

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Podnikatelská strategie Dopravního podniku  
Karlovy Vary (DPKV)**

**Business strategy of Public Transit Company  
Karlovy Vary (DPKV)**

Lucie Cviklová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie CVIKLOVÁ**  
Osobní číslo: **K10B0279P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management obchodních činností**  
Název tématu: **Podnikatelská strategie Dopravního podniku Karlovy Vary (DPKV)**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Formulujte teoretická východiska řešeného problému.
2. Charakterizujte společnost DPKV její činnost a postavení na trhu služeb.
3. Analyzujte aktuální strategii a finanční situaci DPKV.
4. Formulujte návrhy pro podnikatelskou strategii DPKV.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **KONEČNÝ, Miloš.** *Finanční analýza a plánování.* Brno: PC-DIR spol. s.r.o. - Nakladatelství, 1996. ISBN 80-214-0841-3-X.
- **KOTLER, Philip.** *Marketing management.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **TOMEK, Jan.** *Marketingová strategie podniku.* Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-03-9.
- **PORTER, Michael.** *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- **JANEČKOVÁ, Ludmila.** *Marketing služeb.* Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-995-0.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Marketing v cestovním ruchu.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-4209-0.

Vedoucí bakalářské práce:

**Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.**

Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2014

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Podnikatelská strategie Dopravního podniku Karlovy Vary (DPKV)“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití

pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň 23.dubna 2014

Cviklová Lucie

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Petru Cimlerovi, CSc., vedoucímu mé bakalářské práce, za věcné připomínky a odbornou pomoc. Poděkování patří i společnosti Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s., za ochotné jednání a poskytnutí informací o společnosti.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Základní pojmy .....	8
1.1 Podnikatelská strategie.....	9
1.2. Význam marketingu.....	10
1.3 Charakteristika marketingového prostředí .....	13
1.3.1 Mikroprostředí.....	13
1.3.2 Makroprostředí.....	13
1.4 SWOT analýza .....	13
2 O společnosti DPKV.....	15
2.1 Charakteristika společnosti .....	15
2.2 Historie.....	16
2.3 Vize.....	17
2.4 Cíle podniku.....	18
2.4.1 Cíle kvality podle ISO 9001:2008.....	18
2.4.2 Cíle vztahující se ke GUTS.....	19
2.5 Strategie společnosti .....	19
2.6 Postavení na trhu služeb.....	21
2.6.1 Postavení na trhu služeb v minulosti.....	21
2.6.2 Aktuální postavení .....	21
3. Marketingová strategie.....	22
3.1 Marketingové prostředí .....	22
3.1.1 Makroprostředí.....	22
3.2.2 Mikroprostředí.....	24
3.2 Marketingový mix.....	29
3.1.1 Produkt .....	29
3.1.2 Cena .....	37
3.1.3 Komunikace .....	41
3.1.4 Distribuce .....	45
3.1.5 Materiálové prostředí .....	46
3.1.6 Lidé .....	46
3.1.7 Procesy .....	47

3.3 SWOT analýza .....	48
4 Finanční situace.....	52
5.1. Efektivnost společnosti .....	52
5.2 Finanční vývoj jednotlivých středisek .....	53
5. Marketingový průzkum.....	61
5.1 Výběr vzorku.....	61
5.2 Dotazník.....	61
5.3 Výsledky průzkumu .....	61
6 Vlastní návrhy .....	69
Závěr .....	72
Seznam tabulek .....	73
Seznam obrázků .....	74
Seznam použitých zkratk.....	75
Zdroje .....	76
Přílohy .....	79
Abstrakt.....	92
Abstract .....	93

## Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma „Podnikatelská strategie Dopravního podniku Karlovy Vary (DPKV)“.

Cílem této bakalářské práce je představit dopravní podnik, analyzovat jeho aktuální strategii, kde se zaměřím především na oblast marketingu, zhodnotit jeho finanční situaci a následně formulovat vlastní návrhy pro zlepšení podnikatelské strategie.

Začátek práce je věnován základním teoretickým pojmům, které se vztahují k problematice podnikatelské strategie a marketingu..

První část praktické práce je zaměřena na charakteristiku společnosti, její jednotlivé produkty a na její postavení na trhu služeb. Druhá část je zaměřena na analyzování marketingové strategie pomocí marketingového prostředí, marketingového mixu služeb, SWOT analýzy a na zjištění efektivnosti společnosti i na vývoj jednotlivých hospodářských středisek.

Závěrečná část se zabývá návrhem zařazení marketingového cíle mezi stávající definované cíle podniku pro zlepšení povědomí zákazníků o dopravním podniku a zvýšení zájmu o poskytované služby.



# 1 Základní pojmy

## Služba

Američtí autoři Kotler a Armstrong vysvětlují podstatu služby jako: „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví.“ [21, s. 710]

**Dopravní služby** představují nejen významnou a rozsáhlou součást sektoru služeb, ale také zásadní podmínku realizace cestovního ruchu. Do dopravních služeb lze zahrnout celou řadu služeb, od služeb letecké dopravy, přes námořní dopravu, až po kosmickou dopravu. Přesto se pro naše účely zaměříme na dopravu silniční a vertikální. Každá z forem dopravy představuje nejen rozdílnou zátěž na životní prostředí, ale i samotnou kvalitu života. Provozovatelé dopravy se stále snaží o rozšíření svých poskytovaných služeb **dotatkovými službami**, které přinášejí více příjmů a také uspokojují více potřeb zákazníků. [18]

## Vize

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ [18, s.20]

## Poslání

„Poslání popisuje základní funkci firmy ve společnosti v současné době, tzn. co a jak bude poskytovat svým zákazníkům.“ [1,26]

## Cíle

Zkratka SMART je stanovování cílů tvořená anglickými slovy specific (konkrétní), measurable (měřitelný), agreed (odsouhlasený), realistic (realistický) a timely (definovaný v čase). [25]

„**Finanční cíle** podnikání jsou základem formování dalších podnikových cílů, jejichž stanovení záleží na oboru podnikání, na situaci na trhu, na umístění podniku, na potřebném kapitálu, na zvolené právní formě podnikání a na dalších faktorech, i na změnách těchto faktorů, které je třeba respektovat.“ [23,15]

„**Marketingové cíle** předurčují oblasti, konkrétní úkoly a aktivity marketingového mixu, které mají být s využitím instrumentária marketingové strategie splněny.“ [47,133]

V obsáhlé koncepci **veřejné hromadné dopravy** nalezneme detailní kroky s cílovými kritérii, ke kterým patří **uživatelsky orientované cíle zpřístupnění, cíle dostupnosti, kvality spojení, spolehlivosti, bezpečnosti, komfortu přepravy, použitelnosti, jízdní ceny a také provozně zaměřené cíle příjmů a nákladů**. Výše zmiňovaná kritéria jsou v národním kontextu často stanovena v odpovídajících zákonech a nařízeních. Konkrétně se jedná o zákony veřejné dopravy jednotlivých zemí, nebo plány veřejné dopravy v regionech. [26]

## **Strategie**

„Strategie je množina strategických cílů a způsobů jejich realizace.“ [20, 8] Při zaměření na konkurenční strategii, by se jednalo o vypracování širších zásad, které určují, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů. [30]

**Moderní definice** chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. [3]

## **1.1 Podnikatelská strategie**

Jedna z definic podnikatelskou strategii chápe: „Podnikatelská strategie představuje způsob dosahování strategických cílů, které si firma stanovila, vedoucí k uskutečnění vize či poslání.“ [33, s. 93]

„Podnikatelská strategie vymezuje ve firmě hlavní strategický rámec, který typicky definuje základní podnikatelská rozhodnutí, jimiž se bude firma jako celek řídit. Tedy v jakých odvětvích bude podnikat, na jakých trzích bude podnikat jako alokovat kapitál, který z existujících záměrů bude preferován nebo utlumován, a jak bude firma konkurovat.“ [14, s. 37]

Obsah podnikatelské strategie:

- Jak organizovat podnikání.
- Jak konkurovat z hlediska udržení zákazníků.
- Jak čelit konkurenci a ostatním vnějším faktorům. [33]

## 1.2 Význam marketingu

**Marketing** můžeme definovat jako „manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku.“ [48, s.24]

**Aplikace marketingu ve veřejných organizacích** poskytující služby je stejně tak důležitá jako v jiných organizacích, hlavně proto, že je obklopena veřejností, se kterou musí udržovat dobré vztahy. Marketing má úlohu pomoci pochopit a vytvářet potřeby veřejnosti, vyvíjet služby, informovat o nich a distribuovat, ale také hodnotit míru spokojenosti veřejnosti. Součástí marketingových aktivit je marketingový výzkum, který slouží především ke zjištění postavení organizace na trhu, jejich produktů a zjišťování potřeb a názorů veřejnosti. [48]

### **Marketingový mix služeb**

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, pomocí kterých lze utvářet vlastnosti služeb, které jsou nabízené zákazníkům. Za základními prvky marketingového mixu lze považovat tzv. „4P“, které lze rozšířit o další 3P a to vzhledem k vlastnostem služeb:

- produkt
- cenu
- distribuci
- komunikaci
- materiálové prostředí
- lidé
- procesy. [19]

Jednotlivými základními i rozšířenými marketingovými prvky dopravního podniku se budu konkrétně zabývat v kapitole 3.1.

### **Produkt**

Produkt u služeb můžeme definovat jako určitý proces, který slouží k uspokojení služeb spotřebitele a to často bez pomoci hmotných výsledků. Prvky definující produkt se týkají jeho rozsahu, kvality, úrovně značky, produkční řady, záruky a prodejní služby. [19,48]

### **Cena**

Při stanovení ceny závisí na určitých faktorech, jakými jsou náklady, relativní úroveň ceny, koupěschopná poptávka, úloha ceny při podpoře prodeje, úloha ceny při snaze o

soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Co se týká veřejných služeb, setkáváme se s tím, že jsou buď dotované, nebo nemají žádnou cenu, neboli organizace musí svou pozornost věnovat nabídkové straně při stanovení ceny. [19]

### **Distribuce**

Rozhodování o distribuci služeb bývá kompromisem mezi tím, co požadují zákazníci a mezi potřebami organizace. Distribuce služeb může probíhat tak, že zákazník jde do provozovny, nebo služba přichází za zákazníkem, či zákazník a organizace jsou ve vzájemném neosobním styku. [18]

### **Komunikace**

Marketingová komunikace je forma řízené komunikace, která by měla zákazníky informovat, přesvědčovat, nebo ovlivňovat a měla by být v souladu s ostatními složkami marketingového mixu. Existuje celá řada komunikačních nástrojů:

- přímý prodej
- reklamu
- marketingové materiály
- sponzorování
- marketingové akce
- podporu prodeje
- public relations (PR, vztahy s veřejností) [2]

**Přímý prodej** představuje přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. [22]

**Reklama je nástrojem neosobní placené komunikace**, která je uskutečňována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu a televize, reklamních tabulí, plakátů, výloh, firemních štítů a dalších. **Venkovní reklama** zvaná také jako **outdoorová** či **out-of-home reklama**, představuje způsob reklamy, který slouží k pohotovému předání, opakování a připomínání jednoduchých myšlenek, jakými jsou např. loga, slogany, nové informace. Venkovní reklama ve městech a při komunikacích má formu reklamní tabule, billboardů, megaboardů, plakátů, vývěsních štítů, reklamy na dopravních prostředcích, městských mobiliářích i v nich, citylightových vitrín, světelných reklamních panelů, reklamních hodin, teploměrů, teplovzdušných balónů a dalších typů. [19,32]

**Marketingové materiály** jsou důležitou součástí marketingové komunikace, které jsou ve formě tištěných a elektronických materiálů, jež souvisí s firmou a jejími produkty. [52]

**Sponzorováním** se rozumí, že sponzor poskytuje fondy, zboží, služby či know how a sponzorovaný mu na oplátku pomáhá v dosahování cílů v komunikaci. A to posílením značky, zvýšením povědomí o značce, znovuzískáním pozice značky, nebo firemní image. [29]

**Podporou prodeje** se rozumí kampaň, která stimuluje prodej snížením cen, poskytováním různých kupónů, programů pro loajální zákazníky, soutěžemi, či vzorky zdarma apod. [52]

**Public relations**, neboli vztahy s veřejností, jsou funkcí managementu, které vycházejí z dlouhodobé strategie organizace a jejichž úkolem je budovat důvěryhodnost organizace. [19]

Za hlavní úkoly PR se považují:

- vytváření podnikové identity
- účelové kampaně a krizová komunikace
- lobování
- marketing událostí [19]

### **Materiálové prostředí**

O vlastnostech služby vypovídá i materiální prostředí, které může mít různé formy od vlastní budovy, přes kanceláře, až po brožuru. O kvalitě služby může dále vypovídat i oblečení zaměstnanců. [19]

### **Lidé**

Lidé jsou jedním z významných prvků marketingového mixu služeb hlavně proto, že při poskytování služeb dochází ke kontaktu se zákazníky a mají tedy přímý vliv na jejich kvalitu. Pro vytváření příznivého vztahu se zákazníky a zaměstnanci je důležité, aby organizace věnovala dostatečnou váhu výběru, vzdělávání a motivování zaměstnanců a stanovila i určitá pravidla pro své zákazníky. [19]

### **Procesy**

Během procesů dochází k interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, a proto záleží na způsobu, jakým je služba poskytována. Pokud musí lidé čekat hodiny na vyřízení služeb, nebo jim nejsou správně vysvětleny výhody celého produktu, není celý proces dobře zvládnut a zákazníci jsou nespokojeni. [19]

### **1.3 Charakteristika marketingového prostředí**

Marketingové prostředí je tvořeno mnohdy vzájemně závislými faktory, které jsou specifické svým převažujícím stupněm nejistoty a bývají ve svém vývoji velice dynamické. V marketingovém prostředí se setkáváme jak s faktory, které organizace do jisté míry může ovlivnit, tak i těmi neovlivnitelnými a podle těchto kritérií rozlišujeme mikroprostředí a makroprostředí. [2]

#### **1.3.1 Mikroprostředí**

Mikroprostředí zahrnuje faktory blízko společnosti ovlivňující její schopnost uspokojovat potřeby svých zákazníků a lze ho členit na vnější a vnitřní. Do vnějšího mikroprostředí řadíme veřejnost a konkurenci. Mezi hlavní faktory vnitřního prostředí řadíme:

- daný subjekt
- zákazníky
- dodavatele
- distribuční články a prostředníky
- konkurenci

#### **1.3.2 Makroprostředí**

Makroprostředí ovlivňuje nejen konkrétní organizaci, ale také všechny instituce, které v daném ekonomickém systému působí. Jedná se o množství vlivů, jejich vývojových trendů a tendencí, které působí na činnost podniku, ale nelze je ovlivnit. Faktory makroprostředí rozlišujeme:

- sociální
- technické a technologické
- ekonomické
- politicko-legislativní
- přírodní a ekologické [22,2]

### **1.4 SWOT analýza**

Metodu SWOT můžeme definovat jako strategii založenou na analyzování silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb okolí, která zachovávají nebo zlepšují její konkurenční postavení. Důvodem k úspěšné strategii je neutralizovat hrozby, které se vyskytují ve vnějším prostředí, využívat budoucích příležitostí, získávat hodnotu ze

silných stránek organizace a odstraňovat její slabé stránky. Na základě využití analýzy SWOT při koncipování strategií můžeme volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných přístupů, jimiž jsou:

S - O : Přístup založený na využití silných stránek podniku a příležitostí plynoucí z okolí.

W - O : Přístup snažící se odstranit slabé stránky podniku využitím příležitostí z okolí.

S - T : Přístup využívající silných stránek podniku pro odstranění možných hrozeb.

W - T : Přístup řešící znepokojivý stav podniku i v případě, že by mohlo dojít k likvidaci. [49]

## 2 O společnosti DPKV

Název:	Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s.
Sídlo:	Karlovy Vary, Sportovní 656/1, PSČ 360 09
Právní forma:	Akciová společnost
IČO:	48364282
DIČ:	CZ48364282
Založena:	1. května 1993
Zapsaná:	v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl B, složka 341
Statutární orgán:	předseda představenstva - Jiří Vaněček, BBA místopředseda představenstva - Ing. Pavel Bohánek člen představenstva - Ing. Libor Šembera člen představenstva - RNDr. Jaroslav Růžička
Jediný akcionář:	Statutární město Karlovy Vary
Základní kapitál:	78 200 000,- Kč

### 2.1 Charakteristika společnosti

Dopravní podnik Karlovy Vary (DPKV) je akciovou společností, která je již dlouholetým provozovatelem veřejné autobusové dopravy v Karlových Varech a okolí. Podle povahy podniku bychom mohli společnost zařadit mezi veřejný ziskový podnik. Dopravní podnik je držitelem certifikátu System managementu kvality ISO 9001:2008. Součástí hromadné dopravy je nejen autobusová doprava, která je veřejnosti k dispozici ve formě denních, nočních, zvláštních i příměstských linek, ale i doprava prostřednictvím lanové dráhy. Svým rozsahem a počtem zaměstnanců se společnost řadí mezi středně velké společnosti v České republice s širokou působností na dopravním trhu. Předmětem podnikání jsou tyto činnosti: silniční motorová osobní doprava, silniční motorová nákladní doprava, technické činnosti v dopravě, údržba motorových vozidel a jejich příslušenství, poskytování technických služeb, opravy silničních vozidel, nákup, prodej a skladování paliv a mazadel včetně jejich dovozu s výjimkou nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv. Dále provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy, reklamní činnost a marketing, hostinská činnost, grafické práce a kreslířské



práce, provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení, zprostředkování služeb, zprostředkování obchodu.

Obrázek č. 1: Logo společnosti



Zdroj: dpkv.cz, 2013

Logo Dopravního podniku je doprovázené barvami červené a žluté, které jsou pro společnost dominantní. Součástí loga je nejen celý název Dopravního podniku i s počátečními iniciálami, ale i znak Karlových Varů. Na znaku lázeňského města je vyobrazen český dvouocasý lev se zlatou korunkou a tři stříbrné vlnité pruhy, značící léčivé zdroje a vodní toky.

