud se bude jednat o náhradu za plnění některých závazků souvisejících s veřejně prospěšnou službou. Poskytování těchto služeb ve veřejném zájmu se bude věnovat další část práce.

Další antidiskriminační opatření vyplývají i z článku 95 SFEU, podle kterého se zakazuje diskriminace v dopravě v rámci Unie formou rozdílných cen a podmínek na dopravu stejného zboží po stejných dopravních trasách a v závislosti od krajiny původu anebo určení zboží. Evropský parlament a Rada však mohou přijímat další opatření podle článku 91 SFEU i v této oblasti, pokud to bude v souladu s ostatními ustanoveními smlouvy.

Omezení diskriminace a související činnost Komise vyplývá i z článku 96 SFEU, podle kterého, při dopravě v rámci Unie se zakazuje členským státům uplatňovat ceny a podmínky, které zahrnují jakoukoliv podporu anebo ochranu v zájmu jednoho anebo vícero podniků anebo průmyslových odvětví, pokud to Komise nepovolí v odůvodněných případech. Další bariéry vstupu na trh jsou Smlouvou omezené i v článku 97, podle kterého cla anebo poplatky účtované dopravcům k dopravní cestě v souvislosti s přechodem hranic nesmí přesáhnout rozumní míru stanovenou s přihlédnutím na skutečně vynaložené náklady, které se členské státy zavazují snižovat.

1.4 Liberalizace železniční dopravy ve vztahu k volnému pohybu služeb

Pokud vycházíme z toho, že před liberalizací v určitém odvětví je určitý segment služeb pod vlivem přirozeného monopolu, je zřejmé, že vstup jiných poskytovatelů na trh v tomto segmentu služeb bude značně omezený, což také brání volnému pohybu služeb. Liberalizace má teda vliv i na rozvoj volného pohybu služeb.

Volným pohybem služeb rozumíme přechod činností přes hranice členských států, bez toho, aby tomu bylo bráněno diskriminačními opatřeními podle poskytovatele anebo podle příjemce služby na základě příslušnosti k jinému členskému státu anebo jinými nediskriminačními opatřeními, které tento pohyb znemožňují, jsou mu na překážku, anebo ho činí méně atraktivním (Procházka – Čorba 2006).

Národní trhy se pro svobodu pohybu služeb otvírali postupně, přičemž původní záměr zakládajících smluv na uvolnění svobody pohybu služeb a na odstranění omezení se začal uskutečňovat už v rámci přechodného období do roku 1970. V rámci tzv. všeobecného programu se přijímali směrnice, které postupně liberalizovali jednotlivé druhy služeb a které položili základ pro jednotnou podobu základních ustanovení upravujících působení podnikatelských subjektů. Jejich výsledkem bylo kromě jiného například i to, že dopravci na základě získání licence na svoje působení v jednom z členských států nepotřebují získávat další licenci, jestliže chtějí svoje služby poskytovat i na území jiného členského státu, anebo jestli chtějí na jeho území založit pobočku. Jejich kontrolu následně vykonávají orgány v tom členském státu, kde získali licenci na svoje podnikání. Před přijetím Lisabonské smlouvy, služby v oblasti dopravy podléhaly osobitné úpravě v rámci tzv. společné politiky (Mazák – Klučka 2004). V současnosti, volný pohyb služeb v dopravě podléhá osobitnému režimu, který je upravený sekundárním právem (Procházka – Čorba 2006).

Toto místo dopravy v úpravě volného pohybu služeb mělo svoje praktické důvody. V období, když už byl společný trh až na některé sektory před dokončením, integrace začala přerůstat do hospodářské a měnové unie, přičemž se zvýšily požadavky na zapojení síťových odvětví. Nejrychleji to bylo možné v telekomunikacích, nevyřešenými tak zůstali oblasti liberalizace rozvodové a přenosné sítě energetiky, z důvodu, že investice do těchto sítí byli součástí veřejných výdavků států, a z podobného důvodu i oblast železniční dopravy. Konkrétně v této oblasti to bylo zejména dané tím, že státy byli většinou úplnými vlastníky (přes státní podniky) a teda i investory infrastruktury. Při začleňování národních železnic do společného trhu tak

nastali problémy z předešlých období přirozeného monopolu státu na poskytování těchto služeb, z důvodu, že stát kromě vlastnictví a správy nákladů infrastruktury byl většinou i jediným poskytovatelem služeb (Peltrám – Paleta 2013). Z liberalizace železniční dopravy jako činnosti směřující k zařazení železniční dopravy do volného pohybu služeb se stala osobitná kapitola, které vývojové etapy měli o dost pozdější průběh než v ostatních odvětvích.

Ve vztahu liberalizace železniční dopravy k volnému pohybu služeb budou mít význam hlavně ustanovení Hlavy IV. SFEU – Volný pohyb osob, služeb a kapitálu, v kapitole 3 – Služby. V rámci těchto ustanovení jsou zakázány omezení svobody poskytovat služby v Unii ve vztahu k státním příslušníkům členských států, kteří se usadili v některém jiném členském státu jako příjemce služeb. Podle článku 58 SFEU, svobodu poskytovat služby v oblasti dopravy upravují ustanovení hlavy o dopravě.

1.5 Vztah liberalizace železniční dopravy k hospodářské soutěži

Liberalizace železniční dopravy má nadále zásadní vztah k problematice hospodářské soutěže. Jak bylo naznačené výše, z historického vývoje železniční dopravy vyplývá, že na jednotlivých trzích členských států docházelo ve většině případů k stavu, kde byla železniční doprava téměř absolutně provozovaná národním dopravcem, podnikem ve vlastnictví státu, který v sebe sdružoval tak provozování infrastruktury jako i poskytování dopravních služeb na železnici. Z hlediska práva hospodářské soutěže tak hovoříme o vzniku přirozeného monopolu.

Přirozený monopol je překážkou konkurence na trhu, v důsledku kterého hovoříme o nedokonalé konkurenci na trhu. Příčiny vzniku přirozených monopolů jsou různé, kromě výše uvedených historických důvodů je to v případě železnice i proto, že existují velmi vysoké fixní náklady při zahájení produkce a nízké přírůstkové náklady při produkci dodatečné jednotky produkce. K rozložení vysokých fixních nákladů je potom potřeba velkého objemu produkce a nejefektivnější je koncentrace produkce u jednoho subjektu, protože existence konkurence by znamenala duplikaci vysokých fixních nákladů. K přirozeným monopolům docházelo zejména v případě odvětví, kde byla se zřízením poskytování služby spojená rozsáhlá výstavba infrastruktury, přičemž kromě železnic k tomu docházelo hlavně v síťových odvětvích (Tomeš 2006).

V podmínkách železnice to znamená, že by bylo extrémně neefektivní vedle existujících tratí budovat paralelné tratě, které by byli provozované jiným subjektem, ale je možné využít existující tratě tak, aby na ně za transparentních podmínek a za úhradu mohli vstoupit další subjekty, které by tak mohli soutěžit mezi sebou, co by vedlo k vzniku konkurence a tím spojeného zvyšování množství a kvality služeb. To však předpokládalo, aby byl dosavadní přirozený monopol sdružující provozování infrastruktury a poskytování služeb rozdělený.

Podle právní úpravy hospodářské soutěže, tato oblast je podstatně širší a otázky přirozených monopolů tvoří jen jednu z jejich částí (např. vedle úpravy zákazu dohod mezi podnikateli, které jsou neslučitelné s vnitřním trhem podle článku 101 SFEU). V SFEU je předmětem úpravy Hlavy VII. – Společné pravidla pro hospodářskou soutěž, zdaňování a aproximaci práva, ve vztahu k problematice a charakteru tradičních železničních podniků budou mít význam hlavně ustanovení článku 106. V případě veřejnoprávních podniků a podniků, kterým členské státy přiznávají osobitní anebo výhradní práva, tyto státy neustanoví ani neponechávají v účinnosti opatření, které jsou v rozporu s pravidly smluv, hlavně s pravidly uvedenými v článku 18 SFEU a pravidly hospodářské soutěže. Podniky pověřené poskytováním služeb všeobecného hospodářského zájmu anebo podniky, které mají povahu fiskálního monopolu, podléhají pravidlům smluv, hlavně pravidlům hospodářské soutěže, za předpokladu, že jejich uplatňování neznemožňuje plnit určité svěřené úlohy (čl. 101 – 106 SFEU).

Dalším aspektem práva hospodářské soutěže, který bude mít vztah k rozvoji konkurence na trhu, je úprava zneužití dominantního postavení na trhu. V smyslu článku 102 SFEU se zakazuje jakékoliv zneužívání dominantního postavení na vnitřním trhu nebo jeho podstatné části jedním anebo více podnikateli, jelikož je to neslučitelné s vnitřním trhem, pokud se tím může ovlivnit obchod mezi členskými státy. Zneužívání může zahrnovat zejména přímé anebo nepřímé vynucování nepřiměřených nákupních anebo prodejních cen anebo jiných obchodních podmínek; omezování výroby, odbytu anebo technického rozvoje na úkor spotřebitelů; uplatňování různých podmínek vůči obchodním partnerům při stejných plněních, čímž jich v hospodářské soutěži znevýhodňují; podmiňování uzavírání smluv přijetím dodatečných závazků, které nesouvisí s předmětem těchto smluv.

Lze usoudit, že uvedené bude souviset s problematikou liberalizace železniční dopravy nepřímo v tom směru, že každý tradiční železniční podnik má na trhu dominantní postavení. Kromě liberalizačních právních aktů bude činnost tradičních

železničních podniků omezovaná i pravidly hospodářské soutěže tak, aby nebránili vstupu dalších subjektů na trh zejména stanovováním nepřiměřených cen a poplatků za vstup na tratě a používání infrastruktury, podmiňováním přijetí nesouvisejících smluvních závazků, nebo omezováním technického rozvoje infrastruktury. Pokud by byl některý ze subjektů poškozený ze strany podniku s dominantním postavením, je možné pohlédnout i na ochranu z hlediska hospodářské soutěže a zákazu zneužívání dominantního postavení.

Kromě ustanovení SFEU, součástí regulace hospodářské soutěže v Unii jsou i směrnice stanovující liberalizaci v určitých odvětvích, které byli doposud formou monopolu a kam patří i směrnice v oblasti liberalizace železniční dopravy, jak bude rozpracované v další části této práce.

1.6 Liberalizace železniční dopravy v úpravě sekundárního práva

Jak bylo uvedené předešlé, s ohledem na zařazení dopravní politiky v primárním právu, a s ohledem na její osobitné místo v rámci volného pohybu služeb, bude konkrétní právní úprava liberalizace železniční dopravy především předmětem úpravy sekundárního práva. Smlouvy primárního práva zmocňují unijní orgány k přijímání závazných právních aktů v určitých oblastech a za určitých podmínek. Takto přijímané akty, kterými Unie vykonává svoje pravomoci, se považují za právo odvozené od primárního práva, teda za právo sekundární. Podle SFEU existuje pět právních aktů – nařízení, směrnice, rozhodnutí, doporučení a stanoviska (článek 288 SFEU). Akty, které mají normativní právní povahu, jsou sekundárním právem, musí však být v souladu s primárním právem, jinak mohou být Soudním dvorem prohlášené za neplatné (Tomášek – Týč 2013). Z hlediska právních norem v oblasti liberalizace železniční dopravy budou mít prvořadý význam zejména nařízení a směrnice.

Nařízení mají všeobecně závaznou platnost, po vydání jsou závazné pro všechny členské státy a přímo použitelné. Přijímá jich Rada Evropské unie na návrh Evropské komise v spolupráci s Evropským parlamentem, v jistých případech může být pravomoc přijímat nařízení delegovaná na Evropskou komisi.

Směrnice jsou osobitným pramenem práva vytvořeným systémem práva nejdříve Evropských společenstev a později i Evropské unie. Zavazují jen ty členské státy, pro které jsou určeny, nezavazují a nezakládají povinnosti fyzickým a právnickým osobám. V směrnici je stanovené, co je potřebné dosáhnout, ale volba forem a metod

dosáhnutí je ponechaná členským státům. Směrnice pak vyžaduje implementaci (transpozici) do vnitrostátního práva formou vnitrostátního právního aktu státu (zákon, nařízení vlády, vyhláška a pod.) v určené lhůtě (Krunková 2012).

Vedle samotných pramenů sekundárního práva však budou mít pro celkové směřování liberalizace železniční dopravy význam i akty zejména politického charakteru, které se podíleli na formování právního rámce. Tyto dokumenty tvoří hlavně Bílé knihy Evropské unie, které stanovují hlavní priority a cíle, které se mají právní úpravou a její realizací dosáhnout. V některých případech Bílá kniha následuje po vydání Zelené knihy, jejímž cílem je zahájit proces konzultací o daném tématu na evropské úrovni. Bílou knihu představuje Evropská komise, připomínkuje ji Evropský parlament a Rada. Po jejich schválení se z nich může stát akční program Evropské unie. Bílá kniha je pro členské státy nezávazným dokumentem, má pro ně doporučující povahu. Je to nenormativní dokument strategické povahy (Tomeš 2007).

2 AKTUÁLNÍ SITUACE NA TRHU OSOBNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVY NA SLOVENSKU A V ČESKÉ REPUBLICE

Liberalizační procesy vedli v jednotlivých členských státech EU k různým přístupům z hlediska naplňování Směrnic EU, doporučení a stanovisek. Členské státy velmi neochotně a ne příliš pečlivě přistupovali k těmto otázkám a velmi pomalu upravovali svoje vnitrostátní právní pořádky v oblasti dopravní politiky. Některé členské státy tuto oblast úpravy dokonce ignorovali úplně. Jedním z procesů úpravy segmentu železniční dopravy bylo např. oddělení správce infrastruktury od provozovatele železničních služeb. Tento proces byl v členských státech, kde platí dominantní (monopolní postavení) národního dopravce ne příliš přijat a podotýkal se s negativní odezvou ze strany těchto členských států.

Česká republika přistoupila k tomuto základnímu liberalizačnímu procesu dne 1. 1. 2003, kdy na základě zákona č. 77/2002 Sb. byla rozdělena na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty (SŽDC), na kterou přešla správa části dopravní infrastruktury, a na akciovou společnost České dráhy, na kterou přešly činnosti osobního i nákladního železničního dopravce (České dráhy 2018).

Slovenská republika přistoupila k tomuto základnímu liberalizačnímu procesu dne 1. 1. 2002, kdy došlo po dvojnásobném odkladu k rozdělení podniku Železnice Slovenské republiky na dvě části: Železniční společnost a.s. (ZSSK), kde je 100% vlastníkem akcií stát a Železnice Slovenské republiky (ŽSR). ŽSR spravují dopravní cestu a ZSSK vykonává dopravní činnosti v osobní i nákladní dopravě (Sekela 2002).

Tento proces oddělení poskytovatele služeb od provozovatele přispívá k větší pružnosti, rychlosti a jednoduššímu vstupu jiného dopravce na trh osobní, ale i nákladní železniční dopravy. Aktuálně probíhá v ČR několik soutěží (výběrových řízení) na provozování regionální železniční dopravy po roku 2019, kdy skončí platnost smluv uzavřených s národním dopravcem České dráhy a.s. Právě na základě nové právní úpravy v oblasti železniční dopravy z pozice EU, která stanovuje povinnost každého členského státu po roce 2024 vypisovat výběrové řízení na provozování všech železničních tratí ve veřejném zájmu. Tato povinnost je dalším krokem k prolomení monopolního postavení v oblasti regionální a vnitrostátní osobní železniční dopravy. Tyto soutěže jsou nejlepší cestou ke kvalitnějším a levnějším službám, lepším a

modernějším vlakovým soupravám, ale mají vliv i na úspory pro státní rozpočet. Pro kraje je to nejlepší cesta, jak dosáhnout na lepší službu za menší peníze, tedy má dopad i na krajský rozpočet, protože kraj zaplatí za ujeté kilometry vysoutěžených vlaků méně peněz. Podle stránek Evropské komise je k 8. září 2016 v České republice celkem 59 firem, které jsou držiteli licence pro provozování drážní dopravy na celostátních a regionálních drahách. Firmy, které jsou držiteli této licence a zároveň vlastní osvědčení dopravce (další z podmínek nutných pro provozování drážní dopravy) jsou uvedeny v Seznamu českých železničních dopravců (SZDČ 2018).

Ministerstvo dopravy zveřejnilo harmonogram soutěží provozovatelů dotované dálkové osobní železniční dopravy až do roku 2027/2028, který podle průvodního dopisu ministra z ledna 2012 je založen zřejmě na usnesení vlády České republiky č. 423 z 8. června 2011 (MD ČR 2012). Jedná se například o tratě:

- R 21 Praha – Turnov – Tanvald a R 24 Praha – Kladno – Rakovník, motorová trakce, zahájení provozu 2018/2019, podíl 5,0 %
- R 6 (část Ex) Praha – Plzeň – Německo/Cheb, elektrická a motorová trakce, zahájení provozu 2019/2020, podíl 6,6 %
- R 26 Praha – Písek – České Budějovice, motorová trakce, zahájení provozu 2020/2021, podíl 2,4 %
- R/Ex Praha – Pardubice – Olomouc – Ostrava – Polsko/Slovensko, elektrická trakce, zahájení provozu 2021/2022, podíl 7,2 %
- R 7 (+Ex) Praha – České Budějovice – Rakousko, elektrická trakce, zahájení provozu 2022/2023, podíl 5,2 (8,2) %
- část R 11 Plzeň – České Budějovice, elektrická trakce, zahájení provozu 2024/2025, podíl 2,0 %
- část R 11 České Budějovice – Jihlava – Brno, elektrická a motorová trakce, zahájení provozu 2024/2025, podíl 3,3 %
- R 8 Brno – Ostrava – Bohumín, R 12 Brno – Šumperk, R 13 Brno – Břeclav – Otrokovice – Olomouc, R (nový) Brno – Zlín, elektrická trakce, zahájení provozu 2025/2026, 9,5 %
- Ex Brno – Ostrava – Bohumín, Ex 4 Rakousko/Slovensko – Břeclav – Otrokovice – Ostrava – Polsko, elektrická trakce, zahájení provozu 2026/2027, podíl 2,0 a více %

-
- Ex 3 Německo – Děčín – Praha – Brno – Břeclav – Rakousko/Slovensko, elektrická trakce, zahájení provozu 2027/2028, podíl 11,1 %

V současnosti v rámci nedotované osobní železniční dopravy poskytuje svoje služby v ČR hned několik dopravců. Například na trati Praha – Kralupy nad Vltavou, Praha - Nitra je to společnost Arriva, na trati Praha – Brno – Bratislava, Praha – Ostrava – Košice, Praha – Havířov společnosti Regiojet a Leo Express a další.

Na Slovensku aktuálně neprobíhá žádná soutěž z hlediska poskytování služeb osobní železniční dopravy ve veřejném zájmu, jako je tomu v ČR. Nadále tedy zůstává jediným poskytovatelem a zástupcem z pozice soukromních dopravců v rámci poskytování této služby společnost Regiojet na trati Bratislava – Komárno, která zaznamenává hodnoty přesahující 20% nárůst počtu cestujících na této trati. Můžeme tedy konstatovat, že z tohoto pohledu SR zaostává a nevěnuje dostatečnou pozornost otvírání železničního trhu z hlediska vypisování tendrů a poskytování těchto služeb železniční osobní dopravy. V roce 2017 stát zrušil jediný probíhající tender na provozování dotované rychlíkové tratě Bratislava – Bánská Bystrica. Rozhodl o tom ministr Árpád Érsek (Most – Híd) s tím, že hlavním záměrem je zabezpečit komplexnější dopravní obslužnost území a zajistit finanční udržitelnost veřejné osobní dopravy na Slovensku. Po přehodnocení původních podmínek je Ministerstvo dopravy připravené vyhlásit novou soutěž (MDV SR 2017). Toto vyhlášení ministra dopravy SR ze 17. 2. 2017 však více jak po roku soutěž i napříč příslibům znovu vypsaná nebyla. Ministerstvo dopravy však plánuje na další rok (2019) vypsat tender na provozování vlaků na 35 železničních tratích po celém Slovensku. Nepřímo je však k tomu donucený z pozice plnění závazků vůči právním nástrojům EU a to především z hlediska Směrnice EU, které stanovují povinnost jednotlivých členských států EU vypisovat soutěže na všechny železniční tratě po uplynutí sjednaných dohod na provozování těchto služeb osobní železniční dopravy od roku 2024. Seznam těchto 35 ti železničních tratí však ministerstvo odmítá zveřejnit. Ministr Árpád Érsek však naznačil, že půjde o nejméně lukrativní úseky v regionech, na kterých státní přepravce Železniční společnost Slovensko dosahuje nejvyšší ztráty. Ministerstvo dopravy taktéž plánuje vypsat tendr také na trať Bratislava – Komárno, neboť český dopravce společnost Regiojet a.s. má smlouvu na provozování této trati na roky 2012 - 2020 (Symsite Research 2018).

Z hlediska železniční dopravní obslužnosti rozlišujeme dvě skutečnosti z pozice poskytovatele této služby. První skutečností je fakt, který umožňuje vstoupit jakémukoliv železničnímu dopravcovi za splnění podmínek na železniční trať v kterémkoliv členském státu EU, avšak zde hovoříme o tzv. podnikání na vlastní riziko (např. Regiojet na trati Praha – Košice) a druhou skutečností je tzv. dotovaná osobní doprava v jednotlivých členských státech EU (např. Regiojet na trati Bratislava – Komárno), kde riziko ztráty je kryté ze strany dotované politiky státu. Dotovaná osobní železniční doprava představuje závazek veřejné služby, kterou si objednává stát, kraje a obce v samostatné působnosti. Veřejná služba je služba ve veřejném zájmu, kterou poskytuje nebo objednává a financuje či spolufinancuje složka veřejné správy, tedy stát nebo územně-samosprávný celek. Veřejný zájem je druhem zájmu, který je všeobecně prospěšný. Je opakem čisto soukromního zájmu (Pirošík 2012). V rámci železniční dopravy se vychází z toho, že provozování služeb na některých tratích může být neefektivní a ztrátové, co není atraktivní ani udržitelné pro poskytovatele, přesto je však ve veřejném zájmu, aby na těchto tratích byla zabezpečená železniční doprava.

Stát (prostřednictvím MDV SR) objednává některé dálkové vlaky, kraje a obce takzvanou dopravní obslužnost, do níž patří i městská hromadná doprava. Za realizaci dopravních služeb ve veřejném zájmu přináležejí dopravcovi úhrada za poskytování těchto služeb od objednavatele. Úhrada pro období každého cestovního pořádku se stanovuje podle vzorce:

$$\text{Úhrada} = \text{VLKM} \times \text{C} \times (1+i) + \text{VLKM} \times \text{DC}$$

„VLKM“ je rozsah dopravného výkonu ve vlkm, stanovený pro období platnosti příslušného CP postupem podle smlouvy, pričomž se zohľadní srážky za nerealizované alebo chybné výkony,

„C“ je úhrada za 1 vlkm, ktorá je 4,52 €/vlkm v cenové úrovni daného roku,

„i“ je kumulatívni meziročni prírůst indexu spotřebitelských cen v %, publikovaný Statistickým úřadem Slovenské republiky za všechny období předcházejícího začátku platnosti příslušného CP od začátku roku 2011,

„DC“ je celková výška nákladů dopravce za použití železniční dopravní cesty předmětných vlaků na trati, a to v rozsahu základných přístupových práv v smyslu bodu B1, přílohy č. 13 zákona o dráhach, vztahujících se na jeden vlkm (eur/vlkm) (MDVRR SR 2010).

Závazek veřejné služby je upraven v zákoně č. 194/2010 Sb. o veřejných službách v přepravě cestujících a o změně dalších zákonů. V tomto zákoně jsou pevně

stanoveny podmínky smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících, postup při uzavírání smlouvy a případné sankce při nedodržení postupu jejího uzavírání (MD ČR 2017).

Například při představení situace, kdy by dopravní obslužnost v dálkové osobní dopravě provozoval soukromí dopravce na trati Košice – Bratislava severní trasou a to z pozice vlastního podnikatelského rizika, tedy bez nároků na dotace, by úspora pro státní rozpočet činila denně 36 205,2 euro a to na základě kalkulace vlkm – 445 x dotace za 1vlkm – 4,52 euro x počet dotovaných rychlíkových spojů (v současnosti 9 spojů v obou směrech). Samozřejmě tato denní úspora by menší v souvislosti s proplácením slev vybraným skupinám cestujících, kteří cestují na Slovensku zadarmo, což je světový fenomén v této oblasti. Žádná krajina takové výhody v oblasti proplácení slev vybraným sociálním skupinám v železniční dopravě neposkytuje, i když v ČR se tato myšlenka už v parlamentu objevila, k hlasování o její možné proveditelnosti se však ještě nedostala. V ročním součtu by tato úspora činila 13 mil. 214 tis. 898 eur, které by bylo možné investovat do rozvoje železniční sítě na Slovensku, anebo nákupu nových moderních lokomotiv a vlakových souprav pro zkvalitnění regionální železniční dopravy, propojení a výstavby železničních tratí v zaostalých regionech a soustředění dopravní politiky v oblasti železniční dopravy právě na regionální dopravu, která je v současnosti podceňovaná a odsouzena na druhou kolej za vlaky dálkové a mezinárodní dopravy. Mnohé regiony se vyznačují nedostatečnou hustotou železniční sítě, v některých regionech se hustota naopak zvýšila např. Prešov – Košice apod.

Důležitost uzavírání smluv ve veřejném zájmu si uvědomuje i EU, která se snaží zabránit tomu, aby jednotlivé hospodářské soutěže byli přímo zadávány na míru konkrétního dopravce. K hospodářské soutěži na vnitrostátních trzích by se mělo proto přistupovat na dvou úrovních:

- a) jako k soutěži „na trhu“ v případě těch služeb, které lze poskytovat prostřednictvím otevřeného přístupu, a
- b) jako k soutěži „v prospěch trhu“ s cílem umožnit transparentní a nákladově efektivní zadávání smluv o službách ve veřejném zájmu, jako to v současnosti lze pozorovat v některých členských státech (Evropská komise 2013).

