

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

Jiří Poloch

**Marketingová komunikace železničního
dopravce LEO Express od roku 2012 do
současnosti**

Bakalářská práce

Praha 2014

Autor práce: **Jiří Poloch**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.**

Rok obhajoby: 2014

Bibliografický záznam

POLOCH, Jiří. *Marketingová komunikace železničního dopravce LEO Express od roku 2012 do současnosti*. Praha, 2014. 63 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Abstrakt

Bakalářská práce má za cíl zhodnotit celkovou marketingovou komunikaci společnosti LEO Express od jejího vstupu na trh až do současnosti. Zabývá se i dalšími tématy, nezbytnými pro ucelený přehled a pochopení souvislostí – nastiňuje problematiku konkurence na českých železnicích, která dlouhá léta nebyla možná a monopol na osobní dopravu měl státní dopravce České dráhy. Dále mapuje historii nejmladšího z účastníků boje o zákazníky na trase Praha – Ostrava, představuje hlavní témata komunikace a nejdůležitější uvedené kampaně. V hlavní části pak rozebírá jednotlivé komunikační kanály, které firma využívá. Každý z nich je popsán a kriticky zhodnocen a zároveň je pro úplnost krátce nastíněno, jakým způsobem jej využívají dva konkurenční dopravci, tedy RegioJet a České dráhy. Tímto způsobem je například analyzován obsah a správa sociálních sítí, webových stránek nebo in-store komunikace v prodejnách jízdenek. Poslední část je pak věnována analýze dat z průzkumu, který jsem provedl mezi cestujícími přímo na palubě vlaku. Z něj vyplývá například přijetí komunikačních aktivit firmy v očích jejích zákazníků nebo povědomí o kampaních, které firma během své existence uvedla.

Abstract

The bachelor thesis aims to analyze the overall marketing communications of company LEO Express since it entered the market until now. It also deals with other issues necessary for a comprehensive overview and understanding of the context - outlines the

issue of competition in the railways in the Czech Republic, which for years have not been possible due to monopoly of the state carrier Czech Railways (České dráhy). It also maps the history of the youngest participant of the battle for customers on the route Prague – Ostrava, presents the main themes of communication and the most important campaigns. The main part then discusses multiple communication channels that the company uses. Each of these is described and critically assessed and compared to the communication of the competitors, RegioJet and Czech Railways. In this way is, for example, analyzed the content and administration of social networks, websites and in-store communication in ticket shops. The last part is devoted to the analysis of data from a survey that I conducted among the passengers on board of the train. This implies, for example, the adoption of the company's communication activities of in the eyes of its customers or particular campaigns awareness.

Klíčová slova

LEO Express, České dráhy, RegioJet, české železnice, železniční doprava, vlaky, marketingová komunikace

Keywords

LEO Express, Ceske drahy, RegioJet, czech railways, railway transport, trains, marketing communication

Rozsah práce: 82 812 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 16. května 2014

Jiří Poloch

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval především vedoucímu práce, Doc. PhDr. Janu Haladovi, CSc., za jeho rady, podporu, pozitivní přístup, nekonečnou ochotu a velkou míru trpělivosti, kterou při spolupráci se mnou prokázal.

Dále patří moje díky i mé dlouholeté přítelkyni, slečně Evě Melcerové, která mi svými radami mnohdy ušetřila spoustu práce a jejíž podpora pro mě byla velmi důležitá

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:
Jiří Poloch

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:
2011

E-mail diplomantky/diplomanta:
jirkapo@gmail.com

Studijní obor/forma studia:
Marketingová komunikace a PR/prezenční

Razítko podatelny:

Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd	
Došlo dne: - 6 -06- 2013	-1-
Cj: 4335	Priloh: Skartační heslo:
Přiděleno:	

Předpokládaný název práce v češtině:

Marketingová komunikace železničního dopravce LEO Express od roku 2012 do současnosti

Předpokládaný název práce v angličtině:

Marketing communication of the LEO Express rail carrier since 2012

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013):

(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)

LS 2013/2014

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):

Osobní železniční doprava byla v České republice dlouhá léta ovládána monopolem státního dopravce, tedy Českých drah. V uplynulých několika letech se však na trhu objevili dva další významní hráči. Společnost RegioJet, patřící do skupiny Student Agency podnikatele Radima Jančury, a následně nováček na poli osobní přepravy, společnost Leo Express podnikatele Leoše Novotného. Cílem mé bakalářské práce je představit a zhodnotit aktivity nejmladšího z významných železničních dopravců na poli marketingové komunikace a PR, a to od spuštění provozu v roce 2012, do první poloviny roku 2014. Nevyhnu se částečné konfrontaci s aktivitami konkurence, nicméně komparace nebude stěžejním obsahem práce. Zaměřím se na to, jakým způsobem byla značka vymezená oproti ostatním, jak probíhala komunikace firmy s o poznání menším zázemím, než mají k dispozici její konkurenti a jaká jsou specifika značky, která vstupuje na trh, který mají již rozdělen dva silní hráči.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod do problematiky
 - a. charakteristika trhu před a po vstupu Leo Express
2. Komunikace dopravce před vstupem na trh
 - a. marketingové a PR aktivity před uvedením značky na trh
3. Komunikační aktivity během provozu
 - a. rozbor komunikace po uvedení na trh s přihlédnutím ke konkurenčnímu boji a in-store komunikaci na palubách vlaku a v prodejně jízdenek
4. Komunikační aktivity konkurence
 - a. stručná analýza aktivit konkurence a jejich komparace s aktivitami LE
5. Závěr
 - a. celkové zhodnocení poznatků, návrh možných zlepšení

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

Analyzovat budu jak komunikaci na internetu, sociálních sítích a v tištěných médiích, tak venkovní a in-store.

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Vzhledem k charakteru komunikace bude část mé práce probíhat „od stolu“, zároveň ale zaměřím několikrát do terénu, ať už přímo do vlaků LE, tak i do firemních prodejen, kde dochází ke styku společnosti se zákazníky.

V převážné části použiji metodu kvalitativní analýzy a pro srovnání aktivit s konkurencí pak komparaci.

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

- palubní magazín Leo Express
 - Čtvrtletní magazín, který je nabízen cestujícím ve vlacích LE zdarma. Obsahuje jak informace zábavního charakteru, tak praktické informace ze železniční dopravy a ze zákulisí dopravce. Má zpříjemnit pasažérům cestování a zároveň informovat.
- BOČEK, Martin. *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 215 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2840-7.
 - Jedna z mála publikací na českém trhu, které se zabývají in-store komunikací. Vychází ze zkušeností odborníků, kteří se touto formou komunikace zabývají. Přináší základní náhled na problematiku, minulost, současnost a budoucnost POP komunikace, věnuje se roli designu v in-store a přikládá i příklady z praxe.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, c2008, xvii, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
 - Původem česká příručka, shrnující základní poznatky, které lze aplikovat v marketingové komunikaci. Obsahuje řadu příkladů z českého prostředí.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
 - Publikace od českých autorů, která shrnuje různé nástroje marketingové komunikace: reklamou, public relations, podporou prodeje, sponzoringem, event marketingem, osobním prodejem nebo on-line komunikací
- KOTLER, Philip. *Marketing*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
 - Učebnice marketingu, která je často nazývána biblí tohoto oboru. Obsahuje vysvětlení základních pojmů a vysvětlení koncepcí, zmiňuje nejnovější trendy v oblasti marketingu.
- KVIŽDA, Martin a Zdeněk TOMEŠ. *Konkurence na evropských železnicích - ekonomické, právní a regionální faktory*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 120 s. ISBN 978-80-210-5309-0.
 - Jedna z mála publikací z našeho prostředí, která se věnuje tématu železniční přepravy a konkurence v ní. Jedná se o sborník z odborného semináře.
- L'ETANG, Jacquie. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 338 s. ISBN 978-80-7367-596-7.
 - Jedná ze základních publikací, týkajících se problematiky vztahů s veřejností. Obsahuje komplexní pohled na tuto disciplínu, zařazuje ji do kontextu s příbuznými obory a mapuje jednotlivé přístupy.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

- BLIŠŤAN, Adam. *Analýza služeb Českých drah a RegioJetu na trase Praha-Ostrava*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra logistiky, 2012. 54 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Marek Vinš, Ph.D.
- FRYSOVÁ, Pavla. *Komunikační strategie společnosti RegioJet*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra obchodního podnikání a komerčních komunikací, 2012. 82 s. Vedoucí magisterské práce Ing. Jiří Mikeš
- PAVLÍČKOVÁ, Veronika. *Analýza marketingové strategie společnosti RegioJet*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra obchodního podnikání a komerčních komunikací, 2012. 46 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jitka Odehnalová, Ph.D.

Datum / Podpis studenta/ky

6. 6. 2013

Podpis

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

JALADA JAN

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

6.6.2013

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUCÍ PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.

Obsah

SEZNAM TABULEK.....	2
ÚVOD.....	3
1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY.....	5
1.1. SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB.....	5
1.2. KONKURENCE NA ŽELEZNIČNÍ TRATI PRAHA - OSTRAVA	6
1.3. ÚDAJE O KONKURENČNÍCH DOPRAVCÍCH.....	11
1.3.1 České dráhy.....	11
1.3.2 RegioJet.....	13
2. UVEDENÍ ZNAČKY LEO EXPRESS NA TRH.....	15
2.1. LEO EXPRESS – ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	15
2.1.1. Historie.....	15
2.1.2. Vlaky Stadler FLIRT jako hlavní komunikační prvek.....	16
2.2. ZROD NOVÉ ZNAČKY	19
2.3. MARKETINGOVÝ MIX.....	21
2.3.1. Produkt.....	22
2.3.2. Cena.....	22
2.3.3. Propagace.....	24
2.3.4. Místo.....	24
2.4. SWOT ANALÝZA.....	26
2.4.1. Strengths – silné stránky	26
2.4.2. Weaknesses - slabé stránky.....	27
2.4.3. Opportunities – příležitosti	27
2.4.4. Threats – hrozby.....	28
2.5. CÍLOVÁ SKUPINA	28
2.6. KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY PŘED VSTUPEM NA TRH.....	29
3. KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY BĚHEM PROVOZU.....	32
3.1. PŘEDSTAVENÍ TÉMAT KOMUNIKAČNÍCH KAMPANÍ	32
3.1.1 Zavedení s:)mileClubu.....	32
3.1.2. Soutěž Vlákem na safari	33
3.2. ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ	34
3.2.1. Webové stránky	34
3.2.2. Sociální sítě.....	38
3.2.3. E-mailové newslettery.....	40
3.2.4. In-store komunikace v prodejně jízdenek.....	41
3.2.5. Krizová komunikace.....	42
4. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	43
ZÁVĚR	47
SUMMARY	48
POUŽITÁ LITERATURA.....	49

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Charakteristika přepravy na trati před vstupem konkurence</i>	<i>7</i>
<i>Tabulka 2: Charakteristika přepravy na trati po vstupu RegioJetu</i>	<i>8</i>
<i>Tabulka 3: Charakteristika přepravy na trati po vstupu LEO Expressu</i>	<i>8</i>
<i>Tabulka 4: Cenový vývoj (v Kč) od roku 2010 pro zákazníky bez věrnostních karet</i>	<i>9</i>
<i>Tabulka 5: Výnos a obsazenost jednotlivých dopravců (v tis. Kč)</i>	<i>11</i>
<i>Tabulka 6: Výběr dalších parametrů vlakové soupravy Stadler Flirt. Zdroj: le.cz</i>	<i>19</i>
<i>Tabulka 7: výsledky výzkumu mezi cestujícími (v %)</i>	<i>46</i>

Úvod

Osobní železniční doprava v České republice dlouhá léta postrádala jeden z důležitých prvků, které neodmyslitelně patří k ekonomice vyspělých států, konkurenci. Ačkoli je v zemi registrováno několik desítek dopravců, zajišťovala osobní železniční dopravu prakticky výhradně akciová společnost České dráhy, vlastněná státem. V tomto ohledu byl revolučním rok 2011, kdy na trh dálkové železniční dopravy vstoupila první konkurence pro státního dopravce – RegioJet, mateřská firma společnosti Student Agency podnikatele Radima Jančury. Nedlouho potom, na konci roku 2012, začal na exponované trati Praha – Ostrava provozovat svoje vlaky i třetí dopravce, společnost LEO Express podnikatele Leoše Novotného. Tím se začala psát historie firmy, kterou se budu ve své práci zabývat.

Téma jsem si zvolil z několika důvodů. Prvním z nich je můj zájem o železniční dopravu celkově. Neřadím se sice mezi „šotouše“, tedy velké fanoušky železniční či jiné veřejné dopravy, kteří jsou schopni pozorováním a fotografováním trávit celé dny, nicméně je mi tento obor blízký, rád železniční dopravu využívám a zajímá mě její vývoj v souvislosti s otevřením trhu pro soukromé dopravce, který sleduji již delší dobu. Domnívám se, že tento krok má potenciál oživit železniční transport, jehož využití má bohužel stále klesající tendenci, ačkoli se jedná o dopravu rychlou, ekologickou a nezatěžující silniční síť. Druhým důvodem pro volbu tématu je můj zájem o marketing a obecně fungování ryze českých firem. Jedná se o určitou formu patriotismu. Věřím, že podpora společností bez zahraničního kapitálu by měla být zájmem každého z nás. A v neposlední řadě mě k volbě tématu vedl zájem o komunikaci komerčních subjektů. Rozbor komplexní komunikace firmy považuji za cennou inspiraci, ze které budu moci čerpat ve svém dalším studijním i profesním životě.

Pokusil jsem se pro svoji práci získat relevantní zdroje přímo od firmy LEO Express. Bohužel se mi to však nepodařilo, zástupkyně společnosti moji žádost odmítla a pouze velmi krátce odpověděla na základní dotazy, které jsem poslal. Z toho důvodu musím vycházet z veřejně dostupných zdrojů.

Svou práci jsem se rozhodl rozdělit do čtyř kapitol. V první z nich představím specifika marketingu služeb, který se od produktového marketingu v mnohém liší, dále se budu věnovat úvodu do problematiky konkurence na české železnici a pro úplnost také krátce představím konkurenční subjekty. Následující kapitola se bude věnovat

uvedení značky na trh. Zmíním obecné principy tohoto procesu a pak představím firmu LEO Express, rozeberu její historii a počáteční komunikační aktivity. Třetí kapitola pak bude jádrem celé práce. Budu se v ní věnovat jednotlivým komunikačním kanálům, které dopravce využívá. Každý z nich krátce obecně představím a následně se budu zabírat komunikací firmy prostřednictvím s využitím daného kanálu a přihlédnou i ke komunikaci konkurenčních firem. V poslední části pak zanalyzuji výzkum, který jsem provedl na vzorku 94 cestujících.

Z výše uvedeného vyplývá, že jsem se oproti schválené tezi rozhodl mírně odchýlit, a to spojením předpokládané 3. a 4. kapitoly do jedné. Původní myšlenka totiž byla analyzovat komunikaci LEO Expressu separátně od komunikace ostatních dopravců. Při následném zpracování podrobnějšího konceptu práce jsem však došel k závěru, že bude přehlednější a praktičtější dát komunikaci těchto třech subjektů do kontextu v jedné kapitole. Jak již bylo nastíněno v tezi, analýza komunikace konkurenčních dopravců rozhodně není pro tuto práci stěžejní a využiji ji spíše jen pro ilustraci rozdílných přístupů tří nezávislých firem. Od teze se odchýlím ještě změnou tématu 4. kapitoly. Oproti původním plánům jsem se rozhodl provést dotazníkové šetření mezi cestujícími a tomu věnovat právě 4. kapitolu. Původně zamýšlený obsah této části se totiž již objevuje v části předchozí a byl by tak pouhým opakováním již napsaného.

1. Úvod do problematiky

1.1. Specifika marketingu služeb

Ve své práci se věnuji firmě LEO Express, která působí v oblasti služeb. Ačkoli třeba při doplňkovém prodeji občerstvení ve vlaku nabízí i prodej hmotných produktů, primární činností je osobní dálková vlaková přeprava, tedy služba.

Každý produkt má tři základní rozměry¹, kterými jsou:

- vlastní přínos (důvod potřeby – jaký problém potřebuje zákazník vyřešit)
- hmotný rozměr (fyzická podoba produktu)
- psychologický rozměr („to navíc“ – důvod rozlišení)

V případě služeb, konkrétně u LEO Expressu, je vlastním přínosem potřeba dostat se z bodu A do bodu B a psychologickým rozměrem může být třeba komfort při cestování. Hmotný rozměr je i ve službách naplněn, na našem příkladu ho zastává vlaková souprava.

Marketing služeb má oproti marketingu materiálních produktů svá specifika. Zpravidla se uvádí základní čtyři²:

- nehmataelnost – služby jsou do značné míry nehmotné, případně abstraktní,
- proměnlivost – služby nejsou standardní, ale šité tzv. na míru,
- nedělitelnost – výroba a spotřeba služeb probíhá zpravidla současně a za účasti zákazníka,
- pomíjivost – služby nelze skladovat

Výsledkem je, že u služeb, mnohem více než u výrobků, hraje pro úspěch důležitou roli subjektivní vnímání zákazníků, a tudíž psychologický rozměr produktu.³

Oproti výrobku si totiž službu např. nemůžeme prohlédnout, ani není možné udělat produktovou fotografii. V určitých směrech jsme tedy limitováni, na druhou stranu můžeme „nehmotnost“ svého produktu využít ve svůj prospěch. Třeba tím, že ji můžeme vtisknout v podstatě jakoukoli tvář, vytvořit libovolné asociace. V případě

¹ Chapman, D.: *Marketing, pre-course readin III and IV*. Sheffield Business School 1997 (neveřejný učební text Sheffield Hallam University, citovaný v: SLAVÍK, Jakub: *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 18. ISBN 978-80-247-4819-1.

² TOMEK, Gustav. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, s. 269. ISBN 978-80-86946-45-0.

³ SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 18. ISBN 978-80-247-4819-1

LEO Expressu je tímto grafickým ztvárněním černo-zlatý vlak, který se stal nositelem vizuální stránky služby.