## 2.2 Historie

Soukromý dopravce František Fousek založil se svými společníky firmu "Karlovarská omnibusová společnost", která počátkem dvacátých let 20. století provozuje pravidelnou autobusovou městskou dopravu prostřednictvím několika autobusových linek. Druhá světová válka způsobila konec prosperity omnibusové společnosti, kterou roku 1949 nahradil národní podnik Československá státní automobilová doprava (ČSAD). Roku 1954 došlo k odloučení městské dopravy od ČSAD, tehdy k nově vzniklému Dopravnímu podniku Karlovy Vary. Dne 1. 4. 1975 městská organizace přešla opět pod národní podnik ČSAD a po likvidaci DPKV byl i ten formálně vymazán z existence. Provoz karlovarské MHD přinášel řadu problémů už jen z toho hlediska, že byl řízen z jiného města, a to Plzně. Tento problém se snažilo ČSAD vyřešit založením nového dopravního závodu č. 310 (roku 1992), pod který spadala pouze městská doprava Karlovy Vary. Dne 1. 5. 1993 vznikla akciová společnost s názvem „ČSAD MHD Karlovy Vary, a.s.“ se 100 % vlastnickým právem města, a to na základě schválení privatizačního projektu, jež byl rozhodnut radou města Karlovy Vary. Provozně se jednalo o pouhou formalitu, protože veškeré budovy, dopravní prostředky i pracovní síly přešly jen z bývalého závodu č. 310 do nové společnosti. Nově vzniklý název společnosti se jevil jako nesmyslný, jelikož MHD již nemělo s ČSAD nic společného. Ke změně názvu tedy došlo 25. 1. 2001, kdy byla společnost přejmenována na „Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s.“ [27]

Město se mohlo chlubit do konce 50. let i třetí povrchovou kolejovou lanovou dráhou, která vedla ze Slovenské ulice k hotelu Imperiál, ale z důvodu malého využití a špatného technického stavu byl její provoz zastaven. Karlovy Vary měli mít i čtvrtou lanovou dráhu vedoucí z Vřídelské ulice na vrch Tři kříže. První světová válka tuto výstavbu přerušila a lanovka už nikdy nebyla dokončena. Počátkem 20. století usilovaly Karlovy Vary i o zavedení trolejbusové dopravy, která měla vytvořit různé trasy, bohužel plánovaný rozvoj v této oblasti nebyl nikdy realizován. [9,27]

### **2.3 Vize**

Předpokládané vize dopravního podniku jsou shrnuté v následujících bodech:

- Zajistit pravidelnou obnovu vozového parku, jak na středisku MHD, tak i IDKV v rozsahu možností finančních a provozních potřeb.
- Pokračovat v zavádění moderního informačního systému do nových dopravních prostředků včetně digitální techniky, hlásičů pro zrakově postižené, bezhotovostního odbavovacího systému pro zlepšení služeb cestujících.
- Díky zavedeným standardům ve veřejné dopravě, podle ČSN EN 13 816, sledovat, vyhodnocovat a porovnávat kvalitu plnění jednotlivých služeb DP K. Vary a.s. a směřovat ji ke spokojenosti zákazníků.
- Rozšiřovat služby ve veřejné dopravě, a to jak v oblasti MHD, tak i na linkách příměstské a zájezdové dopravy.
- Zkvalitnit řídicí a organizační práci středního článku řízení a.s.
- S ohledem na jedinečnost regionu Karlových Varů věnovat pozornost podílení se na vzdělávání pracovníků a.s., na základech ovládnutí dorozumívání se se zahraničními návštěvníky.
- Podílet se aktivní účastí na tvorbě nově připravované dopravní obslužnosti Karlovarského kraje a pověřených obecních úřadů při vytváření integrovaného obslužného systému zapojením různých dopravců.
- Věnovat se dlouhodobě výchově a proškolení jízdních pracovníků ve vztahu spokojenosti zákazníka k hospodaření s majetkem a.s.
- Instalovat kanálový zvedák na montážní jámě bývalého pracoviště údržby

1. stupně (P1) a zajistit tak zvýšení využívání tohoto pracoviště k opravám vozidel většího rozsahu.

- Postupnou modernizací opravárenství zlepšit služby pro středisko dopravy a.s. a cizí zákazníky - diagnostika, pracovní a technické pomůcky, doškolování opravářů ve vazbě na novou dopravní a opravářskou techniku. Souběžně s rozvojem nové a moderní dopravní techniky proškolit jízdní a technický personál.
- Po dohodě s dodavateli náhradních dílů zlepšit a zrychlit dodávání potřebných materiálů a tím zkrátit eventuální prostoje opravovaných vozidel v dílnách. [6]

## **2.4 Cíle podniku**

Cíle podniku lze rozdělit na ty, které jsou stanovené podle evropské normy ISO 9001:2008 a cíle vztahující se k mezinárodnímu projektu GUTS.

### **2.4.1 Cíle kvality podle ISO 9001:2008**

Cíle kvality podle normy ISO 9001:2008 splňující podmínku SMART, jsou na rok 2014 tyto:

1) Zdokonalování a rozšiřování odbavovacího systému pomocí bezkontaktních čipových karet (BČK) zavedených v autobusech kompatibilně MHD a IDKV včetně dobíjení.

2) Rozšíření nabídky služeb v osobní dopravě

- na úseku MHD nasadit více jak 70 % nízkopodlažních autobusů do provozu v regionu K. Vary
- v oblasti nepravidelné dopravy udržet objem a úroveň poskytovaných služeb pro školy, úřady, cestovní kanceláře a ostatní organizace

3) Nové dopravně informační služby cestujícím:

- rozšířit elektronickou informační techniku vozidel MHD ve vazbě na modernizaci systému
- snížit počet odchylek provozu MHD (předjetí před časem JŘ o více než 1 minutu), při dodržení harmonogramu JŘ o 5%

4) Pro obnovu vozového parku pořídit a uvést do provozu na úseku MHD 2 nízkopodlažních autobusy se sníženou ekologickou zátěží, 3 autobusy na diesel a 2 kusy středně kapacitních autobusů na středisko IDKV. (V roce 2015 pořídit a uvést do provozu na úseku MHD 2 nízkopodlažní autobusy na CNG, 2 autobusy na diesel, 1 autobus kloubový a další 2 autobusy středně kapacitní na středisko IDKV).

5) Zvýšení finančního objemu servisních služeb střediska opravárenství pro cizí zákazníky s rozšířením provozu lakovny a dalších moderních diagnostických prostředků, a to za podmínek udržení stávajícího stavu pracovníků.

Vedení společnosti považuje za hlavní cestu možnost, jak dosahovat těchto cílů zavedením, plněním a udržováním systému managementu kvality (SMK) v oblasti osobní dopravy a opravárenství v souladu s požadavky systémové normy ISO 9001:2008. [8]

#### **2.4.2 Cíle vztahující se ke GUTS**

Dopravní podnik je partnerem a členem politické rady mezinárodního projektu GUTS (Green Urban Transport Systems), který je financován z programu CENTRAL Europe a zaměřuje se na výměnu zkušeností v oblasti využití obnovitelných zdrojů energie ve veřejné dopravě. Na základě tohoto projektu má podnik stanovené alternativní cíle:

- 1) Minimalizovat závislost provozních nákladů MHD na cenách nafty.
- 2) Zvýšit počet CNG autobusů v provozu na 30% vozového parku.
- 3) Vytvořit trvale udržitelný systém veřejné dopravy ve městě, který:
  - a) bude komfortnější pro jeho uživatele, ekologičtější pro okolí
  - b) efektivnější z hlediska provozních nákladů
  - c) nesníží rozsah provozu. [7]

#### **2.5 Strategie společnosti**

Strategickým záměrem dopravního podniku pro následujících 5 let je rozšířit stávající rozsah autobusové dopravy a to především pro pravidelnou linku a městskou hromadnou dopravu v regionu Karlovarského kraje s dosahem i do dalších měst. Záměrem pro oblast smluvní dopravy pro průmyslové a komerční zóny západních Čech je upevnit svou stávající pozici. Pro nepravidelnou zájezdovou dopravu je záměrem získat větší dopravní trh v regionu. [8]

Dopravní obslužnost území v pravidelné autobusové dopravě bude zajišťována příměstskou dopravou na základě smluv s příslušným krajským úřadem, městy, event. obcemi v městské hromadné dopravě. Rovněž na základě smluv získaných ve výběrovém řízení příslušných měst. [8]

Pro získání veřejné zakázky Karlovarského kraje a dalších měst je nezbytné, aby byl dopravní podnik vnímán jako naprosto spolehlivý dopravce s fungujícím systémem managementu kvality a to jednak cestujícími, veřejností, ale i volenými zastupiteli. Pro příštích 5 let stanovilo vedení společnosti následující strategii:

- 1) Minimálně udržet a dále rozšířit pozici na dopravním trhu v pravidelné příměstské a městské hromadné autobusové dopravě.
  - K dosažení tohoto strategického záměru budou ve společnosti vytvářeny takové finanční a materiálové zdroje, které umožní kvalitní obnovu vozového parku v osobní dopravě, zajistí potřebný profesionální tým řidičů i řídicích pracovníků, kteří budou pracovat v systému managementu kvality.
  - Tyto základní vstupní předpoklady umožní uspět ve výběrových řízeních na zajišťování dopravní obslužnosti v regionu a následně na základě realizace dopravních smluv vytvářet příslušné zisky, které zaručí svébytnost a rozvoj společnosti.
- 2) Dosáhnout v oblasti smluvní dopravy většinového zajištění dopravních požadavků průmyslové a komerční zóny v regionu.
  - Strategický záměr bude uskutečňován nabídkou kvalitních a jinak zajímavých služeb ve smluvní dopravě – uplatnění zaměstnaneckých výhod u smluvního objednatele, operativní přistavení autobusů dle potřeby zadavatele a to časově i kapacitně.
- 3) Postupně se prosadit jako spolehlivý a kvalitní poskytovatel dopravních služeb v oblasti nepravidelné autobusové dopravy.
- 4) Postupně se prosadit jako spolehlivý a kvalitní poskytovatel opravárenských služeb v regionu Karlovarského kraje. Zvyšovat objem a kvalitu servisních opravárenských služeb motorových vozidel, jak pro vlastní potřebu, tak i pro cizí zákazníky podnikající v dopravě.

- Tohoto strategického záměru bude dosaženo kvalitními zájezdovými autobusy s komfortním vybavením, vyškolenými a ochotnými řidiči a progresivním marketingem. [8]

## **2.6 Postavení na trhu služeb**

U dopravního podniku můžeme pohlížet na postavení služeb jak v současné době, tak v minulosti.

### **2.6.1 Postavení na trhu služeb v minulosti**

Za půl století prošel dopravní podnik obrovskou proměnou, která znamenala přelom v autobusové dopravě v Karlových Varech. Místa, kterými kdysi projížděl hlučný autobus s vysokými schody, dnes nahrazují moderní, nízkopodlažní autobusy, splňující nejpřísnější exhalační normy. V roce 1954 byla motorizace obyvatelstva minimální a MHD představovala jedinou možnost cenově dostupné dopravy, proto se její masové využití stalo samozřejmostí. [27]

### **2.6.2 Aktuální postavení**

V dnešní době, kdy se počet osobních automobilů téměř rovná počtu obyvatel, musí dopravní podnik o své zákazníky bojovat. Největším konkurentem se pro podnik tedy stává individuální osobní automobilová doprava. Pro boj o stávající i potenciální zákazníky má dopravní podnik jen omezené možnosti, které závisí nejen na celkové koncepci dopravní politiky, ale i samozřejmě v první řadě na množství finančních prostředků z městského rozpočtu. [27]

Z pozice vnějšího uživatele MHD, čitelných služeb pro cestující veřejnost, dosáhl velmi solidní úrovně patřící mezi nejvyšší v republice. Této úrovně dosahuje prostřednictvím modernizaci vozového parku s nízkopodlažními autobusy, ale i díky vybavenosti autobusů digitálními transparenty, digitálními panely s informacemi o datu, čase, lince, trase a o aktuální a příští zastávce, které jsou umístěné uvnitř vozidel. Automatické hlášení zastávek ve všech autobusech a vyhlašování informací o lince a její cílové zastávce, které je spustitelné zvláštním zařízením pro nevidomé osoby, je dnes samozřejmostí. [27]

Co se týče ostatních služeb poskytovaných dopravním podnikem, střetává se společnost s narůstající konkurencí. Tímto tématem se budu dále více zabývat v kapitole 3.2.2 pod názvem Vnější mikroprostředí.

### 3. Marketingová strategie

Při marketingové strategii se zaměřím na marketingové prostředí, které ovlivňuje dopravní podnik, na rozšířený marketingový mix služeb a nakonec na SWOT analýzu.

#### 3.1 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí dopravního podniku můžeme rozdělit na proměnlivé makroprostředí a mikroprostředí.

##### 3.1.1 Makroprostředí

###### Politicko-právní prostředí

Politické prostředí zásadně působí na společnost, protože je do velké míry ovlivňována politikou vlády ČR, ale také politikou EU. Přínos pro dopravní podnik po vstupu ČR do EU spočívá především ve větším zájmu o cesty do zahraničí a tedy možnosti rozšíření trhu. Služby MHD jsou kompenzované Krajským úřadem v Karlových Varech na základě smlouvy o závazku veřejné služby ve veřejné linkové osobní dopravě k zajištění základní obslužnosti územního obvodu Karlovarského kraje, dle **výpočtu předběžného odborného odhadu prokazatelné ztráty dle nařízení vlády č. 493/2004 Sb. a Ministerstvem dopravy na základě smlouvy o kompenzaci slev z jízdného ve veřejné osobní dopravě na dopravních službách nezahrnutých do smluv o veřejných službách uzavřená podle § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla, ve znění pozdějších předpisů a jejich prováděcích předpisů.** Dopravní podnik musí dále dodržovat různé vydané předpisy, kterými jsou například předpisy na ochranu životního prostředí, předpis na hluk z dopravy a další. Společnost je samozřejmě ovlivňována ještě celou řadou zákonů, předpisů, nařízení vlády ad.

###### Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí, které dopravní podnik ovlivňuje, se týká především faktorů hospodářských cyklů, HDP, míry inflace, stavem cen energií a daňovým zatížením. HDP roku 2013 v celoročním úhrnu v porovnání s rokem 2012 byl nižší o 1,1 % a hlavním důsledkem byla především slabá poptávka po investičním zboží a částečně i poklesem aktivního salda zahraničního obchodu. Průměrná roční míra inflace v roce 2013 byla 1,4%. Ceny energií, které dopravní podnik vzhledem k provozování autobusové dopravy nejvíce ovlivňují, jsou **zvyšující se ceny nafty**. [17,31]

## **Sociální**

Z výsledků sčítání lidu, domů a bytů pro rok 2011 bylo zjištěno, že v okrese Karlovy Vary žije celkem 115 446 obyvatel a z toho 56 729 mužů a 58 717 žen, to je o 6 552 obyvatel méně než při předchozím sčítání lidu v roce 2001. Z uvedených údajů vyplývá, že velikost trhu **vzhledem k počtu obyvatel se snižuje, přesto je toto snížení kompenzováno velkým nárůstem turistů lázeňského města.** [51]

Ekonomicky aktivních obyvatel se zde nachází 55 022 a 48 621 je z toho zaměstnáno. Vzhledem k porovnání s výsledky z roku 2001 můžeme konstatovat, že se v průběhu let nezaměstnanost v Karlových Varech snížila. Pro dopravní podnik snížení nezaměstnanosti znamená, že se zvyšuje počet obyvatel, který využívá MHD a IDKV pro svou přepravu do práce. [51]

V převažující míře zde žije 46 902 obyvatel v obydlených bytech a 15 814 žije v obydlených domech. V tomto případě se setkáváme s velkým nárůstem o 3 913 počtu obyvatel žijících v obydlených domech. Z těchto údajů můžeme usuzovat, že se úroveň bydlení obyvatel Karlových Varů zvýšila vzhledem k výraznému nárůstu obyvatel žijících v obydlených domech. [34]

Počet hostů Karlových Varů ve všech hromadných ubytovacích zařízeních v roce 2013 byl téměř 259 000. Proti roku 2012 došlo k mírnému poklesu způsobenému snížením tuzemských hostů, přesto se zvyšuje nárůst zahraničních turistů především ruské národnosti. Nejen pro dopravní podnik jsou návštěvníci města dalšími potenciálními zákazníky využívající jejich služeb. [28]

## **Technické a technologické prostředí**

V roce 2012 dosáhly celkové výdaje na území ČR za provedený výzkum a vývoj 72,4 mld. Kč. Z toho největší část, 11,3 mld. Kč ze státního rozpočtu, směřovala do veřejných škol. Dalším příjemcem byla pracoviště Akademie věd ČR a pětina finančních prostředků byla určena na financování podnikatelského výzkumu. Vzhledem k výzkumům a pokroku dochází k velmi rychlému technologickému tempu, který na podnik působí a jsou proto nevyhnutelné postupné technologické změny a to především v odbavovacím, informačním systému a informační technice. Podnik se již zaměřil na zavedení odbavovacího systému pomocí bezkontaktních čipových karet, který je již zaveden ve větších městech ČR, jako je Praha a Plzeň. Nabízí se zde samozřejmě i možnost vytvoření a možnost účasti na odbavovacím systému různých dopravců. Co se



týče informačního systému a informační techniky, setkává se podnik se značnými rezervami. Informační systém dopravního podniku je zastaralý a nedostatečně využíván, proto se nabízí možnost vytvářet a zlepšovat informační systém na zastávkách a to například prostřednictvím různých médií. Prostor na zavedení moderní informační techniky se nachází na terminálech MHD a linkové dopravy. [50]

### **3.2.2 Mikroprostředí**

Marketingové mikroprostředí lze dále členit na vnitřní a vnější.

#### **3.2.2.1 Vnitřní**

##### **1. Daný subjekt**

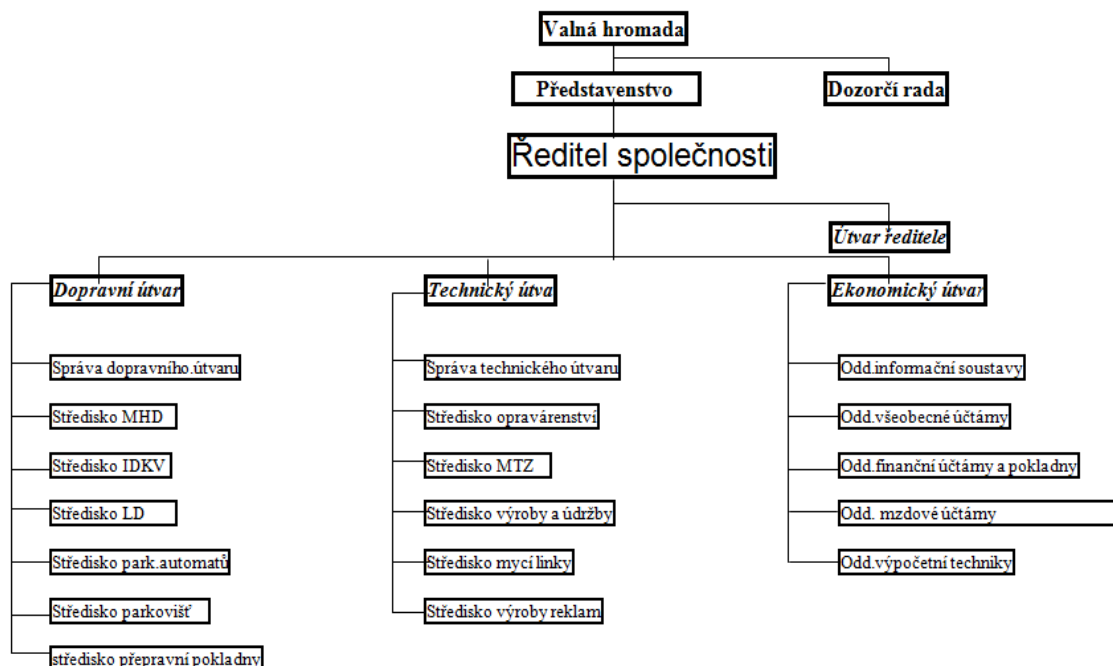
##### **Organizační struktura**

Organizační struktura dopravního podniku odpovídá jeho právní formě podnikání, tedy akciové společnosti. Základní orgány společnosti tvoří valná hromada, která je zároveň nejvyšším orgánem, dále představenstvo a dozorčí rada. Jednotlivá hospodářská střediska společnosti jsou zařazena do jednotlivých útvarů - útvary ředitele, ekonomický útvary, dopravní útvary, technický útvary a tyto jednotlivé útvary jsou dále rozděleny do středisek a oddělení. **Pod útvarem ředitele chybí, dnes již důležité, marketingové oddělení.**

Představenstvo společnosti jedná jménem dopravního podniku vůči třetím osobám, soudům, státním orgánům a dalším subjektům práva a institucím. Za představenstvo jedná buď předseda společnosti s dalším členem představenstva, nebo místopředseda představenstva společnosti s členem představenstva nebo představenstvem písemně zmocněný člen představenstva.

Obrázek č. 2: Organizační struktura

**Organizační struktura Dopravního podniku Karlovy Vary, a.s.**



Zdroj: interní zdroj podniku, 2013

Organizační struktura, která je členěna dle hospodářských činností (středisek) je vyobrazena, viz příloha A.