Uvedená problematika tratí ve veřejném zájmu se měla řešit i v rámci liberalizace železniční dopravy, na základě čehož bylo přijaté Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1370/2007 z 23. října 2007 o službách ve veřejném zájmu v železniční a silniční osobní dopravě.

Při těchto službách ve veřejném zájmu se má další rozvoj poskytování služeb na úrovni Evropské unie dosáhnout prostřednictvím regulované soutěže – uplatňováním pravidel veřejné soutěže spojené se svobodným přístupem na dopravní trh, kde vítěz soutěže dostane výhradní práva na vykonávání dopravních služeb, podle dostatečně dlouhé doby platnosti kontraktu v určité kvalitě, počtů spojů, nákladů na zabezpečení a v určité ceně jízdného. Předmětem úhrady státu vůči poskytovateli za poskytování služby ve veřejném zájmu je rozdíl mezi náklady a tržbami, přičemž za předpokladu uskutečnění výběrového konání může obsahovat i přiměřený zisk dopravce. Smlouvy se uzavírají na delší časové období, jelikož se předpokládají investice dopravce do těchto služeb - např. dopravní prostředky, zaměstnanci a pod. (Protimonopolný úrad Slovenskej republiky 2011).

Pro oblast železniční dopravy je maximální délka takto uzavíraných smluv 15 roků (Nařízení 1370/2007). Pro dopravce je taková zakázka zajímavou příležitostí k zvýšení konkurenceschopnosti, zabezpečení odbytu a udržitelnosti své hospodářské stability. Pro stát má výhodu hlavně v zabezpečení služby ve veřejném zájmu. Pro cestující má přínos v rámci zkvalitnění služeb přepravy a lepší ceny do budoucna (Nařízení 1370/2007).

Pro oblast železniční dopravy taktéž existuje všeobecná výjimka, podle které, pokud to nezakazuje vnitrostátní právo, příslušné orgány se mohou rozhodnout zadat smlouvy o službách ve veřejném zájmu přímo, pokud se týkají železniční dopravy, pokud však doba platnosti takových smluv nepřesáhne 10 let, kromě výjimečných případů. V nařízení se uvádí, že tuto výjimku zohlednili pro železniční dopravu vzhledem na rozdílnost územního uspořádání členských států, co dále není konkretizováno (Nařízení 1370/2007).

Podle čtvrtého železničního balíčku, který navrhla EK a který je už platný, skončí tato možnost zadávání smluv jednomu dopravci bez soutěže, tedy přímo v roce 2023. Do roku 2023 musí podle EK skončit všechny nevysoutěžené smlouvy (Sůra 2017).

2.1 Hlavní problémy v sektoru železniční dopravy ze soutěžního hlediska

Nastavení legislativního rámce samo o sebe není postačující na to, aby se v sektoru železniční dopravy vytvořilo konkurenční prostředí, a na trhu existují

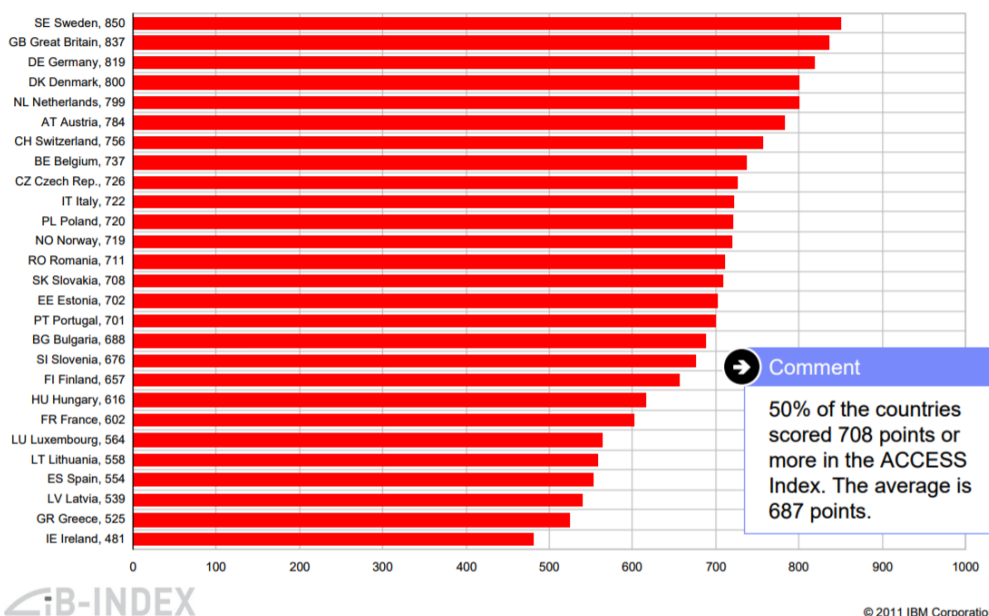
problémy, které rozvoji konkurence brání. Protimonopolní úřad SR definuje tyto základní problémy:

1. Zbytečné anebo nepřiměřeně vysoké bariéry vstupu na trh železniční dopravy.
2. Problémová regulace poplatků za přístup k železniční dopravní cestě.
3. Vliv státu v sektoru, především způsob poskytování dotací a jiných finančních výpomocí státním podnikům, jako i určitá politizace sektoru.
4. Nedostatečná kvalita železniční infrastruktury.
5. Rozvoji konkurence brání i chování státních podniků, které se snaží o zachování si svého postavení na trhu.
6. Systém, kterým jsou organizované smlouvy o výkonech ve veřejném zájmu (Protimonopolní úřad Slovenskej republiky 2011).

Z hlediska problémů bariér vstupu na trh jde především o to, jaké podmínky musí zájemci o vstup na trh splnit, aby vůbec mohli začít na trhu působit. Tyto bariéry vstupu dokážou ovlivnit zájem resp. nezájem a motivaci nových dopravců na trh vstoupit. Čím jsou tyto podmínky vstupu nižší, tím je vstup na trh lehčí a trh konkurenčnější.

K sledování tohoto základního problému a určení jeho intenzity v jednotlivých krajínách nám pomáhá index ACCESS, prostřednictvím kterého se vyhodnocuje výška bariér vstupu na trh železniční osobní a nákladní dopravy. V rámci indexu se vyhodnocují informační bariéry (získávání informací), administrativní bariéry (získání licence), provozní bariéry (systémy zpoplatnění) apod. (Protimonopolní úřad Slovenskej republiky 2011).

Slovensko se v rámci tohoto indexu v rámci mezinárodního porovnání nachází uprostřed hodnocení s počtem 708 bodů. Česká republika s počtem 726 bodů se nachází taktéž nad průměrem vyhodnocování těchto bariér, přičemž bodový průměr činí 687 bodů. Můžeme tedy konstatovat, že bariéry vstupu na trh existují v SR i ČR. Nejjednodušší vstup na trh železniční dopravy (osobní a nákladní) je v krajínách, jako je Švédsko, Velká Británie, Německo, Dánsko, Nizozemsko, Rakousko.



14

IB-INDEX

© 2011 IBM Corporation

Obr. 1: ACCESS INDEX 2011 (osobní a nákladní železniční doprava)
Zdroj: Fercargo 2011

Dalším problémem je regulace poplatků za přístup na železniční infrastrukturu, která se liší v různých krajínách. Tyto regulace můžeme zařadit k nástrojům protekcionistické dopravní politiky každého státu, kde každý stát může nadměrnými (extrémně vysokými poplatky) odradit potenciální konkurenční zájemce.

Tyto licenční poplatky byli na Slovensku tak vysoké, že odradili potenciální konkurenty před vstupem na náš železniční trh. Do roku 2010 museli zájemci o vstup na slovenský železniční trh zaplatit poplatek ve výšce 60 tisíc eur. V okolních krajínách byl tento poplatek o několik deset tisíc eur menší. Tento problém byl odstraněn v roce 2011, kdy se poplatek za získání licence snížil na 500 euro i v souvislosti s aplikací potřebných Směrnic EU, konkrétně Směrnice č. 2001/14/EC. Stejná suma 500 euro platí i pro udělení licence v ČR. Vydání povolení na provozování železniční tratě poskytuje Drážní úřad v ČR a na Slovensku Dopravný úřad (Dopravný úřad SR 2018).

Dalším významným faktorem, který ovlivňuje konkurenční prostředí na železnici je vliv státu v daném sektoru a to především poskytování dotací a jiných finančních výpomocí státním podnikům a jejich zvýhodňování oproti soukromému poskytovateli. Nejvýznamnější dotace a jiné formy pomoci poskytované ze strany státu státním železničním podnikům jsou následovné:

1. Dotace pro ŽSR

ŽSR (Železnice slovenské republiky) jsou správcem železniční infrastruktury, který zabezpečuje správu a provozování železniční dopravní cesty a je zodpovědný za výstavbu a modernizaci železniční infrastruktury (ŽSR 2018). Smlouvu o provozování železniční infrastruktury uzavírá stát prostřednictvím MDV SR (vlastník železniční infrastruktury) se ŽSR (manažerem železniční infrastruktury). Stát se v rámci této smlouvy zavazuje uhradit ŽSR formou neinvestičních dotací sumu, která kryje rozdíl mezi náklady a výnosy spojenými s provozováním železniční infrastruktury (Protimonopolný úrad Slovenskej republiky 2011). Výdaje z veřejných rozpočtů se dělí na běžné (neinvestiční) dotace a kapitálové (investiční) dotace. Neinvestiční dotace jsou poskytovány dopravcům za úhradu ztráty z poskytování přepravy po železnici a správci infrastruktury za údržbu a opravy železniční cesty. Neinvestiční dotace narušují fungování trhu samotného (Tomeš, Pospíšil 2006). V roce 2016 zaznamenala ŽSR kladný výsledek hospodaření (17 mil. EUR), avšak meziroční vývoj nákladů byl výrazně ovlivněn zúčtováním opravné položky k pohledávce ZSSK Cargo Slovakia, a.s., v roce 2016 ve výšce 9 000 mil. EUR v smyslu Usnesení vlády SR č. 390/2013 a Dohody o uznání závazku. Co se týká úvěrů, státních dotací a dotací EU činili v roce 2016 pro ŽSR 1 mld. 641 mil. EUR (ŽSR 2016).

2. Dotace pro ZSSK

Železniční společnost Slovensko, a.s. je železničním dopravcem, kterého předmět činnosti tvoří přeprava osob. Výhradním vlastníkem (jediným akcionářem) společnosti je stát. Práva státu jako akcionáře vykonává MDV SR. Většina výkonů ZSSK se realizuje jako dotovaná služba na základě objednávky od státu. Stát, který je povinný zabezpečit dopravní obslužnost území, uzavírá se ZSSK smlouvu o dopravních službách ve veřejném zájmu. Touto smlouvou se společnost ZSSK zavazuje poskytnout osobní dopravu v určitém rozsahu a za regulovanou cenu, kterou by jinak z hlediska svojín obchodních zájmů neposkytovala vůbec anebo v požadovaném rozsahu anebo by ji neposkytovala za regulované ceny pro její ekonomickou nevýhodnost). Naopak stát se zavazuje uhradit za tyto výkony prokazatelnou ztrátu, která v souvislosti s jejich poskytnutím vznikne (MDV SR 2018). Tato ztráta se vypočítává jako rozdíl mezi ekonomickými náklady vynaloženými dopravcem na splnění svého závazku, který mu vyplývá z uzavřené smlouvy a tržbami dosaženými z tohoto závazku. Ze strany státu je však tato ztráta uhrazovaná jen do maximální výšky finančních prostředků určených

v státním rozpočtu na příslušný rok, to znamená tedy, že ne vždy stát v plné míře uhradí rozdíl mezi těmito náklady a výnosy.

V roce 2016 zaznamenala ZSSK negativní výsledek hospodaření, který činil v konečném součtu schodek 5 152 mil. EUR. S negativním výsledkem hospodaření se ZSSK podotýká už dlouhé roky. Stejně jako v roce 2014, 2015 se dostávala do záporných čísel hospodaření. V roce 2014 to byl schodek 6 379 mil. EUR a v roce 2015 schodek 5 152 mil. EUR. V rozmezí trojročního zúčtování výsledků společnosti ZSSK můžeme však identifikovat trend snižování ztráty a to v každém roce od roku 2014. Ze strany státu byla v roce 2016 uhrazená ztráta ve výšce 238 mil. EUR za plnění výkonu smluv ve veřejném zájmu. Oproti roku 2015 je zde nárůst o 5 mil. EUR v rámci tohoto plnění.

Dotace ze státního rozpočtu SR v kombinaci s dotacemi ze strukturálních fondů EU činili v roce 2016 sumu 386 mil. EUR na realizaci různých projektů v oblasti železniční dopravy. Například projekt obstarání nových osobních vagonů, modernizace hnacích dráhových vozidel, obstarání integrovaného dopravního systému, obstarání elektrických poschodových jednotek, obstarání komunikačních zařízení pro zvýšení bezpečnosti regionální železniční dopravy apod. (ZSSK 2016). Taktéž je potřebné upozornit na dotace ze státního rozpočtu na proplácení slev vybraným skupinám cestujících tzv. bezplatná přeprava, která každoročně podle institutu pro dopravu a hospodářství stojí státní rozpočet 12 mil. EUR.

Následující tabulka poskytuje vývoj státních dotací do pravidelné železniční veřejné dopravy (ve veřejném zájmu) v SR. Nejvíce finančních prostředků bylo přiděleno v roce 2012, naopak nejméně v roce 2005, přičemž trendy růstu nebo poklesu se každý rok mění. V roce 2012 vstoupila společnost Regiojet a.s. na slovenský železniční trh v rámci poskytování služeb ve veřejném zájmu na trati Bratislava – Komárno. Od roku 2012 je této společnosti každoročně vyplaceno ze státního rozpočtu 5 mil. 634 tisíc EUR na provozování této tratě (MDVRR SR 2012).

Tab. 1: - Dotace do pravidelné železniční veřejné přepravy osob v SR (mil. EUR)

	2000	2005	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Železniční osobní doprava	161,6	116,6	228,1	361,7	205,3	265,4	233,9	238,1

Zdroj: Mindop 2015

Z uvedeného vyplývá, že v SR je železniční sektor, co se týká finančního hlediska pod výrazným vlivem státu. Způsob, jakým jsou ze státního rozpočtu poskytovány dotace a jiné formy finanční pomoci jsou problematické z mnoha důvodů. Jedním z problémů, který sehrává významnou úlohu, je už zmiňovaný poplatek za používání železniční dopravní cesty, který je důležitým příjmem ŽSR a významnou nákladovou položkou dopravců a tedy ovlivňuje celkovou finanční situaci. Zároveň jeho výška ovlivňuje i výšku dotací ze státního rozpočtu (dofinancování ŽSR, úhrada ztráty výkonů ve veřejném zájmu ZSSK apod.). Jedním z důvodů, kromě naplnění Směrnic EU bylo v roce 2011 snížit tento poplatek na přijatelnou sumu a především snížit způsob poskytování vysokých dotací ŽSR na úhradu fixních nákladů. Jelikož přístup státu do roku 2010 způsobil, že tento poplatek byl velmi vysoký, co zákonitě vedlo k poklesu přepravních výkonů na železnici a tím pádem i k poklesu příjmů ŽSR. Z toho důvodu se následně dopravci dostávali do problémů z důvodu vysokých nákladů na jedné straně a snižování objemu přepravy na straně druhé, protože zákazníci se přeorientovali na silniční dopravu. Stát se tento problém snažil řešit, avšak ne systematicky, ale např. osobitnými dotacemi v roce 2008 a 2010 pro ŽSR. V roce 2009 poskytl stát finanční výpomoc společnosti CARGO apod. Tento proces zákonitě vedl k deformaci v železničním sektoru, neboť systém nastavení poplatků a dotací pro ŽSR byl řešený spíše z politického než ekonomického hlediska, kdy se důraz kladl více na možnosti státního rozpočtu, než na ekonomické principy. Dalším problémem jsou samotné uzavírané smlouvy, které nemotivují ŽSR a ZSSK k tomu, aby svoji činnost směřovali a vykonávali efektivněji, snižovali náklady a nespolehnali se na vykrytí ztráty ze strany státního rozpočtu. Z toho vyplývá i možný problém prohlubování této ztráty, protože stát není povinný vykryt celou ztrátu těchto společností, ale je vázaný na možnosti státního rozpočtu pro příslušný rok. To může způsobovat kumulování dluhů, zhoršení finanční pozice a zvyšující se zadluženost těchto společností.

Dne 11. 3. 2011 přijala vláda SR Program revitalizace železničních společností. Jde o určitý ozdravný plán železnic, kterého cílem je zabezpečit stabilitu v železničním sektoru a zachovat rozvojový potenciál železnic, jako i nastavit pravidla pro státní financování, eliminovat disproporce mezi objemem a výkonem a zabezpečit vyrovnané hospodaření železničních společností (MDVRR SR 2012).

Protimonopolní úřad SR považuje za problematické to, že v sektoru není nezávislý regulátor. Sektorovým regulátorem je Úřad pro regulaci železniční dopravy. Je to rozpočtová organizace napojená na státní rozpočet prostřednictvím rozpočtové

kapitoly MDV SR. Předsedu úřadu vyjmenovává a odvolává vláda na návrh ministra dopravy. ÚŘŽD teda není nezávislým orgánem z hlediska finančního i personálního je pod vlivem MDV SR. Problematické je i to, že MDV SR je zodpovědné za nastavování dopravní politiky, kontroluje 3 nejsilnější subjekty v železničním sektoru – ŽSR, ZSSK a CARGO a zároveň má vliv na výkon regulace, od které výrazně závisí podmínky a možnosti vstupu nových dopravců. Tu vzniká výrazný prostor pro konflikt zájmů (Protimonopolný úrad Slovenskej republiky 2011). Problematické jsou tedy i politické zásahy do sektoru, které budou předmětem další části této práce.

Významným problémem je také nedostatečná kvalita železniční infrastruktury, která není připravena na měnící se podmínky a strukturu dopravního trhu a to jak na Slovensku, tak i v ČR. V ČR v posledních letech zaznamenala tato oblast výstavby a modernizace železniční infrastruktury poměrně velký zájem ze strany vrcholných politických činitelů a stala se součástí několika politických programů jednotlivých politických stran. Jde především o oblast výstavby vysokorychlostní železnice Praha – Dresden, Praha – Brno a propojení hlavního města Prahy železniční infrastrukturou s letištěm Václava Havla. Na Slovensku dochází k velmi pomalému nárůstu investic do sektoru železniční dopravy a renovace stávajících dopravních koridorů. Jedním z posledních projektů je modernizace železničních tratí Kysak – Košice, Púchov – Žilina, které byli spolufinancované z Kohezního fondu EU (MDV SR 2018).

Tento fakt nedostatečné kvality a investic do železniční infrastruktury na Slovensku vnímá také národní dopravce ZSSK, kdy podle předsedy představenstva a generálního ředitele ŽSSK Filipa Hlubockého investice do kolejové dopravy stagnují. Podle honorárního viceprezidenta mezinárodní společnosti zabývající se kolejovou dopravou Union Internationale des Transport Publics a předsedu Institutu veřejné dopravy přichází ze státního rozpočtu na veřejnou dopravu 570 mil. EUR ročně, které se však využívají jen na krytí přímých nákladů. Podle ŽSR (Železnice slovenské republiky) představuje celkový finanční balík z rozpočtu veřejné správy, teda z rezortu dopravy ročně 250 mil. EUR, které jsou využívány (by měli být) na provozování a správu vlakových tratí, zastávek a stanic a na jejich rekonstrukci a modernizaci v rámci snahy přiblížit se k evropským standardům v tomto sektoru, tak aby se v budoucnosti nestalo, že kvůli nedostatečně modernizované a vysokorychlostní železniční infrastruktuře, která následně jako výsledek takého to stavu bude vést k skutečnosti, že ostatní země nás budou obcházet, neboť budou napojeny na hlavní evropské

vysokorychlostní traťové koridory TEN-T, kterých SR nebude součástí, pokud tento stav bude nadále ignorovat (Vrábel 2018).

V programovacím období 2014-2020 jsou pro SR dostupné finanční prostředky z Kohezního fondu, Evropského fondu regionálního rozvoje a Nástroje na propojení Evropy. Na tyto prostředky poskytnuté EU je vázané národní spolufinancování. Podíl financování odpovídá 85% prostředků z evropských fondů a 15% národního spolufinancování (MDVRR SR 2014).

Z hlediska modernizace železniční infrastruktury na Slovensku je potřebné se zaměřit na funkcionalitu největšího železničního uzlu, kterým je Bratislava. Bratislava leží na křižovatce několika celoevropsky důležitých koridorů nákladní i osobní dopravy. Bezprostředně sousedí s rakouskou metropolí Vídeň, taktéž slouží jako hlavní traťový koridor na Budapešť a Brno. Je možné očekávat další nárůst poptávky po dopravě z důvodu očekávané pokračující urbanizace, nárůstu počtu cestujících na dlouhé vzdálenosti a pravidelně docházejících cestujících ze spádových regionů. Bratislavský železniční uzel je jedním z hlavních podporných bodů celého slovenského železničního systému a jeho adekvátní fungování je předpokladem na ekonomický růst a udržitelný dopravní rozvoj (MDV SR 2017).

Investice jsou samozřejmě potřebné i do obnovy vozového parku, který je zastaralý a neodpovídá evropským standardům v rámci poskytování služeb železniční přepravy. Zde jsou taktéž poskytovány finanční příspěvky z fondů EU na revitalizaci a nákup nových lokomotiv a železničních vagonů. Aktuálně se na Slovensku můžeme střetnout s novými vagony a motorovými jednotkami pro regionální dopravu, avšak jejich počet zdaleka nekorresponduje s celkovou potřebou zabezpečení železniční sítě na Slovensku. Problémem je i ta skutečnost, že téměř 50% těchto nově nakoupených lokomotiv po 2-3 měsících provozu zaznamenalo poruchu a museli být odstavené na opravu. Např. nově zakoupené jednotky City Elephant, v počtu 5 jednotek z celkových 6 ti, které mají přepravovat cestujících z Prešova do Košic a opačně jsou nefunkční a na opravě, přičemž až 90% zakázek na výrobu, renovaci nebo opravu stávajících vozů získává podnik ZOŠ Vrútky a.s. (SITA 2018). Jedním z hlavních důvodů proč dochází k těmto velkým a častým poruchám je právě zmiňovaná nekvalitní a zastaralá železniční infrastruktura, na kterou moderní vlakové soupravy nejsou stavěny.

V níže uvedené tabulce je uvedené přehledné shrnutí finanční alokace jednotlivých evropských fondů, včetně národního spolufinancování.

Tab. 2: - Plánované finanční zdroje – evropské fondy a národní spolufinancování

P. č.	Název prioritnej osi	EÚ + Národné spolufinancovanie (v EUR)	EÚ 85 % (v EUR)	Národné spolufinancovanie 15 % (v EUR)
KOHÉZNY FOND - OPII				
1.	Železničná infraštruktúra (TEN-T CORE) a obnova mobilných prostriedkov	853 928 431	725 839 166	128 089 265
2.	Cestná infraštruktúra (TEN-T CORE)	1 344 117 648	1 142 500 000	201 617 648
3.	Verejná osobná doprava	379 235 295	322 350 000	56 885 295
4.	Infraštruktúra vodnej dopravy (TEN-T CORE)	137 000 000	116 450 000	20 550 000
KOHÉZNY FOND SPOLU		2 714 281 374	2 307 139 166	407 142 208
EFRR - OPII				
5.	Železničná infraštruktúra (mimo TEN-T CORE)	332 037 915	282 232 227	49 805 688
6.	Cestná infraštruktúra (mimo TEN-T CORE)	570 302 622	484 757 228	85 545 394
EFRR - IROP				
1.	Bezpečná a ekologická doprava v regiónoch	147 176 471*	123 000 000*	24 176 471*
EFRR SPOLU (OPII + IROP)		1 049 517 008	889 989 455	159 527 553
CEF				
--	Finančná obálka	874 322 970	743 174 524	131 148 446
Spolu		4 638 121 352	3 940 303 145	697 818 207

*Pozn.: Zdroje vyčlenené na podporu verejnej osobnej a nemotorovej dopravy v rámci prioritnej osi č. 1 Integrovaného regionálneho operačného programu.

Zdroj: MDVRR SR 2014 – Strategický plán rozvoje dopravní infrastruktury SR do roku 2020

Z uvedené tabuľky vyplýva skutočnosť, že SR má možnosť čerpať prostriedky ve výške 743,17 mil. EUR, pričom v rámci kohezní časti CEF, tj. balík v objemu 11,31 mld. EUR určeného jen pro kohezní krajiny. Tato část nepodléhá v smyslu Nařízení EP a Rady (EU) č. 1316/2013 o zřízení Nástroje na propojení Evropy procentuálnímu rozdělení mezi jednotlivé podsektory, avšak podle požadavky EK by mělo být 90% z těchto zdrojů vyčleněných pro železniční sektor a maximálně 10% by mělo být použitých na financování rozvoje silniční sítě (MDVRR SR 2014).

V současnosti je potřebné investovat do oblasti železniční dopravy ať už pohledu výstavby, obnovy vozového parku, modernizace stávající infrastruktury a napojení na hlavní transevropské koridory, což si uvědomuje i EU. Hlavní výhody železniční dopravy jsou bezpečnost, je vhodná na přepravu na delší trasy, šetrnost k životnímu prostředí, dokáže zmírňovat negativní důsledky silniční dopravy, a v neposlední řadě je to i rychlost v případě provozu na moderních tratích umožňujících vysokou maximální rychlost nad 160 km/h. Naopak nevýhodou je hustota železniční sítě, která nemůže ani zdaleka konkurovat té silniční v rámci dostupnosti, taktéž jsou to individuální rozhodnutí spotřebitelů o přepravě na zvolené místo, nevázané na určitý časový interval odjezdů a příjezdů. Například regionální železniční doprava je ve velké

části sítě provozovaná v taktu 2 hodiny a tedy neodpovídá a nenabízí atraktivní volbu pro docházení (za prací, studiem, službami apod.)