Dalším ze specifík služeb je obsáhlejší marketingový mix. Ten je v teorii i praxi rozšiřován o další tři „P“. K základním čtyřem „P“, tedy product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (propagace), se zde přidávají další tři skupiny nástrojů – personel (personál), physical evidence (fyzické zařízení) a process management (řízení procesu).⁴ Konkrétněji se budu marketingovému mixu věnovat v kapitole 2.3.

Z výše zmíněného vyplývá, že uživatelé služeb jsou ovlivňováni větším počtem vlivů než zákazníci kupující výrobek.⁵ Na všechny tyto faktory je pak potřeba při komunikaci firmy pamatovat, zároveň by všechny měly být v souladu.

Konkrétním prvkům marketingového mixu společnosti LEO Express se budu věnovat v další kapitole.

1.2. Konkurence na železniční trati Praha - Ostrava

Dopravce LEO Express působí v současné době na dvou dálkových tratích v České republice. První z nich je Praha – Ostrava – Bohumín, přičemž některé spoje zajíždí až do Karviné. Druhou obsluhovanou tratí je Praha – Staré Město u Uherského Hradiště, na které však v současné době jezdí jen jeden spoj každým směrem denně.⁶ Stěžejní a nejvíce exponovanou tratí tak je úsek Praha – Ostrava, který je také nejzajímavějším z pohledu konkurenčního boje, jelikož zde působí tři železniční dopravci. Z toho důvodu jsem se rozhodl této trati věnovat největší pozornost a samostatnou podkapitolu.

Základy konkurenčního prostředí na českých železnicích byly formálně položeny v roce 1993 na základě Zákona 9/1993 Sb., o Českých drahách. Nicméně prvním krokem k reálnému otevření trhu soukromým dopravcům bylo až rozdělení

⁴ TOMEK, Gustav. Marketing od myšlenky k realizaci. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, s. 272. ISBN 978-80-86946-45-0.

⁵ KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 428. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

⁶ LEO EXPRESS a.s. - NOVÝ JÍZDNÍ ŘÁD PRO ROK 2013/2014. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/216-novy-j%C5%98.html>

státní organizace České dráhy na akciovou společnost České dráhy a Správu železniční a dopravní cesty, státní organizaci, v roce 2003.⁷ Díky tomuto kroku došlo k oddělení samotného dopravce od správce infrastruktury, která se tak de facto stala přístupnou kterémukoli zájemci o provozování železniční přepravy.

Ve větší míře se následky tohoto zásahu projeví v září roku 2011, kdy na trh dálkové železniční přepravy vstoupil první soukromý dopravce, společnost RegioJet, a to právě na trase Praha – Ostrava. O rok a čtvrt později jej na stejné trati následoval LEO Express.

Před vstupem soukromých dopravců obsluhovaly trať pouze České dráhy, které vypravovaly 23 párů spojů denně. Kvalita vlaků byla variabilní. Rychlíkové spoje obsluhovaly starší vozy ze 70. a 80. let, vlaky vyšší kategorie (EuroCity, InterCity a Expres) sestávaly z nových a modernizovaných vozů a několik párů spojů denně pak bylo obsluhováno novými vlaky SuperCity Pendolino, které kromě vysokého standardu cestování vykazovaly také přibližně o hodinu kratší čas cesty než ostatní kategorie vlaků.⁸ Následující tabulka shrnuje základní charakteristiky přepravy na trati před vstupem konkurence:

Tabulka 1: Charakteristika přepravy na trati před vstupem konkurence⁹

	2009/2010
Průměrný počet spojů v jednom směru za hodinu	0,92
Průměr v denním čase (3:00-19:59)	1,06
Průměrná jízdní doba	3:41
Průměrná kapacita na jeden vlak	464,65

Vstup RegioJetu na trať znamenal celkové navýšení kapacity na 32 párů spojů denně a snížení cen, jelikož nový dopravce nabízel základní jízdné za 295 Kč, oproti 438 Kč u Českých drah. Více se změnám cen věnuje tabulka 4.

⁷ KVIKZDA, Martin a TOMEŠ, Zdeněk. *Regulovaná a neregulovaná konkurence na kolejích: sborník příspěvků ze semináře Telč 2013: Telč, 7.-8. listopadu 2013 = Regulated and Unregulated Competition on Rails: conference proceedings of Telč 2013: Telč, 7th-8th November 2013*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 76. ISBN 978-80-210-6425-6.

⁸ KVIKZDA, Martin a TOMEŠ, Zdeněk. *Regulovaná a neregulovaná konkurence na kolejích: sborník příspěvků ze semináře Telč 2013: Telč, 7.-8. listopadu 2013 = Regulated and Unregulated Competition on Rails: conference proceedings of Telč 2013: Telč, 7th-8th November 2013*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 78. ISBN 978-80-210-6425-6.

⁹ dtto, s. 80

Další citelnou změnou bylo celkové zvýšení komfortu, které taktéž vyplývalo ze zavedení konkurenčního prostředí. RegioJet totiž přišel na trh s modernizovanými vagony a palubním servisem vysokého standardu ¹⁰, což mělo za následek úpravu vozového parku i na straně Českých drah. Ty začaly na trať nasazovat vlaky vyšších kategorií na úkor rychlíkových vlaků s nižším komfortem.

Tabulka 2: Charakteristika přepravy na trati po vstupu RegioJetu ¹¹

	2011/2012
Průměrný počet spojů v jednom směru za hodinu	1,29
Průměr v denním čase (3:00-19:59)	1,65
Průměrná jízdní doba	3:31
Průměrná kapacita na jeden vlak	352,56

Vstup zatím posledního dopravce, LEO Expressu, na konci roku 2012, neznamenal pro trať tak výrazné změny, jelikož ty se udály již s příchodem předchozího dopravce. Došlo k rozšíření počtu spojů ve špičkách a k dílčím úpravám cen. Poprvé je také na této trase možné cestovat v prémiové třídě, kterou nabídl LEO Express.

Tabulka 3: Charakteristika přepravy na trati po vstupu LEO Expressu ¹²

	2012/2013
Průměrný počet spojů v jednom směru za hodinu	1,63
Průměr v denním čase (3:00-19:59)	2,12
Průměrná jízdní doba	3:35
Průměrná kapacita na jeden vlak	335,93

Jedním z výrazných projevů nástupu konkurenčního prostředí je změna výše jízdného za cestu po trati. Zatímco v době monopolu Českých drah činilo nejnižší možné obyčejné jízdné ¹³ 310 Kč, v polovině roku 2013, tedy půl roku po vstupu LEO Expressu na trh, bylo možné z Prahy do Ostravy cestovat již od 137 Kč. Pro lepší

¹⁰ Více o vlacích RegioJet v další podkapitole

¹¹ KVIKZDA, Martin a TOMEŠ, Zdeněk. *Regulovaná a neregulovaná konkurence na kolejích: sborník příspěvků ze semináře Telč 2013: Telč, 7.-8. listopadu 2013 = Regulated and Unregulated Competition on Rails: conference proceedings of Telč 2013: Telč, 7th-8th November 2013*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 82. ISBN 978-80-210-6425-6.

¹² dtto, s. 85

¹³ Jízdné bez využití zákaznických karet a dalších slev

přehled o cenovém vývoji, který reflektuje vstupy jednotlivých konkurentů na trh, přikládám tabulku:

Tabulka 4: Cenový vývoj (v Kč) od roku 2010 pro zákazníky bez věrnostních karet¹⁴

Dopravce	České dráhy				RegioJet		Leo Express
Kategorie vlaku	SC Pendolino		ostatní		IC		LE
Druh jízdného	běžné	včasná jízdenka	běžné	včasná jízdenka	běžné	včasná jízdenka	běžné
do září 2011	638	510	438	310	-	-	-
září 2011	638	510	439	310	295	-	-
říjen 2011	495	430	295	230	295	-	-
od prosince 2011	395	330	295	230	295	-	-
listopad 2012	395	330	295	230	295	-	137
od prosince 2012	395	310	295	210	295	139	137
stav v srpnu 2013	395	310	295	210	295	139	137
stav v dubnu 2014	329 ¹⁷	234 ¹⁸	295 ¹⁹	200 ²⁰	295 ²¹	190 ²²	248 ²³

Jak je patrné, v posledním období došlo u soukromých dopravců ke znatelnému nárůstu cen. K tomuto kroku přistoupil jako první LEO Express na podzim 2013. Podle majitele Leoše Novotného zavedla společnost nízkou cenu na začátek provozu, aby získala vysoký tržní podíl. Jakmile došlo k dosažení 30 % relevantního trhu, byly jízdenky zdraženy. S reakcí na sebe nenechala dlouho čekat ani „žlutá“ konkurence RegioJet. Na konci února uvedl majitel Radim Jančura, že nízké ceny za včasné objednanou jízdenku byly zavedeny jako reakce na cenovou politiku LEO Expressu²².

V souvislosti s konkurenčním bojem je třeba zmínit, že všichni tři dopravci nabízejí svým zákazníkům zákaznickou kartu, se kterou je možné docílit zlevnění jízdného. České dráhy ji nabízí pod název InKarta a je možné ji zakoupit ve třech variantách. Základní IN25 stojí pro dospělého 450 Kč/rok a s jejím využitím získává cestující nárok na slevu 25 % na jednosměrné, zpáteční a traťové jízdenky a další výhody. Dalším produktem je IN50 v ceně 2 990 Kč/rok a v principu funguje stejně

¹⁴ KVIKZA, Martin a TOMEŠ, Zdeněk. *Regulovaná a neregulovaná konkurence na kolejích: sborník příspěvků ze semináře Telč 2013: Telč, 7.-8. listopadu 2013 = Regulated and Unregulated Competition on Rails: conference proceedings of Telč 2013: Telč, 7th-8th November 2013*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 86. ISBN 978-80-210-6425-6.

¹⁵ České dráhy, a.s. / eShop - eShop ČD [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/eshop/>

¹⁶ dtto

¹⁷ dtto

¹⁸ dtto

¹⁹ *Online rezervace autobusových a vlakových jízdenek STUDENT AGENCY a REGIOJET*. [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: jizdenky.studentagency.cz

²⁰ dtto

²¹ *LEO EXPRESS a.s. - rezervační systém* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: www.leo.cz

²² *Cenová válka polevila: vlaky na trase Praha - Ostrava zdražily o třetinu - iDNES.cz*. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/cenova-valka-mez-leo-express-a-regiojet-fdi-eko-doprava.aspx?c=A140223_214447_eko-doprava_brm

jako IN25, cestující s ní však mohou cestovat se slevou 50 %. Poslední variantou InKarty je IN100 s cenou 19 990 Kč/rok a možností neomezeného bezplatného cestování 2. vozovou třídou a dalšími výhodami. Oproti konkurenčním dopravcům mají České dráhy vzhledem ke svému celorepublikovému působení další možnosti slev a zvýhodněných jízdnek, např. celodenní jízdenky, traťové jízdenky, skupinové jízdné a další množství produktů, jejichž popis však přesahuje rámec této práce.²³

Zvýhodněné jízdné RegioJetu je poskytováno držitelům tzv. Kreditové jízdenky. Ta funguje na principu předplaceného kreditu, který je možno využít pro nákup zvýhodněného jízdného nejen do vlaků RegioJet, ale také sesterského autobusového dopravce Student Agency. Dopravce na webu nezveřejňuje pevnou výši slevy, zmiňuje pouze „nákup jízdnek za zvýhodněné ceny“. V praxi se výše slev pohybuje spíše v řádu jednotek korun. Oproti InKartě Českých drah je však její pořízení zdarma. Kromě nižších cen pak cestujícím nabízí usnadnění při rezervacích jízdnek²⁴.

Do boje o stálé zákazníky se zapojil i LEO Express se svou věrnostní kartou nazvanou s:)mileClub. Funguje opět na principu dobíjení kreditu. Její pořízení je zdarma a držitelé získají slevu 20 % z jízdného, studenti na trase vyznačené v žakovském průkazu pak 40 %. Navíc v rámci věrnostního systému mají možnost za jízdy a další úkony sbírat body, které mohou proměnit za další kredit. Držitel karty kromě toho získá při každé jízdě plechovku Kofoly zdarma²⁵. Subjektivně se mi jeví tento věrnostní systém jako nejpropracovanější, nejkomplexnější a pro zákazníka nejvýhodnější ze všech věrnostních nabídek všech tří dopravců.

Důležité je zmínit, jak se konkurenční boj projevuje na výnosech a obsazenosti u jednotlivých dopravců. Podle dostupných dat všichni dopravci na trase vykazují ztrátu, přičemž u obou soukromých se ztráta zvyšuje. Vzhledem k tomu, že všichni (kromě SuperCity Pendolino Českých drah) vykazují vysoké hodnoty průměrné obsazenosti, lze předpokládat, že mezi roky 2011 a 2013 došlo jednak k rozšíření trhu na trati Praha – Ostrava a také, že značná část cestujících přešla ze SC Pendolino ke konkurenčním dopravcům. Více data v tabulce 5.

²³ České dráhy, a.s. | Vlákem po ČR. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/vnitrostatni-cestovani/default.htm>

²⁴ RegioJet | Kreditová jízdenka. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.regiojet.cz/cs/jizdne-a-ceny/kreditova-jizdenka/>

Tabulka 5: Výnos a obsazenost jednotlivých dopravců (v tis. Kč) ²⁶

rok	ČD-EC/Ex		ČD-SC		RJ		LE	
	zisk	obsazenost	zisk	obsazenost	zisk	obsazenost	zisk	obsazenost
2010	-7077	nedost.	-300000	62 %	-4441	-	-610	-
2011	nedost.		nedost.		-59767	80 %	-11721	-
2012	nedost.	50-70 %	-500000	40 %	-76267	85 %	-85645	15 %
pol. 2013	nedost.		nedost.		nedost.	nedost.	-85471	63 %

Data z tabulky jsou aktuální k polovině roku 2013. Podle současných informací od dopravců dochází k růstu počtu cestujících. Bez konkrétních čísel to uvádějí České dráhy, ²⁷ LEO Express pak zmiňuje meziroční nárůst v prvním kvartále o 30 % ²⁸. Údaje o vývoji v RegioJetu se mi nepodařilo dohledat.

1.3. Údaje o konkurenčních dopravcích

V celé své práci se budu zmiňovat o třech firmách, které si vzájemně konkurují na trati Praha – Ostrava. Pokládám tedy za vhodné si každou z nich stručně představit. Seznámení s dopravcem LEO Express bude rozsáhlejší a bude mu věnována celá jedna podkapitola, zde krátce představím další dva dopravce působící na trati.

1.3.1 České dráhy

České dráhy jsou dopravcem 100% vlastněným státem. Pohled na historii společnosti se dá pojmout několika možnými způsoby. Už v první polovině 19. století u nás byla zprovozněna první koněspřežná železnice v Evropě s tratí vedoucí z Českých Budějovic do rakouského Linze. Evropský prim měly naše země i na poli parní železnice, když v roce 1839 první vlaky tažené parní lokomotivou vyjely na trati Vídeň

²⁵ S:]mile Club - věrnostní program LEO Express. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/199-vp.html>

²⁶ KVIKZDA, Martin a TOMEŠ, Zdeněk. *Regulovaná a neregulovaná konkurence na kolejích: sborník příspěvků ze semináře Telč 2013: Telč, 7.-8. listopadu 2013 = Regulated and Unregulated Competition on Rails: conference proceedings of Telč 2013: Telč, 7th-8th November 2013*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 88. ISBN 978-80-210-6425-6.

²⁷ České dráhy, a. s. | *Pendolina na vzestupu*. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/tiskove-centrum/aktualni-tema/-20247/>

²⁸ LEO Express navyšuje počet cestujících: V březnu převezl miliontého. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/0e28e9c88b8114e0c917945f67691949.html>

– Břeclav. Rok 1918 přinesl vznik státního dopravce Československé státní dráhy. Rok 1993 pak znamenal vznik státního podniku České dráhy, který byl o deset let později transformován na tři samostatné subjekty – České dráhy, a.s., Správu železniční a dopravní cesty (SŽDC) a Drážní inspekci²⁹.

V současné době jsou České dráhy největší železniční dopravce v České republice a řadí se mezi největší i v Evropě. Do skupiny patří i dceřiné společnosti, například ČD – Telematika, a. s., poskytující telekomunikační a IT služby, Výzkumný Ústav Železniční, a. s., cestovní kancelář ČD Travel, s. r. o. nebo pronajimatel reklamních ploch v majetku Českých drah, společnost Railreklam, s. r. o. V neposlední řadě je třeba zmínit nákladního dopravce ČD Cargo, a. s. Ten dokázal v roce 2013, navzdory celkovým ztrátám skupiny České dráhy, generovat zisk v řádu stamilionů³⁰.

Celostátní dopravce zajišťuje osobní vnitrostátní i mezinárodní železniční dopravu dálkovou, příměstskou a regionální. V roce 2013 přepravila společnost celkem 169,3 milionů osob, oproti předchozímu roku o 0,5 milionu více.³¹

Kvalita vozového parku je značně variabilní. Na kolejích je možno potkat jednak vlaky několik desítek let staré, zároveň ale probíhají ročně miliardové investice na obnovu vozového parku a jeho součástí se tak stávají nové vlaky. Průměrné stáří vlaků bylo v roce 2013 21,67 roku³².

Jak bylo již zmíněno dříve, na trati Praha – Ostrava operují jednak rychlíkové, EuroCity, InterCity a EuroNight vozy a kromě nich také SuperCity Pendolino³³. Kvalita vozového parku ČD se na této trati s příchodem konkurence zlepšila³⁴. Z vlastní zkušenosti však mohu potvrdit, že úroveň služeb v běžných vlacích a také kvalita některých souprav není tak vysoká, jako u dvou konkurenčních dopravců. Především rychlíkové spoje nedosahují takových kvalit, lze na nich potkat desítky let

²⁹ České dráhy, a. s. | *Historie*. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/-700/>

³⁰ Výroční zpráva skupiny České dráhy za rok 2013. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocní-zpravy/vyrocní-zprava-skupiny-cd-2013_final.zip

³¹ dtto, s. 32

³² dtto, s. 184

³³ České dráhy, a.s. | *Kapesní jízdní řády dálkových vlaků ČD*. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/vnitrostatni-cestovani/jizdni-rad/kapesni-jizdni-rady/-9606/>

³⁴ KVIŽDA, Martin a TOMEŠ, Zdeněk. *Regulovaná a neregulovaná konkurence na kolejích: sborník příspěvků ze semináře Telč 2013: Telč, 7.-8. listopadu 2013 = Regulated and Unregulated Competition on Rails: conference proceedings of Telč 2013: Telč, 7th-8th November 2013*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 80. ISBN 978-80-210-6425-6.

staré jednotky s koženkovými sedačkami a interiérem v neutěšeném stavu, o kvalitním zázemí nemůže být řeč.