### Norma ČSN EN 13 816

Dopravní podnik se řídí normou pro veřejnou dopravu ČSN EN 13 816, jejímž cílem je zvýšit kvalifikaci pracovníků ve vedení společnosti, v administrativě, v dílnách i u obslužného personálu. Standard popisuje dosažení neustálého zlepšování a to prostřednictvím systémového přístupu řešení strategicky orientovaných procesů, které jsou zaměřené na zvýšení spokojenosti zákazníků. Evropská norma 13 816 by podle autorů měla směřovat k zavedení pro měření spokojenosti zákazníků srozumitelnou formou, inspirovanou zkušenostmi odborníků z USA a dalších vyspělých civilizací. Z těchto důvodů byl použit model “Smyčky kvality.” Norma obsahuje kritéria hodnocení neboli „**Standardy kvality**“. Mezi povinná kritéria patří:

- dosažitelnost
- přístupnost
- informace
- čas

- péče o zákazníka
- pohodlí
- bezpečnost
- dopad na životní prostředí [8]

Tato kritéria musí být plněna z pohledu zákazníka. Měření spokojenosti zákazníka můžeme zjišťovat pomocí průzkumu spokojenosti zákazníka za pomoci fiktivních zákazníků, přímým měřením relevantních ukazatelů a podle počtů cestujících.

## 2. Zákazníci

Vrcholové vedení společnosti se orientuje na zákazníka autobusové dopravy a služeb opravárenství. **Zákazníkem** tedy můžeme chápat hlavně **představitel krajů, měst a obcí**, kteří jsou hlavními objednateli městské hromadné dopravy a pravidelné autobusové dopravy linkové. Dalšími zákazníky jsou **občané Karlových Varů a okolí**, ale také dopravci, kteří využívají opravárenské služby a údržby svých vozidel. Konkrétními zákazníky zájezdové autobusové dopravy jsou především **různé firmy, školy, sportovní oddíly a soukromé osoby**. **Největším odběratelem služeb mycí linky** je konkurenční společnost **LIGNETA autobusy, s.r.o.**

Spotřebitelé městské hromadné dopravy a příměstské dopravy jsou cestující všech věkových kategorií a jsou jimi jak místní obyvatelé, tak i návštěvníci města. Pro vyhovění požadavků zákazníků je dopravním podnikem vedena **zákaznická databáze**, která posléze slouží jako podněty na zlepšení.

## 3. Dodavatelé

V rámci Systému managementu kvality organizace podnik zajišťuje nákup potřebné dopravní techniky pro osobní dopravu (autobusy), nákup servisních služeb pro svoje autobusy, nákup pohonných hmot, mazacích olejů, náhradních dílů a pneumatik, kalibraci tachografů. Organizací jsou zajišťovány kontrolní operace zakoupeného zboží, či služby. Ty pak v rámci procesu provádí hodnocení jednotlivých dodavatelů a jejich výběr.

**Nejdůležitějšími energiemi**, které podnik nakupuje, jsou **pohonné hmoty, oleje, plyn, voda a elektřina**. Pohonné hmoty podnik nakupuje na základě poptávky na každý závoz, nejlepší cenu v rámci poptávky nabízí EGERIA, spol. s.r.o., od firmy K Oil křeček s.r.o., OMA CZ, a.s. a CNG od firmy RWE Energy, s r.o. Potřebné oleje si nechává dodávat jednak od společnosti EAA-Oil,s.r.o. a jednak také od OMA CZ, a.s.

Pro čerpání vodného a stočného podnik využívá služeb od vodárny v Karlových Varech a elektrickou energii si nechává dodávat od společnosti Centropol energy, a.s.

**Nejčastější materiály** dodávané do podniku jsou **náhradní díly a pneu**. Náhradní díly dodávají tři společnosti a jsou jimi společnost Makro a CBM a Iveco Czech Republic, a.s. Pneu nakupuje podnik od společnosti Pneucentrum spol. s.r.o. Pro využívané služby, jako je likvidace odpadu, přepravní kontrola, úklid autobusů, oprava a údržba lanových drah, ostraha předprodeje, hovorné a právní služby, má podnik také své dodavatele.

**Pro nákup nových autobusů** do podniku je vypisováno výběrové řízení dle zákona č.137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, kdy v rámci nejlepší nabídky již několik let vyhrává společnost **Iveco Czech Republic, a.s.**

#### **4. Marketingoví zprostředkovatelé**

Marketingovými zprostředkovateli pro propagaci podniku a jeho služeb jsou mediální společnosti Mladá fronta Dnes, STORY, s.r.o., Rádio Egrensis, s.r.o. a Rádio Dragon spol. s r.o. Více v kapitole 3.1.3 Komunikace

#### **3.2.2.2 Vnější**

##### **1. Veřejnost**

Do marketingového mikroprostředí společnosti můžeme řadit jejich zaměstnance, občany, širší veřejnost, občanské iniciativy, místní komunity, finanční instituce a vládní instituce. Avšak v **převažující míře ovlivňují společnost její zaměstnanci** a to hlavně svým vystupováním a chováním k třetím osobám. Zaměstnanci mohou jak pozitivně, tak negativně, ovlivňovat náhled na celou společnost. U hlavní činnosti podniku se občané setkávají hlavně s řidiči autobusů, podle kterých mohou posuzovat kvalitu poskytovaných služeb i celkovou image společnosti. Vládními institucemi, se kterými podnik spolupracuje a které ho ovlivňují, jsou: Ministerstvo dopravy, Ministerstvo financí, Ministerstvo pro místní rozvoj, Finanční úřad, Česká správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny a další.

##### **2. Konkurence**

V provozování městské hromadné dopravy, lanových drah, autovláčku a parkovacích automatů nemá podnik v Karlových Varech konkurenta. Co se týče provozování **příměstské dopravy**, zde se podnik potýká s **konkurenčním dopravcem Ligneta-autobusy, s.r.o.** Mezi Prahou a Karlovými Vary jezdí frekventovaně několik dopravců,

jako jsou: Autobusy Karlovy Vary, Asiana ("Letuška") a Student Agency. Dopravní podnik pouze doplňuje nabídku několika svými spoji. Stejně tak doplňuje nabídku i na lince Karlovy Vary - Plzeň, kde je hlavním dopravcem **ČSAD autobusy Plzeň, a.s.**

Nákladní autodopravou se v tomto okrese zabývají nejen firmy, ale také živnostníci. Provozovateli nákladní autodopravy jsou především **Trans Evropa Šlechta, s.r.o.**, Milan Škoda, autodoprava Bukáček, autodoprava-Tvrký Martin a další.

V odvětví opravárenství se podnik potýká s konkurencí, kterou tvoří hlavně automobilové společnosti, zaměřené na servis svých prodávaných značek automobilů i autoservisů, jež nabízejí širokou škálu svých servisních a opravárenských služeb. Jmenovitě jsou jimi např.: Auto Eder, s.r.o., AUTODIESEL SERVIS-M. Hanzlík, TRUMA SERVIS, AUTOKOMPLEX TÓTH, AUTO MUDRA s.r.o., AUTO NERAD, AUTIKA, s.r.o. a další.

Provozovatelů odtahové služby je v Karlových Varech několik, tím nejznámějším je však společnost **BEČVÁŘ Assistance, s.r.o.**, kterou od 1. 6. 2013 vlastní společnost **LIGNETA servis. s.r.o.**

**Největším konkurentem v oblasti lakování** vozidel je autolakovna **Color Auto s.r.o.**, která zahájila svou činnost v roce 2006. Provozovna je vybavena sušícím zařízením SYMACH FLY DRY, které urychluje lakování a sušení, a hlavně zajišťuje vysokou odolnost a dlouholetou kvalitu laku.

Kovovýrobou se v Karlových Varech zabývá několik firem a živnostníků, pro které je kovovýroba hlavní činností. Za největší konkurenty v tomto odvětví bychom mohli označit především: REDEO, spol. s.r.o., KAVE STEEL, s.r.o., AGRA METAL, spol. s.r.o. a Gabrielu Rédlovou.

Mycí linky jsou již většinou součástí každé čerpací stanice, přesto mycí linka dopravního podniku má od ostatních tu výhodu, že není určena jen pro osobní automobily. Do mycí linky dopravního podniku mohou přijet zákazníci i s nákladním vozidlem skříňovým, s návěsem, s plachtou i se všemi druhy autobusů.

**Čerpacích stanic** se zde nachází velké množství jako např. **AGIP, PAP OIL ČERPACÍ STANICE, s.r.o., OMV Česká republika, s.r.o.**, které jsou umístěny na frekventovaných místech.

**Výrobou fóliopísma** se zabývá firma **Media Studio s.r.o.**, která stejně jako dopravní podnik nabízí originální grafický design od návrhů po realizaci.

**Konkurenční stanice měření emisí** se nachází v odlehlejších místech v Karlových Varech a jsou jimi Bohatice a Jenišov. V Bohaticích zajišťuje STK firma TÜV NORD Czech, s.r.o. a v Jenišově firmě TYLINGER, s.r.o.

Po definování konkurence dopravního podniku vyplývá, že se podnik musí potýkat s celou řadou konkurentů, především v provozování svých ostatních služeb a je tedy jasné, že narůstající konkurence je jedna z hrozeb plynoucí z okolí.

## **3.2 Marketingový mix**

Cílovou skupinou dopravního podniku pro městskou a příměstskou hromadnou dopravu a lanové dráhy je široká veřejnost, do níž se řadí nejen obyvatelé Karlových Varů a okolí, ale i turisté. S ostatními doplňkovými službami podnik cílí především na dopravce a soukromé podnikatele.

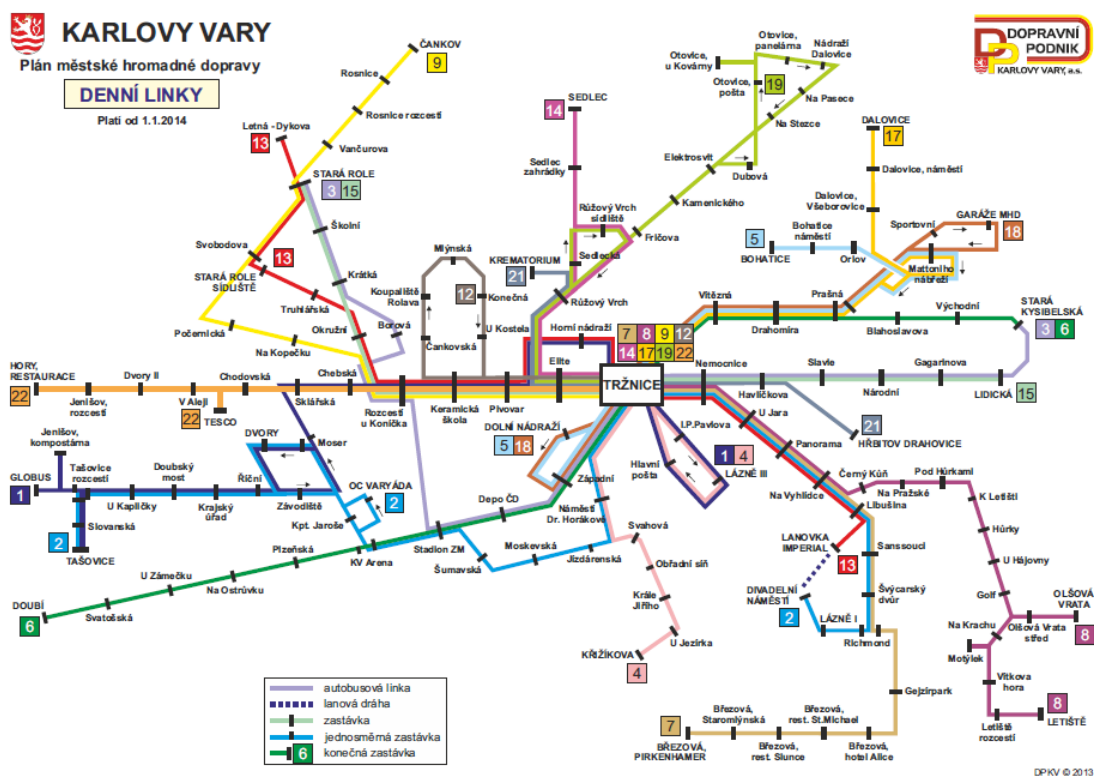
### **3.1.1 Produkt**

Dopravní podnik nabízí celou řadu produktů, tím hlavním je však **provozování městské hromadné dopravy**. Druhým hlavním produktem je provozování veřejné pravidelné linkové a nepravidelné **tuzemské a zahraniční dopravy**. Do nepravidelné dopravy se řadí zájezdová doprava a výluky. Dalšími produkty dopravního podniku jsou **doplňkové služby** v dopravě, konkrétně tedy prodej motorové nafty a maziv, prodej a pronájem dopravních prostředků, opravy motorových vozidel, prodej náhradních dílů pro vozidla Karosa, Iveco, mytí vozidel na kartáčové lince pro autobusy a všechny druhy vozidel včetně kamionů. Za **speciální produkty** nabízené společností se rozumí provozování lanových drah Imperiál a Diana, parkování, reklamní činnost a marketing na autobusech, nebo uvnitř autobusů, hostinské činnosti a odtahová služba.

### **Městská hromadná doprava**

Pod městskou hromadnou dopravu se řadí nejen pravidelné autobusové linky, ale i již zmiňované lanové dráhy. Kolejové lanovky s dlouholetou tradicí a oblibou jsou v provozu na dvou místech. **První tunelová lanová dráha Imperiál** z roku 1908 spojuje lázeňské centrum s Divadelním náměstím k hotelu Imperiál a je začleněna do systému MHD. Druhá **pozemní kolejová lanová dráha Diana** od svého vzniku z roku 1912 slouží jako turistická atrakce pro rekreační dopravu k vyhlídkové věži a lesní restauraci Diana. [44]

Obrázek č. 3: Schéma denních linek MHD



Zdroj: dpkv.cz, 2014

Schéma zobrazuje jednotlivé trasy denních linek městské hromadné dopravy (MHD) v Karlových Varech platné od 1. 1. 2014. Přestupní stanicí, která spojuje trasy denních i nočních linek, se stala Tržnice. Pro rok 2014 provozuje dopravní podnik 18 denních autobusových linek MHD. Navíc podnik dále disponuje 2 nočními linkami (51 a 52) a několika zvláštními linkami, kterými jsou vyhlídková linka, autovláček, parkoviště KOME-Lázně I, divadelní a koncertní linky, festivalové linky, hokejové linky, rozvozové linky z letního kina a Tržnice-Tesco. Schéma nočních linek je vyobrazeno v příloze B.

### Autovláček

Provozování autovláčku slouží jako atrakce nejen pro návštěvníky lázeňského města Karlovy Vary. Vyhlídková jízda autovláčkem probíhá v centru Karlových Varů přibližně kolem 30 minut a během cesty jsou k vidění největší lákadla města, včetně kolonád a mnoha historických budov.

Obrázek č. 4: Autovláček



Zdroj: interní zdroj podniku, 2014

Jak je z obrázku zřejmé, autovláček má tři vagóny s kapacitou pro 36 cestujících a veřejnosti je k dispozici denně v období od 1.5. do 30.9. V měsíci dubnu a říjnu jezdí vláček každý pátek, sobotu a neděli i o svátcích.

### **Vyhlídková linka č.91**

Vyhlídková linka, která patří mezi atrakce pro mnohé turisty, je zajišťována historickým autobusem Karosa ŠL 11 z roku 1974 a je v provozu každou sobotu od 1.4. do 31.10. Před jízdou je podáván výklad ve čtyřech světových jazycích a linka nabízí pohled na nejpůsobivější panoramatické výhledy na město. Trasa této vyhlídkové linky vede z Karlových Varů do Lokte, Krásna a Bečova nad Teplou.

Obrázek č. 5: Historický autobus



Zdroj: dpkv.blog.cz, 2014



### **Příměstská doprava**

Dalším produktem dopravního podniku je provozování regionálních autobusových linek, které směřují do Ostrova, Jáchymova, Potůčků, Abertam, Františkových Lázní, na Boží Dar a dálkových linek do Prahy a Plzně. Širokou škálu autobusů, od nízkopodlažních až po luxusní, nabízí podnik pro zájezdovou dopravu nejen po tuzemsku, ale i do zahraničí.

### **Zájezdová doprava**

Zájezdovou dopravu zajišťuje dopravní podnik po celé České republice i do zahraničí. Pro přepravu jsou nabízené tyto typy autobusů:

- standardní autobusy (49 míst)
- luxusní autobusy (49 míst)
- velkokapacitní autobusy (63 míst)
- luxusní mikrobusesy (20 míst)

V příloze C můžeme vidět jeden z autobusů, kterým podnik zajišťuje zájezdovou dopravu. Všechna sedadla v zájezdových autobusech jsou havarijně pojištěna.

### **Parkoviště**

Mezi důležité služby, které poskytuje dopravní podnik návštěvníkům lázeňského města, patří provozování několika parkovišť ve městě, včetně záchytného parkoviště pro zájezdové autobusy. Tuto službu provádí podnik na základě nájemní smlouvy nebo mandátní smlouvy se Statutárním městem Karlovy Vary, jelikož dopravní podnik je výlučným vlastníkem. Mandátní smlouvou, kterou má podnik uzavřenou na parkoviště Galerie a Nábřeží Jana Palacha, se v tomto případě rozumí odvod veškerých dosažených tržeb Statutárnímu městu Karlovy Vary, přičemž dopravní podnik posléze od města obdrží mandátní odměnu. Parkoviště Kouzelné městečko je určeno pro osobní vozidla, karavany a autobusy. Pouze pro osobní vozidla a karavany podnik provozuje parkoviště Poštovní dvůr, parkoviště Galerie a parkoviště Nábřeží Jana Palacha. U parkoviště Poštovní dvůr a u parkoviště Galerie podnik nabízí k zakoupení **měsíční permanentku**. Parkoviště Varšavská a Tržnice je vyhrazeno pouze pro osobní vozidla a je zde také možnost zakoupit **měsíční permanentku**.

### **Parkovací automaty**

Veškeré městské parkovací automaty jsou provozované dopravním podnikem, opět však na základě mandátní smlouvy s městem a jsou umístěné v ulicích Moskevská, Dr. Davida Bechera, Bělehradská, Jaltská, Náměstí M. Horákové, Západní, Nábřeží Jana Palacha, Koptova, Bezručova, Jateční 5, Jateční 11 a Jateční 13. Tyto parkovací automaty jsou určeny pouze pro osobní vozidla a jsou v provozu každý den od 07:00-18:00. Maximální dobu parkování v uvedených ulicích podnik stanovil na 4 hodiny.

### **Dopravní terminál**

Podnik na dopravním terminálu zajišťuje provoz stanovišť pro nástup cestujících využívajících okresní a dálkovou autobusovou dopravu a informační servis vůči cestující veřejnosti.

### **Přepravní kancelář**

Veškeré informace spojené se službami související kolem městské i příměstské dopravy zajišťuje přepravní kancelář dopravního podniku, která se nachází u centrální přestupní stanice Tržnice Zeyerově ulici č. 19. Nabízenými službami veřejnosti se rozumí:

- prodej časových a jednotlivých jízdenek MHD
- ověřování žákovských a studentských průkazů pro slevy na jízděm
- informace o MHD a příměstských linkách
- zprostředkuje zhotovení čipových karet
- prodej jízdenek Ergonet
- prodej knižních jízdnic řádů
- prodej vstupenek na vybrané kulturní akce
- zajišťování smluv a prodejního servisu pro velkoodběratele týkající se jízdenek MHD [41]

### **Odtahová služba**

Nově od 01. 08. 2013 Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s. provozuje odtahovou službu v areálu bývalé odtahové služby Bečvář Asistance, s.r.o., na základě Rámcové smlouvy o odtahu, uzavřenou se Statutárním městem Karlovy Vary. Smlouva zahrnuje činnosti, jako je provádění odtahu silničních vozidel do 3,5 tun, provádění střežení vozidel, provádění inkasa peněžních prostředků od majitelů odtahovaných a střežených vozidel a tím spojených činností pro Statutární město Karlovy Vary, za které dopravní podnik dostává úplatu stanovenou touto smlouvou. Odtahová služba zahrnuje tyto služby:

- naložení a odvezení osobního a užitkového vozidla s hmotností do 3.400 kg, dále motorky, čtyřkolky apod.
- odtáhnutí vozidla s hmotností do 9 tun
- naložení a odvezení panelů, stavebních materiálů na paletách, ve svazcích
- zajištění stavebních prací za pomoci hydraulické ruky
- provádění asistenční služby
- zajištění zprostředkování ekologické likvidace vozidel a vraků [39]

### **Nákladní autodoprava**

Nákladní autodopravu v rámci Karlovarského a Plzeňského kraje zajišťuje dopravní podnik prostřednictvím nákladního vozidla Avia Daewoo s nosičem výměnných nástaveb a automobilem NISSAN. Za pomoci použití hydraulické ruky Palfinger probíhá jak nakládka, tak i vykládka.