Verejná doprava, hlavně železniční, je obyvateli Slovenska často považovaná za nemoderní a zastarání způsob dopravy. Do této pozice se veřejná doprava dostala neschopností zareagovat na rostoucí stupeň automobilizace už v 90. letech a od tedy se postoj veřejnosti k něj příliš nezlepšuje. Pokud se má tento nepříznivý vývoj podařit zvrátit, musí dojít ke koncepční změně v plánování dopravní obsluhy tak, jako jsou např. provozní – tarifní integrace (propojení jednotlivých druhů dopravy), stanovení minimálních standardů kvality z poskytovaných služeb, frekvence obsluhy železničních spojů apod. Po vykonání koncepčních změn je potřebné upozornit veřejnost na nové dopravní možnosti a vrátit veřejné dopravě moderní status, přičemž sehrává zásadní, ale často podceňovanou úlohu i marketing a aktivní podpora veřejné dopravy. Samotnou otázkou je vliv zavedení nulového cestovného (pro děti do 15 let, studenty do 26 let, důchodce) na vztah veřejnosti k železniční dopravě, která zvýšila zájem o železniční dopravu od roku 2014 (MDV SR 2017).

Jak vyplývá z této části práce, železnice na Slovensku nespĺňujú kritéria kvality evropského dopravního systému. Opatřebovaná a beznadějně zastaralá slovenská železnice zákonitě vyvolává potřebu materiálních nákladů i vysokou personální potřebu, aby mohla poskytovat služby v požadované kvalitě. Za tuto nepříznivou situaci je přirozeně spoluodpovědný také stát, který v minulých letech tuto oblast zanedbával a nevěnoval dostatečnou pozornost rozvoji a modernizaci tohoto sektoru. Problematické je taktéž financování jednotlivých podniků, které se až velmi spoléhají na finanční prostředky ze státního rozpočtu, čímž může docházet ke kumulování jejich dluhů. Např. V letech 2005-2010 představoval dluh ŽSR 195 mil. EUR, dluh ZSSK 157 mil. EUR a dluh společnosti CARGO až 600 mil. EUR, proto musel být zavedený tzv. ozdravný proces železničních společností v roce 2011, jinak by hrozil těmto společnostem bankrot (MDV SR 2011). Tato revitalizace se s postupem času ukazuje jako velmi prospěšná, neboť většina z těchto společností se v roce 2016 skutečně dostala na vyrovnaný hospodářský výsledek, anebo se mu velmi blízko přiblížila. Je velmi důležité poukázat také na to, že většina těchto dluhů byla uznaná a postupně uhrazovaná. Docházelo k úhradě kumulovaných dluhů jednotlivých společností ze strany státu, avšak v souladu s jeho finančními možnostmi.

Dalšími kroky bylo např. propuštění několika tisíc zaměstnanců, omezení dopravních výkonů redukcí nejméně využívaných vlakových spojů na území celého

Slovenska, přehodnocení outsourcingu při udržovacích pracích na dráhových vozidlech apod. (MDVRR SR 2011).

2.2 Politické vlivy ovlivňující možnosti vstupu na trh osobní železniční dopravy na Slovensku a v české republice

Základním strategickým cílem státní dopravní politiky SR je „uplatňování trvalo udržitelného způsobu přemístování osob a věcí jako nutný předpoklad naplnění ústavních práv, svobod občanů a požadavek rozvoje svobodného obchodu.“ (MDV SR 2018). Dopravní politika má vést k naplnění základních práv občanů, je teda státem vnímaná jako nástroj zvyšování celospolečenského užitku.

Ministerstvo dopravy a výstavby SR uvádí ve svém strategickém plánu rozvoje dopravní infrastruktury do roku 2020, že jedním ze základních cílů v oblasti železniční dopravy je vytvoření podmínek pro řádné fungování železnice, taktéž s tím souvisící kvalitní a konkurenceschopná osobní, nákladní železniční doprava, moderní a bezpečná železniční infrastruktura a její efektivní organizování a plánování, které povede k ekonomicky udržitelné železniční dopravě (MDVRR SR 2014). Tato strategie však v posledních letech nenaplnovala tyto vytčené cíle a vize, které si Ministerstvo dopravy stanovilo a docházelo spíše k opačným trendům.

Všeobecně totiž platí, že na liberalizovaných trzích, kde už mají možnost vstupovat noví konkurenti, často vzniká problém, že dominantní státní dopravce dělá kroky, aby si samostatně anebo s pomocí ostatních státních firem v sektoru ochránil svoje monopolní postavení na trhu a aby znemožnil anebo zkomplikoval novým hráčům – jeho konkurentům vstup na trh. Tyto praktiky následně vedou k deformaci železničního trhu, cenové vojně a dalším nekalým praktikám. Tato situace se uplatňovala také na Slovensku při vstupu nového železničního dopravce (Regiojet a.s.).

Společnost Regiojet a.s. vstoupila na slovenský mezinárodní železniční dopravní trh v prosinci roku 2011, kdy začala provozovat jeden pár nedotovaných spojů na trati Praha – Havířov – Žilina. Na tento vstup okamžitě zareagoval monopolní dopravce České dráhy a.s., který zlevnil některé ceny cestovních dokladů právě na této trati, tak aby mohl konkurovat soukromému dopravci, docházelo tedy k cenové vojně. Soukromý dopravce zareagoval podáním žaloby na České dráhy a.s. z důvodu zneužití dominantního postavení na trhu. Od poloviny října roku 2014 začal tento dopravce poskytovat svoje služby na trase Praha – Košice a v roce 2015 přidal ještě další pár

nočních vlaků na této trase. V roce 2014 začal svoje služby v rámci přepravy na této trati poskytovat i další soukromí dopravce a to společnost Leo Express a to konkrétně jedním párem denních spojů a jedním párem nočních vlaků, které zajíždějí až do Prešova. Zatím poslední expanzí společnosti Regiojet a.s. v rámci mezinárodní železniční dopravy (týkající se SR) je vstup na linku Praha – Brno – Bratislava a to od 11. 12. 2016. Tyto spoje jsou poskytovány bez jakékoliv státní dotace (SŽDČ 2016).

Problémem je skutečnost, že v rámci mezinárodní železniční dopravy stát dotuje určitou část trasy daného spoje do překročení hranice daného území. Například při trase Košice – Praha nabízí ZSSK až 3 páry spojů, z toho jeden denní (Pendolino Košičan) a dva noční. Tyto spoje však dlouhodobě provozuje státní přepravce v ztrátě. Je tedy otázkou, proč stát nepřenechá provozování této linky soukromím dopravcům, kteří na této trati provozují svoje služby, ale nadále dotuje kapacitně nevytížené spoje, které jezdí ve velmi podobných časových intervalech jakou soukromí dopravci. Odpověď je možné zdůvodnit tím, že státní dopravce si může ztrátu dovolit, neboť tuto vyčíslenou každoroční ztrátu doplatí stát.

Tab. 3: - Počet spojení na lince Košice – Praha podle jednotlivých dopravců

Dopravce/ Typ spojení	ZSSK (dotované)	RegioJet (nedotované)	LEO Express ² (nedotované)	Spolu
Příame	3-4	2	1-2	6-8
denné	1-2	1	0-1	2-4
nočné	2	1	1	4
S prestupom	7	-	-	7
denné	7 ³	-	-	7
nočné	-	-	-	-
Spolu	10-11	2	1-2	13-15

Zdroj: MDV SR 2017, Revize financování provozu vlaků ZSSK na trase Košice – Praha

Ministerstvo dopravy a výstavby SR vypracovalo v roce 2017 analýzu hospodaření s názvem „Revize financování provozu vlaků ZSSK na trase Košice – Praha“ a došlo k závěru, že vývoj na této trati poukazuje na celkovou potřebu optimalizace současné koncepce provozu linky Košice – Praha v podmínkách ZSSK. Konkurenční boj na této trati zatěžuje hospodaření ZSSK a ovlivňuje dotační náročnost. V roce 2016 dosáhla úhrada státu ZSSK z přímých košicko-pražských vlaků 4,9 mil. EUR, co představuje 2 % celkového ročního příspěvku státu na železniční osobní dopravu (MDV SR 2017).

Z analýzy přepravních proudů vyplývá, že v silný den cestuje přibližně dvojnásobný počet cestujících oproti slabému dnu. Nadále dochází k nerovnoměrnému využití denních a nočních vlaků v jednotlivých směrech jízdy. Trendem je cestovat na

víkend směrem do Košic v nočním spoji (pátek) a vracet se zpět do Prahy (neděle) v denním spoji. Taktéž je trendem využívat při cestách služby různých dopravců – do Prahy cestuje se ZSSK více lidí jako opačným směrem. To negativně ovlivňuje ekonomiku dopravy a využití lůžkových a lehátkových vozů (MDV SR 2017). Tento negativní jev nedostatečné obsazenosti se však dá regulovat v rámci snížení počtu souprav, které se na této trase pohybují. K čemuž i reálně dochází v rámci těchto spojů. Tyto spoje jsou oproti předcházejícímu cestovnímu pořádku zredukované, tak aby odpovídali celkové poptávce cestující veřejnosti, avšak jejich případná ztráta je nadále dotovaná státem. Dále se tento negativní jev snaží ZSSK regulovat v rámci snížení ceny na této trase (Praha – Košice), avšak tato cena je i naproti tomu téměř o 50% vyšší, než v případě soukromého poskytovatele.

Tab. 4: - Počet cestujících ve vlacích na lince Košice – Praha v roce 2016 při přechode státní hranicí

Vlak	Slabý deň	Silný deň	Priemerný deň
smer Praha (spolu)	331	702	384
Denné vlaky (spolu)	111	403	130
SC 240 Košičan	111	245	130
EC 242 Roháče	-	158	-
Nočné vlaky (spolu)	220	299	231
EN 442 Bohemia	135	185	142
EN 444 Slovakia	85	114	86
smer Košice (spolu)	305	497	332
Denné vlaky (spolu)	82	212	86
SC 241 Košičan	82	113	86
EC 243 Roháče	-	99	-
Nočné vlaky (spolu)	223	285	231
EN 443 Bohemia	104	139	108
EN 445 Slovakia	111	146	123
Spolu	636	1 199	716

Pozn.: silný deň je piatok v smere do Košíc a nedela v smere do Prahy, ostatné dni sú slabé.

Zdroj: MDV SR 2017, Revize financování provozu vlaků ZSSK na trase Košice – Praha

Tato analýza na trase Košice – Praha ukazuje, že vstupem konkurence se nabídka spojení a poptávka po nich na zkoumané trati zvětšila. Cestující mají možnost volby dopravce a v důsledku konkurenčního boje na této trati, dochází k vyššímu standardu poskytovaných služeb, nižší ceně, na základě které podle výsledků této analýzy upřednostňují cestující svůj výběr v rámci přepravy na této trati. Z výsledků analýzy taktéž vyplývá, že trh na této trati je přesycený a situace negativně zatěžuje hospodaření ZSSK resp. státní rozpočet. Stát by tedy měl přehodnotit dotování těchto ztrátových spojů, případně zvažovat jejich úplné zrušení, protože pokud může dopravní obslužnost na této trati provozovat soukromní dopravce s nižšími náklady a nižší cenou,

je výhodnější přenechat tuto trať takému to poskytovateli a svůj rozvoj a finanční prostředky zaměřit na jiné tratě a oblasti železničního trhu.

Tab. 5: - Porovnání cen cestovních lístků jednotlivých dopravců na trase Praha - Košice

Porovnanie cien cestovného na trati Košice - Praha (lístok z KE do Prahy, v €)			
	Akcia	Bežná cena	Cena v špičke
Denný spoj			
ZSSK	18,0	32,6*	32,6*
RegioJet,	10,0	13,5	17,8
LEO Express	10,0	17,4	27,7
Nočný spoj (ležadlo 2. tr., 6 miest)			
ZSSK	24,0	38,6*	38,6*
RegioJet,	13,5	21,4	25,0
LEO Express	-	-	-

* platí vo všetkých vlakoch ZSSK na danej trase na 1 cestu po dobu 1 mesiaca.

Zdroj: MDV SR 2017, Revize financování provozu vlaků ZSSK na trase Košice – Praha

Na slovenský vnitrostátní železniční trh vstoupila společnost Regiojet a.s. v roce 2012 v rámci veřejné soutěže, kdy vstoupila v platnost smlouva na provozování dotované vlakové dopravy na trati Bratislava – Komárno, přičemž roční dotace činí o 1,3 mil. EUR méně, než byla dotace státnímu dopravci v letech, kdy tuto trať obsluhoval (Valček 2011). V dubnu roku 2014 oznámila tato společnost zahájení příprav na vstup na trasu Bratislava – Košice čtyřmi páry spojů a od nového jízdního řádu, tedy od prosince roku 2014 začala reálně provozovat železniční přepravu na této trati, a to na vlastní podnikatelské riziko (tedy bez dotací). V roce 2014 však na Slovensku taktéž došlo k naplnění opatření v rámci prvního sociálního balíčku na zlepšení životní úrovně obyvatelů, a to konkrétně zavedení bezplatného cestování pro vybrané skupiny cestujících (děti, studenty a důchodce). Na tuto situaci reagovala společnost Regiojet a.s. podáním žádosti na slovenskou vládu. Tato žádost obsahovala požadavku, aby stát proplácel kompenzace na slevy sociálním skupinám rovnoprávně všem dopravcům a nikoli pouze vybranému státnímu dopravci, neboť není možné provozovat tuto nejvytíženější slovenskou linku se ziskem, pokud existuje takové opatření. Regiojet a.s. nabídnul, že bude studenty a důchodce vozit zadarmo, pokud mu však stát proplatí polovinu nákladů (Hloušek 2015). Toto navrhované opatření soukromého dopravce však Ministerstvo dopravy SR neschválilo. V ČR je tento problém vyřešený, neboť vláda ČR měla zájem o levnější přepravu studentů, důchodců, dětí no zároveň chtěla zachovat jednotné podmínky pro všechny. Tyto skupiny, které mají nárok na zlevněné cestovné, mohou využít služby kterékoliv dopravce, soukromého nebo státního na daném území. Dopravce následně prodá cestovní doklad

s určitou slevou (25%, 50%) levněji a tuto sumu si potom nárokuje od státu, který mu rozdíl proplatí (Žarnovický 2016). V ČR tedy konkurenční prostředí funguje v této oblasti lépe než na Slovensku. Vzniká zde množství nových komerčních linek a doprava se stále zkvalitňuje a rozšiřuje v prospěch cestující veřejnosti. Například na železniční trati Praha – Olomouc poskytují svoje služby v oblasti železniční dopravy až 4 dopravci (ČD, Regiojet, Leo Express, Arriva). Příchodem konkurence se na této trati několika násobně snížili ceny cestovních dokladů a také se výrazně zlepšili a zkvalitnili poskytované služby. V rámci poskytování kvalitnějších služeb můžeme vzpomenout skutečnost, že standardem se stali nápoje v ceně jízdního dokladu, ochotný personál, Wi-Fi připojení na internet, místenka v ceně jízdního dokladu, nebo bezplatné parkování na stanicích. Můžeme tedy konstatovat fakt, že konkurence na železnici vede k zlepšení poskytovaných služeb a nižším cenám za přepravu.

Dalším problémem k efektivnímu provozování (se ziskem) na trati Bratislava - Košice bylo provozování ztrátových vlaků IC společnosti ZSSK a především jejich protizákonné křížové financování tzv. podnákladové ceny. Křížové financování je situace, kdy ceny statků a služeb, jež jsou určeny pro daný sektor podléhající cenové regulaci, nepokrývají jednotlivým producentům (poskytovatelům) jejich náklady, v důsledku čehož se tito poskytovatelé dostávají do ztráty. K uhrazení této ztráty, pak využívají zisků, jež vytvoří tím, že danou službu nebo produkt dodávají také na neregulovaný trh, a to za cenu výrazně převyšující cenu regulovanou (Oikonomikos 2010).

V listopadu roku 2015 oznámil majitel společnosti Radim Jančura postupné opuštění této tratě, a to nejprve omezením provozu na tři páry spojů denně a zrušení nočního spoje a během následujícího roku avizoval opuštění této tratě úplně. Tento odchod označil jako vítězství socialismu nad podnikáním (Súra 2015). Následně v roce 2016 provozoval tento dopravce tři páry denních spojů a rozhodl se pokračovat v rámci poskytování svých služeb, k čemuž přispělo rozhodnutí ministra dopravy SR Jana Počiatka zrušit provoz ztrátových vlaků kategorie IC. Železniční společnost Slovensko, a.s. (ZSSK) následně 18. 1. 2016 zastavila provozování těchto vlaků na lince Bratislava – Košice a to z toho důvodu, že nedokázala naplnit očekávání Ministerstva dopravy jako akcionáře pro rok 2016 a vymazat ztrátu (3,3 mil. EUR ročně), kterou IC vlaky produkovali (ZSSK 2016). Toto přesvědčení se však v roce 2016 znovu dostalo do popředí a to v souvislosti s parlamentními volbami, které se konaly 6. 3. 2016, kdy slovenská národní strana (SNS) získala 8,6% a dostala se do parlamentu. Lídrem této

politické strany je Andrej Danko, který prosazuje ideologii nacionalizmu a to ve všech oblastech. Jedním z cílů této politické strany v rámci jejího politického programu „ekonomicky zdravý a efektivní stát“ bylo opětovné zavedení vlaků kategorie IC na linku Bratislava – Košice (SNS 2016). Tento fakt, dokázala SNS přesadit i do programového vyhlášení vlády. Andrej Danko ještě během předvolebních debat a konferencí oznámil, že nesnáší žluté vlaky a žluté autobusy, protože „nejsou naše, slovenské“. Žluté autobusy a vlaky musí pryč. Toto vyjádření vedlo k množství slovních rozporů mezi majitelem společnosti Regiojet a.s. a panem Andrejem Dankem, a to nepřispívalo k stabilnímu konkurenceschopnému fungování železničního trhu na Slovensku.

V prosinci roku 2016 došlo pod vlivem SNS k opětovnému zavedení vlaků kategorie IC na slovenský železniční trh. ZSSK taktéž představila program, který má tyto vlaky dostat do nulových čísel, aby nedošlo k opětovnému ztrátovému provozu těchto vlaků. V rámci programu jsou stanovené opatření, jako je rychlost přepravy, snížení počtu vagonů, efektivnější využití časových poloh, zvýšení komfortu a poskytovaných služeb, včetně návazných služeb jiných forem dopravy jako jsou autobusy nebo služby taxi (Molnár 2016).

Na tuto skutečnost zareagovala společnost Regiojet a.s. definitivním odchodem ze Slovenska (Bratislava – Košice) a svoje aktivity a činnost začala soustředit na provozování mezinárodní linky Praha – Košice a myšlenkám další expanze na železniční trhy. Dne 31. 1. 2017 vyjeli vlaky této společnosti mezi Bratislavou a Košicemi naposledy. Společnost uvedla jako hlavní důvod odchodu diskriminační podmínky na trhu (znovuzavedení vlaků kategorie vlaků IC a bezplatné cestování), na základě kterých není možné provozovat tuto trať s kladným výsledkem hospodaření (Finweb 2017).

Politické vlivy v rámci zavádění nesystémových opatření ze strany státu způsobují značné problémy při snaze vytvořit konkurenční železniční prostředí na Slovensku. Tyto opatření negativně ovlivňují snahu působit na daném železničním trhu, ale aj skutečnost vstoupit na tento železniční trh ze strany soukromých poskytovatelů. Politická rozhodnutí by neměla negativně ovlivňovat a deformovat tuto oblast, ale právě naopak by měli vést k snaze podpořit rozvoj konkurenčního prostředí a veřejných soutěží na železnici.

2.3 Ekonomické charakteristiky vybraných dopravců osobní železniční dopravy na Slovensku a v České republice

Příčiny uvedené v předcházejících částech práce ovlivňují také ekonomické ukazovatele jednotlivých dopravců provozujících svoje služby na Slovensku a v ČR. K základním ekonomickým ukazovatelům, které ovlivňují efektivnost daných železničních podniků jsou především celkové přepravní výkony, tržby a úhrady za dopravu, finanční ukazovatele jako je výsledek hospodaření, osobní náklady na zaměstnance apod. Jednotlivé ekonomické ukazovatele vyplývají také z celkového tržního podílu jednotlivých dopravců na zkoumaných trzích.

Tab. 6: - Podíl jednotlivých dopravců na výkonech v osobní dopravě v ČR

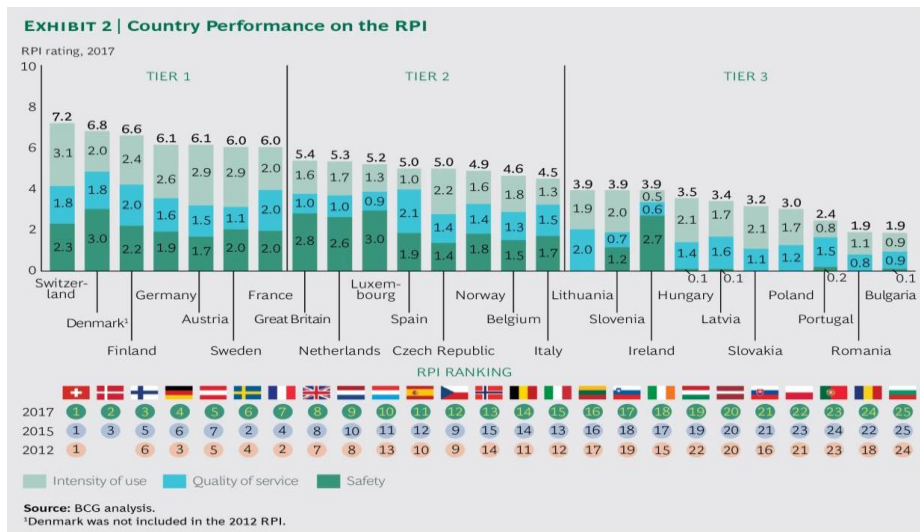
Období	Dopravce	Tržní podíl
Leden – Prosinec 2017	České dráhy, a.s.	90,04 %
	Regiojet, a.s.	8,03 %
	LEO Express, a.s.	1,29 %
	GW Train Regio, a.s.	0,22 %
	ARRIVA vlaky s.r.o.	0,20 %
	Die Länderbahn GmbH DLB	0,15 %
	Ostatní	0,07 %

Zdroj: SŽDC 2017

V ČR už zdaleka neplatí situace, kdy měly České Dráhy jako monopolní dopravce prakticky 100% podíl na trhu osobní železniční dopravy. Od roku 2010 docházelo k postupnému snižování tohoto podílu z důvodu vstupu nových dopravců na trh železniční dopravy v ČR. V současnosti tvoří tržní podíl státního dopravce (ČD, a.s.) 90 % z celkového objemu osobní přepravy. Na druhém místě je soukromá společnost Regiojet, a.s. zájímající 8 % tržního podílu v osobní železniční dopravě v ČR a dále jí následují ostatní soukromí železniční dopravci s menším tržním podílem. Na Slovensku je však situace odlišná, kdy státní monopolní dopravce společnost ZSSK nadále dosahuje skoro 100% tržní podíl v sektoru železniční dopravy. V současnosti tvoří podíl společnosti ZSSK v rámci osobní železniční dopravy na Slovensku 97 %. Na druhém místě je společnost Regiojet, a.s. s tržním podílem 3 % (MDVRR SR 2014).

Evropská železniční agentura hodnotí výkonnost železniční dopravy podle evropského indexu železniční výkonnosti (RPI), který umožňuje komplexní srovnání evropských železničních operací s ohledem na 3 klíčové složky výkonnosti železnice a to intenzita využívání v porovnání s ostatními druhy dopravy. Klade si základní otázku, do jaké míry společnost využívá osobní a nákladní železniční dopravu. Kvalita poskytovaných služeb (jsou vlaky přesné, rychlé a cenově dostupné) a bezpečnost

(dodržování bezpečnostních norem a investování do bezpečnostních opatření). Tato komplexnost následně umožňuje izolovat faktory, které řídí vysoký výkon (BCG 2017).



Obr. 2: RPI index jednotlivých evropských zemí (osobní a nákladní železniční doprava)
Zdroj: BCG 2017

Výsledky indexu RPI za rok 2017 ukazují skutečnost, že ČR se nachází v skupině č. 2 a SR v skupině č. 3 z hlediska zkoumaných ukazovatelů. V skupině č. 1 se nacházejí krajiny, které mají vybudovanou vysokorychlostní železnici s vysokým standardem bezpečnosti a kvality poskytovaných služeb a z hlediska intenzity využívání železniční dopravy. V uvedeném popisu tohoto indexu můžeme identifikovat hodnoty ukazovatelů v dimenzi 2,7 nebo vyšší (označuje stav ukazovatelů jako vynikající), rozmezí dimenze 2,0 – 2,6 (velmi dobré), od 1,3 do 1,9 (dobré) a dimenze nižší než 1,3 (špatné). Česká republika se v rámci tohoto indexu řadí ke krajinám, které mají celkově vysoce výkonné železniční systémy, avšak jejich hodnoty RPI jsou zakryté širokou škálou výsledků zkoumaných ukazovatelů. Nejlépe hodnocené jsou ukazovatele bezpečnosti, které vykazují vysoké skóre (2,2) tedy jsou hodnoceny jako velmi dobré, ale nízké skóre vykazují složky kvality a intenzity použití železniční dopravy (1,4), které jsou hodnoceny jako dobré. Slovenská republika skončila na 21. místě z hlediska zkoumaných ukazovatelů tohoto indexu. Železniční systémy v krajinách, které se umístily v třetí skupině tohoto indexu, mají špatné hodnocení bezpečnosti. Jedinou výjimkou je Irsko, které dosahuje hodnotu 2,7 v rámci tohoto ukazovatele. Slovenská republika dosáhla v rámci složky bezpečnosti hodnotu 0 a řadí se tak ke krajinám, které neinvestují žádné finanční prostředky do modernizace zabezpečovacích zařízení a dalších bezpečnostních opatření na železnici. Řadí se tedy ke krajinám jako je Litva, Rumunsko a Polsko. Všechny ostatní krajiny vykazují určitou hodnotu v rámci tohoto

ukazovatele. Z hlediska ukazovatele intenzity využití SR dosáhla hodnotu 2,1 tedy hodnocení označované jako velmi dobré, podobně jako Maďarsko a Slovinsko. V hodnocení posledního ukazovatele a to z hlediska složky kvality a poskytovaných služeb je SR hodnocená hodnotou 1,1 což je výsledek, který odpovídá hodnocení „špatné“. V porovnání s ČR dosahuje SR stejné hodnoty v rámci složky intenzity využití železniční dopravy, avšak zaostává v rámci ukazovatele bezpečnosti a kvality poskytovaných služeb. Na základě výsledků ukazovatelů tohoto indexu za zkoumaný rok 2017 se uskutečnil 22. 2. 2018 také International Railway Summit v Praze, kde diskutovali hlavní představitelé evropských železnic o vysokorychlostních tratích, konkurenci a bezpečnosti železniční dopravy (Dopravní noviny 2018).