Výhodou oproti konkurenčním dopravcům naopak je široká síť pokrytí, návaznost dalších spojů, flexibilita díky nevyžadování rezervace ve vlaku (vyjma SC Pendolino) nebo přeprava jízdních kol, kterou dráhy nabízí jako jediný ze všech dopravců.^{35 36}

Jinou kategorií jsou vlaky SuperCity Pendolino, kde je úroveň služeb znatelně lepší. V pravidelném provozu jsou tyto moderní jednotky na české železnici od konce roku 2005. Současné služby na palubě zahrnují například WiFi připojení na internet a k palubnímu portálu, klimatizaci, elektrické přípojky, služby palubního personálu, možnost zakoupit občerstvení, nebo denní tisk zdarma. Oproti ostatním vlakům Českých drah je Pendolino méně hlučné, což přináší větší komfort pro cestující.³⁷ Jednotky jsou vybaveny, na české poměry unikátní, technologií naklápění vozových skříní, díky čemuž může vlak projíždět zatáčky až o 30 % rychleji oproti vozům bez tohoto systému.³⁸

1.3.2 RegioJet

Soukromý železniční dopravce RegioJet patří do skupiny Student Agency podnikatele Radima Jančury, který firmu založil v roce 1993 jako student, odtud název „Student Agency“³⁹. Zpočátku se zabývala zprostředkováním au-pair programů v Evropě a USA. Už o pět let později se firma stává největším zprostředkovatelem těchto pobytů na světě. V roce 2004 zahajuje vnitrostátní autobusovou dopravu na první lince Praha – Brno, o rok později začíná jezdit do zahraničí. Firma stabilně roste a

³⁵ Časté dotazy - LEO EXPRESS a.s. [online]. [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/86-caste-dotazy.html>

³⁶ Smluvní přepravní podmínky společnosti RegioJet, a.s. [online]. s. 10 [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: http://www.regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/cs/jizdne-a-ceny/prepravni_rad.pdf

³⁷ SC Pendolino | Vlakem SC Pendolino rychle a komfortně. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.cd.cz/de/pendolino/vlaky/rychle-komfortne/-15328/>

³⁸ Pendolino – Wikipedie. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2014-05-02]. Dostupné z:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Pendolino>

³⁹ RegioJet | Příběh, který inspiruje. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://regiojet.cz/cs/onas/index.html>

postupně přibírá další činnosti, např. prodej letenek nebo dovolených⁴⁰. Zatím posledním velkým počinem je převzetí pražské taxislužby Tick Tack v dubnu 2013⁴¹.

Na trh osobní dálkové železniční přepravy vstoupila společnost v roce 2011 na trati Praha – Olomouc – Ostrava – Žilina. Stejně jako v případě autobusové dopravy, i zde vsadila na výhodný poměr kvalita/cena a na charakteristickou žlutou barvu, která se stala identifikátorem vozů. Žluté vlaky RegioJet využívají rekonstruované starší jednotky, které byly odkoupeny od zahraničních železničních dopravců. Na druhé trati provozované tímto dopravcem, slovenské trase Bratislava – Dunajská Streda – Komárno, jsou pak nasazovány nové jednotky Bombardier Talent a Siemens Desiro⁴².

Zaměříme-li se na předmětnou trať Praha – Ostrava, zde dopravce aktuálně operuje se 40 vozy. Jedna souprava se sestává většinou z pěti vozů, přičemž část z nich je rozdělena do kupé a část je velkoprostorová. Všechny vozy jsou klimatizované a cestujícím nabízejí relativně vysoký komfort, zvláště v porovnání se staršími soupravami Českých drah. Na palubě je přítomen personál, který se během cesty stará o potřeby cestujících⁴³. Ti mohou využít nabídky občerstvení za výhodné ceny, elektrických zásuvek, bezdrátového připojení k internetu, denního tisku nebo zábavního portálu. Vlaky jsou rozděleny do tří tříd oddílů, které se liší i cenou jízdného. Nejlevnější tarif Standard znamená cestování v kupé pro šest osob, tarif Relax přináší cestování ve velkoprostorovém oddílu na kožených sedačkách a s rozměrnými stolkami. Cestující s nejvyšším tarifem Business využívají kupé pro čtyři osoby, usazení jsou v komfortních kožených sedadlech a je jim nabídnuto rozsáhlejší občerstvení zdarma.⁴⁴

Pohodlí, kvalitní servis a výhodný poměr cena/výkon se staly hlavními tématy komunikace tohoto dopravce. Oproti konkurenci mohou cestující v mnoha případech využít také navazující přepravy autobusy Student Agency, a tak se dopravit i do měst, v nichž železniční linky dopravce neoperují.

⁴⁰ | *STUDENT AGENCY | Historie společnosti*. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/historie-spolecnosti/>

⁴¹ | *Jančura rozšiřuje byznys Student Agency na pražské taxislužby. Pod značkou Tick Tack | byznys.ihned.cz - Zpravodajství*. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59786470-jancura-rozsiruje-byznys-student-agency-na-prazske-taxislužby-pod-znackou-tick-tack>

⁴² | *RegioJet | Vlaky RegioJet*. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.regiojet.cz/cs/o-nas/vlaky-regiojet/>

⁴³ dtto

⁴⁴ | *RegioJet | Služby*. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://regiojet.cz/cs/sluzby/>

2. Uvedení značky LEO Express na trh

2.1. LEO Express – údaje o společnosti

2.1.1. Historie

Vznik společnosti, která se v současné době jmenuje LEO Express a. s., sahá formálně do roku 2010, kdy 8. ledna byla založena firma ARETUSA, a. s., která měla za cíl stát se soukromým železničním dopravcem. Ještě v téže roce došlo k přejmenování na RAPID Express a. s. a od poloviny roku 2011 je pak používán současný název.⁴⁵

Generálním ředitelem a předsedou představenstva společnosti je Leoš Novotný ml., syn bývalého majitele potravinářské společnosti Hamé. Vystudoval britskou University of Warwick a po studiích se začal věnovat investičnímu bankovníctví. Podílel se na projektech společnosti Hamé v několika zemích světa. Později založil investiční společnost AAKON Capital⁴⁶. V té době působí jako jednatel a je 100% majitelem⁴⁷. Právě LEO Express je jednou z investic této společnosti⁴⁸.

V roce 2010 získala Novotného firma licenci na provozování železniční dopravy a také vybrala dodavatele vlakových souprav. Stala se jím švýcarská společnost Stadler Bussnang AG⁴⁹.

Během roku 2011 firma především pracovala na nastavení vztahů a podmínek s relevantními institucemi, především Správou železniční dopravní cesty, Ministerstvem dopravy ČR, Drážním úřadem a Českými drahami⁵⁰.

Rok 2012 byl ve znamení příprav na spuštění plného provozu na trase Praha – Ostrava. Probíhal nábor zaměstnanců, výběr dodavatelů cateringu, příprava rezervačního systému. Byly prováděny testy vlaků na zkušebním okruhu poblíž

⁴⁵ LEO EXPRESS, a.s. *LEO Express výroční zpráva 2013* [online]. s. 19. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>

⁴⁶ Leoš Novotný: *Svět investičního bankovníctví je vzrušující. A naprosto zvrácený | Peníze.cz.* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/investice/240673-leos-novotny-svet-investicniho-bankovnictvi-je-vzrusujici-a-naprosto-zvraceny>

⁴⁷ AAKON Capital s.r.o., *Praha IČO 28882920 - Obchodní rejstřík firem.* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/28882920/aakon-capital-sro/>

⁴⁸ AAKON Capital - *Private equity investment company » Stávající investice.* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.aakoncapital.com/cs/jak-investujeme/stavajici-investice>

⁴⁹ LEO EXPRESS, a.s. *LEO Express výroční zpráva 2013* [online]. s. 19 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>

⁵⁰ dtto

středočeských Cerhenic. Veškerá snaha pak vyvrcholila 13. listopadu, kdy byl zahájen zkušební provoz s cestujícími.⁵¹ Ten se však neobešel bez potíží. Původně byl totiž avizovaný na 7. listopadu a firma již na tento a následující dny prodávala jízdenky. Kvůli nedodání kompletní potřebné dokumentace Drážnímu úřadu však nemohl být výjezd na koleje s cestujícími povolen.⁵²

Zkušebního provozu jsem se osobně zúčastnil. Za zaváděcí cenu 254 Kč za zpáteční jízdenku jsem 24. listopadu 2012 vyrazil do Ostravy a zpět. Netušíc, že svoje poznámky v budoucnu využiji v bakalářské práci, zapsal jsem si několik poznatků z cesty. Jako cestující jsem tak ocenil nabídku snídaně zdarma v prvním ranním spoji, dojezd do cílové stanice včas, přestože vlak několikrát musel na trati udělat neplánované zastávky, nebo pohodlí vlaků, ač si někteří cestující na internetu stěžovali třeba na málo místa na nohy. Zkušební provoz však znamenal i některé nedostatky – někteří cestující reklamovali nedostatečné vytápění nebo studenou vodu na toaletách. S problémy se potýkal palubní systém na obrazovkách ve vlaku, který nefungoval, připojení na internet pomocí WiFi bylo po celou dobu cesty těžko použitelné díky slabému signálu a potíže mi také způsobil před jízdou rezervační systém, který neumožňoval přerezervování jízdenky, byť jen na jiné sedadlo ve vlaku. To mimochodem není možné dodnes, pro změnu spoje nebo místa ve vlaku je třeba jízdenku stornovat a objednat novou.

2.1.2. Vlaky Stadler FLIRT jako hlavní komunikační prvek

Celá současná flotila, čítající 5 vlaků, se sestává z elektrických jednotek FLIRT švýcarské firmy Stadler. Dopravce o svých soupravách vždy hovoří s hrdostí a jsou to právě moderní vlaky v černo-zlatém nátěru, které využívá jako hlavní komunikační prvek. Spojení „švýcarská kvalita“ bylo možné dokonce v začátcích provozu slyšet i z nádražních reproduktorů jako název vlaku a zobrazován byl také na tabulích s odjezdy a příjezdy. Od této praxe ale firma brzy upustila.⁵³ I nadále však často v komunikaci

⁵¹ LEO EXPRESS, a.s. *LEO Express výroční zpráva 2013* [online]. s. 19 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>

⁵² *Leo Express ve středu nevyjede, nemá povolení. Jed'te s námi, lákají ČD* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-nema-vsechna-povoleni-drz-/eko-doprava.aspx?c=A121106_153758_eko-doprava_neh

⁵³ *Leo Express upustil od Švýcarské kvality. Prý kvůli dlouhému názvu - iDNES.cz.* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-nebude-svycarska-kvalita-dw2-/eko-doprava.aspx?c=A130126_210834_eko-doprava_suj

vyzdvihuje své vlaky jako nejmodernější v České republice. Zajímavostí a jistým paradoxem v kontrastu s komunikovanou „švýcarskou kvalitou“ pak je, že ačkoli vlaky skutečně vyrábí švýcarská firma, montované jsou v Polsku ⁵⁴.

Jednotky FLIRT jsou v původním uspořádání určeny pro příměstskou a regionální přepravu. Český dopravce však nechal provést několik úprav, které měly za cíl změnit vlaky pro použití na dálkové trati. Výsledkem je přidání palubního cateringu, infrastruktury pro internetové připojení nebo úprava dveří, které jsou oproti standardnímu modelu vlaku užší a v jednom z vagonů nejsou vůbec ⁵⁵. Textilní sedadla v ekonomické třídě a kožená ve třídách vyšších jsou dílem české firmy Borcad z Frýdku-Místku ⁵⁶. Soupravy, které jsou vždy sestaveny z pěti vozů, jsou nízkopodlažní a umožňují tak snadný převoz cestujících na vozíku a dětských kočárků. S tím se ale pojí i jedna nepochopitelná komplikace, o níž dopravce informuje na svých stránkách, a to nutnost informovat minimálně 24 hodin před nástupem zákaznickou linku pro zajištění vysunutí plošiny a asistenci při nástupu. ⁵⁷

Celá souprava je řešena velkoprostorovým uspořádáním, tedy nejsou nijak odděleny jednotlivé vagony. Díky tomu a dalším vzhledovým a funkčním paralelám si na internetu u některých příspěvatelů vysloužily hanlivou přezdívku „tramvaj“ ⁵⁸.

Dveřmi jsou ve vlacích LEO Express odděleny od zbytku prostoru pouze dvě vyšší třídy. Od základní cestovní třídy Economy, která by se dala označit za druhou, se liší servisem i komfortem. Ten je však i v základu na slušné úrovni.

Cestujícím ve třídě Economy o kapacitě 212 míst nabízí dopravce přepravu na sedačkách v uspořádání 2 + 2 (tedy dvě na každé straně uličky) a možnost výběru sezení po dvou (řady sedadel v jednom směru) nebo po čtyřech se stolečkem uprostřed. Sedadla jsou polohovatelná a disponují loketními opěrkami a opěrkami nohou. Jsou zde

⁵⁴ *Locations / Stadler*. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z:

<http://www.stadlerrail.com/en/portrait/locations/>

⁵⁵ jednoprostorová koncepce vlaku i přesto umožňuje bez potíží výstup a nástup

⁵⁶ *Leo Express odhalil vlaky. Černá puma je rychlá jako pendolino - iDNES.cz*. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/cerna-puma-leo-express-flirt-komfort-a-rychlost-pendolina-p36-/tec_reportaze.aspx?c=A120523_164532_tec_reportaze_rja

⁵⁷ *Často kladené dotazy - LEO EXPRESS a.s.* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/86-caste-dotazy.html>

⁵⁸ např. viz *Zababův blog: Chcete jet do Prahy tramvají? Jed'te se společností Leoexpres!*. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://zababik.blogspot.cz/2012/12/chcete-jet-do-prahy-tramvaji-jedte-se.html>

roletky, zásuvky a WiFi internet. Cestujícím jsou k dispozici stevardi, kteří zajišťují donášku občerstvení a další asistenci ⁵⁹.

Vyšší třída je označovaná jako Business a je schopna pojmout až 19 cestujících. Oproti Economy nabízí pohodlnější kožená sedadla a výběr z občerstvení zdarma. ⁶⁰

Největší pohodlí a nejlepší služby nabízí třída Premium, jež je označována samotným dopravcem za „vlajkovou loď“. Pojme maximálně 6 cestujících. Ti jsou usazeni do elektricky polohovatelných kožených sedaček s velkým prostorem pro nohy, přičemž sedadla je možné nastavit do spací polohy. Oproti nižším třídám mají také větší nabídku občerstvení v ceně. ⁶¹

Cestujícím ve všech třídách je k dispozici palubní intranet. Díky němu mohou na svém zařízení sledovat filmy, hrát hry nebo získat informace o jízdě. Jsou zde k dispozici také záběry z vlakových kamer, díky němuž je možné sledovat dění před a za soupravou. ⁶² V začátcích provozu byly také k dispozici k zapůjčení tablety, od jejich nabídky ale firma během provozu upustila.

Nabídka občerstvení na palubě je subjektivně slabší než u konkurenčních dopravců. RegioJet nabízí studenou kuchyni za ceny, které se blíží nákladům. Sushi set tak je možné koupit za 80 Kč, káva je zdarma, stejně jako voda, dort vyjde na 9 Kč. ⁶³ Pendolino pak nabízí i teplá jídla, jejichž cena je mírně vyšší, např. svíčková na smetaně za 129 Kč, medový dort 45 Kč nebo 0,5 litru vody za 29 Kč ⁶⁴. Další spoje Českých drah nelze paušalizovat, jejich nabídka se liší. LEO Express pak stejně jako RegioJet nabízí pouze studenou kuchyni, vsadil však převážně na bagety, v nabídce jsou také dvě tortily ohříváné v mikrovlnce. Kromě toho lze vybrat z několika druhů kávy, čaje, alkoholických a nealkoholických nápojů, dezertů, pochutin a snídaní ⁶⁵. Podle mého názoru a ohlasu cestujících ⁶⁶ je však nabídka hlavních jídel jednou ze slabin dopravce. Podle neoficiálních informací, které jsem získal od palubního personálu, by však mělo v budoucnu dojít k úpravě menu.

⁵⁹ *Naše vlaky - Leo Express a.s.* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/65-nase-vlakly.html>

⁶⁰ dtto

⁶¹ dtto

⁶² *Palubní servis - LEO EXPRESS a.s.* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/120-palubni-servis.html?atb=0>

⁶³ *Průvodce žlutým servisem* [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: http://regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/cs/sluzby/RJ_pruvodce.pdf

⁶⁴ *Jídelní lístek JLV* [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.jidelnivozy.cz/sc-pendolino-VdZOm.html>

⁶⁵ LEO EXPRESS A. S. *Vítejte na palubě: Palubní menu*. 3. vyd. Praha, 2014.

Tabulka 6: Výběr dalších parametrů vlakové soupravy Stadler Flirt. Zdroj: le.cz

Maximální rychlost	190 km/h
Provozní rychlost	160 km/h
Hmotnost plně obsazené soupravy	176 t
Celková délka vozidla	90,178 m

2.2. Zrod nové značky

„Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců“⁶⁷. K této Kotlerově definici bych si ještě dovolil doplnit, že důležitou součástí značky jsou i emoce a asociace, které v nás vyvolává. Značka může usnadnit orientaci kupujícím a umožňuje u nich budovat loajalitu, obchodníkům dává lepší přehled při objednávání zboží a díky tomu, že odstraňuje anonymitu produktu, přispívá k jeho kvalitě.⁶⁸ Nicméně „značka“ je pojem velmi komplexní a nesnadný na definici, tou se tak nebudu dopodrobna tolik zabývat.

