

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO–SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2008

Zuzana Kudrnová

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Analýza komunikačního mixu firmy DPmP a.s.

Zuzana Kudrnová

**Bakalářská práce
2008**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana KUDRNOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku**

Název tématu: **Analýza komunikačního mixu firmy DPmP a.s.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Vymezení komunikačního systému marketingu
2. Marketingová komunikace a nástroje komunikačního mixu
3. Situační analýza DPmP a.s.
4. Návrhy změn komunikačního mixu ve společnosti
5. Zhodnocení návrhů

Závěr

Literatura

Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. CAYWOOD C., L.: Public relations : řízená komunikace podniku s veřejností. Brno : Computer Press, 2003
2. FORET, M.: Marketingová komunikace. Brno : Computer Press, 2003
3. FORET, M.: Komunikace s veřejností. Brno : Masarykova univerzita, 1994
4. FREY, P.: Marketingová komunikace : nové trendy a jejich využití. Praha : Management Press, 2005
5. HESKOVÁ, M.: Marketingová komunikace součást marketingového mixu. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001
6. HRADISKÁ, E. - LETOVANCOVÁ, E.: Psychologie marketingových komunikací. Brno : Vysoké učení technické, 1999
7. KOTLER, P. - DOLANSKÝ, V. - JURNEČKA, S.: Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2001.
8. KOTLER, P. - KELLER, K., L.: Marketing Management. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
9. NAGYOVÁ, J.: Marketingová komunikace. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1994
10. SMITH, P. - HLAVÁČ, T. - STRNAD, Z.: Moderní marketing. Praha : Computer Press, 2000
11. VACULÍK, J.: Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003
12. VYSEKALOVÁ, J. - KOMÁRKOVÁ, R.: Psychologie reklamy. Praha : Grada, 2002

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2007
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2008

prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan



L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu



V Pardubicích dne 5. listopadu 2007

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala všem, kteří mi v průběhu tvorby mé bakalářské práce pomáhali a poskytli mi potřebné materiály a informace. Zejména bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. především za jeho čas, cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat DPmP a.s., obzvláště panu Hodnému, vedoucímu střediska marketingu, obchodu, služeb a PR za poskytnutí interních materiálů podniku a za cenné informace nutné pro vypracování analytické části práce.

SOUHRN

Cílem této bakalářské práce je objasnit problematiku marketingové komunikace v DPmP a.s. Teoretická část práce se zabývá vymezením základních pojmů marketingu a komunikačního systému. Definuje marketingovou komunikaci a rozebírá jednotlivé nástroje komunikačního mixu. Praktická část nejprve představuje společnost a její vývoj, charakterizuje současné postavení na trhu a nabídku služeb. Poté jsou rozebrány jednotlivé komunikační nástroje v praxi. Závěrečná část bakalářské práce se věnuje zhodnocení analýzy a návrhy na zlepšení současného stavu v DPmP a.s.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketingový mix; marketingová komunikace; komunikační mix; situační analýza; analýza komunikačního mixu

TITLE

The analysis of communication mix in DPmP a.s.

ABSTRACT

The main object of this bachelor work is to explain marketing communication of DPmP a.s. The theoretical part of this work deals with and limit the basic terms of marketing and the system of communication. Then it defines the marketing communication and it analyses the individual implements of communication mix. The practical part firstly represents development of company, describes the current position in the market and supply of services. After that they are applied individual implements of communication mix and theirs practical utilization. The bachelor work attends to assess the situation and there are suggestions and recommendation how to improve marketing communication of this firm, in conclusion.

KEYWORDS

marketing mi; marketing communicatio; communication mix; analysis of situation; analysis of communication mix

Obsah

Úvod	9
1 Vymezení základních pojmů marketingu	11
1.1 Vymezení podstaty marketingu	11
1.2 Marketingový mix a jeho nástroje	12
1.2.1 Charakteristika „4 P“ a jednotlivé složky marketingového mixu	12
1.2.2 Charakteristika „4 C“ a „4 S“	13
1.2.3 Marketingový mix a rozšíření prvků ve vybraných oborech	14
2 Marketingová komunikace a komunikační mix	16
2.1 Charakteristika marketingové komunikace	16
2.2 Úloha a základní cíle marketingové komunikace	17
2.3 Komunikační proces	18
2.4 Základní formy komunikace	20
2.5 Komunikační mix	21
2.6 Nástroje komunikačního mixu se zaměřením na dopravní služby	21
2.6.1 Reklama	23
2.6.2 Podpora prodeje	24
2.6.3 Osobní prodej	26
2.6.4 Public relations	27
2.6.5 Direct marketing	30
3 Situační analýza Dopravního podniku města Pardubic a.s.	32
3.1 Historie a charakteristika vývoje společnosti DPmP a.s.	32
3.1.1 Trolejbusová doprava v Pardubicích	32
3.1.1.1 Zavádění trolejbusů	32
3.1.1.2 Konec 50. a 60. léta	33
3.1.1.3 70. – 90. léta	33
3.1.2 Městská autobusová doprava v Pardubicích	34
3.1.3 Vývoj vozového parku až po současnost	34
3.1.4 Vývoj MHD v Pardubicích v 21. století	35
3.1.4.1 Začátek 21. století	35
3.1.4.2 Současný stav	36
3.2 Popis společnosti	36
3.2.1 Předmět podnikání	37
3.2.2 Orgány společnosti a organizační struktura	38
3.3 Analýza prostředí a služeb DPmP a.s.	41
3.3.1 Cestující	42
3.3.2 Přejechání na moderní způsob odbavování	44
3.3.3 Pardubická karta	44

3.3.4	Jízdné	46
3.3.4.1	Odbavení v MHD.....	46
3.3.4.2	Distribuce.....	46
3.3.4.3	Cenové podmínky	47
3.3.5	Výsledek hospodaření, tržby z prodeje služeb.....	48
3.3.5.1	Porovnání hospodaření za rok 2006 a 2007.....	48
3.3.6	Konkurenční prostředí	50
4	Analýza komunikačního mixu v DPmP a.s.	51
4.1	SWOT analýza.....	51
4.2	Marketingová komunikace v DPmP a.s.....	52
4.3	Financování a rozpočet propagačních aktivit	53
4.4	Plán propagačních aktivit.....	54
4.4.1	Plánované náklady na tisk propagačních materiálů.....	54
4.5	Externí komunikace - PR aktivity a reklama	55
4.5.1	Internet	56
4.5.2	Tisk	56
4.5.3	Rozhlas – rádia.....	57
4.5.4	Televize.....	58
4.5.5	Informování cestujících	58
4.5.6	Nabídka reklamních produktů DPmP a.s.....	59
4.6	Interní komunikace	61
4.6.1	Styl komunikace.....	62
4.6.2	Školení pro zaměstnance.....	62
4.6.3	Reklamní kampaň na přijetí nových řidičů.....	63
4.6.4	Bulletin Dopravního podniku města Pardubic a.s.....	64
5	Zhodnocení a návrhy na zlepšení pro DPmP a.s.....	65
5.1	Zhodnocení provedené analýzy	65
5.2	Návrhy, zlepšení a doporučení.....	67
5.2.1	Informační systém pro cestující.....	67
5.2.1.1	Zdokonalení komunikačního systému informační tabule.....	67
5.2.1.2	Zavedení informační kiosků	67
5.2.1.3	Informace uvnitř dopravních prostředků	68
5.2.2	Nápady a doporučení pro zlepšení marketingové komunikace mezi zaměstnanci a cestujícími	70
5.2.2.1	Řidiči a revizoři.....	70
Závěr	71
Použitá literatura	73
Seznam příloh	74

Seznam ilustrací:

Obrázky:

Obrázek 1 <i>Komunikační proces</i>	19
Obrázek 2 <i>Organizační struktura DPmP a.s.</i>	39
Obrázek 3 <i>Rozsah MHD v Pardubicích a okolí</i>	42
Obrázek 4 <i>Soutěž Českého rozhlasu Pardubice „Pojeďte s námi“</i>	57
Obrázek 5 <i>Logo DPmP a.s.</i>	61
Obrázek 6 <i>Kampaň na řidiče na vozidlech MHD</i>	63
Obrázek 7 <i>Informační systém LCD obrazovky</i>	69

Grafy:

Graf 1 <i>Podíl jednotlivých druhů výnosů na celkových výnosech za 1. – 12./2007</i>	51
Graf 2 <i>Podíl jednotlivých druhů nákladů na celkových nákladech za 1. – 12./2007</i>	51

Tabulky:

Tabulka 1 <i>Komponenty 6P dopravních služeb</i>	15
Tabulka 2 <i>Nástroje komunikačního mixu dopravních služeb</i>	23
Tabulka 3 <i>Osobní kontakty v dopravních službách</i>	27
Tabulka 4 <i>Nástroje interní a externí komunikace</i>	30
Tabulka 5 <i>Přepravené osoby v MHD a tržby MHD – jednotlivé jízdné</i>	43
Tabulka 6 <i>Základní sazby jízdného</i>	47
Tabulka 7 <i>Předpoklad vývoje v tržbách a v počtu přepravených osob za jednotlivé jízdné</i>	48
Tabulka 8 <i>Hospodářský výsledek za rok 2007</i>	48
Tabulka 9 <i>SWOT analýza</i>	51
Tabulka 10 <i>Externí činnosti</i>	54
Tabulka 11 <i>Informační materiály o MHD</i>	54
Tabulka 12 <i>Ostatní</i>	55
Tabulka 13 <i>Ceník</i>	60

Seznam zkratk:

PR- public relations

DPmP a.s. - Dopravní podnik města Pardubic akciová společnost

Atd. - a tak dále

Aj. - a jiné

ŽP - životní prostředí

Vyd. - vydání

Např. - například

Sb. - sbírky

MHD - městská hromadná doprava

Úvod

Současný marketing vyžaduje něco víc než pouhé vyrobení dobrého produktu s přitažlivou cenou a jeho nabídnutí zákazníkům. Chceme-li si zákazníky získat a udržet je, musíme s nimi komunikovat. Marketingová komunikace v podniku je zaměřena jak do vnějšího okolí, kdy firma musí komunikovat se svými současnými i potenciálními zákazníky, odběrateli, dodavateli a ostatními klíčovými skupinami, tak jsou do ni zahrnuty prvky interního prostředí, od top managementu až po zaměstnance, kteří vystupují za podnik navenek a tím působí na širokou veřejnost a ovlivňují její vnímání o podniku samotném..

Význam aktivního a zodpovědného přístupu k marketingové komunikaci v praxi roste, stává se denní nutností, nejenom pro podnikatelské obory, ale i ostatní instituce a organizace nekomerční sféry. Základem každého úspěšného podniku se stává vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky, ve smyslu absolutní orientace na ně. Už nejde jenom o uspokojení potřeb zákazníků jako takových, ale firmy by měly prostřednictvím vhodně zvolených nástrojů komunikačního mixu komunikovat se svými zákazníky tak, aby jejich propagační aktivity a náklady na ně vynaložené byly využity co nejefektivněji.

Právě ve službách, je schopnost komunikovat se zákazníkem naprosto rozhodující. Kvalita dopravních služeb je bytostně spojena s jedinečností poskytovatele, která je dána jeho komunikačními dovednostmi, s nimiž dokáže svoji nabídku prezentovat. Mezi poskytovatelem dopravní služby a zákazníkem musí existovat zpětná vazba, jen tak je možné dosáhnout dlouhodobých cílů dopravního podniku.

Problematika podnikové komunikace a komunikace jako takové mi přijde velmi zajímavá, proto jsem se ve své bakalářské práci rozhodla se s ní blíže seznámit. Pro zpracování této práce jsem si vybrala Dopravní podnik města Pardubic, a.s., který provozuje městskou hromadnou dopravu v Pardubicích a okolí a je jediným provozovatelem tohoto druhu dopravy ve statutárním městě.

Komunikační mix v podmínkách DPmP a.s. je ovlivněn povahou oboru, ve kterém podniká, také vlastnostmi dopravních služeb a záměrem podniku, aby náklady na PR a reklamu byly minimální. Což v jeho pojetí především znamená propagaci zaměřenou na reklamu a využití PR, tedy vztahů s veřejností.

Teoretická část práce bude věnována vymezení základních pojmů marketingu, seznámení s problematikou marketingové komunikace a jednotlivých složek komunikačního mixu.

V praktické části jsou výše zmíněné teoretické poznatky aplikovány na vybrané firmě. V obsahu první části představím podnik a jeho charakteristické činnosti. Druhá část práce bude zaměřena na rozbor poskytovaných služeb a nakonec představím jednotlivé komunikační nástroje používané v podniku.

Cílem této práce je analyzovat komunikační aktivity v DPmP a.s. V první řadě bude provedena analýza silných a slabých stránek, představen plán propagačních aktivit. Dále se tato kapitola věnuje jednotlivým prvkům komunikačního mixu, které společnost využívá ve styku s veřejností a při vnitropodnikové komunikaci.

1 Vymezení základních pojmů marketingu

Marketing je vědeckou disciplínou multidisciplinární povahy, pochází z anglického původu, přesto u nás tento výraz zdomácněl a používá se zcela běžně. Vývoj marketingu je nerozlučně spjat s rozvojem trhu. *Trh*, tvořící základ slova marketing (= market), je právě tím místem, kde se střetávají tyto tržní subjekty: prodávající a kupující.

Již v počátcích existence trhu zajišťovali drobní výrobci *směnu* zboží činnostmi, které jim usnadňovaly realizovat výrobky, které produkovali nad rámec svých vlastních potřeb. S rozvojem trhu se postupně rozvíjel i soubor činností, které zabezpečovaly výrobu a prodej zboží podle tržních podmínek, a počátkem 20. století byl tento soubor aktivit pojmenován souhrnným názvem *marketing*.¹

1.1 Vymezení podstaty marketingu

Podstatu marketingu se v průběhu jeho vývoje pokoušejí vysvětlit desítky až stovky různých definic, ať už více či méně zdařileji. Rozdíl lze spatřovat v užším, či širším chápání marketingu. S první definicí přišel již v roce 1776 ekonom Adam Smith ve svém díle „Bohatství národů“, kde uvádí: „Jediným cílem výroby je spotřeba, zájem výrobce by se měl vzít v úvahu jen tehdy, podpoří-li zájem zákazníka.“ Na prioritu orientace na zákazníka a jeho potřeby je třeba klást zvláštní důraz. S tímto názorem se ztotožňuje i marketingový odborník prof. P. Kotler, který přichází s definicí: „Marketing je lidská činnost zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků prostřednictvím směnných postupů. Společným prvkem je uspokojení potřeb zákazníků.“²

Podstatu marketingu vystihuje tedy řada definic, které mají většinou tyto společné prvky:

- jde o integrovaný komplex činností, orientovaných na trh
- základem je směna jedné hodnoty za jinou hodnotu
- cílem marketingu je stálý prodej se ziskem; podnikání může být úspěšné jen tehdy, když jsou zákazníci spokojeni a opakují své nákupy
- proces vycházející z odhadu spotřebitelských potřeb a z tvorby produktů, které by je plně uspokojovaly

¹ BOUČKOVÁ, J., AJ. Základy marketingu. 3. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze : Nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6

² VACULÍK, J. Základy marketingu. 2. vyd. Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-583-8

„Marketing lze tedy například definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“³

1.2 Marketingový mix a jeho nástroje

Marketingový mix patří mezi klíčové pojmy marketingu a je jedním z nejčastěji používaných pojmů marketingové terminologie. Samotný pojem lze vyjádřit jako souhrn všech možných podnikových aktivit, jimiž je možno ovlivnit volbu a výběr zákazníka. Odborně řečeno panem prof. P. Kotlerem: „Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.“⁴ Pojem *mix* zdůrazňuje, že jde o ucelený, koordinovaný systém všech nástrojů, kde se jednotlivé nástroje nepoužívají odděleně. V podstatě jde o správnou nabídku těchto prvků: jaký produkt se bude vyrábět, za jakou cenu, na jakém místě a jakou vhodnou formu propagace použít.

Za autora **marketingového mixu** je považován Neil H. Borden, profesor na Harvard Business School, který v roce 1964 vypracoval koncepci, kde marketingový mix přirovnal ke „cake-mixu“, tj. k směsi na moučníky. Vysvětluje, že celkový výsledek závisí na správném „poměru“ a správné kombinaci všech složek marketingového mixu a je nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů.

1.2.1 Charakteristika „4 P“ a jednotlivé složky marketingového mixu

Jestliže za autora pojmu marketingový mix je považován profesor Borden, potom vytvoření a pojmenování 4 výsledných složek marketingového mixu je připisováno E. J. Mc Carthymu profesoru Minesote State University. Tyto nástroje dostaly zkratku „4P“ podle počátečních písmen jejich anglických názvů:

- **Product** (Produkt)
- **Price** (Cena)
- **Place** (Distribuce)
- **Promotion** (Marketingová komunikace)

Tento model si získal oblibu zejména pro svou jednoduchost, přehlednost, a proto dosáhl asi největšího rozšíření, i když nemá platnost za všech okolností.

Produktem označujeme cokoliv, co můžeme nabízet na trhu a slouží k uspokojení

³ BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003.

⁴ KOTLER, P.; DOLANSKÝ, V.; JURNEČKA, S. Marketing management. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

konkrétní potřeby. Produkt může mít hmotnou (materiální) a nehmotnou podobu. Nehmotné produkty jsou výsledkem duševní činnosti.

Cenu chápeme jako hodnotu produktu, nejčastěji vyjádřenou v peněžních jednotkách. Spotřebitelé akceptují takové ceny, které jsou adekvátní a úměrné vzhledem k spotřebitelské hodnotě produktu.

Distribuce je soubor činností, kterými podnik zajišťuje pohyb zboží, služeb ke spotřebiteli s cílem zvýšit příležitosti na nákup.

Marketingová komunikace (Promotion) je chápána jako podpora prodeje a orientuje se na vytvoření pozitivní image o produktu. Jejím prostřednictvím podnik informuje, přesvědčuje nebo ovlivňuje spotřebitele.

Skladbu marketingového mixu je potřeba dobře promyslet a přizpůsobit ji konkrétním podmínkám tak, aby potřeby všech subjektů – podniku, organizace, spotřebitelů a trhu byly v souladu. Na prvním místě stojí vždy *výrobní a výrobová politika (produktový mix)*. Při ní se rozhoduje nejen o tom, jaké výrobky mají být vyráběny a prodávány, ale také např. jaké musí mít tento produkt vlastnosti, k dalším významným znakům patří také jeho design, značka, obal, image výrobce, pak také záruky, služby a další faktory.

Druhou významnou oblastí je *cena a cenová politika (cenový mix)* firmy. Cena je silným nástrojem podniku a může dlouhodobě ovlivňovat prosperitu podniku a usměrňovat proporce mezi nabídkou a poptávkou. K tomu může také vytvářet tlak na vnitřní rezervy podniku a vede zprostředkovaně k vyšší hospodárnosti a tedy i vyšší konkurenceschopnosti daného podniku.

Podniková *distribuční politika (distribuční mix)* obsahuje rozsáhlý komplex opatření. Svůj hlavní výraz nachází ve vytváření vhodných distribučních cest. Tento proces se uskutečňuje s ohledem na charakter trhu, charakter výrobků, povahu a cíle výrobního podniku nebo obchodní firmy a s ohledem na distribuční mezičlánky.

Úkolem *komunikačního mixu* je informovat, přesvědčit nebo ovlivňovat spotřebitele a stimulovat ho tak, aby učinil kupní rozhodnutí. Je jedním ze základních prostředků komunikace mezi podnikem a jeho současnými či potenciálními zákazníky.