V další části této práce budou identifikovány základní ekonomické ukazovatele, které ovlivňují efektivnost vybraných železničních podniků v ČR a SR. Následně budou tyto ukazovatele metodou komparace porovnány.

České dráhy, a.s.

Akciová společnost České dráhy vznikla 1. ledna 2003 na základě zákona 77/2002 Sb. jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy. Byla založena jako společnost integrující v sobě činnosti dopravního podnikání v přepravě osob a zboží spolu s podnikáním v oblasti provozování železniční dopravní cesty v rozsahu celostátních a regionálních drah vlastněných státem (ČD 2018).

Tab. 7: - ČD – přepravní výkony, tržby a úhrady za dopravu (mil. osob, mil. Kč)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet cestujících	169,3	170,1	169,7	171,5	174,7
Vlkm (mil.)	120,7	119	117,8	120,3	
Tržby z hlavní činnosti – osobná doprava	19 923	20 723	21 074	21 572	
Úhrada ze SR	4 030	4 250	4 409	4 520	
Úhrada od krajů	8 742	8 978	9 105	9 310	

Zdroj: Výroční zprávy ČD 2013-2016

Do meziočně vyšších tržeb z osobní dopravy o 498 mil. Kč (2,4 %) se promítá zvýšený počet cestujících v roce 2016 (o 1,78 mil.) a přepravních výkonů (120,3 vlkm). V rámci osobní dopravy se zvýšili tržby na úrovni mezinárodní vnitrostátní přepravy, u které se projevil zejména růst tržeb z přiznaných podílů ČD z integrovaných dopravních systémů. To souvisí s rostoucím významem příměstské dopravy a také se zapojením Českých drah do dalších integrovaných dopravních systémů – konkrétně do nově vzniklého IDS Ústeckého kraje a rozšířeného IDS Olomouckého kraje. U mezinárodní

dopravy vzrostly tržby zejména vzhledem k naplňování dlouhodobé smlouvy s Deutsche Bahn na provoz vlaků EC na lince Praha – Hamburg. České dráhy také v roce 2016 věnovaly značnou pozornost činnostem směřujícím k dalšímu zvyšování tržeb a ziskovosti. Pokračovala rozsáhlá obnova a modernizace kolejových vozidel (nasazování nových jednotek, instalace Wi-fi a dalších palubních systémů). Kromě soustavného zvyšování proklientského přístupu a kvality služby jde o přibližování se cestujícím pomocí elektronických médií, spuštění nové, moderní webové stránky ČD a eshopu. Důraz je také kladen na cenotvorbu a cenové akce jízdenek (ČD 2016).

Zájem o vlaky národního dopravce (ČD, a.s.) roste také v roce 2017. České dráhy přepravily v minulém roce 174,7 milionu cestujících, což je meziroční přírůstek o 3,2 milionu. Nejlépe se tradičně dařilo příměstské a vnitrostátní dálkové dopravě (Vampulová 2018).

Tabulka č. 8: ČD – zaměstnanci a osobní náklady v segmentu osobní dopravy (mil. Kč)

Rok	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	25 043	24 163	23 947	23 664
Osobní náklady	-6 923	-6 877	-7 068	-7 321

Zdroj: Výroční zprávy ČD 2013-2016

Z hlediska počtu zaměstnanců dochází od roku 2013 k postupnému snižování. Celkový počet zaměstnanců v rámci osobní dopravy tvoří v současnosti 23 664 zaměstnanců, přičemž jejich průměrný věk je 46 let. Na tuto skutečnost reagují České dráhy tím, že se snaží vyvíjet maximální úsilí při získávání mladých zaměstnanců, snaží se v rámci motivačního programu pro žáky a studenty středních a vysokých škol zabránit tomuto negativnímu vývoji. V souvislosti s celkovým počtem zaměstnanců jsou důležité také osobní náklady, které oproti roku 2015 vzrostly o 253 mil. Kč (3,6 %) vzhledem k zvýšené investiční aktivitě Českých drah (ČD 2016).

Tabulka č. 9: ČD – VH a čistý peněžní tok z provozní činnosti v segmentu osobní dopravy (mil. Kč)

Rok	2013	2014	2015	2016
VH za účetní období	-2 053	-865	-1 422	-644
Provozní VH	-767	122	-340	415

Zdroj: Výroční zprávy ČD 2013-2016 - prezentace výsledků hospodaření

Segment osobní dopravy vykázal za rok 2016 čistou ztrátu ve výši 644 mil. Kč, provozní výsledek hospodaření (EBIT – provozní náklady) se dostal do zisku ve výši 415 mil. Kč. Jedná se o podstatné zlepšení oproti předchozímu roku, ovšem s tím, že rok 2015 byl silně postižen mimořádnými položkami – především náklady sporu se společností ŠKODA TRANSPORTATION a.s. a rozsáhlou výlukovou činností včetně

nehodových událostí, především nehoda Pendolina ve Studénce (ČD 2016). Zejména výše uvedené vlivy měli pozitivní vztah k meziročnímu zlepšení výsledků hospodaření v tomto segmentu. Ztráta se snížila o 778 mil. Kč oproti roku 2015 a má v časovém horizontu posledních čtyř let střídavou tendenci růstu a poklesu této ztráty.

Železniční společnost Slovensko, a.s. (ZSSK)

Akciová společnost ZSSK vznikla v roce 2005, kdy došlo k rozdělení firmy Železniční společnosti na provozovatele osobní dopavy s názvem Železniční společnost Slovensko a provozovatele nákladní železniční dopavy Železniční společnost Cargo Slovakia (ZSSK 2018). Jejím zakladatelem a výhradním vlastníkem (jediným akcionářem) je stát. Práva státu jako akcionáře vykonává Ministerstvo dopavy a výstavby Slovenské republiky (ZSSK 2016).

Tab. 10: - ZSSK – přepravní výkony, tržby a úhrady za dopravu (tis. osob, tis. EUR)

Rok	2013	2014	2015	2016
Počet cestujících	44,287	44,286	57,275	65, 606
Vlkm (mil.)	30,438	30,791	31,856	31,477
Tržby z hlavní činnosti – osobní doprava	353 037	380 766	358 110	344 888
Úhrada ze SR za výkony ve VZ.	226 856	257 885	210 486	209 559

Zdroj: Výroční zprávy ZSSK 2013-2016, Účtovní závěrka 2013-2016

V osobní přepravě bylo za rok 2016 přepravených 65 606 tis. osob. V porovnání se skutečností minulého roka bylo přepravených o 8 331 tis. osob více, tj. meziroční nárůst o 14,55 %, z toho ve vnitrostátní přepravě byl zabezpečený nárůst přepravených osob o skoro 20% a ve vlacích kategorie IC byl zaznamenaný nárůst v porovnání s plánem o 11 tis. osob, avšak meziročně tyto vlaky zaznamenaly pokles v přepravených osobách o 290 tis. osob., a to z důvodu zastavení provozování IC vlaků od 18. 1. 2016 a jejich znovuobnovením od 11. 12. 2016. Meziroční nárůst přepravených osob ve vnitrostátní dopravě byl ovlivněný především zavedením bezplatné přepravy od roku 2014 pro vybrané skupiny obyvatelů, tj. změnou přepravních a tarifních podmínek v přepravě osob ve vlacích společnosti ZSSK. Tyto změny se sebou přinesli meziroční pokles tržeb z přepravy cestujících (ZSSK 2016). Celkové finanční dopady projektu bezplatné přepravy podle ZSSK vyčíslit nelze. Dopravce v roce 2016 dostal dotaci 209 mil. EUR za výkony ve veřejném zájmu, které si objednává stát (ČTK 2018). V roce 2014, tedy v roce zavedení bezplatné přepravy činila tato dotace až 257 mil. EUR. Tato výška dotace byla ovlivněná výpadkem tržeb ZSSK v důsledku bezplatné přepravy, ale i vyššími náklady na přepravu většího

množství osob. Zejména na začátku opatření si musela ZSSK pronajímat další vagony, například z ČR (Sůra 2018).

Následně se tento systém bezplatné přepravy projevil v následujícím roku (2015) enormním zvýšením počtu cestujících, především těch neplatících a došlo k dalšímu poklesu tržeb ZSSK z hlavní činnosti, kterou je poskytování služeb osobní přepravy. Předseda správné rady Ing. Ondřej Matěj z Institutu pro dopravu a hospodářství uvádí, že zavedením tohoto systému bude docházet k situaci, že platící cestující budou upřednostňovat jiné formy dopravy (silniční), kvůli tomu, že vlaky budou přeplněné a špinavé (Sůra 2018).

Dopravní výkon ZSSK ve vlkm celkem za rok 2016 dosáhnul 31 477 tis. vlkm, což je v porovnání s předcházejícím rokem pokles o 379 tis. vlkm a to především v důsledku zastavení provozování vlaků kategorie IC (ZSSK 2016).

Tabulka č. 11: ZSSK – zaměstnanci a osobní náklady v segmentu osobní dopravy (tis. EUR)

Rok	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	5 724	5 841	5 949	5 924
Osobní náklady	-86 867	-90 409	-93 203	-96 988

Zdroj: Výroční zprávy ZSSK 2013-2016, Účtovní závěrka 2013-2016

V porovnání s rokem 2015 došlo v ZSSK v roce 2016 k snížení evidenčního počtu zaměstnanců z 5 949 na 5 924, přičemž průměrná věková struktura zaměstnanců ZSSK je 45 let. Z celkového počtu zaměstnanců 5 924 tvoří skoro 80% zaměstnanců (4 339) osoby starší než 40 let (ZSSK 2016). ZSSK by se tedy měla zaměřit na nábor nové mladé generace pracovníků, aby dokázala v budoucnosti udržet kvalitu a intenzitu poskytovaných služeb osobní dopravy. V současnosti se ZSSK snaží organizovat propagační události s názvem „Studuj dopravu“, což je interní absolventský program ZSSK a taktéž se snaží aktivně spolupracovat se středními a vysokými školami, s cílem postupně snížit věkový průměr zaměstnanců (ZSSK 2016).

Osobní náklady na zaměstnance mírně vzrostly oproti roku 2015 a to hlavně v důsledku zvyšování platového ohodnocení v určitých profesích na železnici a přilákání tak nové pracovní síly. Průměrná mzda dosáhla v roce 2016 výšku 990,50 EUR, což je zvýšení oproti minulému roku o 36 EUR (ZSSK 2016).

Tabulka č. 12: ZSSK – VH v segmentu osobní dopravy (tis. EUR)

Rok	2013	2014	2015	2016
VH za účetní období	-7 105	-6 379	-5 889	-5 152

Zdroj: Výroční zprávy ZSSK 2013-2016, Účtovní závěrka 2013-2016

V roce 2016 dosáhla ZSSK výsledek hospodaření se ztrátou ve výšce 5 152 mil. EUR, což je v porovnání s rokem předcházejícím o 737 tisíc EUR méně. V posledních 4 letech si můžeme všimnout trend postupného snižování ztráty z hlediska výsledků hospodaření této společnosti. Jediný akcionář svým rozhodnutím č.44/RA – 2017 ze dne 18. června 2017 schválil vypořádání ztráty ve výšce 5 152 mil. EUR (ZSSK 2017).

Ekonomická efektivnost jednotlivých podniků je bezpodmínečně vázaná na intenzitu využívání služeb osobní železniční přepravy ze strany cestujících, neboť hlavním zdrojem příjmů těchto společností jsou tržby z přepravy cestujících. Taktéž je vidět, že podpora a zásahy státu mají na dopravce značný vliv a to v obou krajinách. U obou dopravců, kteří získávají dotace od státu, je možné dosáhnout ztrátu z výsledku hospodaření na konci roku, neboť tato konečná ztráta je následně vyrovnána jediným akcionářem, kterými jsou v obou krajinách příslušné Ministerstva dopravy. Tyto podniky tedy nejsou nijakým způsobem motivovány k tomu aby, se chovali efektivněji. Zde můžeme vidět jeden ze základních rozdílů oproti soukromým dopravcům, kteří jsou naopak nuceni dosahovat ekonomicky efektivní výsledky svojí činnosti, neboť jejich případnou ztrátu nikdo neuhradí. Z hlediska porovnání obou společností můžeme dojít k závěru, že lépe hospodaří společnost České dráhy, avšak můžeme konstatovat skutečnost, že obě tyto společnosti svoje ztráty z uplynulých let postupně snižují i v důsledku nárůstu počtu cestujících v posledních letech. Po zavedení bezplatní přepravy dětí, studentů a seniorů ve vlacích společnosti ZSSK došlo k poklesu tržeb u této společnosti a nárůstu dotační podpory ze strany státu.

Z hlediska celkového počtu zaměstnanců dochází v obou společnostech k poklesu oproti předcházejícímu roku, avšak osobní náklady na zaměstnance se v obou případech zvýšili. To znamená, že dochází k postupnému zvyšování platů jednotlivých zaměstnanců v určitých technicky provozních profesích, kde je nedostatek pracovní síly (např. strojvedoucí, posunovač, elektromechanik apod.) s cílem zatraktivnit tyto profese a přilákat novou pracovní sílu. Železniční společnost Slovensko a společnost České dráhy si začínají uvědomovat problém věkové struktury svých zaměstnanců, která v průměru přesahuje 45 let. Obě společnosti se snaží v rámci snižování tohoto věkového průměru uskutečňovat programy, projekty a navazovat spolupráci se středními a vysokými školami.

2.4 Procesní řízení ve vybrané železniční společnosti

Na ekonomickou výkonnost podniku vlivá také správné nastavení vnitřních firemních procesů, jako úspěch efektivního řízení podniku. Podniky totiž musí soustavně řešit otázky jejich dalšího rozvoje a ujišťovat se, že procesy dosahují maximum jejich potenciálu. Hrozba konkurence, příchodu nových výrobků na trh, změny požadavek zákazníků jich nutí přehodnocovat existující portfolio aktivit a s tím související efektivní nastavení firemních procesů směrem k žádoucímu výsledku.

Procesní management vychází z procesního přístupu k řešení problémů. Je založený na analýze, modelování, zabezpečování a zlepšování definovaných procesů organizace bez ohledu na její velikost, charakter produktů a míru automatizace (Závadská - Korenková 2017).

Závadský uvádí, že management procesů je systematická identifikace, vizualizace, měření, hodnocení, ale i neustále zlepšování procesů s využitím metod a principů založených na procesním přístupu (Čepelová – Koreňová 2015).

Procesní přístup může být uplatněný i v tradičních funkčních systémech řízení. Organizace, která aplikuje procesní přístup k řešení problémů, může svůj systém řízení transformovat z funkčního systému na procesní systém, kde dominantní úlohu v řízení podniku sehrává manažer procesu a jemu svěřený tým lidí podílejících se na daném procesu, jeho výstupech a plnění kvantitativních anebo kvalitativních ukazatelů. Charakter produktu se nemění, mění se jen orientace systému řízení, kde manažer organizační jednotky (úsek, odbor, oddělení, referát) není řídicím systémem. Tým se stává manažer procesu, v literatuře označovaný i jako vlastník procesu, kterého řízeným systémem jsou zaměstnanci zabezpečující jemu svěřený proces (Závadská - Korenková 2017).

Procesní management vytváří primární strukturu vymezenou podnikovými procesy a jejich interakcemi. V praxi se uplatňuje prostřednictvím analýzy a modelování podnikových procesů, měření a hodnocení výkonnosti podnikových procesů a zlepšování podnikových procesů. Pokud podnik implementuje procesní management, získává výhody, které mu umožňují:

1. Soustředit se na cíle a výstupy procesu bez ohledu na jeho rozhraní.
2. Definovat vnitropodnikový trh interních dodavatelů a zákazníků.
3. Identifikovat kritické místa tvorby hodnoty pro zákazníka rychleji.
4. Optimalizovat nákladovou strukturu na kalkulační jednotky.

-
5. Rychleji dosahovat inovaci podnikových procesů poznáním postupnosti činností a jejich vlastností.
 6. Identifikovat vztah mezi strategickými cíli podniku, podnikovými procesy a výkonností zdrojů alokovaných k činnostem (Řepa 2012).

Hlavními důvody na tvorbu a rozvoj procesně orientovaných systémů je podle Štiavnického a Sakála nedostatek součinnosti jednotlivých složek organizace, která představuje asi třetinu až polovinu ztraceného potenciálu výkonnosti organizace, hierarchické organizování funkcí v organizacích z vrchu dolů v pyramidách, které neodzrkadlují současné požadavky na fungování organizace, nekoncepční, částkové řešení problémů v praxi, úpadek systémových teorií a upřednostňování analytického na úkor systémového přístupu (Závadská - Korenková 2017).

V každé komerční nebo nekomerční organizaci, existuje rozsáhlá škála různorodých procesů, které se od sebe liší z hlediska významu, struktury, obsahu, délkou existence, frekvencí opakování apod. Nejčastěji se v literaturách uvádí dělení procesů podle důležitosti a účelu procesu. Podle tohoto kritéria dělíme procesy na procesy řídicí, klíčové a podporné. Toto členění nám umožňuje vnímat přidanou hodnotu jednotlivých procesů pro externích, ale také interních zákazníků v bezprostředním vztahu k poslání organizace. Řídicí (průřezové, manažerské) procesy posilňují integritu, zabezpečují rozvoj a fungování ostatních procesů a přímo tvoří přidanou hodnotu pro zákazníka. Druhým typem jsou tzv. klíčové (hlavní) procesy, které přímo zabezpečují naplnění podstaty existence dané organizace. Tyto procesy plní primární funkci organizace, která dává organizaci smysl. Klasifikaci doplňují poslední, no stejně důležité podporné procesy. Podporné procesy mají všeobecnější charakter a poskytují okolním procesům hmotné a nehmotné produkty podle potřeby. Sice nepřinášejí přidanou hodnotu pro zákazníka, avšak zabezpečují plynulý chod celé organizace (Čepelová – Koreňová 2015).

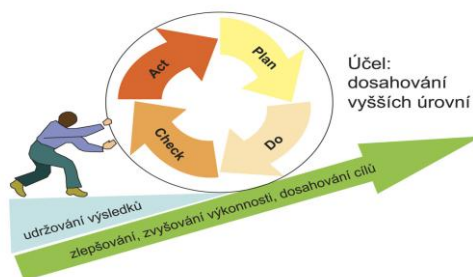
Úspěšnost implementace procesního systému řízení se zvyšuje, pokud vrcholové vedení vytváří povědomí o procesním managementu v celém podniku a podporuje proces transformace na procesně řízený podnik nejen jako projekt, ale také jako přeměnu podnikové kultury, kde jsou činnosti vnímané v kontextu podnikových procesů a požadovaných výstupů. Samozřejmě organizace, která tento systém řízení úspěšně implementuje, má konkurenční výhodu oproti jiným (Závadská - Korenková 2017).

2.4.1 Integrovaný manažerský systém Železniční společnosti Slovensko, a.s.

Železniční společnost Slovensko, a.s. (ZSSK), která se v minulosti potýkala s problémy hospodaření a neefektivností v rámci její podnikové činnosti vedla vládu SR k přijetí programu, s názvem revitalizace železničních společností v roce 2011 s cílem efektivně optimalizovat vnitřní podnikové procesy, které by následně vedli k snížení neefektivnosti a dosažení ziskovosti tohoto podniku. Výsledkem tohoto programu je v současnosti používán integrovaný manažerský systém (IMS).

Tento systém představuje vícero koordinovaných aktivit, prostřednictvím kterých se usměrňuje a řídí zvyšování kvality procesů a činností v společnosti s orientací na zákazníka ve snaze porozumět jeho současným a budoucím potřebám a plnit jeho požadavky. Filozofie a struktura manažerského systému je vytvořená na principu Demingova PDCA cyklu (ZSSK 2017).

PDCA je interaktivní metoda vedení založená na čtyřech základních krocích. Využívají ji ty firmy, jejichž cílem je dosáhnout neustálého zdokonalování týkajícího se například procesů, kvality výrobků, služeb, aplikací (Šimonová 2009).



Obr. 3: PDCA cyklus
Zdroj: ČEZ 2013

V prvním kroku je potřebné si nejprve činnost/aktivitu naplánovat (Plan). Následně v druhém kroku tuto činnost urobiť podle toho, jak si ji společnost naplánovala (Do). V třetím kroku je potřebné zkontrolovat výsledky práce (Check). Posledním krokem je reakce na základě výsledků (Act) hledat jak neopakovat chyby, které se stali a co je možné dále zlepšit v rámci zjištění a toto následně znovu naplánovat, urobiť a zkontrolovat (ZSSK 2017). Například společnost ZSSK naplánuje v rámci nového jízdního řádu snížení doby přepravy mezi jednotlivými úseky na železniční trati Košice – Bratislava. Aktivitou v rámci naplnění tohoto plánu bude zrušení zastavování vlaků v železniční stanici Kráľovany, čímž dojde k zrychlení přepravy. Cílem tohoto opatření bude stát se železničním dopravcem první volby zákazníků. Následně od platnosti nového jízdního řádu se toto naplánované opatření

ZSSK aplikuje. Po aplikování zkontroluje ZSSK, zda doopravdy dochází k snížení přepravního času na této trati a dojde k zjištění, že vlaky kategorie R dosahují časovou úsporu 5 minut, což je v souladu s naplánovanou časovou úsporou stanovenou v navrhnutém plánu. Následně ZSSK na základě průběžných výsledků reaguje na možnosti další úspory z hlediska přepravních časů a dojde k zjištění, že v případě naplánování rekonstrukce železniční infrastruktury na trati Královany – Ružomberok by tato časová úspora z přepravy na trati Košice - Bratislava činila až 15 m. Následně opět dojde k stanovení plánu a aktivit k jejich dosáhnutí a celý PCDA cyklus se opakuje.

Integrovaný manažerský systém ZSSK v současnosti zahrnuje certifikované produkty:

- provozování vlaků dálkové dopravy vnitrostátního významu kategorie IC, R, na trati Bratislava – Žilina – Košice a zpět,
- prodej cestovních dokladů,
- realizaci vzdělávání zaměstnanců
- provozování osobní dopravy na železniční dráze podle standardu OHSAS 18001 (ZSSK 2017).

2.4.2 Procesní analýza společnosti Regiojet, a.s.

Procesní analýza je systémová analýza procesu se zaměřením na jeden anebo více procesních atributů. Je založená na hierarchizaci procesů, identifikaci činností procesů a tvorbě modelu procesu (Závodská - Korenková 2017). Procesní analýzy se vykonávají tehdy, když je potřebné zlepšit hospodárnost, produktivitu a efektivitu v procesech. Cílem procesní analýzy je určit kritické skupiny procesů a navrhnout strategie zásadní změny v organizaci (Čepelová – Koreňová 2015). Tyto procesní analýzy se mohou odlišovat podle různých hledisek, přičemž rozlišujeme tyto základní druhy procesních analýz:

1. Optimalizace informačních toků v podnikových procesech – informační procesní analýza. Cílem je popsat informační toky, které probíhají v jednotlivých procesech a mezi nimi.
2. Optimalizace zdrojů podnikových procesů – zdrojová procesní analýza. Cílem je identifikovat všechny materiální, technické a lidské zdroje v procese a jednoznačně jich přiřadit k jednotlivým činnostem procesu.

-
3. Optimalizace zodpovědnosti za realizaci činností a procesů – kompetenční procesní analýza. Cílem je přiřazení zodpovědnosti za jednotlivé podnikové činnosti a efektivní organizační pokrytí jednotlivých procesů.
 4. Optimalizace procedur a postupu realizace procesu – procedurální procesní analýza. Cílem je přesně a podrobně popsat realizaci postupu daného procesu (Závadská - Korenková 2017).

To znamená skutečnost, že aby organizace dokázala optimalizovat svoji činnost ve vztahu k zákazníkovi, jako i k sobě samotné je teda potřebné probíhající procesy v organizaci v našem případě společnosti Regiojet, a.s. podrobit důkladné analýze.

Typickými výstupy analýzy procesů jsou procesní modely anebo celková mapa procesů v organizaci (viz. obr. 4). Výstupy mohou mít grafickou podobu (procesní modely), ale i formu slovního či jinak strukturovaného popisu procesů. Důležitým prvkem pro lepší pochopení a výrazné zlepšení procesů je také mapování procesů. Procesní mapování tvoří ověřený analytický a komunikační nástroj, určený k optimalizaci nynějších procesů a k zavedení nové procesně orientované struktury firem. Jedním z přínosů procesního mapování je i lepší pochopení procesů a celkové zlepšení všech podnikových činností a jejich výkonů (Čepelová – Koreňová 2015).