Firma na budování značky pracuje už od samotného svého vzniku, ať už vědomě a cíleně, či nevědomě. Obecně se pro budování značky považují za podstatné čtyři aspekty:⁶⁹

- Diferenciace: odlišení od konkurence, značka musí být jedinečná. *LEO Express tento bod splňuje, od konkurence se odlišuje například použitými barvami, fontem, designem vlaků apod.*
- Relevantnost: musí odpovídat vlastnostem produktu, resp. vyvolávat v zákazníkovi správný význam. *LEO Express tento bod splňuje podle mě pouze částečně. Express evokuje expresní vlak, použitá vizuální komunikace pak evokuje luxus a kvalitu, což jsou sdělení, která chce dopravce akcentovat. Setkal jsem se ale už několikrát s názorem, že spojení „LEO Express“ evokuje spíše erotické služby nebo magazin.*

⁶⁶ např. *Do LEO Express jen s vlastní svačinou!*. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://sanger.foodblogs.cz/2013/03/do-leo-express-jen-s-vlastni-svacinou/>

⁶⁷ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 401. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

⁶⁸ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006, s. 174. ISBN 80-251-1041-9.

⁶⁹ dtto

- Prestiž: je závislá na kvalitě a oblibě, lze ji podpořit ale i jinými způsoby, jako třeba vhodně zvoleným názvem. *LEO Express si svoji prestiž stále buduje a je pouze na veřejnosti, jak vysílaná sdělení přijme a pochopí. Domnívám se však, že v očích veřejnosti se podařilo dopravci vytvořit povědomí o službách na dobré úrovni.*
- Znalost: budování znalosti značky může být procesem dlouhodobým, v některých případech se naopak rozšíří velmi rychle. *Těžko bez provedených výzkumů soudit, jak vysoká je znalost značky LEO Express, domnívám se ale, že mezi cílovou skupinou, tedy cestujícími na tratích, kde dopravce operuje, bude poměrně vysoká – i díky tomu, že v některých stanicích má svá prodejní místa a v jiných pak alespoň komunikuje pomocí plakátů.*

LEO Express vstupoval na trh, který již byl obsazen dvěma konkurenčními firmami, pokud navíc nebudeme uvažovat další možnosti přepravy, jako individuální, autobusovou nebo leteckou. Českými drahami, jako stabilním dopravcem, vlastněným státem a RegioJetem, firmou se zkušenostmi z autobusové dopravy a ročním náskokem v provozování vlakových souprav na této trase. Při budování značky a potažmo celé strategie tak bylo potřeba zvážit strategii positioningu, tedy správnou volbu místa, „které produkt zaujímá v myslích zákazníků ve srovnání s konkurenčními výrobky“.⁷⁰

„Proces positioningu se skládá ze tří kroků: identifikace a stanovení možných konkurenčních výhod, na jejichž základě bude stanovena pozice výrobku, volba správných konkurenčních výhod a volba celkové strategie positioningu.“⁷¹ Ze zmínky ve výroční zprávě LEO Express⁷², ale i z její komunikace, k níž se dostanu později, je zřejmé, že za konkurenční výhodu považuje dopravce své vlakové jednotky. „Zážitek z cestování vlakovými jednotkami společnosti LEO Express začíná již při rezervaci jízdenek, pokračuje pohodlným přístupem do vlaků a končí rychlou, komfortní, zábavnou a bezpečnou cestou do cílové stanice,“ je mimo jiné uvedeno ve výroční zprávě. Dovolím si pouze nesouhlasit s první částí tvrzení, jelikož systém rezervace jízdenek nepatří podle mého názoru i podle vlastního provedeného výzkumu mezi silné stránky dopravce. Více se mu budu věnovat v další kapitole.

⁷⁰ KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, s. 359. ISBN 978-80-247-0513-2.

⁷¹ dtto, s. 360

2.3. Marketingový mix

V souvislosti se zaváděním nové značky, resp. firmy na trh, nelze nezmínit soubor marketingových nástrojů zvaný marketingový mix. Firma jej využívá k dosažení marketingových cílů na cílovém trhu. Tyto nástroje jsou obecně řazeny do čtyř skupin, zvaných 4 P, podle počátečních písmen slov, které je charakterizují - product, price, place a promotion, tedy produkt, cena, místo a propagace. Pod těmito čtyřmi kategoriemi si lze představit jejich podrobnější charakteristiku ⁷³:

- Produkt: rozmanitost produktu, jakost, design, vlastnosti, značka, balení, velikost, služby, záruky, výnosy
- Cena: ceník, slevy, srážky, doba splatnosti, platební podmínky
- Propagace: Podpora prodeje, reklama, prodejní síly, public relations, přímý marketing
- Místo: distribuční cesty, pokrytí trhu, sortiment, dislokace, zásoby, doprava

„Účinný marketingový program propojuje všechny prvky marketingového mixu v jeden koordinovaný program, který je navržen tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota a aby byly splněny firemní marketingové cíle.“ ⁷⁴

V souvislosti s marketingem služeb, mezi něž patří právě i vlaková přeprava, se uvádí rozšíření marketingového mixu o další 3 P. Těmi jsou personel (někdy také people), physical evidence a process management – tedy personál, fyzické zařízení a řízení procesu. ⁷⁵ Tato tři P se v marketingu služeb užívají z důvodu jiných vlastností služeb oproti fyzickým produktům, např. nehmataelnost, neskladovatelnost, variabilita. Personál umožňuje podniku zvýšit kvalitu poskytovaných služeb a získat tak výhodu oproti konkurenci. Fyzické zařízení, jinak řečeno prostředí, spoluvytváří image podniku. Interiér vlaku, jeho exteriér nebo vzhled prodejny, to jsou prvky fyzického zařízení v případě LEO Expressu. Stejně tak ale do této kategorie patří např. jídelní lístek ve vlaku nebo oblečení stewardů. Řízení procesů pak znamená nastavení a udržování postupů, mechanismů a aktivit poskytování služeb. Na příkladě LEO Expressu to může

⁷² LEO EXPRESS, a.s. *LEO Express výroční zpráva 2013* [online]. s. 33. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>

⁷³ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 32-33. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

⁷⁴ KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, s. 107. ISBN 978-80-247-0513-2.

⁷⁵ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. Profesionál. ISBN 978-80-7431-042-3.

být například způsob nákupu jízdního dokladu nebo samotné zajištění toho, že vlak přijede na nádraží ve stanovenou dobu.⁷⁶

V této práci se však budu pro zjednodušení detailněji zabývat pouze základními čtyřmi prvky marketingového mixu. Nyní rozeberu každý z nich na příkladu společnosti LEO Express.

2.3.1. Produkt

„Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu.“⁷⁷

Produktem je v tomto případě vlaková přeprava, potažmo samotný vlak. Existuje za účelem uspokojení prosté potřeby přemístit se z místa na místo. K samotnému uspokojení této potřeby je ale přidána další hodnota. Produkt je tak modifikován k poskytnutí co nejlepší zákaznické zkušenosti a tím k opakování nákupu nebo šíření dobrého jména dál. To je důvod, proč LEO Express využívá k přepravě cestujících moderní vlaky, poskytuje další služby nebo dělí vlaky na jednotlivé třídy tak, aby uspokojil i náročnější klientelu.

Jedním z prvků produktu je i jeho design. Černé soupravy se zlatými pruhy evokují luxus a kvalitu, tedy jedny z hlavních komunikovaných výhod vlaku. Důležitost vzhledu produktu v tomto případě lze demonstrovat na absurdním opačném extrému. Pokud by firma například zvolila růžové vlaky a interiér by byl ozářený červenými lampičkami, tak ačkoli by zbytek nabídky zůstal stejný, charakter a vnímání produktu by se rapidně posunulo.

2.3.2. Cena

„Cena. Peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“⁷⁸

⁷⁶ HORŇÁK, Pavel. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 257. ISBN 978-80-247-4354-7.

⁷⁷ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 115. Profesionál. ISBN 80-7261-010-4.

⁷⁸ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 749. ISBN 978-80-247-1545-2.

Cena není neměnná. Oproti dalším prvkům marketingového mixu je naopak relativně snadné s ní pracovat pružně. I z toho důvodu je oblíbeným nástrojem marketingové komunikace firmy. Oproti ostatním složkám 4P jako jediná přináší firmě zisky, ostatní prvky marketingového mixu znamenají pro firmu výdaje.⁷⁹

Stanovení správné ceny je složitý, ale důležitý proces, který je ovlivněn mnoha faktory. Je třeba vzít v úvahu především náklady, které jsou s poskytováním služby spojené. Kromě toho je potřeba sledovat ceny konkurence a v neposlední řadě je vhodné vzít v potaz i vnímání hodnoty poskytované služby v očích zákazníka. V tomto ohledu je vhodné provést cenový výzkum, pomocí něhož zjistíme optimální cenu produktu, resp. služby, z pohledu potenciálních budoucích kupujících.⁸⁰

LEO Express vůči svým zákazníkům operuje s cenou jízdenky a kromě ní pak s cenami občerstvení na palubě.

Zaměříme se nejdříve na méně důležité ceny, a to nabízeného občerstvení, které lze koupit během cesty. Už bylo zmíněno dříve, že cestující vyšších tříd a majitelé věrnostních karet (:)mileClub mají některé položky zdarma. Občerstvení nad rámec těchto výhod pak je možné vybrat z palubního jídelního a nápojového lístku a objednat o stewarda na palubě. LEO Express drží ceny občerstvení na standardní úrovni, jsou tedy podobné, jako v běžných obchodech. Příkladem je Pilsner Urquell 0,33 l za 30 Kč, jemně perlivá voda 0,75 l za 15 Kč, menu káva a dezert za 49 Kč nebo sendviče za cenu kolem 50 Kč.

Důležitějším faktorem jsou ceny jízdného, tedy hlavní služby, poskytované firmou. Ty vycházejí z tzv. zahrady cen. Jejím principem je variabilita, kdy jízdenka stojí jinou částku v závislosti na obsazenosti vlaku, atraktivnosti spoje (jiné ceny ve špičkách a mimo ně) a předstihu, s jakým je zakoupena⁸¹. Zpravidla tak platí, že různí cestující v tom samém vlaku zaplatili za stejnou cestu jiný obnos. Cenám a jejich vývoji jsem se již věnoval v předchozí kapitole, nebudu tedy opakovat již napsané. Z výsledků průzkumu, který jsem prováděl mezi cestujícími a jemuž se budu věnovat v poslední kapitole, však vyplývá, že nadpoloviční většina cestujících považuje cenu za jednu z hlavních výhod LEO Expressu.

⁷⁹ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006, s. 187. ISBN 80-251-1041-9.

⁸⁰ dtto, s. 188-189

⁸¹ *LEO Express a. s. - Časté dotazy*. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/86-caste-dotazy.html>

2.3.3. Propagace

„Marketingovou komunikací (promotion) se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle“⁸² Stejně jako další složky marketingového mixu musí být v souladu s celkovou strategií a odpovídat cílovému segmentu. Je třeba zvážit, na které vlastnosti produktu bude komunikace poukazovat, pro jakou cílovou skupinu je tvořena a jaké asociace má vyvolat. Na základě toho jsou voleny komunikační prvky (slova, grafika, zvuky,...) a kanály (médiá, nosiče,...).⁸³

Vzhledem k tomu, že marketingová komunikace LEO Express je hlavním tématem mé práce, nebudu se jí věnovat v této podkapitole, ale zaměřím se na její rozbor v dalších částech.

2.3.4. Místo

„Dostupností (place) se rozumí způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Jednoduchost, rychlost a pohodlí, s nimiž může zákazník produkt získat, jsou součástí celkové hodnoty, kterou firma zákazníkovi nabízí. Platí, že není-li produkt pro cílovou skupinu dostatečně dostupný, může být veškeré marketingové snažení zbytečné.“⁸⁴

Místo můžeme v případě LEO Expressu vnímat dvěma způsoby. Prvním z nich je způsob prodeje jízdenek, tedy místo, kde lze službu koupit. Druhým pak dostupnost vlaků a trasa, po níž vlak jezdí a tedy místo, kam je produkt „doručován“

Prodej jízdenek probíhá několika různými způsoby. Jak vyplynulo z mého průzkumu (viz kapitola 4), většina nákupů probíhá přes internetový rezervační systém na webových stránkách www.le.cz. Druhou nejčastěji využívanou formou prodeje je kamenná pobočka. V současné době má LEO Express prodejní místa na čtyřech nádražích, konkrétně v Praze na hlavním nádraží, v Olomouci, Ostravě-Svinově a Ostravě hlavním nádraží. Kromě toho je možné jízdenky zakoupit u smluvních prodejců⁸⁵. Dalším kanálem je jednoúčelová mobilní aplikace LEO Express Jízdenky, která je dostupná pro operační systémy iOS a Android. Poslední možností je zakoupení jízdenky

⁸² KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 190. ISBN 978-80-247-4208-3.

⁸³ dtto

⁸⁴ dtto, s. 211

⁸⁵ LEO EXPRESS a.s. - *Prodejní místa*. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/92-prodejni-mista.html>

přímo ve vlaku u stevarda. V tomto případě však nelze zaručit místo ve vlaku, jelikož všechny spoje jsou povinně místenkové. Navíc je za tento způsob nákupu účtován poplatek⁸⁶.

Dostupnost vlaků již byla zmiňována dříve v textu, rozeberme si jí ale nyní podrobněji. V současné době staví LEO Express v Praze na hlavním nádraží, další zastávkou na trase je Olomouc hlavní nádraží, následuje Přerov, Studénka, Ostrava-Svinov, Ostrava hlavní nádraží, Bohumín a některé spoje zajíždějí až do Karviné. Kromě toho jednou za den pokračuje spoj po Přerovu do Hulína, Otrokovic a cestu končí ve Starém Městě u Uherského Hradiště a jednou denně se po této trase zase vrací do Prahy⁸⁷. Trasa spojů se za rok a půl provozu změnila. Původně černé vlaky zastavovaly v Pardubicích a naopak nezajížděly na jižní trasu do Starého Města, nestavěly také v Přerově a nezajížděly do Karviné^{88 89}. Úprava obsluhovaných stanic je následkem strategie, kdy se firma chce zaměřit na rychlé spojení Prahy s Moravou. Podle rok starých údajů je totiž sedmdesát procent zákazníků LEO Express z Moravy⁹⁰. Podobná čísla je možno vysledovat i z mého průzkumu mezi cestujícími, kde se k bydlení v některém z moravských krajů přihlásilo přes 80 % respondentů. Desetiprocentní nárůst může být dán právě větším cílením na Moravu.

Jiná strategie volby zastávek oproti jiným dopravcům je součástí konkurenčního boje a jednou z možností diferenciací služeb ve vztahu ke konkurenci.

V této části je také vhodné zmínit další plánované rozšíření obsluhovaných tras. Podle neoficiálních informací, které jsem získal při emailové komunikaci⁹¹, je v novém jízdním řádu 2014/2015 v plánu prodloužení trasy dvěma páry spojů denně až do slovenských Košic. Více spojů pak bude zajíždět do Starého Města. Podle výroční

⁸⁶ LEO EXPRESS a.s. - Časté dotazy. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/86-caste-dotazy.html>

⁸⁷ LEO EXPRESS a.s. - Prodejní místa. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/92-prodejni-mista.html>

⁸⁸ *Leo Express bude na trase do Prahy zastavovat pouze na Moravě — Zprávy — Zpravodajství Ostrava — Česká televize.* [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/zpravodajstvi-ostava/zpravy/254712-leo-express-bude-na-trase-do-prahy-zastavovat-pouze-na-morave/>

⁸⁹ *Leo Express mění trasy: přidává Přerov, Karvinou a míří do Polska - iDNES.cz.* [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-meni-trasy-0by-/eko-doprava.aspx?c=A130423_1920470_eko-doprava_fih

⁹⁰ dtto

⁹¹ CHURAVÁ, Žaneta, LEO Express a. s. *Žádost o spolupráci* [elektronická pošta]. Message to: jirkapo@gmail.com. 18. 4. 2014 11:43 [cit. 2014-05-10]. Osobní komunikace.

zprávy za rok 2013 pak je v plánu také expanze na polský trh a bez bližší specifikace uvádí firma také rozšíření své působnosti na pole autobusové dopravy⁹².

2.4. SWOT analýza

„Analýza SWOT vychází z auditu trhu. Jedná se o stručný seznam kritických faktorů úspěchu na daném trhu, který hodnotí silné a slabé stránky organizace ve srovnání s konkurencí.“⁹³ Zahrnuje zhodnocení vnitřních činitelů, tedy S – strengths, silné stránky a W – weaknesses, slabé stránky a vnějších činitelů, tedy O – opportunities, příležitosti a T – threads, hrozby. Zhodnocení všech těchto faktorů dává firmě možnost nastavit takovou strategii, která se bude snažit využít silných stránek a dalších příležitostí a naopak eliminovat stránky slabé a vyvarovat se, resp. připravit se na možné hrozby⁹⁴.

Na základě známých informací se pokusím provést stručnou SWOT analýzu LEO Express.

2.4.1. Strengths – silné stránky

Mezi silné stránky bezesporu patří nejnovější vlaky, které na trase operují. Konkurenční dopravci trasu obsluhují s jednotkami staršími. Tato přednost se dá dobře využít v komunikaci, což LEO Express také dělá a kvalitu svých vlaků zdůrazňuje. Výhodou, která s vlaky také souvisí, je rozdělení na tři třídy, přičemž třída Premium poskytuje komfort, který žádný konkurenční dopravce nenabízí. Vlaky také přinášejí jednu výhodu, kterou jsem ještě dosud nezmiňoval, a to ekonomický provoz. Provozní náklady jsou v porovnání s konkurencí nižší, oproti Pendolinu dokonce poloviční⁹⁵. Tato výhoda je dána nižší hmotností souprav a také efektivnějšími motory⁹⁶. Výhodou je také již dříve zmiňovaná bezbariérovost souprav a uzpůsobení infrastruktury vlaku vozíčkářům, kteří mají přímo vyhrazená místa a jedna z toalet je bezbariérová.

⁹² LEO EXPRESS, a.s. *LEO Express výroční zpráva 2013* [online]. s. 42. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>

⁹³ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 113. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁹⁴ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.

⁹⁵ LEO EXPRESS, a.s. *LEO Express výroční zpráva 2013* [online]. s. 4. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>

⁹⁶ LEO EXPRESS, a.s. *LEO Express výroční zpráva 2013* [online]. s. 35. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>

V neposlední řadě je silnou stránkou a konkurenční výhodou nízká cena na některých spojích.