1.2.2 Charakteristika „4 C“ a „4 S“

Podoba marketingového mixu s orientací na „4 P“ dosáhla svého vrcholu v 80. letech. Dodnes si udržuje na spotřebním trhu své výsadní postavení, i když někteří kritici se domnívají, že „4 P“ opomíjejí nebo nedostatečně zdůrazňují jiné důležité činnosti. Proto se

v současné době setkáváme i s různými obměnami mixu. Jednou z nich je i model „4 C“⁶:

- **Consumer** (Spotřebitel) – z důvodu roztržitosti a různosti trhů je nutné se zaměřit na výběr a určení správného spotřebitele.
- **Cost** (Náklady) – posuzovat náklady na produkt ve srovnání s konkurencí. Náklady na realizaci, náklady na distribuci a promotion jsou důležitým faktorem každého marketingového plánu.
- **Competition** (Konkurence) – marketingový mix je přizpůsobován činnosti konkurence.
- **Channels** (Kanály) – jsou různými formami distribuce využívané pro logistické operace přesunu zboží ke spotřebiteli.

Marketingový mix by měl do středu pozornosti klást osobu zákazníka. Existuje kritická výtka, že koncepce „4 P“ se na trh nedívá očima kupujícího-zákazníka, nýbrž z hlediska prodávajícího. Zákazníci sami se považují za lidi kupující hodnotu nebo řešení nějakého problému a zajímá je více než cena. Chtějí, aby jim výrobky a služby byly co možná nejpohodlněji k dispozici.

A konečně spotřebitelé si nežadají propagaci, chtějí obousměrnou komunikaci. Pojetí marketingového mixu ve smyslu „4 S“ je orientováno na zákazníka s důrazem na individualizaci:

- **Segmentace zákazníků** – zaměřit se a definovat cílovou skupinu zákazníků.
- **Stanovení užitku** – určení konkrétních výhod, užitků, které produkt nebo služba zákazníkovi přinese. Odlišit vlastní produkt od konkurence na trhu a předvést zákazníkovi přednosti našich produktů a služeb.
- **Spokojenost zákazníka** – veškeré činnosti firmy by měly vést k jedinému cíli, uspokojení očekávání a potřeb zákazníka.
- **Soustavnost péče** – vést obousměrnou komunikaci se zákazníkem, vytvářet s ním vztahy a udržovat pevné vazby s cílem dlouhodobé spolupráce.

1.2.3 Marketingový mix a rozšíření prvků ve vybraných oborech

V marketingovém mixu je nutné respektovat vzájemné vztahy jednotlivých nástrojů i jejich harmonické uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci určitých činností konkrétního subjektu nebo jiné organizace. Pro některé obory však kombinace „4 P“ vytváří

⁶ HESKOVÁ, M. Marketingová komunikace součást marketingového mixu. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001

příliš úzký rámec, který není schopen reagovat na všechna specifika příslušného odvětví, sektoru, případně oboru a vyhovuje pouze částečně. To se týká především neziskových organizací, služeb, institucí státní správy. Proto dochází k tomu, že tyto instituce se snaží do svého mixu zahrnout, a tím vytvořit „svůj marketingový mix“, další složky, které jim zohlední specifika.⁷

Při rozšiřování marketingového mixu na další obory se marketingoví odborníci snažili pro jejich označení nalézt slovo, které bude vycházet z logiky označení mixu „4 P“ a bude také analogicky začínat stejným písmenem. V neposlední řadě šlo i to, aby snadnější orientace přinesla uživatelům jejich zapamatování.

„Pro sektor dopravních služeb se jako nejvhodnější jeví použití modelu „6P“, tj. **produkt, cena, distribuce, podpora prodeje, personál a proces poskytování služeb**. Každé ze šesti P můžeme dále členit na řadu dílčích komponentů.“⁸

Tabulka 1 *Komponenty 6P dopravních služeb*

Produkt	Cena	Distribuce	Komunikace	Personál	Procesy
- Dodací podmínky	- Platební podmínky	- Distribuční cesty	- Podpora prodeje	- Kontaktní pracovníci	- Technologické
- Sortiment	- Rabaty	- Umístění	- Propagace	- Obslužní pracovníci	- Informační
- Kvalita	- Úvěrové podmínky	- Marketingová logistika	- Public relations		- Řídící
- Značka			- Sponzoring		- Časové rozvrhy
- Přepravní podmínky			- Osobní prodej		

Zdroj: ŘEZNÍČEK, B.; ŠARADÍN, P. Marketing v dopravě. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4

⁷ VACULÍK, J. Základy marketingu. 2. vyd. Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-583-8

⁸ ŘEZNÍČEK, B.; ŠARADÍN, P. Marketing v dopravě. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4

2 Marketingová komunikace a komunikační mix

Každý, kdo produkuje nějakou službu ví, že nejdůležitější pro něj v očích jeho zákazníků je, když oni sami pochvalně mluví o jeho produktech a službách. Díky verbální komunikace se dá hodně získat na zvýšení povědomí o firmě, zlepšení její image, ale reklama může být i negativní a může dotyčného poškodit. Výzkumy dokazují, že pokud je zákazník spokojen, tak svou libost pošle dál mezi 4 až 5 svých známých, ale v případě nespokojenosti předá tuto informaci mezi 11 dalších lidí. V dnešní době se však pouze na ústní formu komunikace spoléhat nedá, i kdyby byla sebelepší a firmy to dobře vědí.

Správně zvolený výběr formy komunikace je naprosto rozhodující pro oslovení potencionálního zákazníka. Základem úspěchu marketingové komunikace není pouze získání zájmu svého zákazníka, ale uměním se stává si ho dlouhodobě udržet. Jakmile se totiž podaří získat jeho pozornost a upoutat zájem, vzniklý vztah je důležité dále rozvíjet a pracovat na vzájemné a oboustranné komunikaci.

2.1 Charakteristika marketingové komunikace

Samostatným problémem marketingové komunikace jako nástroje marketingového mixu je pojem **komunikace**. Slovo komunikace má původ v latinském slově “*communis*“ a znamená společný, sdílení, spolčování. Komunikace jako *přenos sdělení* se stal předmětem zájmu odborníků zejména ve 40. letech 20. století v USA.

V procesu komunikace se snažíme o navázání kontaktu s druhým, usilujeme o vytvoření něčeho společného, co nás bude spojoovat. Komunikace může být jak verbální, tak neverbální. Jejím cílem je něco sdělit, zprostředkovat, podělit se, popř. zajistit výměnu určitých informací, myšlenek, postojů a názorů. Všeobecné poznatky z teorie i praxe komunikace jsou platné i pro marketing, s tím rozdílem, že komunikační cíle se podřizují podnikové strategii. Na (každém) trhu probíhá spousta výměn a každý takový akt je doprovázen množstvím komunikačních toků. Podstatou tržní komunikace je ovlivňování, přesvědčování, které se uskutečňuje pomocí prostředků komunikačního systému.

Komunikační systém jako pojem se začal v marketingové teorii používat v etapě rozvoje marketingové koncepce. V odborné literatuře a mezi mnoha autory nalezneme nejrůznější terminologické pojmy pro označení tohoto marketingového nástroje, který je v anglickém jazyce označen jako *promotion* a vyjadřuje jedno ze „4 P“. V překladu je pak tento termín popisován nejčastěji jako *propagace* (z latinského slova *propagáre*), podpora

prodeje, publicita nebo komunikace s veřejností. Podle Asociace komunikačních agentur se v posledních letech ustálilo pojetí označení *promotion = marketingová komunikace*, i když v některých odborných publikacích bychom našli i jiné překlady.

Marketingovou komunikaci lze charakterizovat jako každou formu komunikace, kterou podnik nebo organizace používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování svých současných spotřebitelů i budoucích potenciačních zákazníků.

2.2 Úloha a základní cíle marketingové komunikace

Marketingová komunikace se rozvíjí především v posledních desetiletích, kdy dochází ke změnám těchto faktorů: zrychlení životního stylu a tím pádem i zvýšení požadavků zákazníků na užitnou hodnotu, kvalitu, i celkové služby; rozvoji mediálně-sdělovacích prostředků, rozvoji informačních technologií a výpočetní techniky, atd. Všechny tyto faktory mají i výrazný dopad na komunikaci se zákazníkem, a proto význam a postavení marketingové komunikace (jako takové) v rámci marketingového mixu významně vzrostlo.

Tento trend mimo jiné logicky souvisí s rostoucím počtem druhů výrobků a služeb, značek, se zvyšujícím se počtem zákazníků i v souvislosti s rozvojem trhů a jejich globalizací. Zákazník je často vystaven neobjektivním informacím, nekorektnímu jednání, v nejhorším případě i manipulaci ze strany podniků a organizací, a proto je potřeba zajistit mu rychlou, zaručenou a pokud možno objektivní informaci, která by mu kupní rozhodnutí usnadnila.

Jasně stanovení a definování cílů marketingové komunikace, včetně jejich nejrůznějších kombinací a spojení, je jedním z nejdůležitějších kroků promotion.

Marketingovou komunikaci by měl podnik využívat ke splnění těchto *cílů*:

- **Poskytování a sdílení informací** - to, jak dokáže organizace jako celek komunikovat se svým okolím a s nejrůznějšími skupinami veřejnosti podmiňuje i povědomí zákazníků o podnikové kultuře a image firmy.
- **Přímé i nepřímé stimulovalí poptávky** - krátkodobé stimuly (např. podpora prodeje) pomocí nástrojů marketingové komunikace, hledáme vhodný komunikační nástroj pro přímou podporu určitého produktu, služeb i k nepřímé stimulaci.
- **Podtrhnutí účinku ostatních nástrojů marketingového mixu** – jde o činnost, která musí být v souladu se všemi ostatními prvky marketingového mixu a měly by se vzájemně doplňovat.
- **Zvýraznit charakteristickou image výrobku** – vyzdvihnout některé vlastnosti a na nich postavit tu správnou image, kterou by se výrobek prosadil u cílové skupiny uživatelů.

- **Přesvědčit k nákupu na základě vztahů** – budování dobrých vztahů, osobní kontakt mezi kupujícím a prodávajícím a vytvoření příznivých podmínek přispěje k přijetí výrobku či služby zákazníkem.
- **Upevňovat a udržovat dlouhodobě vztahy** - činnosti vedoucí k posílení důvěry mezi firmou, zákazníky a veřejností (ochrana ŽP, sponzorství, humanitární činnost, podpora sportu apod.)

2.3 Komunikační proces

Komunikaci můžeme definovat jako proces sdělování, ale i sdílení informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. V teorii i praxi komunikace se tímto procesem zabývali odborníci již ve 40. letech minulého století, prvně popsal komunikační schéma a jeho prvky v roce 1948 H. D. Lasswell:

- **Kdo** říká a sděluje informace,
- **Komu** je sděluje,
- **Co** sděluje,
- **Jakým způsobem (kanálem)** sděluje
- **S jakým účinkem (efektem)**

Současný nejrozšířenější model potom vychází z Shannonovy a Weaverovy matematické teorie komunikace. Hlavními účastníky komunikačního procesu jsou *komunikátor (odesílatel)* a *příjemce*:

Komunikátor jako zdroj informace chce svoji, myšlenku, nápad sdělit příjemci a přijmout ho ke komunikaci.

Příjemce je objektem zájmu komunikátora, mohou jím být subjekty z vnitřního i vnějšího okolí (zákazník, média, zaměstnanci aj.)

„K nástrojům, jichž používá při této komunikaci mezi dvěma partnery tedy dochází tehdy, jestliže autor informace *vyšle zprávu* (outgoing message), příjemce tuto zprávu *zachytí* jako incoming message a autor i příjemce dospějí k žádoucímu *shodnému názoru*.“⁹

Médium je komunikační cesta, nosič zprávy (kanál), kterou se přenášejí sdělení od komunikátora k příjemci a zpět. *Komunikačním kanálem* mohou být hromadné sdělovací prostředky, prostředky venkovní reklamy, internet aj.

Sdělení (zpráva) je výsledkem kódovacího procesu a představuje kombinaci symbolů

⁹ VACULÍK, J.; BERKA, A.; KUBĚNKA, M. Marketing II. Univerzita Pardubice, 2005

určitého významu, které jsou prostřednictvím médií přenášeny od komunikátora k příjemci.

Komunikační funkci zajišťuje a proces tedy sestává z vyslání určité zprávy, jejího zakódování, dekodování, reakce (odezvy) a zpětné vazby.

Kódování je procesem převedení myšlenky komunikace do souboru symbolů, tvarů, grafů tak, aby bylo sdělení příjemcem správně pochopeno a upoutalo jeho pozornost. Díky špatnému přenosu může dojít jak ke ztrátě, tak k přírůstku informací.

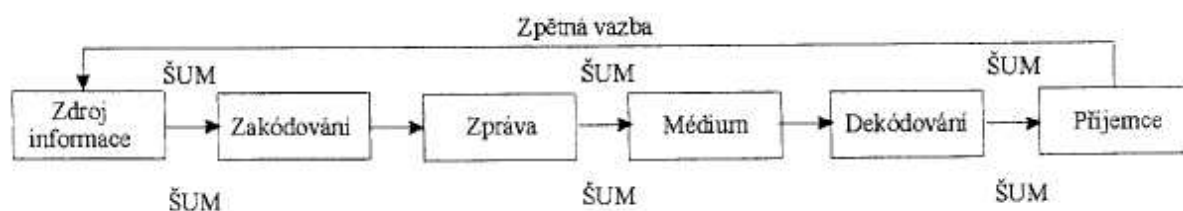
Dekódování je opačným krokem ke kódování, zpráva musí být příjemcem nejen přijata, ale následně také dešifrován význam zakódovaného sdělení.

Reakce (odezva) je odpovědí a chováním příjemce po přijetí zprávy. Tyto reakce mohou být buď v souladu s očekáváním odesílatele, neutrálního rázu nebo negativní.

Zpětná vazba je umožněna vzájemnou oboustrannou komunikací, je to část reakce chování příjemce, která se dostává zpět ke komunikátorovi (odesílateli). Úroveň je dána tím, zda-li jde o *osobní komunikaci* nebo o *neosobní formu komunikace*. V prvním případě, kdy je komunikátor *tváří v tvář* vůči příjemci, může odesílatel zaznamenat chování příjemce přímo a bezprostředně reagovat na tyto podněty. U neosobní (masové) komunikace se musí komunikátor spolehnout na specifické techniky a prostředky, které mu pomohou přiblížit chování příjemce (spotřebitele).

Na komunikační proces působí i řada nebezpečných vlivů a neplánovaných poruch, které označujeme jako *šumy*.

Šumy představují negativní faktory, které ovlivňují plynulost komunikačního procesu a jejichž důsledkem může být zkreslení sdělení nebo zpětné vazby. Denně jsme vystaveni množství šumů, které mohou být různé povahy: technická porucha při přenosu, tisková chyba, použití neadekvátních symbolů a médií a také způsob individuálního vnímání sdělení s různou pozorností.



Zdroj: VACULÍK, J. Základy marketingu. 2. vyd. Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-583-8

Obrázek 1 Komunikační proces

2.4 Základní formy komunikace

„Existují dvě základní formy komunikace: osobní a neosobní (masová). Každá z nich má své určité výhody a nevýhody, které by se měly respektovat při přípravě a realizaci strategie komunikačního mixu.“¹⁰

- **Osobní komunikace**

Forma přímé komunikace, také ji nazýváme komunikací *tváří v tvář* (tzn. „face to face“), vzniká na základě fyzické přítomnosti dvou či více subjektů komunikace. Mezi její *výhody* především patří, že díky zpětné vazbě a osobnímu setkání jsou obě dvě strany nuceny reagovat, komunikátor má možnost situaci vyhodnotit a přizpůsobovat komunikaci tak, aby měla co nejvyšší účinek. V osobní komunikaci využíváme i neverbální komunikace, v podobě různých gest, mimiky obličeje, pohybů a držení těla, které mohou nepřímo vyjádřit reakce a postoje příjemce. Díky osobnímu styku může příjemce získat větší důvěru ke komunikátorovi a vést otevřenější spolupráci.

Nevýhodou této komunikace jsou vysoké finanční náklady v přepočtu na oslovenou osobu, proto je tato forma komunikace vhodná k oslovení menšího množství lidí, pro případ oslovení velkého množství zákazníků se doporučuje využít neosobní (masové) komunikace.

- **Neosobní (masová) komunikace**

Sdělení je předáváno přes komunikační kanály více příjemcům prostřednictvím médií. Komunikační cesty představují masová komunikační média vysílací (televize, rozhlas, rádio aj.) a tisková (noviny, časopisy, aj.) a stále více se prosazuje internet a jiná elektronická média. Takto lze oslovit velké množství lidí v krátkém časovém úseku (např. televizní spot zasazený ve vhodném vysílacím čase), *výhodou* jsou i nízké náklady na jedno oslovení. V případě efektivní zpětné vazby lze poměrně pružně reagovat na změny trhu a prostředí.

K nevýhodám masové komunikace patří vysoké celkové finanční náklady prostředky vynaložené na propagaci a reklamu. Neosobní forma komunikace, kdy nedochází k fyzické přítomnosti obou stran, přináší i další řadu problémů – méně pružná zpětná vazba (sleduje divák při vysílání reklamu, jaká je jeho reakce, cítí se být osloven?). Dalším problémem zpětné vazby je její relativní pomalost, kdy informace o reakci příjemců získáváme s časovým odstupem.

¹⁰ BOUČKOVÁ, J., aj. *Základy marketingu*. 3. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze : Nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6.

2.5 Komunikační mix

„Marketingová komunikace, resp. marketingový komunikační mix, je soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, direct marketingu, podpory prodeje a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.“¹¹

Do komunikačního mixu patří:

- **Reklama** (Advertising)
- **Podpora prodeje** (Sales Promotion)
- **Osobní prodej** (Personal selling)
- **Public relations**
- **Přímý marketing** (Direct marketing)

Vlivem trendů celospolečenských změn, sjednocování světa a postupné globalizaci docházelo v minulých letech k vydělování dalších nástrojů komunikačního mixu. Od 90. let je příkladem začlenění a posílení komunikačních nástrojů o *direct marketing*. Na přelomu 21. století dochází k informační explozi a nástupu a nových technologií (Internet, e-mail, apod.), ale také rozvoji sdělovacích prostředků. Proto je možné *internetovou komunikaci* nově přiřadit k nástrojům komunikačního mixu.

2.6 Nástroje komunikačního mixu se zaměřením na dopravní služby

Hlavním cílem marketingové komunikace je přiblížit nabízenou dopravní službu zákazníkovi. To se stává prostřednictvím:

- Informování zákazníků o druzích poskytovaných služeb
- Informování o místě a času poskytování dopravních služeb
- Informování o formách prodeje
- Lepšího poznání nákupního chování zákazníků

Úspěšnost dopravních firem je dnes podmíněna několika faktory. Jejich podstatou je úzký kontakt a budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem, který by měl stát vždy na prvním místě. Je vidět, že v současnosti si stále více dopravních firem uvědomuje, jaký význam má *vztahový marketing* v oblasti silniční dopravy a začíná se této problematice

¹¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004

věnovat. Rovněž městská hromadná doprava je oblastí, kde se uplatňování marketingu postupně rozšiřuje.