Naopak modelování procesů v sebe spojuje dva navzájem rovnocenné pojmy: proces a model. Procesní model je zjednodušené znázornění procesně orientovaného systému řízení, které se s reálným systémem shoduje v podstatných vlastnostech. Je reprezentantem procesní orientace systému, který vzniká analýzou a modelováním podnikových procesů a jejich vlastností (atributů) (Závadská - Korenková 2017).

Rozlišujeme dvě základní dimenze modelu business systému a to Globální model systému procesů a detailní model procesu (viz. obr. 5 a 6). Rozdílnost se projevuje v obsahovém i časovém hledisku. Dokud globální model cíleně sleduje úplnost daného systému, avšak ne v smyslu podrobnosti, detailní model analyzuje elementární kroky jediného vybraného prvku. Z pohledu času je globální model vnímaný jako nadčasový, staticky zaměřený na existenci prvků a jejich interakci. Na druhé straně detailní model mapuje dynamickou stránku dění v systému. K sestrojení globálního modelu se využívá Eriksson – Penkerova notace, která vznikla jako specializace diagramu tříd z jazyku UML a k sestrojení detailního modelu procesu se využívá BPMN – Business Process Modelling Notation (Čepelová – Koreňová 2015). Tyto nástroje byly využity i při sestrojování globálního a detailního modelu procesů společnosti Regiojet, a.s.

Základním předpokladem pro uplatnění principů procesního řízení je potřeba jednoznačně identifikovat organizaci (základní údaje, strategie, organizační struktura) následně identifikovat produkt anebo služby poskytované občanům (zákazníkům). Na základě kterých je možné zaobírat se jednotlivými procesy, které vedou k dosahování výstupů jednotlivých organizací.

Základní údaje o organizaci, úlohy, strategie a organizační struktura

Obchodní jméno: Regiojet, a.s.

IČO: 28333187

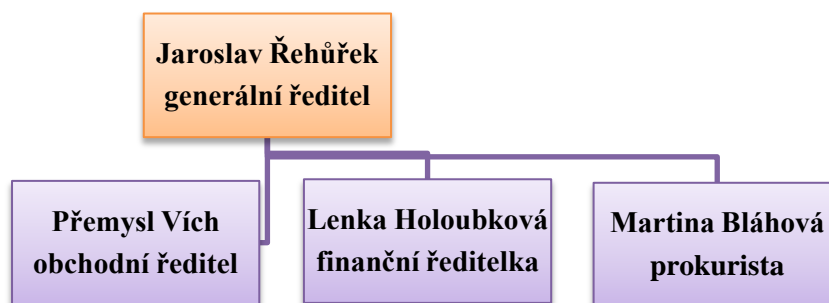
Spisová značka: B 5816 vedená u Krajského soudu v Brně

Den zápisu: 20. března 2009

Sídlo: nám. Svobody 86/17, Brno-město, 602 00 Brno

Tato společnost vznikla v roce 2009 jako dceřiná společnost STUDENT AGENCY. Součástí holdingu společnosti Regiojet, a.s. jsou taktéž přidružené společnosti Regiojet, a.s. (Slovensko) se sídlem Bratislava, Obchodná 48, PSČ 811 06, Slovensko a společnost Student agency k.s. se sídlem nám. Svobody 86/17, Brno-město, 602 00 Brno. Tyto společnosti vykonávají specifické úlohy v rámci poskytování služeb cestujícím, jednak ve vnitrostátní a mezinárodní dopravě v ČR a na Slovensku formou autobusové, železniční dopravy a služeb taxi přepravy a taktéž poskytování jazykových a pracovních pobytů. Firemní filozofií společnosti Regiojet, a.s. je “Poskytovat zákazníkům ty nejlepší služby za skvělé ceny” (Regiojet 2018).

Vznik společnosti se datuje k roku 1996, kdy majitel Radim Jančura založil společnost STUDENT AGENCY a přijal první zaměstnance. Následně po vydařeném vstupu na trh osobní autobusové a později železniční dopravy začala tato společnost expandovat na další tratě/trhy v rámci poskytování těchto služeb a to např. Vstup na vnitrostátní trať Bratislava – Košice, Praha – Ostrava, Bratislava – Komárno a na mezinárodní trať Praha - Košice, Praha - Bratislava apod. V následujících letech RegioJet plánuje vstup na další tratě a je připravený přihlásit se také do tendrů na provozování vnitrostátních linek ve veřejném zájmu (tj. státem dotované linky) v České republice i na Slovensku (Student agency 2018).



Obr. 4: Organizační struktura – vrcholové vedení společnosti
Zdroj: Regiojet 2018

Strategie společnosti Regiojet, a.s.

1. Vstup na nedotované vnitrostátní linky na Slovensku a v ČR
2. Dlouhodobá spokojenost cestujících v rámci poskytování těchto služeb na základě plnění standardů kvality společnosti Regiojet, a.s.
3. Vstup na trh v rámci poskytování vnitrostátní autobusové dopravy v Německu.
4. Vstup na rakouský trh a expanze v rámci poskytování železniční osobní dopravy na trati – Praha – Brno – Vídeň.
5. Nákup nových osobních železničních vozidel a renovace stálých vozidel v provozu.
6. Úprava a zdokonalení palubního servisu pro nadstandardní poskytování těchto služeb (např. možnost rychleji se dostat k poskytovaným službám, bezplatné stornování cestovního dokladu, placení za dané služby formou kreditní karty, obměna nabízeného občerstvení apod.)
7. Nákup nejmodernějších lokomotiv Bombardier TRAXX MS2e

V rámci této společnosti jsem identifikoval čtyři oblasti (správy) řízení, na základě kterých jsem určil procesy, které v rámci nich probíhají. Následně jsem v rámci identifikovaných procesů určil vstupy a výstupy (viz. Příloha A) a sestrojil mapu procesů, která schematicky zobrazuje jednotlivé procesy a určuje jejich důležitost v rámci chodu organizace (obr. 4). Tyto procesy jsou utříděné podle důležitosti do skupiny řídicích, hlavních anebo podporných procesů, přičemž je důležité podotknout, že většina procesů v rámci této společnosti je zařazena do skupiny průřezových procesů, teda se prolínají a zasahují do vícera správ (oblastí) řízení společnosti. Např. Proces přepravy v rámci vnitrostátní dopravy zasahuje do správy (oblasti řízení) železniční mezinárodní a vnitrostátní přepravy a taktéž do správy (oblasti řízení) autobusové mezinárodní a vnitrostátní přepravy nebo např. Proces právních služeb, který se dotýká všech identifikovaných oblastí správy (řízení) této společnosti apod. Dále jsem určil

vlastníky jednotlivých procesů v schematickém zobrazení, přičemž jsem zjistil skutečnost, že nejdůležitějšími osobami zodpovědnými za klíčové procesy v této organizaci je vrcholové vedení společnosti, manažeři a koordinátoři (přepravy, kvality, palubního personálu apod.). Následně jsem sestrojil podle Eriksson – Penkerovy notace globální model procesů společnosti Regiojet, a.s. na každou identifikovanou oblast správy (řízení), a to konkrétně oblast správy železniční mezinárodní a vnitrostátní přepravy (viz. obr. 5), přičemž oblast správy autobusové mezinárodní a vnitrostátní přepravy, oblast správy prodeje letenek, zájezdů a jazykových pobytů a oblast správy finančních toků a administrativního řízení společnosti Regiojet, a.s. tvoří součást příloh této práce (viz. Příloha B, C, D). Na závěr jsem vybral jeden zkoumaný proces v rámci správy železniční mezinárodní a vnitrostátní přepravy a zachytil jeho životní cyklus v rámci detailního modelu procesu (viz. obr. 6). K sestrojení tohoto modelu jsem použil BPMN – Business Process Modelling Notation.

Oblasti správy/řízení:

1. správa železniční mezinárodní a vnitrostátní přepravy společnosti Regiojet
2. správa autobusové mezinárodní a vnitrostátní přepravy společnosti Regiojet
3. správa prodeje letenek, zájezdu a jazykových pobytů společnosti Regiojet
4. správa finančních toků a administrativního řízení v společnosti Regiojet

Tabulka č. 13: Oblasti správy – řízení společnosti Regiojet, a.s.

OBLASTI SPRÁVY/ RIZENI	NAZEV PROCESU
Správa železniční mezinárodní a vnitrostátní přepravy	<ul style="list-style-type: none"> - přeprava v rámci vnitrostátní dopravy - přeprava v rámci mezinárodní dopravy - přeprava v rámci vnitrostátní dopravy ve veřejném zájmu - prodej cestovních dokladů na firemních pobočkách a na internetu - proces obnovy vozového parku a revitalizace vozového parku - proces školení a zdokonalování sociálních a komunikačních schopností zaměstnanců - proces komunikace s dotknutými institucemi pod správou státu (Dopravní úřad, SŽDC, Ministerstvo dopravy, VÚC apod.) - proces tvorby cestovního pořádku a vypracování tarif a přepravních podmínek a kontrola jeho plnění - proces správy zákaznického servisu - proces komerčních nabídek - proces tvorby strategický projektů - proces technický kontrol a odstraňování

	<p>vzniknutých závad</p> <ul style="list-style-type: none"> - proces marketingu a PR - proces personalistiky (lidských zdrojů) - proces právních služeb - proces správy a vývoje IT
<p>Správa autobusové mezinárodní a vnitrostátní přepravy</p>	<ul style="list-style-type: none"> - přeprava v rámci vnitrostátní dopravy přeprava v rámci mezinárodní dopravy - prodej cestovních dokladů na firemních pobočkách a na internetu - proces obnovy vozového parku a revitalizace vozu - proces školení a zdokonalování sociálních a komunikačních schopností zaměstnanců - proces tvorby cestovního pořádku a vypracování tarif a přepravních podmínek a kontrola jeho plnění - proces správy zákaznického servisu - proces komerčních nabídek - proces tvorby strategický projektů - proces technický kontrol a odstraňování vzniknutých závad - proces marketingu a PR - proces personalistiky (lidských zdrojů) - proces právních služeb - proces správy a vývoje IT
<p>Správa prodeje letenek, zájezdů a jazykových pobytů</p>	<ul style="list-style-type: none"> - proces správy zákaznického servisu a jeho služeb - proces zprostředkování nákupu letenek, zájezdů a jazykových pobytů - proces školení a zdokonalování sociálních a komunikačních schopností zaměstnanců - proces uzavírání smluv a dohod s příslušnými - podniky a institucemi - proces právních služeb - proces správy a vývoje IT
<p>Správa finančních toků a administrativního řízení společnosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - proces koordinace, zpracování a vyhodnocování komplexního podnikatelského plánu - proces tvorby rozpočtu - proces zabezpečení kompletních mzdových služeb pro zaměstnance společnosti - proces controllingu - proces finančního řízení a správy daní - proces správy účetnictví a vymáhání finančních závazků - proces právních služeb - proces správy a vývoje IT

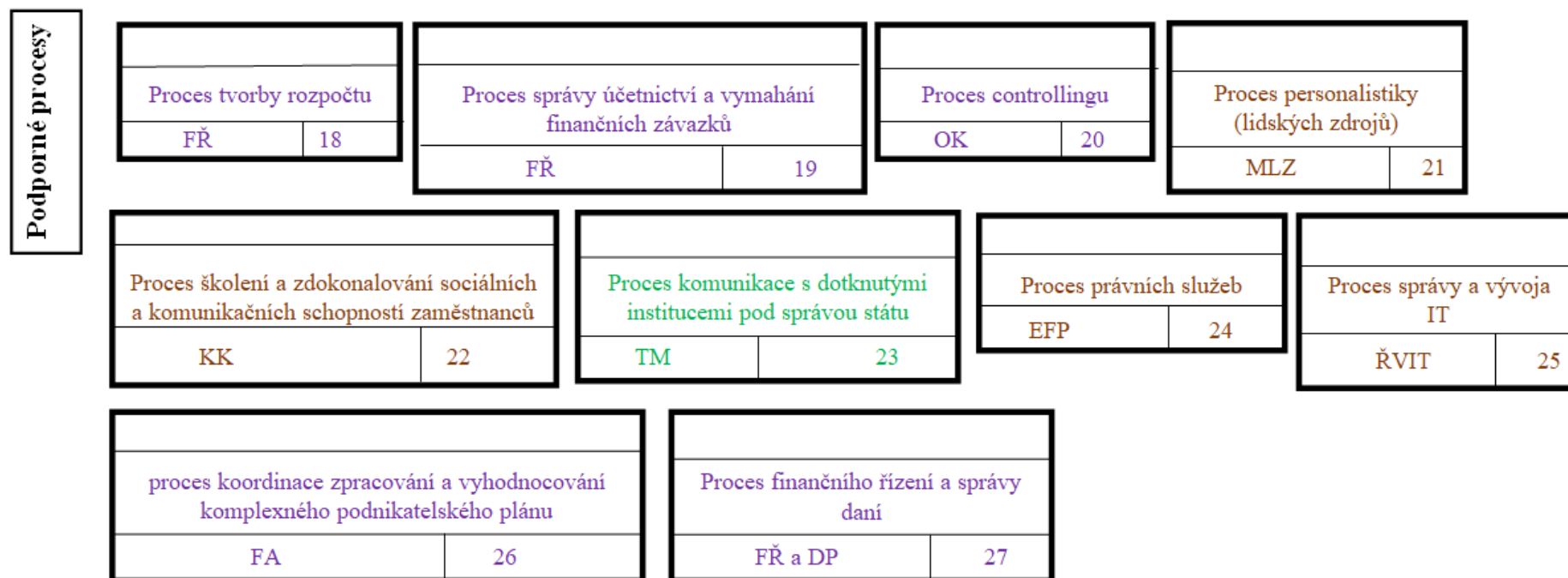
Zdroj: Vlastní zpracování

Mapa procesů – Společnost Regiojet, a.s.



Proces uzavírání smluv a dohod s příslušnými podniky a institucemi	
ŘJPP	16

Proces zprostředkování nákupu letenek, zájezdů a jazykových pobytů	
ŘJPP a PZL	17



Obr. 4: Mapa procesů společnosti Regiojet, a.s.
Zdroj: vlastní zpracování

 *Průřezové procesy

VVS – vrcholové vedení společnosti tvořené generálním ředitelem, prokuristou, obchodním ředitelem, generální ředitelkou jazykových a pracovních pobytů, ředitelem vývoje IT, finančním ředitelem

FŘ – finanční ředitel/ka

KP – koordinátor přepravy, který zahrnuje pozice senior koordinátor přepravy, koordinátor palubního personálu Praha, koordinátor palubního personálu Havířov, koordinátor palubního personálu Košice, koordinátor plánování směn, Teamleader školitel

PCD – prodejce cestovních dokladů

OM – obchodní manažer

KK – koordinátor kvality

TM – tiskový mluvčí společnosti Regiojet, a.s.

MZS – manažer zákaznického servisu pro ČR A SR

TOS – technické oddělení společnosti na odstraňování vzniknutých závad a provádění každodenní údržby, které se skládá z provozního ředitele, vedoucího úseku údržby a oprav a jednotlivých techniků

MMPR – manažer marketingu a PR

MLZ – manažer lidských zdrojů

EFP – externí firemní právník

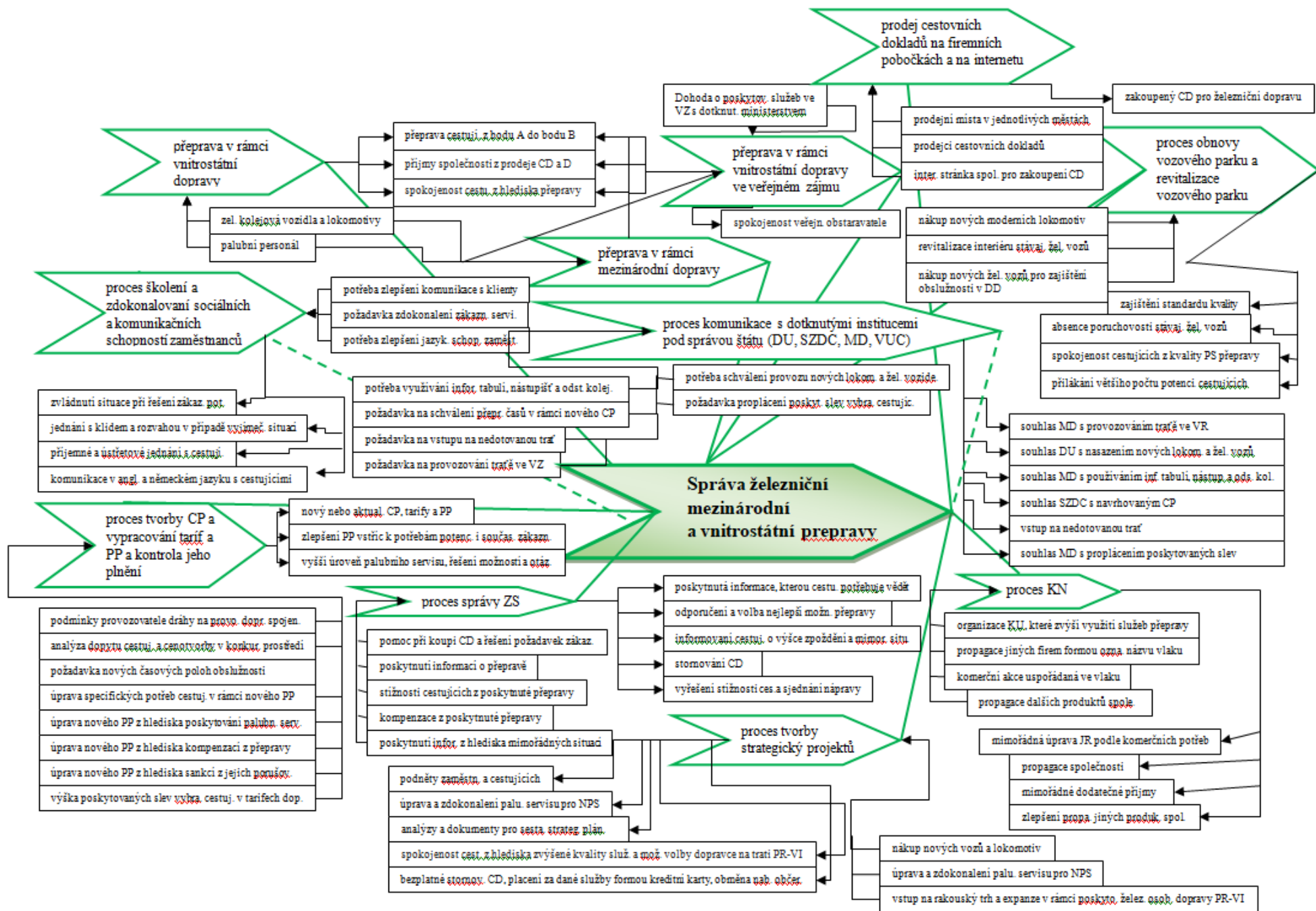
ŘVIT – ředitel vývoje IT

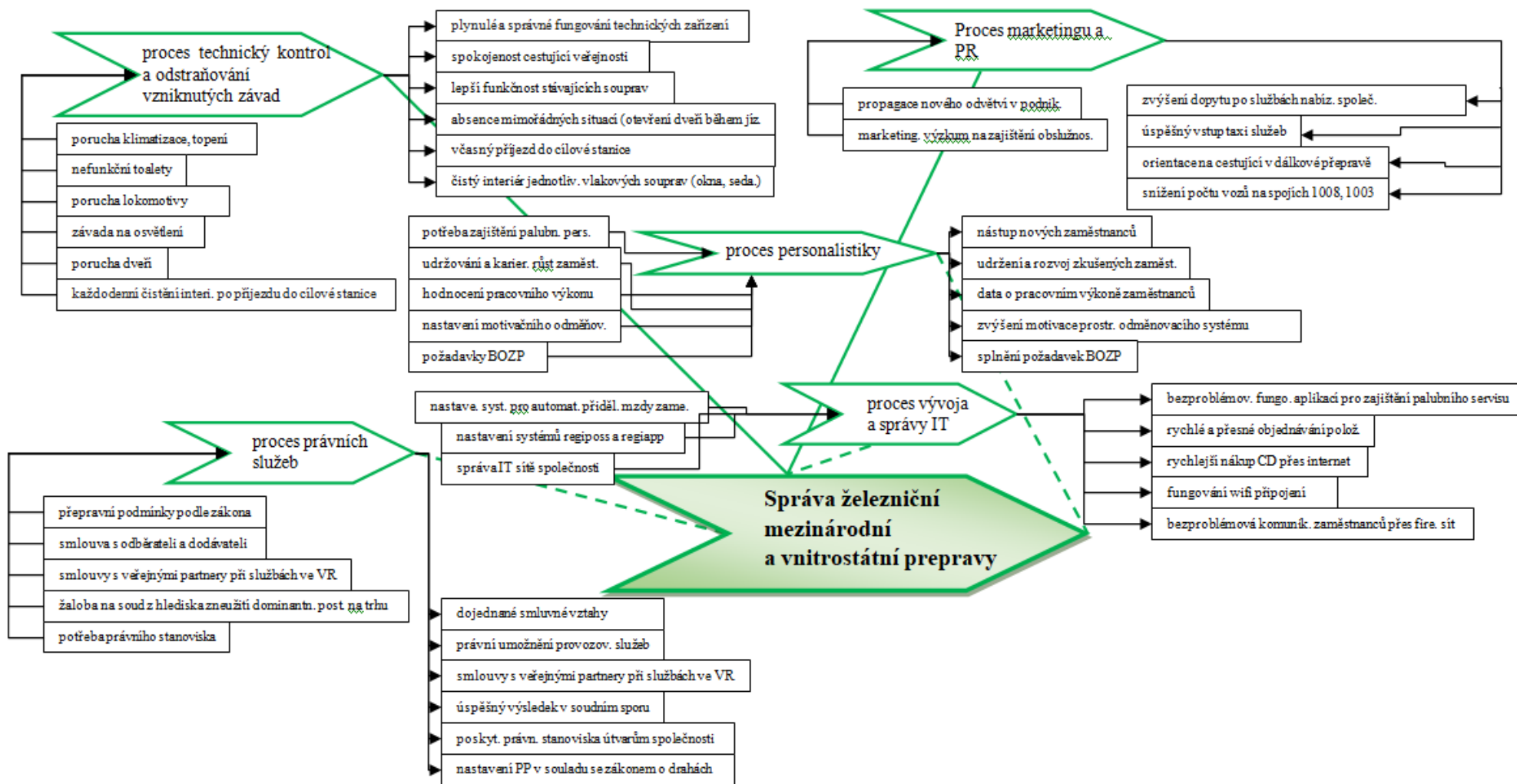
ŘJPP a PZL - ředitelka jazykových a pracovních pobytů a prodejce zájezdů a letenek

FA – finanční analytik

OK – oddělení kontroly, které se skládá z firemního auditora, mystery shopper a kontrolor kvality poskytovaných služeb a plnění závazků vyplívajících z pracovní smlouvy

DP – daňový poradce





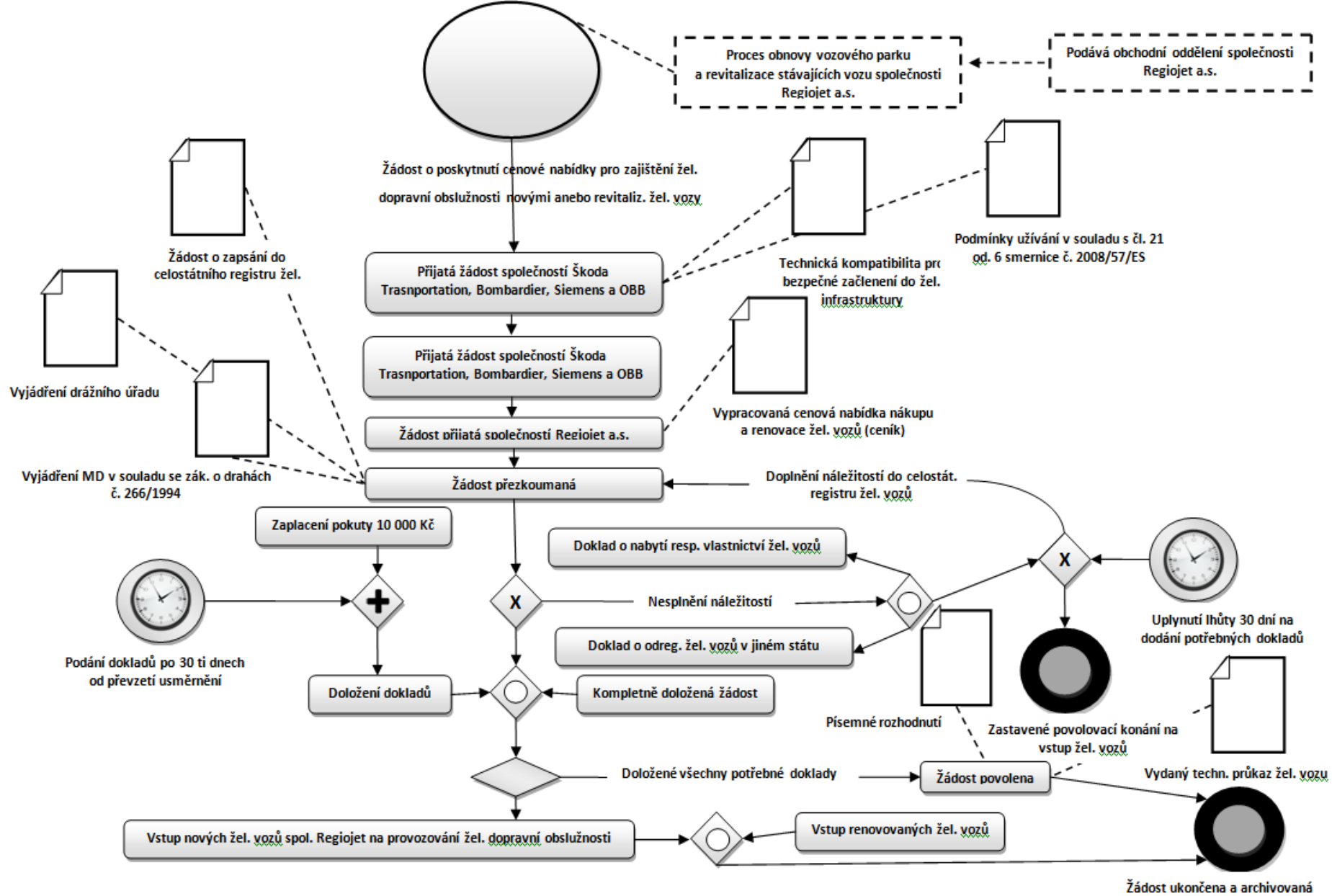
Obr. 5: Globální model procesů v oblasti správy - řízení železniční mezinárodní a vnitrostátní přepravy společnosti Regiojet, a.s.
Zdroj: vlastní zpracování

Globální model správy/řízení železniční mezinárodní a vnitrostátní přepravy patří k základním úlohám této společnosti. Mezi hlavní procesy v rámci tohoto modelu patří přeprava v rámci vnitrostátní dopravy ve veřejném zájmu, kde zodpovědnou osobou (vlastník procesu) je koordinátor přepravy. Všechny ostatní hlavní procesy, které byly identifikované v rámci tohoto modelu, patří do skupiny průřezových procesů, tedy se dotýkají a zasahují i do ostatních oblastí správy řízení této společnosti. Z hlediska podporných procesů můžeme identifikovat proces komunikace s dotknutými institucemi pod správou státu, jako proces, který se dotýká výlučně této oblasti správy/řízení. Ostatní identifikované podporné procesy opět spadají do kategorie průřezových procesů (viz. Obr. 4).