2.4.2. Weaknesses - slabé stránky

Slabinou značky oproti konkurentům je podle mého názoru nízké povědomí o její existenci. Oba další hráči jsou na trhu zavedení, Student Agency je silná značka, které lidé důvěřují⁹⁷, České dráhy, jako zavedený podnik, zase mohou těžit z oslovování konzervativních cestujících. LEO Express ani jednu z těchto výhod nemá. Kromě toho se jedná o malou firmu, která poskytuje v současné době pouze jeden produkt a nemá tak silné zázemí.

Slabinou, která se však postupem času stírá, je nejpozdější příchod na trh. Více než roční výhodu měl RegioJet a o Českých drahách v tomto ohledu není třeba hovořit.

Jednotky Stadler FLIRT mají kromě mnoha výhod také několik nevýhod. Mezi ně patří jednoprostorové řešení třídy Economy, které nemusí každému vyhovovat. Pozitivně není hodnocena také příprava jídla hned naproti toaletám⁹⁸ a někteří cestující si stěžují na nedostatek místa pro nohy ve třídě Economy⁹⁹.

Slabou stránkou se pak může jevit nepříliš bohatá nabídka občerstvení, nicméně nemyslím si, že tento faktor by se měl nějak výrazněji promítnout do celkové oblíbenosti dopravce mezi cestujícími.

2.4.3. Opportunities – příležitosti

Sám dopravce vidí své příležitosti v rozšiřování spojů a dalších služeb. Trasa do Polska i prodloužení spojů do Košic, stejně tak nabídka autobusové dopravy již byla dříve zmíněna. Kromě toho zmiňuje jako jeden z pilířů růstu globální transportní služby. Podle výroční zprávy existuje u firmy poptávka na poskytování služeb a know-how,

⁹⁷ 100 NEJOB DIVOVANĚJŠÍCH FIREM ČESKÉ REPUBLIKY 2014. [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/100-nejjobdivovanejsich-firem.html>

⁹⁸ LEO EXPRESS a.s. - Flotila. [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/123-flotila.html>

⁹⁹ Leo Express má problémy. Vyjede jen polovina jeho spojů. [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/doprava/leo-express-ma-problemy-vyjede-jen-polovina-jeho-spoju_254128.html?showTab=nejctenejsi-7

LEO Express tak má v plánu poskytovat poradenství v oblasti najímání a školení zaměstnanců, IT řešení pro rezervační systémy nebo financování kolejových vozidel¹⁰⁰.

Na základě výsledků vlastního průzkumu vidím také příležitosti v rozšiřování dalších služeb, jako třeba palubního cateringu, cestující také mají zájem o slevové a další akce. Vhodné by také bylo přiblížit se konkurenci ve formě RegioJetu nabídkou občerstvení zdarma.

2.4.4. Threats – hrozby

Největší hrozbou je podle mého názoru konkurence. LEO Express má proti sobě silné protivníky a z firem operujících na trati je nejmenší. V současné době má přibližně 30 % tržní podíl na trati,¹⁰¹ což je příznivé, ale jisté je, že nebude snadné si jej udržet.

Za hrozby také považuji potenciální problémy, vyplývající z provozu na železnicích. Zpoždění, technické problémy a rušení spojů mohou souviset s tím, že dopravce nemá k dispozici náhradní vlak a všechny jednotky jsou plně vytížené¹⁰².

2.5. Cílová skupina

Podle vyjádření zástupkyně LEO Expressu¹⁰³ se komunikace zaměřuje na několik cílových skupin. Jejich bližší specifikaci jsem bohužel neobdržel, ale na základě svých znalostí služeb dopravce se domnívám, že segmentace je definována nabídkou tří cestovních tříd, tedy Economy, Business a Premium, přičemž jednotlivé cílové skupiny se liší velikostí příjmu.

Obecně se dá cílová skupina zúžit na cestující, kteří se potřebují dopravit mezi stanicemi, v nichž LEO Express staví. Bližší charakteristika pak je dána právě společenským postavením a příjmy. Jednou cílovou skupinou tak jsou lidé s nižšími a průměrnými příjmy, kteří budou pravděpodobně cestovat třídou Economy. Business

¹⁰⁰ LEO EXPRESS, a.s. *LEO Express výroční zpráva 2013* [online]. s. 42. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>

¹⁰¹ CHURAVÁ, Žaneta, LEO Express a. s. *Žádost o spolupráci* [elektronická pošta]. Message to: jirkapo@gmail.com. 18. 4. 2014 11:43 [cit. 2014-05-11]. Osobní komunikace.

¹⁰² *Leo Express zrušil vlaky ve špičce, dal o tom vědět jen na Facebooku - iDNES.cz*. [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-expres-zrusil-vlaky-nedal-lidem-vedet-fg0-eko-doprava.aspx?c=A140331_095737_eko-doprava_suj

¹⁰³ CHURAVÁ, Žaneta, LEO Express a. s. *Žádost o spolupráci* [elektronická pošta]. Message to: jirkapo@gmail.com. 18. 4. 2014 11:43 [cit. 2014-05-11]. Osobní komunikace.

class využijí ti, jejichž příjmy jsou nad průměrem a Premium class je pro vysokopříjmové, kteří ocení komfort a jsou schopni za něj zaplatit.

V souvislosti s cílovými skupinami jsem si však všimnul jedné paradoxní anomálie. Ani náznakem není patrné, že by se společnost snažila cíleně oslovit lidi mladší 18 let. Nicméně pojmenování věrností karty S:)mileClub s použitím emotikonu v názvu ve mně subjektivně evokuje cílení právě na nejmladší věkovou kategorii. Ještě větší zajímavostí pak je, že průkazkou členství v klubu může být podle webu plastová karta nebo „cool samolepka“¹⁰⁴. Z mého pohledu se jedná o využití jazykového prostředku, který nezapadá do celkového konceptu komunikace firmy, který by měl být konzistentní.

2.6. Komunikační aktivity před vstupem na trh

LEO Express vstoupil na trh do plného provozu v lednu roku 2013¹⁰⁵. Do té doby, od listopadu 2012, probíhal zkušební provoz, během něhož měly být eliminovány případné nedostatky, otestovány soupravy s cestujícími a také předveden nový dopravce a jeho služby médiím.

Komunikace před vstupem na trh měla jedno nosné téma¹⁰⁶. Tím bylo uvedení „švýcarských služeb za české ceny“ na české koleje. Dopravce, stejně jako v současnosti, vyzdvihoval pozitivní stránky svých vlaků. Své služby představil jako „novou dimenzi cestování“ a na propagačních materiálech operoval s vizuálem soupravy v černo-zlatém nátěru.¹⁰⁷ Nosnými médii byly plakátové plochy na nádražích a vlastní kanály, především webové stránky, profil na Facebooku a direct mail.¹⁰⁸

Velmi důležitým článkem, který firma využila ve svůj prospěch, byl velký mediální zájem, který zavádění nového dopravce doprovázel. Média projekt Leoše Novotného sledovala dlouhodobě. První zprávy se objevily v druhé polovině roku 2010

¹⁰⁴ S:)mile Club - věrnostní program LEO Express. [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/199-vp.html>

¹⁰⁵ LEO Express najíždí na plný provoz se 16 spoji denně | ParlamentníListy.cz – politika ze všech stran. [online]. [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/LEO-Express-najizdi-na-plny-provoz-se-16-spoji-denne-259716>

¹⁰⁶ CHURAVÁ, Žaneta, LEO Express a. s. *Žádost o spolupráci* [elektronická pošta]. Message to: jirkapo@gmail.com. 18. 4. 2014 11:43 [cit. 2014-05-12]. Osobní komunikace.

¹⁰⁷ Facebook.com: LEO Express. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/LEOExpress>

¹⁰⁸ CHURAVÁ, Žaneta, LEO Express a. s. *Žádost o spolupráci* [elektronická pošta]. Message to: jirkapo@gmail.com. 18. 4. 2014 11:43 [cit. 2014-05-12]. Osobní komunikace.

a představovaly plány společnosti Rapid Express (předchozí název LEO Express) na zavedení vlakové dopravy na trase Praha – Ostrava ¹⁰⁹. V zápětí se do médií dostávaly podrobnosti o vlakových soupravách a další detaily z plánovaného provozu. ¹¹⁰ V roce 2011 byl LEO Express často zmiňovaný v médiích v souvislosti se vstupem konkurenčního dopravce, RegioJetu podnikatele Radima Jančury ¹¹¹. Zhruba v polovině následujícího roku se zájem médií upíral směrem k novým soupravám, které dorazily do ČR ¹¹². Průběžně se také objevovaly rozhovory s majitelem firmy. Podobně jako Student Agency, i LEO Express využívá svého majitele jako tvář značky. Novotný tak zastupuje firmu v médiích, poskytuje rozhovory a jeho ústy jsou zveřejňovány nové informace o fungování společnosti.

Veškerý mediální zájem pak gradoval s blížícím se uvedením vlaků do provozu v listopadu 2012. Média se zmiňovala o zkušebních jízdách bez cestujících ¹¹³, zveřejnění jízdního řádu ¹¹⁴, odtajnění cen ¹¹⁵ i problémech při původně plánovaném zahájení zkušebního provozu 7. listopadu, který byl nakonec kvůli potížím s dodáním potřebných dokumentů odložen ¹¹⁶.

Největší zájem pak nastal při uvedení do provozu 13. listopadu 2012. První vlak vyjel ve 4:56 ráno z Prahy hlavního nádraží a snad právě čas odjezdu byl důvodem, proč se v něm svezlo jen 30 cestujících. ¹¹⁷ Od tohoto dne byly na trať nasazovány denně dva

¹⁰⁹ *S pendolinem bude soupeřit Rapid Expres - E15.cz / zprávy*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/s-pendolinem-bude-souperit-rapid-expres>

¹¹⁰ *Vlaky Leo Express budou černo-zlaté a vyjdou o třetinu levněji než pendolino - iDNES.cz*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/vlaky-leo-express-budou-černo-zlate-a-vyjdou-o-tretinu-levneji-nez-pendolino-1wg-/ekoakcie.aspx?c=A101210_182130_ekoakcie_vel

¹¹¹ *Vlaky Leo Express budou černo-zlaté a vyjdou o třetinu levněji než pendolino - iDNES.cz*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/vlaky-leo-express-budou-černo-zlate-a-vyjdou-o-tretinu-levneji-nez-pendolino-1wg-/ekoakcie.aspx?c=A101210_182130_ekoakcie_vel

¹¹² *Leo Express odtajnil vlaky. Černá puma je rychlá jako pendolino - iDNES.cz*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/cerna-puma-leo-express-flirt-komfort-a-rychlost-pendolina-p36-/tec_reportaze.aspx?c=A120523_164532_tec_reportaze_rja

¹¹³ *Vlaky Leo Express už vyjíždějí, ale zatím prázdné — Regiony — ČT24 — Česká televize*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/199262-vlaky-leo-express-uz-vyizdeji-ale-zatim-prazdne/>

¹¹⁴ *Leo Express zveřejnil jízdní řád, bude mít dvouhodinové intervaly - iDNES.cz*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-zverejnil-jizdni-rad-a-intervaly-fna-/eko-doprava.aspx?c=A121018_180610_eko-doprava_neh

¹¹⁵ *Leo Express zveřejnil ceny: z Prahy do Ostravy za 290 korun - iDNES.cz*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-zverejnil-cenny-jizdneho-d8c-/eko-doprava.aspx?c=A121101_102724_eko-doprava_fih

¹¹⁶ *Leo Express na trať Praha – Ostrava nevyjede, prý mu chybí nutné zkoušky | Politika a společnost*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/leo-express-na-trat-prahaostrava-neyjede-pry-mu-chybi-nutne-zkousky--1133494

¹¹⁷ *Reportáž: Prvním Leo Expressem se svezla třicítka cestujících - E15.cz / zprávy*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/reportaz-prvnim-leo-expressem-se-svezla-tricitka-cestujicich-931894>

páry spojů a v médiích, ale i na stránkách železničních nadšenců, se začaly množit komparace jednotlivých dopravců. Analýzou několika těchto srovnávacích testů^{118 - 122} vyšly najevo hlavní klady a zápory, které novináři LEO Expressu v prvních dnech jeho provozu našli. Mezi výhody nového dopravce zmiňovali pohodlný bezbariérový přístup do vlaků. Chvála padla i na nové jednotky jako takové. Zmiňován byl také palubní zábavní systém, ačkoli někteří si stěžovali na jeho výpadky. Redaktoři také kvitovali dobu cesty, která byla u LEO Expressu kratší než u RegioJetu. A v neposlední řadě zněla chvála na pohodlí ve vyšších třídách Business a Premium. Naopak stížnosti byly vůči složitému a nepřehlednému rezervačnímu systému na webu. Nejdražší ze všech dopravců vyšla v době testu cesta z Prahy do Pardubic. Nelibě byl přijat fakt, že občerstvení je připravováno v uličce naproti toaletám. Nevyhovující se redaktorům zdálo také velkoprostorové uspořádání třídy Economy, která postrádá soukromí a problém může nastat třeba v případě neposedných dětí.

Je bez pochyby, že mediální zájem, který dopravce dokázal strhnout, byl pro firmu přínosem. Žádné vyložené záporné hodnocení se ve významných médiích dle mého průzkumu neobjevilo. Nemnohé negativní ohlasy se objevily pouze na několika osobních blozích¹²³ či na sociálních sítích. Nicméně vzhledem k tomu, že se podle firemních dat¹²⁴ obsazenost spojů v období prvních měsíců provozu stabilně zvyšovala, lze předpokládat, že pozitivní ohlasy dokázaly převážit ty negativní.

¹¹⁸ KARLÍK, Martin, SKALICKÝ, Jaroslav a MEDEK, Petr. Srovnávací jízdy reportérů, kteří se vypravili vlakem z Prahy do Ostravy se 3 různými dopravci. In: *Ozvěny dne* [rozhlasový pořad]. Moderuje Jan BUMBA. ČRo 1 – Radiožurnál, 13. 11. 2012 18:10

¹¹⁹ Černý, žlutý, či modrý vlak? Porovnali jsme konkurenty - Aktuálně.cz. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/cerny-zluty-ci-modry-vlak-porovnali-jsme-konkurenty/r~i:article:762138/>

¹²⁰ TOPIČ, Petr. Jak se bojuje o cestující? Kafe zadarmo i za 39 Kč. *Mladá fronta dnes*. 20. 11. 2012, Praha: MAFRA, s. 3. ISSN: 1210-1168

¹²¹ *Jak se jezdí Pendolinem, Leo Expressem a Regiojetem? — Domáci — ČT24 — Česká televize*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/203441-jak-se-jezdi-pendolinem-leo-expressem-a-regiojetem/>

¹²² MARKOVÁ, Veronika a VZOREK, Tomáš. Boj o strážníky ve vlacích. In: *Události* [televizní pořad]. ČT1, 4. 12. 2012 19:00

¹²³ např. *Blog Michala Kind'ury: LEO Express - Sliby, výmluvy, blokování a CENZURA*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://kindura.blogspot.cz/2013/02/leo-express-sliby-vymluvvy-blokovani.html>

¹²⁴ LEO EXPRESS, a.s. *LEO Express výroční zpráva 2013* [online]. s. 20-21. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>

3. Komunikační aktivity během provozu

V této kapitole rozeberu jednotlivé kanály, kterými firma komunikuje se svými zákazníky. Rozbor marketingové komunikace je pro tuto práci stěžejní, oproti původním plánům jsem se však potýkal s neochotou firmy hlouběji spolupracovat a poskytnout informace. Musím tak vycházet z veřejně dostupných zdrojů, což je limitující a neumožní mi tak detailněji analyzovat především některé starší komunikační aktivity, které v současné době již nejsou dohledatelné. Zaměřím se tak především na segment on-line marketingu, jehož výhodou je obecná dostupnost. Podle vyjádření zástupkyně LEO Expressu se navíc jedná o jeden ze stěžejních komunikačních kanálů, které firma využívá. Mezi dalšími zmínila reklamní plochy na nádražích a palubní informační systém¹²⁵.

3.1. Představení témat komunikačních kampaní

Na základě analýzy e-mailových newsletterů, které mi od LEO Express chodí od prosince 2012, a také podle příspěvků na sociálních sítích, jsem vybral dvě marketingové kampaně, které byly za rok a půl provozu dle mého názoru pro firmu stěžejní. V následující části je krátce představím.

3.1.1 Zavedení s:)mileClubu

Věrnostní systém pro stálé zákazníky představil LEO Express na začátku června 2013, tehdy ještě bez názvu, respektive prezentovaný jako „zákaznická karta LEO Express“, a s jedinou výhodou, 20% slevou na jízdné. Tento benefit pak v polovině září přešel na nový věrnostní systém nazvaný s:)mileClub a přibyly k němu i další výhody. Držitel s:)mileClub karty, případně alternativní samolepky, tak obdrží při každé jízdě plechovku Kofoly zdarma, za nákupy jízdních dokladů získává věrnostní body směnitelné za kredit na jízdné a studenti na trase vyznačené ve studentském průkazu mohou navíc využít slevu 40 % na jízdné do třídy Economy¹²⁶.

¹²⁵ CHURAVÁ, Žaneta, LEO Express a. s. *Žádost o spolupráci* [elektronická pošta]. Message to: jirkapo@gmail.com. 18. 4. 2014 11:43 [cit. 2014-05-11]. Osobní komunikace.

¹²⁶ *S:)mile Club - věrnostní program LEO Express*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/199-vp.html>

Kampaň bylo možné zahlédnout na plakátech a dalších plochách na nádražích, zmiňoval ji samostatný e-mailový newsletter a výzva k pořízení karty byla také součástí patičky dalších e-mailových novinek až do konce ledna 2014. Věrnostní systém se také stal často komunikovaným tématem na Facebooku firmy. Výrazné místo zabírala kampaň i na webových stránkách dopravce ¹²⁷ a prostor dostává také pravidelně na palubě vlaků, ať už ve formě dostupných firemních tiskovin (palubní časopis, palubní nabídka) nebo v informačním systému.