### **Mycí linka**

Společnost disponuje i rozsáhlým technickým vybavením pro zajištění údržby autobusů, kterým je především mycí linka pro všechny druhy osobních i nákladních vozidel skříňových, s návěsem i s plachtou. Mycí linka dále nabízí mytí autobusů včetně poschodových. Zákazníkům je poskytována možnost platby **nejen hotově**, ale i **prostřednictvím karty CCS** a pro smluvní partnery podnik vystavuje i faktury. Služby nabízené mycí linkou zahrnují nejen celkové mytí vozidla, mytí podvozku, chemické strojní čištění plachty, ale i ruční mytí, které je včetně použití WAP.

### **Čerpací stanice**

V areálu Dopravního podniku Karlovy Vary, a.s. se nachází i čerpací stanice, která nabízí **prodej pohonných hmot a** provozních kapalin. Provozní doba stanice se liší pro držitele MISS karty, pro které je v provozu nonstop a pro ostatní zákazníky je v provozu denně od 6:00 - 14:00 pro platbu v pohotovosti. Vedle motorové nafty podnik nabízí i několik druhů olejů (URANIA FE, TRYSK TOP TIR FE, GYROL, HV 46, VALAR XC 2 TUK, Renofluid) a Fridexu (FRIDEX, FRIDEX-směs, FRIDEX ELF MAXIGEL, FRIDEX ELF MAXIGEL-směs).

### **Výroba foliopísma**

Dopravní podnik nabízí i vlastní výrobu foliopísma, pod kterou si můžeme představit **návrhy, výrobu a instalaci polepu barevnými fóliemi na jakékoli vozidlo, reklamní**

**tabule, obchodní výlohy dle přání zákazníka.** Foliopísmo je vhodné pro změnu designu vozidla, výlohy, pro vytvoření nového loga nebo nápisu. [43]

### **Reklama**

Pro zviditelnění firem nebo upoutávek na kulturní či jiné akce nabízí dopravní podnik reklamu, umístěnou jak **ve vnitřních prostorách autobusů MHD**, tak i vnější reklamu **na plochách autobusů MHD**. Vnitřním pronájmem reklamní plochy se rozumí výlep plakátů v městských autobusech i v příměstské dopravě. Naopak pod vnější reklamou si můžeme představit polepy na celé ploše vnější části autobusu, nebo jen zvolené části vozidla. Vnějšími částmi autobusu se myslí umístění reklamního polepu na boky vozidla, celou zadní část vozidla, okno a pruh pod oknem a samostatně okno. Zákazníkovi jsou nabídnuty polepy ve vlastních barvách, případně i v barvách MHD. Celoplošná reklama v barvách klienta nabízí:

- použití dlouhodobě trvanlivých samolepicích fólií
- možné použití i grafického návrhu zákazníka
- grafický návrh reklamy v rámci výroby zdarma
- výrobu reklamy

U celoplošné reklamy v barvách MHD se setkáme s rozdílem při ukončení smlouvy, kdy je navíc účtována určitá částka za odstranění polepu a uvedení autobusu do původního stavu. Možností výběru pro klienty je zde i typ vozu Karosa, Ikarus 412, Karosa-Renault a autobus kloubový. Mezi **nabídku pronájmu reklamní plochy** patří kromě vnějších a vnitřních ploch vozidel MHD **a příměstské dopravy i výlep** na dalších místech v Karlových Varech, kterými jsou **reklama na vstupenkách rozhledny Diana, prostory rozhledny Diana, prostory chodby lanovky Imperiál** a další. [42]

### **Oprávérenská dílna**

Dopravní podnik disponuje velkou oprávérenskou dílnou, proto nabízí i oprávérenství majitelům všech typů vozidel. Oprávérenská dílna může nabídnout autorizovaný záruční i pozáruční servis Iveco a nákladních vozidel Iveco s pohonem na CNG včetně diagnostiky brzd na válcové stolici HOFMAN, diagnostiku technického stavu předních náprav, včetně seřízení geometrie, diagnostiku nastavení světel, včetně seřízení, opravy nákladních vozidel a autobusů na trase, přípravu vozidel na STK, včetně zajištění STK, výměnu olejů a mazání vozidel, karosářské práce, lakování, výměnu skel na autobusech Iveco, svařování AL, litiny, stáčení brzdových bubnů a kotoučů. [40]

### **Stanice měření emisí**

V dopravním podniku se můžeme setkat se stanicí měření emisí, která nejen měří emise spalovacích motorů, ale poskytuje i elektronickou diagnostiku vozidel, či opravu autobusů KAROSA, IVECO, IRISBUS, které nesplní měření emisí.

### **Lakovna**

Dne 3. 3. 2010 uvedl dopravní podnik ve svém areálu do provozu novou moderní lakovnu, která splňuje všechny požadované předpisy na ochranu životního prostředí i ovzduší. Kvalitní lakování nabízí pro osobní a nákladní vozidla včetně autobusů s možností výběru barev. Lakýrnické práce jsou přizpůsobované rozměrům lakované plochy a typu vozidla. Lakovna nabízí svým zákazníkům nejen nový, ale také metalický lak. [36]

### **Kovovýroba**

Mimo jiné se u dílenské činnosti můžeme setkat i s kovovýrobou, která je zaměřena převážně na produkty související s dopravou. Vyrábí se zde nejen zastávkové přístřešky, označníky zastávek a reklamní tabule, ale i kovová vrata, případně renovaci stávajících vrat, která si zákazníci mohou objednat. Zastávkové přístřešky se skládají z nosné konstrukce, která je tvořena ocelovými tenkostěnnými profily Jäkl s navařenými patkami. Tuto nosnou konstrukci vyplňuje materiál makrolon, ze kterého je vyráběna i střecha. Akrylová barva je použita na povrchovou konstrukci a odstín přístřešků si zákazník může zvolit sám. [35]

### **Pronájem stánků**

Dopravní podnik je i pronajímatelem prodejních stánků na Nábřeží Jana Palacha na základě nájemní smlouvy se Statutárním městem Karlovy Vary, které je výlučným vlastníkem pozemku. Prodej zde funguje během celého roku. Také možnost pronájmu je zde jak na jednorázové pronajmutí stánku během sezóny, tak i na dlouhodobou smlouvu.

### **Pronájem vyhlídkové restaurace Diana**

Výletní restauraci Diana, která je ve vlastnictví dopravního podniku, pronajímá firmě Mgr. Michael Kučera. Restaurace má už dlouholetou tradici a je vhodná jak pro rodiny, firemní akce, svatby, tak pro skupinové rezervace.

## **Rozhledna Diana**

Kamenná rozhledna, která je ve výšce 547 m n. m., nabízí překrásný výhled na Karlovy Vary, je také ve vlastnictví dopravního podniku a je jím provozována. K ochozu rozhledny vede 150 schodů, ale je zde i k dispozici bezobslužný výtah. Provozní doba rozhledny Diana je skoro celý rok kromě měsíce ledna.

### **3.1.2 Cena**

Ceny jízdného podnik rozlišuje dle tarifů pro MHD a lanovku Imperiál, lanovku Diana a příměstskou dopravu. Tarify MHD a lanovky Imperiál se rozdělují na jednotlivé jízdné, krátkodobé časové jízdné, časové jízdné, přepravné a bezplatnou dopravu.

#### **Tarify MHD a lanovky Imperiál**

U jednotlivého jízdného nepřestupní jízdenka, viz příloha D, platí na 1 jízdu a přestupní jízdenka platí na 60 minut včetně neomezeného počtu přestupů. Cestující mají možnost si zakoupit přestupní jízdenku také u řidiče v hodnotě 25 Kč a 12 Kč. Tarify jednotlivého jízdného:

- Nepřestupní jízdenka základní 18 Kč (zlevněná 9 Kč)
- Přestupní jízdenka základní 25 Kč (zlevněná 12 Kč)
- Jízdenka na vyhlídkové linky základní 80 Kč (zlevněná 25 Kč)

U krátkodobého časového jízdného se setkáme s nabídkou 24 hodinové jízdenky nebo 7 denní jízdenky. Cena 24 hodinové jízdenky je stanovena na 80 Kč a 7 denní jízdenka stojí 200 Kč.

#### **Časové jízdné**

Časové jízdenky jsou rozděleny na měsíční, čtvrtletní a pololetní, přičemž platí jeden den před platností dané jízdenky a první 3 kalendářní dny následujícího měsíce po platnosti jízdenky. Tarify časového jízdného:

- měsíční časová jízdenka základní 380 Kč (zlevněná 190 Kč)
- měsíční časová jízdenka přenosná 880 Kč
- měsíční časová jízdenka pro psa 380 Kč
- čtvrtletní časová jízdenka základní 880 Kč (zlevněná 440 Kč)
- pololetní časová jízdenka základní 1.700 Kč
- roční časová jízdenka zlevněná 365 Kč

### **Přepravné**

Přepravné v hodnotě 18 Kč se týká dětského kočárku bez dítěte, předmětů ve tvaru desky nad rozměry 5x80x100 cm, úzkých předmětů nad průměr 10 cm a délkou 150 cm a psa.

### **Bezplatná doprava**

Bezplatná doprava se týká dětí do 6 let věku, představitelů státní moci a některých státních orgánů, držitelů průkazu ZTP, držitelů průkazu ZTP/TP včetně průvodce, psa nebo invalidního vozíku, kočárku s dítětem včetně jednoho průvodce, cestovního zavazadla běžného rozměru, hudebního nástroje v obalu a lyží v obalu.

### **Tarify lanovky Diana**

Z tarifů lanovky Diana, viz příloha E, je zřejmé, že se setkáváme s rozdílnými tarify pro jízdu k mezistanici Jelení skok, k výstupní stanici Diana nebo pro jízdu tam a zpět.

### **Příměstská doprava**

Ceny ve veřejné vnitrostátní silniční linkové osobní autobusové dopravě se liší podle tarifní odstupňované vzdálenosti v km a podle typu zlevněného jízdného. U dovozného se cena zavazadla rozlišuje jednak podle vzdálenosti do 50 km a nad 50 km a jednak podle typu zavazadla.

### **Zájezdová doprava**

Cenové tarify zájezdové dopravy se liší podle typů pronajatých autobusů, ke kterým jsou stanovené sazby, viz příloha F za 1 km, čekání 1/4 hod a časová sazba 1 hod. Využívají se též smluvní ceny.

### **Ceník mycí linky**

Mycí linka dopravního podniku rozlišuje ceny podle typu vozidla pro celkové mytí, mytí podvozku a chemické strojní čištění plachty. Ceny ručního mytí včetně použití WAP je počítáno za 1 minutu použití a u nadměrného znečištění se setkáváme s podstatně vyšší cenou. Ceny celkového mytí podle typu vozidla:

- Osobní vozidlo 101 Kč
- Dodávkové vozidlo do 5 m (nad 5 m) 149 Kč (270 Kč)
- Nákladní vozidlo 391 Kč
- Vlek 391 Kč
- Tahač s návěsem 699 Kč

- Autobus mini, mikrobus 397 Kč
- Autobus do 12 m (nad 12m) 454 Kč (560 Kč)

### **Ceník nákladní autodopravy**

U nákladní autodopravy zprostředkované automobilem Avia Daewoo s kontejnerem je cena stanovena 1 km 24 Kč a u automobilu NISSAN 18 Kč za 1 km. U nakládání a skládání se cena počítá za každou započatou 1/4 hodinu 121 Kč. Ceny jsou uvedené bez DPH.

### **Ceník prací kovovýroby**

Ceny prací kovovýroby podnik rozlišuje za 1 hodinu práce pro externí zákazníky 303 Kč včetně DPH a pro interní zákazníky 202 Kč bez DPH.

### **Ceník výlepů plakátů v MHD a příměstské dopravě**

Podnik rozlišuje ceny, viz příloha G, podle formátu A5 - š. 210 mm, v. 147 mm, A4 - š. 210 mm, v. 297 mm a podle formátu A3 - š. 420 mm, v. 297 mm, který je pouze na šířku.

### **Ceník reklamních polepů autobusů DPKV**

Ceny reklamních polepů bez DPH při uzavření smlouvy na jeden rok:

Bus Karosa, Ikarus 412	85.000 Kč (7.083 Kč měsíčně)
Bus Karosa-Renault	70.000 Kč (5.833,30 Kč měsíčně)
Bus kloubový	95.000 Kč (7.916 Kč měsíčně)
1 bok autobusu	35.000 Kč (tj. měsíčně 2.916,70 Kč)
Celý zadní díl autobusu	28.000 Kč (tj. měsíčně 2.333,30 Kč)
Zadní okno autobusu	14.000 Kč (tj. měsíčně 1.166,70 Kč)
Pruh pod zadním oknem ( 170x40 cm)	8.000 Kč (tj. měsíčně 666,70 Kč)

### **Ceny lakovny**

Uvedené ceny lakovny jsou pouze orientační, protože při rozsáhlejších poškození dílů může být výsledná cena až o 10 % vyšší. Orientační ceny lakovny viz příloha H.

### **Parkovací automaty**

Na parkovišti Poštovní dvůr je k dispozici měsíční permanentka v hodnotě 454 Kč. Dále je možnost zakoupení měsíční permanentky i v ulici Varšavská a na parkovišti Tržnice



v hodnotě 1.800 Kč. Cenové tarify parkovacích automatů, které jsou v provozu od 7.00 -18.00 viz. příloha CH.

### **Ceník pronájmu stánků**

Ceník pronájmu stánků je rozlišován na dlouhodobou smlouvu a na jednorázový pronájem. U dlouhodobé smlouvy v hlavní sezóně, která probíhá od 1.4. - 30.9., je cena stanovena za den na 400 Kč a u jednorázového pronájmu 450 Kč. U vedlejší sezóny (1.1. - 31.3., 1.10. - 31.12.) je při uzavření dlouhodobé smlouvy cena 250 Kč za den a při jednorázovém pronájmu 300 Kč.

### **Ceník služeb Emisní stanice**

Cena u osobních a užitkových automobilů je stanovena u kategorie M1, N1 do 3.500 kg zážehové na 353 Kč a vznětové na 555 Kč. Neřízené systémy M1, N1 do 3.500 kg - zážehové 353 Kč a vznětové 555 Kč. Pro nákladní automobily a autobusy kategorie M2, N2 od 3.500 kg do 12.000 kg zážehové a vznětové, pro neřízené systémy N3 nad 12.000 kg zážehové a vznětové, pro autobusy KAROS, IVECO, IRISBUS vznětové a neřízené systémy M3 vznětové 656 Kč. S rozdílnou cenou 998 Kč se setkáváme u autobusů KAROSA, IVECO, IRISBUS na pohon CNG. [37]

### **Ceník odtahové služby**

U odtahové služby se rozlišují ceny pro vozidla s celkovou hmotností do 2t, od 2t do 3,5, od 3,5 t do 7,5 t a silniční služba rozlišuje ceny do 3,5 t a od 3,5 t do 7,5 tun. Ceník odtahové služby viz . příloha I.

### **Faktory ovlivňující cenu**

Mezi vnitřní faktory ovlivňující cenu produktů dopravního podniku patří především náklady. Konkrétně se jedná o náklady spojené s výrobou a provozem, jakými jsou zejména materiál, energie, údržba a mzda. Při stanovování cen pro veřejnou linkovou dopravu se podnik musí řídit **Výměrem Ministerstva financí**, kterým se vydává seznam zboží s regulovanými cenami. V další řadě je cena jízdného ovlivňována i výší poskytované kompenzace. Kompenzací se budu dále zabývat v kapitole 3.2.1 Makroprostředí.

### 3.1.3 Komunikace

#### Přímý prodej

Největším přímým komunikačním prostředkem dopravního podniku je **přepravní kancelář**, která poskytuje veškeré informace a služby kolem městské i příměstské dopravy. Přepravní kancelář se nachází u centrální přestupní stanice Tržnice v Zeyerově ulici č.19, proto je svým umístěním rychle dostupná všem zákazníkům. Pro zprostředkování služeb přepravní kanceláře jsou vždy veřejnosti k dispozici minimálně dvě kvalifikované pracovnice od pondělí do pátku, od 6:00 do 18:00. Zákazníkům může posloužit i pevná linka 353 224 166 a emailová adresa: [předprodej@dpkv.cz](mailto:předprodej@dpkv.cz)

#### Marketingové materiály

Za nejvýznamnější nepřímý komunikační prostředek bychom mohli jednoznačně označit internet a to především webové stránky: <http://www.dpkv.cz> a stránku na sociální síti facebook: <https://www.facebook.com/DPKVas>

Oficiální stránky poskytují zákazníkům přehled o dopravním podniku, poskytovaných službách, jízdních řádech, tarifech, lanovkách. K vidění jsou zde umístěné i fotografie, videa autobusů, podniku, či mapy linek. Úvodní stránka obsahuje stručný popis dopravního podniku o jeho poskytovaných službách, anketu i aktuality. V aktualitách podnik seznamuje zákazníky především s nadcházejícími změnami v dopravě, jakými jsou např. výluky, přesunutí zastávek. Stránky poskytující dostatek informací a jsou uživatelsky přehledné. Návrh i tvorbu webových stránek si podnik objednal od společnosti 2 M Studio, s.r.o. a následné změny na nich si již spravuje sám.

Od 19. července 2009 se můžeme setkávat s dopravním podnikem i na stránkách facebooku. Dopravní podnik si založil 19. července 2009 svůj profil, kde můžeme nalézt celou řadu příspěvků ve formě obrázků, odkazů na články, aktualit, ale i komentářů. Tyto stránky bychom mohli označit za rychlejší způsob komunikace, především s mladší populací používající facebookové stránky.

Pro širší náhled na dopravní podnik, jeho historii, aktuality, ale i jako prostředek komunikace s příznivci podniku i zákazníky slouží blog na webových stránkách: <http://dpkv.blog.cz> . Návštěvníci této stránky se setkají s bohatým archivem, s množstvím dokumentů ke stažení a mohou zde vyjádřit i svůj názor v probíhajících anketách.

Dopravní podnik se vyskytuje ve známých internetových katalozích, jakými jsou **firmy.cz**, **ifirmy.cz**, **zivefirmy.cz**, **zlatestranky.cz**, ale také v katalogu evropské databanky **edb.cz**, oborovém katalogu pro dopravu **e-doprava.cz** a v regionálním katalogu pro Karlovy Vary **zivefirmy.cz**.

Mezi další marketingové materiály dopravního podniku jsou každoročně vydávané **knižní jízdní řády**, které mohou zákazníci zakoupit např. v již zmiňované přepravní kanceláři. Knížní jízdní řády linek MHD a lanových drah v Karlových Varech pro rok 2014 obsahují:

- základní informace o linkách
- smluvní přepravní podmínky
- tarify
- způsob objednání a ceny SMS jízdenek
- abecední seznam zastávek
- seznam linek MHD
- jízdní řády MHD, IDKV a zvláštních linek
- omezení provozu MHD
- schéma denních a nočních linek MHD
- nabídku umístění reklamy v těchto knižních jízdních řádech
- reklamní letáky dopravního podniku i reklamu firem
- stručný popis poskytovaných služeb dopravního podniku

Reklamní letáky o službách dopravního podniku v knižních jízdních řádech, např. o lanovce, výletní restauraci a rozhledně Diana, viz. příloha J, obsahují nejen bodově krátký poutavý text o konkrétní službě, ale také jejich fotografie pro okamžitou představu.

