

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingové řízení v Dopravním podniku města Pardubic, a.s.
Karolína Hacajová

Bakalářská práce
2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína HACAJOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

Název tématu: **Marketingové řízení v Dopravním podniku města
Pardubice**

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

1. Úvod
2. Vymezení základních pojmů
3. Situační analýza
4. Návrh změn
5. Zhodnocení a závěr
6. Použitá literatura

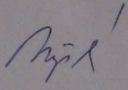
Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Boučková, J. a kol. Marketing, Praha: C.H.Beck, 2003
Kotler, P., Armstrong, G. Marketing, Praha: Grada Publishing, 2003
Payne, A. Marketing služeb, Praha: Grada Publishing, 1996
Řepa, V. Podnikové procesy, Praha: Grada Publishing, 2006
Svoboda, V. Public relations, Praha: Grada Publishing, 2006
Vaculík, J. Základy marketingu, Pardubice: Univerzita Pardubice
Veber, J. a kol. Management, Praha: Management Press, 2003

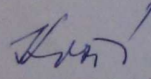
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. září 2008
Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 6. října 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, 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.

V Pardubicích dne 27. 04. 2009

Karolína Hacajová

ANOTACE

Práce se zaměřuje na současnou situaci DPmP, a.s. z hlediska marketingového řízení. Obsahuje rozpracovanou situační analýzu podniku, a její souhrn je vypracován do SWOT analýzy v jejím závěru. Na konci práce je definováno několik návrhů změn, které by měl dopravní podnik provést pro zlepšení svých činností vedoucí k zatraktivnění městské hromadné dopravy obyvatelům.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketingové řízení, městská hromadná doprava, SWOT analýza, dopravní podnik, modernizace, komunikace

TITLE

Marketing Management of The Pardubice Public Transit Co. Inc.

ABSTRACT

The bachelor work is focused on actual situation of DPmP, a.s. in the meaning of the marketing management. The work contains situational analysis of the corporation, and its summary is elaborate to SWOT analysis in its closure. At the end of the work are defined some suggestions of change, which could be accomplished by the public transport company for improving its function which lead to more positive judgement about public transport by the citizens.

KEYWORDS

marketing management, public transport, SWOT analysis, public transport company, modernizing, communication

OBSAH

Úvod	7
1. Základní pojmy marketingu	8
1.1. Od potřeby ke směně	8
1.2. Segmentace	9
1.3. Marketing	10
1.4. Podnikatelské koncepce	11
1.5. Marketing management – Marketingové řízení	12
1.6. Strategické plánování	13
1.6.1. Marketingová situační analýza	15
1.6.2. Stanovení cílů organizace	17
1.6.3. Formulace strategie a její implementace	17
1.6.4. Kontrola	18
2. Marketing služeb	20
2.1. Marketing v odvětví služeb	21
3. Městská hromadná doprava	23
3.1. Uspořádání trhu ve veřejné dopravě	24
3.2. Řízení podniku MHD	25
4. Dopravní podnik města Pardubic a.s.	26
4.1. Historie společnosti	26
4.2. Předmět podnikání	27
4.3. Služby DPmP, a.s.	28
4.4. Vozový park DPmP	29
4.5. Harmonizace přepravních systémů	30

4.6.	Organizační struktura DPmP, a.s.....	32
4.7.	Plánování v DPmP, a.s.....	32
4.8.	DPmP, a.s. v roce 2008.....	33
5.	Situační analýza DPmP, a.s.	34
5.1.	Externí analýza	34
5.2.	Interní analýza v podobě Politiky jakosti	36
6.	SWOT analýza.....	39
6.1.	Silné a slabé stránky	39
6.2.	Příležitosti a hrozby	40
7.	Návrh změn k zlepšení činnosti DPmP, a.s.	41
	Závěr	43
	LITERATURA	45
	Seznam obrázků	47
	Příloha 1 - Organizační schéma DPmP, a.s.	48
	Příloha 2 - Certifikát jakosti	49

Úvod

Řízení je důležitou složkou každé organizační jednotky, protože vnáší do chaosu pořádek, a zejména v dnešní době konzumní společnosti je právě marketingové řízení neoddělitelným prvkem podnikové organizace. Marketing ovlivňuje naše životy na každém kroku. Snaha marketingových oddělení firem se zaměřuje na získávání a udržení zákazníků, a je jenom na jejich rozhodnutí, jakými činnostmi se o to pokoušejí.

Marketingové řízení je důležité i pro dopravní podnik, a to hlavně v současnosti, kdy existuje velký zájem společnosti o odstranění přemnožené osobní automobilové dopravy, která se výrazně podílí na znečištění ovzduší. Na dopravním podniku je snaha přimět lidi více využívat městskou hromadnou dopravu, a tím redukovat „škodlivou“ individuální dopravu.

Marketingové řízení má na starosti plánování, tedy stanovení cílů, ke kterým se chce podnik dopracovat, mezi které v dopravním podniku patří hlavně ztraktivnění veřejné dopravy pro občany, zvýšení kvality poskytovaných služeb, zlepšení provozu, na který se cestující nejčastěji stěžují, dobrá informovanost zákazníků; a následně určení způsobů, kterými chce stanovené cíle dosáhnout. Je zapotřebí provést analýzu aktuální situace podniku a analýzu možného budoucího vývoje. V marketingovém řízení je nutné mít přístup k obrovskému množství pravdivých, reálných a aktuálních informací, pomocí kterých se dá vypracovat spolehlivá analýza a na jejím základě přiměřená strategie podniku.

V každém dopravním podniku existuje mnoho problémů, které je nutno vyřešit efektivně a snažit se je co nejrychleji eliminovat. Městská hromadná doprava patří k neodmyslitelným prvkům větších měst, a měla by člověku poskytovat spolehlivý a pohodlný prostředek přepravy, pomocí kterého se dostane na určené místo rychle a včas. Lidé si stěžují na nepravidelné příchody vozidel MHD, na dlouhé čekání na zastávkách, na nepříjemné řidiče, na vysokou cenu jízdného a na celkově špatnou informovanost o změnách, které dopravní podnik provádí. Proto bych chtěla v této bakalářské práci čitatele blíže seznámit s Dopravním podnikem města Pardubic, a.s.; s jeho momentální situací v rámci odvětví, ve kterém působí, s jeho postavením vůči konkurentům, zejména konkurentovi představovaného v podobě životnímu prostředí škodící individuální automobilové dopravy; a hlavně s problémy, které musí řešit v rámci své podnikatelské působnosti na trhu.

Cílem této bakalářské práce je provést situační analýzu Dopravního podniku města Pardubic, a.s.; na základě které bude následně vypracován návrh doporučovaných změn pro zlepšení činnosti podniku.

1. Základní pojmy marketingu

Marketing se stal, či už chceme anebo nechceme, neoddělitelnou součástí našeho života. Většina lidí si pod pojmem marketing vybaví jen nekompromisní snahu výrobců prodat svůj výrobek co největšímu počtu spotřebitelů a dosáhnout tak co největšího zisku. Ale to je jenom poloviční pravda. Zisk je prvořadý cíl všech výrobců a snaží se ho co nejvíc maximalizovat. Marketing je však mnohem komplikovanější a rozvinutější, než by se na první pohled mohlo zdát. Nejedná se jenom o podporu prodeje, ale zahrnuje reklamu, design výrobku, způsob prodeje a dodání zákazníkovi, navržení oboustranně akceptovatelné ceny, provedení a zpracování marketingového výzkumu, a mnoho dalších činností.

Jak uvádí ve své knize Philip Kotler: „Marketing není krátkodobé úsilí prodat, ale dlouhodobé investování úsilí.“(5)

V dnešní době, kdy si společnost zvykla být rozmazlována, není pro zákazníka důležitá jenom vysoká kvalita a nízká cena výrobku, ale také co nejpohodlnější způsob, jak výrobek získat. Výrobci nezaměřují svou největší pozornost na výrobek, ale právě na zákazníka. Nechtějí zákazníka jenom získat, ale také si ho udržet, a proto musí o něj pečovat. Cílem výrobců už není hromadný trh, ale zaměření se na specifické potřeby spotřebitele. Velkou zásluhu na klíčových změnách v marketingu má zejména globalizace, která propojila trhy světa, a rozvoj Internetu, poskytující zákazníkovi informace o produktech, kterými mu pomáhá při rozhodování o koupě žádaného výrobku.

K pochopení podstaty marketingu je zapotřebí seznámit se se základními pojmy a porozumět jim.

1.1.Od potřeby ke směně

Každý člověk se rodí se základními potřebami, tedy pocity nedostatku, které potřebuje uspokojit. V průběhu života se jeho nároky zvětšují, a když jsou specifikovány na konkrétní objekty, stávají se z potřeb přání. Přání člověka jsou ovlivňovány společností; nemusí produkt mít, ale společnost ho podvědomě přinutí k tomu, aby si produkt koupil, a když se přání definují schopností a ochotou za ně zaplatit, stávají se z nich požadavky. Jak řekl Kotler: „Marketéři potřeby nevytvářejí – potřeby existovaly dříve než marketing. Marketéři společně s dalšími společenskými faktory ovlivňují přání.“(6)

Marketing se odehrává na trhu, který je místem směny. Směna je proces, kterým jedna strana získává něco co chce a potřebuje, poskytnutím protihodnoty druhé straně. Protihodnotou můžou být peníze, výrobky nebo služby. K realizaci směny je nutno splnit pět základních podmínek:

1. Směny se vždy účastní nejméně dvě strany.
2. Účastníci směny vlastní něco, co je hodnotné pro druhou stranu.
3. Musí být zabezpečena komunikace mezi oběmi stranami.
4. Existuje svoboda nabídku přijmout nebo odmítnout.
5. Obě strany musí být loajální a dodržet stanovené smluvní podmínky.

Směna vytváří hodnoty a zjednodušuje cestu k získání produktů, které nejsou pro spotřebitele lehké dostupné, nebo ani neví, že takové produkty existují. Hodnota je hlavním pojmem v marketingu a představuje výhody, hmotné či nehmotné, a výdaje, které zákazníkovi určitý produkt koupí přinese.

1.2.Segmentace

V silách podniku není uspokojit potřeby všech zákazníků najednou. Zákazníci se liší svými potřebami, nároky, nákupním chováním, požadavky, a na základě těchto a dalších kritérií, by měl podnik rozdělit trh na skupiny kupujících, podle demografických, psychologických a sociálních kritérií, na tzv. segmenty. Ze skupin se následně vyberou ty, které jsou pro podnik nejperspektivnější a vyplatí se na ně zaměřit. Procesu rozdělení trhu na části podle specifických charakteristik se říká segmentace.

Segmentace trhu má pět základních fází (21):

1. **Průzkum trhu** – zjištění motivací, postojů, povědomí a nákupního chování zákazníků k danému produktu na základě dotazníků,
2. **Profilování segmentů** – vytvoření skupin zákazníků na základě analýzy dotazníků podle různých kritérií,
3. **Tržní zacílení** – volba nejvýhodnějších segmentů, na které se firma následně zaměří,
4. **Tržní umístění** – positioning, vytvoření přesvědčivé nabídky pro cílové zákazníky tak, aby jim pronikla až do vědomí a podniku přinesla co nejlepší prospěch,
5. **Volba marketingové strategie** – tvorba strategie pro udržení se na cílovém trhu.

Podnik může zvolit jeden ze tří způsobů segmentace:

1. Bude se snažit uspokojit průměrného zákazníka.
2. Bude se snažit nabízet výrobky, které uspokojí potřeby každé skupiny.
3. Bude se snažit zaměřit na uspokojení potřeb jednoho nebo několika segmentů.