Dopravní firmy komunikují s dopravním trhem různými způsoby. Podstatou komunikační strategie zůstává přenos sdělení mezi zdrojem a příjemcem, respektive mezi dopravním podnikem a cílovou skupinou zákazníků. Mezi poskytovatelem dopravní služby a zákazníkem musí existovat zpětná vazba, jinak není možné dosáhnout dlouhodobých cílů firmy. Jde o celý systém podnikatelských aktivit firmy orientovaných na zákazníka, jehož přání a tužby musí být zjištěna a efektivně uspokojena.

Mezi hlavní komunikační nástroje v dopravních službách patří:

- **Propagace**
- **Podpora prodeje**
- **Osobní prodej**
- **Public relations**

Soubor jednotlivých komunikačních nástrojů nazýváme *komunikační mix*. Každá z těchto komunikačních cest má své výhody a nevýhody. Jednotlivé nástroje je nutné pečlivě vybírat a vzájemně kombinovat s ohledem na cílený segment trhu a na vazbu k celému marketingovému mixu. Pro úspěch komunikačního mixu je zásadní zhodnocení jeho působení na cílovou skupinu zákazníků.

Komunikační mix je pro marketing dopravních služeb důležitý proto, že ve velké části případů přibližuje nehmotný produkt spotřebiteli a tím snižuje jeho nejistotu při výběru a nákupu služby. Poskytovatel nabízející na dopravním trhu svoji službu se musí obzvláště zaměřit na její „zhmotnění“, aby mohl zákazníkovi předložit hmatatelné důkazy (např. reklamní materiál) své abstraktní služby. Mezi ostatní charakteristické vlastnosti dopravních služeb patří jejich nedělitelnost vzhledem k tomu, že se služby vytvářejí a spotřebovávají současně, dále pak proměnlivost dopravních služeb (nepředvídatelnost faktorů) a jejich neskladovatelnost.

„Vzhledem k proměnlivé povaze dopravních služeb je v marketingové komunikaci potřebné se řídit určitými zásadami, zejména:

- Poskytovat hmatatelné důkazy
- Kontinuita komunikace

- Slíbit jen to, co je možné splnit
- Přímá komunikace se zaměstnanci
- Využívat i ústní podání “¹²

Tabulka 2 *Nástroje komunikačního mixu dopravních služeb*

Propagace	Podpora prodeje	Osobní prodej	Public relations
Tištěné a vysílané reklamy Katalogy Filmy Firemní časopisy Brožury Bilbordy Audiovizuální materiál Symboly	Veletřhy a výstavy Předvádění Rabaty	Veletřhy a výstavy Obchodní zástupce (zahraniční zástupce ČD)	Výroční zprávy Články v tisku Semináře Sponzoring Publikace Charitativní dary

Zdroj: ŘEZNÍČEK, B.; ŠARADÍN, P. Marketing v dopravě. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4

2.6.1 Reklama

Reklama je každá placená forma neosobní prezentace působící na motivy, postoje a způsob postupu zákazníků. Existuje mnoho jejích forem a způsobů použití a je jedním z nejdiskutovanějších nástrojů masové komunikace. Oslovuje klíčové segmenty společnosti a prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu a televize, plakátů, billboardů a jiných reklamních médií propaguje určitý produkt, stejně tak povědomí o firmě a její image.

Hlavním rysem a výhodou reklamy je, že dokáže oslovit široký okruh veřejnosti, avšak díky své neosobnosti je méně přesvědčivá a nevýhodou je také absence zpětné vazby od spotřebitele ke zdroji. Je evidentní, že reklama může v krátkém čase oslovit velké množství lidí na různých místech, přesto náklady na její tvorbu jsou obrovské. Její síla je někdy příliš přeceňována a v některých médiích je trh reklamou doslova přesycen.

¹² ŘEZNÍČEK, B.; ŠARADÍN, P. Marketing v dopravě. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4

Cílem reklamy je informovat široké spektrum spotřebitelů se záměrem ovlivnit jejich kupní chování. Základní cíle reklamy je možné vymezit jako:

- **Informativní** – informace veřejnosti o novém produktu či službě, který se uvádí na trh, zaměřena na vyvolání zájmu zákazníka
- **Přesvědčovací** – boj a odolávání konkurenčnímu tlaku, zapůsobit na zákazníka tak, aby si zakoupil právě náš produkt
- **Připomínací** – udržet produkt či značku v povědomí zákazníků, ujistit zákazníka, že jeho kupní rozhodnutí bylo správné

Vedle těchto uvedených cílů reklamy je možné uvést i další, jako například *srovnávací*, která porovnává náš produkt s jiným, dále pak *prestižní* (mít reklamu v určitém médiu) nebo *alibistické*.

Hlavním úkolem reklamy v oblasti dopravních služeb je dostat službu do povědomí zákazníků, odlišit ji od konkurenčních nabídek, přesvědčit je ke koupi a zanechat v zákazníkovi pocit, že jeho kupní rozhodnutí bylo užitečné.

„Reklama hraje důležitou roli při budování pozice dopravní služby. Dobrá reklama služeb umožňuje jednotlivým ekonomickým subjektům udržet vlastní kontakty s cílovými tržními subjekty. Dokonce i poskytovatelé dopravních služeb, jejichž tržní podíl je vyšší než 50% z celkového trhu, nemohou upadat do sebeuspokojení. Každé podcenění situace na trhu a konkurence může způsobit ztrátu současných pozic na trhu a tím i příjmů. V případě, že máme do činění se silnou konkurencí (např. na trhu silniční dopravy), hlavní cíl a síla konkurence musí být zaměřena na značku služby.“¹³

Na druhou stranu zákazníci očekávají, že reklama bude objektivní, nebude zbytečně „přechvalovat“ kvalitu služby, ale přinese jim minimálně její standardní úroveň. Klienti, kteří jsou spokojeni a dostávají takové služby, které požadovali, mohou být pro dopravce lepší reklamou než drahé reklamní kampaně v hromadných sdělovacích prostředcích, sponzorství nebo písemné informace o dopravní firmě a jejích výsledcích.

2.6.2 Podpora prodeje

Podle některých odborníků přestává mít reklama v komunikačním procesu takovou působnost a začíná ji postupně nahrazovat podpora prodeje, která získává vůdčí roli. Podpora prodeje je jednou ze složek marketingové komunikace, která se zaměřuje na jednotlivé články

¹³ ŘEZNIČEK, B.; ŠARADÍN, P. Marketing v dopravě. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4

distribučních cest. Zahrnuje aktivity podporující nákupní chování konečného spotřebitele, působí na firmy i na obchodně - prodejní personál. Typickým znakem podpory prodeje je využití krátkodobých, účinných podnětů zaměřených na aktivizaci a stimulaci zákazníka k nákupu a k urychlení prodeje.

K tomu využívá celou řadu nástrojů, nepoužívanějšími prostředky podpory prodeje jsou:

- **Kupóny** – umožňují získat určitou slevu či náhradu, mohou být připojeny k inzerátu v tisku nebo zasílány poštou
- **Vzorky výrobků, předvádění a ochutnávky (sampling)** – stimulují zákazníka k vyzkoušení produktu, formou ochutnávky zdarma v obchodech, jedna z neúčinnějších forem podpory prodeje, ale velmi nákladná
- **Rabaty** – sleva z prodejní ceny, kdy zákazníka zaplatí nižší cenu nebo obdrží slevu na základě důkazu o jeho nákupu
- **Prémie** – produkt nabízený zdarma nebo za sníženou cenu jako odměna za nákup jiných výrobků
- **Odměny za věrnost** – za pravidelné využívání služeb (věrnostní karty) získá zákazník slevu v hotovosti nebo na určitý druh zboží
- **Soutěže a výherní loterie** – možnost získat výherní ceny štěstím ve slosování nebo vlastním přičiněním a vynaložením úsilí (sbírání čárkových kódů, obalů)
- **Cenově výhodná balení** – akce typu 2 + 1, kdy spotřebitel získává za stejnou cenu více kusů výrobku
- **Veletrhy, prezentace, výstavy** – umožňují představit, předvést nabídku služeb, popřípadě prodat produkty zákazníkům i cílené veřejnosti.

Mezi prostředky podpory prodeje dopravních služeb patří například věrnostní programy pro stálé zákazníky, veškeré volné propagační materiály v místě prodeje služby (letáky), a rabatní slevy. V poslední době se k významným aktivitám na podporu prodeje řadí i účast na specializovaných veletrzích a dopravních výstavách. Návštěvníci i vystavovatelé veletrhů získávají na těchto akcích přehled o nabídce konkurence a k tomu i informace o vývojových trendech. Účast na mezinárodním veletrhu může být pro dopravní firmu prestižní záležitostí.

„Podpora prodeje dopravních služeb se může uplatnit tehdy, když:

- Dopravní firmy uvádějí na trh nové druhy služeb (např. novou technologii kombinované dopravy)

- Na dopravním trhu existují dvě nebo více konkurenčních služeb s podobnými užitkovými vlastnostmi a podobnými cenami a dopravce X chce „zviditelnit“ svoji službu
- Poskytovatel služby chce získat pro svoji nabídku nové zákazníky a přitom zachovat přízeň již obsluhovaných zákazníků
- Poskytovatel služby má určité kapacitní rezervy, které by chtěl využít
- Poskytovatel dopravní služby chce upevnit pozici značky poskytované služby
- Existuje potřeba prodloužit životní cyklus dopravní služby o takové období, ve kterém další prodej přinese nejméně zvrát vyvolaných nákladů “¹⁴

2.6.3 Osobní prodej

Osobní prodej je nejstarší formou přímé komunikace a stává se efektivním nástrojem obzvláště v situaci, kdy se vytváří preference spotřebitelů. Díky svému osobnímu přístupu a pěstování dlouhodobých pozitivních vztahů, které přispívají k vytváření žádoucí image firmy či produktu, je schopen mnohem efektivněji ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o přednostech a kvalitách nové nabídky. Koneckonců nejde jenom o to nabízený produkt prodat, ale také zákazníka informovat o jeho správném, účinném a vhodném používání a spotřebování. Jako samozřejmou součástí prodeje by mělo být i poskytnutí návodu, podrobnější vysvětlení funkcí, instalace a instruktaž jak produkt správně používat.

Osobní prodej v dopravních firmách hraje důležitou roli. V dopravním marketingu se těžiště přesouvá od uzavření samotné transakce k činnostem, které mají za cíl vytvářet trvalé vazby se zákazníkem a oboustrannou komunikaci. Nejde pouze o samotnou „směnu“ mezi dopravcem a kupujícím, neboť každý zákazník má jiné preference a psychologické potřeby. Obchodní prodejci, pokladní u přepážky, řidiči, obchodní zástupci i řadoví zaměstnanci musejí být pro firmu tou nejlepší vizitkou. Omyly a chyby jednoho prodejce mohou totiž výrazně poškodit dobré jméno (goodwill) a firemní image. Důvěryhodné, jasné informace o základních a doplňkových službách, o jejich kvalitě, přesnosti a spolehlivosti mohou být impulsem nerozhodného zákazníka k uzavření „smlouvy“ o přepravě.

Osobní prodej si zejména zakládá na:

- Osobní kontakt
- Posilování vztahů

¹⁴ ŘEZNÍČEK, B.; ŠARADÍN, P. Marketing v dopravě. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4

- Rozšíření prodeje podněcováním k nákupu dalších služeb

Osobní kontakt je zaměřen na tři funkce, prodej, službu a sledování (monitorování). Cílem osobního kontaktu je zvýšit a udržet úroveň spokojenosti zákazníka. Hodnocení funkcí osobního kontaktu v závislosti na druhu vykonávané činnosti v dopravě je uvedeno v tabulce č.

Tabulka 3 *Osobní kontakty v dopravních službách*

Funkce	Odpovědnost	Příklady
Prodej	Přesvědčit potenciální zákazníky k nákupu dopravních služeb a/nebo přimět současné zákazníky k většímu využívání dopravních služeb	<i>Obchodní zástupce dopravní firmy, speditér, zástupce cestovní kanceláře, zástupce logistické firmy</i>
Služba	Informovat, pomoci a poradit zákazníkům, řešit konflikty a spory s poskytovatelem služby	<i>Pracovník informační kanceláře, pracovník recepce, obchodní zástupce</i>
Sledování	Sledovat potřeby a reakce zákazníků a informovat o nich kompetentní pracovníky firmy	<i>Pracovník marketingového oddělení, pracovníci první linie (řidič, dispečer)</i>

Zdroj: ŘEZNIČEK, B.; ŠARADÍN, P. Marketing v dopravě. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4

Posílení vztahů, jehož cílem je vypěstovat úzký a přátelský kontakt mezi poskytovatelem služby a zákazníkem představuje velkou příležitost pro upevnění vzájemných vztahů.

Rozšíření prodeje představuje pro poskytovatele služby využití dobrých vztahů se zákazníkem k nabídce a prodeji dalších služeb (např. servisní služby, prodej náhradních dílů atd.).

2.6.4 Public relations

„Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy naší organizace s klíčovými,

důležitými skupinami veřejnosti.“¹⁵ Tyto klíčové skupiny veřejnosti jsou také označovány jako stakeholders a představují podnikovou komunikaci s vnitřním a vnějším okolím firmy. Hlavním smyslem PR je „vytvořit v povědomí veřejnosti jako celku, v jejích jednotlivých složkách, kladnou představu o podniku, o jeho záměrech, obraz instituce, která má zájem nejen na dosahování zisku, ale která část tohoto zisku věnuje na realizaci akcí, které jsou k prospěchu celé společnosti.“¹⁶

PR jsou někdy ztotožňovány s pojmem **publicita**. Publicita je neplacená forma prezentace spotřebitelů, názorů nebo postoj na určitý produkt, firmu apod. Zpravidla jí bývá spontánní reakce zákazníků na celkové působení firmy. Rozlišujeme dva druhy publicity, publicitu pozitivní a negativní. Pozitivní publicita je využívána v tzv. *skryté reklamě*, která ač je placená, tak svým vzhledem předstírá pozitivní publicitu. Negativní publicita může naopak poškodit dobré jméno, tedy pověst firmy.

PR ve *službách* mají za úkol vyvolat kladné postoje veřejnosti k podniku. Dlouhodobé dobré vztahy s veřejností mohou přispět k upevnění pozice služby na dopravním trhu, k upevnění firemní image a k trvale dobrému jménu firmy. Dobré kontakty s okolím dopravní firmy se nemusí omezovat pouze na vztahy s hromadně sdělovacími prostředky, smyslem části dopravních firem je plnit funkci veřejně prospěšnou. Firma dostává prostředky v podobě dotací z rozpočtu, jako například na budování infrastruktury nebo na služby veřejného zájmu. Aby byly tyto finanční prostředky hospodárně využívány, jejich společenská kontrola musí být jedním z prvků vztahu s veřejností.

Vztahy s veřejností je možné dělit na dvě skupiny: *vnější (externí)* a *vnitřní (interní)* veřejnost. Mezi externí veřejnost se řadí zejména finanční skupiny, média, dodavatelé, místní komunity, konkurence a mnoho dalších. Interní veřejností jsou především zaměstnanci firmy a jejich rodiny, akcionáři. Obě formy komunikace jsou spolu těsně spjaté, proto by se neměly nijak výrazně oddělovat.

¹⁵ FORET, M. Marketingová komunikace. Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9

¹⁶ BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003.

- **Interní komunikace**

Interní Public relations jsou převážně zaměřeny na zaměstnance firmy a na jejich okolí. Zaměstnanci by měli mít přístup k informacím o dění v podniku, o jeho dlouhodobé vizi, o úloze jakou mají při realizaci priorit a cílů firmy. Neméně důležitým bodem je posilování jejich motivace a loajálnost k firmě a to jak nahlízejí na podnikovou kulturu. Interní komunikace je spojena s budováním firemní identity, motivací a vzděláváním zaměstnanců tak, aby se chovali v souladu s touto identitou při jednání s vnější veřejností. To, jak vnější veřejnost nahlíží na firmu je ovlivněno i přístupem rodin zaměstnanců, kteří jsou součástí rozhodování nebo aktivit týkajících se pracovníků.

Mezi hlavní úkoly interního PR patří především otevřená komunikace mezi top managementem a vedením podniku směrem dolů v organizační struktuře, stejně tak důležitá je vzájemná komunikace mezi jednotlivými útvary a odděleními bez ohledu na hierarchickou strukturu organizace.

- **Externí komunikace**

Externí komunikace v podniku je základním pilířem jeho úspěšné existence. Je veškerou komunikací, kterou firma vyvíjí navenek. Vnější veřejnost můžeme oslovovat buď přímo, a to zejména dodavatele, odběratele, místní komunity, státní správu; nebo nepřímo prostřednictvím tisku, televize, rozhlasu nebo jiných médií.

K základní typům externí komunikace například patří vztahy s médii (Media Relations), účelové kampaně a krizová komunikace, PR v oblasti financí, sponzoring, lobbying, eventmarketing, public affairs aj.

Nástroje PR jsou to prostředky k tomu, aby mohl podnik dosáhnout svých vytyčených cílů. Tvoří je široká škála v komunikační praxi vzájemně se kombinujících a doplňujících aktivit. Podle typu komunikace se dělí na interní a externí. V případě interních nástrojů komunikace jsou zveřejňované informace plně pod kontrolou samotné organizace, která si tyto tiskové materiály vytváří sama. Jedná se zejména o styk společnosti a jejího nejbližšího okolí. Externí komunikační nástroje firma uskutečňuje prostřednictvím médií. Je na firmě, aby vybrala jaký typ média je vhodný pro oslovení klíčové skupiny veřejnosti a získala si tak její sympatie. Nejpoužívanější komunikační prostředky v PR jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4 *Nástroje interní a externí komunikace*

Nástroje interní komunikace	Nástroje externí komunikace
<ul style="list-style-type: none">- Informační tabule, nástěnky, vývěsky- Vzdělávací programy pro zaměstnance- Jubilejní publikace a výroční zprávy- Podnikové brožury- Dny otevřených dveří, návštěvy organizace- Oběžník- Rozhovory se zaměstnanci- Společenské a sportovní akce pro zaměstnance- Informační bulletiny- Organizování kurzů a seminářů- Ples organizace- Podnikový časopis, informační bulletiny- Schránky pro zlepšovací náměty	<ul style="list-style-type: none">- Články v novinách, v odborných časopisech- Placené inzeráty a články- Letáky, brožury- Televizní či rozhlasová reklama- Tiskové konference- Časopis, katalogy pro zákazníky- Účast na veletrzích a výstavách,- Sponzorování, dary- Pořádání či příspěvky na odborných konferencích- Reklama- Ples organizace- Jubilejní publikace a výroční zprávy- Interview, rozhovory, diskusní vystoupení

2.6.5 Direct marketing

Direct marketing představuje v současnosti velmi dynamicky se rozvíjející a perspektivní model marketingové komunikace. Jeho rozšíření je podníceno pokroky a dostupností v oblasti výpočetní a komunikační techniky, která umožňuje soustavnou a oboustrannou komunikaci se zákazníkem. Jelikož nejčastěji používaným komunikačním prostředkem je telefon, mluví se také někdy o telefonním marketingu (telemarketingu). Zákazník jednoduše nemusí chodit s poptávkou na trh, ale naopak nabídka přijde za ním. Existuje zde přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím.

Mezi výhody direct marketingu patří:

- Zaměřenost na jasně vymezený a smysluplný segment
- Efektivní oboustranná komunikace zaměřená na vytvoření osobního vztahu se zákazníkem
- Kontrolovatelnost, měřitelnost reakcí na naši nabídku
- Operativnost komunikace
- Názornost předvedení produktu
- Dlouhodobost využívání

Za nevýhodu můžeme do jisté míry považovat vyšší náklady a menší dosah k široké

veřejnosti vzhledem k tomu, že je zaměřen na přesně vymezenou skupinu.

