

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

**Marketingové řízení služeb společnosti TRANSCENTRUM
bus, s. r. o.**

Ilona Náhlovská

**Bakalářská práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ilona NÁHLOVSKÁ**
Osobní číslo: **E09497**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Marketingové řízení služeb společnosti Transcentrum bus, s. r. o.**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

1. Úvod - formulace cíle
2. Vymezení marketingového řízení služeb
3. Analýza současného stavu
4. Analýza trhu
5. Jaké marketingové nástroje podnik má
6. Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků
7. Zhodnocení výsledků výzkumu
8. Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- Kozel, R. a kol.: Moderní marketingový výzkum, Praha: Grada Publishing, 2003
Kozel, R., Beránek, P.: Marketingový výzkum, Ostrava: VŠB - TUO, 2000
Payne, A.: Marketing služeb, Praha: Grada Publishing, 1996
Příbová, M. a kol.: Marketingový výzkum v praxi, Praha: Grada Publishing, 1996
Vaculík, J. , Keřt, R.: Marketingové řízení I. a II, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008
Vašítková, M.: Marketing služeb, Praha: Grada Publishing, 2008
Zamazalová, M. a kol.: Marketing, Praha: C. H. Beck, 2010

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

Datum zadání bakalářské práce: 1. června 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. června 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, 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 o 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 Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Ilona Náhlovská

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále patří poděkování pracovníkům společnosti TRANSCENTRUM bus, s. r. o., kteří mi ochotně věnovali svůj vzácný čas, poskytli potřebné informace a podklady.

ANOTACE

V této bakalářské práci se věnuji tématu marketingové řízení služeb v konkrétní společnosti.

Práce definuje základní pojmy vztahující se k marketingovému řízení služeb i pojmy, které s problematikou úzce souvisejí. Dále práce pokračuje analýzou současného stavu společnosti, analýzou trhu a analýzou marketingových nástrojů. Poté práce postoupí k výzkumu spokojenosti zákazníků s jednou ze služeb společnosti a následnému vyhodnocení výsledků výzkumu. Na konci práce je umístěn nástin návrhů a doporučení pro pozitivní změny a k zavedení marketingu v dané společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, Služby, Marketingové řízení, Spokojenost zákazníků

TITLE

Marketing management of the services of TRANSCENTRUM bus, Ltd

ANNOTATION

This piece of work is about marketing management of a specific service company.

It defines basic concepts related to the marketing management of services and further concepts which are associated with it. Then the work continues with an analysis of current market and financial situation of the company, a market analysis and an analysis of marketing tools. After that there comes a customer satisfaction research in one of the services of the company and an evaluation of research results. At the end of this work one can find proposals and recommendations for positive changes and for an implementation of marketing in the company.

KEYWORDS

Marketing, Services, Marketing management, Customer satisfaction

OBSAH

ÚVOD	- 10 -
1 VYMEZENÍ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ SLUŽEB.....	- 11 -
1.1 MARKETING.....	- 11 -
1.2 SLUŽBY.....	- 12 -
1.3 VLASTNOSTI SLUŽEB.....	- 13 -
1.3.1 Nehmotnost.....	- 13 -
1.3.2 Neoddělitelnost.....	- 13 -
1.3.3 Proměnlivost.....	- 13 -
1.3.4 Zničitelnost.....	- 14 -
1.3.5 Nemožnost vlastnictví.....	- 14 -
1.4 JAKOST SLUŽEB A JEJÍ ZABEZPEČENÍ.....	- 15 -
1.5 POTŘEBY A SPIRÁLA POTŘEB.....	- 15 -
1.6 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	- 16 -
1.7 MARKETINGOVÝ MIX.....	- 16 -
1.8 POSLÁNÍ SLUŽEB.....	- 17 -
1.9 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	- 18 -
1.9.1 Spokojenost zákazníků.....	- 18 -
1.9.2 Image podniku.....	- 21 -
1.10 PERSONÁLNÍ MARKETING.....	- 21 -
1.11 ZÁVĚR K VYMEZENÍ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ SLUŽEB.....	- 23 -
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TRANSCENTRUM BUS, S. R. O.....	- 24 -
2.1 VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	- 24 -
2.2 HLAVNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	- 24 -
2.2.1 Pravidelná autobusová doprava.....	- 25 -
2.2.2 Nepravidelná doprava.....	- 25 -
2.2.3 Servisní služby.....	- 25 -
2.2.4 Provoz cestovní inomingové kanceláře - TC Travel Prague.....	- 26 -
2.3 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....	- 26 -
2.4 VÝBĚR Z ČINNOSTÍ TC BUS, NA KTERÉ SE PRÁCE ZAMĚŘUJE.....	- 27 -
2.5 ÚVODNÍ SLOVO K SOUČASNÉ SITUACI SPOLEČNOSTI TC BUS.....	- 27 -
3 FINANČNÍ ANALÝZA.....	- 29 -
3.1 CELKOVÉ HOSPODAŘENÍ PODNIKU.....	- 29 -
3.1.1 Cenová politika pravidelné autobusové dopravy.....	- 29 -
3.2 HOSPODAŘENÍ V NEPRAVIDELNÉ OSOBNÍ DOPRAVĚ.....	- 30 -
3.2.1 Složky nepravidelné přepravy.....	- 31 -
3.3 OČEKÁVANÝ VÝVOJ HOSPODAŘENÍ PODNIKU V BLÍZKÉ BUDOUCNOSTI.....	- 32 -
4 ANALÝZA KONKURENCE.....	- 33 -
4.1 KONKURENCE TC BUS V PRAVIDELNÉ AUTOBUSOVÉ DOPRAVĚ.....	- 33 -
4.2 KONKURENCE TC BUS V NEPRAVIDELNÉ AUTOBUSOVÉ DOPRAVĚ.....	- 34 -
5 ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI.....	- 36 -
5.1 POVĚST PODNIKU NA TRHU PRÁCE.....	- 36 -
5.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	- 36 -
5.2.1 Způsoby získávání zaměstnanců.....	- 36 -
5.3 VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ K PROFESIONÁLNÍMU JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKY.....	- 37 -
6 SWOT ANALÝZA.....	- 38 -
7 ANALÝZA TRHU.....	- 40 -
8 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ PODNIKU.....	- 41 -
8.1 STÍŽNOSTI A PODNĚTY OD ZÁKAZNÍKŮ.....	- 41 -
8.1.1 Stížnosti.....	- 41 -
8.1.2 Podněty.....	- 41 -
8.2 JAK PODNIK INFORMUJE VEŘEJNOST O ZMĚNÁCH VE VEŘEJNÉ OSOBNÍ DOPRAVĚ.....	- 42 -

8.3	ZNAČKA PODNIKU A JEHO POVĚST NA VEŘEJNOSTI	- 42 -
9	VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	- 43 -
9.1	PRŮBĚH PROVEDENÉHO VÝZKUMU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	- 43 -
9.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	- 44 -
9.3	ZÁVĚRY PLYNOUCÍ Z VÝSLEDKU VÝZKUMU	- 45 -
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ ŘÍZENÍ SLUŽEB	- 47 -
	ZÁVĚR.....	- 51 -
	POUŽITÁ LITERATURA	- 52 -
	SEZNAM PŘÍLOH.....	- 54 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hospodaření podniku jako celku za rok 2011 (v Kč).....	28
Tabulka 2: Vývoj hospodaření podniku v nepravidelné přepravě za poslední 3 roky (v Kč).....	29
Tabulka 3: SWOT analýza podniku TRANSCENTRUM bus, s. r. o.....	37

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Grafické znázornění vývoje hospodaření v nepravidelné přepravě za poslední 3 roky (v Kč).....	29
Obrázek 2: Dopravní obslužnost TC bus versus BusLine.....	33

ÚVOD

Marketingové řízení služeb je nepochybně cestou, jak na jedné straně lépe uspokojovat potřeby trhu a zákazníků a jak na straně druhé k tomu soustředit a zefektivnit všechny činnosti podniku služeb.

V této bakalářské práci jde o to provést určitou literární rešerši vztahující se k tématu práce, analyzovat skutečnou praxi v oblasti marketingového řízení dané společnosti a navrhnout pozitivní změny, kterými by se zvýšila účinnost marketingového řízení společnosti TRANSCENTRUM bus, s.r.o. (dále jen TRANSCENTRUM nebo TC bus) a tím i celková efektivnost podniku.

Cíle bakalářské práce jsem zvolila takto:

- Definovat základní pojmy marketingového řízení služeb podle použité literatury a zároveň z hlediska potřeb praxe společnosti TC bus.
- Charakterizovat a analyzovat současný stav marketingového řízení služeb v dané společnosti.
- Charakterizovat marketingové nástroje, které má podnik k dispozici a které používá.
- Provést – v zúženém rozsahu - marketingový výzkum spokojenosti zákazníků.
- Formulovat závěry z provedeného výzkumu spokojenosti zákazníků.
- Navrhnout a charakterizovat základní rysy marketingového řízení společnosti TC bus.
- Formulovat konkrétní podněty pro pozitivní změny v dosavadní praxi marketingového řízení služeb v daném podniku.

Cíle bakalářské práce jsou navrženy tak, aby mohly přinést prokazatelný užitek společnosti TRANSCENTRUM bus, s. r. o., v jejichž podmínkách se práce zpracovává.

1 VYMEZENÍ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ SLUŽEB

Po základním představení společnosti TRANSCENTRUM bus, s. r. o. následuje popis základních pojmů marketingového řízení podle dostupných zdrojů.

1.1 Marketing

Pojem marketing je ústředním bodem celé bakalářské práce. Proto se pokusím tento pojem vymezit jako první a uvést ho do vztahu k praxi podniku TC bus.

Internetová encyklopedie Wikipedie uvádí, upraveno, že název marketing vychází z anglického slova market, což je v překladu trh a koncovky -ing, která v angličtině většinou znamená děj, pohyb, akci. [7]

Existuje velké množství definic marketingu, ať už krátkých a prostých anebo dlouhých a složitých. Zcela jednoduše se o marketingu dá říci, že je to nauka o trhu.

Wikipedie říká, že: „marketing je proces výzkumu trhu, prodeje výrobků či služeb, jehož cílem je udělat taková opatření, aby byl nový produkt uváděn na trh ve vhodný čas a za vhodnou cenu. U stávajících produktů a služeb je cílem zvýšit jejich prodejnost, či udělat takové inovace, které umožní prodejnost zvýšit. Podle většiny standardních definic je marketing chápán jako proces zaměřený na zákazníka, který prostupuje všemi činnostmi firmy od nákupu surovin, přes výrobu, skladování až po prodej.“ [7]

Jestliže je marketing proces zaměřený na zákazníka, vyplývá z toho nutnost považovat potřeby zákazníků v podniku za prioritu číslo jedna. Z poznání a uspokojování těchto potřeb lze pak odvozovat tržní úspěšnost podniku i jeho efektivnost.

Payne, A. definuje pojem marketing takto: „Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence.“ [9, s. 31]

V definici od Payneho se objevuje prvek konkurence, který nelze opomíjet. Při výzkumech zaměřených na uspokojování potřeb zákazníků jde zpravidla o relativní hodnocení - jak je na tom zkoumaný podnik s uspokojováním potřeb ve srovnání se svými konkurenty.

Z uvedených definic je zřejmé, že ústředním bodem marketingu je zákazník a jeho potřeby. Tyto potřeby je nutné objevit, poznat a pak hledat a nalézt ten nejlepší způsob, jak je uspokojit, a to způsobem vhodným pro zákazníka i pro firmu.

Také by se dalo říci, že marketing je pohled na firmu očima zákazníků. Jakoby zákazník byl tím, kdo řídí firmu a určuje její osudy podle toho, zda firma jeho potřeby uspokojuje dobře nebo méně dobře nebo dokonce špatně a nedbale. Zní to možná přehnaně, ale pravdou je, že firmy jsou často příliš zahleděny samy do sebe a o své klienty příliš nedbají. To platí zejména pro podniky v monopolním postavení nebo v takové tržní situaci, kde je mezi podniky jen malá konkurence.