V prodeji jsou k dispozici i **reklamní předměty, které byly vyrobeny ke 100. výročí lanovky Diana** a jsou jimi: brožura 100 let LD Diana, klíčenka 100 let LD Diana, DVD 100 let LD Diana a kalendář LD Diana 2013. Dále je k prodeji i kniha vydaná k 50. výročí provozování MHD.

Obrázek č. 6: Reklamní předměty ke 100. výročí lanovky Diana



Zdroj: dpkv.cz, 2013

### Reklama

Dopravní podnik investuje do televizní reklamy a rozhlasové reklamy v **Televizi Duha - STORY, s.r.o.** a **Rádiu Egrensis a Rádiu Dragon**, kde si zákazníci mohou všimnout krátkých spotů. Tištěnou formu reklamy má dopravní podnik umístěnou v **Mladé frontě Dnes**, která je největším seriózním celostátním deníkem v ČR.

Jedna z forem venkovní reklamy je reklama na dopravních prostředcích, která může oslovit širokou skupinu obyvatel. K této formě reklamy podnik využívá autobusy, lanovky a autovláček. Tyto dopravní prostředky podnik polepuje svými vyrobenými samolepicími fóliemi, jak pro účely umístění reklamy DP, tak i pro ostatní zákazníky.

Obrázek č. 7: Reklama na autobusu dopravního podniku



Zdroj: [www.fotodoprava.com/kvary](http://www.fotodoprava.com/kvary), 2013

Vzhledem k tomu, že dopravní podnik zajišťuje výluky na městských i příměstských linkách svým mikrobusem, viz. příloha K, jedná se i v tomto případě o další reklamu na dopravním prostředku.

Pro další svou reklamu podnik uzavírá tzv. **bártry**, které jsou na základě poskytování jeho služeb (zvláštní linky, zájezdová doprava) výměnou za umístění reklamy a propagace dopravního podniku. Konkrétně se jedná především o kulturní a sportovní akce, jakými jsou hokejové zápasy v KV aréně, Mezinárodní filmový festival, Ostrovské kulturní léto, koncerty v loketském amfiteátru a další. Tímto způsobem podnik podporuje svou komunikaci a dochází tak ke stimulaci účastníků, pomocí spojení si značky s určitou událostí a dlouhodobému vystavení vlivu značky.

### **Podpora prodeje**

Pro podporu prodeje využívá podnik především nástroje, což jsou: **slevy** zákazníkům a **rabaty** zprostředkovatelům. Největším odběratelům mytí, jako je např. Ligneta, která má uzavřenou smlouvu a platí včas své pohledávky, je poskytnuta **10% sleva** při každém vystavení faktury.

**U čerpací stanice pohonných hmot** se poskytují **slevy**, a to na základě smlouvy, jednak podle výše měsíčního odběru a jednak podle výše složené kauce.

Při odběru jízdenek na MHD je prodejčům ve stáncích, či obchodním domům poskytován rabat ve **výši 10%**.

U parkoviště Kouzelné městečko je pro autobusy, které parkují dobu delší než 4 hodiny, připraven **bonusový lístek na umytí autobusu**.

**S hotelem Resort Poppy** (hotel Alice), který se nachází v Březové, dopravní podnik spolupracuje. Od 1.3.2014 je součástí jízdenky na autovláček voucher a to ať už při zakoupení jednosměrné, tak i obousměrné jízdenky. **Voucher s názvem POPPY DESERT obsahuje desert v podobě štrúdlu právě v hotelu Resort Poppy**. Obě jízdenky včetně voucheru, viz. příloha L, jsou pestrými barvami rozlišené.

### **Public relations**

Jako partner a člen již zmiňovaného projektu GUTS se dopravní podnik také pravidelně účastní jednání Regionální strategické platformy. Jednání se zaměřuje například na zhodnocení realizace projektu, účast a přínos regionální strategické platformy k dosažení cílů projektu a na možnosti další spolupráce. [39]

V roce 2012 dopravní podnik realizoval **jarní kampaň** s názvem **Green transport days**, který byl v rámci projektu GUTS. Kampaň byla zaměřena na další zvyšování povědomí o udržitelném rozvoji systému městské hromadné dopravy, které dopravní

podnik považuje za důležité, nejen v rámci tohoto projektu, ale i z hlediska jeho běžného provozu. Jarní kampaň zahrnovala uspořádané **veřejné semináře**, které byly zaměřené na obyvatele Karlových Varů, veřejnou správu a odborníky na dopravu. Obsahem témat seminářů bylo například využívání **alternativních zdrojů energie v dopravě, trendy dalšího vývoje veřejné dopravy a její optimalizace v Karlových Varech**. [46]

Dopravní podnik se dále účastní akce s názvem **Den s městem**, kterou již každoročně pořádá město Karlovy Vary. Při této příležitosti nabízí podnik účastníkům akce ukázkou a prezentaci svých autobusů a motorů.

### **3.1.4 Distribuce**

Zákazník může využít městskou hromadnou dopravu na území Karlových Varů a okolí, prostřednictvím autobusových linek, lanové dráhy Imperiál a Diana, nebo prostřednictvím příměstské dopravy. U jednotlivých zastávek se nachází označnický s jízdniemi řády a u většiny z nich jsou vystavěny přístřešky s lavičkou. Podle charakteru interakce mezi zákazníkem a organizací poskytující služby, provozuje dopravní podnik především služby, za kterými jde zákazník do provozovny. Služba, která naopak přichází za zákazníkem, je provozování odtahové služby.

Pro zakoupení jízdenek mohou cestující využít moderní automaty na jízdenky, trafiky, přepravní kancelář, prodej u řidiče, nebo také **nově prostřednictvím SMS jízdenky**. SMS jízdenku mohou cestující používat ve všech prostředcích městské hromadné dopravy a slouží tedy jako alternativa k papírovým jízdenkám. Předpokladem pro používání této služby je, aby cestující měli mobilní telefon s aktivními Premium SMS službami. Pro objednání SMS jízdenky existují 2 způsoby a to prostřednictvím odeslání SMS jízdenky nebo prozvoněním. V případě objednání SMS jízdenky prozvoněním, je nejprve nutná registrace do systému SMS jízdenky, proto také tento způsob nakupování jízdenky je vhodnější pro pravidelné používání.

Pro zakoupení parkovného je občanům k dispozici vedle klasických parkovacích automatů také **služba SMS parkovné**, která je na stejné bázi jako SMS jízdenka. Hlavní výhodou této služby je možnost prodloužení parkovného z jakéhokoliv místa, bez povinnosti se vracet k parkovacímu automatu. Následnou kontrolu SMS parkovného zajišťuje Městská policie Karlovy Vary pomocí on-line zařízení.

Další distribuční cesty, které podnik využívá, vedou **prostřednictvím internetu**, kde se zákazníci mohou o veškerých službách dozvědět podrobnější informace. V případě potřeby dotazů nebo objednáni, jsou na webových stránkách jednotlivých služeb uvedené **telefonní kontakty**. Pro zájemce o nabízené služby je dále k dispozici formulář na dotaz k určité službě, který je zpětně zodpovězen na **e-mail** dotazovaného. Pro přímou distribuci jsou zákazníkům k dispozici provozovny služeb podniku, které naleznou v areálu dopravního podniku.

### **3.1.5 Materiálové prostředí**

Do materiálového prostředí dopravního podniku jsou řazeny jeho vlastní budovy, kanceláře, dílny, provozovny, vozidla, parkovací plochy a podpůrná zařízení. Ke 31. 12. 2013 má podnik ve vlastnictví 23 budov a hal, 29 staveb, 57 strojů a zařízení, 57 přístrojů a technického zařízení, 9 inventářů, 26 pozemků, 14 softwarů, 94 dopravních prostředků, z toho 89 autobusů. Nízkopodlažních autobusů má podnik v evidenci 47, standardních 24, článkových 7, velkokapacitních 6, dálkové 3.

Důkazem o kvalitě služby jsou ale také pracovní oděvy, které podnik zajišťuje do svých jednotlivých středisek. Je to kovovýroba, dílna, sklad, myčka, dopravy, parkoviště, dolní nádraží, odtahová služba a lanové dráhy. Jinak řečeno stejnokroje, jakými jsou kalhoty, košile, svetr, mikina, bunda a obuv pro výkon své práce, jenž dostávají řidiči autobusů MHD a IDKV, průvodčí lanových drah, řidiči lanových drah, dispečeri dopravy a přepravy MHD a dopravního terminálu IDKV, vrátní a hlídači dopravního terminálu a parkovišť. Montérky, na kterých je uvedené logo společnosti, pracovní obuv a pracovní rukavice jsou nakupovány pracovníkům z kovovýroby, autoopravárenství, myčky, skladu pohonných hmot a odtahové služby.

### **3.1.6 Lidé**

Podnik věnuje dostatečnou pozornost nejen výběru svých zaměstnanců přes řádné výběrové řízení, ale také jejich vzdělávání a motivování. Dopravní podnik je řízen ředitelem s mnohaletou zkušeností v řízení velkých dopravních závodů. Zaměstnanci ve vedoucích pozicích dopravního útvaru i vedoucí střediska dopravy jsou dlouholetými zaměstnanci v dopravě. **Řidiči autobusů prochází pravidelným školením podle normy ISO 9001**, při kterém jsou seznámeni o nutnosti dodržovat podmínky vyskytujícími se při zajišťování dopravy osob a proškolení o chování k cestujícím. Pro vytváření dobrého vztahu, jak se svými zaměstnanci, tak i zákazníky, má organizace

jasně stanovená pravidla. Pro cestující má podnik vydané přepravní podmínky, které jsou v souladu se zákonem č. 11/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů a podle vyhlášky Ministerstva dopravy a spolu č. 175/2000 SB., o přepravním řádu pro veřejnou, drážní a silniční dopravu. [8]

### **3.1.7 Procesy**

Vrcholové vedení řídí své procesy v podniku také podle systému managementu kvality. Na základě tohoto systému pak identifikuje procesy pro realizaci a údržbu a trvalé zlepšování SMK.

#### **Politika kvality**

Aplikací systémové normy ISO: 9001:2008 v ucelených a organizačních částech společnosti chce vedení:

- 1) Trvale dosahovat zřetelné **pro-zákaznické chování**.
  - jako **prvořadý požadavek nejvyšší důležitosti v procesu dopravních služeb vůči zákazníkům a dalším zúčastněným partnerům**
- 2) Vytvářet **motivující pracovní prostředí pro své zaměstnance**.
  - plně se ztotožní s touto politikou jakosti a na svých stupních odpovědnosti přispívají k trvalé spokojenosti zákazníků
- 3) Při řízení jakosti uplatňovat princip **procesního přístupu**
  - **zdroje a činnosti jsou brány jako proces k dosažení vyšší produktivity při poskytování dopravních a opravárenských služeb**
- 4) Každý pracovník společnosti musí znát svůj pracovní rozsah.
- 5) Cíle společnosti v oblasti jakosti jsou formulovány tak, aby **trvale zlepšovaly systém**, jehož důsledkem budou naplňovány vzrůstající požadavky zákazníků.
- 6) V rozhodovacím procesu je uplatňována **analýza dat**.
  - napomůže k účinnému zavádění nápravných a preventivních opatření v dopravním procesu
- 7) **Ve spolupráci se subdodavateli** bude vytvořen takový **vzájemně výhodný vztah**, aby společně vytvořených hodnot bylo dosahováno snadněji a efektivněji.
- 8) Tato **politika kvality byla přijata vedením společnosti**



- **pro všechny její zaměstnance závazná**, vedením na všech stupních řízení podporována a je v celé organizační struktuře zřetelně komunikována. [70]

### 3.3 SWOT analýza

Při vytváření jednotlivých strategií se budu opírat o poznatky plynoucí z výše uvedeného marketingového mixu a marketingového prostředí.

Tabulka č.1: SWOT analýza dopravního podniku

<p><b>Silné stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouholeté působení a z toho plynoucí zkušenosti v provozování autobusové dopravy</li> <li>• pravidelné obnovování vozového parku</li> <li>• naplánované zavedení fungující odbavovací systém pomocí bezkontaktních čipových karet</li> <li>• vybavení všech autobusů moderní spojovací technikou a u MHD doplněnou o sdělovací zařízení pro nevidomé</li> <li>• zájezdová činnost je zajišťována kvalitními autobusy</li> <li>• kvalitní pracovní prostředí zajišťované dobrou stabilizací pracovníků</li> <li>• pozitivní přístup k inovacím</li> <li>• snaha o udržení standardu</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• malá zkušenost nových řidičů autobusů vyžaduje dlouhodobou koncepční práci při jejich výchově</li> <li>• nedostatečné využívání informačního systému</li> <li>• absence moderní informační techniky na Terminálech MHD a linkové dopravy</li> <li>• nedostatečná propagace podniku</li> <li>• s rozvojem nové a moderní dopravní techniky souběžně proškolovat technický a opravárenský personál</li> </ul>
<p><b>Příležitosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• po vstupu do EU se zvyšuje zájem o cesty do zahraničí</li> <li>• vytvoření integrovaného odbavovacího systému různých dopravců</li> <li>• vytvářet a zlepšovat informační systém na zastávkách a prostřednictvím různých médií</li> <li>• možnost širší dostupnosti dobíjení čipových karet</li> <li>• zabezpečení vysokého zájmu obyvatel a návštěvníků o MHD i o ostatní služby</li> </ul>	<p><b>Hrozby:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zvyšující se ceny energií</li> <li>• narůstající konkurence při poskytování služeb v opravárenství v regionu</li> <li>• vysoké nároky cestujících</li> <li>• rychlý růst v technologických trendech</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Bodově uvedené silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby plynoucí z okolí, jsou vybrané ty, které mají strategický význam.

## **S - O**

Při strategii využití silných stránek podniku, k získání výhod z příležitostí, můžeme využít nejvýznamnější silné stránky podniku, za které shledávám dlouholeté působení a z toho plynoucí zkušenosti v provozování autobusové dopravy, zavedení fungujícího odbavovacího systému, vybavení všech autobusů spojovací technikou, provozování zájezdové činnosti kvalitními autobusy a snahu o udržení standardu. Pro jednotlivé silné stránky podniku plynou možné příležitosti z okolí, kterých může podnik využít pro své lepší konkurenční postavení.

Na základě silné stránky podniku, zavedením fungujícího odbavovacího systému pomocí bezkontaktních čipových karet, může podnik využít příležitost a účastnit se tak na tvorbě odbavovacího systému různých dopravců. Zavedení odbavovacího systému s sebou přináší zjevně další příležitost, a to rozšířit dostupnost dobíjení čipových karet cestujícím.

Využití silné stránky zajišťování zájezdové činnosti kvalitními autobusy a příležitosti plynoucí ze vstupu do EU, po kterém se zvyšuje zájem o cesty do zahraničí, se podnik může zaměřit na získávání nových zákazníků. Například efektivnější propagací této služby.

Pokud by se podnik opíral o svůj pozitivní přístup k inovacím a snahy o udržení standardu, mohl by využít příležitost v podobě vytvoření a zlepšení informačního systému na zastávkách a prostřednictvím různých médií. Využití této příležitosti by vedlo jednak ke zkvalitnění služeb dopravního podniku, tak i k uspokojení vysokých nároků cestujících a případně zvýšení zájmu obyvatel a návštěvníků o městskou hromadnou dopravu. Zabezpečit vysoký zájem obyvatel a návštěvníků o MHD může samozřejmě i pravidelným obnovováním vozového parku, vybavením všech autobusů moderní spojovací technikou, u MHD doplněnou o sdělovací zařízení pro nevidomé.

## **W - O**

Slabé stránky podniku lze minimalizovat využitím příležitostí plynoucích z okolí. Za nejvýznamnější slabé stránky podniku bychom zde mohli shledat nedostatečné využívání informačního systému a propagace podniku především v prostorách zastávek a absence moderní informační techniky na Terminálech MHD a linkové dopravy.

Při využití příležitosti vytvoření a zlepšení informačního systému na zastávkách a prostřednictvím různých médií by podnik dosáhl odstranění první jmenované slabé stránky společnosti.

Nedostatečnou propagaci podniku především v prostorách zastávek může podnik opět tuto slabou stránku odstranit svou příležitostí o vytvoření a zlepšení informačního systému na zastávkách a prostřednictvím různých médií. Vznikla by tak možnost efektivně propagovat všechny služby dopravního podniku.

Slabou stránku v podobě souběžného proškolení technického a opravárenského personálu, v důsledku rozvoje nové a moderní dopravní techniky, podnik sice nemůže přímo odstranit, přesto může využít příležitost plynoucí z okolí a to zabezpečení vysokého zájmu obyvatel a návštěvníků. Zabezpečování vysokého zájmu obyvatel o MHD a ostatních služeb dopravního podniku může právě svými kvalifikovanými proškolenými zaměstnanci.

## **S - T**

Svými silnými stránkami podnik dokáže čelit většině hrozeb plynoucím z okolí. Mezi nejvýznamnější hrozby, které jsou ve SWOT analýze uvedené, bychom mohli řadit zvyšující se konkurenci v opravárenství, zvyšující se ceny energií a materiálu, zvyšující se nároky zákazníků a rychlý růst v technologických trendech.

Po definování konkurence při poskytování služeb v opravárenství, kterou jsem se zabývala v kapitole 3.2.2 vnější mikroprostředí je zřejmé, že hrozba narůstající konkurence v tomto odvětví je zde oprávněná. Vzhledem k tomu, že je podnik vybaven velkou opravárenskou dílnou s letitými zkušenostmi, nabízí širokou škálu služeb v tomto odvětví, které jsou podpořené kvalitním pracovním prostředím zajišťovaným dobrou stabilizací pracovníků a může čelit jednak stávající konkurenci, tak i nově příchozí. I přes dostatek silných stránek podniku pro eliminaci této hrozby, by se podnik mohl zaměřit na upevňování vztahu se stálými zákazníky a na získávání nových.

Protože nároky zákazníků jsou stále vyšší, ať už vzhledem k jejich zvyšujícím se zkušenostem, možnosti výběru nebo srovnání s konkurencí, by měl podnik této hrozbě věnovat dostatečnou pozornost. Zvyšující se nároky cestujících může společnost eliminovat svými silnými stránkami, jakými jsou zavedení fungujícího odbavovacího systému, vybavení autobusů moderní spojovací technikou a u MHD doplnění

sdělovacím zařízením pro nevidomé, kvalitní pracovní prostředí zajišťované dobrou stabilizací pracovníků a snahou o udržení standardu. Svůj standard si podnik snaží udržovat podle již zmiňované normy ČSN EN 9001: 2008.

Zvyšující se ceny energií podnik může do jisté míry odrážet svým doplňováním nízkopodlažních autobusů na CNG, které má uvedené ve svých cílech. Nákup potřebných energií i materiálů může podnik ovlivňovat i svým vhodným výběrem dodavatelů, který jsem již zmiňovala ve vnitřním mikroprostředí.

S hrozbou rychlého růstu v technologických trendech se musí potýkat i dopravní podnik a to hlavně vzhledem k povaze svých poskytovaných služeb. Konkrétně se jedná hlavně o obnovování vozového parku, odbavovacího systému a informačního systému. Pro dorovnávání vzrůstajících technologických trendů se podnik může snažit především svým pozitivním přístupem k inovacím a snahou o udržení standardu. Svým naplánovaným zavedením fungujícího odbavovacího systému pomocí bezkontaktních čipových karet, vybavením všech autobusů moderní spojovací technikou, u MHD doplněnou o sdělovací zařízení pro nevidomé a pravidelným obnovováním vozového parku jednoznačně snižuje zaostávání za novou technologií. Přesto by podnik neměl zapomínat na již zmiňovanou příležitost vytvoření a zlepšení svého informačního systému, které by přispělo k další eliminaci této možné hrozby.

