

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Marketingový plán ve vybraném dopravním podniku
Iveta Švadlenková

Bakalářská práce
2011

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta ŠVADLENKOVÁ**
Osobní číslo: **D10875**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Marketingový plán ve vybraném dopravním podniku**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Teoretické vymezení vybraných marketingových nástrojů
2. Analýza marketingového prostředí Dopravního podniku města Pardubic a.s.
3. Návrh marketingové strategie Dopravního podniku města Pardubic a.s.

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Čáp**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2011**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlášení:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v závěru práce v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na mou práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence k užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30.5.2011

Iveta Švadlenková

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jiřímu Čápovi za věcné připomínky k úpravě i obsahu práce. Dále bych ráda poděkovala odbornému zaměstnanci DPMP, a.s. Ing. Lud'ku Francovi za konzultace a rady při psaní práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá marketingovým plánováním a následným sestavením marketingové strategie pro Dopravní podnik města Pardubic, a.s. V úvodní části jsou shrnuty teoretické poznatky týkající se oblasti postupů při tvorbě marketingového plánu. Důležitou a nejobsáhlejší částí této práce je analýza marketingového prostředí podniku. Je v ní zahrnuta analýza vnitřního prostředí podniku, dále pak analýza vnějšího prostředí a podrobná SWOT analýza. V závěrečné části nalezneme vyústění těchto analýz v podobě stanovení cílů podniku a vypracování marketingové strategie.

KLÍČOVÁ SLOVA

doprava; marketingový plán; dopravní podnik; strategické cíle; městská hromadná doprava

TITLE

Marketing plan in certain public transport services company

ANNOTATION

This thesis handles about marketing planning and compiling marketing strategy for Dopravní podnik města Pardubic, a.s. (Public transport services company of the city of Pardubice). The first part includes theoretical knowledge about marketing plan compiling processes. The second part is the analysis of marketing environment, there is the chapter about the internal company environment as well as the external company environment analysis and detailed SWOT analysis. There is the logical result in objectives setting and marketing strategy compiling in the last part of the thesis.

KEYWORDS

transportation; marketing plan; public transport services company; strategical objectives; city public transport services

Obsah

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ VYBRANÝCH MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ 10	
1.1 Definice a význam marketingu	10
1.2 Definice a význam marketingového plánování	10
1.2.1 Obsah marketingového plánu	11
1.3 Teoretické vymezení vybraných marketingových nástrojů.....	12
1.3.1 Marketingový mix	12
1.3.2 SWOT analýza.....	18
1.3.3 Stanovení cíle	19
1.3.4 Marketingová strategie	22
1.3.5 Akční programy	23
1.3.6 Kontrola	24
2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ DOPRAVNÍHO PODNIKU MĚSTA PARDUBIC, A.S.....	25
2.1 Historie podniku	25
2.2 Činnost DPMP, a.s.....	26
2.3 Vstupní analýza	29
2.4 Analýza mikroprostředí DPMP, a.s.....	29
2.4.1 Dopravní podnik	30
2.4.2 Dodavatelé	31
2.4.3 Zákazníci	31
2.4.4 Veřejnost.....	32
2.4.5 Zaměstnanci.....	32
2.5 Analýza makroprostředí DPMP, a.s.....	33
2.5.1 Technologické prostředí	33
2.5.2 Politicko – právní prostředí	34
2.5.3 Ekonomické prostředí.....	35
2.5.4 Sociální a kulturní prostředí	35

2.5.5	Přírodní prostředí	36
2.6	SWOT analýza	36
2.6.1	Silné stránky	36
2.6.2	Slabé stránky	39
2.6.3	Příležitosti	40
2.6.4	Hrozby	41
3	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE DOPRAVNÍHO PODNIKU MĚSTA PARDUBIC A.S.	45
3.1	Stanovení cílů	45
3.2	Návrh strategie v jednotlivých klíčových oblastech	46
3.2.1	Vymýtit nepravdivé představy o úrovni poskytovaných služeb, oslovení nových zákazníků	46
3.2.2	Zvýšit u řidičů stupeň kázně	47
3.2.3	Udržení kvality komunikace s okolím	47
3.2.4	Udržení a průběžné zvyšování kvality poskytovaných služeb	48
3.2.5	Zvýšení podílu počtu ekologických autobusů na stlačený zemní plyn	49
3.2.6	Využití outsourcingu	50
3.2.7	Eliminace nerentabilních nákladů	51
3.2.8	Získání finančních prostředků pro efektivní využití	51
ZÁVĚR	54
POUŽITÁ LITERATURA	55
SEZNAM TABULEK	56
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM ZKRATEK	58

Úvod

Doprava je nedílnou součástí života každého z nás a doprovází nás téměř každý den. Význam městské hromadné dopravy pocítujeme například v potřebě dopravy za prací, do škol, za kulturou a je součástí i cestovního ruchu. Geografická působnost městské hromadné dopravy je obvykle vymezena přibližně hranicemi měst, v rámci měst spojuje všechny městské funkční oblasti (obytné zóny, průmyslové zóny, nákupní zóny a další). Častý je také přesah MHD i do okolních obcí a její integrace a součinnost s integrovanými dopravními systémy. Správné fungování a využívání MHD může alespoň částečně zamezit negativním vlivům působícím na život a zdraví způsobených rychlým rozvojem individuálního automobilismu. Úkolem MHD je předkládat kvalitní a konkurenceschopnou alternativu individuální automobilové dopravy. Příkladem negativních vlivů způsobených silniční dopravou, především pak nadměrnou individuální automobilovou dopravou je ekologická zátěž, kongesce, hluk a vibrace.

Cílem této práce je navrhnout postupy či změny vedoucí k efektivnímu dosažení vytyčených cílů pomocí mnou navrhované marketingové strategie na základě analýzy současného stavu chodu DPMP, a.s. První kapitola se zabývá stručnou definicí a významem marketingu a marketingového plánování. Dále popisuje podrobným postup při tvorbě marketingového plánu a vymezuje marketingové nástroje v této problematice bezprostředně potřebné. Druhá kapitola se zabývá analýzou marketingového prostředí DPMP, a.s. V úvodu této kapitoly je uvedeno bližší představení podniku a stručně popsána současná činnost. Dále navazuje vstupní analýza, která má dvě logicky provázané části. První částí je analýza mikroprostředí, v níž analyzuji veškeré vlivy působící na firmu z hlediska interního prostředí. Druhou část vstupní analýzy tvoří analýza makroprostředí. Závěrečnou částí této kapitoly je podrobná SWOT analýza, ve které vycházím především z poznatků vyvozených předešlými analýzami. Na základě těchto faktů jsou v třetí kapitole stanoveny marketingové cíle podniku a návrh marketingové strategie, která vede k dosažení vytyčených cílů. Souhrnně sleduje na straně jedné zlepšení kvality poskytovaných služeb a s tím spojené spokojenosti a oslovení zákazníků a na straně druhé zvýšení efektivnosti a prosperity chodu podniku.

1 Teoretické vymezení vybraných marketingových nástrojů

1.1 Definice a význam marketingu

Jasná a zároveň jednoznačná definice marketingu neexistuje. Definice, snažící se co nejlépe vystihnout slovo marketing, jsou velice různorodé z důvodu různých úhlů pohledů autorů na marketing, či historický vývoj této disciplíny.

Definic marketingu existuje celá řada. Pro ukázkou jsem vybrala pojetí od Philipa Kotlera: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními*“¹.

Z mého pohledu bych marketing definovala jako proces, který by měl předvídat, znát, chápat a uspokojit potřeby zákazníka a tím plnit cíle, to je navyšovat zisk podnikatelského subjektu. Tedy nalézt rovnováhu mezi zákazníkem a podnikem. Důležitým cílem marketingu je udržení a zlepšování pozice na trhu a s tím spjatá konkurenceschopnost. Klíčovým faktorem každého marketingového rozhodování by měl být prioritně zákazník, a to ve všech úrovních chodu podniku. Znamená to, že všichni zaměstnanci jsou v přímém, či nepřímém kontaktu se stávajícími nebo potencionálními zákazníky.

1.2 Definice a význam marketingového plánování

„*Marketingový plán udává základní směr marketingového snažení. Je to určující nástroj pro řízení a koordinování marketingového úsilí podniku. Je podkladem pro označení odpovědnosti za dosažení stanovených úkolů i pro marketingovou komunikaci v rámci i vně podniku. Musí být funkční, skutečně sloužit k usměrňování činností způsobem, který povede ke stanovení a efektivnímu dosažení cílů podniku v náročných a stále se měnících tržních podmínkách*“².

Za marketingový plán nemůžeme považovat pouze fakta v hlavách manažerů, plán musí mít písemnou formu zachycující průběh tvorby a výsledky marketingového plánování. Je to proces od myšlenek k hmatatelnému dokumentu. Plán musí být systematicky a kreativně formalizovaný, srozumitelný a schopen implementace. Popisuje, jak použít marketingových

¹ KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998, str. 23. ISBN 80-7169-600-5

² HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1

zdrojů k dosažení marketingových cílů. Jinak řečeno ukazuje, kde podnik chce být v určitém časovém momentě v budoucnu a jaké prostředky mu k tomu napomůžou. Marketingový plán musí být pravidelně kontrolován a aktualizován, jelikož jeho efektivita s časem může odcházet. Důležité je i vyhodnocení plánu, jak daleko se firmě podařilo dojít k cíli.

Nyní bychom se už zaměřili na jednotlivé fáze při tvorbě marketingového plánu a podrobný rozbor potřebných marketingových nástrojů, které použijeme v naší zvolené problematice marketingového plánování dopravního podniku.

1.2.1 Obsah marketingového plánu

V literatuře se vyskytují obecné návody na tvorbu plánu, avšak nemůžeme se těchto postupů držet striktně. Aby byl marketingový plán efektivní, musí být specifický pro danou problematiku firmy na trhu. Tvůrce plánu by měl vycítit a správně využít takové marketingové nástroje a postupy, které mu napomohou dovršení zvolených cílů. Zvolila jsem obecný postup od Philipa Kotlera³ doplněný o postřehy z další literatury uvedené v seznamu literatury.

Obrázek č.1 Schéma postupu tvorby marketingového plánu



Zdroj: autor

³ KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998, str. 97. ISBN 80-7169-600-5

1. Současná marketingová situace

Představuje základní údaje o trhu, provedení marketingového výzkumu vně i uvnitř prostředí.

2. Tvorba marketingového mixu

Rozbor potřebných marketingových proměnných.

3. SWOT analýza

Identifikuje hlavní příležitosti, ohrožení z hlediska externího, silné a slabé stránky uvnitř podniku.

4. Stanovení cílů

Definuje cíle, kterých chce plán dosáhnout.

5. Marketingová strategie

Představuje široký marketingový přístup, který bude využíván pro dosažení stanovených cílů.

6. Akční programy

Představují specifické marketingové taktiky projektované a implementované pro dosažení podnikových cílů.

7. Kontrola

Určuje, jak bude realizace plánu kontrolována.

1.3 Teoretické vymezení vybraných marketingových nástrojů

1.3.1 Marketingový mix

Zmínila bych dvě verze definic. Pro ukázkou jsem vybrala formulaci Philipa Kotlera: „Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“⁴. Jasně ho popisuje i tato definice: „Marketingová koncepce může být realizována pomocí marketingového mixu, který představuje kombinaci dílčích složek prvků marketingového mixu, jež ovlivňují efektivitu podnikatelských aktivit.

⁴ KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998, str. 94. ISBN 80-7169-600-5

Při určování marketingového mixu musí firma brát v úvahu charakter a cíle podnikání a přitažlivost trhu. Marketingové oddělení se tak stává klíčovým útvarem, který určuje strukturu a intenzitu dílčích složek prvků marketingového mixu tak, aby bylo dosaženo určených strategických cílů“⁵.