1.3. Marketing

Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování, poskytování a výměny nabídek, které mají určitou hodnotu pro zákazníky, klienty, partneri a společnost jako celek. (American marketing association, 2007)

Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváří, nabízí, a svobodně směňují s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu. (Kotler, P. 2007)

Předmětem marketingu je podle Kotlera deset typů entit: výrobků, služeb, událostí, zážitků, osob, míst, majetku, organizací, informací a idejí; tedy prvků, které mohou být nabídkou dané organizace.

Marketing je součástí produktu už od samého začátku jeho životního cyklu, od počátečního průzkumu trhu až po ukončení prodeje výrobku. Podle některých odborníků je marketing považován za umění a vědu, a v dnešní době se s daným výrokem dá jenom souhlasit. V čase, kdy je společnost zvyklá na vysoký standard, je obrovskou výhodou zaměstnat člověka, který umí rychle reagovat na velmi proměnlivé přání a požadavky dnešního spotřebitele. K tomu ještě musí rozumět celému podnikovému organizmu, protože dobrý produkt je výsledkem mnoha činností, které jsou jeho součástí od „narození“ až po „smrt“. Proto by si měly lidé uvědomit, že marketing není jenom dovedností prodat vyrobené produkty, ale je to způsob poskytnout cílovému zákazníkovi produkt, který ho nejlépe uspokojí, a toho se dá dosáhnout jenom harmonizací všech činností, které jsou s produktem spojeny.

1.4.Podnikatelské koncepce

Způsob jakým podnik přistupuje k zákazníkovi a svým partnerům, jak se přispůsobuje a jedná s okolím a jak řídí svůj marketing, tak aby dosáhnul svých stanovených cílů, se nazývá podnikatelská koncepce.

Rozlišuje se pět podnikatelských koncepcí:

Výrobní koncepce

- preference zákazníka jsou levné a snadno dosažitelné produkty, podniky se snaží zvýšit objem produkce, umožňující snížení nákladů, a dosáhnout nižší ceny než konkurence
- poptávka převyšuje nabídku, spotřebitelé chtějí jenom získat produkt, firma chce rozšířit svůj trh

Výrobová koncepce

- zákazníka zajímá vysoká kvalita, jsou ochotni zaplatit vyšší cenu
- využívá se při zavádění nových výrobků

Prodejní koncepce

- zákazník musí být „přesvědčen“ k nákupu daného výrobku
- podnik se musí zaměřit na propagaci a reklamu, informovat zákazníka
- zavádí se u zboží, které se nekupuje často (pojištění)

Marketingová koncepce

- podnik vyrábí produkty pro zákazníka
- podnik se zaměřuje na cílové trhy, snaží se budovat dobré vztahy se zákazníky a dosáhnout vyhovujících ekonomických výsledků

Sociální koncepce

- úsilí nevyrábět zbytečné produkty, výrobky zdraví škodlivé, výroba bez zásahů do životního prostředí
- kompromis mezi zisky podniku, zájmy společnosti a individuálními potřebami

Marketing provádějí marketéři - manažeři marketingu, kteří se snaží zaměřit na správné a perspektivné zákazníky; jsou tedy nositeli odpovědnosti za řízení poptávky. Musjí být schopni identifikovat příčiny stavu poptávky a připravit akční plán pro změnu poptávky v žádoucí stav.

1.5. Marketing management – Marketingové řízení

Řízení v podniku se v obecné rovině jeví jako uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním využití všech zdrojů, které jsou k dispozici.(4)

Řízení marketingu v praxi je ve své podstatě algoritmický proces, který se skládá z pěti základních kroků a lze jej vyjádřit jako následující posloupnost(3):

V → SCP → MM → R → K

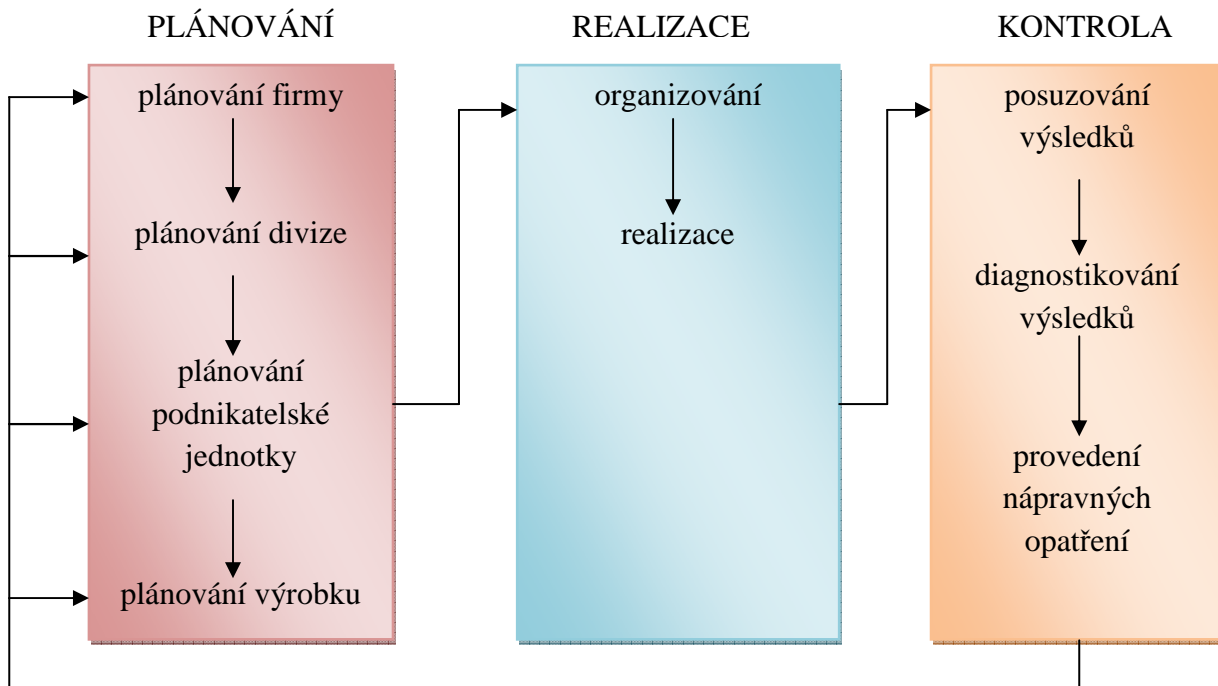
- V - výzkum (marketingový)
- SCP - segmentace, cílení, prezentace nabídky
- MM - marketingový mix (4P)
- R - realizace
- K - kontrola

Vedení podniku realizuje důležité marketingové rozhodnutí v rámci procesu strategického plánování. Efektivní marketingové řízení využívá zdroje podniku tak, aby zvýšil počet svých zákazníků, zlepšil jejich mínění o svých produktech a službách, a zvýšil vnímanou hodnotu podniku zákazníkem. Marketingové řízení vyžaduje dobrou informovanost managementu, a proto je důležité provádět marketingový výzkum.

Mezi úkoly marketing managementu vedoucí k úspěšnému marketingu patří rozvíjení marketingových strategií a plánů, získání marketingových informací, navazování spojení se zákazníky, vytváření silných značek, vytváření tržní nabídky, vytváření distribučních sítí, sdělování hodnoty, vytváření dlouhodobého růstu. (6)

1.6.Strategické plánování

Pro vytvoření, sdělování a poskytování hodnoty je nutno vybrat a provést vhodné marketingové aktivity, což představuje nepřetržitý proces v důsledku neustálých změn prostředí, který se nazývá strategické plánování.



Obr. 1 Realizace strategického plánování a kontrolní procesy (6)

Plánování je součástí řízení. Je to proces, kdy se formulují cíle podniku, které chce společnost v budoucnosti dosáhnout, a stanovují se prostředky a postupy k dosažení zadaných cílů.

Vedení společnosti vytváří strategický plán k řízení podnikání jako celku, a následně vytvářejí vlastní strategické plány i divize, podnikatelské jednotky, a nakonec je ke každému produktu vypracován marketingový plán.

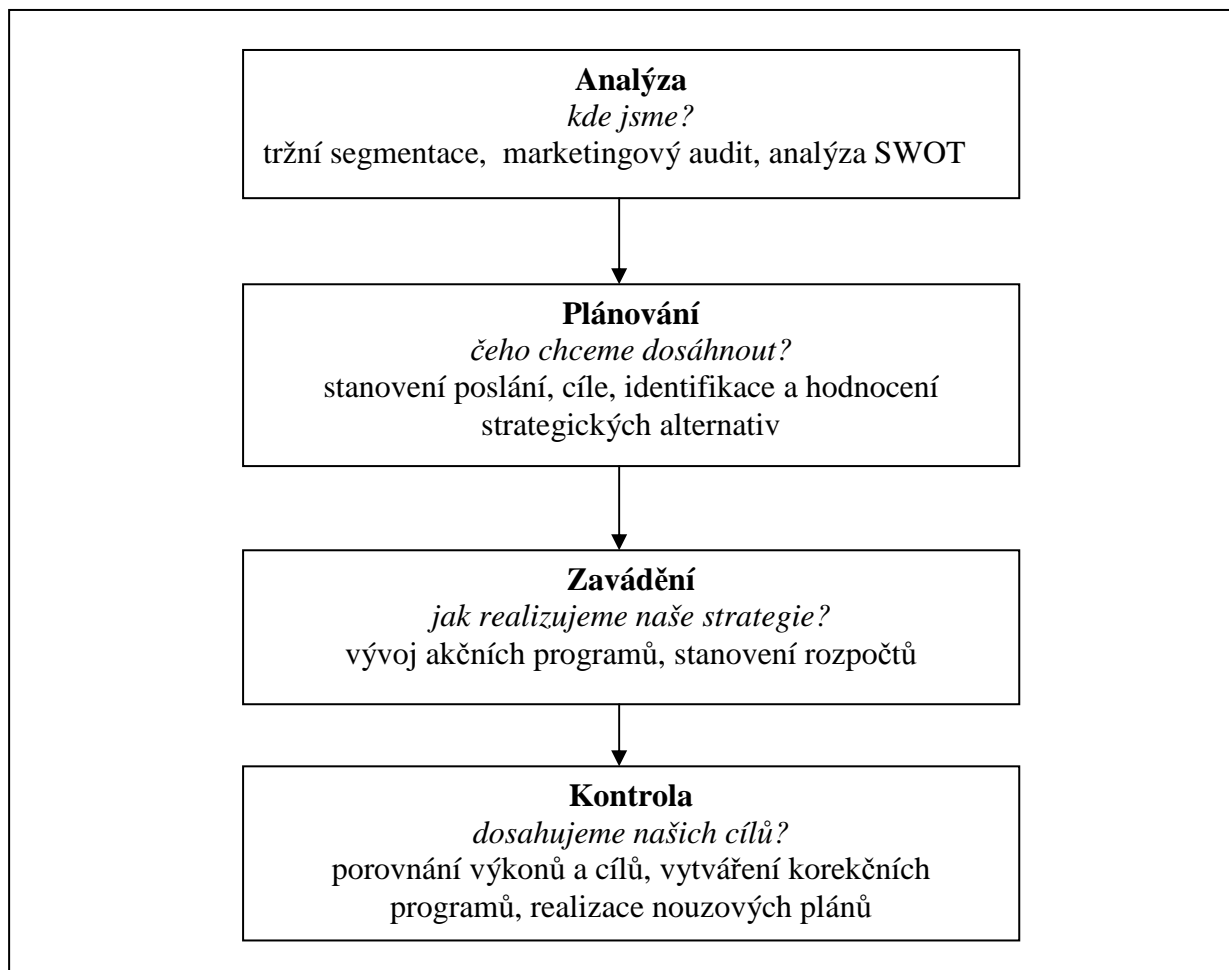
Podle objektu rozhodování se strategické plánování dělí na:

- **podnikové strategické plánování** – zahrnuje činnosti zaměřené na podnik jako celek
- **marketingové strategické plánování** – zaměřuje se na jednotlivé podnikatelské obory, je jádrem podnikového strategického plánování

Marketingové strategické plánování

Strategický marketingový proces má za úkol usměrňovat aktivity podniku směrem k naplnění poslání a zajištění cílů. Vrcholový management podniku s vedoucími pracovníky jednotlivých útvarů se snaží pomocí klíčových rozhodnutí a kroků definovat komplexní dlouhodobou strategii pro co nejdelší životnost podniku a jeho hospodářský růst.