Komunikace v direct marketingu je zaměřena na prodej zboží a služeb a založena na reklamě realizované prostřednictvím zásilkové pošty (direct mailu), telefonu (telemarketing), televizního či rozhlasového vysílání, novin a časopisů, katalogů (katalogový prodej).

3 Situační analýza Dopravního podniku města Pardubic

a.s.

Cílem této kapitoly je představit společnost Dopravní podnik města Pardubic a.s., její historický vývoj v rámci MHD města Pardubic, organizační strukturu a v neposlední řadě přehled služeb, které nabízí. Dále je vyzdvihnuta důležitost *Střediska marketingu a obchodu, služeb a PR* a analýza jeho aktivit, které provádí při uplatňování a realizaci komunikačního mixu a jeho nástrojů .

Situační analýza má za úkol podrobně identifikovat podnik a jeho činnost, služby, které poskytuje, jeho dosavadní postavení na trhu, stávající a potenciální zákazníky a konkurenci, která ohrožuje jeho činnost.

3.1 Historie a charakteristika vývoje společnosti DPmP a.s.

Dopravní komunální podnik města Pardubic byl založen Jednotným národním výborem dne 1.4. 1950 s koncesí budovat a provozovat pouliční dráhy po dobu následujících devadesáti let. První trolejbusy v Pardubicích vyjely do ulic v roce 1952. Následoval poměrně prudký rozvoj (např. tratě na Jesničanky, Slovany, do Ohrazenic, Židova). V 70. letech ale nastala stagnace. Další nová trať byla otevřena až na začátku 80. let (na Polabiny). V 90. letech a na počátku 21. století vyrostlo několik dalších úseků. Vozový park je v současnosti obnovován výhradně nízkopodlažními vozy a starší vozy procházejí modernizací.

3.1.1 Trolejbusová doprava v Pardubicích

Trolejbusová doprava je zároveň drážní i silniční doprava. Je provozovaná po vozovkách pozemních komunikací a její vozidla i zastávky jsou velmi podobné autobusovým. Trolejbusy jsou však drážními vozidly a jejich řidiči získávají řidičská oprávnění podle zákona o drahách. Trolejbusy se až na výjimky používají pouze ve městech. Krajské město Pardubice provozuje vlastní městskou trolejbusovou síť. Ta je páteří celé pardubické dopravy.

3.1.1.1 Zavádění trolejbusů

Již v časech první československé republiky existovaly plány na vytvoření trolejbusového nebo dokonce i tramvajového provozu na území města Pardubic. K realizaci se přistoupilo ale až po válce v roce 1949. Na jaře roku následujícího získal Komunální dopravní podnik Pardubic již značně pokročile provedenou přípravu. Výstavba prvního úseku trvala

méně než dva roky; 20. ledna roku 1952 již vyjely první trolejbusy s cestujícími. Šlo o úsek Pardubice – Lázně Bohdaneč; trať vedla od starého nádraží přes Semtín do Bohdanče. Ve městě pak byla ukončena velkou blokovou smyčkou. Další tratě přibyly roku 1953; jednalo se o úseky na Jesničánky a k městské nemocnici. O rok později se mohli místní obyvatelé svézt i na Slovany. Roku 1954 dosáhla délka všech tratí 19 km a základ celého systému byl v podstatě dobudován.

3.1.1.2 Konec 50. a 60. léta

Ještě roku 1958 byla část trati na staré nádraží zrušena a nahrazena úsekem k nádraží novému; tam byl provoz zahájen 9. května roku 1959. Další změnou byla i přeložka trati vedená na dnešní most Pavla Wonky vybudovaná na podzim roku 1960. Trať na starém mostě byla pak následně uzavřena a zrušena.

V 60. letech se pokračovalo dále v přestavbách; trať vedoucí k nemocnici musela být vzhledem k výstavbě nového nadjezdu dočasně uzavřena, zároveň byla zavedena i zcela nová manipulační trať v ulici Na Kamenci.

Koncem této dekády se začaly objevovat i komplikace u trati vedené do Lázní Bohdaneč. Přestože již byla přeložena na novou moderní komunikaci, vzhledem k elektrifikaci jedné železniční trati, která přes tu trolejbusovou procházela, nemohlo dojít ke křížení trolejového vedení a tak se objevil problém. Uvažovalo se dokonce i o zrušení celé této trolejbusové trati, nakonec však byl železniční úsek přemostěn. V souvislosti se stavbou silničního mostu vznikla jako součást přeložky také trať do Ohrazenic. Ta však nevydržela dlouho, ukázala se jako nadbytečná a roku 1967 se rozhodlo o jejím zrušení. Mezitím vznikly dva úseky nové na druhé straně města; na Židov a na dnešní zastávku Dukla, konečná na stejnojmenném sídlišti.

Od roku 1962 byl na všech linkách postupně zaváděn provoz bez průvodčích. V následujících dvaceti letech znamenalo pro trolejbusovou dopravu částečná omezení, provázená dlouhodobou stagnací (5 linek, 48 vozů).

3.1.1.3 70. – 90. léta

Celá sedmdesátá léta nedocházelo téměř k žádným změnám, trolejbusová doprava se dostala v celé ČSSR obecně do útlumu a nejinak tomu bylo i v Pardubicích. Opravovaly se pouze některé úseky, žádné tratě však nepřibývaly, ale ani nebyly rušeny. Roku 1979 se po dlouhé době začalo s výstavbou trati na Polabiny, celá akce se však velmi vlekla; dokončení stavby částečně záviselo i na jiných projektech. Ke konci 80. let přibyla ještě druhá trať do Polabin, vedoucí od nádraží a sloužící de facto jako objížďka Wonkova mostu. V průběhu

osmdesátých let byl i přes nedostatek investic zahájen postupný proces výměny trakčního vedení a kabelů a výstavba dvou měníren.

Velmi známou se stala na začátku 90. let akce zprovoznění krátkého úseku nedaleko Polabin na současnou točnu Sluneční. Provoz zde měl být zahájen podle plánu do konce roku 1991, dokončeno však bylo jen trolejové vedení a nikoliv vozovka; trolejbusy tak v podstatě jezdily po trávníku. Od 11. dubna roku 1992 je již na tomto místě silnice. V souvislosti s pozdější výstavbou byl tento úsek zrušen a nahrazen rekonstruovanou křižovatkou.

Dopravní podnik se začal transformovat na akciovou společnost, jejímž majoritním vlastníkem se stalo město Pardubice, tento proces byl ukončen v roce 1996. Došlo rovněž k připojení rehabilitačního střediska k Dopravnímu podniku a bylo uvedeno do provozu nové zrekonstruovaná stanice pohonných hmot. V témže roce začalo město Pardubice uvažovat o zrušení trolejbusové dopravy, tato myšlenka byla ale v následujícím roce zažehnána a na trase UMA – Bohdaneč byla provedena rekonstrukce trolejového vedení. V dalších letech byly zahájeny generální opravy a modernizace vozového parku.

3.1.2 Městská autobusová doprava v Pardubicích

System městské autobusové dopravy v Pardubicích svůj provoz zahájil v roce 1950. Slibný rozvoj autobusové dopravy ale překazilo brzké zavedení trolejbusů a dnes autobusy zajišťují zejména méně významné přepravní směry a obsluhu přilehlých obcí.

Městská autobusová doprava v Pardubicích byla neplánovaně zavedena v roce 1950. Provoz byl slavnostně zahájen 3. května na nové lince A (později označené 1) a Dopravní podnik města Pardubic měl pro tuto linku k dispozici vozový park, který obsahoval pouze dva autobusy Škoda 706 RO. V dalších letech probíhal silný rozvoj linkového vedení a vozového parku, přičemž nejdůležitější přepravní směry byly nahrazovány novými trolejbusovými tratěmi. Největšího rozmachu dosáhly autobusy na přelomu 80. a 90. let, kdy měly za úkol obsluhovat rozsáhlá sídliště, kde ještě nebyly nové trolejbusové tratě dostavěny.

3.1.3 Vývoj vozového parku až po současnost

Přehled vývoje vozového parku DPmP a.s. v jednotlivých letech je uveden v příloze 2.

Trolejbusovou dopravu v Pardubicích zahajovaly v roce 1952 vozy Škoda 7Tr. Dalším provozovaným typem se staly třínápravové trolejbusy Tatra T 86, vozy Škoda 8Tr byly dodávány od roku 1957 a následoval je legendární typ Škoda 9Tr. Od roku 1983 pak byl dodáván již současný typ trolejbusu Škoda 14Tr (od poloviny 90. let v modernizované verzi Škoda 14TrM). Na začátku 21. století se v Pardubicích objevily i nízkopodlažní vozy Škoda

21Tr. V současnosti je vozový park obnovován nízkopodlažními trolejbusy Škoda 24 Tr Irisbus.

Kromě těchto vozů disponuje dopravní podnik **historickými trolejbusy** Škoda 8Tr, Škoda 9Tr a Škoda 14Tr. Občanské sdružení Pardubický spolek historie železniční dopravy vlastní navíc i vozy Škoda 9Tr a kloubový Škoda-Sanos S 200Tr.

Autobusový vozový park v Pardubicích byl před nástupem dnešních vozů tvořen podobnými vozy jako jinde v republice, nejvýznamnější z nich byly Škoda 706 RO, Škoda 706 RTO, Karosa ŠM 11 a Ikarus 280. Současný vozový park je tvořen autobusy domácí značky Karosa, výčet typů lze najít též v příloze 2.

Dopravní podnik města Pardubic vlastní také další autobusy příměstského a zájezdového typu, které ale nezajišťují provoz městské hromadné dopravy a jsou využívány pouze příležitostně na zájezdy či jako autoškola.

V Pardubicích je také značné množství **historických autobusů**, které ale nejsou většinou ve vlastnictví Dopravního podniku. Ke konci roku 2007 byl DPmP a.s. vlastníkem vozu Škoda 706 RTO č. 23.

3.1.4 Vývoj MHD v Pardubicích v 21. století

3.1.4.1 Začátek 21. století

Na začátku 21. století došlo také ke třem prodloužením. První nově postavený úsek vede Sukovou ulicí, paralelně s třídou Míru, jednou z nejdůležitějších ulic ve městě. Druhá trať vznikla na sídlišti Dubina, propojená je i s tratí na Židov. Poslední prodloužení bylo postaveno v ulici Demokratické mládeže v roce 2003. Sílí i hlasy, které si přejí trať na třídě Míru zrušit. Kromě toho existují také projekty na velký rozvoj do některých okolních měst (Chrudim, Sezemice).

Vlivem omezených dotací a ztráty z roku 2004 byl rok 2005 ve znamení celoplošné redukce provozu MHD. Jednou z nich představovalo zrušení záměru na výstavbu trolejbusové tratě do Černé Za Bory. Rok 2006 se stal významným rokem pro DPmP. Tento rok byl provázen opravou Wonkova mostu a odklonem linek přes starý most a Bělehradskou ulici, některé trolejbusové linky byly nahrazeny autobusovými, zrušeny nebo pozměněny. Od 1. 4. 2006 byla zavedena nová polokružní trolejbusová linka číslo 27 s točnou v Pardubičkách. V červnu byly dodány první 3 nové nízkopodlažní trolejbusy Škoda 24Tr, částečně hrazené z projektu SRP. V sezóně byla zavedena historická autobusová linka číslo 52. Od 1.11. začal

platit nový elektronický odbavovací systém a změny v tarifu (zřízena zastávková pásma, jednotlivé nezlevněné denní jízdné od 6 do 14 Kč) a nástup čipových „Pardubických karet“.

V únoru roku 2007 proběhly důležité změny linkového vedení (zejména linka č. 8). Na jaře dokončena dodávka 10 kusů středně podlažních autobusů Karosa B951E a získány další 3 trolejbusy Škoda 24 Tr (2.etapa), které byly dodány s novou karoserií Citelis. Dne 12.5. uspořádal Dopravní podnik Den otevřených dveří pro veřejnost k příležitosti 55. výročí trolejbusové dopravy. V polovině května proběhla v Pardubicích zkouška vyloučení trolejbusového provozu z části Třídy Míru. Dopravní podnik využil plánované výluky a mohl si tak vyzkoušet, jak se projeví v dopravě v centru města vytvoření pěší zóny na třídě Míru.

3.1.4.2 Současný stav

Dopravní podnik města Pardubic a.s., v současnosti neustále hledá nové cesty, jak se co nejvíce přiblížit spokojeným zákazníkům. Snaží se rozšiřovat síť MHD, pokrýt co největší prostor města jízdenkovými automaty, obnovovat vozový park a celkově zkvalitňovat všechny služby a přispívat k nabídce a modernizaci dalších. Příkladný je i vztah k historii MHD, v současnosti se zde nachází několik historických vozidel v majetku DPmP a.s. nebo soukromých osob.

3.2 Popis společnosti

Jak už bylo avizováno, Dopravní komunální podnik byl založen dne 1.4. 1950 a od té doby prošel několika změnami. Jednou z nich bylo zkrácení jeho názvu na Dopravní podnik a.s., který 1.1. 1989 změnil Městský národní výbor v Pardubicích na státní podnik. Dopravní podnik města Pardubic a.s. je akciovou společností a byl založen v souladu s ustanoveními stanovenými v Obchodním zákoníku (Zákon č. 513/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů). Společnost vznikla zapsáním do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Hradci Králové, dne 1.7.1995.

Základní jmění podniku v hodnotě 145 581 000,00 Kč je v rukou jediného vkladatele – akcionáře a tím je Statutární Město Pardubice. Předmětem tohoto vkladu byl majetek státního podniku DPmP a.s., který zakladatel – Město Pardubice – nabyl smlouvou o bezúplatném převodu majetku. Výše uvedený majetek byl vložen se všemi právy, povinnostmi a pohledávkami, které se k němu vztahovaly a které vyplývaly z předmětu činnosti státního podniku v oblastech obchodních, občanskoprávních, správních a pracovně - právních. s pomlčkou

Statutární Město Pardubice spolupracuje s DPmP a.s. na základě smluvních dohod,

rozsah aktivit, které město určuje v oblasti MHD je smluvně ustanoven. Dále se podílí prostřednictvím městského rozpočtu na financování provozu MHD, určuje výši dotace na rozvoj investičního majetku společnosti. Dopravní podnik využívá pro činnost MHD i dotaci ze státního rozpočtu ČR a Strukturálních fondů EU. DPmP a.s. má uzavřeny i další smlouvy obdobného charakteru s okolními obcemi, pro které zajišťuje dopravní obslužnost.

3.2.1 Předmět podnikání

Předmět činnosti je ustanoven ve Stanovách společnosti. Jednotlivé činnosti jsou uvedeny v tabulce a jsou provozovány na základě:

Koncese a licence:

- *Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní, osobní příležitostná vnitrostátní a mezinárodní provozovaná autobusy, osobní kyvadlová vnitrostátní a mezinárodní, veřejná a zvláštní linková osobní vnitrostátní*

Úřední povolení a licence:

- *Provozování trolejbusových drah*

Živnostenský list:

- *Provozování autoškoly*

- *Reklamní a propagační činnost*

- *Opravy silničních motorových vozidel*

- *Poskytování softwaru (prodej hotových programů na základě smlouvy s autory nebo vyhotovování programů na zakázku)*

- *Zprostředkovatelská činnost v obchodě, informačním servisu a parkovacích automatech*

- *Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej*

- *Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů*

- *Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení*

- *Výroba, montáž, opravy a rekonstrukce trolejových vedení, pevných trakčních zařízení MHD*

- *Opravy karoserií*

- *Provozování mycí linky*

Registrace:

- *Nestátní zdravotnické zařízení*

Rozhodnutí OÚ Pardubice:

- *Oprávnění k měření emisí*

3.2.2 Orgány společnosti a organizační struktura

Orgány DPmP a.s. jsou podle Stanov:

- Valná hromada
- Představenstvo společnosti
- Dozorčí rada
- Ředitel společnosti

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Za představenstvo jednájí navenek jménem společnosti členové představenstva samostatně v tomto pořadí: předseda představenstva, místopředseda představenstva, člen představenstva stanovený usnesením představenstva. Ředitel společnosti vykonává působnost orgánu v rozsahu, který na něj představenstvo přeneslo. Řídí společnost s důrazem na výkon podnikatelské činnosti společnosti, jeho náplní práce je ovšem spousta dalších zodpovědných povinností.

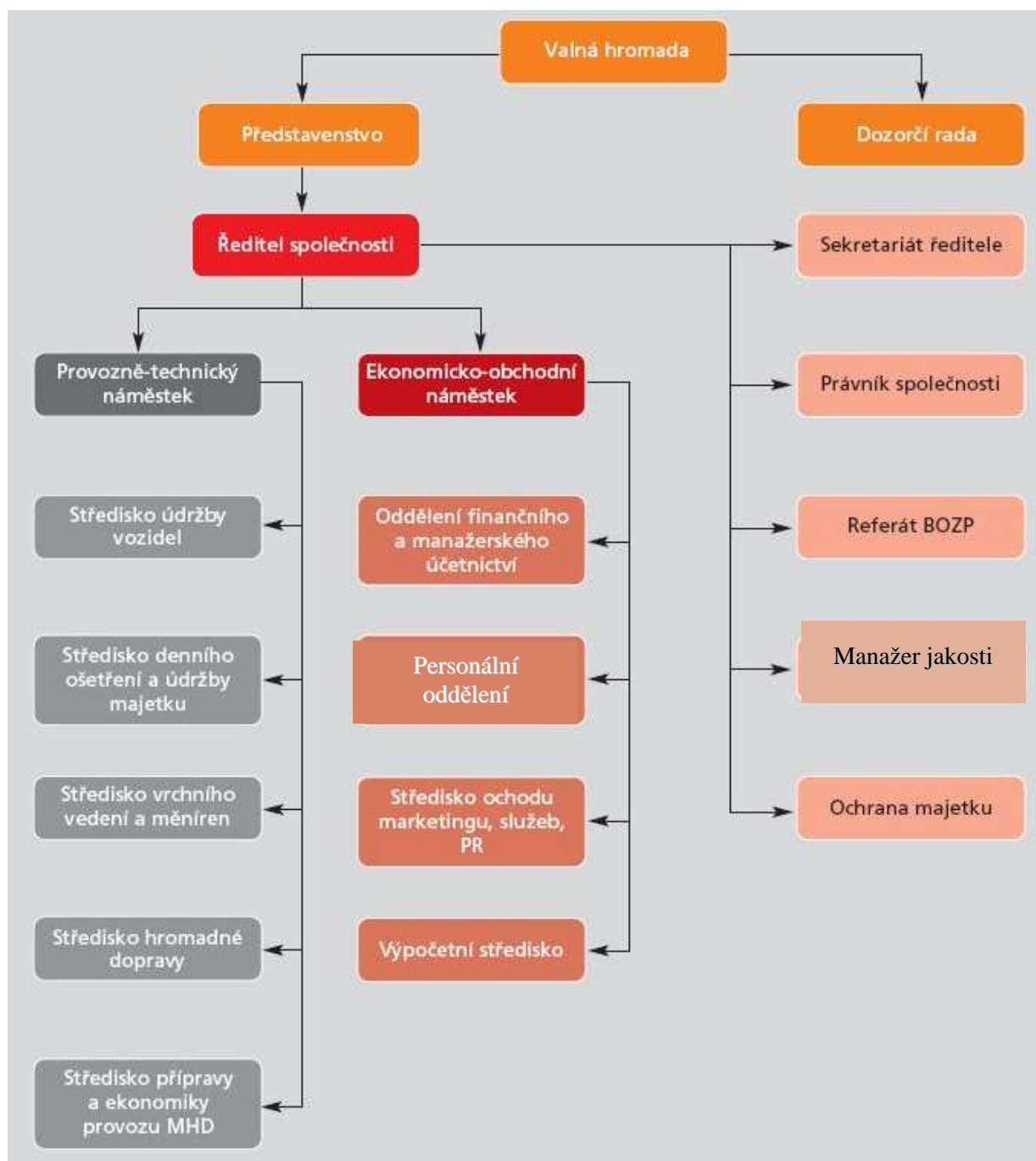
Práva, povinnosti, jednání vyplývající z funkce a způsob jejich vyřizování je určen obchodním zákoníkem, Stanovami společnosti a rozhodnutími Valné hromady a Představenstva.