1.2 Služby

„V současné době vysvětlují podstatu služeb nejlépe američtí autoři Kotler a Armstrong: „Služba je jakákoli činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ [16, s. 13]

Předmětem této práce jsou zejména přepravní služby, konkrétně přeprava osob nebo-li nehmotný užitek pro uživatele služby. Proto tato definice vyhovuje charakteru práce.

Marketing služeb se v posledních desítilétích vyvíjel a stále se vyvíjí. Payne uvádí sedm vývojových fází, přičemž poslední uvedená fáze je integrační marketing a marketing vztahů. Pozornosti hodný je zejména marketing vztahů, který byl poprvé definován v 80. letech minulého století, jak uvádí Payne je novou a stále se vyvíjející teorií.

Payne cituje původní definici marketingu vztahů, kterou vyjádřil L. Berry: „Marketing vzájemných vztahů je přilákání, udržení a posílení vztahů se zákazníkem.“ Payne k tomu dodává: „Naše pojetí marketingu vztahů tuto definici ještě rozšiřuje o další tři perspektivy:

- Způsob chápání vztahů se v podnicích mění. Dřívější důraz na transakci ustoupil strategické orientaci na vztah, jejímž cílem je udržení zákazníka a navázání dlouhodobé vzájemné spolupráce.
- Podniky se zaměřují i na ostatní interakční trhy. Kromě trhu spotřebitele začínají podniky kultivovat vztahy s ostatními externími trhy, jako jsou trhy dodavatelů, lidských zdrojů, referenční a vlivné trhy, ale také s interním trhem.

- Podniky si musí uvědomit, že kvalita, služba zákazníkovi a ostatní marketingové aktivity tvoří vždy jeden celek.

Marketing vztahů se snaží tyto elementy vzájemně propojit a jejich kombinací zajistit působení synergického efektu.“ [9, s. 38 - 39]

1.3 Vlastnosti služeb

Pro účely této práce je celkem důležité odlišovat službu od výrobku. Proto zde popisují vlastnosti, kterými se služba od výrobku diferencuje. Upraveno dle [4, s. 14-15].

1.3.1 Nehmotnost

Nehmotnost je bezesporu nejtypičtější vlastností služeb. Službu nelze zhodnotit žádným z fyzických smyslů, je nemožné si ji před koupí prohlédnout a často ani vyzkoušet. Některé prvky představující kvalitu služby (spolehlivost, důvěryhodnost, jistota, atd.) lze ověřit až při vlastním nákupu a spotřebě.

Díky nehmotnosti služeb si zákazník obtížně vybírá z konkurujících si poskytovatelů služeb, má obavy z rizika při nákupu, klade důraz na osobní zdroje informací a jako základ pro hodnocení kvality služby většinou bere jen její cenu.

1.3.2 Neoddělitelnost

Produkcí a spotřebu zboží od sebe lze oddělit, například pletené šály jsou vyrobeny v létě, následně jsou dodány do velkoobchodů a maloobchodů a pak si je před zimní sezónou zákazníci nakoupí.

U služby to ale tak nefunguje, služba je produkována v přítomnosti zákazníka, ten se zúčastní jejího poskytnutí a tím je vlastně neoddělitelnou částí její produkce. Producent služby a zákazník se musí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník poskytnutím služby získá, mohla být uskutečněna.

1.3.3 Proměnlivost

Proměnlivost služeb souvisí se standardem jejich kvality. Během procesu poskytování služeb jsou přítomni lidé, jejichž chování nelze pokaždé předvídat. Dále nejde ani realizovat nějaké výstupní kontroly kvality před dodáním služby tak, jak se to praktikuje u zboží. Právě proto je možné, že poskytnutí jedné a té samé služby se liší, a to dokonce i v rámci jednoho podniku.

Proměnlivost spolu s nehmotností jsou důvodem také toho, že služby lze jen obtížně patentovat.

1.3.4 Zničitelnost

Služby, které nejsou prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a prodat někdy později. Pro daný okamžik jsou proto ztracené - zničené. Kvůli tomu jsou služby hůře reklamovatelné a zákazník se může setkat jak s nadbytečnou, tak s nenaplněnou kapacitou.

1.3.5 Nemožnost vlastnictví

Při nákupu zboží přejde na zákazníka právo dané zboží vlastnit, ale při koupi služby nezíská směnou za své peníze žádné vlastnictví, kupuje si jen právo na poskytnutí služby.

„Tyto vlastnosti služeb ovlivňují vnímání služeb ze strany zákazníka, hodnocení jeho kvality a následně tak ovlivňují využití marketingových nástrojů v marketingu služeb, včetně marketingového výzkumu.“ [5, s. 239]

Všechny výše zmíněné vlastnosti služby podniku TC bus mají. Například u osobní dopravy, ať už pravidelné nebo nepravidelné, jaká bude jízda s autobusem společnosti, zjistím až poté, co si koupím jízdenku, nasednu do autobusu a dojedu na určené místo. Aby bylo možné dopravní službu využít, musím se jí zúčastnit. Pokud pojedou autobusem, který bude řídit odpočatý řidič, bude se kvalita služby zřejmě lišit od jízdy s nevyspalým a našťvaným řidičem. V případě, že mi autobus ujede, mám smůlu, služba je zničená a já musím čekat na autobus další. A nakonec, při koupi jízdenky si kupuji jen právo na to, aby mě autobus někam dovezl, žádné vlastnictví z tohoto aktu nevyplývá.

Tyto vlastnosti lze analogicky aplikovat i na ostatní činnosti TC bus.

Nakonec ještě dodám, že zásadní vlastností, podle mého názoru, je to, že při poskytování služeb dochází k opravdovému osobnímu kontaktu mezi zákazníkem (uživatelé služby - zde účastníkem zájezdu) a zástupcem podniku, který služby poskytuje (zde řidičem autobusu). To je často řadový zaměstnanec. (Pouze internetové služby tuto

vlastnost nemají.) Od zaměstnance proto musí podnik očekávat, že bude nejen dělat správně svoji práci, ale navíc ještě, že bude se zákazníkem vlídně jednat, že bude pozitivně reagovat na jeho přání, stížnosti, potřeby. Na tuto funkci zaměstnanci podniků služeb často nejsou ještě připraveni.

1.4 Jakost služeb a její zabezpečení

Odlišení podniku od konkurence rozhodně spočívá v neustálém zlepšování jakosti služeb, které nabízí a poskytuje.

„Služba je složitý produkt, který můžeme definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produkt může být myšlenka, služba nebo zboží, nebo kombinace všech tří výstupů (Pride a Ferrell, 1991).“ [16, s. 92]

Tato definice by pro TC bus mohla být inspirující, protože zákazníkovi nejde jen o to, aby byl přepraven včas tam, kam chce, ale také mu záleží na tom, aby se s ním lidsky a citlivě zacházelo.

1.5 Potřeby a spirála potřeb

„Bodem, od něhož se odvíjí veškerá činnost marketingu, je uspokojení potřeb zákazníků. Společnost, ve které žijeme, dokáže většinou dobře uspokojit základní potřeby. K těmto základním potřebám patří fyziologické potřeby, jako je potřeba jídla, oděvů a bydlení. Po uspokojení základních potřeb a s rostoucí životní úrovní se lidé snaží uspokojit sociální potřeby, spojené s jejich postavením ve společnosti. Jedná se o potřeby sounáležitosti, sebeuspokojení a další složitější potřeby. Uspokojování složitějších potřeb bývá zpravidla spojeno s produkcí služeb, tržních i netržních.“ [16, s. 28-29]

Z mého pohledu je zařazení hromadné přepravy osob do hierarchie lidských potřeb obtížné. Přepravní služby při dnešní dělbě práce umožňují lidem, aby mohli uspokojovat svoje základní potřeby (cesty za nákupem potravin, cesty do práce a z práce), ale i sociální a kulturní vyžití. Osobní přeprava se stala hlavně ve velkých městech jednou ze základních podmínek života a práce člověka. Zájezdová přeprava osob pak zřejmě patří k rozvíjejícím se a perspektivním oborům služeb.

1.6 Marketingové řízení

„Současné období lze charakterizovat rychlým rozvojem služeb, které v 90. letech dosahují víc než 74% zaměstnanosti a podílí se ve vyspělých ekonomikách více než 77% na tvorbě hrubého domácího produktu. Lze očekávat v blízké budoucnosti, že služby poskytnou 90% pracovních míst. Pracovníky služeb jsou nejen pracovníci odvětví sektoru služeb, ale i pracovníci poskytující služby ve výrobním sektoru.“ [15, s. 7]

Pojem řízení ze systémového hlediska vyjadřuje působení řídicího subjektu na řízený objekt, a to za účelem dosáhnout určitého cíle. Marketingové řízení lze chápat jako využití marketingových znalostí a technik v řízení podniku, které se orientuje na zákazníky a jejich potřeby a na řízení vztahů s nimi.

Obrazně řečeno by podnik měli řídit jeho vlastní zákazníci, to však nelze brát doslova. Jde spíše o myšlenkovou konstrukci, která pomáhá managementu podniku stále si uvědomovat, že zákazník by měl být v tržní ekonomice na prvním místě, protože nakupuje produkty podniku, tím se vytváří tržby z prodeje - tedy jeden z hlavních zdrojů příjmů.

1.7 Marketingový mix

Na pojem marketing těsně navazuje další pojem, a to marketingový mix. Payne [9, s. 31] ho definuje následovně „Marketingový mix je všestrannou a obecně platnou koncepcí marketingu. Zahrnuje čtyři klíčové prvky, zvané 4P. Jsou to:

- Produkt (Product) - nabízený výrobek nebo služba,
- Cena (Price) – prodejní cena a podmínky,
- Propagace (Promotion) – komunikační program v rámci marketingu výrobku či služby,
- Místo (Place) – distribuční a logistické funkce zajišťující dostupnost výrobku či služby.

Funkci marketingu tvoří podle Payneho tři klíčové komponenty:

- Marketingový mix – důležité vnitřní prvky nebo komponenty, které zabezpečují realizaci marketingového programu podniku

- Tržní síly – vnější příležitosti nebo hrozby, které mají vliv na marketingové činnosti podniku
- Sladovací proces – strategický a řídicí proces, jehož cílem je uvést do souladu marketingový mix a interní politiku firmy s vnějšími tržními silami.“

1.8 Poslání služeb

„Stanovení efektivního poslání (mise, kodexu) služeb je důležité především z hlediska její orientace a diferenciaci. Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb a významné úloze lidských zdrojů v tomto odvětví roste potřeba jasné definice poslání, které zaměří úsilí podniku správným směrem.

Poslání mohou být formulována různě – například jako vymezení podnikatelských aktivit, definice podnikatelské filosofie, krédo, vize, stanovení účelu podnikání, atd. mnoho podnikatelů i autorů mezi těmito formami rozlišuje, my však budeme poslání chápat v širším pojetí a budeme sem zahrnovat všechny uvedené formy. Poslání tedy definujeme takto:

Poslání je trvalé prohlášení účelu, které přináší jasnou vizi současných i budoucích činností podniku v oblasti výrobku, služby, hodnot, názorů a způsobů konkurenčního odlišení. Poslání napomáhá determinovat vztahy na všech trzích, s nimiž podnik přichází do styku. Slouží pro lepší orientaci a usnadňuje samostatné rozhodování na všech podnikových úrovních.