Prvky strategického marketingového procesu můžeme charakterizovat jako analýzu, plánování, zavádění a kontrolu.(13)



Obr. 2 Prvky marketingového strategického procesu (13)

Plánovací etapa je proces zahrnující kroky v následujícím pořadí (4):

- Marketingová situační analýza
- Stanovení marketingových cílů
- Formulování marketingových strategií
- Sestavení marketingového plánu

1.6.1. Marketingová situační analýza

Prostřednictvím situační analýzy společnost zkoumá ekonomické, politicko – právní, sociálně - kulturní a technologické faktory z makroekonomického prostředí, které mají vliv na její působení a prověřuje konkurenty, distributory, dodavatele a odběratele.

Situační analýza tvoří podklad, podle kterého se dá určit přibližná tržní pozice podniku v budoucnu, a to na základě zhodnocení minulého a současného stavu, a podle kvalifikované předpovědi budoucího vývoje a dělí se na tři části:

1. Externí situační analýza

- analýza: makrookolí
mikrookolí – analýza odvětví, analýza konkurence

2. Interní situační analýza

- analýzu zdrojů a schopností podniku

3. Syntéza – SWOT analýza

❖ Analýza makrookolí – externího prostředí

Prostředí, ve kterém se vyskytují síly, nad kterými podnik nemá moc, nemůže je tedy ovlivnit, a musí se jim přispůsobit. Je důležité důkladně monitorovat makrookolí i se složkami mikrookolí (zákazníky, konkurence, dodavatele, distributory, veřejnost), na které mají zmiňované síly vliv. Tyto síly mohou pocházet z: makroekonomického, vědecko – technického, politicko – právního, sociálně – kulturního, demografického a životního prostředí.

❖ Analýza mikrookolí

Mikrookolí je „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Jeho role závisí na výši zdrojů, a na schopnostech a možnostech výroby vyvíjet, vyrábět a prodávat podle potřeb zákazníků, a zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik. (4)

❖ Analýza odvětví

Za vhodný nástroj zkoumání odvětví se v poslední době považuje Porterova analýza pěti sil. Vychází z předpokladu, že míra konkurenční rivality v odvětví, jedna ze sil, je formována snadností vstupu nových konkurentů do odvětví, existencí nebo možnou existencí náhradních výrobků či služeb v rámci odvětví, silou dodavatelů, silou odběratelů v daném odvětví. (20)

❖ **Analýza konkurence**

Analýza konkurentů zahrnuje získání informací o strategiích konkurenčních podniků, odhad jejich budoucího vývoje a neustálé sledování a srovnávání silných a slabých stránek konkurence a vlastního podniku. Jedině na základě těchto kroků může podnik určit svojí budoucí konkurenční výhodu.

SWOT analýza

Zahrnuje nejdůležitější informace o podniku z hlediska jeho silných a slabých stránek, dává čitelný obraz o jeho příležitostech a ohroženích. Informace z externí a interní analýzy jsou zpracovány do přehlednější a zjednodušené formy pro lepší orientaci manažerů při řízení strategie podniku.

- ❖ **Silné stránky (Strengths)** - představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci.
- ❖ **Slabé stránky (Weaknesses)** - znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání efektivnímu výkonu.
- ❖ **Příležitosti (Opportunities)** - představují příznivou situaci v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci.
- ❖ **Ohrožení (Threats)** - jsou výrazně nepříznivé situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro činnost a dobré postavení. (4)

Definování poslání podniku

Poslání podniku vyjadřuje jeho existenční filozofii, tedy smysl pro který podnik působí na trhu. Mělo by vyjadřovat určitou vizi, téměř nedosažitelnou, která by podniku určovala směr po určitou řadu let.

Definice poslání by se měla zaměřovat na omezený počet cílů, zdůrazňovat politiku a hlavní hodnoty společnosti, definovat hlavní konkurenční sféry, v nichž bude působit, a to: odvětví, výrobky a aplikace, schopnosti, tržní segment, vertikální sféru (rozsah kanálů od surovin přes výrobky až k distribuci) a geografickou sféru. (6)

1.6.2. Stanovení cílů organizace

Cíl podniku je určitý stav, kterého chce podnik dosáhnout v určeném časovém období. Cíle organizace se dělí na krátkodobé (dosažitelné v blízké budoucnosti) a dlouhodobé (činnosti provedené v současnosti k dosažení budoucích výsledků).

Za každých okolností by měly cíle splňovat následující požadavky:

- ✓ **Měřitelnost** – vyjádřeny číslem
- ✓ **Časové období** – kdy mají být cíle dosaženy
- ✓ **Reálnost** – měly by vyplývat ze získaných informací z analýz a výzkumu a ne ze zbožných přání vedení
- ✓ **Konzistentnost** – měly by být mezi sebou v souladu

Důležité je aby cíle poskytovaly možnost jednoznačného vyhodnocení, byly východiskem určování strategií a marketingových plánů, vytvářely pocit jistoty stávajících i potenciálních akcionářů a hlavně byly motivující pro manažery a ostatní zaměstnance.(1)

1.6.3. Formulace strategie a její implementace

Cíle jsou stavy, kterých chce podnik dosáhnout a strategie představují návody, jak se k nim dopracovat. Každý podnik si musí jednoznačně určit, co z hlediska jeho postavení v daném oboru, za daných podmínek a z hlediska jeho příležitostí a zdrojů má pro něj největší význam, a proto musí vypracovat strategii sestávající z marketingové, kompatibilní technologické a zásobovací strategie.

K implementaci marketingové strategie slouží marketingový plán. Marketingový plán je psaný dokument, který tvoří nástroj pro řízení a koordinování marketingového úsilí vedoucími pracovníky marketingu.

Obsah marketingového plánu podle Kotlera by se měl rozdělovat na:

- Stručné shrnutí a obsah
- Situační analýzu
- Marketingová strategie
- Finanční plánování
- Kontrola plnění

Vypracování marketingové strategie a její implementace spočívá v promyšlené kombinaci prvků, tvořících marketingový mix. (12) Každý marketingový mix je jedinečný, protože není příliš pravděpodobné, že by dvě firmy měly úplně stejné cíle a disponovaly stejnými zdroji. Nástroje marketingového mixu jsou produkt (Product), cena (Price), místo (Place) a propagace (Promotion), které v roce 1960 definoval Jerry Mc Carthy ve své knize Marketing, a od té doby se marketingovému mixu říká taky „4P“.

Podle Kotlera je používání 4P taktické a musí předcházet strategickým rozhodnutím podle STP, tedy segmentace (segmentation), zacílení (targeting) a umístění (positioning). (5)

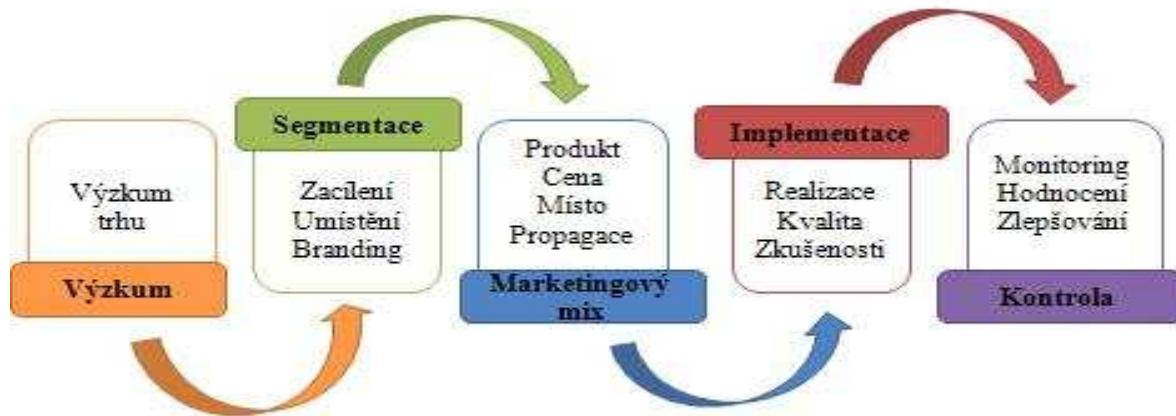


Obr. 3 Marketingový mix

1.6.4. Kontrola

Úspěšné provádění strategie se projeví v rostoucím tržním podílu, dosahování očekávaného zisku, tedy když se plní stanovené cíle. Důležitou podmínkou dosažení stanovených cílů je však také účinný kontrolní systém, který umožňuje vedoucím pracovníkům soustředit se na kritické oblasti. (12) Marketingový plán by měl být aktualizován a přispůsobovat se stavu a činnostem, které se neustále mění v jeho okolí.

Základním principem marketingového řízení je flexibilita, a proto by měla být zabezpečena kvalitní kontrola, která by pomohla podniku využívat vzniklé příležitosti a vyhýbat se kritickým situacím přispůsobivým charakterem existence.



Obr. 4 Proces marketingového řízení

2. Marketing služeb

V dnešní době se služby s růstem a vývojem ekonomiky podílejí na více než 60% HDP v průmyslových zemích. K rozvoji národních a mezinárodních trhů služeb přispívají technologické inovace, v největším zastoupení v podobě telekomunikační techniky, deregulace a rostoucí význam služeb jako doplňující prvek při prodeji zboží dlouhodobé povahy. Služby mohou být prováděny na zařízeních, nebo lidmi, mohou být poskytovány odlišnými způsoby a mohou nebo nemusí si vyžadovat přítomnost zákazníků.

Kotler definuje službu jako „jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv.“ (6)

Vlastnosti služeb

- **Nehmotnost**

Představuje nejvýstižnější vlastnost služeb. Zákazník nemá možnost prověřit službu před jejím zakoupením jako fyzické zboží, a proto vzniká větší míra nejistoty. Management firmy musí posílit marketingový mix a soustředit se na rychlé poskytování služeb, jejich kvalitu, dostatečný a kvalifikovaný personál, zařízení a vybavení prodejního místa a na poskytování informací.

- **Nedělitelnost**

Služba je neoddělitelná od nástrojů její produkce, nelze oddělit produkci od spotřeby služby, nelze oddělit službu od poskytovatele, zákazník se účastní poskytování služby, je tedy spoluproducentem služby.

- **Variabilita**

Charakter služby se může měnit na základě toho, kdo, kdy, kde a komu jí poskytuje. Proměnlivost poskytování služeb na výstupu má vliv na formování dobrého jména a značky.

- **Pomíjivost**

Služby nelze skladovat a to představuje problémy zejména při kolísání poptávky. Marketing musí proto zharmonizovat nabídku s poptávkou, což vede k flexibilitě cen služeb.