V rámci organizační struktury se společnost dělí na dílčí organizační jednotky (útvary, střediska, oddělení, samostatné referáty), které podle jejich charakteru činnosti můžeme rozdělit na:

- Organizační jednotky s působností v rámci činnosti celé společnosti
- Organizační jednotky provozní

Cílem organizační struktury v podniku je pomocí organizačního schématu znázornit vztahy nadřízenosti – podřízenosti – rovnocennosti, které v podniku existují a jimiž se podnik řídí. Každá organizační jednotka je řízena odpovědným a kompetentním vedoucím, který se zodpovídá svému nadřízenému za její řádný chod a za dosažené výsledky. Vztahy podřízenosti a vazby mezi jednotlivými organizačními jednotkami a jejich vedoucími jsou dány organizační strukturou společnosti, která je uvedena na obrázku 2.

Centrem mého zájmu je marketingová a obchodní činnost Střediska obchodu, marketingu, služeb, PR, která plní v rámci celého podniku velmi důležitou roli.



Obrázek 2 Organizační struktura DPmP a.s.

3.2.2.1 Středisko obchodu, marketingu, služeb, PR

Plánování, řízení a realizaci obchodních a marketingových aktivit, služeb, včetně marketingové komunikace a vztahu s veřejností zajišťuje v současnosti *Středisko obchodu, marketingu, služeb, PR.*, které zajišťuje:

- tvorbu image společnosti a její prezentaci

- realizaci obchodních služeb ke kterým má oddělení platná živnostenská oprávnění (prodej zboží, zprostředkovatelská činnost apod.)
- propagaci služeb poskytovaných všemi organizačními jednotkami společnosti
- prostřednictvím sdělovacích prostředků uveřejňování informací pro cestující veřejnost
- písmomalířskou činnost
- plynulý prodej časových jízdenek a jízdenek na jednotlivé jízdy a prodej jízdních řádů
- průzkumy a ankety a provádí jejich vyhodnocení
- podílí se na zpracování koncepce rozvoje MHD a dalších činností
- řídí tarifní politiku společnosti
- pravidelné povinné školení řidičů společnosti dle platných zákonů a vyhlášek
- provozování autoškoly pro cizí subjekty na komerční bázi
- rehabilitační činnost podle zákona o nestátních zdravotních zařízeních
- v plném rozsahu kontrolní činnost ve společnosti včetně činnosti přepravní kontroly cestujících
- zájezdovou dopravu pro cizí subjekty na komerční bázi

Toto středisko prošlo během let určitým vývojem, než se ustálilo do dnešní podoby. V minulosti došlo několikrát ke změnám a restrukturalizaci v organizačním uspořádání i v organizaci a povinnostech samotného útvaru. Do roku 1998 existovalo v podniku pouze *reklamní oddělení*, které mělo na starost zejména reklamu ve vozech MHD. Stav marketingové komunikace tehdejšího oddělení byl teprve v počáteční fázi. V roce 1998 došlo v podniku k menší restrukturalizaci a z reklamního oddělení vzniklo nové – *propagační a obchodní oddělení*. Oddělení stávalo ze 7 pracovníků, z toho dva se zabývali propagací a PR, a to vedoucí propagačního a obchodního oddělení a jeho podřízený vedoucí propagace a prodeje. V dalších letech ještě došlo několikrát ke změnám v této jednotce, např. přeměnou na *Oddělení marketingu a obchodu* a od dubna 2001 pod úsek marketingu spadá i oddělení kontroly. Důvodem této změny byla potřeba, aby činnosti týkající se kontaktu a vztahu s veřejností spadaly pod jednoho vedoucího pracovníka. Tím byla určena i jasná odpovědnost za rozhodování, dosažené výsledky práce a dán podnět ke zlepšení komunikace mezi střediskem přepravní kontroly a střediskem předprodeje. Dle zmíněného uspořádání byl tedy

vedoucí oddělení marketingu a obchodu odpovědný za vše, co se v DPmP a.s. v oblasti kontaktu s veřejností dělo.

Nynější podoba útvaru zní „**Středisko obchodu, marketingu, služeb, PR**“ a organizačně se člení na:

- provoz propagace a písmo malířny
- oddělení prodeje a obchodu
- školicí zařízení
- rehabilitační zařízení
- oddělení přepravní kontroly
- zájezdová doprava

Tradiční marketing jako takový ve společnosti zaostává, což je samozřejmě dáno samotným posláním podniku – být kvalitním poskytovatelem veřejně prospěšných služeb. Nelze si bohužel velmi vybírat, na propagační činnosti chybí jak finance, tak i lidský kapitál, který by tuto práci efektivně zajišťoval. Dalším podstatným bodem je to, že cílem podniku není prvoplánově vytvářet zisk (nejde o ziskovou činnost), dotace od města pomáhají většinou na pokrytí ztrát.

Každoročně na přelomu roku je sestavován roční *plán propagačních aktivit*, od kterého se odvíjejí jednotlivé komunikační, informační a propagační aktivity podniku. Tento plán představuje i finanční nároky, musí být předložen vedení podniku, který ho buď schválí či nikoliv. V posledních letech roste důraz na tuto složku marketingového mixu a vedení společnosti i její zaměstnanci si uvědomují, jak je marketingová komunikace důležitá pro udržování vztahů se svými zákazníky.

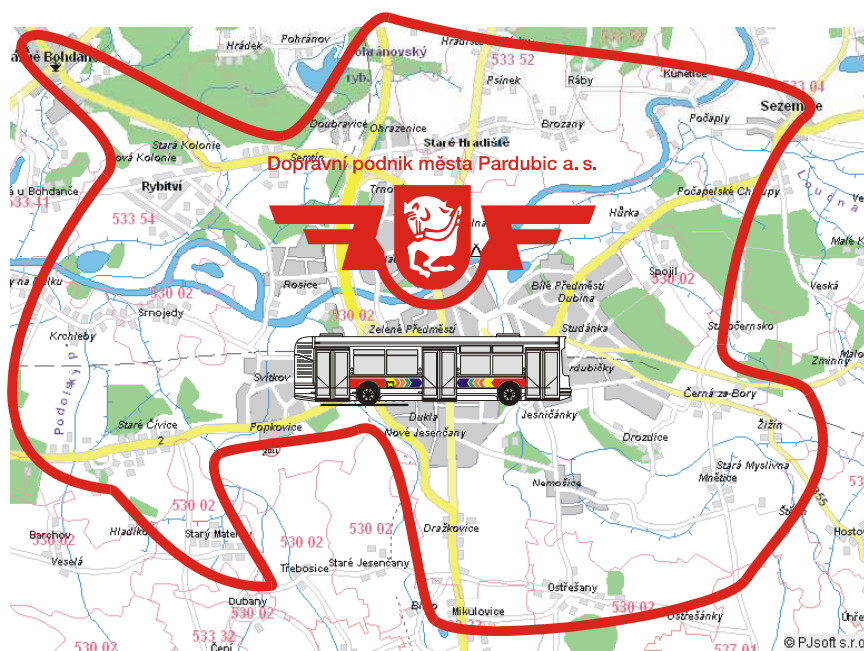
3.3 Analýza prostředí a služeb DPmP a.s.

Dopravní podnik města Pardubic a.s. provozuje městskou hromadnou dopravu na území města Pardubic a v některých okolních obcích. DPmP a.s. zabezpečoval v roce 2007 přepravu osob na 26 pravidelných linkách, dále také provozuje noční provoz cestujících, zajišťuje výpomocné spoje a ve vybraných dnech provoz historických linek. Na zajištění dopravy DPmP a.s. využil 55 trolejbusů, 78 autobusů a 4 historických vozidel. Služeb DPmP a.s. využije ročně cca 30 mil. cestujících, snahou je zajistit spolehlivý provoz MHD a hromadné dopravy osob, zvyšování kultury cestování a dokonalé uspokojování poptávky po přepravě.

Požadavky ovlivňující kvalitu služeb MHD:

- rychlost/návaznost spojů
- bezpečnost a spolehlivost
- pozornost a kompetentnost obslužného personálu
- přímost a dostupnost spojů
- okamžitost
- informovanost
- možnost využívání doplňkových služeb

Rozsah MHD v Pardubicích a v okolních obcích je uveden na obrázku níže. Nutno dodat, že předpokládané území, jehož obyvatelé využívají MHD v Pardubicích je mnohem rozsáhlejší.



Zdroj: Interní materiály DPmP a.s.

Obrázek 3 Rozsah MHD v Pardubicích a okolí

3.3.1 Cestující

Pro zjištění stavu o počtu cestujících, kteří využívají služeb MHD využívá Dopravní podnik základní segmentaci cestujících na základě druhů časového jízdného. Cestující využívající časové jízdné je možné dále rozdělit podle místa bydliště na „pardubičtí“ a „mimopardubičtí“ a podle toho lze odvodit strukturu cestujících i na jednotlivé jízdné.

Dopravní podnik města Pardubic a.s. zaznamenal v minulých letech postupný *pokles cestujících* a to zejména ve skupině náhodných cestujících, kteří využívají jednotlivé jízdné a dále cestujících, kteří využívají předplatné jízdné na delší časové období. Z hlediska geografického, leží Pardubice v Polabské nížině a krajina kolem Pardubic je typická svým rovinným reliéfem, což je vhodné prostředí pro rozvoj cykloturistiky, která je i dále podporována výstavbou cyklistických stezek. Tento trend však nevyhovuje potřebám DPmP a.s.

Mezi nejdůležitější faktory, které mají vliv na oba ukazatele patří:

- cena jízdného,
- struktura jízdného,
- služby poskytované DPmP a.s. cestujícím,
- ekonomická situace obyvatel v regionu,
- demografický vývoj obyvatelstva.

Jednotlivé jízdné

Z tabulky níže je vidět odliv úbytek cestujících v jednotlivých letech, počet prodaných jednotlivých jízdének se v roce 2004 vzhledem k roku 2003 zmenšil a to o více než 300.000 kusů.

Tabulka 5 *Přepravené osoby v MHD a tržby MHD – jednotlivé jízdné*

	2001	2002	2003	2004
Tržby MHD v Kč	46 699 000	46 380 000	46 406 000	49 286 000
Přepravené osoby	8 796 000	8 490 000	7 728 000	7 625 000

Zdroj: Interní materiály DPmP a.s.

Časové jízdné

Občanské časové jízdné je nejprodávanějším druhem jízdních dokladů z kategorie předplatného jízdného. Z evidence prodaných kusů jízdének je ale zřejmé, že počet jízdének s delší časovou platností výrazně ubývá a tím i pravidelných cestujících. Nárůst počtu prodaných kusů u kategorie studentského jízdného je zapříčiněn především rozšiřováním počtu studentů Univerzity Pardubice. V žákovské kategorii je zřetelný pokles v počtu prodaných jízdének s delší časovou platností. Tento vývoj je nejvíce ovlivněn demografickou situací v ČR, počet obyvatel ve věku do 15let neustále klesá.

3.3.2 Přechod na moderní způsob odbavování

Tento vývoj byl dále dlouhodobě neudržitelný, DPmP a.s. si proto nechal během let 2004 – 2005 vypracovat plány na kompletní změnu systému odbavování a tarifů pro pardubickou MHD. Po dlouhých 30 letech kompletně změnil starý mechanický odbavovací systém a od 1.11. 2006 uvedl do provozu **nový moderní odbavovací systém** cestujících, pod podporou projektu SROP. Plán, příprava i realizace bylo pro DPmP a.s. nemalou časovou i finanční investicí (24 milionů), ale díky výše zmíněným podporám i dotaci od města se povedlo změnu uskutečnit. Odbavování je založeno na kombinaci dvou způsobů:

- elektronické znehodnocení papírových jízdenek
- identifikace cestujících na základě použití bezkontaktní čipové karty

Kombinovaný odbavovací systém cestujících umožňuje pohodlné, rychlé a spolehlivé odbavení jakéhokoliv cestujícího tak, aby byl zajištěn rovný přístup ke všem cestujícím, protože i náhodní cestující, kteří si nepořídí čipovou kartu (návštěvníci krajských úřadů, zdravotnických zařízení, turisté....) mají možnost zvolit si příslušné tarifní pásmo, ve kterém se budou prostřednictvím MHD pohybovat.

Cílem zavedení nového odbavovacího systému je, aby přinesl DPmP a.s. také řadu nových výhod, mezi které patří zejména:

- získání dat a informací ze systému pro pozdější optimalizaci MHD,
- vyšší výtěžnost tržeb,
- přiměřený růst tržeb,
- zavedení tarifních pásem a přestupního tarifu,
- lepší kontrolní mechanismus proti černým pasažérům,
- zefektivnění procesu odbavení cestujících,
- snadné změny tarifních podmínek.

Už teď je patrné, že se zavedením odbavovacího systému cestujících v MHD se výrazně zlepšila kvalita dopravy a pozvedne se tím i úroveň samotné kvality života ve městě Pardubice a jeho okolí.

3.3.3 Pardubická karta

Pardubická karta je bezkontaktní paměťová čipová karta, která slouží jako elektronický nosič jízdného v MHD v Pardubicích. Karta obsahuje dvě základní funkce, časové jízdné a

elektronickou peněženku pro platbu jednotlivého jízdného. Karty jsou nabízeny ve dvou druzích jako personalizované – nepřenosné nebo jako nepersonalizované – přenosné (bez údajů o uživateli).

Použití *čipové karty* přináší cestujícím další výhody, například:

- moderní a pohodlný způsob odbavení
- platba z elektronické peněženky za dalšího spolucestujícího
- zablokování karty při ztrátě a ochrana před neoprávněným použitím
- převod zůstatků z karty na kartu např. v případě ztráty karty
- při poškození nebo reklamaci karty poskytne DPmP a.s. náhradní kartu
- možnost dobítí čipové karty 24hodin denně v jízdenkových automatech
- možnost použití čipové karty u jiných dopravců, zapojení DPmP a.s. do IDS

VYDIS je integrovaný dopravní systém, který působí na území Pardubického a Královehradeckého kraje. Do systému jsou zahrnuty MHD v Hradci Králové a Pardubicích, autobusová doprava společnosti ORLOBUS v Jaroměři a dále železniční doprava v okolí těchto měst. Díky IDS lze od září 2007 jízdné v prostředcích MHD v Pardubicích hradit z elektronické peněženky v čipové kartě vydané Královehradeckým dopravním podnikem a naopak. Toto je v podstatě první a zásadní rozšíření funkcionality Pardubické karty.

Další možnosti využití, které nově přinese Pardubická karta je odbavovací stravovací systém pro základní školy. DPmP a.s. přišel v loňském roce s touto novou funkcí a uskutečnil pilotní projekt již ve dvou pardubických ZŠ, kde se i přes počáteční zaváděcí problémy velmi osvědčil. DPmP a.s. plánuje zavést Pardubickou kartu jako identifikátor objednávky obědů postupně ve všech základních školách zřizovaných městem Pardubice. Karta slouží žákům a všem zaměstnancům školy a její další výhodou je, že umožňuje díky svému identifikátoru při vstupu do školního areálu zmonitorovat, kdo a kdy se ve škole pohyboval.

V budoucnu bude možné Pardubickou kartu využít k další škále služeb, například k úhradě nejrůznějších služeb a akcí např. parkovného, vstupného na společenské, kulturní a sportovní události apod.

3.3.4 Jízdné

3.3.4.1 Odbavení v MHD

V Pardubicích mohou cestující do každého prostředku nastupovat všemi dveřmi a kontrolu jízdenek neprovádí řidič, ale revizoři. Odbavení probíhá:

- prostřednictvím předplatného časového jízdného uloženého na Pardubické kartě
 - Pardubickou kartou ve formě elektronické peněženky
 - označením papírových jízdenek pro jednotlivou jízdu zakoupených v předprodeji
 - zaplacením jízdného přímo u řidiče
- **časové jízdné**
 - použití časových jízdenek je samozřejmě závislé na druhu tarifu
 - nositelem časových jízdenek je Pardubická karta, tato bezkontaktní čipová karta nahradila staré papírové průkazy a kupóny
 - **elektronická peněženka**
 - v čipové kartě je uložena funkce elektronické peněženky, ze které cestující platí za jednotlivou jízdu
 - **papírové jízdenky**
 - pro náhodné cestující a pro ty, kteří si ještě nepořídili čipovou kartu jsou v prodeji papírové jízdenky.
 - předpokládáme, že tyto jízdní doklady budou postupně prodávány pouze v jízdenkových automatech
 - **doplňkový prodej u řidiče**
 - lze zaplatit jízdné kartou nebo v hotovosti

3.3.4.2 Distribuce

Předprodej jízdenek a odbíjení čipových karet je v současnosti zajišťován 4 prodejny, a to hlavní prodejnu v Jindřišské ulici, pobočkou v Infocentru, v nádražní hale ČD a prodejnu na Dubině, která je momentálně mimo provoz. Koncem minulého roku DPmP a.s. zakoupil ještě dva moderní automaty, které umějí prodávat papírové jízdní doklady pro jednotlivou jízdu, dobíjet elektronickou peněženku a nahrávat časové jízdné do čipové karty. Jedná se o modernější typ automatu, který je dnes nainstalovaný na třídě Míru. Všechny stávající automaty již byly osazeny modernějšími mincovními systémy a bylo dokončeno i

osazení modernějšího komunikačního systému.

Prodej papírového jízdného je směřován do jízdenkových automatů, které zajišťují jejich prodej v průběhu 24hodin nepřetržitě. Prodej jednotlivých jízdenek je provozován také externími prodejci (předprodej, trafika). Hlavní prodejna zajišťuje:

- prodej časových jízdenek
- jednotlivých jízdenek, jízdních řádů
- distribuce jízdenek pro prodej a prodej parkovacích karet
- příjem reklamních letáků k výlepu do dopravních prostředků MHD
- prodej parkovacích karet a jízdenek pro organizace

3.3.4.3 Cenové podmínky

S platností od 1.1.2008 došlo k zdražení cen jízdného. Důvodem úprav cen jízdného je změna sazby DPH z 5% na 9% a očekávaný nárůst cen energií. Dopravní podnik města Pardubic a.s. očekává nárůst nákladů v roce 2008 při nezměněném rozsahu dopravy téměř o 15 mil. Kč. Samotné úpravy cen jízdného spočívají v navýšení cen časového jízdného a to převážně u všech kategorií o 4%, tedy o nárůst nákladů související se změnou výše DPH. V tabulce uvedené níže je uveden nový základní sazebník jízdného.