Každý marketingový mix je ojedinělý. Existuje doslova tucty nástrojů tohoto mixu, jelikož každý manažer či skupina pracovníků sestavují marketingový mix za účelem různých strategických cílů při odlišných podmínkách. Je tudíž vyloučeno, aby dvě firmy měly stejné cíle, stejné zdroje, tedy i naprosto shodné prvky marketingového mixu.

Marketingový mix má 4 základní složky 4 P

Chápeme ho jako souhrn vnitřních činitelů podniku, které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Označení 4 P se používá pro jednoduchost a stručnost. Ve skutečnosti může být těchto složek mnohem více (viz rozbor jednotlivých P). Tedy složky marketingu (dále již 4P) jsou produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place), komunikace (Promotion) a musejí být kombinovány tak, aby co nejlépe odpovídaly cílovému trhu, zákazníkovi.

V následujícím výkladu si předvedeme, z jakých prvků se skládají jednotlivé prvky marketingového mixu.

Produkt

Každý produkt má charakteristické vlastnosti, které využíváme ke konkurenceschopnosti a ovlivnění koupi výrobku či služby zákazníkem. Patří mezi ně:

- **Jakost**

Ne každý produkt musí mít špičkovou jakost. Přijatelnou jakostí můžeme chápat takovou jakost, která vyhovuje potřebám a přáním zákazníka za přiměřenou cenu. Ale určitou standardu je nutno dodržovat a přehodnocovat. Každý rok bychom měli zavádět nové standardy jakosti vedoucí k vyšší úrovni produkce, zdokonalování zaměstnanců a technologií.

- **Vlastnosti výrobku či služby**

Patří sem význam vlastností pro uživatele, informovanost zákazníků, jaké vlastnosti výrobek postrádá / překonává vůči konkurenci.

⁵ COOPER, John, LANE, Peter. Marketingové plánování. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 19. ISBN 80-7169-641-2

- **Styl a rozsah**
Zde řešíme, zda je rozsah poskytovaných služeb dostatečný, malý či naopak velký.
- **Název výrobku (služby, značky)**
Význam pro kupní rozhodování, vytváří povědomí. Měl by být chráněn licenci.
- **Balení, patenty, záruky a servis**
- **Náklady**
Zde je potřeba určit výši variabilních a fixních nákladů.
- **Prodej**

Cena

„Hladina cen, stejně jako cenové strategie a taktiky, patří rovněž mezi důležité marketingové nástroje, kterými firma působí na zákazníky“⁶. Patří sem:

- **Výše ceny**
- **Cenová politika**
- **Slevy a srážky**
- **Cenové války**

Přesycený trh a konkurence pro omezený počet zákazníků vede k velkým slevám s cílem dosáhnout zvýšení prodeje.

Místo

Další nástroj, který firma využívá k řešení distribuce a dostupnosti produktu zákazníkovi.

- **Distribuční síť**

Zde firma řeší metody při prodeji svých výrobků či služeb, dá se říci, že je to cesta k zákazníkovi.

⁶ COOPER, John, LANE, Peter. Marketingové plánování. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 52. ISBN 80-7169-641-2

- **Distribuční pokrytí, umístění distribučního místa, doprava**
- **Umístění výrobku/služby a jeho vnímání zákazníkem**

Propagace

Dá se říci, že to je komunikace se zákazníkem. Má tyto formy:

- **Reklama**
Pro většinu malých firem je tento způsob rozhodující.
- **Propagace, podpora prodeje, publicita**

Aby nebylo málo slov, která začínají na “P“ a charakterizují marketing, se marketingový mix rozšířil o další 3P pro kategorii služeb. Jsou to tedy lidé (People), proces(Process) a fyzický důkaz (Physical evidence).

People (Personnel) – Lidé neboli zaměstnanci

Do této kategorie se řadí všichni, kteří přicházejí do styku se zákazníkem v souvislosti se službou. Jde o prodejce, servis spojený s realizací služby, reklamační oddělení. Měli by mít motivaci a potřebné komunikační dovednosti. *“Považovat za strategii být milý k zákazníkům se může zdát někomu jako přehnané. Nelze však pochybovat o tom, že usmívající tvář je mnohem příjemnější než tvář zamračená. Jaký význam mají pro firmu kvalitní zaměstnanci? Lidé nemohou nahradit špatné výrobky a ubohé služby. Několik špatných zaměstnanců však může poničit výsledky tvrdé práce ostatních“*⁷.

Složky lidí ovlivňující prosperitu:

- **Vlídlost**

Při jednání s lidmi je nutné být vlídní a projevovat jim pochopení. Zákazník se při rozhovoru musí cítit příjemně a nesmí mít pocit, že je pod tlakem.

- **Reprezentativnost**

Důležitý je dobrý vzhled i vystupování patřičné svému zastoupení ve firmě.

- **Prospěšnost**

Když bude zaměstnanec prospěšný firmě, bude prospěšný i sám sobě a naopak.

⁷ COOPER, John, LANE, Peter. Marketingové plánování. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 58. ISBN 80-7169-641-2

- **Přístupnost**

Přístupnost můžeme chápat jak ze strany otevřenosti a ochotě vůči zákazníkům, tak i z hlediska vnitropodnikových vztahů, nic méně, jako všechny zde vyjmenované složky lidí.

- **Zdvořilost**

Vyjadřuje respekt a úctu vůči druhým.

Proces

Obsahuje takové složky, které ovlivňují způsob a dobu obsluhy zákazníka dané služby nebo produktu. Působí určitým dojmem, který napomáhá k opětovnému nákupu.

Proces:

- **Doba čekání, rychlost obsluhy, doba obsluhy**

Řadíme sem obsluhu zákazníka v co nejkratším čase.

- **Dotazovací systém**

Zde se soustředíme na snadnou komunikaci zákazník-firma.

- **Formuláře a dotazníky**

Nějaké podnikatelské aktivity vyžadují vyplnění formuláře klientem či zákazníkem. Je potřeba dbát na srozumitelnost a jasnost.

- **Hodnota služeb**

Úspěšnost závisí na stupni uspokojení zákazníků.

- **Dokonalé služby**

Lidé jsou ochotni zaplatit za spolehlivost. Navíc ochotný a vstřícný personál dobře reprezentující firmu umožňuje dosáhnout vyšší ceny.

Fyzický důkaz (Physical evidence)

Sem řadíme poskytnuté reference nebo ukázky služby. Na rozdíl od klasického produktu si zákazník na službu nemůže sáhnout, prohlédnout si ji a odhadnout, jak bude fungovat, aniž bychom mu poskytli toto poslední ze sedmi "P".

Obrázek č.2 **Marketingový mix**



Zdroj: COOPER, John, LANE, Peter. Marketingové plánování. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 19. ISBN 80-7169-641-2

„Označení “P“ (product, price, place, promotion) v marketingovém mixu může navodit pocit, že jde o “vnitřní“, podnikový přístup a že takto koncipovaný mix postrádá typicky marketingové “naslouchání trhu“, tady respekt k přání zákazníka. Někteří autoři doporučují zvýraznit vnější, zákaznický pohled a pro zviditelnění zákaznické orientace 4P nahradit označením 4C“⁸.

Však označení C je pro nás téměř shodné s P, neboť podstatou marketingu u podnikatele je právě vnímání očima zákazníka.

Tabulka č.1 Marketingový mix 4P x 4C

4 P	4 C
Product	Customer solution (řešení potřeb zákazníka, hodnota pro zákazníka)
Price	Customer cost (výdaje zákazníka)
Place	Convenience (dostupnost řešení)
Promotion	Communication (komunikace)

Zdroj: ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Grada Publishing, 2009, str. 41. ISBN 978-80-274-2049-4

⁸ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 41. ISBN 978-80-274-2049-4

1.3.2 SWOT analýza

SWOT analýzu bych nazvala, jako strategickou analýzu stavu určité firmy, podniku z hlediska silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

S – Silné stránky (strengths)

W – Slabé stránky (weaknesses)

O – Příležitosti (opportunities)

T – Ohrožení (threats)

„SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.)“⁹.

Tabulka č.2 SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní vedou lépe
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníka a přinést firmě úspěch	zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Grada Publishing, 2008, str. 103.

ISBN 978-80-247-2690-8

⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 103. ISBN 978-80-247-2690-8

Nyní bych konkrétněji popsala jednotlivé části analýzy, pro snadné porozumění při následné tvorbě.

Faktory ovlivňující silné stránky podniku:

- **Kvalita výrobních procesů a postupů vůči konkurenci**
- **Nalezení nižších nákladů díky těmto postupům**
- **Umístění podniku**
- **Unikátní nebo jinak odlišné produkty, kvalita služeb**
- **Finanční síla a zdraví firmy**
- **Obchodní značka, goodwill**

Slabé stránky podniku:

- **Nalezení horší jakosti a spolehlivosti výrobku či služby než u konkurence**
- **Ceny výrobků, služeb příliš vysoké nebo naopak nízké**
- **Slabá reputace**
- **Neodpovídající marketingová strategie**
- **Vysoké náklady, nízká produktivita**

Příležitosti:

- **Rozvoj a využití nových distribučních cest**
- **Oslovení nových zákazníků**
- **Vývoj nových produktů a odvětví, inovace stávajících služeb**

Hrozby:

- **Pokles poptávky**
- **Vznik konkurence na trhu**
- **Změna či fáze životního cyklu výrobku, služby**

Dalším krokem tohoto nástroje je propojení všech čtyřech částí analýzy a formulace do podnikových aktivit. Je nutné si uvědomit, co je pro firmu prioritou, co jí může nejvíce ohrozit, v čem může firma získat, jak využít příležitostí a jedinečnosti a v jakých částech by se měla zlepšovat a následně lépe seberealizovat.

1.3.3 Stanovení cíle

Marketingové cíle jsou nedílnou součástí marketingové strategie, neboť bez stanovení cíle, není cesty k cíli a k jejímu následnému splnění. Formulace jasného, dlouhodobého souhrnu cílů je podstatnou součástí každého marketingového plánování. Marketingové cíle

vyjadřují konkrétní úlohy a jsou součástí marketingového plánu. Ukazují na základě rozboru činnosti podniku: Kolik? Kdo? Kdy? Kde?

„Cílem každé firmy by mělo být odhalení potřeb zákazníků a prostřednictvím správné kombinace marketingového mixu tyto potřeby a přání uspokojit a tím dosáhnout i splnění dalších cílů firmy“¹⁰.

Příklady marketingových cílů:

- **Prodejní obrat**
- **Tržní podíl a zisk**
- **Návratnost investic**
- **Rozšíření forem prodeje**
- **Kvalita služeb**
- **Zvýšení zákaznické základny**
- **Zavedení nového produktu na trh**

„Systematizace marketingových cílů: obecně existují dva typy cílů – normativní a specifické“¹¹ (viz tab. č. 3).

¹⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 126. ISBN 978-80-247-2690-8

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 128. ISBN 978-80-247-2690-8

Tabulka č.3 Typy cílů

Cíle normativní, společné všem subjektům trhu			Cíle specifické	
Optimalizace	zisku	strategie nákladová	Cíle vůči okolí	zákazníci, dodavatelé, konkurence, zájmové skupiny
		strategie inovační	Cíle podle času	dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé
	tržeb	strategie konkurenční výhody	Cíle podle činností	výrobní, technické, finanční, personální, marketingové
Tržní podíl	získat tržní podíl	strategie diferenciacce	Cíle problémové	
	zvýšit tržní podíl			
	udržovat tržní podíl			
	sklízet tržní podíl			
	odcházet z trhu			

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 128. ISBN 978-80-247-2690-8

Marketingové cíle by měly být:

- **Stanovené na základě poznání potřeb zákazníka**

Znamená to tyto potřeby a přání uspokojit a tím dosáhnout dalších cílů.