Z provedených dotazníkových šetření na palubě vlaků LEO Express (viz dále) vyplynulo, že o možnosti stát se členem s:)mileClubu ví přibližně tři čtvrtiny cestujících. Podle Výroční zprávy za rok 2013, vydané 30. 4. 2014, dosáhl počet držitelů karty hranice 50 tisíc a stále roste ¹²⁸. Pro srovnání, stejná zpráva uvádí, že celkový počet prodaných jízdenek je 800 tisíc. Podle mého názoru je tedy množství členů klubu relativně vysoké. Pro firmu tito cestující představují potenciálně pravidelné zákazníky a navíc, díky sběru e-mailových adres při registraci, má možnost je přímo oslovit pomocí komerčního sdělení zasílaného elektronickou formou. Rozšiřování počtu držitelů karet by tak podle mého názoru mělo být i nadále jednou z priorit, na které by se měly zaměřit komunikační aktivity.

3.1.2. Soutěž Vlakem na safari

Další výraznou kampaň představil LEO Express 1. dubna 2014. Ve spolupráci s cestovní kanceláří GoAfrika připravil tříkolovou soutěž pro cestující o celkem tři zájezdy na safari do Keni a 45 vstupenek do zoologické zahrady, oboje pro dvě osoby. Zúčastnit se mohl každý cestující, který v období od 1. dubna do 12. května zakoupí libovolnou jízdenku LEO Express, zaregistruje ji na soutěžním webu www.vlakemnasafari.cz a zodpoví tipovací otázku. Soutěžící s nejpřesnějším tipem v každém ze tří kol získává zmiňovaný zájezd, dalších 15 soutěžících v každém kole pak jízdenku LEO Express do jednoho ze tří měst (Praha, Olomouc, Ostrava) a vstupenku do tamní zoologické zahrady.

Spotřebitelská soutěž je efektivním nástrojem podpory prodeje. Je však důležité vhodně zvolit nabízené výhry. Podle průzkumů je pro Čechy atraktivnější soutěžit o

¹²⁷ *Internetový archiv archive.org: LEO EXPRESS a.s.* [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://web.archive.org/web/20140102100618/http://le.cz/>

více malých výher, než o jednu velkou. Důvodem je větší šance na získání ceny.¹²⁹ LEO Express ve své soutěži vsadil na opačnou strategii. Bohužel není možné zhodnotit z veřejně dostupných zdrojů úspěch soutěže, v každém případě ale podpora ze strany dopravce byla masivní.

Soutěž byla propagována stejnými kanály, jako dříve zmiňovaná s:)mileCard. Vypozoroval jsem širokou podporu ve vlacích i na nádražích. Podnosy, na kterých je cestujícím servírováno občerstvení, mají po dobu kampaně prostírání s motivem soutěže, na nádražích jsou u prodejních míst umístěny reklamní poutače („áčka“) se stejným motivem a v rámci pozorování na nádražích jsem se setkal i s promotéry, kteří rozdávali letáčky odkazující na akci. Naopak překvapením je, že aktuální číslo palubního magazínu LEO Express (vydání jaro 2014) tuto soutěž nezmiňuje.

3.2. Analýza jednotlivých komunikačních kanálů

3.2.1. Webové stránky

Webová prezentace firmy se nachází na doméně www.le.cz, kam přesměrovávají i další stránky, například www.leoexpress.cz nebo www.smileclub.cz. Z obsahu webu lze vysledovat, že má tři hlavní cíle. Prodej jízdenek a s tím spojený provoz rezervačního systému, poskytování informací o firmě a v neposlední řadě akvizice nových zákazníků pomocí vhodné prezentace firmy a produktu.

Vzhledem k tomu, že 73 % nákupů jízdenek probíhá on-line¹³⁰, jsou webové stránky především důležitým centrem pro nákup jízdních dokladů. Rezervační systém je od některých cestujících kritizován pro nepřehlednost a uživatelskou nepřívětivost. Vycházím z odpovědí ve vlastním průzkumu mezi cestujícími, kteří si stěžovali například na nemožnost změny rezervace jízdenky (tu lze provést pouze stornováním a vytvořením jiné) nebo neschopnost zapamatovat si číslo studentské kartičky.

Z vlastních zkušeností musím tyto výtky potvrdit. Celý proces nákupu jízdního dokladu začíná na hlavní straně webu, kde je třeba zvolit výchozí a cílovou stanici a datum. Následuje krok, který vnímám osobně jako nejproblematictější. Při něm je

¹²⁸ LEO EXPRESS, a.s. *LEO Express výroční zpráva 2013* [online]. s. 2. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>

¹²⁹ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.

¹³⁰ *Palubní časopis LEO Express*. Praha: C.O.T. Media, 2014, 3., jaro 2014.

zobrazen seznam cestovních tříd, přičemž je již nastavena třída Economy a tarif „dospělý“. Zároveň se zde ale zobrazuje políčko „zvolte druh jízdného“, které upoutá na první pohled a neznalý zákazník by intuitivně mohl pomocí něj zvolit druh jízdného. Jenže tento rolovací seznam slouží k přidání dalšího cestujícího k již předvolenému tarifu „dospělý“, který je již od začátku nastaven už jako objednaný v košíku. Stejný problém nastává, když zákazník chce zvolit jednu ze tříd Business a Premium. V tom případě musí rolovat níže, zde rozevřít danou cestovní třídu, zvolit druh jízdného a případně ještě počet cestujících. Při tom ale musí z „košíku“ odebrat primárně nastavenou jízdenku do třídy Economy.

Další nepochopitelnou komplikaci, či spíše nepřesnost, vidím ve zobrazování cen jízdenky. U každé ze tří tříd je pro informaci nastavena orientační cena – „jízdenky od xxx Kč“. Pokud je však například v rezervačním systému navolena trasa Praha – Olomouc, zobrazí se jako nejnižší částka 298 Kč. Přitom této ceny nedosahují ani nejdražší jízdenky v dané třídě a na dané trase. Vnímám to jako chybu, která je ze strany dopravce netaktická a může tak zákazníka odradit od koupě, pokud se nebude blíže zajímat o ceny.

V následujícím kroku proběhne volba konkrétního spoje, přičemž se již zobrazuje skutečná cena. Další stránka patří výběru sedadla ve vlaku ze schematického nákresu. Zde by někteří cestující mohli ocenit odkaz na fotogalerii přímo dané sekce vagonu, která by jim přiblížila skutečné uspořádání a prostředí.

Poslední fází nákupu je pak samotná platba, případně přihlášení registrovaného uživatele a následná platba. Je možné zvolit mezi platební kartou, přednabitým kreditem LEO Express, rychlým převodem PayU nebo speciálním voucherem. Po dokončení procesu přijde jízdní doklad automaticky na zadanou e-mailovou adresu.

Podle mého názoru by bylo vhodné, aby proces nákupu jízdenky prošel revizí a úpravami, které povedou k jeho zpřehlednění. Ačkoli v současné podobě nemá zásadní nedostatky, je třeba vzít v potaz, že pro mnohé cestující se jedná o první kontakt s dopravcem. Z toho důvodu by měl být tento dojem jen pozitivní a neměl by zanechat žádné pochybnosti o kvalitě a vstřícnosti firmy jako celku.

Další zmiňovanou funkcí webových stránek je poskytování informací o firmě. Ani zde na mě subjektivně nepůsobí web nejlepším dojmem. Během psaní této práce jsem s ním pracoval velmi často a intenzivně, stále mám ale potíže intuitivně některé informace dohledat. Třeba informace o cestovních třídách vlaku mohou být umístěny jak v sekci Pro cestující, tak Naše vlaky. Nedostatkem obsahu stránky netrpí, zájemce

zde najde velké množství informací o firmě, vlacích i službách. Za největší slabinu však považují strukturu webu. Členění je založeno na hlavním menu, které se sestává z pěti odkazů: s:)mileClub, Naše vlaky, Pro cestující, Pro firmy a O nás. Po kliknutí na každou z těchto položek se zobrazí stránka s rozcestníkem, který přesměruje uživatele na další podstránky. Vzhledem k velkorysému zacházení s místem se zdá, že je počítáno se zobrazením na dotykových zařízeních, především tabletech. To je pravděpodobně i důvod, proč hlavní menu nevyužívá tzv. drop-down, tedy nabídku, která by se zobrazila po umístění ukazatele myši nad každou z položek a značně tak zpřehlednila členění. Tento styl menu může však být při použití na dotykových zařízeních problematický, jelikož při ovládání prsty schází funkce „mouseover“, tedy akce vyvolaná při umístění kurzoru myši nad prvek stránky.

Kromě hlavního menu je ve spodní části webu vždy zobrazována další nabídka, která obsahuje položky Info, Facebook, Dotazník, Ekologie a Aplikace. Tato část nemá ze dvou důvodů svoje opodstatnění. Prvním z nich je, že například odkaz Info obsahuje pouze textovou informaci, že se můžeme na dopravce „kdykoli s čímkoli“ obrátit. Chybí ale kontaktní formulář, pomocí něž by bylo možné to provést. Stejně tak další položky jsou postradatelné a celkově tato část působí spíše matoucím dojmem. Druhým důvodem je, že duplikuje informace a funkce, které se nechází jinde na webu.

Zde rovněž platí to, co jsem zmiňoval u rezervačního systému. Web nemá zásadní nedostatky, ale postrádá intuitivnost a uživatele může mást a potenciálně tak pokazit i vnímání značky.

Poslední, třetí funkcí webu je akvizice nových zákazníků. Toho je dosahováno především akcentováním kvality poskytovaných služeb, prezentací akčních nabídek na nejbližší spoje hned na titulní stránce a také snadným vstupem do rezervačního systému, kdy stačí zvolit výchozí a cílovou stanici a datum cesty. V současné době je hlavním designovým prvkem webu rozměrný banner k marketingové akci Vlakem na safari, v minulosti zde byla prezentována například nabídka k zapojení do s:)mileClubu nebo komfort vlaků ¹³¹.

K tématu webových stránek LEO Expressu ještě přidám jednu poznámku. A tou je špatné zacházení s některými prvky. Prvním příkladem je nejednotnost používání tagu <title>, tedy titulku, názvu stránky, který se zobrazuje na vrchní straně prohlížeče. Ačkoli tento prvek v posledních letech ztrácí na významu, jelikož trendem ve vývoji

¹³¹ *Internetový archiv archive.org: LEO EXPRESS a.s.* [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://web.archive.org/web/20140102100618/http://le.cz/>

webových prohlížečů je odstraňovat horní lištu a názvy stránek zobrazovat pouze v záhlaví záložky, kde je omezené místo, přesto má svůj význam, a to například při optimalizaci pro vyhledávače, tzv. SEO. Kromě toho přispívá k lepší orientaci při prohlížení a neměl by tak být opomíjen, jako je tomu na webu www.le.cz, kde se na většině stránek zobrazuje pouze titulek „LEO EXPRESS a. s.“ a jen některé podstránky jsou správně pojmenovány (např. „Naše vlaky – Leo Express a. s.“ – zde se však objevuje jiná chyba, a to nedodržení správného názvu firmy, jelikož oficiálně je LEO psáno kapitálkami). Druhý příklad nesprávného využití, resp. v tomto případně nevyužití, prvku, je absence ikony webu, která se běžně zobrazuje vedle již zmíněného titulku. Většina současných webových stránek již ikony využívá a usnadňuje tak uživateli orientaci v záložkách prohlížeče. LEO Express však tento jednoduchý prvek na svých webech nepoužívá a kromě jiného tak přichází o jednu z možností prezentace svého loga.

V souvislosti s webovými stránkami LEO Express je vhodné stručně zmínit, jakým způsobem komunikuje v této oblasti konkurence. Stránky RegioJetu (www.regiojet.cz) mají podobnou strukturu, jako výše zmíněný web. Úvodní strana nabízí rychlé zadání parametrů požadované jízdenky a rychlý nákup. Praktickou funkcí je zobrazení posledních hledaných tras. Pokud tedy cestující využívá rezervační systém pravidelně, ušetří čas vyhledáváním zastávek z dlouhého seznamu, který integruje i autobusové linky dopravce. Na hlavní stránce pak kromě toho mohou návštěvníci webu najít aktuality z provozu, slider ¹³² s aktuálními kampaněmi a menu obsahující odkazy na informace, které chce dopravce akcentovat (nabídka parkování zdarma, palubní servis, nový projekt taxislužby v Praze,...).

Hlavní menu webu se skládá z osmi odkazů, každá odkazovaná stránka má svoje vlastní submenu. Subjektivně si mi jeví struktura webu jako přehlednější v porovnání s LEO Express. Může to být dáno větším počtem položek v hlavní nabídce a jejich více vypovídajícím pojmenováním. Pozitivně také vnímám jednodušší proces rezervace jízdenek, kdy na tři kliknutí je jízdenka vložena do košíku, včetně výběru cestovní třídy, která je při procesu i stručně charakterizována, tudíž je pro cestujícího snadnější si vybrat.

Webové stránky Českých drah na adrese www.cd.cz byly v roce 2009 oceněny druhým místem v kategorii „transport“ v prestižní soutěži WebTop100 a 3. místem

¹³² webový prvek s několika obrázky, které se automaticky po určitém čase mění

v Internet Efectiveness Award 2010 v kategorii Nejlepší užití on-line prodeje ¹³³. Ani pět let od realizace není web zastaralý a jak svým obsahem, tak uspořádáním je funkčním nástrojem komunikace tak komplexní firmy, jakou České dráhy jsou. Analýza tohoto webu by však kvůli jeho rozsahu zabrala mnoho stran, a tak se jí nebudu v této práci věnovat.

3.2.2. Sociální sítě

Komunikace na sociálních sítích je pro firmu tohoto charakteru a této velikosti, navíc v silně konkurenčním segmentu, naprostou nezbytností. Základ tvoří populární Facebook, LEO Express kromě něj udržuje vztah s příznivci na Twitteru, Google+ a YouTube.

„Facebook se stal univerzální komunikační aplikací. (...) Je neopominutelnou platformou pro propagaci a pro veřejnou komunikaci. Na Facebooku jsou firmy, instituce, neziskové organizace. Prezentace zde je čím dál tím více nutností a nezbytností.“ ¹³⁴

Facebooková stránka LEO Express na adrese <https://www.facebook.com/LEOExpress> má v současné době přes 36 tisíc fanoušků, 602 „Mluví o tom“, 1541 lidí přihlášených v místě (check-in) a průměrné hodnocení místa 4,2 bodů z 5 ¹³⁵. Řadí se tak mezi středně velké firemní prezentace.

Aktivita na stránce je poměrně četná, nový příspěvek přibývá v průměru jednou za 1-4 dny, konkrétní průměr je 0,45 příspěvku za den ¹³⁶ a v převážné většině se jedná o sdělení komerčního charakteru, v menší míře pak informace z provozu (zpoždění vlaků, mimořádné situace). Pozitivně vnímám zveřejňování obsahu, který je založený na samotných cestujících. Fotografické momentky z provozu nebo snímky z předávání cen v soutěžích mají za úkol ilustrovat zájem o cestujícího ze strany dopravce a budovat tak lepší vztahy.

Jisté mezery má LEO Express při odpovídání na příspěvky, které na stránku přidali uživatelé. Podíl zodpovězených otázek je pouze 43%, přičemž zodpovězení

¹³³ *České dráhy | AARON GROUP spol. s r. o.* [online]. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.aarongroup.cz/cs/ceske-drahy>

¹³⁴ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, s. 11. ISBN 978-80-251-3320-0.

¹³⁵ stav k 14. 5. 2014

¹³⁶ *LEO Express - Facebook Page Review - LikeAlyzer*. [online]. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://likealyzer.com/facebook/leoexpress>

dotazu trvá v průměru téměř dva dny ¹³⁷. Pravda je, že při detailnějším pohledu na příspěvky od uživatelů je zjevné, že ne všechny vyžadují nutně odpověď, na druhou stranu je na stránce i mnoho takových, na něž by bylo vhodné v zájmu budování dobrých vztahů odpověď zaslat – ať už se jedná o reakci na pozitivní příspěvky, tak na kritiku.

Z celkového pohledu je ale prezentace dopravce na této síti velmi dobrá, lepší by snad mohlo být jen zapojení uživatelů do chodu stránky a zvětšení interakce a potažmo i počtu fanoušků pomocí občasných akcí nebo soutěží přímo pro ně. V tuto chvíli totiž Facebook slouží především k informování o novinkách a ke komunikaci prostřednictvím komentářů.

Komunikace na Twitteru na profilu <https://twitter.com/LeoExpressCZ> probíhá s proměnlivou intenzitou. Například v minulém roce se zde od začátku května do konce srpna neobjevil žádný nový příspěvek, následně pak aktivita začala stoupat, aby se nakonec firma opět v říjnu na několik měsíců odmlčela. Základna 710 „followerů“ patří k průměru, pro LEO Express se ale zjevně nejedná o nejdůležitější komunikační kanál a obsahově se víceméně kryje s Facebookem.

Stejně tak tomu je i na sociální síti Google+, kde si profil černožlatého dopravce přidalo do kruhů 245 lidí a zobrazilo si jej přes 38 tisíc lidí. Zde je aktivita relativně stálá, nicméně intenzita příspěvků kolísá od jednoho do měsíce až k jednomu za den. Existence a udržování profilu je však důkazem, že firma chce být blíž zákazníkům a přizpůsobit se jejich potřebám.

Poslední síť, kterou bych chtěl zmínit, je videoportál YouTube. Zde však prakticky žádná aktivita neprobíhá, je tu pouze nahráno 9 videí nepříliš vysoké produkční kvality z období před zahájením provozu a krátce po něm. Firma zjevně nepřikládá audiovizuální komunikaci příliš velký význam.

Opět si dovolím krátké srovnání s ostatními dopravci.

RegioJet má na Facebooku podobně velkou fanouškovskou základnu, komunikace ale není tak častá, jako v případě LEO Expressu. O něco lepší je poměr zodpovězených otázek uživatelů (56 %) a reakční doba (přibližně 1,5 dne) ¹³⁸. Obsahově jsou si profily podobné, v převážné většině se jedná o informace o nových kampaních, službách nebo vydáních palubního časopisu.