Tabulka 6 Základní sazby jízdného

	Odbavení ve vozidle pomocí Pardubické karty - Elektronické peněženky			Předem zakoupené papírové jízdenky	
	I pásmo	II pásmo	III pásmo	I pásmo	II pásmo
Jednotlivé jízdné					
Nezlevněné jízdné	6 Kč	10 Kč	13 Kč	13 Kč	16 Kč
Zlevněné jízdné	3 Kč	5 Kč	7 Kč	7 Kč	8 Kč
Přeprava zavazadel	3 Kč	5 Kč	7 Kč	7 Kč	8 Kč

Zdroj: www.dpmp.cz

Ceny jízdného hrazeného z elektronické peněženky v čipové kartě zůstává pro první a druhé tarifní pásmo nezměněné a u třetího pásma dochází k navýšení o jednu korunu. U papírového jízdného, které využívají především náhodní cestující je navýšení cen výraznější. Nejvýrazněji byla upravena cena jízdného prodávaného řidiči MHD. Cena jízdného v nočním

provozu byla zachována opět pro uživatele Pardubických karet, kteří zaplatí 20 Kč při odbavení kartou, 25 Kč při platbě v hotovosti u řidiče. Tarifní podmínky nebyly zásadně měněny a jejich nové znění je k dispozici na internetových stránkách www.dpmp.cz. Dopravní podnik města Pardubic a.s. předpokládá, že tato úprava cen jízdného pokryje navýšení nákladů v hodnotě cca 5,5 mil.Kč.

3.3.5 Výsledek hospodaření, tržby z prodeje služeb

3.3.5.1 Porovnání hospodaření za rok 2006 a 2007

Tabulka 7 Předpoklad vývoje v tržbách a v počtu přepravených osob za jednotlivé jízdné

	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby MHD v Kč	50 000 000	52 000 000	53 000 000	53 500 000	54 000 000
Přepravené osoby	7 200 000	7 200 000	7 700 000	8 000 000	8 300 000

Zdroj: Interní materiály DPmP a.s.

Dopravní podnik města Pardubic a. s. vstupoval do roku 2006 s finančním plánem, který předpokládal ztrátu ve výši 4,300 mil. Kč. Konečným výsledkem byl překvapivě zisk ve výši 2.663.404,85 Kč před zdaněním. Na základě známých skutečností a odhadu vývoje byl přijat finanční plán pro DPMP a. s. na rok 2007 s plánovanou ztrátou 6,780 mil. Kč.

Tabulka 8 Hospodářský výsledek za rok 2007

V tis. Kč

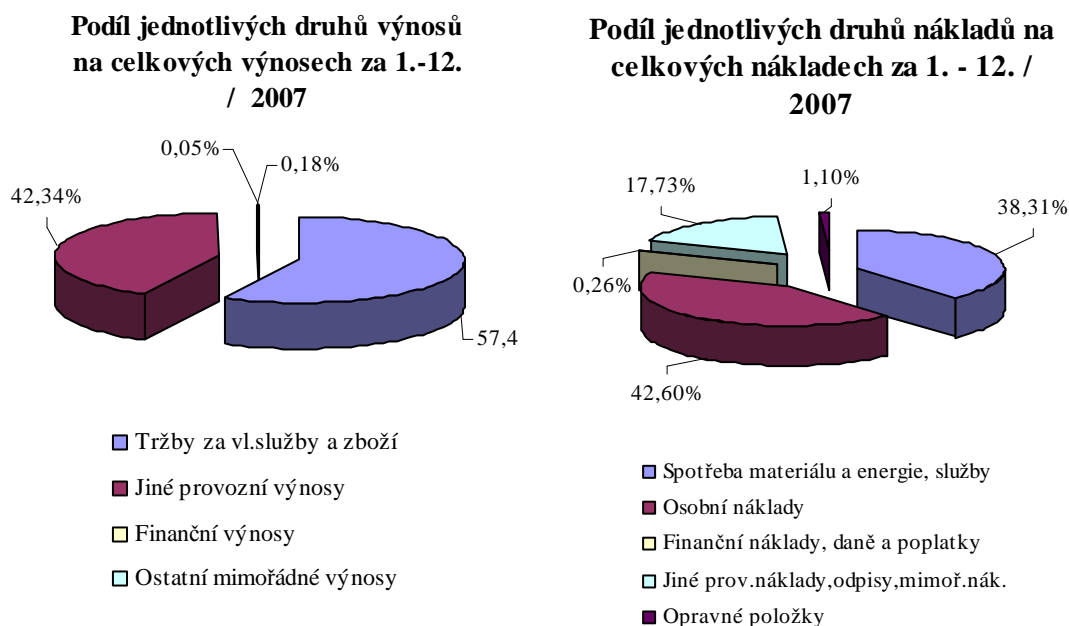
1.-12.2007	
Celkové výnosy	318 653
Celkové náklady	328 871
Hospodářský výsledek	-10 218

Zdroj: Zpráva o rozboru hospodaření DPmP a.s. za rok 2007

Z hospodářského výsledku za rok 2007 v tabulce výše je vidět, že skutečnost byla o něco horší. Jedním z důvodů byla o 7 milionů nižší dotace od města oproti roku 2006. Dalším důvodem je, že i když tržby za vlastní služby a zboží byly vyšší než v roce 2006 (což se předpokládalo) a navíc předčily i předpokládaný plán, tak cíl společnosti výrazněji snížit

náklady na spotřebu materiálu, energie a služeb oproti roku 2006 se nejen nepovedl uskutečnit, navíc zmíněné náklady byly o něco vyšší než skutečné náklady v roce 2006. Což bylo především způsobeno růstem cen energií nebo nákladů vynaložených na prodané zboží. Obecně řečeno růst nákladů nebyl plně kryt potřebnými výnosy.

Podíl jednotlivých druhů výnosů na celkových výnosech a podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech za rok 2007 je uvedeno v grafu 1 a 2.



Zdroj: Zpráva o rozboru hospodaření DPmP a.s. za rok 2007

Graf 1 Podíl jednotlivých druhů výnosů na celkových výnosech za 1. – 12./2007

Graf 2 Podíl jednotlivých druhů nákladů na celkových nákladech za 1. – 12./2007

Podíl tržeb za vlastní služby a zboží se v posledních letech zvyšuje. Na ostatních výnosech se podílejí zejména tržby z externích služeb všech středisek společnosti. Je však znát, že podíl města na výnosech je stále rozhodující.

Jak už bylo řečeno výše náklady na spotřebu materiálu, energie a služeb v roce 2007 byly vyšší než s očekávalo. Na výši osobních nákladů má vliv růst mezd včetně zákonného pojištění, ale jejich nárůst byl úměrný vzhledem na makroekonomické vlivy. Netradičním nákladem bylo navýšení o tvorbu účetní opravné položky, která musela být vytvořena z titulu rizikové pohledávky.

3.3.6 Konkurenční prostředí

Na území města neprovozuje žádný jiný dopravce veřejnou dopravu charakteru MHD. Konkurencí pro DPmP a.s. je zejména individuální automobilová doprava a alternativní způsoby přepravy obyvatel města jako je chůze, cyklistika, pro které město vytváří příhodné podmínky výstavbou nových cyklostezek. Ve večerních hodinách je další konkurencí i taxislužba. Proto se Dopravní podnik musí neustále snažit nejen zákazníka získat, ale v současné době především udržet.

4 Analýza komunikačního mixu v DPmP a.s.

Cílem této kapitoly je představit aktivity, které uplatňuje DPmP a.s. při komunikaci se svými zákazníky, zaměstnanci a s širokou veřejností v okolí podniku. V první řadě je provedena SWOT analýza DPmP a.s., dále se tato kapitola věnuje jednotlivým prvkům komunikačního mixu, které společnost využívá v marketingové komunikaci a ve styku s veřejností.

4.1 SWOT analýza

Stanovení dlouhodobých cílů a určení podnikové strategie předpokládá znalost schopností firmy, tj. jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (S a W) a jednak, jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O a T).

SWOT analýza byla zpracována na základě podkladů, materiálů a studií poskytnutých DPmP a.s.

Tabulka 9 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- jediný vlastník (jasné majetkové poměry)- každoroční objednávka města na zajištění MHD- relativní stabilita na dopravním trhu- dominantní pozice v rámci MHD na trhu- obnova vozového parku nízkopodlažními vozidly- stálý okruh cestujících z řad předplatitelů- kvalitní síť MHD- nový moderní odbavovací systém cestujících- existence přestupního tarifu a pásem- postupné rozšiřování funkcí Pardubické karty pro veřejnost- technologické zázemí- čtyři prodejní a informační střediska DPmP a.s.- zapojení do IDS- začlenění PR do střediska Marketingu, obchodu a služeb	<ul style="list-style-type: none">- finanční závislost MHD na dotacích od města (rozpočet)- zdražení cen jízdného- vysoký počet černých pasažérů- vysoký rozdíl v poptávce po dopravě v období ranní špičky a po zbytek dne- konkurence ze strany alternativních způsobů přepravy (kolo, chůze, auta)- nedostatek řidičů- nedostatečně propracovaný systém komunikace s veřejností- neodpovídající úroveň komunikace zaměstnanců (řidičů, revizoři) a přístup k veřejnosti- chybí vyhodnocování propagačních aktivit- chybí finanční prostředky na celkovou propagaci firmy i služeb

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - zdokonalování kvality provozu a rozšiřování služeb v rámci IDS - budování spolupráce s Dopravním podnikem města Hradce Králové a.s. - existence průmyslových zón a existence výrobních závodů - strategická poloha města na Evropském železničním koridoru - možnost geografického rozšíření MHD do okolí - výstavba nových bytových jednotek - sídlo Univerzity Pardubice – zvyšující se počet studentů - větší důraz na externí využití vlastních prostředků 	<ul style="list-style-type: none"> - růst cen energií - zvyšování cen pohonných hmot - nárůst individuální dopravy - rostoucí počet cyklostezek v Pardubicích a okolí - rozdílná legislativa pro silniční a drážní dopravu - stagnace či snížení objemu dotací na provoz MHD od města vzhledem k potřebám a zvyšujícím se nákladům a k rostoucímu rozvoji MHD v Pardubicích - negativní demografický vývoj v regionu - neexistence obchvatu města pro tranzitní dopravu

Jestliže pro jakoukoliv poskytovanou službu jsou klíčovým bodem její uživatelé, tedy cestující, pak se pro DPmP a.s. stává cílovou skupinou nejširší cestující veřejnost.

Ze SWOT analýzy je zřejmé, že jisté problémy existují zejména v oblasti komunikaci s klíčovými subjekty společnosti.

4.2 Marketingová komunikace v DPmP a.s.

Jak už bylo zmíněno ve výše uvedených kapitolách, DPmP a.s. je podnikem poskytujícím veřejně prospěšnou službu, jehož vlastníkem je Statutární město Pardubice. K výkonu podnikání v oboru MHD je podporován dotacemi od různých institucí. Podniku je přidělován rozpočet od města, který je dále rozdělen mezi jednotlivé útvary v podniku a tyto střediska s ním musí co nejlépe hospodařit. To platí i pro Středisko marketingu, obchodu, služeb a PR, které v DPmP a.s. vykonává, kromě jiných činností, i propagaci služeb a komunikaci s veřejností. V rámci střediska, provoz propagace a písmo malírný zajišťuje:

- propagaci služeb poskytovaných všemi organizačními jednotkami společnosti
- zhotovování informačních a propagačních materiálů o činnosti společnosti (plány sítě MHD, informační letáčky, brožury, propagační předměty apod.)
- prostřednictvím sdělovacích prostředků uveřejňování informací pro cestující veřejnost

- zhotovování a provozování reklam na vozidlech MHD podle uzavřených smluvních vztahů (včetně reklamních letáků uvnitř vozidel MHD).
- udržování čistoty provozovaných celovozových reklam a jejich odstraňování po ukončení sjednaného období

V posledních dvou letech směřuje DPmP a.s. marketingové úsilí převážně do odbavovacího systému a jeho neustálého zlepšování. Problematiku odbavovacího systému má v podniku na starost právě středisko marketingu, obchodu, služeb a PR, jehož jediným členem je vedoucí tohoto úseku. V blízké budoucnosti se uvažuje, že přibude další „člen do týmu“ a DPmP a.s. přijme nového zaměstnance (mistra), jehož náplní práce bude spravování odbavovacího systému a záležitostí kolem něj. Tímto by se rozdělily pravomoci a kompetence již mezi oba dva pracovníky a vedoucí střediska by se mohl věnovat více propagačním činnostem, PR a styku s veřejností.

Vzhledem ke zvláštnostem v dopravních službách, není možné využívat všechny prostředky marketingové komunikace. DPmP a.s. uskutečňuje komunikaci s veřejností zejména prostřednictvím reklamy a PR.

4.3 Financování a rozpočet propagačních aktivit

Dřívější systém financování pracoval na principu, že jednotlivá střediska musela hospodařit tak, aby část jejich rozpočtu zbyla i na propagační účely. To ve skutečnosti znamenalo to, že veškeré činnosti a záležitosti spadající pod konkrétní útvar byly upřednostňovány na úkor finančních prostředků pro komunikaci s veřejností a reklamu. Změna, ke které došlo, spočívá v tom, že veškeré propagační akce společnosti, včetně PR a reklamy, spadají pod středisko marketingu, obchodu, služeb a PR. Vedoucí tohoto úseku určuje každoročně plán propagačních aktivit na navazující rok, jsou stanoveny předpokládané náklady na uvažované akce a tento plán podléhá rozhodnutí a musí být schválen vedením společnosti. Finanční částky, se kterými musí vedoucí pro tento úsek vyjít jsou poměrně nízké, každoročně se pohybují okolo 500 000,- Kč.

Je zřejmé, že DPmP a.s. by měl v této oblasti usilovat o minimalizaci nákladů. Za tímto účelem využívá ke komunikaci s veřejností především vlastních prostředků (pomocí letáků na zastávkách a ve vozidlech MHD atd.). Výhodou v oblasti financování, kterou DPmP a.s. ve většině případů využívá, jsou reciproční smlouvy s médii, díky kterým jsou náklady na většinu PR aktivit nulové.

4.4 Plán propagačních aktivit

Plán uvažovaných akcí, kterými se DPmP a.s. prezentuje, se sestavuje na každý kalendářní rok. Plán obsahuje časový harmonogram a popis jednotlivých propagačních aktivit včetně doprovodných akcí, dále pak předpokládanou finanční náročnost a v neposlední řadě i způsob propagace a úsek, který akci zajišťuje. DPmP a.s. se snaží, aby na každý měsíc v roce byla naplánována alespoň jedna hlavní akce, které jsou většinou spojeny se společenskými nebo sportovními událostmi nebo se váží k určitému období roku (např. Valentýnské jízdy, Zahájení školního roku atd.). Některé aktivity se pořádají opakovaně každý rok, jiné jsou pro veřejnost připraveny prvně. DPmP a.s. se snaží přicházet s novými akcemi tak, aby zaujal co možná nejširší skupinu veřejnosti. Další snahou, jak upoutat zákaznickovu pozornost, jsou různé soutěže (např. "Pojeďte s námi"), které DPmP a.s. pořádá buď nahodile nebo u příležitosti nějakých výročí.

Plánované propagační aktivity DPmP a.s. za rok 2007 jsou uvedeny v příloze.

4.4.1 Plánované náklady na tisk propagačních materiálů

Součástí plánu propagačních aktivit jsou i uvažované náklady na propagační materiály jednotlivých služeb, plánovaných aktivit, přepravních změn nebo náklady na propagaci externích služeb DPmP a.s. a jiných služeb pro veřejnost. V jednotlivých tabulkách jsou uvedeny údaje o nákladech a předpokládaných cenách na vybrané propagační materiály pro rok 2007.

Tabulka 10 *Externí činnosti*

	náklad ks	předpokládaná cena
Autoškola	2000	10.000,- Kč
Mycí linka	500	2.500,- Kč
Odbavovací systém	10000	50.000,- Kč
Těžká údržba vozidel	500	2.500,- Kč

Zdroj: DPmP a.s., Plán propagačních aktivit 2007

Tabulka 11 *Informační materiály o MHD*

	náklad ks	předpokládaná cena
Tarifní podmínky	5000	20.000,- Kč
Přepravní podmínky	5000	20.000,- Kč
Plánky a seznamy linek	2000	15.000,- Kč

Informace o DPmP a.s.	5000	25.000,- Kč
-----------------------	------	-------------

Zdroj: DPmP a.s., Plán propagačních aktivit 2007

Tabulka 12 *Ostatní*

	náklad ks	předpokládaná cena
PF – novoroční přání	200	5.000,- Kč
Informační letáky o novém OS	20000	50.000,- Kč

Zdroj: DPmP a.s., Plán propagačních aktivit 2007

Plán nákladů bývá spíše orientační, předpokládaná cena celkem za tisk propagačních materiálů na rok 2007 byla určena na 200.000,- Kč. Tato cena je předpokládaná, DPmP a.s. ví, že musí počítat dopředu s určitou rezervou, avšak konečná cena by neměla přesáhnout 250.000,- Kč.

4.5 Externí komunikace - PR aktivity a reklama

Další komunikační prvky, které využívá DPmP a.s. ke komunikaci s vnějším i vnitřním okolím společnosti jsou PR aktivity. Od loňského roku jsou PR oficiálně přiřazeny pod dohled střediska marketingu, obchodu, služeb a PR, vedení podniku si plně uvědomuje, že PR jsou nedílnou součástí marketingové komunikace a úspěšného řízení společnosti.

Veřejností rozumíme skupiny obyvatelstva, jež mohou ovlivňovat chování podniku, stanovení cílů a jejich plnění. Tyto skupiny působí na podnik z vnějšku i zevnitř. V zájmu DPmP a.s. je, aby vytvářel co nejlepší vazby ve vztahu k veřejnosti. DPmP a.s. je ovlivňován zejména těmito skupinami veřejnosti:

- **Široká veřejnost** – představuje celkový pohled veřejnosti na postavení DPmP a.s. ve společnosti
- **Místní veřejnost** – okolí DPmP a.s., tvoří ho obyvatelstvo města Pardubic a okolních obcí, místní organizace a instituce, s nimiž má podnik buď vztahy pozitivní nebo negativní
- **Zájmové skupiny** – zájmové skupiny občanů, které se snaží prosadit buď celospolečenské zájmy nebo určitých skupin občanů (např. prosazování veřejné dopravy před individuální, hnutí zelených)
- **Mediální veřejnost** – zahrnuje média, které přinášejí zprávy, názory, články, charakteristiky a komentáře. Patří sem regionální tisk, noviny magistrátu, regionální

rozhlas a televize

- **Finanční veřejnost** – ovlivňuje schopnost podniku získat fondy zdroje. Patří sem banky, investiční společnosti a jediný akcionář DPmP a.s, Statutární město Pardubice.
- **Interní veřejnost** – tvoří ji zaměstnanci podniku na všech úrovních řízení.

Externí komunikace v podniku je základním pilířem jeho úspěšné existence. Je veškerou komunikací, kterou firma vyvíjí navenek. DPmP a.s. využívá při kontaktu s veřejností především tyto *média*:

4.5.1 Internet

Internetové stránky DPmP a.s. lze najít na této adrese: <http://www.dpmp.cz/>. Stránky podniku fungují už několik let a postupně procházely jistými úpravami. Dnešní vzhled stránek působí přehledně, detailně, i laik nemá problém s orientací, navíc působí i esteticky dobře. Jediné, co by se jim dalo vytknout, je například to, že v sekci o historii společnosti nebo o zajímavostech z historie MHD jsou některé údaje zastaralé a stránky jsou doplňovány se zpožděním.