Důvody pro stanovení poslání jsou různé. Někteří podnikatelé je pokládají za pouhou vizitku na veřejnosti, my však poslání považujeme za klíčový nástroj strategické orientace podniku na hlavní podnikatelské aktivity. Poslání by především mělo udávat směr činnosti a vyjadřovat strategické záměry, přání a úsilí podniku.“ [9, s. 51]

Payne také uvádí příklady poslání některých podniků. Pro názornost uvádím dva z nich:

1. „Podnikatelská filosofie společnosti IBM:

- Respektovat osobnost.
- Poskytovat zákazníkům nejlepší služby na světě.
- Všechny úkoly plnit s přesvědčením, že mohou být provedeny bezvadně.“ [9, s. 59]

2. „Poslání Red Star Parcels: Pomáhat našim zákazníkům šetřit čas a peníze poskytováním rychlých, přesných a na míru šitých služeb v oblasti doručování zásilek po Velké Británii i do zahraničí.“ [9, s. 63]

Když si položíme otázku, do jaké míry je účelné, aby společnost TC bus měla své poslání, co by tím mohla získat, tak se zdá, že by mohlo jít o tyto tři hlavní efekty:

- Orientace pro rozhodování a řídicí činnost manažerů.
- Příznivý vliv na zákazníky a veřejnost.
- Motivující vliv na zaměstnance.

Dokonce se dá předpokládat, že dobře promyšlené poslání se může stát zdrojem soustavného zlepšování kvality služeb, vztahů se zákazníky, jejich spokojenosti, řízení služeb a rozhodování. Dobře zvolené, stručně a jasně formulované poslání podniku, které zaměstnanci pochopí a přijmou, se může stát zdrojem konkurenční výhody. Bude proto účelné navrhnout v závěrečné části této bakalářské práce specifické poslání pro TC bus.

1.9 Průzkum spokojenosti zákazníků

„Marketingový výzkum můžeme definovat jako spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávané, analyzované a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak i pro řízení firmy samotné.“ [4, s. 79]

1.9.1 Spokojenost zákazníků

Důležitým a dá se říci klíčovým aspektem marketingu je spokojenost zákazníků. Tento pojem dobře objasňují Vaculík a Keřt [14, s. 62]: „Zdroje úspěšnosti firmy jsou hmotného a nehmotného charakteru a spokojenost zákazníků patří do zdrojů nehmotného charakteru. Podle teoretického přístupu vychází spokojenost zákazníků z teorie rozporu.

Teorie rozporu u spokojenosti zákazníka spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobku (služby) a následné vzájemné konfrontaci s faktory, charakteristikami výrobku po jeho nákupu. Výsledkem je spokojenost či nespokojenost zákazníka, neboli pozitivní či negativní rozpor mezi tím, co zákazník obdrží, nabude a co očekává. Jestliže nastane shoda, výsledkem je mírná spokojenost.“

Autoři v matematickém vyjádření dále ukazují potěšeného, spokojeného a nespokojeného zákazníka:

Mírně spokojený zákazník - tj. shoda - získal, co očekával: $O/R = 1$

O ... Zákazníkově očekávání R ... Realita

Spokojený zákazník - tj. pozitivní rozpor - získal více než očekával: $O/R < 1$

Nespokojený zákazník - tj. negativní rozpor - nezískal to, co očekával: $O/R > 1$

Já si myslím, že úspěšné společnosti se snaží dát zákazníkovi vždy něco navíc, co ho potěší a co ani neočekával. Tato praxe však předpokládá, že podnik díky výzkumu spokojenosti zákazníků zná, co zákazníci vlastně očekávají.

K tomu lze dodat, že při poměrování očekávání zákazníků a reality rozhoduje nikoli samotná realita měřená věcnými parametry, ale dojem, který z této reality zákazník získává. Ries a Trout to formulují jako zákon vjemu: „Marketing není bitva produktů – je to bitva vjemů.“ A dále vysvětlují: „Neexistuje žádná objektivní realita. Neexistují fakta. Neexistuje žádný nejlepší produkt. Jediné, co v oblasti marketingu existuje, jsou vjemy v mysli zákazníků. Realitou je vjem. Vše ostatní je iluze.“ [12, s. 24 - 25]

Toto je důležitý poznatek. Při jeho promítnutí do praxe společnosti TC bus, lze dojít k závěru, že podnik může například investovat do nových autobusů a přesto spokojenost zákazníků nevzroste ani o kousek. Jejich vjemy nebudou celkově o nic příznivější. Pokud nastane něco takového, je zřejmé, že je potřeba znát, jak zákazníci vnímají celý proces poskytování dopravních služeb, v čem jsou nepříznivé aspekty jejich vnímání. Obvykle se v takových případech dochází k tomu, že rozhodující vliv na spokojenost zákazníků má lidský faktor, neboli zaměstnanci, kteří se dostávají do kontaktu se zákazníky.

„Ví se, že je mnohem dražší získat nového zákazníka než si udržet současného. Klíčem k udržení si zákazníků je jejich spokojenost v obchodním vztahu. V marketingové interpretaci se spokojeností rozumí soulad mezi očekávanou a získanou hodnotou.“ [11, s. 184]

Z toho vyplývá, že pokud zákazník dostane přesně to, co očekává, je spokojen, ale není nadšen.

Špičkové podniky služeb usilují o to, aby jejich zákazníci byli nadšení, aby soustavně překonávali jejich očekávání. Jestliže se zjistí, že spokojenost zákazníků je spíše podprůměrná, že část z nich je nespokojena, tak realistickým cílem podniku bude dosáhnout spokojenosti svých zákazníků pouze ve smyslu solidního plnění jejich očekávání.

Vaculík a Keřt [14, s. 59] uvádějí otázky pro průzkum trhu – citují model otázek nazývaný v angličtině 7 „O“ trhu:

- „Kdo tvoří trh?
- Co trh kupuje?
- Proč trh kupuje?
- Kdo se podílí na kupování? „
- Jak trh kupuje?“
- Kdy trh kupuje?
- Kde trh kupuje?

Pro potřeby bakalářské práce jsou aktuální pouze některé z těchto otázek. Klíčovým bodem celého průzkumu trhu je analýza chování potenciálních a skutečných zákazníků. Co si představit pod pojmem chování člověka?

„Chování (Hartl, 1996) je souhrn vnějších projevů, činností, jednání a reakcí organismu, dělených podle psychologické povahy na instinktivní, návykové a rozumové. Samotné sportovní chování je zaměřené na uspokojování určitých potřeb a nelze je chápat izolovaně bez vztahu k chování obecně a bez vazeb na mikrostrukturu a makrostrukturu lidské společnosti. V rámci analýzy chování zákazníka získáváme informace, které mají dvojí charakter:

- a) Kvantitativní - kde si můžeme položit otázku typu: „Co si koupil“ a vyhodnocujeme samotný výrobek, cenu, jeho vlastnosti, prodané množství, místo nákupu či frekvenci nákupu.
- b) Kvalitativní - kde si můžeme položit otázku typu: „Proč si koupil“ a zjišťujeme tak důvody, proč se zákazník rozhodl pro koupi daného statku či služby. Tyto informace můžeme získat z šetření u zákazníků formou dotazování. Právě do této „druhé podskupiny“ můžeme zařadit oblast výzkumu spokojenosti zákazníků.“ [14, s. 61]

V hromadné osobní přepravě, kterou poskytuje TC bus, se na spokojenosti zákazníků výrazně projevují vlivy chování obsluhujícího personálu.

1.9.2 Image podniku

„Většina autorů chápe image jako celostní pojem, jako komplexní a vícedimenzionální strukturální systém. Můžeme si ho definovat jako souhrn představ, postojů, názorů a zkušeností ve vztahu k určitému objektu, např. podniku, výrobku, značce, politické straně, osobnosti atd. pro image je také důležité to, že přes určité rysy stability a trvalosti ho lze ovlivnit.“ [11, s. 167]

Z hlediska této práce je image společnosti TC bus, neboli to, jak ho vnímá veřejnost a hlavně ta část veřejnosti, která služby podniku využívá, velice důležitá. Marketingové úsilí může směřovat jednak k poznání skutečného stavu – jak skutečně lidé vnímají podnik TC bus - a jednak ke způsobu ovlivňování dalšího vývoje image podniku. Chování řidičů vůči cestujícím, vzhled a čistota autobusů a celkové fungování dopravních služeb podniku patří mezi hlavní aspekty, jak lze na image působit.

1.10 Personální marketing

„Personální marketing je poměrně mladá disciplína. Ve své podstatě znamená aplikaci marketingových principů v personalistice, a to od okamžiku nábory zaměstnanců až po jejich propouštění.

Tak jako se obchodníci a marketéři snaží zaujmout zákazníka, usilují personalisté o pozornost talentovaných uchazečů na trhu práce. A stejně jako se obchodníci snaží udržet si své zákazníky, usilují firmy o stabilitu a loajalitu svých zaměstnanců.

Úkolem personálního marketingu je systematické budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele na trhu práce (employer branding) s cílem dosažení pozice zaměstnavatel první volby (employer of choice). Promyšlený a dlouhodobě aplikovaný přístup zajišťuje společnosti dostatečné množství vhodných a motivovaných zaměstnanců v každé situaci.“ [10]

Tento pojem je pro účel bakalářské práce důležitý z hlediska toho, že při poskytování služeb zákazníkům je mimo jiné podstatné, jak s nimi zaměstnanci firmy jednají, s jakou vlídností, lidskou citlivostí a porozuměním pro jejich potřeby. Řidič autobusu, který se k cestujícím chová neomaleně a bezohledně jistě není příkladem toho, co by si zákazníci přáli a co je posláním podniku. Platí dobře známá zásada, že se zákazníci výborně jednají ti zaměstnanci,

s nimiž samotnými je podnikem dobře zacházeno, jsou dobře řízeni a vedeni a jsou k podniku loajální.

Dále uvádím dva příklady z dostupné literatury z oblasti služeb zákazníkům, v nichž hrají důležitou roli zaměstnanci firmy, jejich chování k zákazníkům, jejich pracovní morálka, odpovědnost k firmě a pozitivní přístup:

Glanz [3, s. 53] uvádí sedm hříchů služeb podle amerického průzkumu. Dobře vyjadřují to, čemu je třeba ve službách předejít:

1. „Apatie (nezájem, znuděný postoj k práci)
2. Odbývání (snaha zbavit se zákazníka odmítnutím jeho žádosti)
3. Chlad (odměřený přístup, nevšímavost)
4. Blahosklonnost (povýšenost)
5. Robotismus („Děkuji vám – přeji hezký den – DALŠÍ“)
6. Organizační řád (povýšení organizačních pravidel nad zájem a potřebu zákazníka)
7. Výmluvy (neochota pomoci zákazníkovi)“

Freemantle [2] ve své knize píše o čtrnácti klíčových testech kvalitních služeb zákazníkům:

1. Dodržovat sliby.
2. Telefonní kontakt do pěti vteřin.
3. Odpovědi na dopisy do dvou dnů.
4. Zákazník čeká nejdéle pět minut.
5. Pozitivní postoj k zákazníkovi.
6. Proaktivní komunikace.
7. Upřímnost a otevřenost.
8. Spolehlivý systém.
9. Rychlá náprava chyb.
10. Informovanost.
11. Odpovědnost a pravomoc až do první linie.

12. Malé pozornosti.
13. Pozor na detaily.
14. Bezvadný vzhled.

Obě tyto citace poskytují důležité podněty pro marketing v praxi společnosti TC bus. Jsou to zároveň takové podněty, které naznačují, jak silně může být marketingová úspěšnost podniku u zákazníků ovlivněna jejich vlastními zaměstnanci.

1.11 Závěr k vymezení marketingového řízení služeb

Soubor citací z použité odborné literatury přinesl celou řadu znalostí důležitých pro lepší porozumění marketingu služeb, ale také podnětů, jak tyto znalosti prakticky aplikovat.

Z takto získaných poznatků a podnětů se začíná rýsovat specifické pojetí marketingu v podmínkách společnosti TC bus, které by mělo mít tyto hlavní rysy:

- Marketingové řízení podniku musí zahrnovat i personální marketing, má-li se stát dostatečně účinným.
- Významnou složkou marketingu bude dobrá informovanost o nabídce služeb TC bus a to přímých zákazníků i širší veřejnosti.
- Mimo zmíněnou informovanost je velmi důležitá zpětná vazba - informace od uživatelů služeb a veřejnosti k podniku.