Pokud chceme blíže pochopit a poznat fungování jednotlivých procesů uvnitř této společnosti, je potřebné analyzovat fungování těchto procesů z hlediska detailního modelu podle notifikace BPMN. Z hlediska tohoto poznání byl vybrán proces obnovy vozového parku a revitalizace stávajících vozů společnosti Regiojet, a.s. (viz. obr. 6).

Z výsledků aplikování detailního modelu na tento proces je zřejmé, že žádost podává obchodní oddělení společnosti Regiojet, a.s., které má za úlohu zabezpečit nákup nových vozů a revitalizaci těch stávajících. Toto obchodní oddělení podává následně žádost o poskytnutí cenové nabídky pro zajištění železniční dopravní obslužnosti novými nebo revitalizovanými železničními vozy. Tuto žádost následně zveřejní. K žádosti se vyjadřují společnosti, jako jsou Škoda Transportation, Bombardier, Siemens a OBB, které zkoumají tuto žádost z hlediska technické kompatibility pro bezpečné začlenění vozů do železniční infrastruktury a z hlediska podmínek užívání v souladu s příslušným dopravním zákonem (Směrnice č.2008/57/ES). Následně tyto společnosti vypracují cenové nabídky možné zhotovitelnosti požadovaného nákupu a výroby nových nebo revitalizace stávajících železničních vozů. Tuto cenovou nabídku následně obchodní oddělení společnosti Regiojet, a.s. přijme. Dalším krokem je přezkoumání přijaté žádosti a to z hlediska kontaktování příslušných dopravních institucí (jako je vyjádření Ministerstva dopravy ČR, Drážního úřadu, nebo Správy železniční dopravní cesty o možném zápisu těchto vozů do celostátního registru žel. kolejových vozidel. Následuje další krok, kdy je žádost z nějakého důvodu přerušena, a to jednak z důvodu nesplnění požadovaných náležitostí, jako jsou doklad o nabytí vlastnictví žel. vozů nebo doklad o odregistrování žel. vozů v jiném státu. Východiskem z této situace je buď doplnění náležitostí do celostátního registru žel. kolejových vozidel a to v lhůtě 30 dní od upozornění na

doložení potřebných náležitostí, nebo nedoložení potřebných náležitostí, které potom následně povedou k zastavení povolovacího konání na vstup žel. vozů. Další situací může být i ta skutečnost, že společnost požadované náležitosti doloží, ale až po uplynutí 30 dní od převzetí upozornění. V takovém případě společnost zaplatí pokutu ve výšce 10 000 Kč (v závislosti od počtu dnů, kdy byli doručeny potřebné náležitosti) a žádost pokračuje v povolovacím konání. Třetí a nejjednodušší situací je, že společnost podá kompletně doloženou žádost se všemi potřebnými dokumenty. Následně výsledkem takého to procesu je povolení žádosti Společnosti Regiojet, a.s. a vydání technického průkazu žel. vozu, na základě čehož mohou vstoupit nové železniční anebo revitalizované vozy této společnosti na dopravní trh. V konečném cyklu tohoto procesu je žádost ukončena a archivována.



Obr. 6: Detailní model procesu obnovy vozového parku a revitalizace stávajících vozů společnosti Regiojet, a.s.
Zdroj: vlastní zpracování

3 NÁVRH OPTIMÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ TÉTO VEŘEJNÉ SLUŽBY V RÁMCI MOŽNOSTI VSTUPU NA TRH V SR A ČR

3.1 Možnosti vstupu na trh osobní železniční dopravy v ČR a SR

Provozovat dopravu na drahách může železniční dopravce po splnění vícero podmínek. Mezi základní podmínky patří následovně:

1. Získání licence na provozování dopravy na drahách, která znamená určité uznání způsobilosti žadatele poskytovat dopravné služby. Podmínky na vydání licencí upravuje zákon o dopravě na dráhách a zákon o drahách. Např. Musí mít k dispozici potřebný vozový park (lokomotivy, vagony), které nemusí být nevyhnutně v jeho vlastnictví, ale mohou být pronajaté. V SR vydává licenci Úřad pro regulaci železniční dopravy a v ČR uděluje licenci Drážní úřad, přičemž výška poplatku je stanovena jednotně v obou krajinách a to na 500 EURO (Protimonopolný úřad Slovenskej republiky 2011).
2. Další podmínkou je získání bezpečnostního osvědčení, které potvrzuje, že železniční podnik zavedl systém řízení bezpečnosti a že je způsobilý splnit požadavky bezpečnostních předpisů. Toto bezpečnostní osvědčení vydává identický úřad jako v případě vydávání licencí a to na dobu 5 let (Zákon č. 266/1994 Sb.).
3. Pokud dopravce získá licenci a bezpečnostní osvědčení může následně uzavřít smlouvu o přístupu na dopravní cestu se společností ŽSR a v ČR se společností SZDČ. Správa železniční dopravní cesty umožňuje přístup na železniční dopravní cestu všem dopravcům, kteří splňují podmínky stanovené zákonem o drahách. Podmínky pro přístup odpovídají evropským standardům a jsou stejné pro všechny dopravce. Základní podmínky pro přístup na železniční dopravní cestu jsou: být zapsán v obchodním rejstříku, být držitelem platné licence na provozování drážní dopravy, být držitelem platného osvědčení dopravce, sjednat pojištění zodpovědnosti za škody z provozu drážní dopravy, s provozovatelem dráhy uzavřít smlouvu o provozování drážní dopravy a mít přidělenou kapacitu dopravní cesty (SZDČ 2018). Stejně podmínky se uplatňují i v případě přidělení železniční dopravní cesty na Slovensku (ŽSR). Kapacitou železniční dopravní

cesty se rozumí možnost naplánovat na určité období vlakové trasy na určitém úseku železniční sítě. ŽSR přidělují na účely poskytování dopravních služeb na žádost žadatelům kapacitu infrastruktury na období platnosti GVD (jízdního řádu) prostřednictvím smlouvy o přidělení kapacity infrastruktury ve formě vlakových tras (ŽSR 2018). V rámci tohoto procesu přidělení kapacity dopravní cesty většinou nastávají problémy z hlediska zájmů vícero dopravců provozovat svoje dopravní služby v stejném časovém rozpětí a to hlavně z hlediska atraktivity jednotlivých časových poloh. Následně nastávají situace, kdy jeden traťový úsek obsluhuje několik dopravců v relativně krátkém časovém odstupu.

4. Následně potencionální dopravce po splnění výše uvedených podmínek musí každoročně prokazovat příslušnému úřadu (ÚRŽD, DÚ) finanční způsobilost, co znamená prokázat, že je schopný splnit svoje současné i budoucí závazky vyplývající z poskytování dopravních služeb (Protimonopolný úřad Slovenskej republiky 2011).
5. V neposlední řadě je potřebné mít k dispozici odborný, zdravotní a psychologicky způsobilý personál, přičemž požadavky na personál jsou určeny legislativou (Zákon č. 266/1994 Sb). Např. Zaměstnanec jako vlakvedoucí je povinný podrobit se odborné přípravě a zkoušce na získání dokladu o odborné způsobilosti a to nejméně dvakrát ročně v rámci pravidelných přeškolení organizovaných vzdělávacím zařízením anebo provozovatelem dráhy a podrobit se jednou za 3 roky periodickému přezkoušení z hlediska provozu na dráze (Zákon č. 266/1994 Sb).

V případě, že by se dopravce ucházel o provozování vnitrostátní dopravy ve veřejném zájmu na základě otevřené soutěže, musí splnit stejné podmínky s rozdílem, že žádost o přidělení dopravní cesty podává ministerstvo dopravy z hlediska zabezpečení dopravní obslužnosti pro příslušný rok na ŽSR. Správce železniční dopravní infrastruktury následně rozhodne o přidělení jednotlivých časových poloh a traťových úseků. Tato skutečnost je však bezpodmínečně vázaná na otevřené veřejné soutěže v příslušném roku a podle zjištění z předcházejících částí práce se na Slovensku uskutečnila pouze jedna veřejná soutěž a to v roce 2010.

Podle mého názoru je hlavním problémem při pronikání dopravce na trh nedotované železniční dopravy v ČR a SR především cenová válka (cenová politika) ze strany ostatních dopravců a státu z hlediska možnosti vstupu dopravce, který má zájem

provozovat svoje služby bez dotační podpory. Na Slovensku je tento segment železniční dopravy deformovaný také opatřením zavedením bezplatného cestování, což ještě více snižuje možnosti potenciální ziskovosti z provozu železniční přepravy.

Z hlediska vstupu nových železničních dopravců na základě snahy provozovat železniční trať ve veřejném zájmu je podle mého názoru hlavním problémem netransparentnost, nespravedlivost a podmínky šité na míru národnímu dopravci jako i vliv politických rozhodnutí, které ovlivňují zadávání nových otevřených veřejných soutěží v tomto sektoru.

Tyto opatření mohou vést k situaci, kdy další dopravci nebudou mít zájem rozšiřovat svoje aktivity, resp. nebudou chtít vstoupit na železniční trh, což by ve výsledku mohlo zcela zastavit otevírání železničního trhu konkurencí a s tím spojené pozitivní efekty pro státní pokladnu a samotné cestující.

3.2 Optimální model zabezpečení poskytování služeb osobní železniční dopravy ve veřejném zájmu

Veřejní osobní železniční doprava je provozována za předem určených a vyhlášených přepravních a tarifních podmínek a je přístupná každému zájemci. Je objednávaná veřejnoprávními subjekty a financovaná z veřejných peněz (MDVSR 2017). Optimální zabezpečení této veřejné služby z právního hlediska je uskutečňované především z pozice právních aktů EU, které upravují a regulují povinnosti v této oblasti. Evropská unie přijala množství Směrnic, které členské státy ne příliš ochotně a svědomitě realizovali, což vedlo k tomu, že EP a Rada vydali Nařízení č. 1370/2007 o veřejných službách v přepravě cestujících po železnici a silnici, které nutilo členské státy EU, aby toto nařízení přímo aplikovali do svého vnitrostátního právního pořádku.

Toto Nařízení stanovuje maximální délku uzavíraných smluv ve veřejném zájmu na období maximálně 15 let, přičemž pro oblast železniční dopravy je stanovena výjimka, podle které mohou příslušné orgány rozhodnout zadat smlouvy o službách ve veřejném zájmu přímo, pokud se týkají železniční dopravy, pokud však doba platnosti takových smluv nepřesáhne 10 let. V nařízení se uvádí, že tuto výjimku zohlednili pro železniční dopravu vzhledem na rozdílnost územního uspořádání členských států, což dále není konkretizováno (Nařízení 1370/2007).

Podle čtvrtého železničního balíčku, který navrhla EK a který je už platný, skončí tato možnost zadávání smluv jednomu dopravci bez soutěže, tedy přímo v roce

2023. Do roku 2023 musí podle EK skončit všechny nevysoutěžené smlouvy (Sůra 2017). Znamená to tedy, že od roku 2023 budou muset v SR a ČR realizovat otevřené veřejné soutěže, bez možnosti přímého zadání národnímu dopravci. V roce 2023 se tedy můžeme dočkat transparentních, otevřených a spravedlivých hospodářských soutěží v oblasti železniční dopravy. Pro dopravce to bude zajímavá příležitost k zvýšení konkurenceschopnosti, zabezpečení odbytu a udržitelnosti své hospodářské stability. Pro stát to bude mít výhodu hlavně v zabezpečení služby ve veřejném zájmu a snížení nákladů v rámci dotační podpory. Pro cestující to bude mít přínos v rámci zkvalitnění služeb přepravy a lepší ceny do budoucnosti.

Optimální zabezpečení této veřejné služby z ekonomického a politického hlediska je zabezpečované především z pozice příslušného ministerstva dopravy, které si u správce infrastruktury objednáva železniční dopravní obslužnost pro příslušný rok a na základě přímého zadání přiděluje národnímu dopravci (ZSSK) po uplynutí plnění smluv ve veřejném zájmu nové smlouvy na provoz jednotlivých tratí ve veřejném zájmu, tedy bez možnosti veřejné soutěže. Naopak v ČR dochází v současnosti k několika desítkám soutěží na provoz různých železničních linek ve veřejném zájmu. V SR je problematická i skutečnost bezplatného cestování, která sice zvýšila zájem o železniční dopravu, ale na druhou stranu vedla k poklesu tržeb národního dopravce, neboť platící cestující se raději přesunuli k jiným formám přepravy, nebo využívají služby jiného dopravce. Stát se bude muset také připravit v budoucnosti (od roku 2023) na skutečnost, že toto bezplatné cestování bude muset proplácet i soukromému poskytovateli, který v případě, že zvítězí ve veřejné soutěži, bude tuto trať obsluhovat.

Ministerstvo dopravy a výstavby SR uvádí ve své strategii „Veřejní osobní doprava do roku 2030“, že je potřebné v plánování dopravní obsluhy provést koncepční změny jako jsou např. provozní – tarifní integrace (propojení jednotlivých druhů dopravy), stanovení minimálních standardů kvality z poskytovaných služeb, frekvence obsluhy železničních spojů apod. Po vykonání koncepčních změn bude následně potřebné upozornit veřejnost na nové dopravní možnosti a vrátit veřejné dopravě moderní status, přičemž sehrává zásadní, ale často podceňovanou úlohu i marketing a aktivní podpora veřejné dopravy (MDVSR 2017). Jednotlivé železniční společnosti budou muset klást důraz také na neustálé zlepšování (optimalizování) vnitropodnikových procesů, které následně povedou k efektivnějšímu řízení podniku. Z hlediska provozních ekonomických nákladů bude potřebné efektivněji využívat

hustotu železniční dopravní sítě a to z hlediska frekvence využití, ale i časových poloh a z atraktivit tak poskytování této veřejné služby.

Po vytvoření standardních podmínek v tomto sektoru od roku 2023, bude růst význam soutěže na trhu, protože to bude právě soutěžní prostředí, které bude nutit podniky k větší efektivnosti, k přenosu úspor, nákladů do cen dopravy – tedy k nižším cenám, což povede následně k nárůstu přepravních výkonů. Taktéž to povede k efektivnější železniční obsluze daného traťového koridoru, neboť je všeobecně známo, že pokud je nějaká trať (ve veřejném zájmu) otevřeně vysoutěžená, vede k poskytování kvalitnějších služeb a nižších cen pro cestující veřejnost.

ZÁVĚR

V důsledku liberalizačních opatření ze strany EU došlo v tomto odvětví k určitému posunu směrem k efektivnější, otevřené a konkurenceschopné železniční dopravě. Tento proces liberalizačních snah trvá už výše 25 roků a jeho konec není ještě zdaleka dokončen. Zatím poslední aktivita z hlediska liberalizačních snah bylo přijetí 4. železničního balíku v roce 2017, který obsahuje Směrnice a Nařízení EU v oblasti zadávání otevřených veřejných soutěží od roku 2023, což přinese větší míru konkurence na trh poskytování služeb osobní železniční dopravy ve veřejném zájmu a úsporu pro státní rozpočet. Tento železniční balík byl přijatý po téměř deseti letech, od kdy vstoupil do platnosti 3. železniční balík, který se zabýval liberalizací mezinárodní osobní železniční dopravy. Z hlediska nákladní vnitrostátní a mezinárodní železniční dopravy můžeme konstatovat, že právě díky prvnímu a druhému železničnímu balíku je plně liberalizován. Z hlediska mezinárodní osobní železniční dopravy se vyřešil problém vstupu nového dopravce v rámci poskytování svých služeb v různých členských státech EU (sjednocení poplatků a pravidel udělení licence), avšak při realizování v jednotlivých členských státech mohou bránit vstupu nových dopravců, další překážky, vytvářené na národní úrovni. Kromě jiných, v případě Slovenské republiky jsou problémem dotace státu pro vybrané skupiny cestujících (studenti, senioři, děti), kteří mají u státního dopravce určité slevy z přepravy (hrazené státem), avšak tyto slevy nejsou soukromému dopravci propláceny, tak jako je tomu v případě soukromého dopravce. Na Slovensku je situace ještě složitější v tom smyslu, že tu funguje systém bezplatného cestování pro tyto skupiny cestujících.

Tento fakt vykazuje určitou míru diskriminace (pokud je toto opatření platné mělo by platit pro všechny subjekty, které provozují železniční služby na Slovensku) a demotivace soukromých dopravců na tento trh vůbec vstoupit. Liberalizaci však kladou překážky aj jiní monopolní železniční dopravci v Evropě, včetně těch největších jako je OBB nebo DeutscheBahn, Renfe apod. kteří se k těmto liberalizačním krokům EU staví negativně a snaží se vyjednávat o oddálení aplikace těchto opatření do svých vnitrostátních právních pořádků.

Hlavní motivací pro sepsání této práce bylo nabídnout ekonomický, politický a právní pohled na problematiku železnic a vytvořit tak určitou protiváhu k ostatním formám dopravy. Tyto pohledy považuji za velmi důležité, protože železnice, které kdysi byly ziskovými odvětvími a průkopníky progresivních manažerských technik se

v průběhu času přeměnily na nepružné, zastaralé a neefektivní kolosy, které nevedí reagovat na současné požadavky trhu a zákazníků a nejsou konkurenceschopnými ve vztahu k jiným formám dopravy (především k silniční dopravě).

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat efektivnost poskytování služeb osobní železniční dopravy ve veřejném zájmu z ekonomického, politického a právního hlediska a na základě výsledků této analýzy identifikovat vhodný model zabezpečení této veřejné služby na Slovensku a v České republice v souvislosti s povinností aplikace 4. železničního balíku. Částkovým cílem práce bylo zhodnotit efektivnost reforem liberalizace železniční dopravy z právního a politického hlediska.

Z výsledků této práce je zřejmé, že ne jen právní regulace z pozice EU a následně členských států ovlivňuje tuto oblast, ale také politická rozhodnutí v rámci vytvoření a zadávání otevřených veřejných soutěží a neprosazování protekcionistické politiky, neefektivní dotační politiky v této oblasti, důležitá je taktéž ekonomická efektivnost jednotlivých železničních podniků, ať už z hlediska efektivního nastavení firemních procesů a jejich neustálé optimalizace vedoucí k permanentnímu zlepšování činnosti, hospodaření podniku či investic, do moderní železniční infrastruktury a nových, moderních vlakových souprav, které vedou k efektivnímu zabezpečení železničního sektoru v jednotlivých státech EU.

Z hlediska výsledků komparace můžeme konstatovat, že ČR v porovnání se SR přistupuje k této oblasti zodpovědněji a snaží se naplnit výsledky, které si EU od liberalizačních opatření slibovala. Reálně k tomu také v současnosti na českém železničním trhu dochází. Uskutečňuje se celý řad otevřených veřejných soutěží na provozování tratí ve veřejném zájmu, i když můžeme konstatovat, že se jedná většinou o méně lukrativní a velmi ztrátové tratě. Nejlukrativnější železniční trať v ČR i nadále zůstávají v službách národního dopravce České Dráhy, a.s. Např. železniční trať – Praha – České Budějovice, Praha – Děčín, Praha – Liberec, Praha – Plzeň apod. Tento rozdíl v přístupu veřejných soutěží a vstupu soukromých dopravců na jednotlivé železniční tratě se následně projevuje i v celkovém tržním podílu jednotlivých společností v obou analyzovaných zemích, kdy v SR podíl národního dopravce činí 99% a v ČR 90%. Na základě výsledků komparace ekonomických charakteristik je zřejmé, že oba národní dopravci ať už v ČR anebo na Slovensku jsou ve značné míře závislí od dotační politiky ze strany státu, která jich následně nemotivuje k dosahování vyšší efektivnosti a ziskovosti, i když můžeme konstatovat, že v posledních pěti letech dochází k snižování ztráty hospodářského výsledku a to hlavně z důvodu nárůstu počtu cestujících a to

v obou krajinách. V případě ZSSK je však hospodářský výsledek značně ovlivněn systémem bezplatného cestování, které je hrazeno ze státního rozpočtu. Z výsledků této komparace je taktéž zřejmé, že oba národní dopravci se potýkají s problémem přestárnutí svých zaměstnanců, neboť věkový průměr v obou společnostech přesahuje 46 let. Obě společnosti se snaží v rámci snižování tohoto věkového průměru uskutečňovat programy, projekty a navazovat spolupráci se středními a vysokými školami. Z hlediska celkového počtu zaměstnanců dochází v obou společnostech k poklesu oproti předcházejícímu roku, avšak osobní náklady na zaměstnance se v obou případech zvýšili. To znamená, že dochází k postupnému zvyšování platů jednotlivých zaměstnanců v určitých technicky provozních profesích, kde je nedostatek pracovní síly (např. strojvedoucí, posunovač, elektromechanik apod.) s cílem zatraktivnit tyto profese a přilákat novou pracovní sílu a zároveň udržet tu stávající.

Podle výsledků analyzování evropského indexu železniční výkonnosti (RPI), který hodnotí tři ukazovatele a to bezpečnost, intenzitu využití železniční dopravy a kvalitu poskytovaných služeb se ČR řadí ke krajinám, které mají celkově vysoce výkonné železniční systémy a nachází se v druhé skupině krajin z hlediska hodnocených ukazovatelů tohoto indexu. Slovenská republika se naopak nachází v poslední třetí skupině krajin, které mají špatné hodnocení, především ukazovatele bezpečnosti. Slovenská republika dosáhla v rámci složky bezpečnosti hodnotu 0 a řadí se tak ke krajinám, které neinvestují žádné finanční prostředky do modernizace zabezpečovacích zařízení a dalších bezpečnostních opatření na železnici. Řadí se tedy ke krajinám jako je Litva, Rumunsko a Polsko. Všechny ostatní krajiny vykazují určitou hodnotu v rámci tohoto ukazovatele. Z hlediska ukazovatele intenzity využití SR dosáhla hodnotu 2,1 tedy hodnocení označované jako velmi dobré, podobně jako Maďarsko a Slovinsko. V hodnocení posledního ukazovatele a to z hlediska složky kvality a poskytovaných služeb je SR hodnocená hodnotou 1,1 což je výsledek, který odpovídá hodnocení „špatné“. V porovnání s ČR dosahuje SR stejné hodnoty v rámci složky intenzity využití železniční dopravy, avšak zaostává v rámci ukazovatele bezpečnosti a kvality poskytovaných služeb. Na základě výsledků ukazovatelů tohoto indexu za zkoumaný rok 2017 se uskutečnil 22. 2. 2018 také International Railway Summit v Praze, kde diskutovali hlavní představitelé evropských železnic o vysokorychlostních tratích, konkurenci a bezpečnosti železniční dopravy (Dopravní noviny 2018).

Otázka efektivního nastavení veřejné osobní železniční dopravy bude růst i v budoucnosti a to v souvislosti s problémy, kterými jsou v současnosti velké města zatěžovány z hlediska hustoty silniční dopravy. Města budou muset vytvořit alternativu jak tento fakt rozmachu silniční dopravy i v důsledku rostoucí míry urbanizace zastavit a přinést alternativu pro využití jiných forem přepravy. Jednou z možností je právě využití regionální a příměstské železniční dopravy a s tím související vybudování nových železničních tratí, modernizace stávajících tratí, které povedou k efektivnějšímu propojení jednotlivých městských sídel, ale důraz bude muset být kladen také na efektivní nastavení intenzity těchto spojení z hlediska časového využití tak, aby občan, který se rozhodne využít formu této dopravy, nebyl do velké míry vázaný dlouhými časovými intervaly mezi odchody a příchody jednotlivých vlakových spojení.

RESUMÉ

Železničná doprava bola súčasťou európskych dopravných systémov skôr než napríklad iné druhy dopravy, najmä cestná alebo letecká doprava. Jej význam v období najväčšieho rozvoja spočíval v umožnení prepravy veľkého množstva tovaru a cestujúcich na dlhé vzdialenosti. Výhody, ktoré umožňuje železničná doprava, je však možné využiť len vtedy, ak je riadená efektívne a hospodárne, a ak je dostupná a atraktívna pre svojich používateľov, rovnako ako tomu musí byť v každej inej oblasti podnikania. Vo vývoji železničnej dopravy v Slovenskej republike a v Českej republike k tomu však úplne nedochádza, nakoľko národní dopravcovia mali výhody dotácií zo štátneho rozpočtu, a to aj v prípade krytia ich možných výsledných strát, a tak neboli motivovaní, aby svoju činnosť vykonávali efektívne, hospodárne a atraktívne pre svojich odberateľov. Takýto prístup viedol k neustálemu prehlbovaniu strát z výsledkov hospodárenia týchto podnikov, pričom štát len kryl tieto straty, čím však zároveň neostal priestor na ďalší rozvoj poskytovaných služieb. Neexistoval tu priestor pre vstup nových subjektov na tento trh, chýbali pravidlá možného vstupu na trh a používania železničnej infrakštruktúry či zariadení železnice vo vlastníctve štátneho železničného podniku. Tieto problémy železničnej dopravy a súbežne k tomu prudký rozvoj cestnej dopravy vyústili do situácie, kedy došlo k úpadku železničnej dopravy a vyvstala potreba jej oživenia cestou reforiem v rámci liberalizačnej politiky Európskej únie.