- **Stanovovány s ohledem na vnitřní a vnější omezení**
- **Přesně, jasně a konkrétně stanovené**

Je nutné stanovit, kterých oblastí na trhu, výrobku, služeb, se cíle týkají.

- **Vždy měřitelné v čase**

Znamená to nezbytnost měření v časových etapách, neměřitelný cíl nemá smysl.

- **Srozumitelné**

Cíle musí být pochopitelné pro všechny úrovně podnikových zaměstnanců.

- **Případné**

Případné, neboli vhodné, tedy marketingové cíle musí zapadat do podnikových cílů.

- **Reálné (dosažitelné)**

Cíle musejí být reálně zvolené. Když požadované cíle budou nedosažitelné, neúměrné, nikdo v ně nebude věřit a splnění takových cílů bude ohroženo.

- **Vzájemně sladěné**

Znamená to, že se nevylučují navzájem, podporují se.

- **Hierarchicky uspořádané**

Je nutné si uvědomit důležitost jednotlivých postupů, pořadí těchto postupů při plnění.

Obvyklé chyby vznikající při tvorbě cílů:

- **Neznalost**

Neznalost všeobecně často zapříčiní zbytečné problémy, proto je velice důležité si v dané problematice nastudovat potřebné znalosti, postupy vedoucí k dobrému řešení a kvalitnímu výsledku tvorby cílů.

- **Neinformovanost**

S nedostatečným množstvím informací nelze efektivně pracovat.

- **Neschopnost pracovat s nasbíranými informacemi**

Naopak velké množství informací je třeba rozlišit na informace potřebné a nedůležité.

- **Z nedostatku času stráveného nad touto problematikou**

Marketingové cíle dlouhodobé, neboli strategické, jsou obvykle voleny na období od pěti do deseti let, střednědobé už jen na období dvou až pěti let a krátkodobé na jeden rok. Toto rozdělení je obecné, skutečná délka se volí podle konkrétního vývoje podniku.

1.3.4 Marketingová strategie

Po stanovení marketingových cílů, přichází na řadu neméně důležitá kapitola a to marketingová strategie. Určuje nám základní směry a postupy při řízení určitého kolektivu lidí, jak dosáhnout hlavních vytyčených cílů.

„Marketingová strategie navazuje na základní politiku a cíle firmy, které současně pomáhá utvářet a určovat, a je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících, ale i vlastních slabých a silných stránek“¹².

„Takovým způsobem, který zaručuje dosažení uspokojivého zisku a umožňuje udržení stability anebo zajištění růstu firmy“¹³.

Strategické plánování nalezneme ve všech sférách činnosti podniku. Řeší ho vrcholový podnikový management. Ten právě určuje dlouhodobé cíle a směr následného vývoje. Dobrá strategie bez správného taktického postupování a zázemí nepovede k očekávané marketingové produktivitě. Jasně formulovaná strategie a její bezchybná realizace je značkou schopného managementu. Určení postupu v podniku, vytipování strategických kroků a realizace strategií silně a dlouhodobě ovlivňuje podnik. Marketingová strategie by měla být soustředěna kolem představy, že spokojenost zákazníka je hlavní cíl.

1.3.5 Akční programy

„Marketingová strategie zahrnuje široce pojaté marketingové programy, vypracované pro dosažení podnikatelských cílů. Každý prvek marketingové strategie musí být nyní specifikován tak, aby odpověděl na tyto otázky: Co se má udělat? Kdy se to bude dělat? Kdo to bude dělat? Kolik to bude stát?“¹⁴

Tyto programy zahrnují opatření vedoucí k naplňování cílů. Po vytvoření a zvolení strategií, firma vypracuje podpůrné programy vedoucí k realizaci těchto strategií. Je nutné si jasně definovat kdo, co, jak a kdy provede. Jsou-li programy vypracovány, je třeba, aby pracovníci marketingu vypracovali náklady. U každé marketingové aktivity si musíme pokládat otázku, zda přinese požadované výsledky za přijatelnou cenu. Dále je důležité vytvořit potřebné podmínky pro motivaci a podporu všech pracovníků a tím zajistit kvalitně a zodpovědně provedenou práci.

¹² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 130. ISBN 978-80-247-2690-8

¹³ FORET, Miroslav. *Marketing základy a postupy*. Computer Press Praha, 2001, str. 15. ISBN 80-7226-558-X

¹⁴ KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998, str. 101. ISBN 80-7169-600-5

1.3.6 Kontrola

Postup realizace plánů lze sledovat pomocí kontrol na konci marketingového plánu. Při stanovení cílů a rozpočtu na jednotlivé měsíce či například čtvrtletně, mohou manažeři pravidelně sledovat dosažené výsledky a srovnat je s plánem. Při včasném zaznamenání chyby, je možno včas provést opatření pro sjednání nápravy. Zvolená strategie by měla firmu připravit na situace, které mohou v budoucnu nastat.

„Zda se podařilo formulovat strategii firmy, která je účinná a vede k vytyčeným cílům, se posuzuje podle toho, jak:

- *využívá příležitostí, které jí poskytuje prostředí a brání hrozbám;*
- *zhodnocuje síly a klíčové kvalifikace firmy a zabraňuje slabostem nebo je napravuje;*
- *odpovídá kulturnímu a politickému kontextu.“*¹⁵

¹⁵ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Grada Publishing, 2009, str. 112. ISBN 978-80-274-2049-4

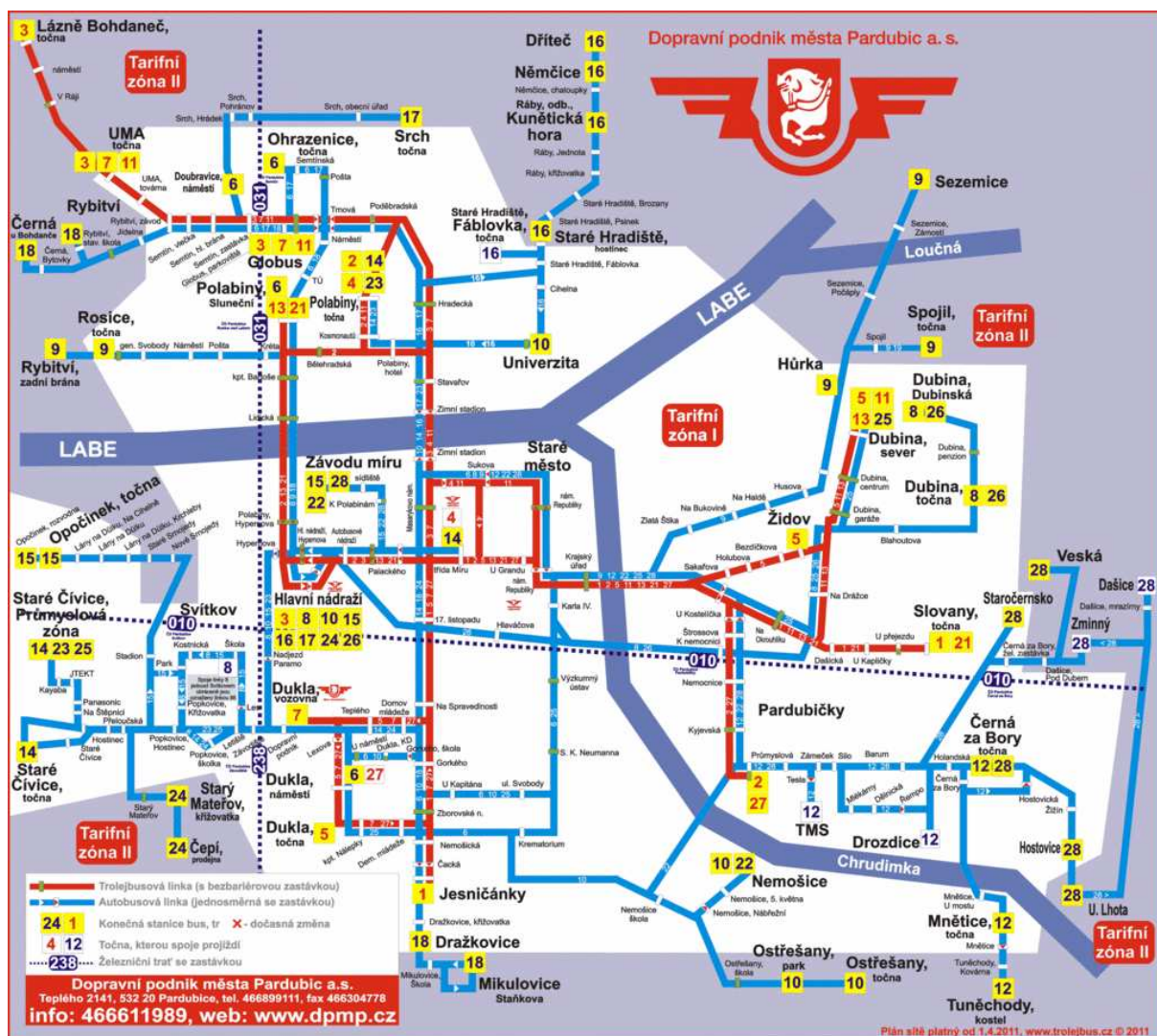
2 Analýza marketingového prostředí dopravního podniku města Pardubic, a.s.

2.1 Historie podniku

V dubnu roku 1950 Jednotný národní výbor založil Dopravní komunální podnik města Pardubic. Jeho hlavním úkolem bylo vybudovat a provozovat síť autobusových a trolejbusových linek. V tomto roce byla také zavedena linka z Jesničánek kolem starého nádraží k nemocnici. Dva roky po zahájení výstavby trolejbusových tratí, a to v roce 1952, byla zahájena první trolejbusová linka do Bohdanče. V následujících letech propukl velký rozvoj městské hromadné dopravy v Pardubicích spojený s mnoha změnami, které vyvolal průmyslový rozvoj města, intenzivní výstavba nových sídlišť Višňovka, Slovany, Dukla, Polabiny a stavba nových podjezdů a nadjezdů. S tím souviselo zavedení nových linek, případně prodloužení těch stávajících. V této době vznikla síť trolejbusových linek dlouhých asi 19 kilometrů. V roce 1985 proběhlo přemístění budovy nádraží na západní stranu města, což mělo vliv na vznik důležitého přepravního uzlu. V 70. a 80. letech vnikly další požadavky na městskou dopravu, v té době totiž proběhla výstavba sídlišť Dubina a Drážka a došlo k budování průmyslové zóny v Černé za Bory (závody Tesla, mlékárny a další).

V roce 1989 se původní Dopravní komunální podnik stal státním podnikem a v roce 1995 se postupně měnil na akciovou společnost. V roce 1996 město uvažovalo o zrušení trolejbusové dopravy, ale rok poté rada města se rozhodla pro její zachování. V následujících letech dochází k neustálým změnám ve vedení linek a k budování nových. V roce 1997 byla zavedena doprava do Hrádku a Srchu, v roce 2000 nová trolejbusová trať po Sukově třídě, v roce 2001 městská hromadná doprava (dále jen MHD) do Starého Máteřova, do Černéu Bohdanče a do sídliště Závodu Míru. V roce 2002 vznikla nová trolejbusová trať na Dubinu, v roce 2004 byly na MHD napojeny Sezemice a Tuněchody a vznikla nová linka do Nemošic. V letech 2006 až 2010 se linky rozšířily daleko za hranice města a to do obcí Dříteč, Dašice, Úhřetická Lhota nebo do Čepí. Poslední změnou byl vznik nové zastávky MHD Dašice, Pod Dubem.