¹³⁷ dtto

¹³⁸ *Regiojet - Facebook Page Review - LikeAlyzer*. [online]. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://likealyzer.com/facebook/regiojet>

Zajímavostí je pak fakt, že České dráhy svůj oficiální profil na Facebooku nemají. Otázkou je, co stojí za neúčasti největšího českého dopravce na této sociální síti. Může to být například obava z velkého množství negativních reakcí příspěvatelů, jelikož služby Českých drah jsou často veřejností kritizovány. V každém případě by ale bylo v zájmu budování vztahů s veřejností vhodné profil na oblíbené sociální síti vytvořit. V současné době působí tento dopravce alespoň na Twitteru, kde na několika různých profilech (každý kraj má svůj) intenzivně informuje o výlukách a mimořádnostech ¹³⁹.

3.2.3. E-mailové newslettery

Tzv. e-mailing znamená zasílání nabídek prostřednictvím elektronické pošty. Jeho rozvoj brzdí existence nevyžádané pošty (spamu), kvůli níž se uživatelé naučili odstraňovat marketingové e-maily bez přečtení. ¹⁴⁰

Novinky elektronickou poštou jsem začal odebírat od LEO Expressu již na konci roku 2012, mám tak poměrně dobrý přehled o komunikaci firmy pomocí tohoto nástroje. Informace ve formátu HTML ¹⁴¹ chodí přibližně jednou za dva týdny a obsahuje vždy ilustrační fotografii, přehledně formátovaný text hlavního sdělení, dále tlačítko vyzývající k akci, která nemusí souviset s tématem e-mailu (např. stáhněte si mobilní aplikaci, nakupujte jízdenky Praha – Ostrava od 199 Kč apod.) a patičku, která obsahuje copyright a odkaz na sociální síť dopravce. Kromě toho je zde povinný odkaz k odhlášení odběru.

Nabídka doručovaná e-mailem se vždy shoduje s aktuálním tématem, které je komunikováno i dalšími kanály. Poslední tři newslettery tak obsahovaly informace o soutěži Vlakem na safari a jim předcházely dvě zprávy s tématem získání 100 Kč kuponu na slevu na další nákup při zakoupení jízdenky. Jak je vidět, některá témata se v newsletterech opakují, což může mít tři důvody. Nedostatečná odezva na předchozí sdělení, opakování z důvodu připomenutí kampaně, nebo nedostatek témat pro komunikaci.

¹³⁹ České dráhy, a.s. | Omezení provozu na twitteru. [online]. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.cd.cz/omezeni-provozu/omezeni-provozu-na-twitteru/default.htm>

¹⁴⁰ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 190. ISBN 978-80-247-4208-3.

¹⁴¹ HTML = hyper text markup language, programovací jazyk používaný pro tvorbu internetových stránek, umožňuje například formátování textu, vložení obrázku apod.

3.2.4. In-store komunikace v prodejně jízdenek

Během terénního průzkumu jsem navštívil dvě vlakové prodejny jízdenek společnosti LEO Express. V Olomouci na hlavním nádraží má dopravce k dispozici jen klasické „okénko“, kde kupujícího a prodávající dělí tvrzené sklo. Jedním z mála komunikačních prvků je zde reklamní poutač („áčko“), který v době návštěvy (květen 2014) nesl upoutávku na výše zmíněnou kampaň „Vlakem na safari“.

Rozsáhlejšími prostorami disponuje LEO Express v Praze na hlavním nádraží. V oblasti, kde mají své prodejní plochy i další dopravci, má moderně vyhlížející prosklenou buňku, kde se nachází prodejní pult a v současné době kromě něj pouze jedna lavice, sloužící jako čekárna. V minulosti zde byly umístěny také tablety¹⁴². Vnitřní vybavení tedy nevyužívá potenciálu, ani volného prostoru, který je zde k dispozici. Vybavení křesly nebo jiným sedacím nábytkem by se přímo nabízelo i z toho důvodu, že jsou zde k dispozici zásuvky a cestující s platným jízdním dokladem by se zde při čekání na vlak mohli připojit se svým nebo zapůjčeným zařízením k internetu. Také by zde mohla být nabídka doplňkového sortimentu, například kávy, čaje nebo vody a k dispozici by mohl být i denní tisk.

Na vnější straně prodejny jsou umístěny tři displeje s aktuálními informacemi a akcemi dopravce. Stejně jako v Olomouci jde zde také umístěn reklamní poutač s aktuální kampaní.

V in-store komunikaci, tedy komunikaci v místě prodeje, je důležitá péče o design, výběr barev, osvětlení a přehledné řešení prodejního prostoru.¹⁴³ Design prodejny je čistý, dalo by se říci až prázdný. Z barev převažuje bílá. Ačkoli se nejedná o jednu ze dvou barev, kterými firma komunikuje (černá a zlatá), je její volba nasnadě. Použití dominantní černé na stěnách totiž nepřipadá pro v úvahu. Bílá je barvou čistoty, uvolnění, osvobození, představuje „čistý stůl“, nový začátek, nevinnost, mír.¹⁴⁴ Osvětlení je zde zajištěno množstvím bodových světel a prostor díky tomu působí příjemně. Přehlednost je jednou z hlavních charakteristik prodejny, jelikož většina dění se odehrává u pultu, který je osazený dvěma zaměstnanci.

¹⁴² LEO Express a.s.: *Virtuální prohlídka pokladny*. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.le.cz/360/pokladna/>

¹⁴³ BOČEK, Martin. *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 47. ISBN 978-80-247-2840-7.

¹⁴⁴ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.

Hodnotit in-store komunikaci v prodejnách jízdenek Českých drah je v krátkém textu prakticky nemožné, jelikož jejich počet je velmi velký a kvalita různorodá. Tedy jen namátkou. V Praze na hlavním nádraží probíhá prodej ve velké místnosti u přepážek a dále u přepážek v hale. Cestující zde mohou využít pro odpočinek lavičky a ti, kteří mají jízdní doklad na cestu v oddělení 1. třídy nebo všichni cestující SuperCity Pendolino, pak mohou využít komfortnější čekárnu ČD Lounge, kde je k dispozici bezdrátový internet a denní tisk.

Tradičně na vysoké úrovni jsou služby poskytované RegioJetem. Zaměřím-li se opět na pražské hlavní nádraží, tak zde mohou cestující využít služeb Lounge, která je určena pouze cestujícím s platnou rezervací. Zdarma zde získají kávu, mohou využít připojení k internetu z vlastního zařízení nebo z počítačů, které jsou jim k dispozici.¹⁴⁵

3.2.5. Krizová komunikace

Krátce se ještě zaměřím na důležitou oblast PR, kterou je krizová komunikace. Ta se využívá ve chvíli, kdy vzniká negativní publicita a dochází k poškození firemní image. Pro tyto případy by společnost měla mít přichystána pravidla a postupy, jak vzniklé situace řešit a napravit poškozený mediální obraz.¹⁴⁶

„Potenciální rizika musí být včleněna do plánu správy a řízení problémů a krizí, a na druhé straně správa a řízení problémů a skenování médií u public relations může přinést nová témata, která by mohla být potenciálně riziková pro organizaci a její pověst.“¹⁴⁷

Krizovým situacím se firma nevyhne. Pokud však má nastavené zmíněné postupy, může zmírnit jejich dopady. Podle vyjádření zástupkyně LEO Expressu¹⁴⁸ se společnost snaží krizovou komunikaci stále zlepšovat, k čemuž ji motivoval i nedávný případ, kdy došlo z technických důvodů ke zrušení dvou spojů a cestujícím to bylo oznámeno pouze prostřednictvím facebookového profilu¹⁴⁹, ačkoli na všechny měla e-

¹⁴⁵ RegioJet | Prodejní místa RegioJet a Student Agency. [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <http://www.regiojet.cz/cs/o-nas/kontakty/prodejni-mista-regiojet-student-agency/>

¹⁴⁶ JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

¹⁴⁷ L'ETANG, Jacquie. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, s. 111. ISBN 978-80-7367-596-7.

¹⁴⁸ CHURAVÁ, Žaneta, LEO Express a. s. *Žádost o spolupráci* [elektronická pošta]. Message to: jirkapo@gmail.com. 18. 4. 2014 11:43 [cit. 2014-05-16]. Osobní komunikace.

¹⁴⁹ LEO Express - Upozornění pro cestující! Z důvodu technické závady... In: *Facebook.com* [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/LEOExpress/posts/604108916335023>

mailové adresy, případně dokonce telefonní čísla¹⁵⁰. Firma se sice cestujícím prostřednictvím médií omluvila a peníze za jízdní doklady vrátila, nicméně třeba v diskusi pod zmíněným příspěvkem na sociální síti vůbec nereagovala.

Jiným příkladem, kdy bylo třeba využít krizové komunikace, bylo odložení zahájení zkušebního provozu z důvodu nedodání potřebné dokumentace Drážnímu úřadu. Část jízdenek v tu dobu však již byla prodána. V oficiálním stanovisku společnosti byl uveden důvod potíží, způsob kompenzace (vrácení peněz na pokladnách nebo v podobě kreditu v dvojnásobné hodnotě ceny nevyužité jízdenky) a omluva.¹⁵¹ Firma tak v rámci svých možností krizovou komunikací udělala maximum pro uklidnění situace a očištění image.

4. Výsledky dotazníkového šetření

Během května 2014 jsem se dvakrát vydal do terénu, abych získal názor cestujících na komunikační aktivity LEO Express a celkový názor na firmu. Jelikož kvantitativní výzkum není stěžejní částí mé práce, připravil jsem pouze krátký dotazník s výběrem základních témat, u něhož byla předpokládána vyšší návratnost než u obsáhlejšího formuláře.

Zaměřil jsem se čistě na skupinu cestujících ve vlaku, záměrně jsem neprováděl výzkum mezi širokou veřejností. Zajímal mě totiž především názor těch, které dopravce již přesvědčil k využití svých služeb a je tak předpoklad, že budou mít alespoň základní povědomí o daných tématech.

Dotazování proběhlo pomocí papírového formuláře ve dnech 3. a 8. května ve vlacích LEO Express, vždy pouze na trase z Olomouce do Prahy. To se mohlo částečně odrazit ve výsledcích, například tím mohla být ovlivněna demografická otázka, zjišťující bydliště respondentů.

Záměrně jsem se zaměřil pouze na cestující ve třídě Economy, jelikož tvoří největší skupinu a domnívám se, že pokud bych průzkum prováděl i ve vyšších třídách,

¹⁵⁰ *Leo Express zrušil vlaky ve špičce, dal o tom vědět jen na Facebooku - iDNES.cz.* [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-zrusil-vlaky-nedal-lidem-vedet-fg0-eko-doprava.aspx?c=A140331_095737_eko-doprava_suj

¹⁵¹ *Železniční blamáž: Leo Express ve středu nevyjede, nemá povolení | Doprava | www.lidovky.cz.* In: *Lidovky.cz* [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/zeleznicni-blamaz-leo-express-ve-stredu-neyjede-nema-povoleni-ps5-/doprava.aspx?c=A121106_162511_in-doprava_mev

kde je předpoklad výskytu lidí s vyššími příjmy, mohlo by to negativně ovlivnit vypovídající hodnotu průzkumu.

Celkem dotazník vyplnilo 94 respondentů všech věkových kategorií. Výsledky jsou tedy především kvůli malému vzorku a provádění výzkumu pouze v jedné části trasy a v jednom směru pouze ilustrativní, dají se z nich ale i tak vyčíst některé zajímavé údaje. V následujícím textu shrnu základní poznatky, kompletní tabulka výsledků následuje.

První otázka zjišťovala, odkud se cestující o dopravci dozvěděli. Téměř třetina odpověděla, že z placené reklamy. Komunikační prostředky dopravce tedy fungují spolehlivě. 27 % se pak o firmě dozvědělo od známých a 17 % z tisku.

Další otázka zjišťovala zákaznickou věrnost. Z výsledků vyplynulo, že jen 13 % jezdí s LEO Expressem pravidelně, tedy jednou týdně a častěji, zatímco více než třetina minimálně, přibližně jednou za půl roku.

Ve třetí otázce, kde byly maximálně tři možné odpovědi, cestující vybírali, co jim na dopravci vyhovuje. Zde se na prvních místech s nadpolovičním počtem hlasů umístily vlaky, ceny a také rychlost.

Následující otázka zjišťovala, co cestujícím naopak vadí. Přibližně polovina nechala tuto otázku nevyplněnou, což znamená, že jsou se službami spokojeni. Ze zbylých formulářů vyplynulo, že lidem nevyhovuje nabídka dalších služeb, například občerstvení.

Způsob nákupu jízdenek zjišťovala pátá otázka. Více než 85 % respondentů uvedlo, že nakupuje na internetu, 27 % pak na pobočce a mobilní aplikaci využívá jen 8,5 % dotázaných. Na nákup přímo ve vlaku spoléhají alespoň někdy jen 3 %.

Drtivé většině, 94 procentům dotázaných, vyhovuje systém nákupu jízdenek. Mezi nespokojenými zazněly názory, že webový systém je nepřehledný, vyžaduje příliš údajů, nepamatuje si číslo slevové karty nebo neumožňuje přerезervovat zakoupenou jízdenku.

Další otázka směřovala k přijetí marketingové komunikace LEO Express jako celku. Téměř 60 % ji vnímá kladně, líbí se jim. Skoro čtvrtina neví a necelých 20 % ji nevnímá.

Následovalo testování povědomí o kampaních. O zavedení provozu na trati do Starého Města ví pouze necelá třetina dotázaných. Pouze 60 % vnímá probíhající soutěž

o zájezdy na Safari a nejvyšší povědomí zaznamenal věrnostní program s:)mileClub, o němž se doslechly tři čtvrtiny dotázaných.

Na dotaz ohledně využívání služeb jiných dopravců na trase Praha – Olomouc – Ostrava odpověděla více než polovina, že kromě služeb LEO Express využívá i žluté vlaky RegioJetu, třetina Pendolino a necelá třetina jiné vlaky Českých drah. K věrnosti pouze LEO Expressu se přiznalo 22 % dotázaných, přičemž dvě třetiny cestujících uvedlo, že je tento dopravce jejich nejčastěji využívaným pro cesty na této trase.

Ze dvou demografických otázek vyplynulo, že více než třetina cestujících spadá do věkové kategorie 18-30 let, druhá nejpočetnější skupina, konkrétně 29 %, byla od 31 do 45 let. Mezi kraji, ve kterých respondenti bydlí, převažovaly stejným dílem kraje Olomoucký a Moravskoslezský se 37 % a potvrdilo se tak, že LEO Express využívají především Moravané ke spojení s Prahou.

Tabulka 7: výsledky výzkumu mezi cestujícími (v %)

1. Kde jste se o LEO Express dozvěděli?						
<i>tisk</i>	<i>reklama</i>	<i>nádraží</i>	<i>známý</i>	<i>jinde</i>	<i>nepamatuji se</i>	
17,02	32,98	10,64	27,66	4,26	7,45	
2. Jak často cestujete s LEO Express?						
<i>pravidelně</i>	<i>občas</i>	<i>minimálně</i>	<i>poprvé</i>			
13,83	30,85	35,11	20,21			
3. Co Vám na LEO Express vyhovuje, proč využíváte služeb LE?						
<i>vlaky</i>	<i>personál</i>	<i>sympatie</i>	<i>další služby</i>	<i>dostupnost</i>		
58,24	14,29	17,58	20,88	36,26		
<i>ceny</i>	<i>zvyk</i>	<i>rychlost</i>	<i>akce</i>	<i>jiné</i>		
54,95	2,20	51,65	3,30	2,20		
4. Co vám na LEO Express nevyhovuje?						
<i>vlaky</i>	<i>personál</i>	<i>sympatie</i>	<i>další služby</i>	<i>dostupnost</i>		
3,19	0,00	1,06	18,09	11,70		
<i>ceny</i>	<i>zpoždění</i>	<i>rychlost</i>	<i>akce</i>	<i>jiné</i>	<i>nic</i>	
5,32	3,19	4,26	11,70	9,57	46,81	
5. Jak nakupujete jízdenky pro vlaky LEO Express?						
<i>internet</i>	<i>aplikace mobil</i>	<i>pobočka</i>	<i>vlak</i>			
85,11	8,51	27,66	3,19			
6. Vyhovuje Vám systém nákupu jízdenek?						
<i>ano</i>	<i>ne</i>					
94,68	5,32					
7. Jak se Vám líbí reklamní a marketingová komunikace LEO Express?						
<i>nevnímám ji</i>	<i>líbí</i>	<i>nelíbí</i>	<i>nevím</i>			
18,09	59,57	1,06	21,28			
8. Víte o tom, že:						
LEO Express jezdí i do Otrokovic a Starého Města?						
<i>ano</i>	<i>ne</i>					
31,87	68,13					
Právě probíhá soutěž pro cestující LEO Express o zájezdy na Safari?						
<i>ano</i>	<i>ne</i>					
60,87	39,13					
LEO Express nabízí výhody ve vlastním věrnostním programu S:)MILE CLUB?						
<i>ano</i>	<i>ne</i>					
76,92	23,08					
9. Využíváte i služeb jiných vlakových dopravců? Se kterým jezdíte nejčastěji?						
využívám						
<i>regiojet</i>	<i>čd</i>	<i>pendolino</i>	<i>žádný jiný</i>			
55,91	30,11	33,33	22,58			
nejčastěji						
<i>leo</i>	<i>regiojet</i>	<i>čd</i>	<i>pendolino</i>			
64,79	19,72	9,86	5,63			
10. Kolik je Vám let?						
<i>pod 18</i>	<i>18-30</i>	<i>30-45</i>	<i>45-60</i>	<i>nad 60</i>		
9,57	34,04	28,72	14,89	12,77		
11. Napište prosím, ve kterém kraji žijete.						
<i>Praha</i>	<i>MS</i>	<i>ST</i>	<i>JČ</i>	<i>PL</i>	<i>KV</i>	<i>U</i>
12,90	37,63	2,15	0,00	0,00	1,08	3,23
<i>LI</i>	<i>KH</i>	<i>PA</i>	<i>VY</i>	<i>JM</i>	<i>OL</i>	<i>ZL</i>
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37,63	5,38

Závěr

Cílem mé práce bylo komplexně analyzovat komunikační aktivity nejmladšího dopravce na železniční trati Praha – Ostrava a zasadit je do kontextu konkurence na této exponované trase. Při komplexní analýze komunikace komerčního subjektu jsem se bohužel musel spolehnout na aktuálně dostupné veřejné zdroje, jelikož společnost LEO Express spolupráci na přípravě práce odmítla. Z toho důvodu jsem nedostal možnost proniknout hlouběji do fungování společnosti a získat k analýze některé ze starších materiálů.