Kvalita služeb má sice věcný, objektivní základ, do značné míry však závisí na dojmech a subjektivních názorech jednotlivých uživatelů, účastníků a objednavatelů služeb. Tyto názory lidé získávají nejen přímým vnímáním a prožíváním služeb, ale také je vzájemně sdílejí, názory se přejímají a šíří mezi lidmi. Platí pravidlo, že o negativních zážitcích lidé mezi sebou hovoří mnohem častěji než o těch pozitivních.

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TRANSCENTRUM BUS, S. R. O.

Jako první krok analýzy současného stavu představím podnik, v jehož prostředí se práce zpracovává. Popisuji zde jeho historii a vývoj, hlavní podnikatelské aktivity, organizační uspořádání. Na konci kapitoly je i stručné zasvěcení do nejaktuálnější situace, ve které se společnost právě nachází a na které závisí její další budoucnost.

Následující informace jsem načerpala a zpracovala z obchodního rejstříku [8], webových stránek společnosti [13] a z nejaktuálnější výroční zprávy.

2.1 Vývoj společnosti

Podnik vznikl jako samostatná firma 4. listopadu 1997, kdy byla založena společnost s ručením omezeným zakladatelskou listinou ve formě notářského zápisu a zapsána do obchodního rejstříku. Zakladateli TC bus bylo 5 osob: František Čáslava, Petr Kadlec, Jiří Krejza, Miroslav Kučera a Josef Libich.

Předtím - od roku 1991 do roku 1997 byla součástí činnosti společnosti TC bus především pravidelná osobní silniční doprava. Postupem času se v předmětu činnosti podniku ustálily další související aktivity, jako jsou opravy vozidel a karoserií, provoz incomingové cestovní agentury apod.

Do roku 2003 se firma v hlavním oboru zabývala v podstatě nepravidelnou osobní dopravou, tedy hlavně službami pro cestovní ruch. Významnou činností byla i objednávaná doprava pro pracovníky firmy ŠKODA a. a. s. Okrajově firma zajišťovala i pravidelnou autobusovou dopravu na Chotětovsku.

V listopadu 2003 na základě usnesení rady Středočeského kraje podnik převzal závazek veřejné služby v pravidelné osobní dopravě v regionu Mladá Boleslav, což mělo ve vývoji firmy zásadní význam.

Další důležitý okamžik nastal v roce 2006, kdy byl TC bus prodán novému majiteli - společnosti Arriva holding ČR, který je vlastníkem TC bus až do dneška. Pro úplnost ještě dodám, že Arriva holding ČR patří do skupiny společností, které vlastní Arriva holding plc, což je anglická dopravní gigantická společnost.

2.2 Hlavní činnosti společnosti

Mezi hlavní činnosti TC bus patří nabízení a poskytování následujících služeb.

2.2.1 Pravidelná autobusová doprava

V rámci pravidelné autobusové dopravy podnik zajišťuje regionální dopravní obslužnost ve Středočeském kraji na území bývalého okresu Mladá Boleslav a dále i za jeho hranice ve směru k České Lípě, Jičínu, Lysé nad Labem nebo Praze.

V současnosti podnik zajišťuje dopravu na 70 linkách s 98 autobusy. V pracovní dny je do pravidelného provozu vypravováno 85 autobusů, které objedou 159 obcí. Vozový park je pro potřeby pravidelné autobusové dopravy tvořen autobusy značky Karosa (Iveco) a Sor.

2.2.2 Nepravidelná doprava

Zájezdovou dopravu podnik zajišťuje od roku 1992, dokonce i spolupracoval s významnými cestovními kancelářemi (Čedok, Fischer, Firo Tour). Podnik také zajišťuje pravidelné svozy a rozvozy zaměstnanců pro výrobní závody (Škoda Auto, a. s.; Johnson Control; Behr CZ). Dále společnost nabízí přepravu osobními vozy s řidičem, spojení se všemi vozidly pomocí mobilních telefonů a nepřetržité spojení s dispečinkem. Podnik je schopen zajistit pro české i zahraniční klienty transfery, okružní jízdy, výlety, kongresovou turistiku, dopravu po celé České republice i v zahraničí a v neposlední řadě také školní i podnikové výlety a zájezdy.

2.2.3 Servisní služby

Podnik navázal na letitou tradici opravárenství, tenkrát ještě ve státním podniku ČSAD. Od roku 1993 je autorizovaným servisem Vdl Bova, Berkhof a Iveco (Karosa). Kvalitu prováděných servisních prací dokazuje obdržení certifikát jakosti: ISO 9001: 2000. Servisní služby společnosti se specializují na autobusy a nákladní vozidla.

V rámci servisních služeb TC bus nabízí:

- opravy veškeré techniky na vozidlech;
- celkové opravy vozidel;
- autorizovaný servis vozidel Karosa, Bova, Berkhof;
- pravidelné preventivní prohlídky, včetně diagnostické kontroly;
- přípravu vozidla na STK; zajištění provedení STK;
- pneuservis, včetně prodeje pneu;
- mytí a čištění interiéru vozidel všech kategorií;
- dodávky originálních náhradních dílů pro vozy Bova, Berkhof, Daf, Iveco (Karosa);
- kontrolu a plnění klimatizací osobních, nákladních vozidel a autobusů;

- karosářské a lakýrnické práce;
- výměnu motorových a převodových olejů;
- mazání podvozků;
- reklamní polepy na vozidla;
- čerpání pohonných hmot; prodej olejů (OMV);
- a laserovou geometrii.

2.2.4 Provoz cestovní inomingové kanceláře - TC Travel Prague

Jde o inomingovou cestovní agenturu s mnohaletými zkušenostmi v cestovním ruchu. Cestovní kancelář zajišťuje komplexní turistické služby – ubytování v hotelech všech kategorií, dopravu, stravu, průvodce a veškeré ostatní služby na vyžádání. Dále také klientům nabízí širokou škálu exkurzí a to jak v Praze, tak po celé České republice, stejně tak speciální a tematické programy. Velmi oblíbené jsou okruhy, kdy se kombinuje Česká republika a okolní země.

2.3 Organizační uspořádání

Společnost má liniovou organizační strukturu, v příloze A uvádím její nejaktuálnější základní podobu. Liniová organizační struktura je založena na principu jednoznačně určeného jediného vedoucího pracovníka, což zde, u pracovníků v rámci vedení společnosti, platí.

V hierarchii společnosti stojí nejvýše ředitel, který je zároveň i jednatelem. Ten má v rukách hlavní rozhodovací pravomoci. Tomu je přímo podřízen finanční ředitel v rámci ekonomického oddělení, dopravní ředitel pro osobní dopravu, vedoucí servisu a vedoucí provozního úseku. Tito ředitelé a vedoucí pak pod sebou mají další pracovníky, kteří jsou jim podřízeni. Ředitel má k ruce ještě svůj sekretariát a externího správce sítě.

Co se týče marketingu, tak ten v organizační struktuře TC bus zajištěn není. Podnik nemá žádný speciální útvar marketingu ani manažera marketingu. Na úrovni vrcholového vedení nemá marketing na starost nikdo. Podnik nemá marketingovou strategii. Přestože zde marketing není zaveden jako stálá organizační aktivita, zjistila jsem, že některé z marketingových činností podnik realizuje. Tyto marketingové činnosti má v kompetenci dopravní ředitel.

2.4 Výběr z činností TC bus, na které se práce zaměřuje

Jak je vidět TC bus nabízí a poskytuje čtyři druhy služeb, v této práci se však zaměřím především na nepravidelnou autobusovou dopravu, kde je možné marketing a činnosti s ním související nějakým způsobem aplikovat. Přesto však ani ostatní činnosti společnosti nebudu opomíjet, jen se jimi nebudu až tak hloubkově a detailně zabývat.

Důvody mého rozhodnutí jsou následující:

- U pravidelné autobusové dopravy nemůže být o marketingu ani řeč, jelikož jde o dopravu dotovanou kraji, tato činnost je kompletně regulovaná, například ceny jsou zde stanovovány tak, jak dovolí ceník daný cenovým výměrem a nelze s nimi libovolně manipulovat.
- Servis stejně jako nepravidelná autobusová doprava působí v tržním prostředí, ceny nejsou regulovány ani dotovány, konkurence zde je. Není to však hlavní činnost TC bus, proto jsem se rozhodla jen pro nepravidelnou autobusovou přepravu. Věnovat se oběma činnostem (servisu i zájezdové přepravě) přesahuje možnosti této bakalářské práce.

Cestovní incomingová kancelář je odloučená jednotka v Praze, kde má své vlastní vedení, samotný podnik v současné době sídlí v Kosmonosech u Mladé Boleslavi a stará se o ostatní tři zmiňované činnosti.

2.5 Úvodní slovo k současné situaci společnosti TC bus

V této době se rozhoduje o budoucnosti podniku. Ta závisí na výsledku brzy konaného výběrového řízení na poskytovatele veřejné autobusové přepravy. Výběrové řízení vypisuje Středočeský kraj, který je prioritním objednavatelem pravidelné autobusové dopravy od TC bus. Podnik ještě takto spolupracuje s krajem Libereckým a Královéhradeckým, ale tito se podílejí na celkovém objemu poskytované autobusové dopravy po jednom procentu.

Pokud TC bus uspěje a podaří se mu získat novou smlouvu na další období, dá se říci, že se v podniku relativně nic nezmění, bude dále plynule pokračovat ve své činnosti. Následně má však podnik zájem o své rozšiřování.

V případě, že podnik výběrové řízení nevyhraje a novou smlouvu s krajem nezíská, bude muset přestat poskytovat pravidelnou autobusovou dopravu a zabývat se jen zbývajícími činnostmi, které má ve svém portfoliu. Tím by se TC bus ze středně velké společnosti přeměnil na společnost malou. Taková transformace by měla za následek propouštění zaměstnanců,

přestěhování podniku do menších prostor, zřejmě i prodej některých z autobusů a další nezbytné změny související se snahou o snížení nákladů.

3 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýzu TC bus zahájím rozborem hospodaření podniku v jednotlivých hospodářských střediscích a jako celku za poslední rok, tedy za rok 2011. Poté se již zaměřím jen na hospodaření v oblasti nepravidelné autobusové dopravy.

3.1 Celkové hospodaření podniku

Tabulka 1: Hospodaření podniku jako celku za rok 2011 (v Kč)

	CK Travel Praha	Nepravidelná osobní doprava	Pravidelná osobní doprava	Oprávenství
Výnosy	20 298 314	39 407 529	120 328 860	23 467 710
Náklady	19 857 153	35 434 553	132 110 732	21 522 242
Zisk/Ztráta	441 161	3 972 976	-11 781 872	1 945 468
Výsledek hospodaření za celý podnik				- 5 422 267

Zdroj: vlastní zpracování výsledovek společnosti dle hospodářských středisek

V tabulce 1 je vidět, že ve všech činnostech, až na pravidelnou autobusovou dopravu, podnik docílil zisku. Z provozu pravidelné autobusové dopravy však vykazuje tak znatelnou ztrátu, že ta ve výsledku za celý podnik zastíní zisky z ostatních činností a celkový výsledek hospodaření je pak výrazně v mínusu.

Jak je to možné? Tato ztráta, v pravidelné autobusové dopravě, je způsobena špatným krytím prokazatelné ztráty, což znamená nedostatečné dotace od objednatelů přepravy. Kraje měly k dispozici méně finančních prostředků a tak se snažily pomocí škrtů co nejvíce ušetřit. Kraje také nereagovaly na zvýšení vstupů týkající se především nárůstu cen pohonných hmot (nafty).

Abych to shrnula: TC bus nedostal od krajů dostatečně velké dotace, které by pokryly prokazatelnou ztrátu. Náklady silně převyšují výnosy a hospodářský výsledek je ztráta. Takové hospodaření není dobré.

Pro zasvěcení do této situace v následující kapitole popisují princip dotací.

3.1.1 Cenová politika pravidelné autobusové dopravy

Ceny jsou tvořeny tak, jak dovolí ceník daný cenovým výměrem ministerstva financí. Poté se ceny ještě musí upravit a srovnat podle konkurence, aby cena nebyla výrazně nižší nebo naopak vyšší.