Obrázek č.3 Oficiální aktuální schéma linek MHD Pardubice vydávané DPMP, a.s.



Zdroj: <http://www.dpmp.cz/content/image.php?uid=4d8b4b19f3f04&size=full>

Koncem 90. let bylo zařazeno do vozového parku 8 nízkopodlažních autobusů Karosa-Renault CityBus. V následujících letech se jejich počet rozšířil, což umožnilo od roku 2004 zavést tzv. garantované nízkopodlažní spoje.

2.2 Činnost DPMP, a.s.

Tabulka č.4 Struktura vozového parku DPMP, a.s.

Trakce	Počet vozidel	Bližší rozdělení
Trolejbusy	55	z toho nízkopodlažních: 27
Autobusy	80	z toho nízkopodlažních: 54 z toho s CNG pohonem: 17
Historická vozidla	4	z toho autobusů: 1 z toho trolejbusů: 3
CELKEM	139	celkem nízkopodlažních: 81

Zdroj: autor dle interních dokumentů DPMP, a.s.

Obrázek č.4 Nízkopodlažní autobus Citelis s pohonem na CNG ve vozovém parku DPMP, a.s.



zdroj: <http://www.pardubickamhd.cz/fotogalerie/citelis/cng/206cng.jpg>

Obrázek č.5 Patnáctimetrový trolejbus Škoda 28Tr Solaris ve vozovém parku DPMP, a.s., v pozadí trolejbus standardní délky Škoda 21Tr



Zdroj: <http://www.pardubickamhd.cz/fotogalerie/28tr/28tr/405pruh6.jpg>

Dopravní podnik města Pardubic je akciovou společností od roku 1995 se základním kapitálem ve výši 177 081 000 Kč. Jediným akcionářem je Statutární město Pardubice. Nejvyšším orgánem je valná hromada, které je odpovědná dozorčí rada a představenstvo.

Předmětem podnikání DPMP, a.s. (dle výpisu z obchodního rejstříku) je:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- opravy silničních vozidel,
- provozování autoškoly,
- provozování školicího střediska profesní způsobilosti řidičů,
- klempířství a oprava karoserií,
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, nákladní vnitrostátní provozovaná

vozidly

o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, vnitrostátní příležitostná osobní, mezinárodní příležitostná osobní, vnitrostátní veřejná linková, vnitrostátní zvláštní linková, mezinárodní linková, mezinárodní kyvadlová,

- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- nestátní zdravotnické zařízení,
- stanice měření emisí,
- provozování trolejbusové dráhy,
- provozování mycí linky.

Další údaje DPMP, a.s. jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č.5 **Základní údaje o MHD v Pardubicích k 31.12.2010**

Počet zaměstnanců (z toho řidičů)	420 (216)
Počet vozidel (autobusy / trolejbusy)	135 (80 / 55)
Dopravní výkon ve vozových km za rok 2010	5 725 204
Počet přepravených osob za rok 2010	27 744 000

Zdroj: autor dle interních dokumentů podniku

2.3 Vstupní analýza

V této části se zaměřím na prostředí podniku. To se dělí do dvou základních částí, a to na analýzu mikroprostředí a makroprostředí. V poslední části provedu SWOT analýzu. Z těchto analýz bych měla získat potřebné informace a závěry pro sestavení následné marketingové strategie pro podnik. Předpokládám, že zjistím a vytyčím oblasti podniku, na které by se tato strategie měla vztahovat.

2.4 Analýza mikroprostředí DPMP, a.s

Mikroprostředí, neboli vnitřní prostředí Dopravního podniku města Pardubic, je to nejbližší okolí samotného podniku. Základním prvkem je právě podnik, který prioritně uspokojuje potřeby svých zákazníků, dalším prvkem jsou zákazníci. Dále se sem řadí dodavatelé, zaměstnanci, veřejnost.

2.4.1 Dopravní podnik

Při posuzování podniku je důležité si uvědomit, že se podnik neustále vyvíjí a k jeho správnému fungování je zapotřebí znát všechny jeho prvky a jejich správná souhra. Není tedy pro nás důležitý pouze marketingový management podniku, ale celý systém podniku jako celku. Musíme tedy brát zřetel i na výrobní, finanční, technické podmínky, které na podnik působí.

Tato akciová společnost se podnikatelsky zaměřuje na poskytování služeb veřejné městské hromadné dopravy, čímž přispívá ke zlepšení životního prostředí města Pardubic a jeho okolí. Péče o zákazníka je jeden ze základních atributů dlouhodobé podnikatelské strategie této společnosti. K udržení a zvyšování spokojenosti zákazníka vedení svolává pravidelné porady, na kterých projednává potřeby personálních, finančních, materiálových a informačních zdrojů. Financování v Dopravním podniku města Pardubic je založeno na stejných principech, jako u jiné akciové společnosti. Zdroje, které podnik užívá k financování se mohou rozdělit do několika skupin:

- **Výnosy z hlavní činnosti a z doplňkových činností**

Patří sem tržby z hromadné dopravy osob a z ostatních služeb, což jsou například tržby z autoškoly, z reklamy, z mytí autobusů a nákladních vozidel, z nepřetržité služby odtahu vozidel, z prodeje pohonných hmot, ze stanice měření emisí a podobně.

- **Provozní dotace**

V souvislosti s provozováním dopravy ve veřejném zájmu se jedná o úhradu prokazatelné ztráty a přiměřeného zisku. Jde o dotace z rozpočtu města a z rozpočtu kraje.

- **Investiční dotace**

Souvisí s pořízením nových autobusů a trolejbusů. Patří sem dotace ze státního rozpočtu a dotace z evropských fondů.

Téměř 93 % z celkových provozních dotací tvoří dotace z rozpočtu města, Pardubický kraj se podílí 6 %, zbylé 1 % představují provozní dotace od obcí v rámci zajištění ostatní dopravní obslužnosti.

2.4.2 Dodavatelé

Podnik navazuje partnerské vztahy s takovými dodavateli a partnery, kteří splňují kritéria pro dodávky materiálů, dlouhodobého majetku, nebo služeb, využívaných při podnikatelských činnostech. Jako hlavní kritéria pro jednotlivá výběrová řízení určila společnost cenu, spolehlivost, rychlost a kvalitu dodávek a reklamace. Pro ukázkou jsem uvedla výčet dodavatelů:

- **Škoda Plzeň** – trolejbusy
- **Iveco ČR** – autobusy
- **Paramo a.s.** - pohonné hmoty
- **ČEZ a.s.** – elektřina
- **RWE a.s.** - zemní plyn
- **Makro Moravany s.r.o.** - náhradní díly
- **RM Systém** - barvy do lakovny
- **T-mobile a.s.** - telefonní služby
- **EMtest s.r.o.** - odbavovací systém a datové služby
- **ČSOB a.s.** - pojištění odpovědnosti a majetku společnosti
- **Elektroline a.s.** - trolejové vedení

2.4.3 Zákazníci

Úspěch společnosti DPMP, a.s. závisí na plnění současných a budoucích potřeb a očekávání zákazníka. Neustálé sledování potřeb zákazníků je důležitou činností a podklady takto získané jsou základem pro formování obchodní strategie. Zákazníky společnosti je město Pardubice, Pardubický kraj, smluvní obce, smluvně navázané průmyslové podniky, cestující, žadatelé k získání řidičského oprávnění nebo průkazu profesní způsobilosti řidiče a objednatelé oprav a servisu motorových vozidel.

Co se týká dopravy, je kladen důraz v zájmu zákazníků na naplnění smluvních vztahů v daných časech, spojích a na daných linkách, pohodlné a čisté dopravní prostředky, rychlá a spolehlivá přeprava.

Ostatní činnosti se na trhu setkávají s konkurenčními nabídkami a specifickými požadavky zákazníků. Jedná se o naplnění učební osnovy výuky

a výcviku se zaměřením na úspěšné vykonání zkoušek žadatelů. V rámci prodeje pohonných hmot je důraz kladen na nízkou prodejní cenu. Naopak v provozování autolakýrnictví hraje mimo ceny roli kvalita a rychlost provedení. Cílem vedení společnosti je dosažení spokojenosti zákazníků.

2.4.4 Veřejnost

Společnost by se měla snažit o udržování dobrých vztahů s širokou veřejností, neboť ta může dosahování cílů usnadnit nebo ztížit.

Činnosti DPMP, a.s. musí být efektivně propagovány. K tomu se využívají nástroje jako inzerce, reklama na vozidlech MHD, reklama na zastávkách MHD, informační letáky ve vozidlech hromadné dopravy, bilbordy, tisk, rozhlas, webové stránky. Dále se pořádají zákaznické dny nebo individuální návštěvy a schůzky s potencionálními či stávajícími zákazníky. Je zajištěna komunikace e-mailová pro podněty či stížnosti.

2.4.5 Zaměstnanci

Ve společnosti DPMP, a.s. jsou na všechna místa dosazováni uchazeči, kteří splňují kvalifikační požadavky. Tyto požadavky jsou uvedeny v jednotlivých popisech pracovních funkcí. Obecně má každý zaměstnanec zpracovanou pracovní náplň. Ta obsahuje požadované kvalifikační předpoklady pro výkon dané funkce. Jedná se tedy o:

- **Požadavek na dosažené vzdělání**
- **Požadavek na dosaženou praxi**
- **Požadavek na jazykovou úroveň**
- **Požadavek na obsluhu PC**
- **Požadavek na speciální kurz, školení či kvalifikaci**

Pro příklad u řidiče se požaduje vzdělání střední odborné, praxe 1 rok, řidičské oprávnění skupiny D. U účetní je to vzdělání střední odborné, 3 roky praxe jako samostatná účetní, anglický jazyk úrovně začátečník, pokročilá obsluha PC, znalost účetních programů, certifikovaná účetní.

Společnost si váží schopných, profesionálně zdatných zaměstnanců a dbá o trvalé zvyšování jejich odborné kvalifikace. Snaží se, aby ve své práci byli motivováni k co nejkvalitnějším výkonům a to jak ve vztahu k zákazníkům, tak i ke společnosti jako zaměstnavateli.

Vedení společnosti DPMP, a.s. stanovuje komunikaci mezi zaměstnanci prostřednictvím organizačního řádu A/04 a schématu, který stanovuje standardní komunikaci v procesu řízení.

Mezi další způsoby komunikace patří:

- **Komunikace prostřednictvím standardních záznamů**

Patří sem porady výkonného vedení jednou za 14 dní, výrobní porady středisek jednou za měsíc a operativní porady a informační schůzky dle potřeby.

- **Komunikace prostřednictvím vnitřní počítačové sítě (intranet)**

- **Vnitropodnikový zpravodaj**

Bulletin Dopravního podniku města Pardubic, a.s.

- **Informační tabule a ústně**

2.5 Analýza makroprostředí DPMP, a.s.

Makroprostředí je širší okolí podniku, které působí na mikroprostředí. Patří sem vlivy technologické, politicko-právní, ekonomické, sociální a kulturní, přírodní. V tomto prostředí se vytváří příležitosti a hrozby společnosti, proto ho musí neustále sledovat a umět včas reagovat.

2.5.1 Technologické prostředí

Technologie je důležitou složkou marketingového makroprostředí. Všechny podniky musí sledovat a často vložit nemalé finanční prostředky právě na to, aby neztratily kontakt s technologickým pokrokem.

V DPMP, a.s. se spíše řeší lidský faktor v oblasti služeb hromadné dopravy, než-li technické postupy, jako například u výroby produktu hmotného, vyjma některých vedlejších služeb. Je proto neustále a pravidelně dbáno na zvyšování profesionální zdatnosti svých zaměstnanců. Jsou zde připravovány školení pro zvyšování odborné kvalifikace.