Internet je v současnosti používán jako jeden z nejúčinnějších informátorů a nejen pro mladou generaci. Stránky DPmP a.s. mají vysokou návštěvnost, jsou druhou nejnavštěvovanější internetovou stránkou v pardubickém kraji. Novinkou jsou nově zavedené služby – „Připomínky a Reklamce“ a „Ztráty a nálezy“, které pomáhají při komunikaci mezi cestujícími a DPmP a.s. Ti cestující, kteří mají zájem o novinky z webu [dpmp.cz](http://www.dpmp.cz) se mohou na stránkách zaregistrovat a všechny důležité informace jim budou chodit na e-mail. Jako zajímavost pro uživatele MHD je tu připraveno diskusní fórum, kde probíhají různé diskuse o MHD v Pardubicích. Další způsob, jak se snaží DPmP a.s. udržet krok se svými zákazníky jsou ankety, které pravidelně obměňuje. Výsledky dávají podniku přehled o spokojenosti cestujících s MHD, kvalitou služeb nebo jim poskytují informace o provozu a přepravě.

4.5.2 Tisk

Tiskové zprávy a důležité informace zveřejňuje DPmP a.s. na svých internetových stránkách pod sekci „O společnosti“. DPmP a.s. využívá reciprocitu s některými deníky v Pardubicích. Jde o vzájemnou spolupráci mezi některými hromadně sdělovacími prostředky a podnikem. Princip pomoci spočívá v tom, že DPmP a.s. propaguje akce pořádané novinami a tisk na oplátku poskytne prostor pro prezentaci DPmP a.s. Články o MHD a službách v DPmP a.s. jsou pravidelnou rubrikou Radničního zpravodaje vydávaného magistrátem města

Pardubic. Vedení společnosti si uvědomuje, jaký význam mají novináři a sdělovací prostředky pro formování veřejného mínění a image instituce. Proto v oblasti public relations je zde snaha vycházet s novináři v dobrém, partnersky až přátelsky.

4.5.3 Rozhlas – rádia

DPmP a.s se prezentuje na základě recipročních smluv i v rádiích, kdy například dlouhodobě spolupracuje s Českým rozhlasem Pardubice. DPmP a.s. poskytnul Českému rozhlasu Pardubice reklamní plochu na jednom z trolejbusů na určitou dobu v určité hodnotě a na oplátku pak v daném období a v dohodnuté hodnotě podnik čerpá vysílací čas příslušného rádia. V minulých letech spolupracovali například na soutěži "Pojeďte s námi", celoroční hře pro cestující MHD v Pardubicích.



Obrázek 4 Soutěž Českého rozhlasu Pardubice „Pojeďte s námi“

Prezentace v rádiích je uskutečňována těmito různými způsoby:

- **Reklamní spoty** – upozorňují na změny týkající se jízdních řádů, změn tarifů, výluk, popřípadě informují o chystaných propagačních akcích. Cena reklamního spotu závisí na délce spotu (většinou 20 – 30 sekund) a na délce období, kdy je spot vysílán. Na výši ceny spotu má vliv dále to, jestli si DPmP a.s. nechá spot v rádiu vyrobit nebo jestli si spot připraví sám.
- **Předtočené rozhovory** – s představiteli vedení podniku, s ředitelem, popřípadě s vedoucím střediska marketingu, obchodu, služeb a PR.
- **Živá vystoupení** – jsou nejvíce lákavá pro veřejnost, často spojeno s dotazy posluchačů na osobu s níž se vede rozhovor.

Rozhlasové stanice vysílají nejen v podobě auditivní, ale například na svých

internetových stránkách zveřejňují také texty s fotografiemi.

Příklad mediaplánu Českého rozhlasu Pardubice zadaného DPmP a.s. na kampaň Pardubické karty je přiložen v příloze.

4.5.4 Televize

Spolupráce s televizními stanicemi na celorepublikové nebo regionální úrovni příliš nefunguje. Televizní stanice jsou informovány o změnách týkajících se MHD, stejně jako jiné hromadně sdělovací prostředky, ale stanice o příspěvky zatím příliš neprojeví zájem a často je ani neodvysílají. Reportéři se hrnou většinou případech, kdy jde o nějakou zajímavost, senzaci nebo naopak, když vycítí, že by se mohlo jednat o nějaký problém (např. hromadná nehoda), kdy se podnik dostane do nepředvídané krize (krizová komunikace).

4.5.5 Informování cestujících

Nedílnou součástí MHD je informování cestujících o změnách (v provozu, přepravě, jízdních řádech atd.) a novinkách (pořádané akce DPmP a.s., obnova vozového parku, nové služby atd.). Za tímto účelem využívá především zastávky a vozidla MHD, ve kterých vylepuje různé letáky s potřebnými informacemi. Tento způsob oslovování a informování cestujících považuje DPmP a.s. za nejúčinnější, protože cílová skupina veřejnosti se koncentruje právě na těchto místech.

Ke zvýšení cestujících v MHD by se DPmP a.s. měl zaměřit na širší okruh veřejnosti a upínat svoji pozornost i na jiné možnosti předávání informací. Zlepšení informovanosti by mělo být úkolem samotných zaměstnanců společnosti, kteří se stýkají s veřejností nejvíce a nejčastěji, tj. revizoři, řidiči a zaměstnanci předprodeje.

Mezi další nástroje externí komunikace, které DPmP a.s. využívá při komunikaci s veřejností patří:

- **Výroční zprávy** – jsou uveřejňovány na internetových stránkách, libovolně ke stažení, DPmP a.s. momentálně dokončuje zprávu za rok 2007
- **Jubilejní publikace** – jubilejní záležitosti, vydává při významných výročních podniku
- **Tiskové konference** – pravidelná setkání s magistrátem, s novináři na probírané aktuální téma, nově poskytnutou službu (odbavovací systém) atd.
- **Interview, rozhovory, diskusní vystoupení** – rozhovory v médiích, diskuse s veřejností, beseda na různá témata
- **Logo a symboly podniku** - jsou důležitou součástí podnikové image a organizační

kultury a podporují podnikovou identitu a loajálnost zaměstnanců ke společnosti. DPmP a.s. pro logo společnosti dodržuje jednotný vizuální styl.

- **Letáky a brožury** - vydávané jako propagační materiály nebo pro informovanost cestujících.
- **Reklamní kampaně** – nosiče reklamních kampaní používané DPmP a.s. jsou např. billboardy, mobillboard, audiovizuální spoty, celoplošné nátěry vozidel, plakáty
- **Billboardy** – nosiče reklamních kampaní jsou převážně umístěny na vysoce frekventovaných místech nebo na hlavních silničních tazích. DPmP a.s. připravuje i poměrně nový reklamní produkt – Mobillboard.
- **Audiovizuální materiál** – powerpoint prezentace podnikových studií, propagační reklamní spot na Pardubickou kartu: „S Pardubickou kartu rychle, pohodlně a bezstarostně. Výhody především.“
- **Informační tabule** – od srpna 2007 umístil DPmP a.s. na Hlavním nádraží první světelný informační panel v Pardubicích. Panel poskytuje cestujícím ucelené informace o odjezdu konkrétního spoje MHD, směru linky, místě odjezdu a reálném čase. Rovněž umožňuje pomocí pohyblivého textového řádku informovat cestující např. o změnách v dopravě či mimořádných situacích. Informační panel je pro svoji funkci vybaven PC technologií s komunikačním systémem. Tato instalace prvního světelného informačního panelu je také prvním krokem v dlouhodobé koncepci společnosti v rámci zvýšení komfortnosti v informování cestujících. V blízké budoucnosti lze očekávat rozšiřování počtu instalovaných tabulí, a to především v lokalitách přestupních uzlů (např. Masarykovo náměstí nebo náměstí Republiky).

Informační panel je dobrým nápadem, ale má i své nedostatky. Spoj, který má být jen minutové zpoždění, přijíždí do stanice ve chvíli, kdy už není uveden na světelném panelu a tudíž cestující, který zrovna přišel do zastávky o něm neví, tedy s ním ani nepočítá.

- **Reklama na vozidlech** – jeden z nejužitečnějších způsobů propagace vlastních služeb (trolejbusy s reklamou na nové nízkopodlažní trolejbusy nebo na Pardubickou kartu). DPmP a.s. poskytuje reklamu na vozidlech za poplatky nebo v rámci reciprocit.

4.5.6 Nabídka reklamních produktů DPmP a.s.

Nabídku reklamních produktů včetně reklamy na vozidlech poskytuje DPmP a.s. všem firmám, které ji kontaktují. Ceník pro jednotlivé produkty je uveden na internetových stránkách podniku.

- Reklama na internetových stránkách www.dpmp.cz
- cena se stanovuje individuálně, zájemci o reklamu mohou kontaktovat DPmP a.s.
- Ceník pronájmu zastávkového označníku 96x47 cm
- ceny jsou uvedeny bez DPH, při větších zakázkách lze sjednat smluvní ceny

Tabulka 13 Ceník

Počet letáků	Cena za měsíc		
	1	6	12
10 ks	250	220	185
20 ks	220	200	165
40 ks	180	170	150

- Ceník výlepu reklamních letáků ve vozech MHD v Pardubicích

60 ks formát A 4 1 500 Kč na týden + DPH 19%

60 ks formát A 5 800 Kč na týden + DPH 19%

Sleva 10 % při výlepu 2 (a více) letáků ve voze na 4 týdny (a více).

- Ceník pronájmu billboardů na plotě DPmP a.s.

1 měsíc 5 000 Kč + 19 % DPH

6 měsíců4 500 Kčcelková cena 27 000,- Kč + DPH

12 měsíců.....4 000 Kč.....celková cena 48 000,- Kč + DPH

- reklama na vozidlech

Celoplošnou reklamu zajišťuje reklamní agentura Barth media, a.s., která je výhradním vlastníkem práv realizovat reklamní činnost na všech prostředcích pardubické MHD. Reklamu na vozidlech považuje DPmP a.s. jako jeden z nejefektivnějších druhů prezentace, když bychom srovnali její účinnost a vynaložené náklady na reklamu. Vozidla MHD zpravidla najezdí až 6 000 km měsíčně po celém městě a přilehlém okolí a výhodou je, že vozy se na jednotlivých linkách střídají, čímž dosahují účinnosti po celém městě a okolí.

Na vozidlech MHD je možné realizovat buď celoplošnou reklamu, celopolepovou, pásovou nebo polep jen určité části vozidla (bok, zadní část vozidla, atd).

4.6 Interní komunikace

Interní komunikace je spojena s vytvářením podnikové identity, motivací a vzděláváním zaměstnanců tak, aby se chovali v souladu s touto identitou při jednání s vnější veřejností. DPmP a.s. navrhl program na vytváření *podnikové identity (Corporate Identity)*, jehož součástí je i komplexní propagace podniku, která vyžaduje jednotné chování na veřejnosti.

Podniková identita v sobě zahrnuje:

- *podnikový design* – např. jednotné používání loga DPmP a.s.
- *podnikovou kulturu* – sdílené hodnoty v podniku – jednotný styl vedení, loajálnost
- zaměstnanců ke společnosti, podnikové oslavy, uniformita oblečení u řidičů
- *podnikovou komunikaci* – vnitropodniková komunikace mezi jednotlivými útvary
- *podnikovou image* – pozitivní image je důležitá pro zvládnutí krizových událostí a pro zvýšení úspěšnosti podniku



Obrázek 5 Logo DPmP a.s.

Každý prvek podnikové identity je dále podrobně rozpracován a stanovuje zásady, které je potřeba dodržet, aby byla ve společnosti dosažena podniková identita.

Zaměstnanci jsou v současnosti tím necennějším zdrojem, kterými DPmP a.s. disponuje, proto by si jich měl podnik vážít a podle toho s nimi jednat. Cílem podniku je rozvíjet schopnosti a znalosti svých zaměstnanců tak, aby společnými silami dosahovali naplňování strategických cílů podniku. Lidský faktor je zde vždy na prvním místě, DPmP a.s. klade důraz na vzdělávání a školení svých zaměstnanců a pravidelně pro ně připravuje různé programy. Proto provádí pravidelná školení pro řidiče, revizory a prodavačky. Tito zaměstnanci podniku

přicházejí nejčastěji do styku s cestujícími a jsou tedy i nejvíce sledováni a podrobeni kritice.

4.6.1 Styl komunikace

DPmP a.s. se potýká u některých skupin veřejnosti s částečnou nedůvěrou, která nemusí být ovlivněna obecně kvalitou služeb, ale naznačuje zvláště něco o „tónu a způsobu“ komunikace mezi zaměstnanci (jako prostředník mezi podnikem a cestujícími) a veřejností. DPmP a.s. má tu nevýhodu, že všechno co dělá, nějak ovlivňuje jeho okolní prostředí. Lidé tyto momenty vnímají a někteří bedlivě čekají, kdy a v čem udělá chybu. A jelikož je podnik v majetku města, stává se, že si lidé stěžují přímo „tam“, buď prostřednictvím stížností nebo reakcemi a připomínkami v Radničním zpravodaji. To samozřejmě nedělá DPmP a.s. dobrou pověst. Na druhou stranu je vidět, že uveřejňováním odpovědí občanů DPmP a.s. dává najevo, že se zajímá o jejich názory a dává tak prostor k oboustranné komunikaci.

Představte si situaci. Spěcháte ráno do práce nebo do školy, nestíháte. Dobíháte autobus a pokud máte štěstí, tak na vás řidič počká a vy nastoupíte, v horším případě vám zavře dveře před nosem a odjede ze zastávky. Ještě existuje možnost, že vy autobus doběhnete, ale protože je přeplněn, nezbyde vám než počkat na další spoj.

Nastoupili jste a hledáte peníze na zakoupení jízdenky. Nemáte drobné, a tak vytahujete svoji pětistovku. Reakce řidiče? „Nemáte drobné? Máte si koupit jízdenku předem! Takové mám nejradši.“ Nebo zastaví v nejbližší zastávce, kde se nachází trafika, aby peníze rozměnil a mohl vám vrátit nazpátek....

Tímto příkladem z dopravního provozu jsem chtěla upozornit na situace s kterými se občas setkáváme.

4.6.2 Školení pro zaměstnance

DPmP a.s. uskutečňuje s těmito klíčovými zaměstnanci pro veřejnost tyto školící programy:

- **Školení pro manažery** – DPmP a.s. si uvědomuje, že správný postoj a chování vidí a duplikují zaměstnanci ve svých vedoucích. Když nebudou dodržovat pravidla chování a normy oni, těžko to můžou chtít po svých podřízených. V nedávné době podnik za tímto účelem poslal své vedoucí pracovníky na vícedenní školení zaměřené na vnitropodnikovou komunikaci, které se zúčastnilo cca 15 lidí z celého podniku. Školení probíhalo v Lázních Velichovky, pod dohledem psychologa.
- **Školení pro revizory a dispečery** - podnik myslí i na své zaměstnance z řad přepravních kontrolorů a dispečerů, pro které připravuje psychologická školení a

porady na zvládání stresových a konfliktních situací, s kterými přicházejí pravidelně do kontaktu při výkonu práce. Tuto práci mohou dělat jenom psychicky odolní lidé, neboť revizoři často čelí verbálním i fyzickým útokům.

- **Pravidelná proškolení řidičů** – řidiči jsou proškoleni pravidelně každého půl roku podle zákona o silničním provozu a zákona o drahách.

4.6.3 Reklamní kampaň na přijetí nových řidičů

Problém, kterým v poslední době DPmP a.s. čelí, není jenom ubývání cestujících, naopak čím dál více lidí jezdí načerno a navíc si řidiči řekli o více peněz. Po vyjednávání s odbory koncem loňského roku se podnik zavázal ke zvýšení mezd o 7,5 %, nejvíce si polepšili řidiči. Přesto se v současnosti DPmP a.s. potýká s nedostatkem řidičů. Ideální stav je 225 řidičů, podle posledních čísel (k 1.3. 2008) jich je v pracovním poměru ale pouze 187, k ideálnímu stavu jich tedy minimálně třicet osm chybí. Tento problém bohužel neřeší jenom DPmP a.s., ale většina dopravních podniků v republice.

DPmP a.s. proto připravil rozsáhlou kampaň na přijetí nových řidičů, a to prostřednictvím reklamy na internetu, upoutávku na kampaň najdete i v sekci volná místa. Aby se dostala informace o náboru k co nejširšímu okruhu cestujících, využívá DPmP a.s. informační letáky nalepené uvnitř vozidel a celoplošnou upoutávající reklamu na autobusu. A protože je na trhu práce tahle profese velmi nedostatková, je náborová kampaň zaměřená hlavně na ženy. Podnik se zatím může pochlubit 26 řidičkami.



Obrázek 6 Kampaň na řidiče na vozidlech MHD

4.6.4 Bulletin Dopravního podniku města Pardubic a.s.

V září loňského roku vydal DPmP a.s. svoje první číslo podnikového časopisu. Bulletin DPMP a.s. vydává Dopravní podnik města Pardubic a.s. výhradně pro své zaměstnance v celkovém nákladu 300 kusů. Distribuci zajišťují příslušní vedoucí středisek. Redakční rada se skládá z vedoucího střediska marketingu, obchodu, služeb a PR, dále ho vede vedoucí středisek vrchního vedení a měniren a manažer řízení jakosti. V tomto roce již vyšlo další číslo a plánuje se uvedení dalšího. Zaměstnanci podniku mohou do „redakce“ zasílat svoje připomínky, náměty i otázky s dotazy.

Časopis je rozdělen do několika částí, začíná úvodním slovem ředitele, pak pokračuje informacemi z osobního oddělení (životní a pracovní jubilea), mluví o připravovaných událostech, pár slov o vedení podniku, řeší nějaké aktuální téma (např. nábor řidičů), seznamuje v každém čísle zaměstnance s určitým oddělením v podniku, vede rubriku o historii MHD a zmiňuje spoustu dalších aktivit. Interní časopis pomáhá vytvářet pocit sounáležitosti zaměstnanců s podnikem. V příloze je přiložen náhled časopisu.

Mezi nástroje interní komunikace v DPmP a.s., které ovlivňují vnější vztahy s veřejností patří například **dny otevřených dveří, návštěvy organizace, jubilejní publikace a výroční zprávy, podnikové brožury.**

5 Zhodnocení a návrhy na zlepšení pro DPmP a.s.

Vzhledem k tomu, že jsem měla možnost poznat DPmP a.s. již při výkonu odborné praxe v oddělení marketingu a obchodu ve druhém ročníku, a tak nahlédnout podniku trochu pod „pokličku“, mi částečně pomohlo při zpracování praktické části bakalářské práce. Po seznámení s náplní práce tohoto střediska jsem si udělala obrázek v čem spočívá úloha a rozsah marketingové komunikace pro organizaci, která podniká v dopravních službách sloužícím pro veřejnost.

Dále to byly zejména interní zprávy a studie z podniku, různé informační materiály, brožury, internetové stránky a v neposlední řadě také konzultace, které mi poskytl vedoucí střediska obchodu, marketingu, služeb a PR. Výhodou pro monitorování a zpracování analýzy mi mohl být také fakt, že celý život jako občan Pardubic využívám služeb MHD v Pardubicích a tudíž vnímám problematiku kvality nabízených služeb DPmP a.s. i očima zákazníka.