Princip dotací je následující: dopravce vyčíslí cenu dopravního výkonu, který provedl, ta se porovná s výší tržby za výkon, která je zpravidla nižší. Rozdíl mezi těmito dvěma částkami doplatí formou dotace objednatel, což je kraj, který přepravu objednal.

Pro upřesnění uvádím příklad: cena dopravního výkonu je 25 Kč, ale tržba za něj je 18 Kč, vzniklý rozdíl 7 Kč doplatí kraj a to je právě ta dotace. Z toho všeho, co jsem uvedla, vyplývá, že zde TC bus výdělků nedocílí. Neměla by tu však vznikat ani ztráta.

3.2 Hospodaření v nepravidelné osobní dopravě

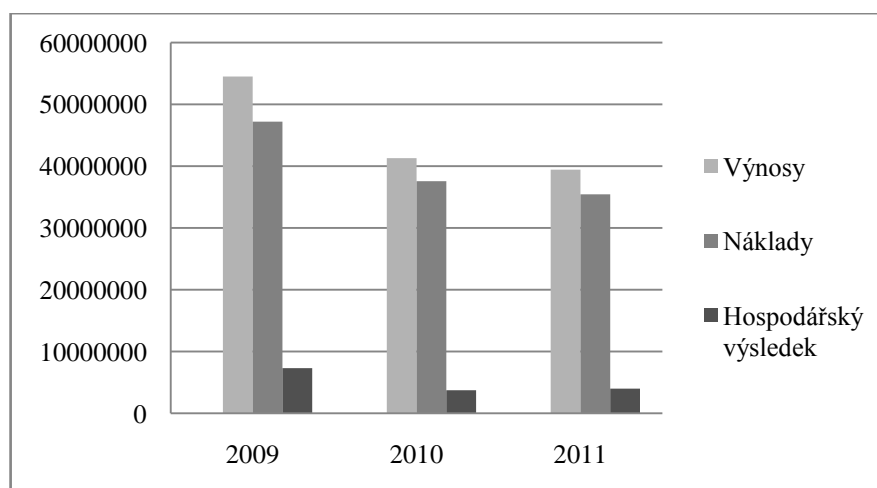
Nyní přichází ta část finanční analýzy, která bude věnována nepravidelné autobusové přepravě. V následující tabulce a grafu rozebírám hospodaření v této činnosti za poslední tři roky.

Tabulka 2: Vývoj hospodaření podniku v nepravidelné přepravě za poslední 3 roky (v Kč)

Rok	Výnosy	Náklady	Hospodářský výsledek
2009	54 489 113	47 197 120	7 291 993
2010	41 318 295	37 568 963	3 749 332
2011	39 407 529	35 434 553	3 972 976

Zdroj: vlastní zpracování výsledovek společnosti

Tabulka 2 ilustruje, že provoz nepravidelné autobusové dopravy je pro podnik výnosný. Je však vidět, že zisk za rok 2010 je téměř dvakrát menší nežli v roce předcházejícím. V dalším období se situace stabilizovala a trend už dále dolů nepadá. Následující graf situaci zobrazuje ještě lépe.



Obrázek 1: Grafické znázornění vývoje hospodaření v nepravidelné přepravě za poslední 3 roky (v Kč)

Zdroj: zpracování tabulky 2

Z grafu je patrné, že trend nepravidelné autobusové dopravy jde směrem dolů - objem poskytované přepravy je menší a menší. Nejvýraznější je pokles mezi rokem 2009 a 2010, kdy se hodnota hospodářského výsledku zredukovala téměř na polovinu.

Základní příčina je logická, jde o důsledek poslední finanční krize. Poptávka po nepravidelné přepravě znatelně klesla. Několik vozů k této přepravě určených se dokonce muselo prodat, protože pro ně nebyla práce a podnik je tím pádem nepotřeboval.

3.2.1 Složky nepravidelné přepravy

Do teď jsem se zabývala nepravidelnou přepravou jako jedním celkem, ona se však skládá z několika druhů, proto je třeba objasnit z jakých přesně a odhadnout jak se podílely na výsledku hospodaření za nepravidelnou autobusovou dopravu (za nejaktuálnější ukončené hospodářské období 2011).

Nepravidelná přeprava se dá rozdělit na čtyři následující segmenty:

1. Přeprava zaměstnanců pro společnost ŠKODA AUTO, a. s. minibusy a osobními vozidly.

Ta se podílí na celkové nepravidelné přepravě nejvíce, jde o nějakých 65 %.

2. Speciální linka pro svoz zaměstnanců Škodovky z Městce Králové do Mladé Boleslavi a zpět.

Této činnosti by se dalo přidělit 2. místo na pomyslném žebříčku, na výsledku hospodaření nepravidelné přepravy se podílí přibližně 35 %.

3. Zahraniční zájezdy s autobusy značky Bova.

Zde jde o ztrátovou aktivitu, autobusy jsou zatížené leasingem a samy na sebe si nevydělají, natož aby generovaly pro podnik zisk. Pořizovací cena takovýchto autobusů je totiž poměrně vysoká - nějakých 7 až 8 milionů Kč a společnosti se investice jen tak nenavrátí. Tato činnost by se dala popsat jako neufinancovatelná.

4. Využití autobusů určených pro pravidelnou přepravu pro nepravidelnou, samozřejmě v případě kdy je daný autobus volný a k dispozici.

Zde je podstatné, že zisk z této činnosti pokrývá ztrátu způsobenou zahraničními zájezdy s autobusy Bova, viz předchozí bod. Po vyrovnání ztráty se tato činnost podílí na hospodářském výsledku nepravidelné přepravy asi pěti procenty.

3.3 Očekávaný vývoj hospodaření podniku v blízké budoucnosti

Budoucnost společnosti, jak jsem již zmínila, silně závisí na úspěchu či případném neúspěchu ve výběrovém řízení. Podle toho pak bude hospodaření podniku také vypadat. Jsou tu dvě možnosti - buď se situace nezmění, hospodaření podniku bude nadále fungovat stejným stylem, nebo změní, pak je otázkou zda k lepšímu anebo k horšímu. Nyní je však těžké vyslovovat nějaké soudy.

4 ANALÝZA KONKURENCE

S analýzou konkurence začnu nejprve u pravidelné autobusové dopravy a poté se soustředím na konkurenty v oblasti nepravidelné autobusové dopravy.

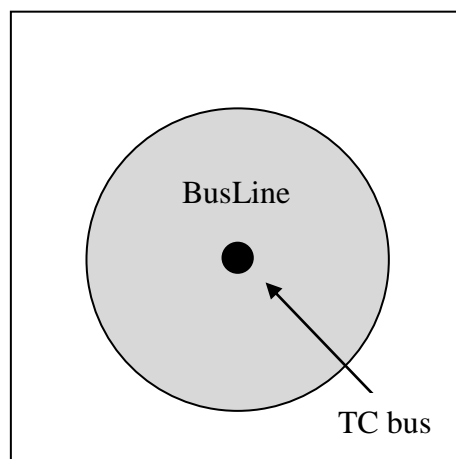
4.1 Konkurence TC bus v pravidelné autobusové dopravě

Pracovníci společnosti označili jako svého největšího konkurenta dopravce Busline, s. r. o., a to jak v pravidelné tak i nepravidelné autobusové dopravě. Kromě Busline má však podnik i další konkurenty.

Upraveno dle [1]: BusLine a.s. sídlí v městě Semily, vznikla v roce 2010 jako nástupnická společnost ze společností ČSAD Jablonec nad Nisou a.s. a ČSAD Semily, a.s. Součástí nového obchodního jména BusLine je i slogan „Comfort in Time“, kterým podnik chce ještě více zvýraznit vysokou kvalitu nabízených služeb a to především v oblasti přepravy osob ve všech nabízených přepravních systémech. Podnikatelská činnost Busline a. s. zahrnuje autobusovou dopravu pravidelnou, městskou a zájezdovou, opravárenství, prodej náhradních dílů, pohonných hmot a dálničních známek, provoz cestovní agentury.

V roce 2011 společnost obhájila v procesu recertifikace mezinárodní certifikát kvality dle norem ISO 9000:2008 od společnosti Dekra. BusLine a.s. disponuje flotilou více než 400 moderních autobusů s průměrným stářím 7,5 let, které jsou převážně vidět v Libereckém, Královéhradeckém, Ústeckém a Středočeském kraji. V jejich řadách pracuje více než 700 zaměstnanců a řadí se mezi nejvýznamnější autobusové dopravce v Česku. Předpokládané roční výnosy se očekávají na úrovni 1 mld. Kč.

Z těchto informací o společnosti BusLine je zřejmé, že jde o velmi silného konkurenta, se kterým se TC bus zatím nemůže měřit. Například BusLine má asi čtyřikrát více autobusů nežli TC bus a asi 2 a půl krát více linek. Oba tyto podniky, které právě srovnávám, také obsluhují stejné kraje, ale z hlediska TC bus mu BusLine konkuruje především v kraji Středočeském, který je pro TRANSCENTRUM zásadní. Situaci zobrazuje následující obrázek 2, kde, co se týče dopravní obslužnosti, si lze představit BusLine a TC bus tak, že TC bus tvoří jeden malý bod, který je obklopen BusLinem jako jakýmsi velkým kolem.



Obrázek 2: Dopravní obslužnost TC bus versus BusLine

Zdroj: vlastní zpracování

Dále, slogan „Comfort in time“ zní spolu s obchodním názvem společnosti „BusLine“ velmi dobře a slibuje pohodlí a časovou přesnost. Možná by se podniku TC bus mohlo doporučit, aby se tímto inspiroval a také si nějaký ten slogan zavedl.

Mezi další konkurenty TC bus patří následující dopravní podniky:

- ČSAD Střední Čechy,
- OAD Kolín,
- ČSAD Liberec,
- ČSAD Česká Lípa,
- Dopravní podnik Knežmost.

Tito konkurenti jsou ale oproti BusLine již mnohem menšími hrozbami, takže není nezbytné, abych se jimi více zabývala.

4.2 Konkurence TC bus v nepravidelné autobusové dopravě

Mezi své konkurenty v oblasti nepravidelné autobusové dopravy TC bus označil společnost s ručením omezeným STEER-LS. TOUR, dále již zmiňovanou akciovou společnost Busline a také i malé podnikatele s jedním až dvěma autobusy.

Upraveno dle [6]: STEER-LS. TOUR, s. r. o. na trhu působí od roku 1991, v dnešní době sídlí stejně jako TC bus v Mladé Boleslavi. Na svých webových stránkách se prezentuje jako jedna z nejstarších a nejzkušenějších dopravních společností, které stály u vzniku soukromé autobusové dopravy v České republice. Dále se pyšní kvalitním a moderním vozovým parkem, který dle potřeby pravidelně obměňuje. Pro menší skupiny cestujících disponuje několi-

ka mikrobusey. Ve své podnikatelské činnosti se zaměřuje především na nepravidelnou přepravu. Nabízí a poskytuje tedy zájezdovou dopravu autobusy a mikrobusey a dále také opravy a údržbu motorových vozidel. Potencionální zákazníci mají možnost na webových stránkách společnosti zjistit si předběžnou kalkulaci dopravy.

To, že na webu společnosti lze provést předběžnou kalkulaci zájezdu považují za výborný nápad. Klienti tak jednoduše mohou zjistit, kolik by je doprava stála a případně takto zjištěnou cenu nějakým způsobem porovnat s jinými poskytovateli dopravy.

Společnosti BusLine jsem se věnovala již v části o konkurenci v pravidelné přepravě, ale z hlediska nepravidelné přepravy dodám ještě několik informací, upraveno podle [1]:

BusLine se na svém webu představuje mimo jiné jako společnost nabízející spolehlivou, pohodlnou a bezpečnou přepravu cestujících po celé Evropě, více jak 50, autokary, midibusey a limuzínami. Busline, a. s. spolupracuje s mnoha cestovními kancelářemi, sportovními kluby a organizacemi, a jinými obchodními partnery. Přes web společnosti lze učinit on-line objednávku zájezdu.