Úplnou novinkou je od roku 2009 zavedení internetového prodeje časových jízdenek a plnění elektronické peněženky. Tímto je zvýšen komfort cestujícím, mohou tužbu službu využít kdykoli a kdekoli a nejsou vázány na kamenné předprodejní střediska či automaty. Fyzický zápis internetové události na čipovou kartu je realizován přiložením k následujícím zařízením:

- **Odbavovací terminál ve vozidlech MHD**
- **Automaty EMTEST**
- **Revizorská čtečka Telefunken**
- **Předprodejní aplikace EMTEST v předprodejních střediscích**

Pro objednání je nutné uvést SNR číslo karty, které je uvedeno na kartě resp. na dokladech o zaplacení. Pokud je na kartě uvedené číslo (hlášenky), cestující si musí zjistit SNR číslo v předprodejních střediscích či využít službu internetové aplikace pro zjištění SNR. Je možné použít platbu převodem na účet DPMP, nebo platby platebními kartami využitím internetové technologie Global Payments Inc.

Další inovací je zavedení monitorovacího a komunikačního systému „EMtest Fleet Control“ (EFC), který využívá nejnovějších satelitních a mobilních technologií s nízkými provozními náklady. Poskytuje různé zprávy a informace z minulosti, založené na reálných datech. Provozní monitoring porovná podnikem vytvořený plán se skutečnou situací (aktuálním stavem vozového parku) a zobrazí a vyhodnotí ji on-line. Znamená to možnost vyhledání jakéhokoli spoje a jeho aktuální polohu v čase se zobrazením odchylky od jízdního řádu.

Tabulka č.6 **Uživatelské funkce EFC**

Jízdní řád	Aktuální stav	Přehled
<ul style="list-style-type: none"> • Linky • Vyhledání spojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuální stav spojů • Mapa • Operativní řazení spojů • Linky a spoje 	<ul style="list-style-type: none"> • Seřazení spojů • Grafika • Graf/tabulka odchylek od jízdního řádu
Komunikace	Monitoring	Nastavení
<ul style="list-style-type: none"> • Zprávy • Hlasová komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> • Informace o vozidle • Zařízení vozidla 	<ul style="list-style-type: none"> • Změna hesla • Uživatelé • Skupiny vozidel

Zdroj: autor dle interních dokumentů DPMP, a.s.

2.5.2 Politicko – právní prostředí

Fungování podniku i dalších podnikatelských jednotek výrazně ovlivňuje stát i řada mezinárodních organizací vydáváním zákonů a jiných forem, které musí podniky respektovat. Vedení Dopravního podniku města Pardubic, a.s. zavedlo systém managementu kvality dle

požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009 a využívá tento systém jako nástroj k neustálému zlepšování. V této normě jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality v případech, kdy organizace potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt nebo službu, která splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů. Má zvyšovat spokojenost zákazníka efektivní aplikací tohoto systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování.

DPMP, a.s. dále využívá systém ČSN on-line. Jde o české technické normy. Poskytovatelem je Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Dopravní podnik tuto službu využívá za roční poplatek. ČSN jsou pravidelně měsíčně aktualizovány, to znamená poskytování nově vycházejících ČSN či jejich změn.

2.5.3 Ekonomické prostředí

V tomto prostředí je rozhodující kupní síla spotřebitelů. Ta závisí na skutečných příjmech spotřebitelů, na nastavení výše cen v podniku, na výši úspor a podobně. V případě DPMP, a.s. nejde tak o výši příjmů, nýbrž o potřebu využití poskytovaných služeb v oblasti hromadné dopravy. Dále také o informovanosti potencionálních či stávajících zákazníků v oblasti ostatních služeb, kde je kladen důraz na kvalitu poskytnutých služeb a na výši ceny.

2.5.4 Sociální a kulturní prostředí

Sociální postoj DPMP, a.s. vůči zákazníkům je zobrazen slevami k určitým skupinám obyvatelstva využívající městskou hromadnou dopravu.

Existují skupiny, na které se vztahuje sleva ze zákona, což upravuje tzv. „Cenový věstník“ vydaný Ministerstvem financí, kde jsou výše slev dány a nelze je dále dopravcem regulovat. Zde nalezneme oddíl „*Doprava osob městská hromadná a příměstská provozovaná v rámci městské hromadné dopravy – z toho jen rozsah a výše poskytovaných slev a bezplatné přepravy*“.

Bezplatně se přepravují:

- Děti do 6 let
- Držitelé průkazu ZTP a ZTP/P včetně průvodce a vodícího psa

Za nejvýše polovinu časové jízdenky se přepravují:

- Děti od 6 do 15 let

- **Žáci základních a středních škol a studenti vysokých škol s výjimkou studentů trvale výdělečně činných**

Nad rámec výměry Ministerstva financí je upravována sleva seniorům a invalidním důchodcům. Tyto slevy jsou určovány na základě rozhodnutí obcí a měst dle jejich rozpočtu. V Pardubicích, obyvatelům s trvalým bydlištěm právě zde, je poskytována sleva 50%, od 70 let je často přiznávána bezplatná přeprava.

Na kulturu prostředí, neboli na kulturu cestování MHD se podnik zaměřuje hlavně z hlediska kvality přepravy cestujících. Znamená to tedy snaha o neustálé zlepšování profesionálnosti a ochoty řidičů, čistoty a pohodlí dopravních prostředků, o přesnost spojů. Pro ještě příjemnější cestování dopravní podnik zavedl tzv. „Voňavé cestování s DPMP, a.s.“. Jde o vůně v několika vozech MHD. Jde o vůně přírodní, směsi rozmarýnu, limetky, pomeranče, grapefruitu, citronu, které jsou určeny k posílení imunity, dodávají energii a čistí prostor.

2.5.5 Přírodní prostředí

Přírodní prostředí může firmu ovlivnit z pohledu klimatických či geografických podmínek. Avšak v našem případě DPMP, a.s. tyto podmínky na podnik přímo nepůsobí. Jiné, co se zde řeší, je otázka životního prostředí, které je v poslední době ve středu pozornosti celého světa. Dopravní podnik přispívá sám o sobě ke zlepšení životního prostředí a to provozováním hromadné dopravy. Další plus je zavedení tzv. ekoautobusů s pohonem na CNG palivo. Právě plynofikace je dalším krokem k ekologizaci a zlepšení již tak zatíženého ovzduší v Pardubicích.

2.6 SWOT analýza

Další a zároveň poslední částí vstupní analýzy je tzv. SWOT analýza, ve které vyjdu z poznatků interní analýzy podniku, kde si jednoznačně vymezím a zkonkretizuji silné a slabé stránky podniku. Dále pak z analýzy externího prostředí podniku získám poznatky o příležitostech a hrozbách, které na podnik působí z oblasti trhu. Nyní provedu SWOT analýzu Dopravního podniku města Pardubic, a.s. z hlediska jednotlivých částí.

2.6.1 Silné stránky

Tabulka č.7 **Silné stránky podniku DPMP, a.s.**

- **Mnoholetá tradice**
- **Pevná pozice na trhu a dobré jméno**
- **Pozitivní dopad na životní prostředí**
- **Vozový park**
- **Bezkonkurenčnost v provozování MHD**
- **Kvalita a kultura cestování**
- **Kvalita dalších služeb v portfoliu služeb poskytovaných podnikem**
- **Spokojenost zákazníka**
- **Komunikace se zákazníky**
- **Kvalitní zaměstnanci**
- **Vystavěna kvalitní síť drah**
- **Zájem o modernizace, inovace**

Zdroj: autor

- DPMP, a.s. působí na trhu v současné podobě od roku 1989, avšak už roku 1950 byl založen jeho „předchůdce“, Dopravní komunální podnik. V současnosti tedy DPMP, a.s. navazuje na více než šedesátiletou tradici provozování MHD v Pardubicích. Cestujícími je tedy brán jako tradiční poskytovatel služby přepravy v regionu.
- Dopravní podnik si vybudoval pevnou pozici i dobré a známé jméno. Dopravní podnik provozuje MHD v Pardubicích a na základě smlouvy s Krajským úřadem Pardubického kraje a úhradě prokazatelné ztráty zajišťuje příměstskou autobusovou dopravu do přilehlých obcí. Vybrané obce si na zajištění vybraných spojů MHD také samy přispívají z jejich obecního rozpočtu, např. obec Čepí. DPMP, a.s. je tedy známou a stálou značkou dopravce nejen ve městě Pardubice, ale i v blízkém okolí.
- Provozování městské hromadné dopravy přispívá ke zlepšení životního prostředí na území města Pardubic. Efekty MHD na environmentální prostředí a substituce individuální automobilové dopravy dopravou veřejnou hromadou jsou všeobecně známé skutečnosti.
- Klíčovou strategickou výhodou společnosti jsou pravidelné inovace vozového parku, který tak splňuje nejen všechny normy požadované legislativními předpisy, ale také aktuálně reflektuje požadavky cestujících po moderních dopravních prostředcích. Tento aspekt je patrný především v nákupu nízkopodlažních vozů, které jsou dnes již standardem v městské dopravě a významně usnadňují nástup a výstup všech cestujících, především pak hendikepovaných spoluobčanů a seniorů. Dalším

moderním trendem je nákup autobusů na CNG, tj. autobusů ekologických, tomuto problému jsem se blíže věnovala v předchozí odrážce tohoto výčtu.

- DPMP, a.s. je jediným provozovatelem MHD v Pardubicích. Z hlediska geografického zde nenalezneme žádného přímého konkurenta, role ostatních druhů veřejné dopravy na místní přepravě v Pardubicích je zanedbatelná. Zde lze mluvit o spojení vlakovými spoji Českých Drah, a.s. mezi zastávkami a železničními stanicemi v oblasti, která je obsluhována MHD (Pardubice hl.n., Pardubice-Svítkov, Pardubice-Opočíněk, Pardubice-Pardubičky, Pardubice-Černá za Bory, Pardubice závoďiště, Pardubice-Rosice nad Labem, Pardubice-Semtín, Tuněchody) a dále o obsluhu vybraných zastávek linkovými autobusy příměstské autobusové dopravy. Do budoucna je zde potenciál pro tvorbu integrovaného systému, který by umožnil funkční spolupráci těchto systémů na vyšší úrovni, než jakou doposud nabízí VYDIS či IDS Pk.
- Velký důraz je kladen na kvalitu, pohodlí přepravy cestujících, celkově tedy na kulturu cestování v MHD, k čemuž příjemně přispívá i zavedení novinky „voňavého cestování“.
- Podnik vyniká i v kvalitě ostatních poskytovaných služeb, čím jsou například autoškola, školicí středisko, prodej pohonných hmot, autolakýrnictví, apod.
- Spokojenost zákazníka je hlavní prioritou celého podnikového procesu. Všechny články podnikového výrobního řetězce („vyráběným produktem“ je přeprava) jsou zaměřeny na poskytování přidané hodnoty pro zákazníka.
- Snaží se o udržování dobrých vztahů s veřejností. S tím je spojená velice dobrá komunikace s potencionálními i stávajícími zákazníky a informovanost širokého okolí, k čemuž napomáhají reklamy, letáky a podobně.
- Zaměstnanci jsou pravidelně školeni, kontrolováni a motivováni k co nejlepším pracovním výkonům. Důležitá je také identifikace pracovníků s cíly a strategií společnosti, zaměstnanci musí strategii pochopit, vidět, proč je důležitá a cíle z ní plynoucí převzít jako své vlastní cíle, ideálním stavem je pak pracovník, jehož osobní cíle jsou identifikovány a sloučeny s cíly společnosti.
- Výhodou DPMP, a.s. je již vystavěná síť kvalitních trolejbusových drah na území města Pardubic. Trolejbusy mají oproti autobusům výhodu v lepší trakční charakteristice, umožňují plynulejší a efektivnější zrychlení, přinášejí další výhody jako rekuperace (proces přeměny kinetické energie trolejbusu zpět na energii elektrickou, která je vrácena do sítě, např. při brzdění). Zanedbatelným kladem

trolejbusové dopravy jsou i ekonomicky nepostihnutelné faktory, drážní doprava v rámci městské veřejné hromadné dopravy tvoří významný vizuální městotvorný prvek.