V první části práce jsem se zaměřil na uvedení do problematiky konkurence na této páteřní železniční síti České republiky, představil jsem dva další hráče na trhu a rozebral historii volného trhu železniční dopravy v naší zemi.

Další část je věnována společnosti LEO Express. Zpracoval jsem její historii, představil její hlavní komunikační prvky, zpracoval marketingový mix a analýzu SWOT. Zaměřil jsem se také na to, jak byla budována značka a jak firma komunikovala před vstupem na trh.

Klíčovou částí bakalářské práce je pak třetí kapitola, kde jsem představil a analyzoval jednotlivé komunikační kanály, kterými firma prezentuje své služby a udržuje vztahy se zákazníky. Pro úplnost jsem také uvedl krátce i způsoby komunikace konkurenčních dopravců.

Poslední část jsem věnoval výzkumu, který jsem provedl mezi cestujícími ve dvou spojích LEO Express a který má ilustrovat pohled na dopravce a jeho služby očima jejich uživatelů. Vyzdvihl jsem nejzajímavější poznatky, které z výzkumu vplynuly a kompletní výsledky zveřejnil v tabulce.

LEO Express je mladá firma bez předchozích zkušeností s provozováním dopravních služeb. Vstoupila na trh, který už byl rozdělený mezi dva dopravce a pokud chce uspět, musí se spolehnout na kvalitní služby a oslovit zákazníky vhodnými komunikačními kanály a metodami. Vzhledem k plánům na rozšíření na další tratě a zároveň i zahraniční trhy si pomocí nich nejen získává zákazníky, ale i buduje dobré jméno pro úspěch při dalším možném rozvoji. Zda se jí to do budoucna podaří, ukáže až čas. Současný stoupající podíl na trhu ale ukazuje, že má potenciál pro růst, za což z velké části vděčí právě správnému využití komunikačních nástrojů.

Summary

The aim of my thesis was to analyze the overall marketing communications of the LEO Express, new private Czech rail carrier. I contacted the company itself to request a cooperation and disclosure of certain information and documents, but I was rejected. For this reason, I was entirely dependent on public resources and thus I could not comprehend some of the communication activities and campaigns that are no longer available today. That means, I had to focus more on online media than I originally planned.

In the first part I introduced the issue of competition in the Czech railways.

The second chapter is devoted to LEO Express itself. I have outlined its short history, introduced the marketing mix and process SWOT analysis. I tried to summarize the communication activities performed by the carrier before entering the market.

The third part of my job is crucial, since it analyzes the various channels through which the company operates to the public and I introduced two key campaigns realized over the last year. Although the comparison is not a key element of my work, I also included a brief description of competitor's communication activities in order to show how individual companies are gaining market share.

The last chapter is devoted to present the results of a survey that I conducted on a sample of 94 passengers of LEO Express trains. I was interested in their views on marketing communications of the firm, which, as I have found, the majority of people perceive positively.

The main topic of the carrier's communication is the high quality of its trains. High standard of the trains is, according to the research, appreciated by customers too, along with the speed of travel and prices.

Communication channels are appropriately targeted, so they use posters in railway stations, as well as web, Facebook or direct mail.

LEO Express is a small company that is currently narrowly focused on passengers on one route. Still they managed to obtain 30 % of the market share in a one and half year period and has potential for further growth. Only time will tell whether LEO Express will actually grow or will be forced to withdraw from the market. But a marketing strategy will be one of the most important aspects that determine the success or failure of a company.

Použité zdroje

Knižní zdroje:

- BEDNÁŘ, Vojtěch. Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3320-0.
- BOČEK, Martin. POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2840-7.
- FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9.
- JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. Profesionál. ISBN 80-7261-010-4.
- KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KVIZDA, Martin a TOMEŠ, Zdeněk. Regulovaná a neregulovaná konkurence na kolejích: sborník příspěvků ze semináře Telč 2013: Telč, 7.-8. listopadu 2013 = Regulated and Unregulated Competition on Rails: conference proceedings of Telč 2013: Telč, 7th-8th November 2013. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 80. ISBN 978-80-210-6425-6.
- L'ETANG, Jacquie. Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-596-7.
- SLAVÍK, Jakub. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1
- TOMEK, Gustav. Marketing od myšlenky k realizaci. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie reklamy: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.

Elektronické a další zdroje

- LEO EXPRESS, a.s. LEO Express výroční zpráva 2013 [online]. s. 19. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>
- | STUDENT AGENCY | Historie společnosti. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/historie-spolecnosti/>
- 100 NEJOB DIVOVANĚJŠÍCH FIREM ČESKÉ REPUBLIKY 2014. [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/100-nejjobdivovanejsich-firem.html>
- AAKON Capital - Private equity investment company » Stávající investice. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.aakoncapital.com/cs/jak-investujeme/stavajici->

investice

- AAKON Capital s.r.o., Praha IČO 28882920 - Obchodní rejstřík firem. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/28882920/aakon-capital-sro/>
- Cenová válka polevila: vlaky na trase Praha - Ostrava zdražily o třetinu - iDNES.cz. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/cenova-valka-mezileo-express-a-regiojet-fdi-/eko-doprava.aspx?c=A140223_214447_eko-doprava_brm
- Časté dotazy - LEO EXPRESS a.s. [online]. [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/86-caste-dotazy.html>
- Často kladené dotazy - LEO EXPRESS a.s. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/86-caste-dotazy.html>
- Černý, žlutý, či modrý vlak? Porovnali jsme konkurenty - Aktuálně.cz. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/cerny-zluty-ci-modry-vlak-porovnali-jsume-konkurenty/r~i:article:762138/>
- České dráhy | AARON GROUP spol. s r. o. [online]. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.aarongroup.cz/cs/ceske-drahy>
- České dráhy, a. s. | Historie. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/-700/>
- České dráhy, a. s. | Pendolina na vzestupu. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/tiskove-centrum/aktualni-tema/-20247/>
- České dráhy, a.s. | eShop - eShop ČD [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/eshop/>
- České dráhy, a.s. | Kapesní jízdní řády dálkových vlaků ČD. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/vnitrostatni-cestovani/jizdni-rad/kapesni-jizdni-rady/-9606/>
- České dráhy, a.s. | Omezení provozu na twitteru. [online]. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.cd.cz/omezeniprovozu/omezeni-provozu-na-twitteru/default.htm>
- České dráhy, a.s. | Vlakem po ČR. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/vnitrostatni-cestovani/default.htm>
- Facebook.com: LEO Express. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/LEOExpress>
- CHURAVÁ, Žaneta, LEO Express a. s. Žádost o spolupráci [elektronická pošta]. Message to: jirkapo@gmail.com. 18. 4. 2014 11:43 [cit. 2014-05-16]. Osobní komunikace.
- Internetový archiv archive.org: LEO EXPRESS a.s. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://web.archive.org/web/20140102100618/http://le.cz/>
- Internetový archiv archive.org: LEO EXPRESS a.s. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://web.archive.org/web/20140102100618/http://le.cz/>
- Jak se jezdí Pendolinem, Leo Expressem a Regiojetem? — Domáci — ČT24 — Česká televize. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/203441-jak-se-jezdi-pendolinem-leo-expressem-a-regiojetem/>
- Jančura rozšiřuje byznys Student Agency na pražské taxislužby. Pod značkou Tick Tack | byznys.ihned.cz - Zpravodajství. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59786470-jancura-rozsiruje-byznys-student-agency-na-prazske-taxisluzby-pod-znackou-tick-tack>
- Jídelní lístek JLV [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.jidelnivozy.cz/sc-pendolino-VdZOm.html>
- KARLÍK, Martin, SKALICKÝ, Jaroslav a MEDEK, Petr. Srovnávací jízdy reportérů, kteří se vypravili vlakem z Prahy do Ostravy se 3 různými dopravci. In: Ozvěny dne

[rozhlasový pořad]. Moderuje Jan BUMBA. ČRo 1 – Radiožurnál, 13. 11. 2012 18:10

- LEO Express - Facebook Page Review - LikeAlyzer. [online]. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://likealyzer.com/facebook/leoexpress>
- LEO Express - Upozornění pro cestující! Z důvodu technické závady... In: Facebook.com [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/LEOExpress/posts/604108916335023>
- LEO Express a. s. - Časté dotazy. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/86-caste-dotazy.html>
- LEO EXPRESS A. S. Vítejte na palubě: Palubní menu. 3. vyd. Praha, 2014.
- LEO EXPRESS a.s. - Časté dotazy. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/86-caste-dotazy.html>
- LEO EXPRESS a.s. - Flotila. [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/123-flotila.html>
- LEO EXPRESS a.s. - NOVÝ JÍZDNÍ ŘÁD PRO ROK 2013/2014. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/216-novy-j%C5%98.html>
- LEO EXPRESS a.s. - Prodejní místa. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/92-prodejni-mista.html>
- LEO EXPRESS a.s. - Prodejní místa. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/92-prodejni-mista.html>
- LEO EXPRESS a.s. - rezervační systém [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: www.le.cz
- LEO Express a.s.: Virtuální prohlídka pokladny. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.le.cz/360/pokladna/>
- Leo Express bude na trase do Prahy zastavovat pouze na Moravě — Zprávy — Zpravodajství Ostrava — Česká televize. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/zpravodajstvi-ostava/zpravy/254712-leo-express-bude-na-trase-do-prahy-zastavovat-pouze-na-morave/>
- Leo Express má problémy. Vyjede jen polovina jeho spojů. [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/doprava/leo-express-ma-problemy-vyjede-jen-polovina-jeho-spoju_254128.html?showTab=nejctenejsi-7
- Leo Express mění trasy: přidává Přerov, Karvinou a míří do Polska - iDNES.cz. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-meni-trasy-0by-/eko-doprava.aspx?c=A130423_1920470_eko-doprava_fih
- Leo Express na trať Praha – Ostrava nevyjede, prý mu chybí nutné zkoušky | Politika a společnost. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/leo-express-na-trat-prahaostrava-nevyjede-pry-mu-chybi-nutne-zkousky--1133494
- LEO Express najíždí na plný provoz se 16 spoji denně | ParlamentniListy.cz – politika ze všech stran. [online]. [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/LEO-Express-najizdi-na-plny-provoz-se-16-spoji-denne-259716>
- LEO Express navyšuje počet cestujících: V březnu převezl miliontého. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/0e28e9c88b8114e0c917945f67691949.html>
- Leo Express odtajnil vlaky. Černá puma je rychlá jako pendolino - iDNES.cz. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/cerna-puma-leo-express-flirt-komfort-a-rychlost-pendolina-p36-/tec_reportaze.aspx?c=A120523_164532_tec_reportaze_rja

- Leo Express odtajnil vlaky. Černá puma je rychlá jako pendolino - iDNES.cz. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/cerna-puma-leo-express-flirt-komfort-a-rychlost-pendolina-p36-/tec_reportaze.aspx?c=A120523_164532_tec_reportaze_rja
- Leo Express upustil od Švýcarské kvality. Prý kvůli dlouhému názvu - iDNES.cz. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-nebude-svycarska-kvalita-dw2-/eko-doprava.aspx?c=A130126_210834_eko-doprava_suj
- Leo Express ve středu nevyjede, nemá povolení. Jeďte s námi, lákají ČD [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-nema-vsechna-povoleni-drz-/eko-doprava.aspx?c=A121106_153758_eko-doprava_neh
- Leo Express zrušil vlaky ve špičce, dal o tom vědět jen na Facebooku - iDNES.cz. [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-zrusil-vlaky-nedal-lidem-vedet-fg0-/eko-doprava.aspx?c=A140331_095737_eko-doprava_suj
- Leo Express zrušil vlaky ve špičce, dal o tom vědět jen na Facebooku - iDNES.cz. [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-zrusil-vlaky-nedal-lidem-vedet-fg0-/eko-doprava.aspx?c=A140331_095737_eko-doprava_suj
- Leo Express zveřejnil ceny: z Prahy do Ostravy za 290 korun - iDNES.cz. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-zverejnil-cenny-jizdneho-d8c-/eko-doprava.aspx?c=A121101_102724_eko-doprava_fih
- Leo Express zveřejnil jízdní řád, bude mít dvouhodinové intervaly - iDNES.cz. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/leo-express-zverejnil-jizdni-rad-a-intervaly-fna-/eko-doprava.aspx?c=A121018_180610_eko-doprava_neh
- LEO EXPRESS, a.s. LEO Express výroční zpráva 2013 [online]. s. 19 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>
- LEO EXPRESS, a.s. LEO Express výroční zpráva 2013 [online]. s. 19 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>
- LEO EXPRESS, a.s. LEO Express výroční zpráva 2013 [online]. s. 2. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>
- LEO EXPRESS, a.s. LEO Express výroční zpráva 2013 [online]. s. 20-21. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>
- LEO EXPRESS, a.s. LEO Express výroční zpráva 2013 [online]. s. 33. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>
- LEO EXPRESS, a.s. LEO Express výroční zpráva 2013 [online]. s. 35. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>
- LEO EXPRESS, a.s. LEO Express výroční zpráva 2013 [online]. s. 4. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>
- LEO EXPRESS, a.s. LEO Express výroční zpráva 2013 [online]. s. 42. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>
- LEO EXPRESS, a.s. LEO Express výroční zpráva 2013 [online]. s. 42. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.le.cz/download/aab84bcb626bbebd1b1b7fd8dbb86f79.html>
- Leoš Novotný: Svět investičního bankovníctví je vzrušující. A naprosto zvrácený | Peníze.cz. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/investice/240673-leos-novotny-svet-investicniho-bankovnictvi-je-vzrusujici-a-naprosto-zvraceny>
- Locations | Stadler. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.stadlerail.com/en/portrait/locations/>
- MARKOVÁ, Veronika a VZOREK, Tomáš. Boj o strážníky ve vlacích. In: Události [televizní pořad]. ČT1, 4. 12. 2012 19:00
- Blog Michala Kind'ury: LEO Express - Sliby, výmluvy, blokování a CENZURA.

- [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://kindura.blogspot.cz/2013/02/leo-express-sliby-vymluvy-blokovani.html>
- Do LEO Express jen s vlastní svačinou!. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://sanger.foodblogs.cz/2013/03/do-leo-express-jen-s-vlastni-svacinou/>
 - Zababův blog: Chcete jet do Prahy tramvají? Jed'te se společností Leoexpres!. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://zababik.blogspot.cz/2012/12/chcete-jet-do-prahy-tramvaji-jedte-se.html>
 - Naše vlaky - Leo Express a.s. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/65-nase-vlaky.html>
 - Online rezervace autobusových a vlakových jízdenek STUDENT AGENCY a REGIOJET. [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: jizdenky.studentagency.cz
 - Palubní časopis LEO Express. Praha: C.O.T. Media, 2014, 3., jaro 2014.
 - Palubní servis - LEO EXPRESS a.s. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/120-palubni-servis.html?atb=0>
 - Pendolino – Wikipedie. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pendolino>
 - Průvodce žlutým servisem [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: http://regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/cs/sluzby/RJ_pruvodce.pdf
 - Regiojet - Facebook Page Review - LikeAlyzer. [online]. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://likealyzer.com/facebook/regiojet>
 - RegioJet | Kreditová jízdenka. [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.regiojet.cz/cs/jizdne-a-ceny/kreditova-jizdenka/>
 - RegioJet | Prodejní místa RegioJet a Student Agency. [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <http://www.regiojet.cz/cs/o-nas/kontakty/prodejni-mista-regiojet-student-agency/>
 - RegioJet | Příběh, který inspiruje. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://regiojet.cz/cs/o-nas/index.html>
 - RegioJet | Služby. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://regiojet.cz/cs/sluzby/>
 - RegioJet | Vlaky RegioJet. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.regiojet.cz/cs/o-nas/vlaky-regiojet/>
 - Reportáž: Prvním Leo Expressem se svezla třicítka cestujících - E15.cz / zprávy. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/reportaz-prvnim-leo-expressem-se-svezla-tricitka-cestujicich-931894>
 - S pendolinem bude soupeřit Rapid Expres - E15.cz / zprávy. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/s-pendolinem-bude-souperit-rapid-expres>
 - S:)mile Club - věrnostní program LEO Express. [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <http://www.le.cz/cms/199-vp.html>
 - SC Pendolino | Vlakem SC Pendolino rychle a komfortně. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.cd.cz/de/pendolino/vlaky/rychle-komfortne/-15328/>
 - Smluvní přepravní podmínky společnosti RegioJet,a.s. [online]. s. 10 [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: http://www.regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/cs/jizdne-a-ceny/prepravni_rad.pdf
 - TOPIČ, Petr. Jak se bojuje o cestující? Kafe zadarmo i za 39 Kč. Mladá fronta dnes. 20. 11. 2012, Praha: MAFRA, s. 3. ISSN: 1210-1168
 - Vlaky Leo Express budou černo-zlaté a vyjdou o třetinu levněji než pendolino - iDNES.cz. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/vlaky-leo->

express-budou-cerno-zlate-a-vyjdou-o-tretinu-levneji-nez-pendolino-1wg-
/ekoakcie.aspx?c=A101210_182130_ekoakcie_vel

- Vlaky Leo Express budou černo-zlaté a vyjdou o třetinu levněji než pendolino - iDNES.cz. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/vlaky-leo-express-budou-cerno-zlate-a-vyjdou-o-tretinu-levneji-nez-pendolino-1wg-ekoakcie.aspx?c=A101210_182130_ekoakcie_vel
- Vlaky Leo Express už vyjíždějí, ale zatím prázdné — Regiony — ČT24 — Česká televize. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/199262-vlaky-leo-express-uz-vyizdeji-ale-zatim-prazdne/>
- Výroční zpráva skupiny České dráhy za rok 2013. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-skupiny-cd-2013_final.zip
- Železniční blamáž: Leo Express ve středu nevyjede, nemá povolení | Doprava | www.lidovky.cz. In: [Lidovky.cz](http://www.lidovky.cz) [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/zeleznicni-blamaz-leo-express-ve-stredu-nevyjede-nema-povoleni-ps5-/doprava.aspx?c=A121106_162511_ln-doprava_mev