Objednat si dopravu takto on-line také považují za dobrou myšlenku. Nejeefektivnější by však bylo, kdyby bylo možné on-line zjistit předběžnou kalkulaci dopravy i její případnou objednávku - to znamená spojit, co poskytuje na svém webu STEER-LS. TOUR a BusLine.

Tímto by se TC bus také mohl inspirovat. I když, nakonec, není problém si v případě potřeby do TRANSCENTRA zatelefonovat a vše si zjistit a případně objednat. Přesto však zastávám názor, že i malé detaily mohou pomoci docílit větších věcí.

5 ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

5.1 Pověst podniku na trhu práce

Dle vlastních subjektivních názorů pracovníků společnosti, TC bus na trhu práce vystupuje seriózně a pověst má velmi dobrou.

Díky tomu, že je dotován krajem, musí prokazovat, že nemá dluhy vůči finančnímu úřadu, okresní správě sociálního zabezpečení, celnímu úřadu. Tato skutečnost vede k plusovému hodnocení podniku jako (potencionálního) zaměstnavatele.

Například, pokud se člověk rozhodne začít ve společnosti pracovat, má jistotu, že bude dostávat mzdu. Dále by se mu dostávalo zaměstnaneckých výhod, jako jsou stravenky, zlevněné jízdné, penzijní připojištění, různé prémie a odměny, vzdělávání aj.

5.2 Získávání zaměstnanců

Podnik získává kvalifikované pracovníky obtížně a to zejména řidiče autobusů, kterých je v dnešní době docela málo.

Zásadní vliv na tuto situaci má společnost ŠKODA AUTO a. s., která má mzdovou úroveň nastavenou velice vysoko a celkově o své zaměstnance znamenitě pečuje - má k tomu dostatek prostředků a TC bus jí nemůže jako zaměstnavatel v tomto směru konkurovat. Lidé hledající zaměstnání tak dávají přednost práci ve Škodovce před prací v TC bus a zejména ti mladí.

Dříve si podnik mohl z řidičů vybírat, dnes však, bohužel, musí vzít kohokoli, kdo se o pozici přihlásí. Takovíto řidiči nejsou žádnou výhodou, jsou nedobří a přináší podniku potíže a na kvalitě dopravní služby také nepřidají. Dále, v TC bus na pozici řidič autobusu pracuje mnoho důchodců, průměrný věk je okolo padesáti let a navíc musejí pracovat přesčas, protože jedině tak lze vykompenzovat neobsazená pracovní místa.

Samozřejmě, že v TC bus nepracují jen takovíto řidiči výše popsaní, jsou tu výjimky, které však potvrzují pravidlo

5.2.1 Způsoby získávání zaměstnanců

Podnik získává zaměstnance pomocí inzerce zveřejňované v regionálním tisku a rádiu, na vlastních webových stránkách a na zadních sklech svých autobusů.

Dále, stávající pracovníci využívají své osobní kontakty, kdy se například poptají po potenciálním novém zaměstnanci mezi svými známými. A v neposlední řadě podnik také získává zaměstnance přes úřad práce.

5.3 Vedení zaměstnanců k profesionálnímu jednání se zákazníky

Podnik své zaměstnance k profesionálnímu chování a jednání jednoznačně vede.

- Řidiče autobusů formou pravidelného školení, což vlastně vyplývá ze zákona.
- Technicko-hospodářské pracovníky formou nepravidelných sezení.

Vedení zaměstnanců k profesionálnímu chování a jednání je také součástí ekonomických porad, strategií i řešení konkrétních problémů - např. stížností od nespokojených klientů.

6 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT patří mezi základní metody marketingového auditu. Pomocí ní se identifikují a hodnotí silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

„Tato metoda je pojmenována dle počátečních písmen následujících anglických slov:

S - Strengths (síly)

W - Weaknesses (slabosti)

O - Opportunities (příležitosti)

T - Threats (hrozby)“ [4, s. 14]

„Analýza by měla být realistická. Neměla by ani přeceňovat přednosti organizace, ani podceňovat její slabiny. Přednosti a slabiny firmy určují její schopnost provádět rozličné strategické kroky.“ [17, s. 17]

S tímto nelze nesouhlasit, v rámci Swot analýzy je podstatné objektivně zhodnotit svoji situaci. Tato analýza se zdá být velmi vhodným způsobem, jak komplexně posoudit současný stav TC bus. V tabulce 3 jsem se pokusila zmiňovaná čtyři hlediska analýzy zobrazit ve vztahu k podniku.

Tabulka 3: SWOT analýza podniku TRANSCENTRUM bus, s. r. o.

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• Znalost regionu.• Opravárenská základna.• Výborné postavení jako dopravce na Mladoboleslavsku.	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• Autobusy nejsou vybaveny internetem - tzv. „wifi free“.• Nedostatek kvalifikovaných řidičů autobusů.• Ne nejmladší vozový park.
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none">• Více se prosadit na trhu zájezdové dopravy, rozšířit nabídku, více se v této činnosti soustředit na potřeby klientů.• Rozšířit opravárenskou činnost.	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none">• Vypovězení smlouvy na pravidelnou autobusovou dopravu od Středočeského kraje.

Zdroj: vlastní zpracování

Ze silných stránek podniku bych zdůraznila to, že má TC bus v Mladé Boleslavi svou základnu, tato skutečnost by se dala označit za konkurenční výhodu vůči ostatním dopravcům, žádný z nich tu totiž svou základnu nemá.

Nej slabší stránkou podniku je bez pochyb ne nejmladší vozový park, zde by bylo potřeba investovat do novějších a modernějších autobusů. Je však otázkou, kde na takovou investici získat peníze, jelikož nákup nových autobusů není levnou záležitostí.

Z analýzy Swot dále vyplývá, že podnik by se měl soustředit na odvrácení své hlavní hrozby - vypovězení smlouvy na pravidelnou autobusovou dopravu od Středočeského kraje. A dále posílit kvalitu a účinnost komunikace s představiteli tohoto kraje.

7 ANALÝZA TRHU

Mezi zákazníky podniku patří následující 3 skupiny klientů:

1. Objednavatelé pravidelné autobusové dopravy:

- Středočeský kraj - cca 98 % z celkem objednané pravidelné dotované autobusové dopravy,
- Královéhradecký kraj - cca 1 %,
- Liberecký kraj - cca 1 %
- a okrajově některé obce.

2. Objednavatelé nepravidelné dopravy:

- cestovní kanceláře;
- sportovní oddíly (kluby);
- mateřské, základní a střední školy;
- občanská sdružení,
- ŠKODA AUTO a. s. - mladoboleslavská automobilka objednává mikrobusy a osobní automobily pro rozvoz svých zaměstnanců do práce a zpět a také pro rozvozy na jiné účely;
- další podniky, které si objednávají rozvoz svých zaměstnanců, např. do divadla;
- v letní sezóně si klienti objednávají dopravu na letiště.

3. Zákazníci servisních služeb:

- autobusoví a nákladní dopravci (právě na ty se servis specializuje).

8 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ PODNIKU

Marketingové aktivity podniku jsou následující:

- Pronájmy reklamních ploch dopravních prostředků pro podniky z okolí.
- Propagace servisních služeb v rádiu.
- Dlouhodobá propagace formou příspěvků fotbalovému klubu Mladá Boleslav, na oplátku má klub na hrací ploše reklamu TC bus a uzavírá smlouvy s podnikem na nepravidelnou dopravu, např. když klub jede někam na zápas.
- Toto funguje i s městským divadlem Mladá Boleslav, ale v mnohem menší míře.
- Podnik má své vlastní webové stránky a profil na sociální síti Facebook, kde se prezentuje a např. upozorňuje na změny v jízdních řádech.

Větší propagace podniku není, v pravidelné dopravě by to ani nemělo smysl, v nepravidelné by se dalo ledacos vylepšit. Uvedené příklady spolupráce TC bus s těmito subjekty jsou dobrou inspirací k tomu, aby podobným způsobem podnik navazoval spolupráci s dalšími organizacemi, z níž by pak vyplýval podstatný potenciál růstu nepravidelné dopravy.

8.1 Stížnosti a podněty od zákazníků

8.1.1 Stížnosti

Od doby rozmachu internetové komunikace chodí do TC bus e-maily se stížnostmi, např. stížnost na řidiče, většinou anonymně. Tyto stížnosti řeší dopravní ředitel a to tak, že zjistí pohled na situaci od obou stran, což může být například nespokojený cestující a řidič autobusu. Na základě toho je pak schopen určit, kde je skutečný problém a pokusit se ho vyřešit.

Občas se však i stane, že přijde e-mail s pochvalou.

8.1.2 Podněty

Podněty od zákazníků se týkají například návrhu na úpravu jízdního řádu. Tím se zabývá referent pro pravidelnou autobusovou dopravu, pokud dojde k závěru, že podnět od zákazníka je opodstatněný, navrhne změnu, kterou následně putuje ke schválení k dopravnímu řediteli.

8.2 Jak podnik informuje veřejnost o změnách ve veřejné osobní dopravě

Pod takovými změnami se rozumí mimo jiné změny v jízdních řádech, jízdních trasách jednotlivých linek anebo výši jízdného.

Podnik informuje cestující těmito způsoby:

- Nejčastěji přes své webové stránky a profil na Facebooku.
- Příležitostně formou letáků či přes rozhlas.

8.3 Značka podniku a jeho pověst na veřejnosti

Značka TRANSCENTRUM bus, s. r. o. má spíše lokální hodnotu. A jelikož je členem skupiny Arriva, převažuje právě význam značky Arriva a TC bus začíná být a bude vnímán jako její součást.

Pracovníci společnosti nemají objektivní informace, aby mohli pověst podniku nějakým způsobem zhodnotit. Ale domnívají se, že TC bus má reputaci dobrou a že je veřejností vnímán spíše pozitivně.

9 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Co se týče pravidelné autobusové dopravy, tak zde podnik provádí průzkum spokojenosti zákazníků formou ankety, kde jsou dotazováni objednavatelé dopravy, což jsou obecní zastupitelé (starostové obcí), ti odpovídají a vyjadřují se. To se koná při neoficiálních setkáních na konci roku, kde se hodnotí uplynulá sezóna, obě strany mají zájem zjistit, jak spolupráce funguje. Při pokusu dotazovat přímo cestujících se sešlo tak málo odpovědí, že zde výzkum neměl smysl.

Protože se ve své práci chci zaměřit spíše na nepravidelnou autobusovou dopravu, můj vlastní průzkum spokojenosti zákazníků bude nasměrován právě na ni.

Zákazníci, kteří si přepravu od TC bus objednávají, jsou samostatnými subjekty, kteří například pořádají zájezd a přeprava autobusem je pouze jakási dílčí součást „balíčku“ služeb, který poskytuje svým konečným klientům. Proto se průzkum spokojenosti nebude týkat těchto konečných spotřebitelů, jelikož dopravu nelze vytrhnout ze zmiňovaného balíčku a ptát se v dotazníku jen na ni. Průzkum spokojenosti bude určen pro objednavatele této přepravy, protože právě oni budou schopni zhodnotit kvalitu dopravních služeb TC bus.

Pro bližší vysvětlení uvedu příklad: v zimě si subjekty od TC bus objednávají přepravu z Prahy do Herlíkovic a zpět, jedná se o tzv. Skibusy. Tyto subjekty pak poskytují svým zákazníkům tuto dopravu, dále např. celodenní lyžování, oběd v restauraci apod. Kdybych chtěla dotazovat konečné zákazníky, musela bych se zabývat celým jejich zájezdem, to by však pro účely této práce nemělo žádný smysl.

9.1 Průběh provedeného výzkumu spokojenosti zákazníků

Jako první krok bylo důležité rozhodnout jakým směrem výzkum zacílit. Nabízelo se několik možností, z těch byla zvolena ta, která by měla přinést největší užitek a být nejlépe proveditelná.