Tyto vlastnosti jsou dané pro všechny služby z globálního hlediska. Odborníci také identifikovali pět charakteristik služby, které určují její kvalitu, a to spolehlivost, ochotu, jistotu, empatii a hmotné prvky.

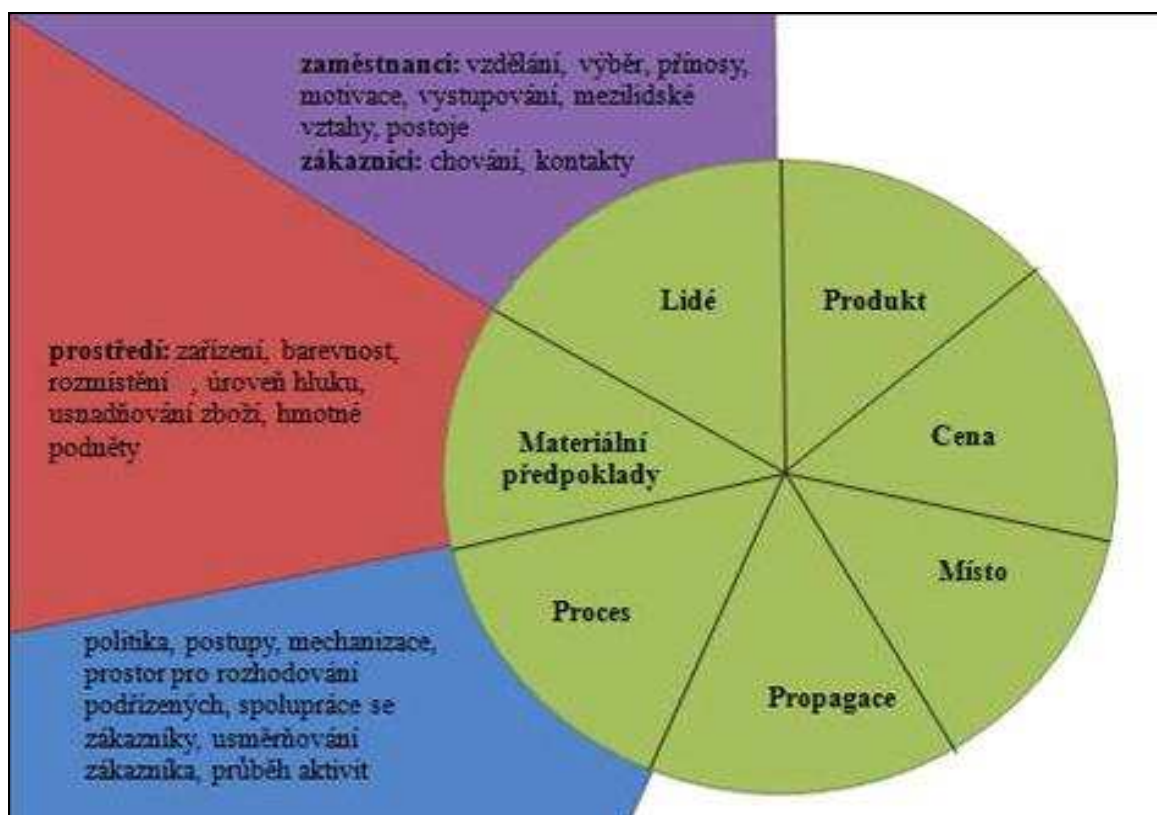
2.1. Marketing v odvětví služeb

V odvětví služeb se vyskytují tři typy marketingu:

- Externí marketing – normální činnosti v marketingovém mixu podniku
- Interní marketing – trénování a motivace pracovníků
- Interaktivní marketing – schopnosti zaměstnanců poskytnout službu zákazníkovi

Marketingový mix služeb

V odvětví služeb se ke klasickému mixu připojují další 3P, které vznikly jako důsledek specifických vlastností služeb. K původnímu produktu, ceně, místu a propagaci se připojují materiální předpoklady, lidé a procesy poskytování služeb.



Obr. 5 Marketingový mix služeb 7P (13)

Materiální předpoklady představují prostředí, které působí na zákazníka při prvním kontaktu s místem poskytování služby a na jejichž základě si vytváří představu o kvalitě služby. Kontaktní zaměstnanci hrají nejdůležitější roli při poskytování služeb, protože doplňují kvalitu služby a vytvářejí názor zákazníka o podniku. A v neposlední řadě i procesy, tedy způsoby poskytování služeb zvyšují nebo snižují atraktivnost služby pro zákazníka.

3. Městská hromadná doprava

Městská hromadná doprava (MHD) je definována jako činnost spjatá s cílevědomým hromadným přemísťováním osob a definovaných hmotných předmětů v předpokládaných objemových a definovaných časových a prostorových souvislostech za použití pro tento typ vhodných dopravních prostředků a technologií.(2)

MHD má jinou přepravní podobu jako jiné dopravy a mezi její charakteristické znaky patří:

- ✓ **Dopravní a přepravní nerovnoměrnosti** – vznik dopravních a přepravních špiček na základě různé doby a umístění dopravy (ranní a odpolední špička, školní výuka, hustota a struktura osídlení, atd.)
- ✓ **Kyvadlový a periodický charakter provozu** – spoje provozovány pravidelně mezi určenými stanicemi na dané lince
- ✓ **Krátké vzdálenosti mezi místy zastavení**
- ✓ **Pružnost a dispečerské řízení** - citlivost na poruchy a nerovnoměrnosti
- ✓ **Jednotnost dopravního systému** – dopravní systém musí být jednotně řízený
- ✓ **Jednotný tarifní systém, tarifní jednoduchost**
- ✓ **Typické znaky vozidel MHD** – musí splňovat požadavek na zvyšování cestovní rychlosti (malý počet sedadel, bezpečnostní brzda, nízkopodlažní uspořádání, atd.)

Městskou hromadnou dopravu ovlivňuje pět nejdůležitějších faktorů, a to demografické charakteristiky obyvatelstva, vnitřní struktura města, vztahy města k okolí, dopravní vybavení města a možnosti a zvyklosti využívání volného času, které vyvolávají různé změny v městských potřebách týkajících se dopravy.

Základní kostra dopravního systému se skládá z vozového parku, dopravní infrastruktury a technologie dopravy. Dopravní infrastruktura zahrnuje v širším pojetí dopravní síť, jejich vybavení v podobě různých staveb a zařízení, a dopravních prostředků, které se na síti pohybují. Technologií dopravy se myslí činnosti vyplývající z přemísťování osob, tedy způsoby jejich přepravy, přestupování a informovanosti.

Subsystémy městské hromadné dopravy se člení na **autobusový** (minibusy, midibusy, autobusy, kloubové autobusy, megabusy), **trolejbusový** (sólo, kloubové trolejbusy, tříčlánkové trolejbusy), **tramvajový** (od sólo až po tramvajové soupravy do 40m),

rychlodrážní (podzemní úroveň, někdy přechází i do pozemní a nadzemní úrovně), **lodní** (říční, jezerní), **lanovkový** (pozemní a vysuté), **nekonvenční** (minimetra, pohyblivé chodníky, apod.).(2)

V České republice je MHD provozována dopravními podniky nebo dopravními společnostmi, kterých počet se v poslední době pohybuje okolo čísla 20 s 25 tisíc zaměstnanci, z kterých je přibližně 40% řidičů. Zřizování MHD je v ČR účelné a rentabilní pokud má město nejméně 20 tisíc obyvatel.

3.1. Uspořádání trhu ve veřejné dopravě

VOLNÁ KONKURENCE	REGULOVANÁ KONKURENCE	UZAVŘENÝ TRH
<p>Soutěž na trhu,</p> <p>Iniciovaná zpravidla dopravcem,</p> <p>Velmi omezené možnosti prosazení veřejného zájmu</p>	<p>Soutěž o trh,</p> <p>Iniciovaná zpravidla veřejným sektorem</p>	<p>Není právo na konkurenční nabídku,</p> <p>Prostor plně utváří veřejná ruka</p>
<p>VÝHODY: Optimální čistá cenotvorba,</p> <p>Motivace k hospodárnému chování,</p> <p>Nejvěrnější simulace reálného trhu – produkce odpovídá ceně na trhu, nové služby</p>	<p>VÝHODY: Stabilita, snadné strukturování a integrace,</p> <p>Omezená funkce trhu zůstává, tvorba ceny dopravního výkonu,</p> <p>Možnost lepší kontroly nad využíváním veřejných prostředků,</p> <p>Závazky veřejného sektoru možno dobře vymezit.</p>	<p>VÝHODY: Bezproblémová integrace,</p> <p>Nabídka přesně podle přání veřejné správy,</p> <p>Vynaložené finanční prostředky se kontrolují revizí celého účetnictví</p>
<p>NEVÝHODY: Omezené možnosti strukturování a integrace,</p> <p>Problematika vymezení závazků veřejnosti,</p> <p>Jakékoli veřejné požadavky je tendence kompenzovat do úrovně tržních cen,</p> <p>Problematika spolupráce dopravců</p>	<p>NEVÝHODY: Prostor utváří veřejná správa,</p> <p>Nová nabídka se etabluje jen velmi pomalu,</p> <p>Nízká pružnost systému na kvantitativní a kvalitativní požadavky.</p>	<p>NEVÝHODY: Velmi nízká reakce na zvýšenou poptávku,</p> <p>Velké podniky fungují jako celky, neexistuje rozdělení zakázek,</p> <p>Problém vedlejších činností interních podniků,</p> <p>Nulový trh, nulová cenotvorba.</p>

Obr. 6 Uspořádání trhu ve veřejné dopravě

3.2.Řízení podniku MHD

Proces řízení zahrnuje tvorbu dlouhodobého a střednědobého plánu dopravy, které musí být v souladu s územním plánem a vývojem území. Roční plán dopravy a plán rekonstrukční a výlukové činnosti navazují na předcházející dva plány, jsou každé tři měsíce upřesňovány a obsahují seznam trvalých a dočasných změn pro kalendářní rok.

Strategické řízení dopravního podniku je koncepční a dlouhodobé, vytváří plány pro vedení linek MHD, tvorbu linek MHD, intervaly dopravy, jízdní řády a služební pomůcky a flexibilitu - prostorovou a časovou provázanost.

Operativní řízení by mělo a musí reagovat na změny v dopravě včas a účinně, a proto se mu říká řízení v reálném čase (řízení ve dnech, hodinách, minutách).

Ročním vyrovnávacím plánem, kde se stanoví základní úlohy podniku, na který navazuje dispečerské řízení operativním plánem a operativním řízením se provádí řízení hromadné dopravy.

4. Dopravní podnik města Pardubic a.s

Zakladatelem Dopravního podniku města Pardubic a. s. a jediným akcionářem je statutární město Pardubice. Firma je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové ode dne svého vzniku 1. července 1995, s právní formou akciová společnost. Firma sídlí na Teplého 2141, 53220 Pardubice-Zelené Předměstí.

Navenek jménem společnosti jednají členové představenstva samostatně v tomto pořadí: předseda představenstva, místopředseda představenstva, člen představenstva stanovený usnesením představenstva. Výše základního kapitálu je 145 581 000 Kč. Společnost vydala kmenové akcie na jméno v listinné podobě a jejich počet je jeden kus v hodnotě základního kapitálu. Převod akcií je podmíněn souhlasem valné hromady. Společnost zaměstnává okolo 500 zaměstnanců, z toho převážně 40% řidičů.