- Podnik se aktivně zajímá o inovace, modernizaci a aplikuje tyto systémy do chodu podniku. Příkladem je elektronická karta a její on-line dobíjení. Pro kontrolu dopravy byl zřízen on-line monitoring vozidel MHD.

2.6.2 Slabé stránky

Tabulka č.8 **Slabé stránky**

<ul style="list-style-type: none">• Lidský faktor• Pozice MHD z hlediska sociálně-kulturního• Náklady na údržbu a obnovu majetku• Využití outsourcingu• Vazba na dráhu

Zdroj: autor

- Lidský faktor, a to z hlediska toho, že i přes veškeré školení pracovníků, nemůžeme zajistit 100% dodržování předpisů a norem společnosti pracovníky. Rozsah zde myšlených pochybení je od významných prohřešků po drobná pochybení, která ale narušují celkový obraz poskytovaných služeb a výrazně snižují synergické efekty, kterých se marketingová strategie snaží dosahovat. Mezi takové prohřešky patří například nepříjemné jednání se zákazníky (řidiči, pracovníci předprodejních kanceláří, revizoři), nepřehledné vylepování jízdních řádů na zastávkových označnicích či nadjíždění spojů (v současnosti podnik zavádí GPS sledování jednotlivých vozů, probíhá pilotní provoz, za nadjetý spoj se považuje takový spoj, který opustil zastávku MHD dříve než 59 sekund před časem pravidelného odjezdu dle jízdního řádu, pro některé cestující může být i tato 59 sekundová tolerance nepříjemná).
- Pro mnoho lidí je MHD nepříjemnou formou dopravy, protože ji považují za méněcennou a její využívání je v jejich očích dehonestující. Z toho plynou i některá běžně užívaná hanlivá označení jako „mastná tyč“ či „socka“. Obě odkazují ke schematizovanému názoru o kvalitě této služby, kdy je považována za špinavou, za její zákazníky jsou pak považováni především sociálně slabší jedinci, kteří „nemají na koupi a provoz vlastního automobilu“.

- Velké nároky na údržbu a obnovu majetku z důvodu přebytečného kapitálu (dlouhodobý hmotný majetek odpisovaný) oproti skutečné potřebě majetku.
- Nerentabilní vnitropodnikové služby jsou nahrazovány outsourcingem pouze v minimálním rozsahu.
- Přestože je v mnoha směrech trolejbusová drážní doprava v Pardubicích výhodou, jedná se zároveň i o slabou stránku provozu. Tato plyne ze samotné podstaty drážní dopravy, tedy vazby dopravních prostředků na dráhu. Provoz trolejbusové dopravy tak nedosahuje stejné úrovně operativnosti, jakou má autobusová doprava. Vzhledem k zavádění trolejbusové dopravy v oblasti páteřních linek pardubické MHD, je třeba si tedy udržovat dostatečnou provozní zálohu autobusů, aby mohlo dojít k zavedení adekvátní náhradní autobusové dopravy v případě dopravních komplikací či dlouhodobějšího výpadku dodávek elektrického proudu.

2.6.3 Příležitosti

Tabulka č.9 **Příležitosti**

<ul style="list-style-type: none"> • Získání nových zákazníků • Řešení ekologie dopravy • Rozšíření služeb • Rozšíření oblasti podnikání • Technické zdokonalování, inovace • Reklama • Slevy

Zdroj: autor

- Snaha o oslovení a získání nových zákazníků. Zde je třeba především rozšířit všeobecné povědomí o standardu kvality, který DPMP, a.s. nabízí, aby se mezi lidmi vymýtili nepravdivé představy o úrovni poskytovaných služeb.
- Zde jde o zaměření se na ekologii dopravy a veřejný postoj k tomuto problému. DPMP, a.s. patří mezi dopravce, který výrazně dbá na ekologizaci svého provozu. Dlouhodobě provozuje síť trolejbusové dopravy a v minulých letech úspěšně vystavěl a provozuje vlastní plničku CNG. V současné době již DPMP, a.s. poptává ve vypsanych výběrových řízeních pouze autobusy s tímto pohonem. I tento postoj DPMP, a.s. může výrazně přispět k navýšení počtu cestujících.

- Rozšíření a technologické zdokonalování v oblasti poskytovaných služeb a s tím spojená reklama by mohla přilákat nové zákazníky.
- V souvislosti se současnou restrukturalizací sítě veřejné hromadné dopravy v Pardubickém kraji a zavádění Integrovaného systému Pardubického kraje, je možnost pro DPMP, a.s. zúčastnit se výběrových řízení vypsanych odborem dopravy Pardubického kraje dle podkladů OREDO na provozování linek příměstské autobusové dopravy.
- Zavádění nových, moderních systémů. Přestože je v současnosti odbavovací systém užívaný v pardubické MHD jedním z nejkvalitnějších v ČR a výrazným kladem je také jeho kompatibilita se systémem užívaným v MHD Hradec Králové (poloha a vazby mezi oběma krajskými městy jsou v tomto směru zcela jedinečné a nemají v ČR obdoby), do budoucna je třeba systém stále vylepšovat a implementovat nová opatření a moduly, které budou reagovat na aktuální potřeby cestujících veřejnosti v budoucnosti.
- Zpracování reklamního projektu, upoutání pozornosti.
- Všeobecně známým faktem je skutečnost, že lidé velice dobře slyší na poskytované slevy. Cílem marketingových činností DPMP, a.s. by mělo být poskytnout samozřejmě „takové slevy, které nebudou zadarmo“.

2.6.4 Hrozby

Tabulka č.10 Hrozby

<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence v oblasti ostatních služeb • Zdražování • Automobilová doprava • Snížení dotací • Regulace slev z jízdného • Velká poptávka po řidičích na pracovním trhu • Omezená silniční síť a limitovaný počet mostů přes liniové překážky • Kongesce
--

Zdroj: autor

- Tím je myšlena konkurence v oblasti ostatních služeb, která může nabízet služby za nižší ceny. Přestože úroveň ostatních služeb (autoškola, myčka, lakýrnictví apod.) nabízených DPMP, a.s. je na vysoké úrovni, nejedná se o hlavní činnosti organizace. Je zde tedy riziko, že na trh vstoupí noví konkurenti, pro které budou tyto služby

hlavní náplní činnosti, tedy je zde předpoklad, že se stanou profesionály v tomto směru, a budou schopni poskytovat tyto služby v obdobné či dokonce vyšší kvalitě za nižší či srovnatelnou cenu. Nicméně vzhledem k marginálnímu charakteru těchto činností vzhledem k celkovému příjmu není potřeba se na tyto činnosti významněji zaměřovat.

- V současné době dochází k trendu zdražování jízdného v provozech MHD po celé ČR, např. k 1.7.2011 dochází ke zdražení jízdného v Pražské integrované dopravě či MHD v Plzni. Toto zdražení je cestujícími vnímáno negativně, neboť zvyšuje jejich náklady na využívání služeb MHD, mnozí z nich následně přepočítávají své náklady (subjektivně či objektivně, z pohledu celkových či utopených nákladů) a mohou zvolit jiný druh dopravy (pěší, cyklistická, individuální automobilová, příp. moderní trendy ve využívání individuální automobilové dopravy jako je car-sharing či car-pooling).
- Rozvoj individuální automobilové dopravy je stále dynamickým trendem, počet provozovaných automobilů v ČR stále stoupá, roste tedy i počet potenciálních cestujících, kteří nahradí využívání služeb přepravy poskytovaných DPMP, a.s. užíváním vlastního automobilu.
- Vzhledem k současné doznívající světové ekonomické krizi a důsledkům recese hospodářství předchozího období je snižování výdajů na všech úrovních státního rozpočtu důležitým bodem, na který se státní správa zaměřuje. Přestože je služba MHD potřebnou a nutnou součástí života ve městě, ani této oblasti se nemusí vyhnout snížení provozních či investičních dotací.
- Většina slev z jízdného je regulována státem, přičemž nejsou zohledněny náklady na přepravu daných skupin cestujících, neexistuje kompenzace těchto nákladů.
- V současné době trh neposkytuje dostatečné množství kvalifikovaných řidičů MHD, což je způsobeno jednak velkou cenou pořízení řidičského průkazu a především nabízenými platebními podmínkami. Pro mnoho řidičů je výhodnější využít řidičský průkaz dané skupiny v jiné oblasti dopravy.
- Limitujícím faktorem pro rozvoj MHD ve městě je samozřejmě silniční infrastruktura, její rozsah a stav. V Pardubicích je například významným omezujícím faktorem řeka Labe, kterou je možno překonat pouze na několika mostech, či první tranzitní železniční koridor, který také vytváří liniovou překážku, kterou lze překonat silničnímu prostředky pouze na určitých místech.

- I přes monitoring a controlling jednotlivých spojů se nevyhneme podjíždění spojů především vlivem kongesce v dopravní špičce. Bohužel současná infrastruktura v rámci územního plánu centra města je limitující a neumožňuje budování pruhů vytyčených pro MHD.

Tabulka č.11 SWOT analýza DPMP, a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Mnoholetá tradice • Pevná pozice na trhu a dobré jméno • Pozitivní dopad na životní prostředí • Vozový park • Bezkonkurenčnost v provozování MHD • Kvalita a kultura cestování • Kvalita dalších služeb v portfoliu služeb poskytovaných podnikem • Spokojenost zákazníka • Komunikace se zákazníky • Kvalitní zaměstnanci • Vystavěna kvalitní síť drah • Zájem o modernizace, inovace 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidský faktor • Pozice MHD z hlediska sociálně-kulturního • Náklady na údržbu a obnovu majetku • Využití outsourcingu • Vazba na dráhu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Získání nových zákazníků • Řešení ekologie dopravy • Rozšíření služeb • Rozšíření oblasti podnikání • Technické zdokonalování, inovace • Reklama • Slevy 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence v oblasti ostatních služeb • Zdražování • Automobilová doprava • Snížení dotací • Regulace slev z jízdného • Velká poptávka po řidičích na pracovním trhu • Omezená silniční síť a limitovaný počet mostů přes liniové překážky • Kongesce

Zdroj: autor

3 Návrh marketingové strategie Dopravního podniku města Pardubic a.s.

3.1 Stanovení cílů

Na základě mnou provedených analýz marketingového prostředí DPMP, a.s. jsem stanovila níže specifikované cíle. Analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb podniku v souvislosti s analýzou mikroprostředí a makroprostředí ukázala tři základní skupiny cílů, na které by se měla naše pozornost zaměřit. Jedná se zejména o cíle související se zlepšením kvality služeb a prohloubení vztahu zákazníka a dopravního podniku. Dále pak skupinu cílů zdůrazňující ekologizaci tohoto odvětví dopravy a její kvalitní propagace ke klientům. Podpora kladného vnímání městské hromadné dopravy klientem, ať již z pohledu kvality nebo ekologie, zlepšit v dnešní době ne příliš zvučné jméno této dopravy. Což by v konečném důsledku mělo přilákat nové cílové skupiny cestujících. V neposlední řadě se jedná o skupinu cílů věnujících se nákladovému hledisku podniku, jejich efektivnějšímu využití, přesunutí do rentabilnějších oblastí podnikání. Neboť snížení nákladů a efektivní využití nákladů nám přináší potřebné finanční prostředky pro reklamu a propagaci MHD a ostatních služeb.