Poté jsem navrhla, jak by formulář pro sběr dat mohl vypadat. Návrh byl zkontrolován jak s vedoucím práce, tak i pracovníky TC bus a na základě jejich doporučení a připomínek byl upraven tak, aby co nejlépe vyhovoval potřebám podniku. Použitou verzi dotazníku uvádím v příloze B.

Po vypracování konečné verze formuláře už nic nebránilo výzkum uskutečnit - distribuovat dotazníky respondentům. Na samotném rozesílání dotazníků má zásluhu podnik, díky jehož pomoci se výzkum mohl opravdu zrealizovat.

Následně, po obdržení vyplněných formulářů zpět, bylo na řadě jejich vyhodnocení a zpracování ve výsledky a závěry.

Výzkum byl zakončen projednáním závěrů, plynoucích z výsledků, s pracovníky podniku.

9.2 Vyhodnocení dotazníků

Celkem bylo rozesláno 16 dotazníků a to zákazníkům, se kterými TC bus již navázalo dlouhodobější spolupráci. Na rozeslané formuláře bylo získáno 11 reakcí. Z toho vychází návratnost dotazníků 68,75 %. U jednotlivých otázek vyznělo celkové hodnocení následovně:

1. Jste spokojeni se spolehlivostí služeb TC bus?

Většina respondentů je spokojena, pouze jeden z celkových jedenácti odpověděl „Ne“.

2. Jste spokojeni s kvalitou vozidel TC bus?

45 % dotazovaných spokojeno není, 55 % spokojeno je. To znamená, že objednatelé jsou rozděleni na jakési 2 přibližně stejně velké tábory, kde jeden je s kvalitou vozů spokojený a druhý nikoliv.

3. Jste spokojeni s obchodní činností, cenami služeb TC bus?

Zde jsou všichni respondenti spokojeni.

4. Jsou služby TC bus kvalitnější ve srovnání s konkurencí?

5. Jsou ceny služeb TC bus výhodnější ve srovnání s konkurencí?

U čtvrté a páté otázky je situace stejná jako u otázky číslo 2. Téměř polovina dotazovaných odpověděla negativně, služby TC bus jim nepřipadají kvalitnější ve srovnání s konkurencí a ani cenově výhodnější. A naopak o trochu víc jak polovina respondentů považuje služby společnosti za ty kvalitnější a myslí si, že je nabízí za příznivější ceny.

6. Počítáte, s tím, že budete využívat služeb TC bus i do budoucna?

Zde bylo stoprocentně odpovězeno „Ano“. Tato otázka byla v rámci celého dotazníku klíčová. To, že všech 11 dotazovaných plánuje i nadále využívat služeb TC bus je pro podnik skutečně velmi dobrou zprávou.

7. Doporučili byste podniku něco zlepšit? Pokud ano, tak co?

Na tuto otázku byla získána následující doporučení:

- Rozšířit nabídku vozidel s nižším počtem míst.
- Investovat do nového vozového parku.

- Jeden z dotazovaných uvítá rozšíření dialogu k poskytování služeb nepravidelné přepravy a hledání podnětů ke zlepšení spolupráce.

9.3 Závěry plynoucí z výsledku výzkumu

Dotazníkový výzkum spokojenosti zákazníků se službami společnosti přinesl pozoruhodné výsledky i konkrétní podněty ke zlepšení. Je zřejmé, že konkurenční situace podniku v tomto tržním segmentu není špatná, zákazníci vyjádřili ochotu i nadále s podnikem spolupracovat.

Na základě výsledků výzkumu spokojenosti zákazníků jsem navrhla následující závěry:

- a. Celkem bylo rozesláno 16 dotazníků, vrátilo se jich 11, návratnost dotazníků je 68,75 %. To jsou téměř dvě třetiny, řekla bych, že to je docela dobrý poměr.
- b. Z odpovědí vyplynulo, že na přepravním trhu jsou poptávány autobusy či mikrobusy pro menší počet osob. Tuto poptávku by bylo účelné více konkretizovat a přesně určit, jaké typy vozidel a kolik by jich TC bus k uspokojení trhu potřeboval. A následně tuto potřebu zařadit do investičního plánu.
- c. Z výzkumu dále vyplynulo, že by bylo třeba vyjasnit, v zájmu lepšího dorozumění se zákazníky, co si klienti představují pod těmito pojmy:
 - spolehlivost služeb TC bus,
 - kvalita vozidel,
 - kvalita služeb.
- d. V otázce číslo tři zákazníci v rámci obchodní činnosti TC bus hodnotili i osobní jednání s pracovníky společnosti. Je zřejmé, že v tomto ohledu se vytvořily dobré osobní vztahy a na nich je možné budovat další marketingovou aktivitu podniku.
- e. Ceny služeb a jejich porovnání s konkurencí by vyžadovaly samostatnou analýzu. Jde o ceny za různé typy vozidel a odlišné druhy dopravních výkonů. Taková analýza však přesahuje možnosti této práce.
- f. Součástí dalších výzkumů by se mohlo stát i jednání řidičů autobusů týkající se jejich ochoty vyhovět přáním účastníků zájezdů, schopnosti pozitivní komunikace, vlídnosti v jednání.
- g. Na tento výzkum by měl navázat trvalý dialog se zákazníky a dále by se měly využít podněty od nich získané ke zlepšení jejich spokojenosti. Dialog může pokračovat i jinými způsoby než je dotazníkový výzkum, mimo jiné například osobním kontaktem a přímými rozhovory pověřených zástupců společnosti s klienty. Pro další dotazníková šetření bude vhodné formulář zaktualizovat, jak podle výsledků tohoto výzkumu, tak i podle nejnovějších potřeb podniku.

- h. Dále by bylo vhodné respondentům výzkumu formou dopisu za vyplnění dotazníků poděkovat. To může být jeden z dílčích kroků k upevnění a zlepšení vztahů se zákazníky.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ ŘÍZENÍ SLUŽEB

Z analýzy podniku je zřejmé, že v TRANSCENTRUM bus, s. r. o. není marketing zaveden jako stálá, organizačně zajištěná a systematicky prováděná aktivita. V systému řízení společnosti marketing do značné míry chybí, jsou zde zatím jen některé dílčí činnosti marketingového charakteru (například propagace), které ale do fungujícího systému nejsou propojeny.

Z popisované situace vyplývá velká příležitost zavést ve společnosti marketingové řízení a zvýšit tak ve střednědobé a dlouhodobé perspektivě její úspěšnost. Tato bakalářská práce může přispět k využití uvedené příležitosti.

V rámci využití marketingového řízení ve společnosti TC bus, navrhuji toto:

1. Získat top management společnosti pro myšlenku marketingového řízení.
2. Navrhnout pro podnik marketingové poslání a to v několika variantách. Následně projednat a zhodnotit jednotlivé návrhy a vybrat z nich ten nejvhodnější, který může být i kombinací dvou a více návrhů. První nástin marketingového poslání uvádím níže.
3. V nepravidelné přepravě doporučuji uskutečnit pilotní marketingový projekt (jde o činnost v normálním konkurenčním prostředí s možností volné tvorby cen, je zde možnost pomocí marketingu získat konkurenční výhodu a zajistit růst tržeb a podílu na trhu). A na základě realizace takového projektu zformulovat poučení a podněty pro budování marketingového systému řízení.
4. Začít systematicky sledovat a vyhodnocovat image firmy na veřejnosti. Na základě hodnocení pak zvážit jak ji vylepšit, jak zajistit soustavné informování veřejnosti a jak od ní získávat podněty. Tímto by si podnik, mimo jiné, mohl zajistit lepší pozici na trhu práce.
5. Dobré jméno podniku na trhu, u veřejnosti a u zákazníků závisí na kvalitě poskytovaných služeb a v rámci toho i na pozitivním, vstřícném jednání zaměstnanců společnosti se skutečnými i potenciálními zákazníky. Proto je nutné získat pro ideu marketingového řízení všechny zaměstnance a zavést personální marketing.
6. Základní myšlenkou personálního marketingu je jednat se zaměstnanci jako by to byli zákazníci. Získat pro tento nápad vedoucí pracovníky a zaměstnance – k tomu bude třeba uspořádat určitá školení a vedle toho zajistit, aby členové top managementu působili na zaměstnance svým osobním příkladem a pravidelně s nimi hovořili o problematice marketingu.

7. Postupně začít budovat systém marketingového řízení společnosti, vyřešit jeho organizační, věcné a finanční zajištění.
8. Hlavním záměrem, o který zde jde, je učinit ze společnosti TC bus podnik důsledně orientovaný na zákazníky, jejich potřeby a spokojenost. A z uskutečňování tohoto záměru pak odvozovat udržitelnou ekonomickou a tržní úspěšnost TC bus.

Konkrétní podněty ke změnám a inovacím

1. Poslání TC bus:

Poslání je nutno formulovat tak, aby bylo jednoduché, výstižné, snadno zapamatovatelné a srozumitelné - jak pro zákazníky, tak i pro zaměstnance. Proto navrhuji, aby se v poslání objevily tyto tři hesla:

- Bezpečně.
- Spolehlivě.
- S respektem.

Poslání společnosti TRANSCENTRUM bus, s. r. o. by pak mohlo znít například takto: „Každý zákazník je pro nás především člověk, kterému chceme pomoci ke spokojenosti. Proto mu poskytujeme dopravní služby bezpečně, spolehlivě a s respektem.“

Proč jsem zvolila právě tato slova? Zdůvodnění je následující:

Bezpečně znamená přepravu bez úrazů, dopravních nehod, bez jakéhokoliv dalšího rizika, jako je například ztráta zavazadel. Zákazníci mají při poskytování služeb celkově pocit bezpečí.

Spolehlivě - tím je míněno vždy včas, dle smlouvy, dohody, požadavku zákazníka nebo jízdního řádu. Vozidla společnosti jsou v dobrém technickém stavu a jezdí bez poruch. Zákazník se může spolehnout na to, že mu budou poskytnuty kvalitní služby podle jeho očekávání. Klient se na TC bus může plně spolehnout na to, že firma plní své sliby.

S respektem - vůči lidem, účastníkům dopravních služeb, každému jedinci, ale i vůči veřejnosti a ostatním účastníkům silničního provozu. Se zákazníky se jedná slušně, povzbudivě. Na klienty se bere ohled jako na lidi, kteří očekávají, že interiér i exteriér vozidla bude mít čistý vzhled a nebudou muset mít obavy do vozidla nasednout.

Toto poslání, má-li se stát každodenní realitou, se musí používat i uvnitř firmy, a to mezi zaměstnanci navzájem, mezi útvary, mezi zaměstnanci a managementem podniku.

Takováto formulace poslání je stručná, jednoduchá a výstižná, každý si ji může rychle zapamatovat. A je česky srozumitelná, neobsahuje žádná cizí slova. To jsou výhody poslání formulovaného tímto stylem.

Takové poslání, pokud bude přijato všemi vedoucími a zaměstnanci a promítnuto do každodenního chodu společnosti, se může stát relativně trvalou konkurenční výhodou.

Realizace tohoto poslání předpokládá následující:

- Všichni vedoucí pracovníci podle něho upraví své jednání jak s kolegy, klienty a obchodními partnery, tak i se zaměstnanci. Top manažeři půjdou příkladem.
- V tomto směru se dostane vedoucím pracovníkům i zaměstnancům určitého výcviku, aby věděli, jaké má poslání účel a smysl, k čemu je dobré, jak může pomoci i jim samotným.
- Účinnost poslání a jeho využívání se bude pravidelně hodnotit

Tímto posláním uplatněným i uvnitř firmy se formuje nová, pozitivní podniková kultura. V marketingu lze takto pochopené a uskutečněné poslání všestranně využít – například v reklamě, ve vztazích k veřejnosti (public relations).

2. Podněty a zkušenosti zaměstnanců:

Zaměstnanci (například řidiči autobusů) se denně dostávají do kontaktu se zákazníky. Z těchto kontaktů mají určité zkušenosti (kladné i pozitivní). A pravděpodobně často i vědí, co by se dalo ve službách zlepšit. Mohli by proto:

- Sdílet dobré zkušenosti.
- Mluvit o svých špatných zkušenostech a dostat k nim nějakou radu či stanovisko.
- Předkládat návrhy na zlepšení.