Finanční krytí je zajištěno z prostředků Evropské unie, na financování se podílí také Statutární město Pardubice, investicím napomáhají i dotace ze státního rozpočtu a samozřejmě Dopravní podnik hradí finance na projekty i z vlastních zdrojů.

4.1.Historie společnosti

Dne 1. dubna 1950 byl založen Dopravní komunální podnik města Pardubic, kterého první úkol se týkal vybudování a provozování sítě trolejbusových linek. První národní správce se však prosadil o zavedení autobusové dopravy. První autobusy vyjeli do ulic 3. května 1950.

V počátečním období se vozidla často porouchaly a stávalo se, že na trať vůbec nevyjeli, dokonce některé přerušili svůj provoz na pár dní, protože dopravní podnik využíval všechny svoje vozidla, které vlastnil. V roce 1953 převzala dopravní zátěž nově zavedená trolejbusová doprava. Ke konci 50-tých let převládal počet linek trolejbusů nad linkami autobusovými.

Městská hromadná doprava se v 60-tých letech rozšiřovala, zavedl se provoz bez průvodčích, cena jízdného se zvýšila z 60,- hal. na 1,- Kčs a zrušil se přestupný tarif.

V 70-tých letech došlo k rekonstrukci vozovek v centru, k zprovoznění nových hal a odstavných ploch ve vozovně, zavedlo se mechanické odbavování cestujících a zahájil se provoz prvních předprodejních automatů jízdenek. V roce 1980 se na linky dostali i první kloubové autobusy.

Další zvýšení ceny jízdného nastalo v roce 1992 na 2,- Kčs, kdy se také na autobusech a trolejbusích začaly vyskytovat celovozové reklamy. V roce 1995 se podnik transformoval na akciovou společnost v majetku města. Cena jízdného se postupně zvyšovala, v roce 1993 stála jízdenka 4,- Kč, v roce 1996 5,- Kč a v roce 1997 se na tři roky ustálila na ceně 7,- Kč za jízdenku. Ve stejném roce se zahájil prodej jízdenek u řidiče a začalo se ve večerních hodinách nastupovat předními dveřmi.

V roce 2005 byla cena jízdného již 10,- Kč a kvůli snížení dotací do MHD z předešlého roku, začala celoplošná redukce MHD. V roce 2006 přešla pardubická MHD na nový systém odbavování, zavedla do provozu bezkontaktní čipovou kartu s názvem Pardubická karta, která se setkala s velkým zájmem cestujících. V letech 2006 a 2007 bylo zakoupeno šest nových nízkopodlažných trolejbusů typu 24Tr a v roce 2008 proběhla zkouška autobusu poháněného stlačeným zemním plynem. Před vlakovým nádražím vyrostla nová informační tabule pro zjednodušení informovanosti cestujících, která se má také objevit v tomhle roce na Masarykovom náměstí.

4.2.Předmět podnikání

Předmět podnikání společnosti je definován na základě:

➤ **Koncese a licence**

Silniční motorová doprava osobní, vnitrostátní a mezinárodní provozovaná autobusy, vozidly nad 3,5t celkové hmotnosti

➤ **Úřední povolení a licence**

Provozování trolejbusových drah, veřejné drážní dopravy pro autobusové linky, veřejné linkové osobní dopravy formou MHD

➤ **Živnostenský list**

Provozování autoškoly, Reklamní a propagační činnost, Opravy silničních motorových vozidel, Poskytování software, Zprostředkovatelská činnost v obchodě, informačním servisu a parkovacích automatech, Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických zařízení, Výroba, montáž, opravy a rekonstrukce trolejových vedení Opravy karoserií, Provozování mycí linky, Provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami, Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství

➤ **Registrace**

Nestátní zdravotnické zařízení

➤ **Osvědčení**

Odborná způsobilost k provádění měření emisí vozidel se vznětovým motorem

4.3.Služby DPmP, a.s.

❖ **Autoškola Dopravního podniku města Pardubic a.s.**

Funguje od ledna 1999 a připravuje k závěrečným zkouškám žadatele o řidičská oprávnění všech skupin (AM-A1-A18-A21-B-C-E-D). Autoškola je členem Profesního společenství autoškol ČR a spolupracuje s Dopravní fakultou Jana Pernera Univerzity Pardubice.

❖ **Nabídka reklamních produktů DPmP a.s.**

Podnik provozuje reklamní a propagační činnost formou výlepu reklamních letáků ve vozech MHD v Pardubicích, pronájmu billboardů na plotě DPmP a.s. a reklamou na internetových stránkách dopravního podniku. Celoplošnou reklamu na vozidlech zajišťuje reklamní agentura Barth media, a.s., která je výhradním vlastníkem práv realizovat reklamní činnost na všech prostředcích MHD v Pardubicích.

❖ **Servis vozidel**

Zahrnuje opravu a servis autobusů Karosa a Irisbus. Provádí komplexní servis vozidel (technické prohlídky, příprava na STK, karosářské práce, kontrola a opravy brzd, vzduchových soustav, nonstop odtah autobusů a nákladních vozidel), diagnostiku na moderně vybaveném pracovišti (softwarová diagnostika vozidel Karosa, Irisbus, softwarová diagnostika automatických převodovek Voith) a renovaci agregátů a dílů (renovace dílů vzduchotechniky, čalounění sedadel).

❖ **Čerpací stanice**

Dopravní podnik města Pardubice nabízí prodej motorové nafty za velice výhodné ceny pro právnické a fyzické osoby na základě uzavřené kupní smlouvy. Prodej je uskutečňován v areálu Dopravního podniku města Pardubic a. s. prostřednictvím odběrných karet.

❖ **Rehabilitační zařízení**

Nestátní zdravotnické zařízení poskytuje zdravotní péči – fyzioterapii (ambulanti péče). Provádí léčebné procedury na lékařský předpis a léčebné procedury možné bez lékařského předpisu. Odbornou péči zajišťují diplomovaní fyzioterapeuti.

❖ **Prodej redukčního činidla AdBlue**

AdBlue je redukční činidlo, které se používá pro snížení všech známých škodlivin. Tato technologie je spolehlivá, snižuje náklady na údržbu, prodlužuje servisní dobu a snižuje spotřebu nafty. Technologie byla vyvinuta na základě platnosti evropských emisních norem výfukových plynů. AdBlue je čirá bezbarvá kapalina, složená z 32,5% vodného roztoku močoviny, není toxická a tankuje se do přídavné nádrže. Dopravní podnik města Pardubic a.s. je zatím jediným subjektem v Pardubicích, který AdBlue prodává. Prodej byl zahájen v roce 2007 a cena byla stanovena na 17,-Kč/l.

Dále podnik nabízí zájezdovou a příležitostní autobusovou dopravu, provozuje písmomalírnu, lakovnu, micí linku, odtahovou službu, parkovací automaty, zóny placeného stání a zabezpečuje práce ve výškách a doprovod nadměrných nákladů.

4.4.Vozový park DPmP

V současnosti vlastní podnik 162 vozidel, z toho 82 autobusů, 71 trolejbusů a 9 historických vozidel. Počet vozů, které zabezpečují pravidelný provoz je 129, z toho 74 autobusů (40 nízkopodlažných) a 55 trolejbusů (25 nízkopodlažných). Z trolejbusů jsou 4 na vyřazení, a 2 autobusy slouží jako dopravní prostředky pro autoškolu. Dopravní podnik města Pardubic a.s. modernizuje od roku 2005 vozový park trolejbusů, jehož průměrné stáří dosahuje 9 let. Předmětem modernizací jsou vozidla jejichž stáří se pohybuje okolo 15 let. Veřejná zakázka na provedení až 10 modernizací vozidel typové řady ŠKODA 14 Tr byla na základě výběrového řízení přidělena Plzeňským městským dopravním podnikům a.s. V letech 2005 a 2006 proběhlo 5 modernizací, v roce 2007 se podařilo modernizovat 3 trolejbusy a poslední dvě modernizace proběhly v roce 2008. Cena modernizace jednoho vozidla je 5.200.000,-Kč a trvá přibližně 2 měsíce, pro porovnání v roce 1990 byla pořizovací cena tohoto typu trolejbusů 1.100.000,-Kč. Životnost modernizovaného vozidla se prodlouží o 10 let.

Předmětem modernizace je zejména výměna skeletu vozidla, nové obložení interiéru vozidla, zabudování informačního systému, klimatizace kabiny řidiče, komaxitovaná madla, vnitřní reklamní panely, látkou čalouněné sedačky cestujících, protiskluzová podlaha, nové vnitřní a vnější osvětlení vozidla, nové pracoviště řidiče, nové asynchronní pomocné pohony kompresoru a servořízení, nový kompresor, kloubový hřídel, řízení, sběrače, statický dobíječ baterií, rozvody vzduchu a elektroinstalace, generální oprava trakční výzbroje, motoru, přední a zadní nápravy atd.

V srpnu 2008 se po dobu dvou týdnů testoval autobus na stlačený zemní plyn. Vozidlo se v podmínkách města osvědčilo, a proto se v příštích letech plánuje zakoupit celkem 20 autobusů s tímto alternativním palivem. Podnik tím výrazně ušetří náklady na provoz autobusů.

V průměru najezdí jeden autobus denně přes 200 km, autobus s naftovým motorem spotřebuje průměrně 40,5 litru nafty na 100 kilometrů a průměrná spotřeba autobusu na zemní plyn je 36,5 litru nafty na 100 kilometrů. Cena nafty se v současné době pohybuje na úrovni 23 až 24 korun na litr, no cena zemního plynu se pohybuje od 13 do 15 korun za litr.

Na nákup 20 autobusů, které nahradí naftové vozy, a výstavbu čerpací stanice se podnik pokusí získat peníze od Evropské Unie, od které by mohl získat dotaci až 50 procent. Za čerpací stanici v areálu firmy utratí 25 milionů korun. Cena autobusu se pohybuje mezi 6,5 až sedmi miliony korun. Celkové náklady tak jsou v rozmezí od 155 do 165 milionů korun.

Prvních sedm autobusů by mohl podnik pořídit už v roce 2009. Dopravní podnik města Pardubic loni investoval do vozového parku celkem 65 milionů korun.

4.5. Harmonizace přepravních systémů

Uplatňuje se především zaváděním IDS – integrovaného dopravního systému, který se využívá v městských aglomeracích v systému městské hromadné dopravy. Tento systém slouží k zvýšení atraktivity hromadné přepravy před individuální automobilovou dopravou, nezhoršování životního prostředí a nepřetěžování komunikační sítě.

IDS VYDIS – Východočeský dopravní integrovaný systém

Integrovaný dopravní systém, který působí na území Pardubického a Královehradeckého kraje. Do systému jsou zahrnuty městská hromadná doprava v Hradci Králové a Pardubicích, autobusová doprava společnosti ORLOBUS v Jaroměři a dále železniční doprava v okolí těchto měst. Celý systém je rozdělen do několika tarifních zón:

- 1. zónu tvoří městská hromadná doprava v Hradci Králové,
- 2. zóna zahrnuje městskou hromadnou dopravu v Pardubicích.
- Zóna 30 obsahuje autobusovou dopravu společnosti ORLOBUS na území města Jaroměř.

Další zóny umožňují cestovat po železničních tratích vlaky Českých drah. Tarif VYDIS je zónový a přestupní pro všechny druhy jízdenek VYDIS: jízdenka VYDIS – občanská, jízdenka VYDIS – zlevněná, městská karta města Hradce Králové (bezkontaktní čipová karta vydávaná Dopravním podnikem města Hradce Králové, a.s.), pardubická karta (bezkontaktní čipová karta vydávaná Dopravním podnikem města Pardubic, a.s.), průkazka ČD, žákovský průkaz, platný průkaz na slevu pro důchodce, jakýkoliv průkazu pro děti od 6 do 15 let.