## **W - T**

V případě této strategie by měl podnik řešit kumulaci nepříznivých předpokladů a zaměřit se na minimalizaci negativních efektů. O to větší význam by se měl přikládat již zmiňovaným slabým stránkám a hrozbám podniku. Přesto si myslím, že uvedené slabé stránky a hrozby by nemusely vést k tak markantní strategii jako je fúze, vyhlášení bankrotu a k následné likvidaci. Strategii by v tomto případě mohlo být omezení výdajů.

## 4 Finanční situace

### 5.1. Efektivnost společnosti

#### a) Vývoj Hospodářského výsledku - nákladů, výnosů a kompenzací

Tabulka č. 2: Hodnoty nákladů, výnosů a kompenzací roku 2008 - 2012 (v tis. Kč)

Ukazatel tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby celkem	233 649	241 984	229 176	229 575	236 355
Tržby bez kompenzací	163 915	167 206	151 804	146 474	152 643
Tržby osobní dopravy	108 064	125 009	106 261	97 189	100 400
Náklady celkem	273 520	284 548	273 340	270 779	277 423
Hospodářský výsledek bez kompenzací	-69 326	-74 326	-76 908	-82 662	-83 500
Kompenzace	69 734	74 778	77 316	83 101	83 712
Hospodářský výsledek skutečný	408	452	463	439	212

Zdroj:[Vlastní zpracování dle [10,11,12]]

Z následujících údajů vyplývá, že objem kompenzací pokrývá celkovou ztrátu společnosti způsobenou neefektivním nárůstem nákladů, např. v oblasti zvyšování mezd. V roce 2012 společnost skončila s nižším hospodářským výsledkem než v předchozích letech, především z důvodu neustále rostoucí ceny pohonných hmot. Meziroční nárůst cen nafty vzrostl o 7,18 % a cena za CNG o 4,25%.

#### b) Poměrové ukazatele hospodaření

Tabulka č. 3: Poměrové ukazatele hospodaření pro rok 2008 - 2012 (v tis. Kč)

Ukazatel tis. Kč/hal.	2008	2009	2010	2011	2012	Index 2012/2008
Spotřeba pohonných hmot	37 429	31 618	35 258	36 622	37 580	1,004
Mzdové náklady	68 172	73 314	71 675	70 327	71 589	1,050
Hal. sp. pohonných hmot k tržbám osobní dopravy	34,6358	25,2928	33,1802	37,6813	37,4306	1,081
Hal. celkové náklady k TBD	166,867	170,1778	180,0614	184,865	181,0746	1,085
Hal. MZN k TBD	63,0847	58,6469	67,4522	72,3606	71,3041	1,130
Hal. celkové N k tržbám	117,0645	117,5895	119,2712	117,9481	117,3756	1,006

Zdroj: :[Vlastní zpracování dle [10,11,12]]

Vývoj poměrových ukazatelů hospodaření dokazuje také nepříznivý vývoj v relaci nákladů a tržeb v absolutním vyjádření. Při porovnání mzdových nákladů k tržbám bez dotací roku 2012 oproti roku 2008 došlo k výraznému nárůstu o 13 % a u porovnání pohonných hmot k tržbám osobní dopravy se setkáváme s nárůstem o 8,1%.

## 5.2 Finanční vývoj jednotlivých středisek

V následujících tabulkách můžeme vidět, jak se vyvíjela finanční situace u jednotlivých středisek podniku od roku 2008 - 2012.

Tabulka č. 4: Finanční vývoj MHD autobusy

rok	tržby z pravidelné dopravy	tržby z nepravidelné dopravy	kompence	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	60 008 199	685 809	69 800	5 535	136 029	137 552	-1 522 736
2011	57 552 762	463 704	70 213	6 126	134 356	136 892	-2 535 981
2010	61 791 611	222 557	66 189	7 693	135 897	138 435	-2 538 208
2009	59 264 986	454 464	64 278	7 340	131 338	133 432	-2 093 410
2008	66 957 085	799 321	59 603 495,99	7 696	135 056	136 136	-1 080 939

Zdroj: [5]

Z hospodářských výsledků MHD je zřejmé, že se jedná o ztrátové odvětví a to hlavně vzhledem k vysokým nákladům. Tyto veřejné služby jsou z velké části dotované městem Karlovy Vary. Kompence se vypočítává dle výpočtu předběžného odborného odhadu prokazatelné ztráty dle nařízení vlády č. 493/2004 Sb. a musí být schválena na jednání Rady města Karlovy Vary. Dále některé linky jsou také dotované Krajským úřadem v Karlových Varech na základě smlouvy o závazku veřejné městské služby ve veřejné linkové osobní dopravě, k zajištění základní obslužnosti územního obvodu Karlovarského kraje dle výpočtu předběžného odborného odhadu prokazatelné ztráty, dle nařízení vlády č. 493/2004 Sb., a také obcemi. Přesto ovšem kompenzace nevykryje celkovou ztrátu.

Tržby z pravidelné dopravy se v roce 2010 navýšily zvýšením cen jízdného u jednotlivých jízdenek, a to z 8 Kč na 9 Kč a z 16 Kč na 18 Kč, u časových jízdenek měsíčních, čtvrtletních, pololetních. V roce 2012 došlo k navýšení cen jízdného u ročních kuponů a to z 200 Kč na 365 Kč. V ostatních tržbách jsou zahrnuty tržby jak za reklamy vylepených plakátů v autobusech, tak i za pronájem reklamních ploch na autobusech, ale také úhrady za dopravní nehody od zaměstnanců a pojišťoven.

Tabulka č. 5: Finanční vývoj - okresní doprava

rok	tržby z pravidelné dopravy	tržby z nepravidelné dopravy	kompenzace	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	23 015 526	7 353 954	8 056	288 450	38 714	38 826 158	-111 258
2011	22 680 396	7 181 891	6 807	267 590	36 937	37 154 359	-217 033
2010	21 890 395	14 495 706	6 439	622 455	43 448	43 012 070	436 203
2009	21 726 402	35 332 710	5 588	240 702	62 888	62 204 608	683 778
2008	23 275 558	8 861 803	5 442	1 695	39 275	40 379 116	-1 103 982

Zdroj: [5]

Z hospodářských výsledků okresní dopravy je zřejmé, že stejně jako u MHD se jedná o ztrátové odvětví a to hlavně vzhledem k vysokým nákladům. Tyto veřejné služby jsou dotované Krajským úřadem v Karlových Varech na základě smlouvy o závazku veřejné služby ve veřejné linkové osobní dopravě k zajištění základní obslužnosti územního obvodu Karlovarského kraje dle výpočtu předběžného odborného odhadu prokazatelné ztráty dle nařízení vlády č. 493/2004 Sb. a Ministerstvem dopravy na základě smlouvy o kompenzaci slev z jízdného ve veřejné osobní dopravě na dopravních službách nezahrnutých do smluv o veřejných službách uzavřená podle § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla, ve znění pozdějších předpisů a jejich prováděcích předpisů. Přesto ale kompenzace nevykryje celkovou ztrátu.

Tržby z pravidelné dopravy se od roku 2012 zvýšily a to z důvodu odkoupení dopravní firmy pana Faráře a tím se rozšířily služby o linky směr Bor, Hroznětín, což se projevilo i na kompenzaci. V roce 2009 a 2010 je kladný hospodářský výsledek díky tržbám z nepravidelné dopravy, kdy se podařilo uzavřít smlouvu o zajištění výluk pro České dráhy, a.s. pro město Chomutov. Ostatní tržby jsou tržby za průkazky a také za úhrady na dopravní nehody od zaměstnanců a pojišťoven.

Tabulka č. 6: Finanční vývoj - lanová dráha Imperiál

rok	tržby z obchodní činnosti	kompence	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	1 246 187	4 176 000	26 069	5 448 256	5 406 463	41 793
2011	1 190 294	4 156 000	20 250	5 366 544	5 372 923	-6 379
2010	1 145 468	4 315 000	21 225	5 481 693	5 481 815	-122
2009	1 096 584	4 095 000	12 606	5 204 190	4 885 717	318 473
2008	1 202 005	4 688 000	3 235	5 893 240	5 849 008	44 232

Zdroj: [5]

Provoz lanové dráhy Imperiál je součástí systému městské hromadné dopravy a proto i zde se Statutární město Karlovy Vary podílí na kompenzaci jízdného dle výpočtu předběžného odborného odhadu prokazatelné ztráty, dle nařízení vlády č. 493/2004 Sb. a musí být schválena na jednání Rady města Karlovy Vary.

Navýšení tržeb z obchodní činnosti se stejně jako u městské dopravy projevilo v době zdražování jízdného a to je v roce 2010, 2012. Ostatní tržby se navýšily v roce 2012 z důvodu zacvičování pracovníků lanových drah Diana a získáním nového zákazníka na pronájem reklamní plochy.

Tabulka č. 7: Finanční vývoj - parkoviště

rok	tržby z obchodní činnosti	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	7 763 010	96 480	7 859 490	8 086 297	-226 807
2011	7 439 787	0	7 439 787	7 235 179	204 608
2010	8 402 036	201 955	8 603 991	8 678 714	-74 723
2009	8 723 911	1 078	8 724 989	9 061 440	-336 451
2008	9 529 772	19 465	9 549 237	9 612 499	-63 262

Zdroj: [5]

Tržby z obchodní činnosti se od roku 2011 snížily, protože parkoviště Galerie a nábřeží Palacha přešly z nájemní smlouvy uzavřené se Statutárním městem Karlovy Vary na mandátní smlouvy uzavřené se Statutárním městem Karlovy Vary, kde je stanovena odměna, zatímco u parkovišť Varšavská, Tržnice, KOME, kde je uzavřena nájemní smlouva, se účtují veškeré tržby z provozu parkovišť. Ostatní tržby jsou mimořádné položky, které se každý rok neopakují. V roce 2010 se jednalo o prodej HIM (hmotný investiční majetek) a úhrady od pojišťovny za vzniklou škodu na parkovišti. V roce 2012 se jednalo o přeúčtování mzdových nákladů vnitro-fakturou za pracovníka zařazeného na parkovišti, kterého dočasně přeřadili na středisko dopravní terminál.



Vysoké náklady jsou zapříčiněny vysokou cenou za pronájem parkovišť od Statutárního města Karlovy Vary a za ostrahu a úklid parkovišť Tržnice, Varšavská.

Tabulka č. 8: Finanční vývoj - parkovací automaty

rok	tržby z obchodní činnosti	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	1 594 325	9 800	1 604 125	1 270 424	333 701
2011	1 591 167	10 167	1 601 334	1 348 706	252 628
2010	1 593 792	14 160	1 607 952	1 424 176	183 776
2009	1 617 736	72 646	1 690 382	1 543 787	146 595
2008	1 604 993	23 374	1 628 367	1 338 384	289 983

Zdroj: [5]

Tržby z obchodní činnosti poslední tři roky stagnují. Ostatní tržby jsou např. aktivace automatů, přeúčtování mzdových nákladů pracovníka dopravy za udržování provozu parkovacích automatů, úhrady od pojišťoven za vzniklé škody. Kladný hospodářský výsledek je způsobený především nižšími náklady.

Tabulka č. 9: Finanční vývoj - Dopravní terminál

rok	tržby z obchodní činnosti	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	4 904 756	4 914	4 909 670	4 894 917	14 753
2011	5 164 170	0	5 164 170	5 130 493	33 677
2010	5 100 128	0	5 100 128	4 878 388	221 740
2009	5 285 489	150 061	5 435 550	5 492 959	-57 409
2008	5 712 034	2 000	5 714 034	5 296 795	417 239

Zdroj: [5]

Tržby z obchodní činnosti jsou v letech 2008 až 2012 vyrovnané vzhledem ke stálým dopravcům, kteří využívají vjezdy a stání na dopravním terminálu v Karlových Varech pro pravidelnou i pro nepravidelnou dopravu. Kladný hospodářský výsledek střediska dopravního terminálu je způsoben úspěšným snižováním provozních nákladů.

Tabulka č. 10: Finanční vývoj - čerpací stanice

rok	tržby z obchodní činnosti	tržby vnitro	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	24 571 906	991 137	24 453	25 587 496	25 074 411	513 086
2011	20 644 829	1 009 228	44 578	21 698 635	21 094 344	604 291
2010	15 977 177	1 059 799	32 638	17 069 614	16 504 428	565 185
2009	15 977 177	1 059 799	32 638	17 069 614	16 504 428	565 185
2008	21 053 733	1 163 744	30 904	22 248 381	21 207 553	1 040 828

Zdroj: [5]

Kladného hospodářského výsledku podnik dosahuje neustálou kontrolou cen jejich konkurentů při odběru nafty od dodavatele, a na základě toho udržují nižší ceny než konkurence, což se projevuje na zvýšených tržbách obchodní činnosti. V nitro tržbách jsou zahrnuty tržby za vlastní odběr, který klesá v důsledku obnovy vozového parku. Jinými slovy se jedná o nahrazování autobusů jezdících na PHM za autobusy, jezdící na CNG, u kterých jsou ceny nižší.

Tabulka č. 11: Finanční vývoj - autoopravárenství

rok	tržby z obchodní činnosti	tržby vnitropodnikové	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	2 667 992	12 318 603	257 673	15 244 268	15 021 472	222 796
2011	3 155 082	12 645 450	98 648	15 899 180	15 568 432	330 748
2010	2 721 442	13 762 106	47 391	16 530 939	15 302 121	1 228 818
2009	3 298 768	12 638 429	115 992	16 053 189	15 873 531	179 658
2008	3 200 875	12 006 841	161 067	15 368 783	14 933 656	435 127

Zdroj: [5]

Středisko autoopravárenství bychom mohli označit za velmi prosperující, a to hlavně vzhledem k vysokým vnitropodnikovým tržbám, díky rozsáhlému vozovému parku dopravního podniku.

Tabulka č. 12: Finanční vývoj - sklad náhradních dílů

rok	tržby z obchodní činnosti	tržby vnitropodnikové	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	479 981	1 582 774	0	2 062 755	1 987 436	75 319
2011	420 048	1 633 097	140	2 053 286	1 823 312	229 973
2010	61 720	1 752 871	17 320	1 831 911	1 541 313	290 598
2009	47 324	2 053 294	3 283	2 103 901	1 617 789	486 112
2008	11 208	1 258 606	11 558	1 281 372	1 406 282	-124 910

Zdroj: [5]

Hlavně vzhledem k postupnému snižování tržeb z obchodní činnosti můžeme vidět pokles zisku hospodářského výsledku, přesto je středisko náhradních dílů stále ziskové, a to díky využívání skladu pro vlastní potřeby střediskem autoopravárenství.

Tabulka č. 13: Finanční vývoj- kovovýroby, údržby a nákladní služby

rok	tržby z obchodní činnosti	tržby vnitropodnikové	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	313 034	1 495 320	760	1 809 114	1 698 046	111 068
2011	712 327	1 731 555	0	2 443 882	2 526 429	-82 546
2010	913 862	1 691 447	292	2 605 600	2 649 720	-44 120
2009	1 428 364	1 721 808	0	3 150 172	3 157 268	-7 096
2008	11 208	1 258 606	11 558	1 281 372	1 406 282	-124 910

Zdroj: [5]

Největším odběratelem služeb je Statutární město Karlovy Vary, pro které se vyrábí označníky, přístřešky, lavičky, stánky apod. V roce 2012 je vidět velký pokles těchto tržeb z důvodu menších zakázek právě od tohoto odběratele. Vnitropodnikové tržby jsou na stejné úrovni a vychází nejvíce ze služeb za úklidy, údržby, přepravy a to pro všechna střediska dopravního podniku, pro dopravu výroba a údržba označníků, laviček.

Tabulka č. 14: Finanční vývoj - mycí linka

rok	tržby z obchodní činnosti	tržby vnitropodnikové	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	518 251	1 343 808	-6	1 862 053	2 109 673	-247 619
2011	665 658	1 313 585	122	1 979 365	1 961 725	17 640
2010	718 153	1 476 100	108	2 194 361	2 287 721	-93 361
2009	884 101	1 527 229	-168	2 411 162	2 298 348	112 814
2008	1 323 169	1 631 360	-401	2 954 128	2 892 949	61 179

Zdroj: [5]

Mycí linku dopravní podnik provozuje hlavně proto, že v případě využívání této služby jiným poskytovatelem, by náklady ještě více převyšovaly vzniklou ztrátu. I vnitropodnikové tržby odpovídají tomu, že je mycí linka využívána především pro mytí autobusů dopravního podniku.

Tabulka č. 15: Finanční vývoj - výroba reklamy

rok	tržby z obchodní činnosti	tržby vnitropodnikové	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	529 436	624 236	1 000	1 154 672	1 130 150	24 522
2011	701 190	401 112	3 298	1 105 600	1 072 286	33 315
2010	667 344	566 224	3 700	1 237 268	1 112 408	124 859
2009	683 432	578 651	1 200	1 263 283	1 145 245	118 038
2008	1 004 296	425 037	1 000	1 430 333	1 226 284	204 049

Zdroj: [5]

Hospodářský výsledek pro rok 2011 klesl a to z důvodu snížení vnitropodnikových služeb, které jsou prováděny především pro středisko doprava za polepy reklam umístěných na autobusech. Zatím co v roce 2012 klesly tržby z obchodní činnosti snížením zájmu firem o tuto službu.

Tabulka č. 16: Finanční vývoj - stánkový prodej

rok	tržby z obchodní činnosti	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	1 828 719	0	1 828 719	1 674 818	153 902
2011	1 854 465	2 403	1 856 868	1 647 915	208 953
2010	1 819 398	54	1 819 452	1 638 296	181 156
2009	1 794 931	0	1 794 931	1 638 299	156 632
2008	1 817 788	12 500	1 830 288	1 664 029	166 259

Zdroj: [5]

Stánkový prodej se nachází v hospodářském zisku a to hlavně z důvodu velkého zájmu o pronájem stánků na lázeňsky frekventované zóně.

Tabulka č. 17: Finanční vývoj - lanová dráha Diana

rok	tržby z obchodní činnosti	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	7 956 261	129 165	8 085 426	7 136 115	949 311
2011	8 012 297	39 815	8 052 113	6 735 560	1 316 552
2010	6 606 521	137 299	6 743 820	6 522 842	220 978
2009	7 035 465	242 431	7 277 896	6 826 583	451 312
2008	6 869 307	66 455	6 935 762	6 546 436	389 326

Zdroj: [5]

Lanová dráha Diana je provozována v rekreačním režimu a spolu s Vyhlídkovou věží na Výšině přátelství a restaurací tvoří výraznou turistickou atraktivitu lázeňského města Karlovy Vary. Podle hospodářského výsledku je zřejmé, že je o tuto atrakci velký zájem, proto zisk plně pokrývá náklady na provoz jak z lanové dráhy, tak i náklady z Vyhlídkové věže Diana, kdy dochází k přeúčtování tržeb z jízdného vnitro-fakturou, vzhledem k tomu, že v ceně jízdenky je zahrnuta i cena za vstup na věž.

Tabulka č. 18: Finanční vývoj -vyhlídková věž Diana

rok	tržby z obchodní činnosti	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	1 165 153	0	1 165 153	408 241	756 912
2011	1 550 332	0	1 550 332	457 944	1 092 388
2010	1 283 519	0	1 283 519	550 521	732 998
2009	1 341 805	24 006	1 365 811	396 278	969 533
2008	1 327 157	0	1 327 157	508 819	818 338

Zdroj: [5]

Tržby z obchodní činnosti se přeúčtovávají z tržeb z obchodní činnosti lanové dráhy Diana a to ve výši 18%.

Tabulka č. 19: Finanční vývoj - restaurace Diana

rok	tržby z obchodní činnosti	ostatní tržby	tržby celkem	náklady celkem	hospodářský výsledek
2012	842 450	0	842 450	529 506	312 944
2011	806 301	0	806 301	568 496	237 805
2010	761 580	250	761 830	522 293	239 537
2009	806 460	0	806 460	516 392	290 068
2008	748 664	0	748 664	523 385	225 279

Zdroj: [5]

Vzhledem k tomu, že je restaurace Diana pronajímána firmě Mgr. Michael Kučera, tak nájemné plně pokrývá náklady a tudíž je zde kladný hospodářský výsledek.