Železničná doprava a jej reformy sú v súčasnosti veľmi diskutovanou témou. Jednotlivé štáty si začali uvedomovať dôležitosť železničnej dopravy a začali túto problematiku riešiť, keďže v minulosti bola podceňovaná a prestala byť tak schopná konkurovať cestnej doprave. Preto boli na úrovni Európskej únie realizované reformy železničnej dopravy, aby sa jej postavenie voči ostatným druhom dopravy posilnilo a opäť sa zvýšili jej prepravné výkony. Zároveň bolo cieľom reforiem vytvoriť aj konkurenčné prostredie v rámci odvetvia.

Práve vytvorenie konkurenčného prostredia je jedným zo základných aspektov efektívneho fungovania železničnej dopravy. Význam v oblasti verejnej dopravy (prímestskej alebo regionálnej železničnej dopravy) bude v budúcnosti narastať a to v dôsledku zväčovania miery urbanizácie, kedy mestá budú musieť reagovať na zvyšujúcu sa hustotu dopravného zaťaženia a budú musieť efektívne a pružne riešiť túto situáciu. Východiskom bude práve efektívna, intenzívna a ekologicky nenáročná prímestská a regionálna železničná doprava, ktorá pomôže tento problém vyriešiť.

Hlavným **cieľom** je analyzovať efektívnosť poskytovania služieb osobnej železničnej dopravy vo verejnom záujme z ekonomického, politického a právneho hľadiska a na základe výsledkov tejto analýzy identifikovať vhodný model zabezpečenia tejto verejnej služby v Slovenskej republike a v Českej republike v súvislosti s povinnosťou aplikácie 4. železničného balíku. Čiastkovým cieľom práce bude zhodnotiť efektívnosť reforiem liberalizácie železničnej dopravy z právneho a politického hľadiska.

Táto práca sa v prvej kapitole venuje teoretickému vymedzeniu problematiky osobnej železničnej dopravy z právneho hľadiska a jeho zaradenia v systéme dopravy Európskej únie. Následne budú určené vývojové reformy v oblasti liberalizácie železničnej dopravy a ich začlenenie v primárnom a sekundárnom práve Európskej únie. V závere tejto kapitoly bude vysvetlený vzťah liberalizácie vo vzťahu k voľnému pohybu služieb a k hospodárskej súťaži.

Výsledkom tohto teoretického právneho vymedzenia bude určenie základných princípov a liberalizačných procesov, do ktorých sa členské štáty musia zapojiť, pokiaľ nechcú zaostávať v tejto oblasti vývoja železničnej dopravy a musia rešpektovať právne nástroje uplatňované v rámci Európskej únie v oblasti dopravnej politiky. Tieto nástroje pomáhajú určiť za akých podmienok a okolností môže vstúpiť podnik na trh železničnej dopravy v inom štáte Európskej únie a aké náležitosti z hľadiska právneho musia splniť (napr. podľa Smernice 2012/34/EU musí národný dopravca poskytnúť súkromnému dopravcovi možnosti predaja cestovných dokladov v budove železničnej stanice, informačné tabule, odstavné koľaje a pod.).

V druhej kapitole sa práca bude venovať aktuálnej situácii na trhu osobnej železničnej dopravy v Slovenskej republike a v Českej republike a to jednak z hľadiska politických vplyvov ovplyvňujúcich možnosti vstupu na trh osobnej železničnej dopravy v Slovenskej republike a v Českej republike ako i ekonomických charakteristík vybraných dopravcov osobnej železničnej dopravy v týchto krajinách. Výsledkom tejto kapitoly bude určenie intenzity ovplyvňovania oblasti železničnej dopravy politickými rozhodnutiami a ich vplyv na poskytovanie týchto služieb v Slovenskej republike a v Českej republike, ako i určenie základných ekonomických charakteristík vybraných dopravcov, ktorých komparáciou dôjde k zisteniu týchto rozdielov z hľadiska efektívnosti poskytovania týchto služieb. Z hľadiska efektívnosti riadenia podnikových procesov bude načrtnutý globálny a detailný model procesov ako aj mapa procesov vybranej železničnej spoločnosti, ktorá poskytuje svoje služby v Slovenskej republike aj

v Českej republike. Z hľadiska skúmania procesného fungovania dôjde teda k vytvoreniu procesnej analýzy vybraného železničného podniku, pričom k zostrojeniu globálneho a detailného modelu procesov bude použitá notácia podľa Eriksson Penkerovej notácie a podľa BPMN (Business Process Model and Notation). V tretej kapitole sa práca bude venovať návrhu optimálneho zabezpečenia tejto verejnej služby v rámci možnosti vstupu na trh v Českej republike a v Slovenskej republike. Výsledkom tejto kapitoly bude určenie možností a podmienok vstupu na trh osobnej železničnej dopravy v oboch týchto krajinách a to jednak z hľadiska pozície súkromného poskytovateľa ako aj z pozície verejného poskytovateľa železničných služieb v inej krajine Európskej únie. Následne dôjde k určeniu optimálneho modelu zabezpečenia poskytovania osobnej železničnej dopravy vo verejnom záujme.

Čo sa týka **metodiky práce**, s ohľadom na to, že jej predmetom je analýza efektívnosti poskytovania služieb osobnej železničnej dopravy vo verejnom záujme v jednotlivých krajinách Európskej únie, bola zvolená metodika práce formou komparácie, pričom pre komparáciu boli vybrané krajiny Slovenská republika a Česká republika. Táto práca predstavuje výsledok aplikácie ekonomimckej analýzy na problematiku železníc a výsledkov hospodárenia v rámci finančnej analýzy, procesnej analýzy, skúmania intenzity konkurencie na trhu, ako aj poskytovania služieb osobnej železničnej dopravy vo verejnom záujme. Nosná časť analytickej práce bola zameraná na výskum ekonomických, politických a právnych charakteristík a znakov ovplyvňujúcich efektívne fungovanie železničnej dopravy v oboch týchto krajinách.

Hlavnou motiváciou pre spísanie tejto práce bolo ponúknuť ekonomický, politický a právny pohľad na problematiku železníc a vytvoriť tak určitú protiváhu k ostatným formám opravy. Tieto pohľady považujem za veľmi dôležité, pretože železnice, ktoré kedysi boli ziskovými odvetviami a priekopníkmi progresívnych manažérskych techník sa v priebehu času premenili na nepružné, zastaralé a neefektívne kolosy, ktoré nevedia reagovať na súčasné požiadavky trhu a zákazníkov a nie sú konkurencieschopnými vo vzťahu k iným formám dopravy (predovšetkým k cestnej a leteckej doprave).

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborné publikace:

- 1) KRUNKOVÁ, A. Európske právo. Košice, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2012. 39-42,101 s. ISBN 978-80-7097-980-8.
- 2) KVIZDA, M. - POSPÍŠIL T. - SEIDENGLANZ, D. - TOMEŠ, Z. Železniční doprava – institucionální postavení, hospodářská politika a ekonomická teorie. Vyd. 1 Brno: Masarykova univerzita, 2007. 229 s. ISBN 978-80-210-4233-9.
- 3) MAZÁK, J. – KLUČKA, J. Základy Európskeho práva. Bratislava, IURA EDITION, 2004. 403,342-347 s. ISBN 80-8078-005-6.
- 4) PROCHÁZKA, R. – ČORBA, J. Právo Európskej únie. Žilina, Poradca podnikateľa, 2006. 235,237 s. ISBN 9788088931621.
- 5) SOPKOVÁ, V. - HOGEROVÁ, Z. Európske právo 1. časť. Košice, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2003. 20 s. ISBN 80-7097-537-7.
- 6) TOMÁŠEK, M. - TÝČ, V. Právo Evropské unie. Praha, Leges, 2013. 28,89 s. ISBN 978-80-87576-53-3.
- 7) ZÁVADSKÁ, Z. – KORENKOVÁ, V. Procesný manažment teoria a prax. Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-8168-554-5.
- 8) ŘEPA, V. Procesně řízená organizace. Grada Publishing. 2012. ISBN: 9788024741284
- 9) ČEPELOVÁ, A. – KOREŇOVÁ, D. Procesné riadenie v podmienkach územnej samosprávy SR. Košice, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2015. ISBN 978-80-8152-320-5
- 10) ŠIMONOVÁ, S. Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009. Monografie. ISBN 978-80-7395-205-1.

Články z odborných časopisů a sborníků:

- 11) KVIZDA, M. Regulace konkurenčního prostředí na železnici – čas rozhodnout. In Martin Kvizda a Zdeněk Tomeš. Regulovaná a neregulovaná konkurence na

-
- kolejích. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita MuniPress, 2013. s. 93-116, 24 s. ISBN 978-80-210-6425-6.
- 12) MEŠKO, P. Východiská koordinácie cestnej a železničnej nákladnej dopravy, Žilina, Žilinská univerzita v Žiline, 2008. 41 s. Liberalizácia trhového prostredia. ISBN 1336-7943.
- 13) PELTRÁM, A. – PALETA, T. Spoločný trh a železnice. In VIII. Seminár Telč 2013. Brno, Masarykova univerzita v Brně. 2013. 175-179 s.
- 14) SEIDENGLANZ, D. Železnice v Evropě a evropská dopravní politika. Brno, Masarykova univerzita v Brně, 2006. 24 s. ISBN 80-210-4221-4.
- 15) TOMEŠ, Z. Konkurence a výkonnost na evropských železnicích. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. 148 s. Železniční reformy. ISBN 978-80-210-7141-4.
- 16) TOMEŠ, Z. Evropské železnice na počátku 21. století. In EURNEX - Žel 2007 "Towards more competitive European railway system" (2.diel). Žilinská Univerzita: EDIS - vydavateľstvo ZU Žilina, 2007. 110-115 s. ISBN 978-80-8070-679-1.
- 17) PIROŠÍK, V. Verejný záujem v legislative. [online]. 2012, [cit. 19.1.2018]. Dostupné na internete: <http://www.slatinka.sk/assets/verejny-zaujem/Slatinka-verejny-zaujem-analyza-legislativy-V-Pirosik.pdf>
- 18) TOMEŠ, Z. – POSPÍŠIL T. Ekonomické aspekty železniční dopravy. Veřejné dotace do české železniční dopravy. [online]. 2006, [cit. 17.1.2018]. Dostupné na internete: http://www.itregep.cz/media/65056/tomes_pospisil_studie_2006.pdf

Odborné materiály:

- 19) ČESKÉ DRÁHY, a.s. Dátové a informační služby, o.z. 2000.
- 20) PROTIMONOPOLNÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, Problémy v sektore železničnej dopravy zo súťažného hradiska. In Protimonopolný úrad Slovenskej republiky [online]. 2011, [cit. 18.1.2016]. Dostupné na internete: <http://www.antimon.gov.sk/data/att/367.pdf>
- 21) MINISTERSTVO DOPRAVY ČR, veřejné služby v přepravě cestujících. In Zákon č. 194/2010 Sb. o veřejných službách v přepravě cestujících a o změně dalších zákonů, ve znění zákona č. 135/2016 Sb. a zákona č. 183/2017 Sb. [online]. 2017, [cit. 18.1.2018]. Dostupné na internete: <https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Drazni-doprava/Legislativa-v->

drazni-doprave/Zakony-v-drazni-doprave/194-2010-zneni-k-1-7-2017.pdf.aspx?lang=cs-CZ

- 22) MINISTERSTVO DOPRAVY ČR, Nabídková řízení na výběr dopravců v dálkové železniční dopravě, Harmonogram soutěží provozovatelů dálkové osobní železniční dopravy. [online]. 2012, [cit. 18.1.2018]. Dostupné na internete: <http://www.mdcz.cz/cs/verejna-doprava/nabidkova-rizeni/nabidkova-rizeni>
- 23) MINISTERSTVO DOPRAVY ČR, Zmluva o o dopravných službách vo verejnom záujme pri prevádzkovaní osobnej dopravy na železničnej trati Bratislava – Dunajská Streda – Komárno. [online]. 2010, [cit. 19.1.2018]. Dostupné na internete: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=89042>
- 24) MINISTERSTVO DOPRAVY SR, Analýza fungovania železničných spoločností Železnice Slovenskej republiky, Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. a Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a. s. [online]. 2018, [cit. 19.1.2018]. Dostupné na internete <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=96738>
- 25) MINISTERSTVO DOPRAVY, VÝSTAVBY A REGIONÁLNIHO ROZVOJA SR. Strategický plán rozvoja dopravnej infraštruktúry SR do roku 2020. [online]. 2014, [cit. 23.2.2018]. Dostupné na internete: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=1>
- 26) ŽELEZNICE SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Výročná správa 2016. [online]. 2016, [cit. 27.2.2018]. Dostupné na internete: <http://www.zsr.sk/files/o-nas/vyrocnne-spravy/vyrocnasprava2016.pdf>
- 27) ŽELEZNICE SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Podmienky používania železničnej siete pre GVD 2018/2019. [online]. 2018, [cit. 6.2.2018]. Dostupné na internete: <https://www.zsr.sk/files/dopravcovia/zeleznicna-infrastruktura/podmienky-pouzivania-zel-infrastruktury/podmienky-pouzivania-zel-siete-2019/podmpouzivaniazelsietei2019.pdf>
- 28) ŽELEZNIČNÍ SPOLOČNOST SLOVENSKO a.s. Výročná správa 2013-2016. [online]. 2016, [cit. 8.2.2018]. Dostupné na internete: <http://www.slovakrail.sk/sk/o-spolocnosti/vyrocnne-spravy0.html>
- 29) ŽELEZNIČNÁ SPOLOČNOST SLOVENSKO a.s. Individuálna účtovná závierka zostavená v súlade s medzinárodnými štandardmi pre finančné výkazníctvo. [online]. 2016, [cit. 28.2.2018]. Dostupné na internete: http://www.slovakrail.sk/fileadmin/dokumenty/Fotografie/2017/uctovna_zavierka_2016.pdf

-
- 30) MINISTERSTVO DOPRAVY, VÝSTAVBY A REGIONÁLNIHO ROZVOJA SR. Jednotná vízia železničného sektora v SR - vyhodnotenie doterajšieho priebehu revitalizácie železničných spoločností a určenie ich vzájomnej koordinácie zo strany MDVRR SR. [online]. 2012, [cit. 17.2.2018]. Dostupné na internete: http://www.telecom.gov.sk/index/open_file.php?file=doprava/zeleznica/Vizia2012/Jednotna_vizia_ZS_SR_pripom.pdf.
- 31) MINISTERSTVO DOPRAVY, VÝSTAVBY SR. Verejná osobná doprava 2030. [online]. 2017, [cit. 17.2.2018]. Dostupné na internete: http://www.telecom.gov.sk/index/open_file.php?file=doprava/verejna_osobna_doprava/VOD2030/VOD2030.pdf
- 32) MINISTERSTVO DOPRAVY, VÝSTAVBY SR. Program revitalizácie železničných spoločností. [online]. 2011, [cit. 5.2.2018]. Dostupné na internete: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=96842>
- 33) MINISTERSTVO DOPRAVY, VÝSTAVBY A REGIONÁLNIHO ROZVOJA SR. Zmluva o dopravných službách vo verejnom záujme pri prevádzkovaní osobnej dopravy na železničnej trati Bratislava – Dunajská Streda – Komárno [online]. 2012, [cit. 17.2.2018]. Dostupné na internete: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=89042>
- 34) SLOVENSKÁ NÁRODNÁ STRANA. Volebný program pre silný štát 2016-2020. [online]. 2016 [cit. 11.2.2018]. Dostupné na internete: http://www.sns.sk/wpcontent/uploads/2018/01/SNS_Volebny_program_2016_2020.pdf
- 35) MINISTERSTVO DOPRAVY, VÝSTAVBY SR. Revízia financovania prevádzky vlakov ZSSK na trase Košice – Praha. [online]. 2017 [cit. 11.2.2018]. Dostupné na internete: http://www.telecom.gov.sk/index/open_file.php?file=doprava/zeleznica/sva_Pr_Ke_02_03_2017.pdf.
- 36) ČESKÉ DRÁHY a.s. Výroční zprávy za roky 2013-2016. [online]. 2016 [cit. 11.2.2018]. Dostupné na internete: <http://www.ceskedrahy.cz/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/-26610/>
- 37) ČESKÉ DRÁHY a.s. Prezentace výsledků hospodaření skupiny ČD za rok 2013-2016. [online]. 2018 [cit. 4.3.2018]. Dostupné na internete: <http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/prezentace-vysledku-hospodareni-skupiny-cd-2016-.pdf>
-

-
- 38) ŽELEZNIČNÍ SPOLOČNOST SLOVENSKO a.s. Integrovaný manažerský systém IMS [online]. 2017, [cit. 8.3.2018]. Dostupné na internete: <http://www.slovakrail.sk/sk/o-spolocnosti/integrovaný-manazersky-system.html>
- 39) REGIOJET, a.s. Údaje o společnosti. [online]. 2018, [cit. 9.3.2018]. Dostupné na internete: <https://www.regiojet.cz/o-nas/zakladni-udaje/>
- 40) STUDENT AGENCY k.s. Historie a Profil společnosti. [online]. 2018, [cit. 9.3.2018]. Dostupné na internete: <https://www.studentagency.cz/o-nas/historie/>

Zdroje evropských institucí:

- 41) EVROPSKÁ KOMISE, Evropské železnice na křižovatce: Komise přijala návrh čtvrtého železničního balíčku. In Evropská komise [online]. 2013, [cit. 9.1.2016]. Dostupné na internete: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-65_cs.htm?locale=en.
- 42) EVROPSKÁ KOMISE, Správa komise Rade a Európskemu parlamentu - štvrtá správa o monitorovaní vývoja železničného trhu. In Európska komisia [online]. 2014, [cit. 9.1.2016]. Dostupné na internete: <http://www.ipex.eu/IPEXL-WEB/dossier/files/download/082dbcc54653729e0146ae01f15b3beb.do>
- 43) EURÓPSKA KOMISIA, Bile kniha - Plán jednotného európskeho dopravného priestoru – Vytvorenie konkurencieschopného dopravnému systému efektívne využívajúceho zdroje. In Evropská komise [online]. 2014, [cit. 9.1.2016]. Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/sk/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0144>
- 44) EVROPSKÁ KOMISE, White Paper: A strategy for revitalising the Community's railways. In Evropská komise [online]. 2007, [cit. 24.1.2016]. Dostupné na internetě: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3A124014>
- 45) EURÓPSKA KOMISIA, Oznam Európske železnice: výzvy do budúcnosti In Európska Komisia [online]. 2013, [cit. 25.1.2016]. Dostupné na internete: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-45_sk.htm
- 46) EVROPSKÁ KOMISE, Přelomová dohoda přinese cestujícím lepší služby v železniční dopravě. In Evropská komise [online]. 2016, [cit. 8.5.2016]. Dostupné na internete: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-1382_cs.htm

-
- 47) EVROPSKA KOMISE, Politiky Evropské unie – doprava. In Evropská komise [online]. 2014, [cit. 12.4.2016]. Dostupné na internetu: http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/cs/transport_cs.pdf
- 48) EURACTIV.SK, Komisia chce otvoriť osobnú železničnú dopravu v Únii od roku 2019, In EurActiv.sk [online]. 2013, [cit. 8.1.2016]. Dostupné na internetě: <http://euractiv.sk/regionalny-rozvoj/osobna-zeleznicna-doprava-sa-ma-v-celej-eu-otvorit-od-roku-2019-020644/>.
- 49) EURÓPSKY PARLAMENT, Uznesenie Európskeho parlamentu z 12. júla 2007 o vykonávaní prvého železničného balíka, In Európsky parlament [online]. 2007, [cit. 8.1.2016]. Dostupné na internetě: http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0344+0+DOC+XML+V0//SK#def_1_3.

Internetové články:

- 50) BCG. The 2017 European Railway Performance Index. [online]. 2017 [cit. 14.2.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.bcg.com/publications/2017/transportation-travel-tourism-2017-european-railway-performance-index.aspx>
- 51) ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Třetina cestujících na Slovensku jezdí vlakem zdarma. Zájem o železnici prudce stoupl. [online]. 2018 [cit. 5.3.2018]. Dostupné na internetu: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/tretina-cestujicich-na-slovensku-jezdi-vlakem-zdarma-zajem-o/r~f3f144bcfb8911e7afac0cc47ab5f122/?redirected=1519903470>
- 52) ČESKÉ DRÁHY, Historie, In české dráhy [online]. 2018 [cit. 8.2.2018]. Dostupné na internetu: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/-700/>
- 53) DOPRAVNÍ NOVINY. V Praze jednájí šéfové evropských železnic. In Dopravní noviny. [online]. 2018 [cit. 8.3.2018]. Dostupné na internetu: <http://www.dnoviny.cz/zeleznicni-doprava/v-praze-jednaji-sefove-evropskych-zeleznic>
- 54) DOPRAVNÝ ÚRAD. Povolenia a licencie – železničné dráhy. [online]. 2018 [cit. 22.2.2018]. Dostupné na internetu: <http://nsat.sk/dopravny-urad-menu-udaje-a>

dokumenty/poplatky/divizia-drah-a-dopravy-na-drahach/povolenia-a-licencie-zeleznicne-drahy/

- 55) FINWEB. Odchádza posledný vlak Regiojetu z Bratislavy do Košíc. Je to politické rozhodnutie Danko, odkázal Jančura. [online]. 2017 [cit. 10.2.2018]. Dostupné na internete: <https://finweb.hnonline.sk/ekonomika/902894-odchadza-posledny-vlak-regiojetu-z-bratislavy-do-kosic-je-to-politicke-rozhodnutie-andreja-danka-odkazal-jancura>
- 56) HLOUŠEK, P. Jančura chce po Slovensku kompenzace, jinak končí s linkou Bratislava–Košice. [online]. 2015 [cit. 21.1.2018]. Dostupné na internete: <https://www.novinky.cz/ekonomika/367159-jancura-chce-po-slovensku-kompenzace-jinak-konci-s-linkou-bratislava-kosice.html>
- 57) IDS BK. Podľa harmonogramu Bratislavskej integrovanej dopravy vstúpi RegioJet do IDS BK v apríli. [online]. 2018 [cit. 12.3.2018]. Dostupné na internete: <https://www.idsbk.sk/oznamy/17120514570002yfm0-podla-harmonogramu-bratislavskej-integrovanej-dopravy-vstupi/>
- 58) IVAN, M. Mesto Prešov chce na Sídlišku III novú železničnú zastávku. [online]. 2018 [cit. 12.3.2018]. Dostupné na internete: <https://presov.korzar.sme.sk/c/20750853/na-sidlisku-iii-chce-mesto-novu-zeleznicnu-zastavku.html>
- 59) MINISTERSTVO DOPRAVY A VÝSTAVBY SR. Ciele a úlohy dopravnej politiky SR. [online]. 2018 [cit. 22.2.2018]. Dostupné na internete: <http://www.telecom.gov.sk/pk/050376/vlastnymat.htm>
- 60) MOLNÁR, I. Tlačová konferencia ZSSK - znovuzavedenie InterCity vlakov [online]. 2016 [cit. 10.2.2018]. Dostupné na internete: <https://www.vlaky.net/zeleznice/spravy/6276-Tlacova-konferencia-ZSSK-znovuzavedenie-InterCity-vlakov/>
- 61) OIKONOMIKOS. Křížové financování. [online]. 2010 [cit. 21.1.2018]. Dostupné na internete: http://stat.rs.opf.slu.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=235:kiove-financovani&catid=23:k&Itemid=55
- 62) SEKELA, M. Rozdělení Železnic Slovenskej republiky. Stránky přátel železnic [online]. Leden 2002 [cit. 8.2.2018] Dostupné na internete: <http://spz.logout.cz/novinky/novinky.php?poradi=378>