IDS Pardubického kraje

Dopravní podnik města Pardubic a.s. se k 1. září 2008 zapojil do Integrovaného dopravního systému Pardubického kraje (dále jen IDS Pk).

Území IDS Pk je rozděleno do dopravně tarifních zón označených číslem, tarif IDS Pk je zónový a časový. Na linkách MHD Pardubice platí tarif MHD Pardubice a na linkách MHD Chrudim platí ceník MHD Chrudim. Tarif IDS Pk platí na tratích nebo jejich úsecích začleněných do IDS Pk souběžně s Tarifem Českých drah pro vnitrostátní přepravu cestujících a zavazadel. Jízdním dokladem IDS Pk je jízdenka pro jednotlivou jízdu (papírová, nepřestupná), přestupní jízdenka (časová s omezenou dobou přestupu), časová jízdenka (s platností 7, 30 nebo 90 dnů), evidenční jízdenka (vydává řidič nebo jiná pověřená osoba cestujícímu při jeho odbavení ve vozidle, papírový doklad), kontrolní doklad ČD (papírový doklad, platí pro kombinace cest ve veřejné linkové a železniční dopravě), průkaz podle zvláštního právního předpisu.

Cestující vlastníci Pardubickou kartu ji prozatím nemohou v rámci IDS Pk využívat. Pardubický kraj ve spolupráci s Dopravním podnikem města Pardubic se však připravuje v nejbližší době tento problém odstranit.

4.6. Organizační struktura DPmP, a.s.

Organizace společnosti má liniově-štabní strukturu s vnitropodnikovými útvary, nazývanými úseky; schéma organizační struktury (viz. Příloha 1). Podnik je funkcionální organizace, která má primární rozdělení podle typických činností. Tyto činnosti jsou soustředěny do jednoho organizačního útvaru.

4.7. Plánování v DPmP, a.s.

Pro běžné roční kalendářní období se tvoří finanční plán, který je rozčleněn na čtvrtletní a dílčí měsíční období. Vytváří se na základě podkladových dílčích plánů jednotlivých středisek a činností:

- plán finančních zdrojů
- plán tvorby a rozdělení zisku
- plán toku hotovosti,
- plán mezd
- plán dodavatelských oprav
- plán investic
- plán ujetých kilometrů (provozu MHD)
- plán trakční energie
- plán pohonných hmot

Plány jsou zpracovány na půlroční období, ve kterém se však bere v úvahu roční rozložení finančních prostředků. Další půlroční plán se postupně doplňuje. Při plánování se sledují kromě číselných údajů i věcné souvislosti, a právě finančnímu plánu předcházejí plány věcné, které slouží jako jeho podklady : výkaz odpisů, rozvrh spotřeby pohonných hmot, pojištění, ujeté kilometry, spotřeba energie, náklady hromadné dopravy. Plány jsou vytvářeny v aplikaci Microsoft Excel a následně se předělávají do podnikového informačního serveru Gama.

4.8.DPmP, a.s. v roce 2008

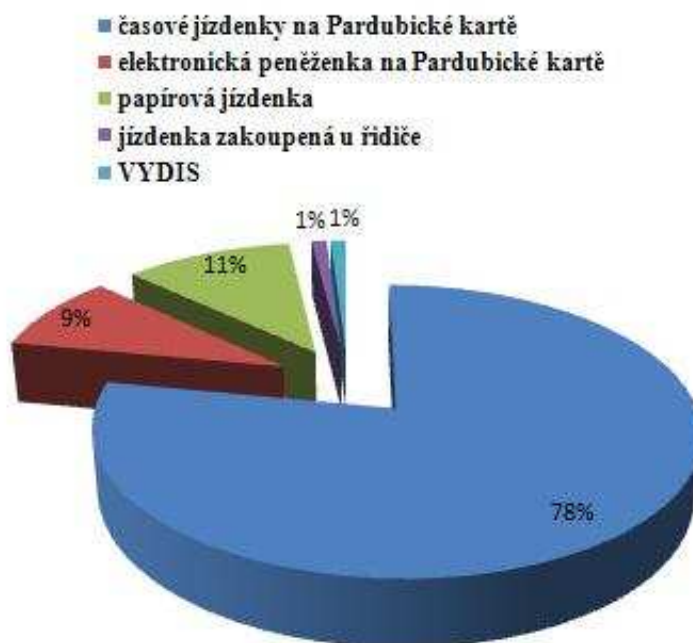
V roce 2008 přepravil dopravní podnik více než 30,2 milionu cestujících, což je o 1,5 milionu více než v roce 2007.

Řidiči najeli o 122 000 kilometrů více než v roce předešlém a celkem mají na loňském kontě 5,78 milionů kilometrů, z toho 3,5 milionu najely autobusy. Počet řidičů je stále nedostačující, protože ideální stav by byl pro podnik 225 řidičů, no současný počet je jenom 190.

Za dva roky fungování nového odbavovacího systému bylo vydáno 69 500 Pardubických karet, které využívá největší část cestujících. V roce 2008 využívalo 78 % cestujících časových jízdenek na Pardubické kartě a 9% platilo elektronickou peněženkou na Pardubické kartě. Papírovou jízdenku využilo 11 % cestujících a 1 % si zakoupilo jízdenku u řidiče. Městskou hromadnou dopravou v rámci VYDIS cestovalo pouhé 1 % cestujících.

V současné době zaměstnává dopravní podnik 13 revizorů, kteří přistihli 8 500 cestujících bez jízdenky. Část z nich dluh vůči městskému dopravnímu podniku doposud nevyrovnala. Počet černých pasažerů se každým rokem zvyšuje a největší podíl představují cizinci.

Forma využití jízdenek cestujícími:



Obr. 7 Využití jízdenek cestujícími v roce 2009

5. Situační analýza DPmP, a.s.

5.1.Externí analýza

Makroekonomická analýza

Ekonomika je v současné době silně ovlivněna světovou krizí, která vznikla v USA na základě poskytování hypotéčních úvěrů nebonitním klientům. V roce 2009 se v České republice předpokládá slabý růst ekonomiky, jenom 1,4 %. Průměrná míra inflace by měla klesnout na 1,3 % , no na začátku roku dosáhla výše 2,2 %. Míra nezaměstnanosti by se měla vyšplhat na 5,2 % (v prvních měsících dosahovala hodnoty mezi 6 % – 7 %) a zaměstnanost by měla klesnout na - 0,3 %. V roce 2009 je nutné počítat s dramatickým zpomalením mzdové dynamiky na 4,2 %. Růst průmyslové produkce byl v lednu 2009 - 23,3 % a růst stavební výroby byl - 11,1 %. Dlouhodobé úrokové sazby by se měly pohybovat kolem 3,8 % p.a. V lednu 2009 vývozní ceny meziměsíčně vzrostly o 2,3 procenta, dovozní ceny o 1,6 procenta. V roce 2008 se počet obyvatel ČR zvýšil o 86,4 tisíce na 10 467,5 tisíce a registrovanou zahraniční migrací přibýlo 71,8 tisíce osob.

Překážkou vyššího hospodářského růstu představuje v Česku nedostatek pracovních sil a odborníků. Velkou výhodou české ekonomiky však je vysoká makroekonomická stabilita: přebytek obchodní bilance, nízký schodek běžného účtu platební bilance, nízká zadluženost v zahraničí, stabilní bankovní sektor a dlouhodobě nízká inflace.

Analýza odvětví

Městská hromadná doprava je zařazena do odvětví dopravy. V minulém roce 2008 zaznamenaly všechny obory dopravy pokles tržeb, největší podíl na celkovém propadu měla silniční doprava, jejíž tržby klesly o 13,7 %. V železniční dopravě se tržby snížily o 7,3 %, a to vlivem výrazného poklesu výkonů nákladní dopravy, významně ztratila i letecká doprava (pokles o 8,8 %) a osobní doprava naopak zaznamenala vzestup. Po pětiletém nepřetržitém růstu klesly tržby za celý rok 2008 v dopravě a spojích celkem o 0,2 %.

Podmínky na trzích se v poslední době velmi podstatně mění kvůli finanční krizi. Podniky čelí extrémně vysokým cenám surovin a energií, a proto bylo vydáno Programové prohlášení pro rok 2009.

Prohlášení obsahuje opatření a cíle konkretizované na jednotlivé odvětví a v dopravě by se mělo usilovat o:

- ✓ přijetí zákona o veřejné dopravě ve vazbě na Nařízení EU 1370/2007 o veřejných službách v přepravě po železnici a silnici,
- ✓ tvorbu podmínek pro financování dopravních staveb s využitím systému partnerství veřejného a soukromého sektoru, strukturálních fondů a půjček od evropských institucí,
- ✓ přípravu programu na podporu výstavby veřejných logistických center jako významného prostředku pro zefektivnění dopravy a snížení jejího negativního dopadu na životní prostředí,
- ✓ realizaci programu pro obnovu vozového parku a program „revitalizace železničních vlečků“,
- ✓ pružnou reakci na zvyšující se náklady dopravců vlivem růstu cen energií a pohonných hmot vrácením části spotřební daně a slevou na mýtném.

Podle výsledků z výzkumu “Manpower Index trhu práce” se za nejperspektivnější pro zájemce o zaměstnání v druhém čtvrtletí 2009 jeví odvětví Dopravy, skladování a logistiky, protože zaměstnavatelé stále hledají kvalifikované zaměstnance a řidičů v dopravních podnicích je stále nedostatek.

Analýza konkurence

Relevantní trh v oblasti MHD lze geograficky vymezit územím daného obsluhovaného města. Městská hromadná doprava ve své podstatě nemá žádné konkurenty, jak tomu je na normálním konkurenčním trhu, no existuje jeden druh dopravy, který představuje silnou konkurenční sílu, proti které musí dopravní podnik bojovat. Největším konkurentem městské hromadné dopravy je osobní automobilová doprava, která je nejpohodlnějším způsobem přepravy pro většinu obyvatel. Představuje ale negativní faktor ovlivňující životní prostředí, a proto existuje velká snaha omezit její další nárůst.

Proto se DPmP, a.s. musí snažit cestujícím zatraktivnit přepravu ve vozidlech veřejné dopravy, a nenásilně je přimět k využití hromadné dopravy před osobní dopravou. A to patří v současnosti k nejhlavnějším cílům všech dopravních podniků.

Nástroje k zajištění konkurenceschopnosti hromadné dopravy vůči dopravě individuální(2):

- **přímé** – umožňují plynulou jízdu po trase
 - přednost na světelných signalizačních zařízeních
 - přednost vyjádřena dopravním značením
 - stavební úpravy nebo úprava zastávek
- **nepřímé** – vazba na uživatele dopravy
 - dostatečná nabídka spojů
 - vytváření integrovaných dopravních systémů
 - informační systémy a systém prodeje jízdních dokladů
 - nástroje pro zvýšení pravidelnosti a přesnosti provozu
 - nasazování nových nízkopodlažných vozidel
 - public relations

5.2.Interní analýza v podobě Politiky jakosti

„Naším důležitým a společným cílem je a musí být zvýšení kvality cestování městskou hromadnou dopravou.“ (Jaroslav Kňava, 2008)

V listopadu 2007 byl Dopravnímu podniku vystaven certifikát pro systém managementu jakosti, který má platnost do 29. srpna 2009 (viz. Příloha 2).