## 5. Marketingový průzkum

### 5.1 Výběr vzorku

Při získávání výzkumného vzorku jsem se řídila náhodným stratifikovaným výběrem. Jinak řečeno, pro výběr homogenní skupiny jsem si stanovila kritérium, že respondenti musí být **obyvatelé Karlových Varů a okolí**. Kritérium bylo zvoleno zcela logicky, protože předpokladem vyplnění dotazníku je alespoň minimální povědomí o dopravním podniku, který se nachází a poskytuje své služby v Karlových Varech.

### 5.2 Dotazník

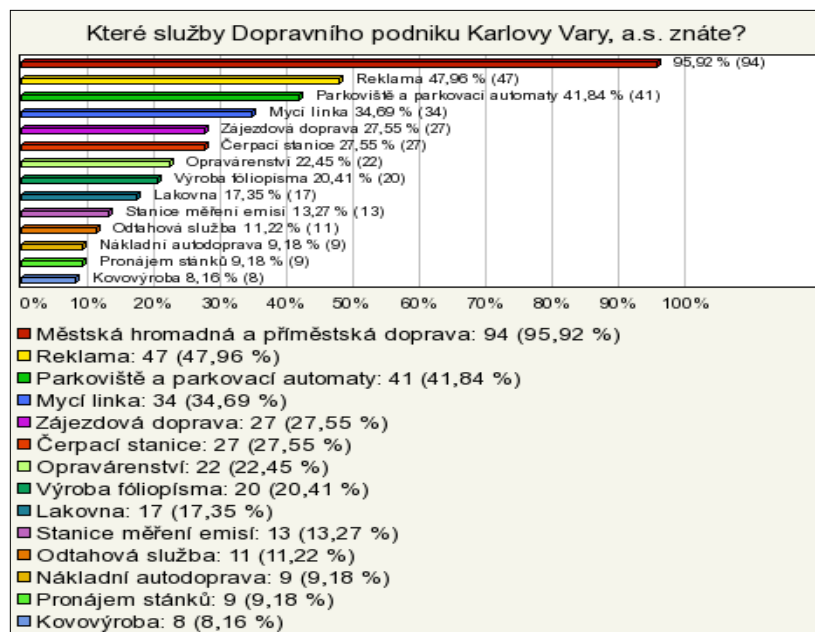
V dotazníku, viz. příloha M, je uvedeno **10 otázek** a to převážně polozavřených. První 3 otázky jsou sestavené tak, aby zjišťovaly znalost a využívání služeb dopravního podniku, ale také k tomu, aby využívané služby mohli respondenti ohodnotit. Otázka č. 4 zjišťuje, jak velký by byl případný zájem o zasílání aktuálních informací na e-mail o službách pouze využívaných zákazníkem. Další dvě otázky jsou věnovány reklamě umístěné na vnitřních plochách a vnějších plochách autobusů, které měly zjistit míru vnímání této formy reklamy a případný zájem o ní. Otázky č. 7, 8 a 9 jsou pouze hypotetické. Smyslem následujících dvou otázek je určit, jak velký zájem by byl v případě uspořádání soutěže, která by spočívala v natočení krátkého, poutavého videa nebo pořízení zajímavé fotografie o službách dopravního podniku a jestli nabídnutá výherní cena v podobě roční permanentky na autobus, parkoviště nebo mycí linku, by pro ně byla dost atraktivní. Další otázka je směřována na mycí linku podniku a zjišťuje, zda by se po zavedení určitých bonusů, jakými by mohlo být 11 mytí zdarma, zvedl zájem o tuto službu. Poslední otázka je otevřená a její odpovědi by měly poukazovat na možné rezervy a zároveň sloužit jako námět na zlepšení služeb.

### 5.3 Výsledky průzkumu

Na základě odpovědí získaných od **100 respondentů** bude marketingový průzkum vyhodnocen. Vyplněné dotazníky byly získány jednak pomocí elektronického dotazníku přes vyplnto.cz a jednak pomocí tištěného dotazníku.

Výsledky z grafu č. 1 jednoznačně ukazují, že nejvíce respondentů zná městskou hromadnou a příměstskou dopravu. Znalost ostatních služeb je však ve velkém závěsu a nedosahují ani 50 %. Bylo by tedy vhodné, aby se podnik zaměřil na **progresivnější marketing**.

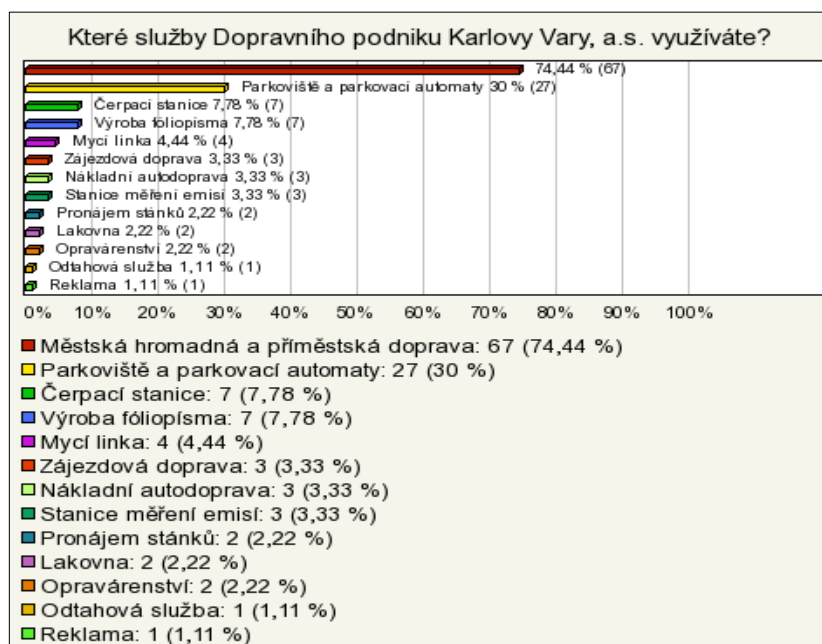
Obrázek č. 8: Znalost služeb dopravního podniku



Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Nejvíce využívanou službou dopravního podniku podle výsledků dosáhla samozřejmě opět městská hromadná a příměstská doprava. Druhou nejvíce využívanou službou je sice parkoviště, ale dosahuje pouze 30 %. Ostatní služby jsou minimálně využívány, lze tomu přisuzovat už nízké výsledky z předešlé otázky.

Obrázek č. 9: Využívané služby dopravního podniku



Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Co se týče hodnocení služeb, které respondenti využívají, vycházejí pozitivně nadprůměrné hodnoty. Vyzdvihla bych především vysokou průměrnou hodnotu u parkoviště a parkovacích automatů, která dosahuje 4,414. Předpokládám, že této příznivé hodnoty dosáhla i svou nově zavedenou službou SMS parkovné. Hlavní poskytovaná služba dopravního podniku sice nedosahuje nejvyšších hodnot, přesto je také velice příznivá. Celkově lze předpokládat, že převážná většina respondentů shledává jednotlivé služby jako kvalitní.

**Ohodnot'te ty služby dopravního podniku, které využíváte? Číselná škála 1-5 znamená od nedostačující po velmi kvalitní.** (nepovinná, maticová: 1/2/3/4/5)

Tabulka č. 20: Hodnocení využívaných služeb

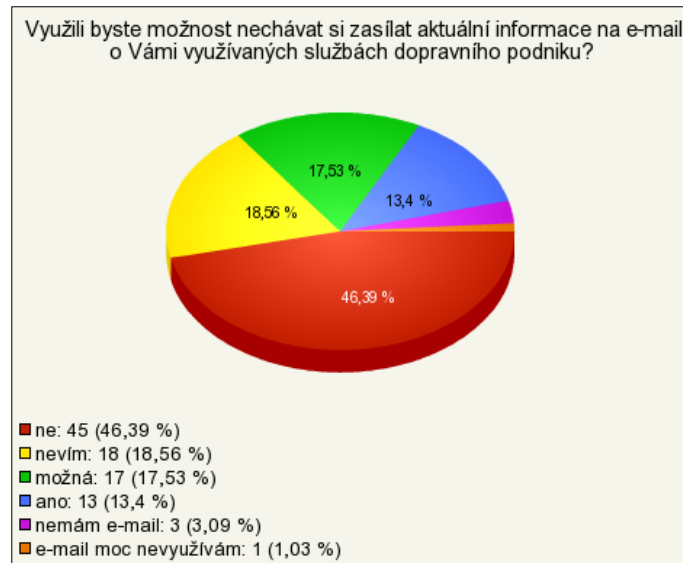
Podotázka	Průměr
Městská hromadná a příměstská doprava	3.603
Zájezdová doprava	3.429
Opravárenství	3.8
Lakovna	3.8
Kovovýroba	3
Výroba fóliopísmá	4.1
Mycí linka	3.5
Čerpačí stanice	4.3
Stanice měření emisí	3.6
Parkoviště a parkovací automaty	4.414
Pronájem stánků	3.5
Reklama	4.25
Odtahová služba	3.75
Nákladní autodoprava	3.8

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

U následující otázky můžeme vidět jednoznačnou odpověď, že by respondenti možnosti zasílání e-mailů o jimi využívaných službách dopravního podniku nevyužili. K tomuto výsledku však můžeme přisuzovat jednak malé využívání jednotlivých služeb a jednak současný nepříliš pozitivní přístup uživatelů k zasílaným e-mailům.



Obrázek č. 10: Zájem o zasílání e-mailů



Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Reklamu umístěnou na plochách autobusů dopravního podniku respondenti vnímají jen někdy a menší část z nich, přesto nezanedbatelná, jí vnímá pravidelně. Lze tedy tento způsob reklamy považovat celkově za efektivní.

Obrázek č. 11: Vnímání reklamy

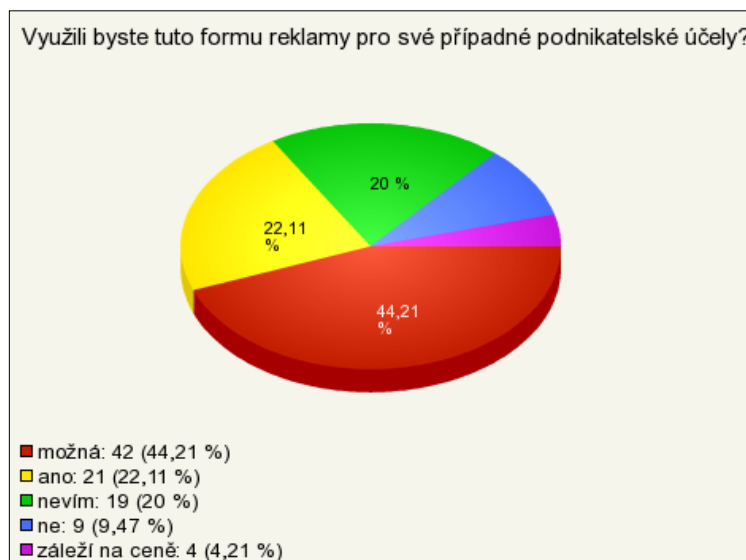


Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Další otázkou je zjištěno, že více jak 44 % respondentů by využilo možná tuto formu reklamy pro své případné podnikatelské účely a více jak 22 % se přiklonilo k jejímu využití. Z výsledků je tedy zřejmé, že nejenom tuto formu reklamy respondenti vnímají,

ale pokládají ji též za efektivní a to vzhledem k příklonění k možnosti vlastního využití. Viděla bych zde proto možnost v **získávání potencionálních zákazníků**.

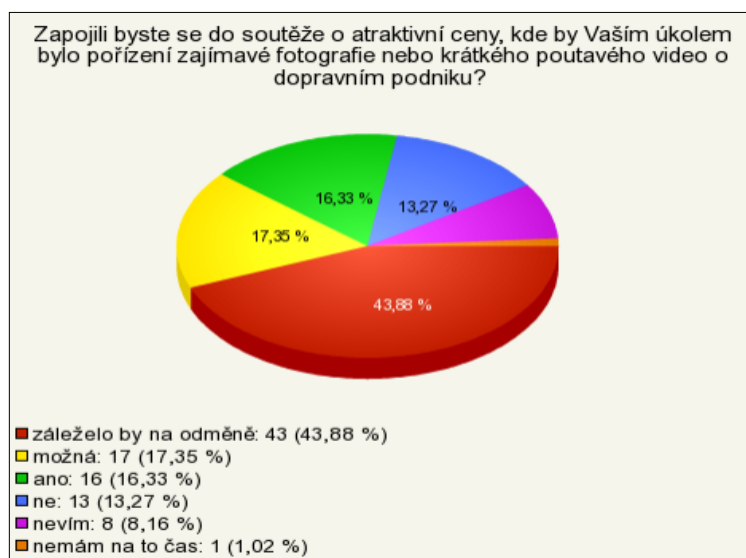
Obrázek č. 12: Potencionální využití reklamy



Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Pokud by se společnost rozhodla uspořádat soutěž tohoto typu, z výsledků je jasné, že největším podnětem pro zapojení do soutěže by byla výherní cena. Měla by se tedy věnovat dostatečná pozornost při stanovení cen. Přes 16% respondentů by se do soutěže zapojilo a přes 17% možná, setkáváme se tedy spíše s pozitivním ohlasem.

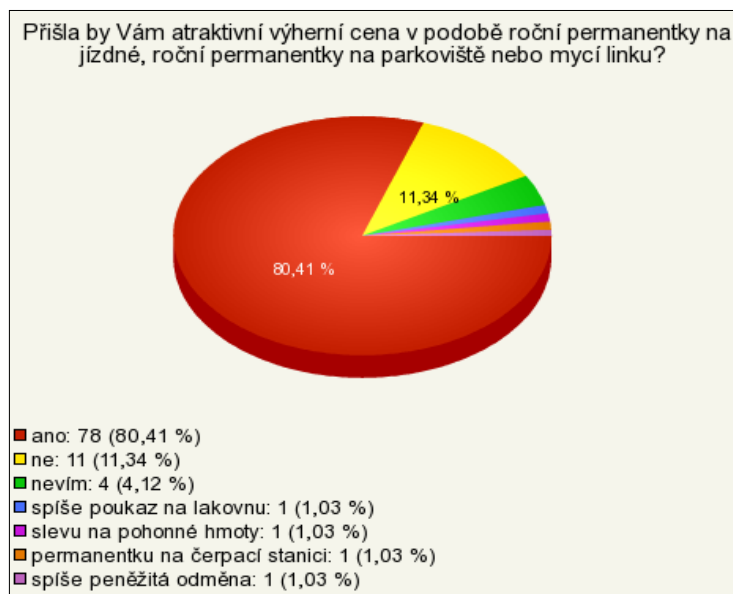
Obrázek č. 13: Zapojení do soutěže



Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Následující otázka navazuje na předešlou a měla by zjistit, zda by navrhnutá výherní cena v podobě ročních permanentek byla dostatečně atraktivní. Jednoznačně vychází odpověď s více jak 80 % pro ano. Lze z toho usuzovat, že ti, co v předešlé otázce odpověděli, že záleží na odměně, shledávají odměnu dostatečně atraktivní a mohla by je motivovat do té míry, že by se do soutěže zapojili.

Obrázek č. 14: Atraktivita výherní ceny



Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Výsledky plynoucí z odpovědí otázky č. 9 se sice přiklánějí k odpovědi možná, ale tato odpověď je nejednoznačná. Celkově lze říci, že by nebylo zanedbatelné, kdyby podnik zavedl nějaký systém bonusů do mycí linky.

Obrázek č. 15: Zájem o mycí linku po zavedení bonusů



Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Poslední otázka přinesla různorodé odpovědi, které však mohou společnosti poukázat na to, kde respondenti vnímají určité rezervy dopravního podniku. Je jasné, že ne všechny může v plné míře podnik sám ovlivnit, přesto by se mohl zaměřit na větší informovanost o výlukách a náhradních spojích. Informační letáky umístěné u jízdnic řádů a na autobusech by mohly být více výrazné a řidiči by mohli také přispět k informovanosti. Řidiči autobusů dopravního podniku jsou sice proškolení ke správnému chování k cestujícím, přesto z návrhů na zlepšení vyplývá, že respondenti, zde vidí jisté rezervy.

Tabulka č. 21: Náměty na zlepšení služeb

Námět	Počet
• pravidelnější spoje	15x
• zlepšit chování řidičů	4x
• včasná informovanost o výlukách a náhradních spojích	4x
• lepší návaznost spojů	4x
• snížit ceny MHD	3x
• zmodernizovat dolní nádraží a tržnici	2x
• více autobusových zastávek	2x
• více bezbariérových spojů	2x
• více nočních spojů	2x
• snažit se zajistit, aby autobusem nejezdili bezdomovci	2x
• dodržování jízdního řádu	1x
• parkoviště u Tržnice zdarma	1x
• lepší informační systém	1x
• přístroj na označování lístků i uprostřed autobusu	1x
• mohl by si vzít příklad z jiných měst např. Prahy, Plzně	1x
• zrušit změny linek MHD od začátku letošního roku	1x
• jsem spokojen se službami	1x
• služby mi přijdou dost kvalitní	1x
• služby nevyužívám	1x
• nic	1x

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Marketingovým průzkumem jsem chtěla zjistit, jaké povědomí mají obyvatelé Karlových Varů a okolí o dopravním podniku a jeho poskytovaných službách a jak je hodnotí. Dále jsem do dotazníku přiřadila otázky, které by mohly vést k návrhům pro společnost. Tyto otázky byly zaměřeny na e-mail marketing, virální marketing a na podporu prodeje. Z výsledků z průzkumu lze celkově říci, že by se podnik měl zaměřit na zvýšení propagace o svých poskytovaných službách progresivnější marketing pro reklamu umístěnou na vnitřních i vnějších plochách autobusů a na zavedení určité podpory prodeje pro mycí linku. Naopak jako cestu ke svým zákazníkům bych neviděla v zavedení e-mail marketingu.

## 6 Vlastní návrhy

Pro zlepšení podnikatelské strategie dopravního podniku bych navrhovala zařadit mezi definované strategické cíle dopravního podniku **vytvoření marketingového oddělení** a to hlavně vzhledem k:

- nedostatečnému využívání komunikačních nástrojů marketingového mixu
- záporným hospodářským výsledkům několika středisek společnosti
- slabému povědomí obyvatel Karlových Varů a okolí o produktech nabízených dopravním podnikem, které vyplynulo z mého marketingového průzkumu
- možnosti získání potenciálních zákazníků

**Marketingové oddělení** by společnosti pomocí plánování napomáhalo jednak dosáhnout lepší pozice na trhu a jednak získat příslušnou úroveň zisku. Většinou střední firmy vytvářejí takové marketingové oddělení, které se liší podle počtu zaměstnanců. Může se tedy jednat o marketingové oddělení o jednom zaměstnanci, ale také oddělení s několika zaměstnanci. Vzhledem k potřebám a možnostem dopravního podniku si myslím, že vytvoření marketingového oddělení s jedním zaměstnancem, který by byl odpovědný za celý marketing a příslušné aktivity, by bylo dostačující.