-
- 63) SÚRA, J. Konec monopolu Českých drah. Začne boj o dotačních třináct miliard. [online]. 2017 [cit. 10.2.2018]. Dostupné na internetu: https://ekonomika.idnes.cz/dotace-zeleznice-ceske-drahy-miliardy-d8v-/eko-doprava.aspx?c=A170328_2315242_eko-doprava_rts
- 64) SITA. Z 32 nových motorových vlaků je 17 nefunkčních, stát poprel výrobné chyby. [online]. 2018 [cit. 15.3.2018]. Dostupné na internetu: <https://ekonomika.sme.sk/c/20765163/z-32-novych-motorovych-vlakov-je-17-nejfunkcnych-stat-poprel-vyrobne-chyby.html>
- 65) SÚRA, J. Slovenské cestování zdarma. Stamiliony z rozpočtu navíc, využívají ho i desítky tisíc Čechů. [online]. 2018 [cit. 5.3.2018]. Dostupné na internetu: <http://zdopravy.cz/slovenske-cestovani-zdarma-stamiliony-z-rozpocet-navic-vyuzivaji-ho-i-desitky-tisic-cechu-6598/>
- 66) SÚRA, J. Socialismus zvítězil nad podnikáním, hřímá Jančura. RegioJet ruší trasu. [online]. 2015 [cit. 21.1.2018]. Dostupné na internetu: https://ekonomika.idnes.cz/regiojet-konci-mez-bratislavou-a-kosicemi-posili-vlaky-v-cesku-pwr-/eko-doprava.aspx?c=A151123_113114_eko-doprava_suj
- 67) SYMSITE RESEARCH. Ministerstvo dopravy plánuje budoucí rok vypísať tender na prevádzku vlakov na 35 železničných tratiach po celom Slovensku. [online]. 2018 [cit. 9.2.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.symsite.sk/single-post/2018/01/30/Unikol-zoznam-35-%C5%BEelezni%C4%8Dn%C3%BDch-trat%C3%AD-na-ktor%C3%A9-bude-vyp%C3%ADsan%C3%BD-tender>
- 68) SŽDČ, Dopravci působící na síti SŽDČ [online]. 2018 [cit. 8.2.2018]. Dostupné na internetu: <http://www.szdc.cz/provozovani-drahy/dopravci.html>
- 69) SŽDČ, Přístup na SŽDČ [online]. 2018 [cit. 8.2.2018]. Dostupné na internetu: <http://www.szdc.cz/provozovani-drahy/pristup-na-zdc.html>
- 70) SŽDČ, SŽDC rozhodla o přidělení kapacity dráhy na lince Praha - Brno [online]. 2016 [cit. 10.2.2018]. Dostupné na internetu: <http://www.szdc.cz/pro-media/tiskove-zpravy/prideleni-linky-pha-brno.html>
- 71) VALČEK, A. Ludia si vyskúšali súkromný vlak od RegioJetu. [online]. 2011 [cit. 21.1.2018]. Dostupné na internetu: <https://ekonomika.sme.sk/c/5870379/ludia-si-vyskusali-sukromny-vlak-od-regiojetu.html>
- 72) VRÁBEL, E. Národný dopravca pýta viac penazí na trati. [online]. 2018 [cit. 15.3.2018]. Dostupné na internetu: <https://finweb.hnonline.sk/ekonomika/1710478-narodny-dpravca-pyta-viac-penazi-na-trate>
-

-
- 73) VAMPULOVÁ, M. Českým drahám loni přibyly více než tři miliony cestujících. Dopravní noviny. [online]. 2018 [cit. 1.3.2018]. Dostupné na internetu: <http://www.dnoviny.cz/zeleznicni-doprava/ceskym-draham-loni-pribyly-vice-nez-tri-miliony-cestujicich>
- 74) ŽARNOVICKÝ, M. Dva roky Ficových vlaků zadarmo: Premárněná šance na změnu. [online]. 2016 [cit. 10.2.2018]. Dostupné na internetu: <https://dennikn.sk/blog/611594/dva-roky-ficovych-vlakov-zadarmo-premarnena-sanca-na-zmenu/>
- 75) ŽELEZNICE SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Profil společnosti. [online]. 2018 [cit. 22.2.2018]. Dostupné na internetu: <http://www.zsr.sk/dopravcovia/o-nas/profil-spolocnosti/>
- 76) ŽELEZNIČNÁ SPOLOČNOST SLOVENSKO a.s. Vlakom z Bratislavy do Košíc? IC-ečka končia, rýchliky sa rozšíria a vylepšia. [online]. 2016 [cit. 21.1.2018]. Dostupné na internetu: <http://www.slovakrail.sk/sk/aktuality/vlakom-z-bratislavy-do-kosic-ic-ecka-koncia-rychliky-sa-rozsiria-a-vylepsia.html>
- 77) ŽELEZNIČNÍ SPOLOČNOST SLOVENSKO a.s. Profil společnosti. [online]. 2018, [cit. 8.2.2018]. Dostupné na internetu: <http://www.slovakrail.sk/sk/o-spolocnosti/profil.html>
- 78) FEROCARGO. Acces Index 2011 (osobní a nákladní železniční doprava). [online]. 2011 [cit. 27.3.2018]. Dostupné na internetu: [http://www.fercargonet.net/public/documenti/studi/study%20rail%20liberalisation%20index%202011%20\(IBM%20presentation\).pdf](http://www.fercargonet.net/public/documenti/studi/study%20rail%20liberalisation%20index%202011%20(IBM%20presentation).pdf)
- 79) MINDOP. Dotace do pravidelné železniční veřejné přepravy osob v SR (mil. EUR) [online]. 2015 [cit. 27.3.2018]. Dostupné na internetu: https://www.mindop.sk/files/statistika_vud/ekon_ukazovatele.htm
- 80) BCG. RPI index jednotlivých evropských zemí (osobní a nákladní železniční doprava). [online]. 2017 [cit. 27.3.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.bcg.com/publications/2017/transportation-travel-tourism-2017-european-railway-performance-index.aspx>
- 81) ČEZ. PCDA cyklus. [online]. 2013 [cit. 27.3.2018]. Dostupné na internetu: <https://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost2013/cs/bezpecnost/zasad-a-zlepsovani-kvality-rizeni.html>
-

Legislativní zdroje:

- 82) Konsolidované znění Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o fungování Evropské unie. In Úřední věstník Evropské unie, C 83, sv. 53 z 30. března 2010
- 83) Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1370/2007 z 23. října 2007 o službách ve veřejném zájmu v železniční a silniční osobní dopravě.
- 84) „Návrh Nařízení Evropského parlamentu a Rady, kterým se mění a doplňuje Nařízení (ES) č. 1370/2007, pokud jde o otevření trhu se službami vnitrostátní osobní železniční dopravy“ - COM(2013) 28 final – 2013/0028 (COD)
- 85) Zákon č. 513/2009 Sb. Zákon o dopravě na drahách. [online]. 2018 [cit. 5.3.2018]. Dostupné na internetu: <http://www.epi.sk/zz/2009-513>
- 86) Směrnice Rady č. 91/440/EHS z 29. července 1991 o rozvoji železnic Společenství
- 87) Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2001/12/ES z 26. února 2001, kterou se mění a doplňuje Směrnice Rady č. 91/440/EHS o rozvoji železnic v Společenství
- 88) Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2001/13/ES z 26. února 2001, kterou se mění a doplňuje Směrnice Rady č. 95/18/ES o udělování licencí železničním podnikům
- 89) Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2001/14/ES z 26. února 2001 o přidělování kapacity železniční infrastruktury, vybírání poplatků za používání železniční infrastruktury a bezpečnostní certifikaci
- 90) Zákon č. 266/1994 Sb. Zákon o drahách. [online]. 2018 [cit. 5.3.2018]. Dostupné na internetu: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1994-266#cast3>
- 91) Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2004/49/ES z 29. dubna 2004 o bezpečnosti železnic společenstva a o změně a doplnění Směrnice Rady č. 95/18/ES o udělování licencí železničním podnikům a Směrnici č. 2001/14/ES o přidělování kapacity železniční infrastruktury, vybírání poplatků za používání železniční infrastruktury a bezpečnostní certifikaci,

Příloha A

Název: Vstupy a výstupy jednotlivých procesů společnosti Regiojet, a.s.

VSTUPY	NÁZEV PROCESU	VÝSTUPY
<ul style="list-style-type: none"> • autobusy, • železniční kolejová vozidla a lokomotivy, • palubní personál 	<p>přeprava v rámci vnitrostátní dopravy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • přeprava cestujících z bodu A do bodu B, • příjmy společnosti z prodeje cestovních dokladů a doplňkových služeb, • spokojenost cestujících z hlediska přepravy
<ul style="list-style-type: none"> • autobusy, • železniční kolejová vozidla a lokomotivy, • palubní personál 	<p>přeprava v rámci mezinárodní dopravy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • přeprava cestujících z bodu A do bodu B, • příjmy společnosti z prodeje cestovních dokladů a doplňkových služeb, • spokojenost cestujících z hlediska přepravy
<ul style="list-style-type: none"> • železniční kolejová vozidla a lokomotivy, • palubní personál, • dohoda o poskytování služeb ve veřejném zájmu s dotknutým ministerstvem (např. počet spojů, časový interval apod.) 	<p>přeprava v rámci vnitrostátní dopravy ve veřejném zájmu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • přeprava cestujících z bodu A do bodu B, • příjmy společnosti z prodeje cestovních dokladů a doplňkových služeb, • spokojenost cestujících z hlediska přepravy, • spokojenost veřejného obstaravatele
<ul style="list-style-type: none"> • prodejní místa v jednotlivých městech, • prodejci cestovních dokladů, • internetová stránka společnosti pro zakoupení cestovních dokladů 	<p>prodej cestovních dokladů na firemních pobočkách a na internetu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zakoupený cestovní doklad pro železniční dopravu, • zakoupený cestovní doklad pro autobusovou dopravu
<ul style="list-style-type: none"> • nákup nových moderních autobusů, • úprava interiéru stávajících autobusů, • nákup nových 	<p>proces obnovy vozového parku a revitalizace vozového parku</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zajištění standardu kvality, • absence poruchovosti stávajících vozů, • spokojenost

<ul style="list-style-type: none"> moderních lokomotiv, • revitalizace interiéru stávajících železničních vozů, • nákup nových železničních vozů pro zajištění obslužnosti v dálkové přepravě (např. lůžkové a lehátkové vagony, velkoprostorové vagony apod.) 		<ul style="list-style-type: none"> cestujících z kvality poskytovaných služeb přepravy z hlediska zajištění moderních dopravních prostředků, • přilákání většího množství potenciálních cestujících na vozy vyšší kvality
<ul style="list-style-type: none"> • potřeba zlepšení komunikace s klienty, • požadavka zdokonalení zákaznického přístupu, • potřeba zlepšení jazykových schopností zaměstnanců 	<p>proces školení a zdokonalování sociálních a komunikačních schopností zaměstnanců</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zvládnutá situace při řešení zákaznických potřeb, • jednání s klidem a rozvahou v případě výjimečných situacích, • příjemné a vstřícné jednání s cestujícím, • komunikace v anglickém a německém jazyku s cestujícími
<ul style="list-style-type: none"> • požadavka na provozování tratě ve veřejném zájmu, • požadavka na schválení přepravních časů v rámci nového cestovního pořádku, • požadavka vstupu na nedotovanou trať, • potřeba využívání informačních tabulí, nástupišť a odstavných kolejí, • požadavka schválení provozu nových lokomotiv a železničních vozidel, • požadavka proplácení poskytovaných slev vybraným cestujícím (studenti, důchodci, děti, ZTP) 	<p>proces komunikace s dotknutými institucemi pod správou státu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • souhlas Ministerstva dopravy s provozováním tratě ve veřejném zájmu (např. trať Bratislava – Komárno), • souhlas dopravního úřadu s nasazením nových lokomotiv a železničních vagonů, • souhlas Ministerstva dopravy s používáním informačních tabulí, nástupišť a odstavných kolejí, • souhlas správy železniční dopravní cesty (infrastruktury) s navrhovaným cestovním pořádkem (např. schválení jednotlivých časových plánů soukromého dopravce),

		<ul style="list-style-type: none"> • vstup na nedotovanou trať • Souhlas Ministerstva dopravy s proplácením poskytovaných slev – studentům, důchodcům, dětem do 15 let a ZTP v rámci přepravy
<ul style="list-style-type: none"> • podmínky provozovatele dráhy na provozování dopravních spojení • analýza poptávky cestujících a cenotvorby v konkurenčním prostředí • požadavka nových časových poloh obslužnosti v rámci nového cestovního pořádku, • úprava specifických potřeb cestujících v rámci nového přepravního pořádku (např. přeprava s domácími zvířaty, přeprava nadrozměrných zavazadel), • úprava nového přepravního pořádku z hlediska poskytování palubního servisu, • úprava nového přepravního pořádku z hlediska kompenzací z přepravy, • úprava nového přepravního pořádku z hlediska sankcí z jejich porušování (např. vyloučení z přepravy) • výška poskytovaných slev vybraným cestujícím v tarifech mezinárodní a vnitrostátní dopravy 	<p style="text-align: center;">proces tvorby cestovního pořádku a vypracování tarif a přepravních podmínek a kontrola jeho plnění</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nový nebo aktualizovaný cestovní pořádek, tarify a přepravní podmínky reflektující na možnosti podmínek provozovatele dráhy, poptávky cestujících, a konkurenčního prostředí • zlepšení přepravního pořádku vstříc k potřebám potenciálních i současných zákazníku, které zvýší atraktivitu služeb (např. přeprava s domácími zvířaty, přeprava nadrozměrných zavazadel), • vyšší úroveň palubního servisu, řešení možností a otázek, které nebyli současných přepravním pořádkem řešeny k potřebám společnosti a zákazníku

<ul style="list-style-type: none"> • pomoc při koupi cestovního dokladu, • poskytnutí informací o přepravě • stížnosti cestujících z poskytnuté přepravy, • kompenzace z poskytnuté přepravy, • poskytnutí informací z hlediska mimořádných situací, • informace o dovolené, jazykovém pobytu, • řešení mimořádných situací a požadavek zákazníků 	<p>proces správy zákaznického servisu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • poskytnutá informace, kterou cestující potřebuje vědět, • doporučení a volba nejlepší možnosti přepravy zákazníka k jeho spokojenosti, • objednávka pobytu • informování cestujících o výšce zpoždění • stornování cestovního dokladu, • vyřešení stížností cestujícího a sjednání nápravy
<ul style="list-style-type: none"> • organizace komerčních událostí, které zvýší využití služeb přepravy (festival Colours), • propagace jiných firem formou označení názvu vlaku anebo propagace ve vlaku, • komerční akce uspořádaná ve vlaku, • propagace prodeje dalších produktů společnosti při přepravě 	<p>proces komerčních nabídek</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mimořádná úprava jízdního řádu podle komerčních potřeb, • propagace společnosti, • mimořádné dodatečné příjmy (např. RJ 1020 Tatrlandia, propagace Miss Universe apod. • zlepšení propagace jiných produktů společnosti (nabízených letních zájezdů a dovolené za snížené akční ceny)

<ul style="list-style-type: none"> • vstup autobusové dopravy na německý trh poskytování těchto služeb, • nákup nových vozů a lokomotiv, • úprava a zdokonalení palubního servisu pro nadstandardní poskytování těchto služeb, • vstup na rakouský trh a expanze v rámci poskytování železniční osobní dopravy na trati – Praha – Brno – Vídeň 	<p>proces tvorby strategický projektů</p>	<ul style="list-style-type: none"> • provozování autobusové dopravy v Německu na trase Berlín – Dresden, • analýzy a dokumenty pro sestavení strategických plánů, • podněty zaměstnanců a cestujících, • spokojenost cestujících z hlediska zvýšené kvality služeb a možnosti volby dopravce na trati – Praha-Brno-Vídeň, • bezplatné stornování cestovního dokladu, placení za dané služby formou kreditní karty, obměna nabízeného občerstvení
<ul style="list-style-type: none"> • porucha klimatizace/topení, • nefunkční toalety, • porucha lokomotivy, • závada na osvětlení, • porucha dveří, • každodenní čištění interiéru vlakové soupravy po příjezdu do cílové stanice 	<p>proces technický kontrol a odstraňování vzniknutých závad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • plynulé a správné fungování technických zařízení ve vlacích a autobusech, • spokojenost cestující veřejnosti, • lepší funkčnost stávajících souprav, • absence mimořádných situací (otevření dveří během jízdy, nefunkční toaleta v celé soupravě), • včasný příjezd do cílové stanice, • čistý interiér jednotlivých vlakových souprav (okna, sedačky, stolíky)

<ul style="list-style-type: none"> • propagace nového odvětví v podnikání této společnosti, • marketingový výzkum na zajištění obslužnosti, • propagace jazykových pobytů 	proces marketingu a PR	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení poptávky po službách společnosti v oblasti přepravy a jiných návazných a doplňkových služeb • úspěšný vstup taxi služeb v rámci této společnosti, • orientace na cestující v dálkové přepravě, • snížení počtu vozů na spojích 1012,1011, • zvýšení počtu přihlášek na jazykové pobyty
<ul style="list-style-type: none"> • potřeba zajištění palubního personálu • udržování a kariérní růst zaměstnanců • hodnocení pracovního výkonu • nastavení motivačního odměňování • požadavky BOZP 	proces personalistiky (lidských zdrojů)	<ul style="list-style-type: none"> • nástup nových zaměstnanců • udržení a rozvoj zkušených zaměstnanců • data o pracovním výkonu zaměstnanců • zvýšení motivace prostřednictvím odměňovacího systému • splnění požadavek BOZP
<ul style="list-style-type: none"> • přepravní podmínky podle zákona • smlouvy s veřejnými partnery při službách ve veřejném zájmu • smlouvy s odběrateli a dodavateli • žaloba na soud z hlediska zneužití dominantního postavení na trhu, • potřeba právního stanoviska 	proces právních služeb	<ul style="list-style-type: none"> • nastavení přepravního pořádku v souladu se zákonem o drahách, • dojednané smluvní vztahy, • právní umožnění provozování služeb, • úspěšný výsledek v soudním sporu, • poskytnutí právního stanoviska útvarům společnosti
<ul style="list-style-type: none"> • správa IT sítě společnosti, • nastavení systémů regioposs a regioapp, 	proces správy a vývoje IT	<ul style="list-style-type: none"> • bezproblémové fungování aplikací pro zajištění palubního servisu, • rychlé a přesné

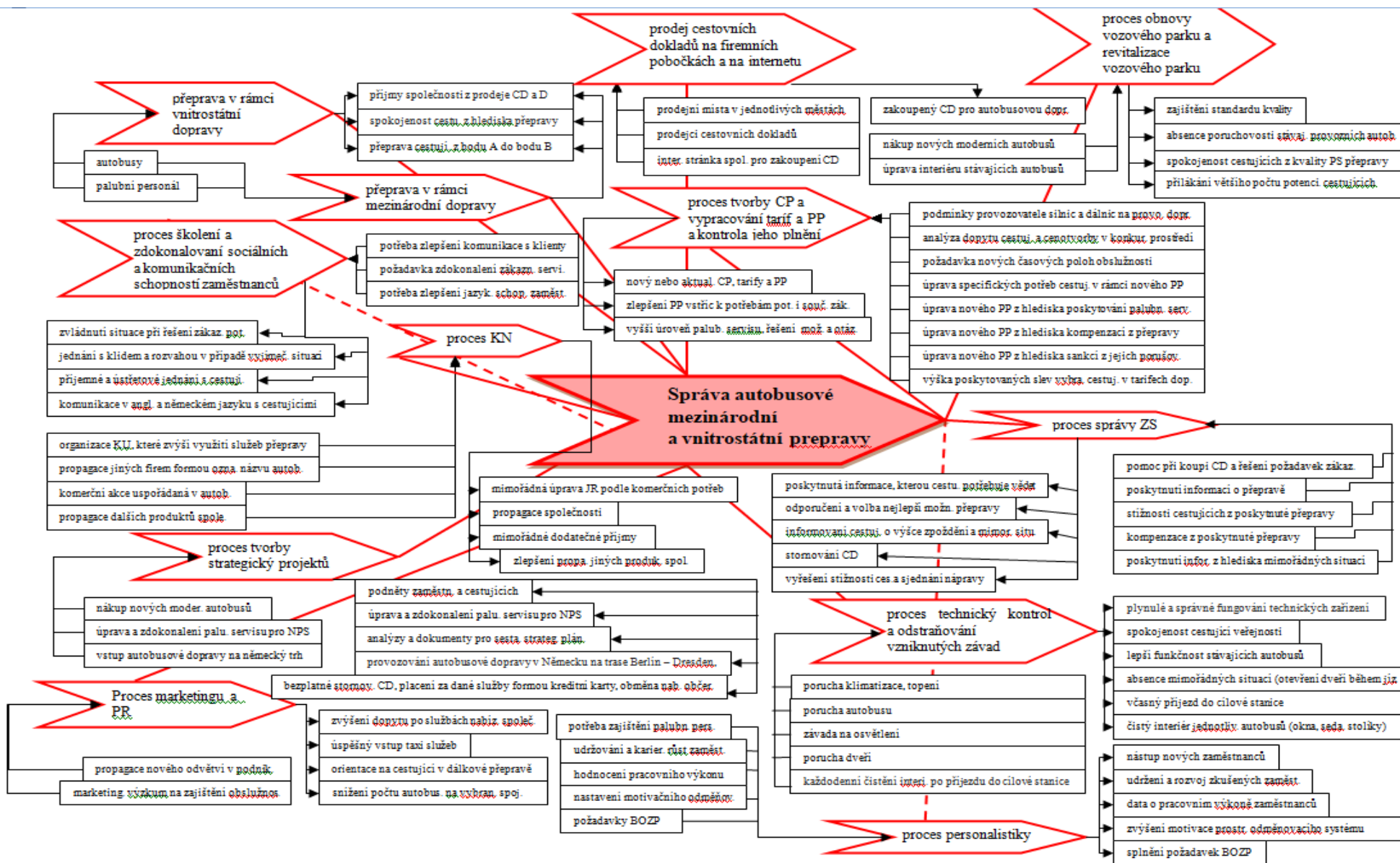
<ul style="list-style-type: none"> nastavení systému pro automatické přidělování mzdy zaměstnancům 		<ul style="list-style-type: none"> objednávání položek, rychlejší nákup cestovního dokladu přes internet, fungování wifi připojení, bezproblémová komunikace zaměstnanců přes firemní síť
<ul style="list-style-type: none"> zlepšení jazykových schopností, potřeba zajištění dovolené na příští rok 	proces zprostředkování nákupu letenek, zájezdů a jazykových pobytů	<ul style="list-style-type: none"> jazykový pobyt na Maltě, letenka do Milána, poznávací zájezd do Asie
<ul style="list-style-type: none"> potřeba zabezpečení dodavatelsko-odběratelských vztahů k dodávce a odběru tovarů a služeb pro podnikání společnosti 	proces uzavírání smluv a dohod s příslušnými podniky a institucemi	<ul style="list-style-type: none"> dohoda s dodavateli tovarů a služeb, dohoda s jazykovou agenturou na Maltě, dohoda s nízkonákladovými aerolinkami, dohoda s pracovními agenturami v Německu, Polsku, USA
<ul style="list-style-type: none"> podnikatelský plán na rok 2018, možnosti úspěšného zavedení podnikatelského plánu do praxe, analýza efektivnosti poskytovaných služeb, analýza dopravní obslužnosti 	proces koordinace, zpracování a vyhodnocování komplexního podnikatelského plánu	<ul style="list-style-type: none"> směrování výdajů a investic do dalšího rozvoje společnosti podle potřeb (např. zvýšení počtu souprav, počtu prodejních měst)
<ul style="list-style-type: none"> analýza nákladů a výnosů za rok 2017, nastavení rozpočtu na příští rok, zhodnocení investic a jejich výnosnost 	proces tvorby rozpočtu	<ul style="list-style-type: none"> rozpočet na rok 2018

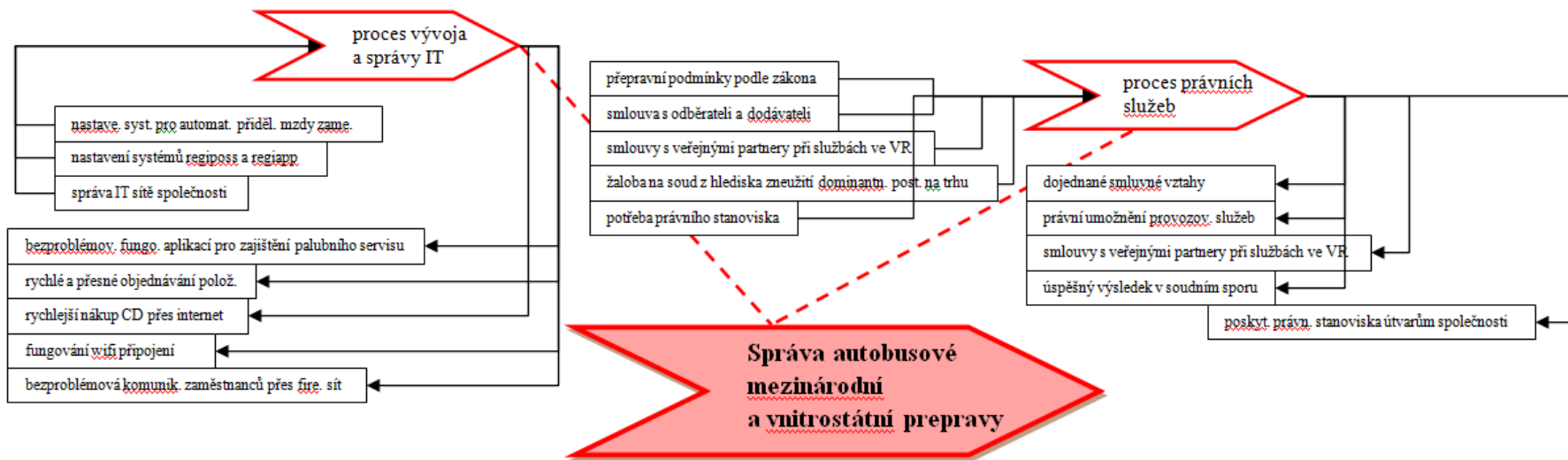
<ul style="list-style-type: none"> • kontrola dodržování zákonných a vnitřních předpisů, • kontrola dodržování pracovní disciplíny, • kontrola kvality, • kontrola správy majetku, • inventura skladu 	<p>proces controllingu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zjištění stavu souladu s předpisy, • přijetí preventivních a následných opatření dle závěru kontroly, • uložení sankcí zaměstnancům, • přehled o majetku
<ul style="list-style-type: none"> • majetek společnosti, • daňové povinnosti, • finanční toky 	<p>proces finančního řízení a správy daní</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zařazení a evidence majetku, • plnění daňových povinností, • správa finančních toků
<ul style="list-style-type: none"> • zpracování účto. dokladů a vyprac. účto. závěrky, • podlužnosti ze strany dodavatelů a zákazníků 	<p>proces správy účetnictví a vymáhání finančních závazků</p>	<ul style="list-style-type: none"> • vymáhání smluvních sankcí, neuhrazených pohledávek a náhrady škody, • účtovní závěrka pro rok 2017

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha B

Název: Globální model procesů v oblasti správy – řízení autobusové mezinárodní a vnitrostátní přepravy společnosti Regiojet, a.s.





Příloha C

Název: Globální model procesů v oblasti správy - řízení prodeje letenek, zájezdů a jazykových pobytu společnosti Regiojet, a.s.