DPmP, a.s. chce využívat systém managementu jakosti jako nástroj neustálého zlepšování. Podnik se podnikatelsky specializuje na poskytování služeb v oblasti veřejné přepravy osob, čímž přispívá ke zlepšení životního prostředí na území města Pardubice a jeho okolí, provozuje autoškolu, příležitostní osobní vnitrostátní a mezinárodní dopravu a komplexní servis autobusů, v rámci využití kvalitního technologického zázemí a vysoké kvalifikace zaměstnanců.

Ředitel společnosti Tomáš Pelikán vyhlásil Politiku jakosti, která je shodná s budoucí vizí společnosti a zahrnuje tyto oblasti:

Kvalita

Vedení dopravního podniku si uvědomuje, že kvalita všech procesů v podniku rozhoduje o budoucnosti celé společnosti.

Kriterion kvality se skládá z následujících kritérií:

- Dosažitelnost a přístupnost služeb městské hromadné dopravy a služeb autoškoly současným i potenciálním zákazníkům.
- Informovanost o poskytovaných službách v rámci městské hromadné dopravy, příležitostné osobní dopravy a autoškoly současných i potenciálních zákazníků.
- Pohodlí, čas a bezpečnost poskytovaných služeb městskou hromadnou dopravou a příležitostní osobní dopravou.
- Péče o zákazníka využívající k přepravě městskou hromadnou dopravu, příležitostní osobní dopravu nebo využívající služeb autoškoly.
- Minimalizace negativního dopadu na životní prostředí z nabízených přepravních služeb.

Služby v oblasti městské hromadné dopravy, příležitostné osobní vnitrostátní a mezinárodní dopravy a autoškoly jsou poskytovány na vysoké úrovni generalizované cílové kvality. Komplexní servis autobusů se provádí s využitím moderní opravárenské technologie, materiálů a náhradních dílů tak, aby byly vždy splněny požadavky zákazníků.

Zákazník

Společnost při všech attributech zákazníků v rámci poskytovaných služeb včetně komunikace se zákazníky vždy plně respektuje očekávání zákazníků. Do očekávání zákazníků společnost rovněž bezpodmínečně zahrnuje řešení oprávněných stížností a relevantních podnětů zákazníků včetně implementace těchto podnětů do praxe.

Spokojenost zákazníků je základním znakem koncepce společnosti, jelikož spokojený zákazník je vizitkou kvality poskytovaných služeb.

Dodavatelé

Partnerské vztahy navazuje podnik s takovými dodavateli a partnery, kteří splňují kritéria pro dodávky materiálů, dlouhodobého majetku nebo služeb, využívaných při všech podnikatelských činnostech. Sledováním a hodnocením dodavatelů se zavazuje Dopravní podnik zabezpečovat služby na úrovni požadavků zákazníků.

Zaměstnanci

Management podniku si váží schopných a tvořivých, profesionálně zdatných zaměstnanců, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat. Kromě všeobecných kvalifikačních předpokladů, které jsou nutné pro výkon povolání, chce společnost dbát o trvalé zvyšování jejich odborné kvalifikace. Vůči zaměstnancům se zavazuje uplatňovat jakostní politiku takovým způsobem, aby byli motivováni ve své práci k co nejkvalitnějším výkonům, a to jak ve vztahu k zákazníkům, tak i ke společnosti jako zaměstnavateli.

6. SWOT analýza

Vypracování analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je důležitým krokem pro každý podnik na současném trhu. Dopravní podnik není žádnou výjimkou. Na základě řízeného rozhovoru s pracovníkem marketingu DPmP, a.s. se mi podařilo získat několik informací pro SWOT analýzu v této práci. Další informace jsem získala z internetových a novinových článků, které byly uveřejněny formou interview s ředitelem podniku a dalšími vedoucími pracovníky podniku.

6.1.Silné a slabé stránky

Silné stránky
<ul style="list-style-type: none">- stabilita firmy ve vazbě na vlastníka – statutární město Pardubice- spolupráce s Pardubickým krajem- financování podniku zajištěno z více zdrojů- neexistence konkurence v hlavní činnosti Dopravního podniku- obnova vozového parku – modernizace zastaralých vozidel, nákup nových dopravních vozidel – nízkopodlažné, ekologičtější, klimatizované- dobrá přístupnost linek MHD z vlakového a autobusového nádraží- nový odbavovací systém, zavedení Pardubické karty- satelitní navigace všech vozidel veřejné dopravy- zapojení Dopravního podniku do integrovaného dopravního systému Pardubického kraje a VYDISu
Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- nevyhovující koncepce MHD – špatné trasování, komunikace- špatný přístup do průmyslových oblastí (Černá za Bory, Staré Čivice)- neschopnost Pardubic stavebně zajistit oddělené jízdní pruhy pro MHD- špatná koordinace jízdních řádů- nedostatečný počet řidičů a velmi slabý noční provoz

6.2.Příležitosti a hrozby

Pro určení příležitostí a hrozeb byl použit Porterův model konkurenčních sil, tedy vzájemné působení a interakci základních sil trhu, a to konkurence, dodavatelů, zákazníků a substitutů, po následném shodnocení s marketingovým pracovníkem podniku.

Příležitosti
<ul style="list-style-type: none">- změna legislativy ve vazbě na Nařízení EU – podpora veřejné dopravy před individuální dopravou- preference vozidel MHD na světelných křižovatkách- lepší vazba na IDS Pk a VYDIS- rozšíření nabídky příměstských linek- vybudování multimodálního logistického centra v Pardubicích- poskytování informací cestujícím o MHD s využitím mobilních telefonů (SMS, WAP), digitální informační tabule na Hlavním nádraží a Masarykovom náměstí- zavedení diskusních fór pro komunikaci s pravidelnými uživateli MHD pro lepší přehled jejich názorů a problémů- optimalizace provozu MHD – zavádění intervalových jízdních řádů a harmonizace odjezdů linek na společných úsecích- rozšíření nabídky spojů ve večerních hodinách
Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- možné finanční problémy provozovatele MHD, rozsah dotací z rozpočtu města- zpřísnění emisních norem- zvyšování koncentrace individuální dopravy, dopravní zácpy s vlivem na dodržování přesnosti a pravidelnosti jízdních řádů- rozšiřování a zdokonalování sítě cyklotras a cyklostezek- trvalý nárůst intenzity dopravy (dopravní kolapsy, nehodovost)

7. Návrh změn k zlepšení činnosti DPmP, a.s.

Pardubice jsou velmi dobře dopravně orientované a dostupné z hlediska železniční dopravy, leží na trati, která spojuje Prahu s Brnem a Ostravou. Pro jejich strategickou železniční polohu navštěvují město lidé cestující za prací, turisté a v neposlední řadě studenti a vyučující Univerzity Pardubice, kteří využívají k přepravě veřejnou dopravu, a proto by měl Dopravní podnik vytvořit efektivní systém přepravy, zejména pro tyto lidi cestující z Hlavního nádraží do všech částí Pardubic.

Hlavním zaměřením podniku by mělo být a je zabezpečení kvalitní, pohodlné, přesné a rychlé přepravy cestujících. DPmP, a.s. dbá o pohodlí svých cestujících zejména pomocí managementu jakosti, který zavedl v roce 2007. Podnik sice začal s obnovou vozového parku nákupem nových kvalitnějších vozidel, no měl by se hlavně zaměřit na vytvoření nové koncepce trasování a komunikace se zákazníky.

Velký problém v současnosti představuje špatná koordinace jízdnicích řádů, který by mohl být řešen optimalizací provozu zavedením víceintervalových jízdnicích řádů a harmonizací odjezdů linek na společných úsecích. Dosažení tohoto cíle je náročné, protože plánování odjezdů, příjezdů vozidel na zastávky a vzájemná synchronizace linek je komplikovaný proces. Dopravní podnik by však měl rozplánovat jízdnicí řády kompletně nanovo a pokusit se rozšířit nabídku nočních spojů, které jsou nedostatečné a nutí občany využívat alternativní metody. Často využívané spoje by mohly zmenšit rozsah intervalů, nebo by se měly naplánovat jízdnicí řády jednotlivých linek ve stejném směru tak, aby neměly odjezdy ve stejnou dobu, nebo krátce po sobě. Samozřejmě, že v Pardubicích nemůže být rozsah noční dopravy jako ve větších městech, no měla by se aspoň rozšířit nabídka nočních spojů, protože v současnosti zabezpečují noční dopravu pouze dvě linky. Tímhle krokem by si mohl podnik vylepšit své jméno u občanů a ujistit je v myšlence, že se o své zákazníky stará vždy, všude a za všech okolností.

Kvůli špatné stavební organizaci města Pardubic není možné zajistit oddělené pruhy pro MHD, a proto by se měl dopravní podnik pokusit o zavedení preference vozidel MHD na křižovatkách, co by mělo přimět občany využívat prostředky MHD aspoň v dopravních špičkách místo individuální automobilové dopravy.

Nedostatečný počet řidičů představuje problém pro každý dopravní podnik v České republice. Změna by mohla nastat v důsledku krize, kdy se zvyšuje nezaměstnanost a práci si čím dál hledá více lidí. Nabídka práce řidiče by mohla tvořit alternativu zaměstnání pro čerstvě nezaměstnané.

Podnik by se měl pokusit o zatraktivnění postu řidiče městské hromadné dopravy zavedením výhod a bonusů pro zaměstnance, na příklad zavedením flexibilní pracovní doby s pevně stanoveným počtem odpracovaných hodin měsíčně, odměna za práci nadčas a za překročení stanovených hodin práce, zájezdy do určitých destinací za zvýhodněnou cenu, atd. Momentálně se Dopravní podnik snaží získat řidiče tím, že oslovujeme brigádníky, nabízí práci na částečný úvazek, na dohodu nebo umožňuje jezdit i lidem v důchodovém věku, dává možnost dodělat si zadarmo řidičák na řízení autobusu.

Nárůst černých pasažerů není sice dramatický, ale každým rokem se zvyšuje. Pomocť by měla frekventovanější kontrola, spolupráce s policií a způsob vymáhání dlužné částky.

Informování cestujících patří k dalším problémům dopravních podniků. DPmP, a.s. sice zavedl digitální tabuli na Hlavním nádraží a plánuje další na Masarykovom náměstí, no její schopnost poskytovat informace je značně omezena. Tabule ukazuje pouze číslo linky, cíl její cesty, čas odjezdu a číslo nástupiště, a ne vždy zobrazuje všechny linky. Dopravní podnik by se měl snažit o co nejefektivnější využití těchto tabulí právě v poskytování informací. Tabule by mohla zobrazovat názvy všech zastávek, na kterých linka zastavuje, s časem příchodu na konkrétní zastávku, ve spodní části, kde se zobrazuje pouze datum by se mohly zobrazovat aktuální změny, které dopravní podnik zavádí, nebo využít tabuli k zabavení čekajících cestujících.

Atraktivnost a ulehčení orientování ve spojech by mohla zabezpečit zjednodušená verze jízdních řádů z internetových stránek v podobě jednoduchých dotykových nebo tlačídlových obrazovek na zastávkách, které by dokázali naplánovat trasu z bodu A do bodu B, nebo využití internetu v mobilních telefonech. Kromě jízdního v podobě cestovního lístku a čipové karty by si cestující mohly zakoupit jízdenku i pomocí mobilního telefonu, v podobě SMS zprávy.