Souhrn cílů:

- **Vymýtit nepravdivé představy o úrovni poskytovaných služeb, oslovení nových zákazníků**
- **Zvýšit u řidičů stupeň kázně (v silničním provozu, přístup k cestujícím)**
- **Udržení kvality komunikace s okolím (podávání a vyřizování dotazů, stížností, náhrady a kompenzace ztrát zákazníkům)**
- **Udržení a průběžné zvyšování kvality poskytovaných služeb (MHD a ostatní služby našeho portfolia – autoškola, školící středisko, servis vozidel)**
- **Zvýšení podílu počtu ekologických autobusů na stlačený zemní plyn**
- **Využití outsourcingu**
- **Eliminace nerentabilních nákladů**
- **Získání finančních prostředků pro efektivní využití**

3.2 Návrh strategie v jednotlivých klíčových oblastech

3.2.1 Vymýtit nepravdivé představy o úrovni poskytovaných služeb, oslovení nových zákazníků

Jednou z možností navýšení počtu cestujících v MHD je osvěta. Obyvatelům města Pardubic a přilehlého regionu je třeba poskytnout informace o kvalitě služeb poskytovaných DPMP, a.s. Je velkou výzvou pro marketingové oddělení DPMP, a.s. a potažmo pro pracovníky marketingu Magistrátu města Pardubic, aby našli efektivní a efektivní způsob, jak obyvatelům tyto informace poskytnout. Zvolila jsem následující možnosti, jejich výhody a nevýhody jsou popsány v následujícím textu.

- **Cílená inzerce v pardubickém regionu**
- **Bezplatné ukázky služeb ve vybrané dny**
- **Reklama na služby DPMP, a.s. na dopravních prostředcích a ostatním majetku DPMP, a.s.**

Osobně jsem zvažovala několik možností, jak by tato osvěta mohla probíhat. První logicky uvažovanou možností je cílená inzerce v pardubickém regionu, příp. i formou letáků do schránek místních obyvatel. Tato forma je velice nákladná a přínosy by patrně byly v porovnání s náklady zanedbatelné.

Další formou by mohly být například akce typu „Den s MHD zdarma“, kdyby ve vybrané dny byly poskytovány služby MHD zcela zdarma tak, aby si je mohli bez žádných přidaných nákladů vyzkoušet i cestující, kteří těchto služeb běžně nevyužívají. Zde by ale problémem byl i potenciální příliv cestujících, kteří by nepřišli se záměrem poznat službu, ale pouze „protože je to zadarmo“. Do této skupiny je nutno bohužel řadit i různé sociálně nepřizpůsobivé občany, díky kterým by kvalita cestování v těchto dnech byla výrazně nižší (nepořádek, zápach, hlasité vyjadřování atd.). Požadovaný efekt ukázání kvality služeb by tímto mohl být výrazně snížen, ne-li zcela eliminován a kvalita služby by odpovídala právě zkrslým představám, které mají jedinci, kterým bychom službu tímto způsobem chtěli představit.

Posledním mým návrhem v této oblasti je reklama na služby DPMP, a.s. právě na dopravních prostředcích a ostatním majetku DPMP, a.s. Jednalo by se například o celovozové reklamy, kde by byla zdůrazňována čistota a vysoký standard přepravy, který Dopravní

podnik nabízí, mohly by být využity i slogany jako „Vidíte, jak se lidé uvnitř autobusu usmívají, také byste se usmívali, kdybyste jeli s námi!“ a podobné. Vzhledem k možnosti vyrobit takovou reklamu vlastními zdroji a zároveň úspore na laku vozidla by tato reklamní akce mohla být i nákladově únosná.

3.2.2 Zvýšit u řidičů stupeň kázně (v silničním provozu, přístup k cestujícím)

- **Absolvování školení nad rámec zákonných povinností**

Zaměstnanci DPMP, a.s. podstupují pravidelná školení nejen ohledně správného přístupu k zákazníkům, ale i související s jejich profesním zaměřením, např. řidiči prochází školením správného ovládání jimi řízeného dopravního prostředku (autobus či trolejbus). Tato školení jsou přijatelně častá a až na výjimečné případy umožňují zaměstnancům získat informace potřebná pro uspokojující výkon jejich činnosti. Zde vidím prostor pro výrazné zlepšení, poněvadž v dnešní době nestačí podávat uspokojující výkon, ale je třeba poskytovat stále se zvyšující kvalitu a nadstandardní výkon, proto by školení měla obsahovat i moderní metody jednání se zákazníky, zde je potenciál využití moderních manažerských metod jako koučing. Zcela konkrétně navrhuji, aby řidiči MHD absolvovali nad rámec zákonných povinností školení diplomovaným psychologem z hlediska zvládnání stresových situací, asertivního chování a komunikačních dovedností. Stejněmu rozsahu školení by se účastnili i zaměstnanci tzv. první linie tj. zaměstnanci oddělení přepravní kontroly, zaměstnanci předprodeje jízdenek, dispečeri provozu MHD.

3.2.3 Udržení kvality komunikace s okolím (podávání a vyřizování dotazů, stížností, náhrady a kompenzace ztrát zákazníkům)

- **Vznik zákaznického centra, s tím spojený vznik call centra, které by využívalo komunikační nástroje jako telefon, e-mail, on-line připojení k internetu**

I do budoucna je třeba dodržovat úroveň kvality komunikace, která je v současnosti nastavena. Základním principem je rychlé vyřizování dotazů a stížností, aby zákazník měl pocit opravdového zájmu a pochopení od DPMP, a.s. Do budoucna je třeba opět reagovat na aktuální trendy, tedy zrychlování odpovědí a jejich online dostupnost. Proto navrhuji zřídit online chat s pověřeným zaměstnancem oddělení informací, se kterým by cestující mohli v reálném čase řešit své dotazy a připomínky. Dalším krokem by bylo zřízení nonstop

telefonní linky, na níž by si cestující mohli okamžitě obrátit s problémem souvisejícím s poskytováním služeb DPMP, a.s. Navržené inovace v oblasti udržení kvality komunikace s okolím by byly implementovány do pravomoci zákaznického centra DPMP a.s. Zákaznické centrum by vzniklo sloučením dvou stávajících oddělení. Jednalo by se o sloučení oddělení přepravní kontroly a oddělení předprodeje jízdenek. V důsledku tohoto sloučení by vzniklo pracoviště pro call centrum, které by s obsazením minimálně jednoho zaměstnance vykonávalo aktivní komunikaci se zákazníkem (cestujícím). Komunikačními nástroji, které by využíval zaměstnanec zákaznického centra by byl telefon, e-mail, on-line připojení k internetu.

3.2.4 Udržení a průběžné zvyšování kvality poskytovaných služeb (MHD a ostatní služby našeho portfolia – autoškola, školicí středisko, servis vozidel)

Jak jsem zjistila výše uvedenými analýzami, kvalita služeb poskytovaných DPMP, a.s. je na velice vysoké profesionální úrovni, stejně tak i kvalita služeb vnímaná zákazníky, kteří služby MHD využívají. V budoucím vývoji je třeba úroveň poskytované kvality udržet a pokud možno ještě zvýšit, pochopitelně nákladově efektivním způsobem. Společnost již úspěšně implementovala normu ČSN EN ISO 9001. Požadavky na kvalitu vychází především z kvality vnímané zákazníky, z průniku jejich očekávání a stupně naplnění těchto očekávání v průběhu spotřebovávání služeb MHD poskytovaných DPMP, a.s. Proto je třeba především vnímat změny v zákaznických preferencích, odhadovat a analýzami potvrzovat jejich očekávání a následně tato očekávání plnit. Možnost jak zvýšit kvalitu poskytovaných služeb jsem uvedla v následujících bodech a následně v textu.

- **Finanční motivace díky pohyblivé složce mzdy zaměstnance**
- **Vznik obchodního oddělení**

V otázce praktického je nutné zohlednit dvě roviny. Jednou rovinou je vlastní řízení jednotlivých hospodářských středisek odpovědnými vedoucími, kteří nejsou v současnosti finančně motivováni s ohledem na dosahování zisku z externích činností. Druhou rovinou je, že dopravní podnik nemá v organizačním uspořádání obchodní oddělení. V rámci udržení kvality poskytovaných služeb za účelem dosažení zisku navrhuji, aby jednotlivý vedoucí zaměstnanci až po úroveň středního managementu (mistr údržby, mistr lakovny, mistr grafického oddělení, atd.) byly hmotně zainteresováni do dosaženém zisku z prováděných

externích činností. Každý zaměstnanec má dvousložkovou mzdu, která se skládá z pevné složky (tarifní třída) a pohyblivé složky tzv. výkonnostní odměny, která je počítána procentním podílem z pevné složky mzdy. Právě tato pohyblivá složka mzdy by mohla sloužit k motivaci v rámci dosahování lepších hospodářských výsledků externí činnosti společnosti.

V rámci zvýšení rozsahu poskytovaných služeb s ohledem na počet zákazníků by bylo dobré uvažovat o zřízení nové organizační jednotky společnosti, a sice obchodního oddělení. Zaměstnanec tohoto obchodního oddělení by měl v pracovní náplni získávat nové zákazníky pro nabízené služby a uzavírání barterových obchodů. Tento zaměstnanec by byl také platově přímo motivován k získání zakázek. Tento zaměstnanec by aktivně vyplňoval mezeru v pracovních činnostech stávajících vedoucích hospodářských středisek společnosti a dále by zpracovával nabídky pro veřejné soutěže a další poptávková řízení.

3.2.5 Zvýšení podílu počtu ekologických autobusů na stlačený zemní plyn

- **Rozvoj provozu CNG autobusů**
- **Výstavba plniček CNG**
- **Efektivní komunikace střediska hromadné dopravy a střediska údržby vozidel**

Jako zcela správná se mi do budoucna jeví současná strategie DPMP, a.s. zvyšovat podíl autobusů s CNG pohonem. DPMP, a.s. již neplánuje vypisovat výběrová řízení na dodávky autobusů s klasickým naftovým pohonem. Investice do výstavby plničky na CNG byly významné, nicméně věřím, že rozvojem počtu těchto autobusů se vrátí v krátké době a následně budou přinášet výrazné snížení nákladů na pohonné hmoty. CNG jako palivo je levnější a jeho ceny nepodléhají tak silným výkyvům v závislosti na globálních změnách ceny ropy.

S rozvojem provozu CNG autobusů souvisí i investiční záměr DPMP, a.s. vystavit druhou plničku CNG v oblasti Černé za Bory, dojde tak k eliminaci vybraných manipulačních jízd a také ke zvýšení objemu prodaného CNG externím zákazníkům, proto věřím, že i tento investiční záměr by byl, stejně jako již realizovaná výstavba plničky CNG v areálu DPMP, a.s. v dukelské vozovně, v dlouhodobém časovém horizontu ziskový (současná hodnota budoucích cash flow plynoucích z investice by převýšila současnou hodnotu investičních nákladů).

Je samozřejmě nutné, aby plynoucí úspora z provozu autobusů na CNG byla co největší, tak musí velmi spolupracovat středisko hromadné dopravy a středisko údržby vozidel. Jde o problematiku tvorby výpravy vozidel, který provádí dispečer provozu MHD. Dispečer MHD má pro tvorbu výpravy k dispozici určitý počet vozů, které nejsou v nepojízdnosti. Nepojízdnost je databáze vozidel, kterou spravuje středisko údržby vozidel. V praxi jde o to, aby v rámci plánovaných oprav bylo zohledněno kritérium minimálního počtu autobusů CNG. A naopak v dispečerském řízení musí být zohledněno kritérium maximálního denního jízdního výkonu v rámci ujetých vozokm autobusy na CNG.