Díky těmto všem faktorům jsem provedla již zmíněnou analýzu, která poskytla informace o tom, které jsou silné, ba naopak slabé stránky DPmP a.s. V následující části s pokusím nejprve zhodnotit stav marketingové komunikace v podniku a stručně nastínit pár návrhů, na čem by měl DPmP a.s. do budoucna pracovat, aby se mu podařilo zákazníky nejenom získat a vytvořit s nimi oboustranný vztah, ale také si je udržet.

5.1 Zhodnocení provedené analýzy

Každoročně je střediskem marketingu, obchodu, služeb a PR sestavován plán propagačních aktivit, s jejich finanční náročností a je určen způsob, jakým budou akce propagovány. V podniku neexistuje komplexní systém propagace, stává se, že některé akce probíhají nahodile nebo podle vhodnosti konkrétní příležitosti. Většina propagačních akcí je zaměřena na veřejnost, na navázání kontaktu s ní a cílem je, aby se DPmP a.s. prostřednictvím těchto aktivit dostal do povědomí občanů a navodil pocit, že se podnik o ně zajímá, chce jim přinášet potěšení (různé soutěže, Valentýnské a Josefovské jízdy atd.), ale řešit s nimi i problémy (diskuse).

Jednou z forem komunikace pro podporu PR, které se jako komunikační médium v podniku dostává v současnosti do popředí, je internet. Internetové stránky podniku mají vysokou návštěvnost, což svědčí o jejich oblíbenosti. Poskytují informace o jízdních řádech, o historii a vývoji společnosti, informace o jejích činnostech a nabízených službách. Vzhled a podobu stránek hodnotím kladně. Graficky jsou stránky zpracované zajímavě,

doplňované obrázky, schémata, fotografiemi a různými zajímavostmi z MHD. Důležité je, aby DPmP a.s. stránky pravidelně aktualizoval.

DPmP a.s. se snaží udržovat dobré vztahy i s regionálním tiskem a rádií. Spolupracuje s nimi na vztahu reciprocity, jež zajišťuje přínos oběma stranám. Pomocí těchto sdělovacích prostředků komunikuje s občany a informuje je o různých změnách, soutěžích a propaguje tak podnik navenek. Již v minulosti se podnik snažil vydávat v Radničním zpravodaji pravidelnou rubriku „Vy se ptáte, my odpovídáme“, ale projekt nebyl dlouhodobě úspěšný. Snahou je i prezentace podniku pomocí televize, využitím regionální stanice, která by tak oslovila širší okruh veřejnosti. Tato forma komunikace je spíše méně využívaná, především nezájmem ze strany televize.

Mezi další nástroje, jak se snaží podnik komunikovat s veřejností patří povinně vydávané výroční zprávy, které jsou zveřejňovány na internetových stránkách a utváří v interní i externí veřejnosti představu o společnosti. Tato zpráva musí být odborně zpracovaná a zahrnuje pečlivou přípravu. Dále jsou při významných příležitostech a výročích společnosti vydávány podnikové publikace a brožury, tyto materiály se pak dostanou k zákazníkům prostřednictvím uspořádaných propagačních akcí nebo jako propagační materiál formou výhry, například v soutěži.

DPmP a.s. využívá také hojně reklamních kampaní v podobě různých letáků vylepených na zastávkách nebo ve vozidlech. Zde se domnívám, že by jejich množství mohlo být menší, neboť zabírají zbytečně mnoho místa na oknech a kazí prožitek z výhledu při jízdě. Důležitým informátorem jsou billboardy, které podnik využívá zejména při propagaci nových kampaní a dokáží oslovit poměrně velké množství lidí, ale jejich nevýhodu spatřuji v tom, že jsou nepřemístitelné a ne tak účinné jako reklama na vozidlech. Takto zvolenou reklamou dokáže DPmP a.s. oslovit nejvíce lidí. Vozidlo jako pohyblivý nosič reklamy má obrovskou výhodu, že nestojí na jednom místě, a tak se zvyšuje počet lidí, které může reklama oslovit. Moderní způsob, jak oslovit veřejnost je formou krátké upoutávací reklamy v podobě reklamního proužku (tzv. banner) na internetu.

Důležitou oblastí komunikace pro DPmP a.s. je interní prostředí společnosti. Je třeba vést vnitřní komunikaci v podniku tak, aby byli zaměstnanci včas a efektivně informováni o plánovaných aktivitách o vizi a cílech podniku. Podnik pracuje na postupném vytváření podnikové identity a jejích složek, kterou propaguje styl chování a jednání podniku uvnitř i navenek, buduje image značky a důležité hodnoty v podniku. Vedení společnosti si zároveň uvědomuje, že klíčoví zaměstnanci podniku mají rozhodující vliv v chování a komunikaci na současné i potencionální zákazníky. Pro interní komunikaci podnik začal vydávat

vnitropodnikový časopis s názvem „Bulletin DPmP a.s.“ sloužící výhradně pro zaměstnance. Jsem přesvědčena, že časopis je dobrým nápadem, jak přiblížit situaci a dění v podniku, novinky a připravované události, zachycuje interní záležitosti zaměstnanců (jubilea) a pomáhá navodit dobré vztahy v kolektivu.

5.2 Návrhy, zlepšení a doporučení

V následující části práce se zaměřím na návrhy, které DPmP a.s. doporučuji ke zlepšení marketingové komunikace a některých prvků komunikačního mixu podniku. Ráda bych tedy představila několik nápadů, které by dále mohly přispět ke zvýšení kvality služeb v MHD v Pardubicích a při komunikaci DPmP a.s. s jeho vnitřním i vnějším okolím, zejména při kontaktu s klíčovými zákazníky, tj. cestující veřejností.

5.2.1 Informační systém pro cestující

5.2.1.1 Zdokonalení komunikačního systému informační tabule

Umístění informační tabule na zastávce před Hlavním nádražím v Pardubicích byl jistě dobrý nápad, avšak se domnívám, že panel má i své nedostatky. Spoj, který má být jen minutové zpoždění, přijíždí do stanice ve chvíli, kdy už není uveden na světelném panelu a tudíž cestující, který zrovna přišel do zastávky o něm neví, a tedy s ním ani nepočítá. Na tento problém jsem poukázala v analytické části práce.

Ke zlepšení této situace bych navrhovala vybavit prostředky MHD takovým zařízením, které by vyslalo signál do informační tabule ve stanici ve chvíli, kdy konkrétní spoj (např. autobus č.6) vjel do zastávky. Teprve poté by se informace o spoji vymazala z tabule. Cestující čekající na zastávce nebo ti, co by k ní zrovna přišli by věděli, který spoj už odjel nebo je zpožděn a ještě do zastávky nedorazil, neboť na tabuli stále svítí.

Domnívám se, že by veřejnost tento krok ke zlepšení funkce komunikačního systému tabule do budoucna jistě ocenila, obzvláště když DPmP a.s. plánuje rozšířit světelné panely i do dalších klíčových míst v Pardubicích.

5.2.1.2 Zavedení informační kiosků

Informováním cestujících o jízdních řádech a s tím souvisejících službách v MHD na zastávkách, v dopravních prostředcích vede ke zvyšování atraktivity hromadné dopravy osob. Zavedení těchto terminálů by přispělo k informovanosti zejména náhodně cestující veřejnosti (např. turisté). Kiosky by měly být umístěny na významných dopravních uzlech (např. vedle

informační tabule na vlakovém nádraží nebo na Masarykově náměstí, Náměstí Republiky).

Zacházení by mělo být jednoduché. Pomocí dotykové obrazovky by si každý občan mohl zadat směr své jízdy, naplánovat si svoji cestu tak, že by zadal výchozí místo a cíl cesty (pokud nezná cílovou zastávku). Po zadání údajů by součástí výsledků systému byl okruh zajímavých míst (kultura, sport, zábava) poblíž cílové stanice a tipy na výlety v okolí místa.

Tento nápad by se dal využít i pro pravidelné cestující využívajících služeb VYDIS v kraji, za předpokladu spolupráce všech zúčastněných dopravních podniků. Provozovatelé tohoto integrovaného systému by mohli v rámci spolupráce pořádat v letní sezóně nebo o prázdninách poznávací výlety po Východočeském kraji.

5.2.1.3 Informace uvnitř dopravních prostředků

Informační panel

Venkovní panel na vozidle označuje konečnou zastávku (udává směr jízdy) a informuje nás o přehledu následujících zastávek.. Informace o jízdě nalezneme také uvnitř vozidla. DPmP a.s. v současnosti používá vnitřní panel za kabinou řidiče poskytující informace cestujícím o čísle linky, novinkou po zavedení nového způsobu odbavování je zvukové hlášení o názvu příští zastávky.

Napadají mě další možnosti jak prezentovat některé nové služby, které by pomohly cestujícím pomoci při orientaci v dopravním provozu MHD v Pardubicích a mohly by zároveň sloužit i k jiným než informačním účelům.

Informační systém LCD obrazovek

Postupně bych zavedla do nejnovějších dopravních prostředků *informační systém LCD obrazovek* (do každého prostředku dva monitory), které by se daly upevnit zády k sobě uprostřed vozidla ke stropu tak, aby každá směřovala do jedné části vozidla (nebo jedna oboustranná obrazovka). Obrazovka by sloužila jako vizuální médium, beze zvuku, aby její hluk nenarušoval klid cestujících při jízdě.



Obrázek 7 *Informační systém LCD obrazovky*

Jednou z funkcí by bylo, že by doplňovala dosavadní služby informačního panelu uvnitř vozidla. Před zastavením v každé zastávce by se na obrazovce objevovala informace, která by sdělovala cestujícím přestup na jiné linky, včetně přehledu nejbližších odjezdů jednotlivých spojů. Tento systém informací o linkách by pomohl zejména náhodným cestujícím, turistům nebo cizincům, jenž se v MHD příliš neorientují, ale i pravidelným cestujícím. A to například v momentě, kdy uvažujeme o přestupu, protože se potřebujeme někam dostat nebo potřebujeme chytit jiný spoj, ale nevíme kdy nám jede. V tom případě si můžeme vybrat ten spoj, o kterém víme, že přijede nejdříve, nemusíme zbytečně dlouho čekat atd.

Další výhodou, k čemu by obrazovka sloužila je nabídka produktů nebo služeb, různé soutěže či jiné akční nabídky, reklamní spoty a kampaně organizované buď DPmP a.s. nebo jinými subjekty. Pomocí krátkých reklamních spotů by se zde mohly prezentovat jak firmy, tak zejména služby Statutárního města Pardubic. Jelikož je DPmP a.s. v majetku města, mohlo by zde propagovat a informovat občany o chystaných akcích, nových službách a jiných aktivitách jako je kultura, společenské události ve městě, sport atd. Jsem toho názoru, že tato forma komunikace by měla opravdu masivní dopad na cestující a ovlivnila by jejich spokojenost z jízdy. Dalším přínosem pro podnik by dozajista byly finanční prostředky od firem získané za spouštění reklamních spotů.

Nemluvě o tom, že by mohla reklama prezentovaná na obrazovce z velké části nahradit letáky nalepené na oknech, se kterými již v minulosti cestující (především starší občané) nebyli zcela spokojeni, neboť jim bránily při výhledu. Navíc také jejich nevýhodou je určitá neestetičnost, protože letáky vylepené v různých velikostech a barvách na oknech vozidla MHD příliš nezkrášlují.

5.2.2 Nápady a doporučení pro zlepšení marketingové komunikace mezi zaměstnanci a cestujícími

Z analýzy interní komunikace v DPmP a.s. vyplývá, že podnik by měl v oblasti vnitřní komunikace trochu přidat. Doporučila bych mu, aby se dlouhodobě zaměřil na vybudování příznivé image a dobrého jména společnosti. Podniková identita stmeluje podnik uvnitř a naplňováním jejích každodenních činností dodává podniku na důvěryhodnosti u různých skupin veřejnosti.

5.2.2.1 Řidiči a revizoři

Dovedu si představit, že několikahodinové sezení za volantem v největší dopravní špičce asi není žádný med, ale přesto se očekává, že řidič je ten, kdo má o situaci ve voze přehled a je připraven na všechny okolnosti. Je tím, kdo prezentuje podnik navenek a podle toho by se měl taky náležitě chovat a jednat s cestujícími.

K tomu, aby se změnil způsob komunikace řidičů a revizorů v provozu, které ovlivňují kvalitu služby pro zákazníka by podle mého názoru měl DPmP a.s. začít dlouhodobě pracovat na vzdělávání svých zaměstnanců, posílat je na psychologicko-sociální kurzy, kde by se učili, jak vhodně jednat s cestujícími, jak být odolný proti vnějším podmínkám, které mohou působit na jejich psychickou i fyzickou stránku.

Navrhovala bych, aby pro plynulost a pohodlnost provozu měl každý řidič u sebe kasičku s příslušným obnosem peněz na vrácení, aby se v některých případech nestávalo to, co jsem popsala v analytické části práce. Povinností řidiče je jízdenku cestujícímu prodat a měl by být připraven na okolnosti s tím spojené.

Role revizorů by neměla být jenom represivní (jsou na výběru pokut finančně zainteresováni). Samozřejmě to, aby se revizoři nesoustředili jenom na černé pasažéry předpokládá hromadný program přeškolování. Do budoucna bych doporučovala, aby se jejich funkce z části zaměřila na jakési mobilní informátory v prostředcích MHD. Představovala bych si to tak, že by fungovali také jako průvodci při změnách dopravních služeb a provozu, upozorňovali dopředu cestující na tyto změny a stejně tak i v počáteční fázi zaváděcích změn, spíše než aby hned od začátku cestující sankciovali. Myslím, že by tyto informační kroky veřejnost ocenila, přispělo by to k vzájemné komunikaci. Domnívám se, že by tak stoupla i prestiž samotných revizorů a pohled veřejnosti na ně.

Závěr

V své bakalářské práci jsem se zabývala tématem „Analýza komunikačního mixu v DPmP a.s.“. Metodika a postup celé práce byl založen na teoretických poznatcích, které jsem se snažila uplatnit v praktické části, kde jsem vycházela z interních i externích informací o podniku.

V teoretické části práce jsem charakterizovala některé důležité pojmy, které jsou součástí dnešního moderního marketingu, vymezila komunikační systém marketingu a uvedla základní složky komunikačního mixu, které jsou nutné pro úspěch firmy podnikající v dopravních službách. V rámci situační analýzy bylo pro potřebu zpracování analýzy komunikačního mixu nutné nejprve představit DPmP a.s. a popsat jeho pozici jako poskytovatele veřejných dopravních služeb.

Cílem této práce bylo analyzovat komunikační aktivity v DPmP a.s. V práci jsem se pokusila popsat, jakou úlohu má marketingová komunikace v podniku pod vedením střediska marketingu, obchodu, služeb a PR a které činnosti podnik vykonává pro uspokojování potřeb svých zákazníků. Koneckonců to, jak DPmP a.s. dokáže komunikovat se svými zákazníky, rozhoduje o jeho image, o tom, jak jsou s ním zákazníci spokojeni, jak podniku důvěřují a jak hodnotí jeho úroveň – kvalitu.

Na základě zhodnocení provedené analýzy v DPmP a.s. se domnívám, že MHD v Pardubicích udělala během posledních let výrazný krok dopředu, a to nejen v oblasti kvality provozu MHD, přepravy osob, modernizací atd., ale také svým přístupem k veřejnosti. Nejdůležitější složkou všech těchto aktivit je komunikace a styk se zákazníkem, který stojí o to, aby byl vyslyšen. DPmP a.s. je v neustálém kontaktu se zákazníkem, ale bohužel metody a styl, kterými to praktikuje, by potřebovali do budoucna trochu pozměnit. Podnik má v jistých oblastech stále ještě rezervy a určité nedostatky, na jejichž odstranění by měl usilovně pracovat.

Proto by DPmP a.s. do budoucna neměl „usnout na vavřínech“, avšak dále rozšiřovat a zkvalitňovat nabídku služeb pro veřejnost. Měl by také více vnímat a vyslechnout si názory občanů, co si zákazník přeje a pracovat na tom, aby nejen splnil to, co se od něj očekává, ale aby zákazníkovi představy a tužby předčil. Jedině tak, může být vždy o krok dopředu před

„konkurencí“, může efektivně uspokojovat požadavky svých zákazníků a udávat nové trendy v oblasti veřejné dopravy.

Domnívám se, že jsem svými návrhy na zlepšení a doporučeními v závěrečné fázi práce přispěla k možnému zlepšení úrovně kvality poskytovaných služeb, k lepší informovanosti a oboustranné komunikaci mezi zákazníky a DPmP a.s.

Použitá literatura

1. BOUČKOVÁ, J., aj. Základy marketingu. 3. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze : Nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6.
2. BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003.
3. FORET, M. Marketingová komunikace. Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9
4. HESKOVÁ, M. Marketingová komunikace součást marketingového mixu. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001
5. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004
6. KOTLER, P; DOLANSKÝ, V.; JURNEČKA, S. Marketing management. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
7. ŘEZNÍČEK, B.; ŠARADÍN, P. Marketing v dopravě. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4
8. VACULÍK, J. Základy marketingu. 2. vyd. Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-583-8
9. VACULÍK, J.; BERKA, A.; KUBĚNKA, M. Marketing II. Univerzita Pardubice, 2005

www.dpmp.cz

Interní materiály firmy DPmP a.s.

Zpráva o rozboru hospodaření DPmP a.s. za rok 2007

Plán propagačních aktivit DPmP a.s. na rok 2007

Seznam příloh

Příloha 1: Plán sítě linek MHD

Příloha 2: Vývoj vozového parku

Příloha 3: Brožura o Pardubické kartě

Příloha 4: Reklama na vozidle

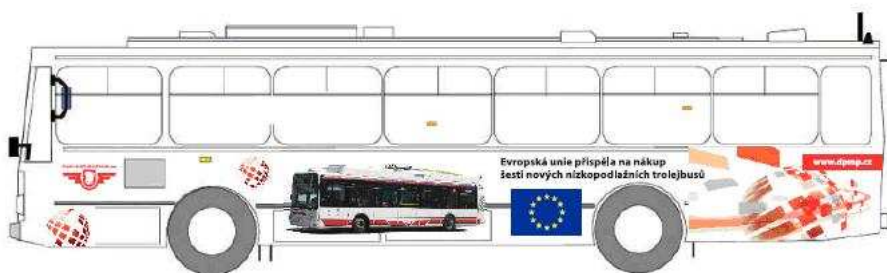
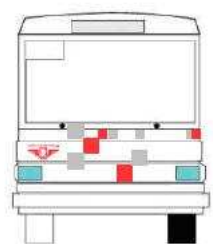
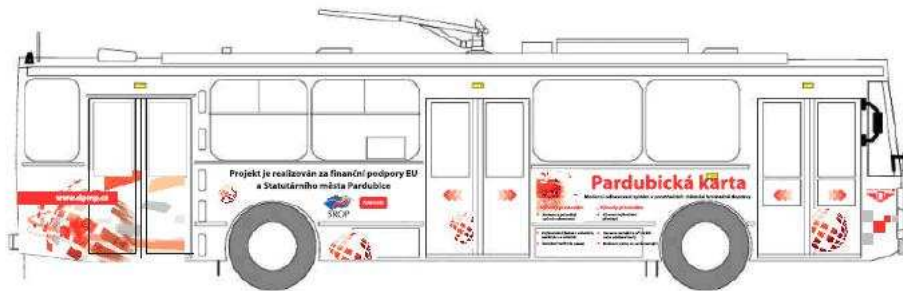
Příloha 5: Tisková konference

Příloha 6: Billboard

Příloha 3: Brožura o Pardubické kartě



Příloha 4: Reklama na vozidle



Příloha 5: Tisková konference



Příloha 5: Billboard