Je účelné – v rámci systému marketingového řízení – zavést ve firmě nějaký podsystém sdílení zkušeností a předkládání návrhů a podnětů ke zlepšení a zainteresovat zaměstnance na aktivní účast v tomto systému.

Očekávaný účinek by pak mohl být následující:

- Aktivní zapojení zaměstnanců do marketingu.

- Získávání konkrétních informací a podnětů, na které by bylo možné a vhodné reagovat systémově, tím je myšleno nějakou změnou v systému marketingového řízení.

3. Pokračování v dialogu se zákazníky nepravidelné přepravy:

Dosavadní výzkum spokojenosti zákazníků v tržním segmentu nepravidelné přepravy, který je popsán v této práci, přinesl určité podněty k pokračování. Doporučuji postupovat dvojitým způsobem:

- Úpravou a zpřesněním dosavadního dotazníku, v příloze C uvádím, jak by takové úpravy, například, mohly vypadat.
- Udržováním osobního kontaktu se zástupci objednavatelů zájezdové přepravy, systematickým zpracováváním a vyhodnocováním získávaných informací:
 - V čem je možné se zlepšit.
 - Kde jsou možnosti dalšího růstu služeb v tomto segmentu.

ZÁVĚR

Při zpracování bakalářské práce jsem vycházela z předepsané a další dostupné literatury, dále jsem využila i zdroje internetové. Pomocí těchto pramenů jsem zformovala literární rešerši vztahující se k danému tématu, respektive vymezila marketingové řízení služeb.

Následně jsem pokračovala analýzou současného stavu. Nejprve jsem představila podnik, v jehož prostředí se práce zpracovává, zde jsem popsala jeho historii a vývoj, hlavní podnikatelské aktivity, organizační uspořádání. Součástí této části práce je i stručné zasvěcení do nejaktuálnější situace, ve které se společnost právě nachází a na které závisí její další budoucnost.

Po identifikaci podniku jsem provedla finanční analýzu a analýzu konkurence, zmapovala problematiku týkající se zaměstnanců společnosti a neopomněla jsem ani analýzu Swot. Nato jsem postoupila k analýze trhu a analýze marketingových činností.

Poté jsem realizovala výzkum spokojenosti zákazníků se službami podniku. V rámci výzkumu byl sestaven formulář pro sběr dat a s pomocí pracovníků společnosti distribuován cílové skupině zákazníků. Na základě vyplněných formulářů jsem pak výzkum zhodnotila a zpracovala k němu závěr.

Po výzkumu spokojenosti zákazníků jsem ještě navrhla podněty a doporučení pro podnik, které mi vplynuly na základě zpracování celé bakalářské práce. Díky nastudování odborné literatury, soustavné spolupráce s podnikem a informacích o něm získaných jsem byla schopna zkoncipovat pro něj určité konkrétní návrhy a doporučení. Především jsem spatřila velkou příležitost zavést v podniku marketingové řízení a zvýšit tak ve střednědobé a dlouhodobé perspektivě jeho úspěšnost. Dále jsem také nastínila možnost formulace poslání, využívat podněty a zkušenosti od vlastních zaměstnanců a také pokračovat v dialogu se svými zákazníky.

Domnívám se, že jednotlivé části mé práce přispěly a vytvořily základ pro nastolení pozitivních změn v marketingovém řízení služeb společnosti TRANSCENTRUM bus, s. r. o., čímž jsem splnila cíle práce formulované na jejím začátku.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *BusLine* [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.busline.cz/>
- [2] FREEMANTLE, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 162 s. IBSN 80-85943-26-3.
- [3] GLANZ, B. A. *Jak získat věrné zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1996. 128 s. IBSN 80-7169-318-9.
- [4] JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ M. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2000. 179 s. IBSN 80-7169-995-0.
- [5] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. IBSN 80-247-0966-X.
- [6] *LS TOUR autobusová doprava* [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.lstour.cz/autobusova-doprava/profil-firmy.php>
- [7] Marketing. In: *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. 1. 2. 2012 [cit. 2012-02-04]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- [8] Obchodní rejstřík a sbírka listin. *Justice* [online]. 8. 3. 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=290987&sysinf.vypis.rosah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=40ac96bfd154bfae97fe78fb8dac59f0&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=55481&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=08.03.2012>
- [9] PAYNE, A. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 247 s. IBSN 80-7169-276-X.
- [10] Personální marketing. In: *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. 6. 2. 2011 [cit. 2012-02-04]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Person%C3%A1ln%C3%AD_marketing
- [11] PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 238 s. IBSN 80-7169-299-9
- [12] RIES, A., TROUT J. *22 věčných zákonů marketingu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997. 111 s. IBSN 80-85943-39-5.

- [13] *TRANSCENTRUM bus: člen skupiny Arriva* [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.transcentrumbus.cz/index.php>
- [14] VACULÍK, J., KEŘT R. *Marketingové řízení I*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 140 s. IBSN 978-80-7395-053-8.
- [15] VACULÍK, J., KEŘT R. *Marketingové řízení II*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 126 s. IBSN 978-80-7395-054-5.
- [16] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 232 s. IBSN 978-80-247-2721-9.
- [17] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. IBSN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM PŘÍLOH

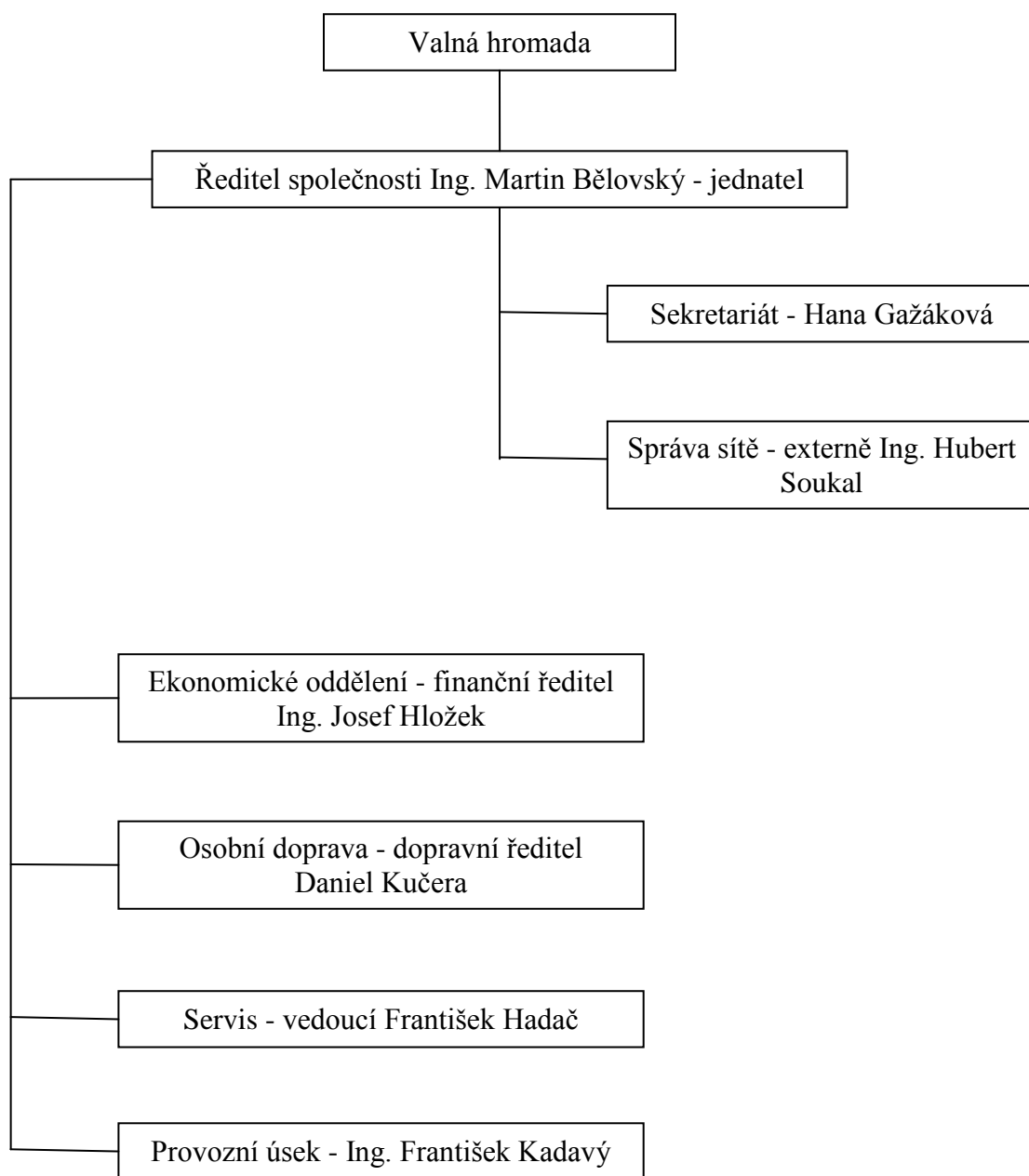
Příloha A Organizační struktura

Příloha B Dotazník pro objednavatele přepravy

Příloha C Návrh na objasnění klíčových pojmů pro účely dalších výzkumů spokojenosti
zákazníků se službami společnosti TRANSCENTRUM bus, s. r. o

Příloha A

Organizační struktura společnosti TRANSCENTRUM bus, s. r. o.



Příloha B

Výzkum spokojenosti zákazníků se službami společnosti TRANSCENTRUM bus, s. r. o.

Dotazník pro objednavatele dopravy

Vážený objednavatelé,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto jednoduchého dotazníku. V rámci mé bakalářské práce jsem byla postavena před úkol provést výzkum spokojenosti zákazníků se službami společnosti TRANSCENTRUM bus, s. r. o. (dále jen TC bus).

Pro TC bus je důležité poskytovat svým klientům kvalitní služby. Na základě vyhodnocení Vašich odpovědí budou společností navržena opatření, která povedou ke zvýšení kvality těchto poskytovaných dopravních služeb.

Za Vaši ochotu, čas a spolupráci na uvedeném výzkumu Vám předem děkuji.

S pozdravem

Ilona Náhlovská

Na následující otázky odpovídejte, prosím, ano nebo ne

1. Jste spokojeni se spolehlivostí služeb TC bus?
2. Jste spokojeni s kvalitou vozidel TC bus?
3. Jste spokojeni s obchodní činností, cenami služeb TC bus?
4. Jsou služby TC bus kvalitnější ve srovnání s konkurencí?
5. Jsou ceny služeb TC bus výhodnější ve srovnání s konkurencí?
6. Počítáte, s tím, že budete využívat služeb TC bus i do budoucna?
7. Doporučili byste podniku něco zlepšit? Pokud ano, tak co?

Příloha C

Návrh na objasnění klíčových pojmů pro účely dalších výzkumů spokojenosti zákazníků se službami společnosti TRANSCENTRUM bus, s. r. o.

Pod spolehlivostí služeb si lze přestavit následující:

- Autobusy jsou vždy přistaveny na přesné místo a včas dle požadavku objednavatele nebo vedoucího zájezdu.
- Autobusy jsou v bezvadném technickém stavu a jezdí bez poruch.

Kvalita vozidel znamená, že:

- Vozidla jsou pokaždé přistavena v čistém a provozuschopném stavu.
- Vozidla poskytují cestujícím očekávaný komfort.

Kvalitou služeb se rozumí:

- Jednání řidičů autobusů je vždy na úrovni, to znamená v souladu se zásadami společenského chování, vstřícné a vlídné.
- Způsob jízdy je vždy takový, že při ní účastníci zájezdu neutrpí úraz či škodu a cestování ve vozidlech TC bus pro ně bude bezpečným a příjemným zážitkem.
- Řidiči autobusů projevují vždy – v mezích technických a organizačních limitů - vstřícnost a ochotu vyhovět přáním účastníkům zájezdu.