3.2.6 Využití outsourcingu

Moderní trendy v managementu velí využívat různé metody, které vedou ke snižování nákladů. Jednou z nich je za určitých podmínek i outsourcing, tedy využití služeb externího poskytovatele k vykonávání vybraných činností, které byly dosud prováděny vlastními zdroji v rámci organizace. Je třeba vytipovat jednotlivé oblasti, kterých by se outsourcing v podmínkách DPMP, a.s. mohl týkat, následně provést podrobné analýzy, které ukážou především nákladovou výhodnost potenciálního vytěsnění těchto činností. Dojde k porovnání současných nákladů na danou činnost a transakčních nákladů, které by bylo třeba vynaložit na realizaci outsourcingového vztahu. V českých podmínkách je běžný outsourcing především na úrovni facility managementu (disciplína, která se zabývá řízením podpůrných činností firmy. Podpůrnými činnostmi se rozumí ty procesy, které nesouvisí s hlavním předmětem činností firmy) a outsourcing správy a vývoje informačního systému. Obě možnosti by za daných okolností mohly být příležitostí pro snížení nákladového zatížení společnosti DPMP, a.s. Z činností řízených facility managementem bych ráda zdůraznila možnost vytěsnění materiálně technického zabezpečení, správy budov a vybraného mobiliáře, bezpečnostní služby či servisu ostatních zařízení vyjma dopravních prostředků.

- **Outsourcing střediska materiálně technického**

Z hlediska ekonomiky outsourcingu bych doporučila outsoursovat středisko materiálně technického zabezpečení. Jednak z důvodu okamžitého prospěchu v cash flow společnosti, neboť outsourcing by byl podmíněn odkupem stávajících zásob v hodnotě cca 7 mil. Kč a dále s převzetím stávajících zaměstnanců střediska materiálně technického zabezpečení. Roční mzdové úspory by činily cca 1,2 mil. Kč. Riziko z problematické dodávky náhradních dílů pro servis autobusů byl smluvními pokutami ošetřen ve smlouvě

o dodávce náhradních dílů. Záruční servis autobusů, které provádí středisko údržby vozidel by bylo řešeno např. konsignačním skladem dodavatelem autobusů.

3.2.7 Eliminace nerentabilních nákladů

V každé společnosti existují procesy, které přináší různé náklady a různou přidanou hodnotu (užitek). Při správně provedené analýze je třeba provést rozdělení podnikové aktivity až na jednotlivé procesy, tyto procesy pak správně vyhodnotit (např. pomocí procesních map) a ke každému rozklíčovat opravdové náklady a užitek, jaké daný proces generuje. Procesy, jejichž náklady jsou vyšší než užitek, který přináší, je nutno nějakým způsobem optimalizovat. Každý proces je jedinečný a je třeba vždy přistupovat individuálně, byť se dají na každý případ najít jisté šablonovité příklady, jaký by měl být postup.

- **Zavedení moderního softwaru jako nadstavba účetního programu pro ekonomické analýzy a statistiky**

Dopravní podnik v současné době zaměstnává jednoho zaměstnance ekonomické analýzy. Tento zaměstnanec pracuje v účetním programu a z tohoto programu si ve formátu xls. stahuje soubory pro zpracovávání ekonomické analýzy a statistiky. Dopravní podnik má vnitropodnikové účetnictví zaintegrované v základním účetním programu. Jedná se o centrální jednookruhové vnitropodnikové účetnictví. Na tuto informační úroveň bohužel nenavazuje žádný další nástroj, který by mohl v krátkém čase s velkou přesností poskytnout informace o ekonomické situaci v jednotlivých činnostech a jejich aspektech a důsledcích. Přičemž si musíme uvědomit, že dopravní podnik zaměstnává přes 450 zaměstnanců a jeho ekonomická činnost je rozdělena do 22 hospodářských středisek, do desítek činností a řádově stovek zakázek. Proto navrhuji, aby zaměstnanec ekonomické analýzy disponoval možností využívat moderní software, který by byl nástavbou finančního účetnictví a poskytoval by reporty v různých úrovních dle potřeb ekonomického úseku společnosti při řízení resp. odhalování nerentabilních nákladů.

3.2.8 Získání finančních prostředků pro efektivní využití

Pro efektivní využití finančních prostředků, které jsou hlavní osou finančního řízení společnosti je nutné tyto finanční prostředky nejprve získat. Proto je do budoucna nutné, aby Dopravní podnik stále aktivně působil na poli výzev v rámci čerpání evropských dotačních finančních prostředků na nákup vozidel MHD, dále na nákup služeb v oblasti zvyšování kvalifikace a manažerských dovedností zaměstnanců společnosti. Dále pokračoval v získávání

finančních prostředků z interních zdrojů čili vlastními úsporami provozních nákladů. Navrhují tedy:

- **Nákup na komoditních burzách**
- **Zavedení barterových obchodů**

Určitě dobrým příkladem by byl vstup na komoditní burzu při organizování nákupu elektrické energie pro trolejbusy a zemního plynu a motorové nafty pro autobusy. Z uskutečněného nákupu na komoditních burzách bude plynout úspora provozních nákladů, neboť na komoditní burze v čase obchodování je při střetu nabídky s poptávkou zajištěn obchod za objektivně nejlepší možnou cenu na trhu v daném čase.

Pro zvýšení efektivity bych dále doporučila zavedení barterových obchodů v rámci financování pořízení dlouhodobého hmotného majetku a v rámci financování nákupu služeb nebo zásob. Pořízení dlouhodobého majetku samozřejmě zatěžuje cash flow společnosti. Cash flow rovněž zatěžuje nákup služeb nebo zásob.

Příklad o vlivu barterového obchodu pro určitý druh nákupu:

V této úvaze jde o potvrzení či vyvrácení hypotézy o vlivu barterových obchodů pro určitý druh nákupu majetku v porovnání s nákupem služeb popř. zásob. Pro účely potvrzení či vyvrácení hypotézy definuji následující finanční model:

Tabulka č.12 **Rozdíly v užití běžného a barterového obchodu**

	Užití obchodu běžným způsobem	Užití barterového obchodu
objem barterového obchod (poskytnutí reklamy)	100 000,-	100 000,-
pořízení dlouhodobého hmotného majetku	100 000,-	
nákup služeb, pořízení zásob		100 000,-
vliv na cash flow před zdaněním	0,-	0,-
vliv DPH	žádný ¹⁾	žádný ¹⁾
daňově uznatelné náklady	20 000,- ²⁾	100 000,-
vliv na základ daně z příjmu	+ 80 000,-	0,-
vliv na cash flow po zdanění	15 200,- ³⁾	0,-

Zdroj: autor

Poznámky:

¹⁾ Platí za předpokladu, že uskutečněná zdanitelná plnění, jsou zdaňovány shodnou sazbou

daně.

²⁾ Platí pro odpisovou skupinu 1 při rovnoměrném odpisování dle zákona o dani z příjmu

³⁾ Platí pro sazbu daně z příjmu právnických osob 19 %

Na základě provedeného finančního modelu potvrzují hypotézu o vlivu barterového obchodu pro určitý druh nákupu ve vztahu k finančním výdajům.

Doporučuji tedy z hlediska vyšší finanční efektivity využívat barterové obchody pro nákup služeb nebo zásob, které jsou účtovány přímo do spotřeby, neboť z toho plyne úspora na dani z příjmu.

V této poslední části bakalářské práce jsem navrhla jednotlivé možné postupy marketingové strategie vedoucí ke zlepšení podnikových aktivit z více úhlů pohledu. Avšak pro konkrétní implementaci do chodu podniku tyto strategie musejí být dále podrobně analyzovány a opakovaně kontrolovány jejich předpokládané výstupy.

Závěr

V rámci bakalářské práce byl vypracován marketingový plán Dopravního podniku města Pardubic, a.s. V první části jsem podrobně popsala všeobecný, teoretický postup používaný při tvorbě marketingového plánu, ze kterého jsem se snažila co nejlépe navázat v postupu části praktické. V té jsem nejprve představila podnik, popsala činnost podniku a oblasti, na které se zaměřuje.

Dále jsem se pokusila podrobně analyzovat firmu jako celek. Interní analýza, tedy analýza mikroprostředí se zaměřila na vnitřní fungování společnosti, tedy na podnik jako celek, zákazníky, zaměstnance, dodavatele a veřejnost. Následovala analýza neméně důležitého makroprostředí, neboť i toto prostředí je potřeba neustále sledovat a tím objevit příležitosti a předejít hrozbám. Sem se řadí zejména prostředí ekonomické, technologické, politicko-právní, sociální a kulturní a přírodní. Z těchto poznatků jsem vytvořila analýzu SWOT, podrobně popsala silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. I přes své slabé stránky, které se dají právě objevením eliminovat, je DPMP, a.s. úspěšný a stabilní podnik v konkurenčním prostředí tohoto oboru.

Ve třetí části bylo vycházeno z těchto analýz, tedy i již ze stanoveného poslání podniku a jeho cílů. Tedy základ pro sestavení strategie bylo vytyčení cílů, které jsem stanovila. Některé byly již známy, ale i přes to poskytly spoustu možností pro vlastní marketingové řešení. Navrhla jsem tedy opatření vedoucí k efektivnějšímu fungování společnosti. Je zde patrná důležitost marketingového plánu pro každý podnik.

V této bakalářské práci jsem využila veškeré informace, poznatky a rady, které jsem získala při konzultacích s odborníky DPMP, a.s. Měla jsem možnost seznámit se s řízením velkého dopravního podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5
- [2] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1
- [3] COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2
- [4] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-274-2049-4
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [6] FORET, Miroslav. *Marketing základy a postupy*. Computer Press Praha, 2001. ISBN 80-7226-558-X
- [7] WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-542-4
- [8] Interní dokumenty DPMP, a.s.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1 Marketingový mix 4P x 4C	17
Tabulka č.2 SWOT analýza.....	18
Tabulka č.3 Typy cílů.....	21
Tabulka č.4 Struktura vozového parku DPMP, a.s.....	26
Tabulka č.5 Základní údaje o MHD v Pardubicích k 31.12.2010.....	29
Tabulka č.6 Uživatelské funkce EFC	34
Tabulka č.7 Silné stránky podniku DPMP, a.s.....	36
Tabulka č.8 Slabé stránky.....	39
Tabulka č.9 Příležitosti	40
Tabulka č.10 Hrozby	41
Tabulka č.11 SWOT analýza DPMP, a.s.....	44
Tabulka č.12 Rozdíly v užití běžného a barterového obchodu.....	52

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1 Schéma postupu tvorby marketingového plánu	11
Obrázek č.2 Marketingový mix	16
Obrázek č.3 Oficiální aktuální schéma linek MHD Pardubice vydávané DPMP, a.s.....	26
Obrázek č.4 Nízkopodlažní autobus Citelis s pohonem na CNG ve vozovém parku DPMP, a.s.	27
Obrázek č.5 Patnáctimetrový trolejbus Škoda 28Tr Solaris ve vozovém parku DPMP, a.s., v pozadí trolejbus standardní délky Škoda 21Tr	28

SEZNAM ZKRATEK

MHD	Městská hromadná doprava
DPMP, a.s.	Dopravní podnik města Pardubic, a.s.
CNG	Compressed Natural Gas, což v překladu znamená stlačený zemní plyn
ČR	Česká Republika
GPS	Global Position Systém
VYDIS	Integrovaný dopravní systém Hradec Králové – Pardubice
IDS Pk	Integrovaný dopravní systém Pardubického kraje
OREDO	Organizátor regionální dopravy
ČSN	České technické normy