Závěr

Dopravní podnik města Pardubic, a.s. je perspektivní podnik s dobrým vedením, kterého hlavním cílem je poskytování služeb co nejlépe vyhovujících zákazníkům. Proto v současné době pracuje vedení Dopravního podniku na projektu posouzení a optimalizace provozu MHD v Pardubicích. Projekt by měl poskytnout způsoby rozvoje MHD v Pardubicích, možnosti snižování nákladů při zachování současné schopnosti dopravní obslužnosti, nebo navýšení výkonů MHD při zachování výše nákladů. Dopravní podnik má v plánu vybudovat tři nové tratě pro trolejbusy o celkové délce osmi kilometrů a zlepšit by se měla také dopravní obslužnost obcí kolem Černé za Bory.

S novým odbavovacím systémem se začala používat čipová Pardubická karta. Jeví se jako úspěšná investice podniku, která se stala oblíbenou formou cestovního dokladu, protože je praktická, méně poškozitelná než normální papírová jízdenka, její pořízení není vůbec komplikované a poskytuje zajímavé výhody pro vlastníka, kterými se koriguje cena jízdného a jejím prostřednictvím se poskytují různé slevy.

Kromě hlavního zaměření představovaného hromadnou přepravou osob, provádí Dopravní podnik i další podnikatelské činnosti, které přispívají ke zlepšení života občanů i samotného města Pardubic. V posledních letech provedl modernizaci několika starších vozidel a v příštím období plánuje nákup „ekologických“ autobusů, kterým ušetří náklady a přispěje ke zlepšení životního prostředí.

Na základě veřejné besedy, která se konala začátkem února 2009, zjistilo vedení dopravního podniku, že občané Pardubic se o veřejnou dopravu zajímají, a proto zvažuje zavedení pravidelného diskusního fóra, pomocí kterého by podnik mohl komunikovat s uživateli MHD a poznávat jejich problémy a názory.

Je vidět, že vedení DPmP, a.s. se snaží zajistit co nejkvalitnější způsob přepravy osob v rámci města. No dopravní podnik by se měl konečně pořádně zaměřit na změnu a zefektivnění jízdních řádů, které nejvíce dělají vrásky na obličejích cestujících. Nepravidelné příchody vozidel veřejné dopravy a dlouhé čekání na zastávkách se snad vylepší v nejbližší době.

Množství vynaložených finančních prostředků na realizované a plánované projekty však svědčí o tom, že se dopravní podnik chce přiblížit občanům, a chce zkvalitňovat městskou hromadnou dopravu v Pardubicích.

Čeká ho sice dlouhá cesta, no pokud nenastane nečekaná změna ve zmýšlení managementu či marketingu firmy, nebo dokonce radikální změně v makroekonomické situaci státu, měl by podnik prostřednictvím početných inovací přitáhnout více zájemců o cestování v MHD a poskytnout spolehlivý systém dopravy ve městě.

Cíl definován v úvodu bakalářské práce byl úspěšně splněn vypracováním situační analýzy, prostřednictvím které mohly být navrženy změny pro další činnosti podniku. Předložené návrhy na zlepšení činnosti Dopravního podniku města Pardubic, a.s. jsou zaměřeny především do oblasti provozu a komunikace se zákazníky. Marketingové řízení podniku si je vědomo faktu, že po období modernizace vozového parku je v současnosti nejdůležitější zaměřit svou pozornost na vylepšení komunikačního mixu, pomocí kterého se pokusí zatraktivnit veřejnou dopravu občanům.

LITERATURA

1. COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování : Praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
2. DRDLA, Pavel. *Technologie řízení dopravy : Městská hromadná doprava*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 136 s. ISBN 80-7194-804-7.
3. FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr, URBÁNEK, Tomáš. *Marketing - základy a principy*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 156 s. ISBN 80-722-6888-0.
4. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. 152 s. ISBN 80-247-0447-1.
5. KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno : CP Books, a.s., 2005. 131 s. ISBN 80-251-0518-0.
6. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
7. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: : Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 204 s. ISBN 80-86419-94-0.
8. MEFFERT, Heribert. *Marketing - Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
9. MELICHAR, Vlastimil, JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika dopravního podniku*. 3. přeprac. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. 192 s. ISBN 80-7194-711-3.
10. VACULÍK, Josef, KEŘT, Radim. *Marketingové řízení I*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 140 s. ISBN 978-80-7395-053-8.
11. VACULÍK, Josef, KEŘT, Radim. *Marketingové řízení II*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7395-054-5.
12. VACULÍK, Josef. *Základy marketingu*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2001. 218 s. ISBN 80-7194-366-5.
13. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 2. oprav. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 2008. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.

Internetové zdroje:

14. *BusinessDictionary.com - Online Business Dictionary* [online]. c2007-2009 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/>>.
 15. *České dráhy, a.s. : VYDIS* [online]. c2008 [cit. 2009-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.cd.cz/index.php?action=section&id=26760>>.
 16. *Definition of Marketing : American Marketing Association* [online]. c2009 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>.
 17. *Doprava a spoje : ČSÚ - Rychlé informace* [online]. 2009 [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cdos021709.doc>>.
 18. *Dopravní podnik města Pardubic, a.s.* [online]. 1999 [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.dpmp.cz>>.
 19. *Ekonomické analýzy 2009* [online]. [2005] [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/analyzy.php>>.
 20. *Firemní strategie pro jednotný trh - analýza odvětví* [online]. c1999-2009 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/firemni-strategie-pro-jednotny-trh/1000520/6665/>>.
 21. *Segmentace trhu, segmentace zákazníků* [online]. 2008 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/segmentace-trhu.php>>.
 22. *The Commerce360 Blog : Marketing (general)* [online]. 2005 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://blogs.commerce360.com/archives/marketing_general/>.
- obrazok MM

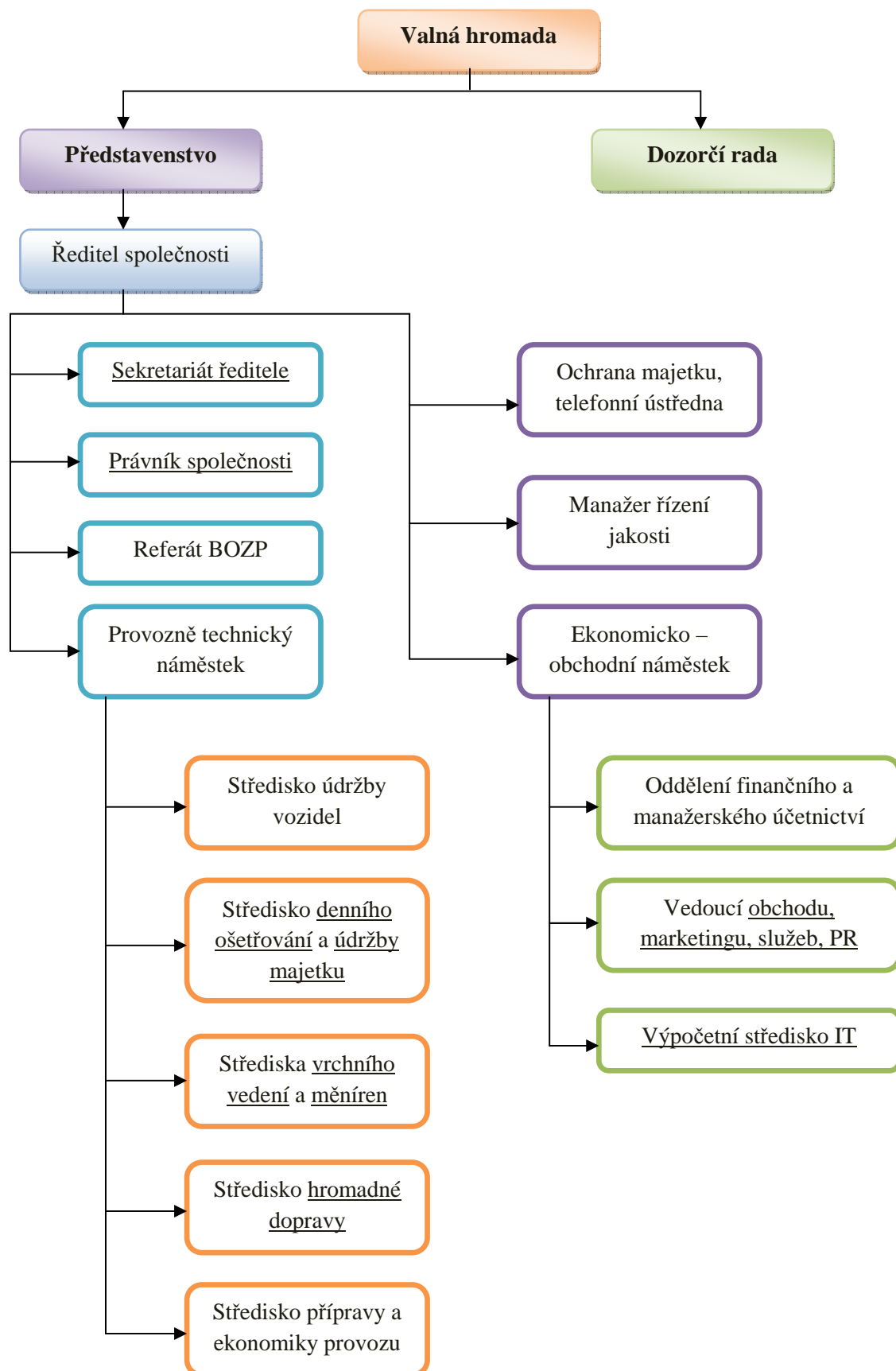
Články z novin:

23. Cestujících v MHD přibývá. *Radniční zpravodaj města Pardubic*. 1.2.2009, č. 2009/3, s. 24.
24. Na slovíčko s... : ředitelem dopravního podniku Tomášem Pelikánem. *Radniční zpravodaj města Pardubic*. 1.3.2009, č. 2009/3, s. 24.
25. Oznámení koncepce dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů. *Regionální operační program NUTS II Severovýchod* [online]. 2006 [cit. 2009-03-22].
26. Strategie podpory dopravní obsluhy území. *Seminář SDT „Čipové karty v dopravě“* [online]. 2007 [cit. 2009-03-21].

Seznam obrázků

Obr. 1 Realizace strategického plánování a kontrolní procesy.	13
Obr. 2 Prvky marketingového strategického procesu.	14
Obr. 3 Marketingový mix.	18
Obr. 4 Proces marketingového řízení.	19
Obr. 5 Marketingový mix služeb 7P.	21
Obr. 6 Uspořádání trhu ve veřejné dopravě.	24
Obr. 7 Využití jízdenek cestujícími v roce 2009.	33

Příloha 1 – Organizační schéma DPmP, a.s.



Příloha 2 – Certifikát jakosti

CLPR
CERTIFIKACE



certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu jakosti podniku

Dopravní podnik města Pardubic a. s.



Dopravní podnik města Pardubic a.s.

Teplého 2141, 532 20 Pardubice

IČ: 63217066

Provozovny jsou uvedeny v příloze.

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 9001:2001

Vyloučení: 7.3


Certifikovaný systém managementu jakosti se vztahuje na:

Veřejnou městskou hromadnou a zvláštní linkovou osobní dopravu, osobní příležitostnou vnitrostátní a mezinárodní dopravu. Provozování trolejbusové dopravy a trolejbusových drah. Autoškolu - školící středisko pro řídičská oprávnění a profesní osvědčení v silniční a drážní dopravě. Komplexní servis autobusů a nákladních vozidel, diagnostiku a renovace agregátů.

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu jakosti podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany
ČESKÉHO LODNÍHO A PRŮMYSLOVÉHO REGISTRU

Číslo certifikátu: C-69392/R1
Certifikát je platný do: 29.08.2010
Datum a místo vystavení: 09.10.2007, Praha




J. Dynybyl


F. Schneider