**Faktická realizace** marketingového oddělení předpokládá:

- vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace a vytvoření marketingového útvaru
  - vytvoření, udržování a aktualizaci marketingového informačního systému
  - účelné použití marketingových nástrojů
  - motivování marketingových pracovníků
  - vypracování rozpočtů podporujících realizaci
  - tvorbu podnikové kultury a podnikového prostředí podporující realizaci strategie
- [15]

Pro splnění těchto činností musí platit, že ti, kdo plán realizují, jsou seznámeni s jeho cíli a prostředky k jejich dosažení a mají přesně vymezené úkoly individuální odpovědnosti a konečné termíny plnění. **Odpovědný marketingový manažer** (pracovník) by měl využívat marketingové zdroje a prostředky efektivně a ekonomicky. Měl by **mít schopnost zhodnotit výkonnost marketingových programů, jednotlivých produktů, zákazníků, segmentů, efektivnosti jednotlivých složek**

**marketingového mixu, spokojenost zákazníků a další schopnosti.** Při výběru pracovníka marketingového oddělení by proto měl dopravní podnik věnovat dostatečnou pozornost. [15]

Jak z marketingového průzkumu vyplynulo, případné marketingové oddělení by se mohlo zaměřit na:

- **virální marketing**
- **podporu prodeje**
- **progresivnější marketing pro poskytovanou reklamu**

Pokud by podnik vyhlásil soutěž o natočení krátkého poutavého videa nebo pořízení zajímavé fotografie, mohl by tím docílit zvýšení povědomí obyvatel o ostatních službách dopravního podniku, už jenom tím, že natáčení videa nebo pořízení fotografie předpokládá jejich znalost. Soutěžící by si pravděpodobně nejdříve prostudoval veškeré služby dopravního podniku před natáčením a fotografováním. O soutěži by se samozřejmě mluvilo a i tím by se zvýšil efekt ohlasu po zapojení do soutěže. Tak, aby se o soutěži dozvědělo nejvíce lidí, by podnik mohl využít reklamu na plochách autobusů i v jejich prostoru a své webové a facebookové stránky. Pro dostatečné motivování lidí, ochotných zapojit se do soutěže, by podnik mohl stanovit **atraktivní výherní cenu v podobě roční permanentky na jízdné, roční permanentky na parkoviště, nebo roční permanentky na mycí linku**.

Pokud by se vítězné video opravdu povedlo a mělo by předpokládaný tzv. virální náboj, mohlo by samovolně dojít k šíření tohoto videa a tedy i o šíření reklamy o dopravním podniku a jeho službách. Dá se předpokládat, že by bylo docházelo k jeho sdílení už samotným výhercem videa. Co se týče fotografie, ta by mohla posloužit jako poutavý propagační materiál o službách dopravního podniku. Jedná se celkově o nízkonákladovou formu reklamy, která může být **vysoce účinná**.

**Podpora prodeje** by mohla být zavedena pro **středisko mycí linka**, která se nachází v záporném hospodářském výsledku. Zavedením určitých bonusů, jako např. již zmiňované 11. mytí zdarma, by mohlo vést k většímu zájmu využití mycí linky, přesto podle průzkumu by nebylo tak efektivní. Potřebného efektu na zvýšení zájmu o tento druh poskytované služby bych viděla v zavedení atraktivnějších bonusů, nebo ve formě slev na další mytí.

**Na progresivnější marketing** v oblasti poskytované reklamy, by se podnik mohl zaměřit hlavně vzhledem k tomu, že obyvatelé města Karlovy Vary a okolí, v

dostatečné míře vnímají reklamu na vnitřních i vnějších plochách autobusů, a tak by o využití této formy reklamy přinejmenším uvažovali. Dá se z toho tedy usuzovat, že podnik má potencionální zákazníky. Zaměřit by se mohl především na firmy a podnikatele, u kterých potřebu jejich propagace lze předpokládat.

Bez ohledu na návrhy vyplývající z marketingového průzkumu bych dále navrhovala, aby se marketingové oddělení zaměřilo na **získávání dalších finančních prostředků z Dotací ze Strukturálních fondů EU 2014 - 2020 pro obchodní společnosti a podnikatele**. Základem pro získání těchto finančních prostředků by byla účast pracovníka na seminářích, webinářích např. u společnosti DELEGO, s.r.o., která je českou společností bez zahraniční účasti a zajišťuje školení na klíč. Výhodou těchto firemních školení je individuální přístup a orientace na konkrétní potřeby a specifika společnosti. Jinými slovy, pomocí této společnosti, by se mohlo dosáhnout získání nemalých finančních prostředků pro Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s.. [4]



## **Závěr**

Cílem bakalářské práce je především po uvedení strategie, cílů podniku a po analyzování marketingové strategie a po zjištění finančního stavu podniku, formulovat vlastní návrhy pro stávající strategii dopravního podniku.

Teoretická východiska, která jsou zpracována z odborných literárních titulů, jsou zaměřena na základní pojmy, týkající se podnikatelské strategie podniku, na význam marketingu, marketingového prostředí, marketingového mixu služeb a SWOT analýzy.

Praktická část se zaměřuje nejprve na představení společnosti DPKV, včetně její historie, popsání jednotlivých činností a postavení na trhu služeb v minulosti i současnosti. Dále je součástí praktické části charakterizování mikroprostředí a makroprostředí, rozšířený marketingový mix služeb a SWOT analýza s jednotlivými strategiemi.

Součástí praktické části je i vlastní marketingový průzkum, který má podat informace o povědomí, znalosti a využití služeb obyvateli Karlových Varů a okolí a potvrzení nebo vyvrácení možných návrhů.

Završením praktické části práce jsou formulované vlastní návrhy, které spočívají v zařazení marketingového cíle do strategických cílů podniku. Strategický cíl spočívá v zavedení marketingového oddělení, které by se mohlo zaměřit na virální marketing prostřednictvím uspořádání soutěže o natočení krátkého poutavého videa a zajímavé fotografie, které by posloužily jako propagační materiál na podporu prodeje prostřednictvím bonusů nebo slev pro středisko mycí linka a na progresivnější marketing pro poskytovanou reklamu. Dalším návrhem je, že by se marketingové oddělení mohlo zaměřit na získávání dalších finančních prostředků z Dotací ze Strukturálních fondů EU 2014 - 2020 pro obchodní společnosti a podnikatele.

Návrhy definované v bakalářské práci by mohly posloužit pro Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s. k vylepšení jeho podnikatelské strategie.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza dopravního podniku.....	48
Tabulka č. 2: Hodnoty nákladů, výnosů a kompenzací roku 2008 - 2012 (v tis. Kč) ....	52
Tabulka č. 3: Poměrové ukazatele hospodaření pro rok 2008 - 2012 (v tis. Kč) .....	52
Tabulka č. 4: Finanční vývoj - MHD autobusy .....	53
Tabulka č. 5: Finanční vývoj - okresní doprava .....	54
Tabulka č. 6: Finanční vývoj - lanová dráha Imperiál.....	55
Tabulka č. 7: Finanční vývoj - parkoviště .....	55
Tabulka č. 8: Finanční vývoj - parkovací automaty .....	56
Tabulka č. 9: Finanční vývoj - Dopravní terminál.....	56
Tabulka č. 10: Finanční vývoj - čerpací stanice .....	56
Tabulka č. 11: Finanční vývoj - autoopravárství .....	57
Tabulka č. 12: Finanční vývoj - sklad náhradních dílů.....	57
Tabulka č. 13: Finanční vývoj - kovovýroby, údržby a nákladní služby.....	58
Tabulka č. 14: Finanční vývoj - mycí linka .....	58
Tabulka č. 15: Finanční vývoj - výroba reklamy .....	58
Tabulka č. 16: Finanční vývoj - stánkový prodej .....	59
Tabulka č. 17: Finanční vývoj - lanová dráha Diana.....	59
Tabulka č. 18: Finanční vývoj - vyhlídková věž Diana.....	59
Tabulka č. 19: Finanční vývoj - restaurace Diana .....	60
Tabulka č. 20: Hodnocení využívaných služeb .....	63
Tabulka č. 21: Náměty na zlepšení služeb.....	67

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo společnosti.....	16
Obrázek č. 2: Organizační struktura .....	25
Obrázek č. 3: Schéma denních linek MHD .....	30
Obrázek č. 4: Autovláček.....	31
Obrázek č. 5: Historický autobus.....	31
Obrázek č. 8: Reklamní předměty ke 100. výročí lanovky Diana .....	43
Obrázek č. 9: Reklama na autobusu dopravního podniku .....	43
Obrázek č. 10: Znalost služeb dopravního podniku .....	62
Obrázek č. 11: Využívané služby dopravního podniku .....	62
Obrázek č. 12: Zájem o zasílání e-mailů .....	64
Obrázek č. 13: Vnímání reklamy .....	64
Obrázek č. 14: Potencionální využití reklamy .....	65
Obrázek č. 15: Zapojení do soutěže.....	65
Obrázek č. 16: Atraktivita výherní ceny .....	66
Obrázek č. 17: Zájem o mycí linku po zavedení bonusů.....	67

## Seznam použitých zkratek

a.s.	Akciová společnost
BBA	Bachelor of Business Administration (absolvent vysoké školy ekonomické)
CNG	Compressed natural gas (Stlačený zemní plyn)
ČR	Česká republika
ČSN	Česká soustava norem
ČSAD	Československá automobilová doprava
DPKV	Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s.
DPH	Daň z přidané hodnoty
Dr.	Doktor
EU	Evropská unie
EN	Evropská norma
GUTS	Green Urban Transport Systems
IDKV	Příměstská doprava Karlovy Vary
Ing.	Ingénieur (Inženýr)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
JŘ	Jízdní řád
Kč	Korun českých
MHD	Městská hromadná doprava
PSČ	Poštovní směrovací číslo
PR	Public relations (Vztahy s veřejností)
SB	Sbírka zákonů
SMK	Systém management kvality
SMS	Short message servis (služba krátkých textových zpráv)
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
STK	Stanice technické kontroly
RNDr	Rerum naturalium doctor (Doktor přírodních věd)

## Zdroje

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování: pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 278. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 432. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. C. H. Beck. Praha 2001, s. 256. ISBN 80-7179-603-4
- [4] DELEGO, s.r.o. *Seminář: Dotace ze Strukturálních fondů EU 2014-2020 pro obchodní společnosti a podnikatele*. Praha, 2014.
- [5] DOPRAVNÍ PODNIK KARLOVY VARY, a.s. *Hospodářské výsledky útvarů 2008-2012*. Karlovy Vary, 2013.
- [6] DOPRAVNÍ PODNIK KARLOVY VARY, a.s. *Program a předpokládané vize Dopravního podniku Karlovy Vary, a.s.* Karlovy Vary, 2011.
- [7] DOPRAVNÍ PODNIK KARLOVY VARY, a.s. *Relevantní cíle vztahující ke GUTS*. Karlovy Vary, 2010.
- [8] DOPRAVNÍ PODNIK KARLOVY VARY, a.s. *Příručka kvality: systému managementu kvality*. Karlovy Vary, 2013.
- [9] DOPRAVNÍ PODNIK KARLOVY VARY, a.s. *Scénář k připravovanému dokumentu o DPKV*. Karlovy Vary, 2004.
- [10] DOPRAVNÍ PODNIK KARLOVY VARY, a.s. Účetní závěrka r.2008. [online]. © 2009-2010 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z : <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a237119&dokumentId=B+341%2fSL50%40KSPL&klic=aq9nq2>
- [11] DOPRAVNÍ PODNIK KARLOVY VARY, a.s. Účetní závěrka r.2010. [online]. © 2009-2010 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z : <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a237119&dokumentId=B+341%2fSL56%40KSPL&klic=esuzgy>
- [12] DOPRAVNÍ PODNIK KARLOVY VARY, a.s. Účetní závěrka r.2012. [online]. © 2011-2012 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z : <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a237119&dokumentId=B+341%2fSL72%40KSPL&klic=xw06pk>
- [13] DYTRT, Zdeněk., *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006, s. 196. ISBN 80-247-1589-9.
- [14] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, s. 170. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [15] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 200. ISBN 80-247-0447-1.
- [16] HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [17] Inflace: druhy, definice, tabulky. In: *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- [18] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2012, s. 313. ISBN 978-80-4209-0

- [19] JANEČKOVÁ, Ludmila. Marketing služeb. Praha: Grada, 2000, s. 179. ISBN 80-7169-995-0
- [20] KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení – teorie pro praxi*. C. H. Beck. Praha 2002, 206 s. ISBN 80-7179-578-X
- [21] KOTLER, Philip. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5
- [22] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [23] KONEČNÝ, Miloš. Finanční analýza a plánování. Brno: PC-DIR spol. s.r.o. - Nakladatelství, 1996. ISBN 80-214-0841-3-X
- [24] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 277. ISBN 80-247-0966-x.
- [25] Metoda SMART. [online]. [cit. 2013-2-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>
- [26] MOLTER, Uli. *VHD překonává hranice!: aktéři, sítě, plánování a organizace přeshraničních projektů místní veřejné dopravy - Německo-Rakousko a Německo-Česko*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 304. ISBN 978-80-247-4576-3.
- [27] MRÁZ, Jakub. DOPRAVNÍ PODNIK KARLOVY VARY, a.s. *Půlstoletí ve službách města: 1954-2004*. Praha: Vydavatelství Wolf, 2004, 98 s.
- [28] *Návštěvnost města Karlovy Vary 2013*. Karlovy Vary, 2014. Dostupné z: [http://www.karlovyvary.cz/sites/default/files/partneri/tz\\_navstevnost\\_2013.pdf](http://www.karlovyvary.cz/sites/default/files/partneri/tz_navstevnost_2013.pdf)
- [29] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, s. 581. ISBN 80-247-0254-1.
- [30] PORTER, Michael. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 403. ISBN 80-85605-11-2
- [31] Předběžný odhad HDP: 4.čtvrtletí 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit.2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021414.doc>
- [32] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 320. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [33] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 296. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- [34] Sčítání lidu, domů a bytů 2001: Pramenné dílo. In: *Český statistický úřad* [online]. 2005, 2006 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/kapitola/4132-05--36800>
- [35] Služby: Kovovýroba. *DPKV* [online]. 2009 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: Zdroj: <http://www.dpkv.cz/cz/kovovyroba>
- [36] Služby: Lanovka Dopravního podniku. *DPKV* [online]. 2009 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: Zdroj: <http://www.dpkv.cz/cz/lakovna-dopravniho-podniku-karlovy-vary>
- [37] Služby: Měření emisí. *DPKV* [online]. 2009 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: Zdroj: <http://www.dpkv.cz/cz/mereni-emisi>

- [38] Služby: Nákladní autodoprava. *DPKV* [online]. 2009 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: Zdroj: <http://www.dpkv.cz/cz/nakladni-autodoprava>
- [39] Služby: Odtahová služba. *DPKV* [online]. 2009 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: Zdroj: <http://www.dpkv.cz/cz/odtahova-sluzba>
- [40] Služby: Opravárenství. *DPKV* [online]. 2009 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: . Zdroj: <http://www.dpkv.cz/cz/opravarenstvi>
- [41] Služby: Převážní kancelář. *DPKV* [online]. 2009 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: Zdroj: <http://www.dpkv.cz/cz/prepravni-kancelar>
- [42] Služby: Reklamní polepy autobusů DPKV. *DPKV* [online]. 2009 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.dpkv.cz/cz/reklamni-polepy-autobusu-dpkv>
- [43] Služby: Reklamní polepy-foliopísmo. *DPKV* [online]. 2009 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: Zdroj: <http://www.dpkv.cz/cz/reklamni-polepy-foliopismo>
- [44] Současnost DPKV: Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s. *DPKV* [online]. 2009 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.dpkv.cz/cz/dopravni-podnik-karlovy-vary>
- [45] Společenská odpovědnost firem. In: *Ipodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-11-14]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/spolecenska-odpovednost-firem.html>
- [46] Tiskové zprávy. In: *Euroconsultans* [online]. 2012 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: [http://www.euroconsultants.cz/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=35&Itemid=564150-5](http://www.euroconsultants.cz/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=35&Itemid=564150-5)
- [47] TOMEK, Jan. *Marketingová strategie podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 179. ISBN 80-85603-03-9
- [48] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 232. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [49] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 700. ISBN 80-7261-029-5.
- [50] Výdaje na výzkum a vývoj jsou nejvyšší od vzniku ČR. In: *Český statistický úřad* [online]. 7.11.2013. 2013 [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vydaje\\_na\\_vyzkum\\_a\\_vyvoj\\_jsou\\_nejvyssi\\_od\\_vzniku\\_cr\\_20131107](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vydaje_na_vyzkum_a_vyvoj_jsou_nejvyssi_od_vzniku_cr_20131107)
- [51] Základní výsledky sčítání lidu, domů a bytů 2011: Karlovarský kraj. In: *Český statistický úřad* [online]. 2012, 2013 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/06041-12-n+k3051\\_2012](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/06041-12-n+k3051_2012)
- [52] ZIKMUND, Martin. *Marketingová komunikace není jen reklama*. In: *Businessvize.cz* [online]. 2010-2011 [cit. 2012-12-31]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/komunikace/marketingova-komunikace-neni-jen-reklama>

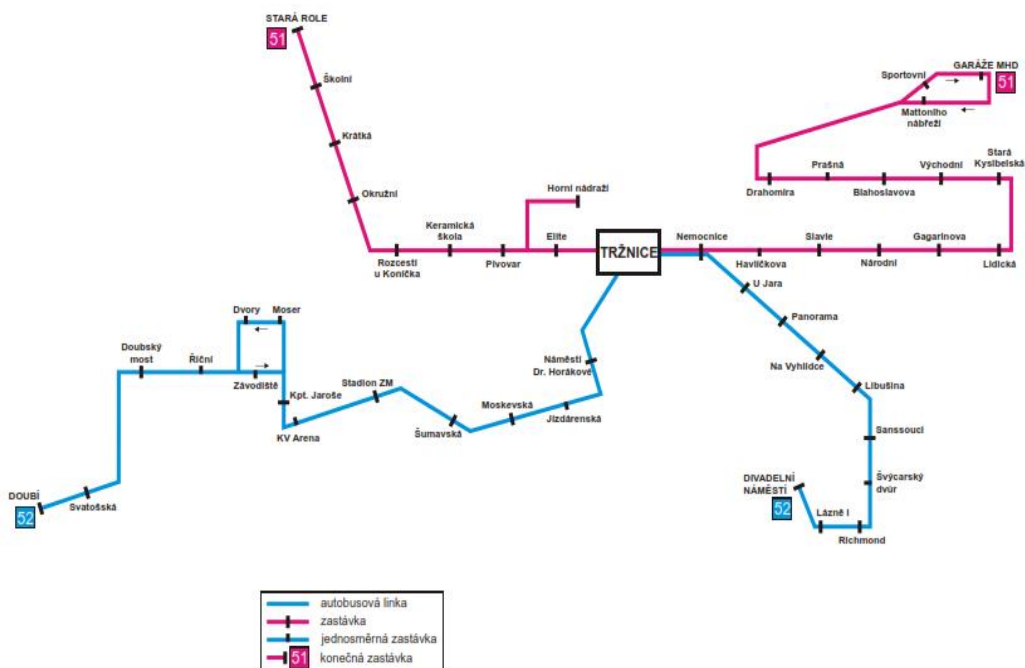
# Přílohy

## Příloha A : Organizační struktura-členění dle hospodářské činnosti (středisek)

středisko (útvár)	prov. č.	Název			
05	051	050 Středisko SPRÁVA a.s.			
		059 Středisko SPRÁVA a.s. - nedaňová SPRÁVA a.s. (050+059)			
		082 Středisko VYPOČETNÍ TECHNIKY			
		086 Středisko ubytovna Diana			
		SPRÁVA a.s. celkem (050+059+082+086)			
09	090,092,096,099	Správa a.s. - korekce (rozpuštění správní režie)			
300	250	T Ú - středisko kovovýroby a údržby			
		255 T Ú - středisko výroby reklam			
	303	304	340 T Ú - Dílna - provoz autoopravenství		
			342 T Ú - Dílna - kantýna (pronájem) T Ú - středisko AUTOOPRAVENSTVÍ (051+340)		
		305	365 T Ú - středisko pneuservis (ekonomický pronájem) T Ú - středisko AUTOOPRAVENSTVÍ CELKEM (340+342+365)		
			350 T Ú - Dílna - provoz správy střediska dílen		
		306	307	360 T Ú - Dílna - provoz MTZ	
				375 T Ú - Dílna - provoz čerpací stanice	
				376 T Ú - Dílna - provoz olejové hospodářství T Ú - středisko M T Z (360 + 375 + 376) T Ú - středisko O P R A V Á R E N S T V Í (304+350+306)	
				370 T Ú - středisko mycí linka	
				TECHNICKÝ ÚTVAR (250-255-365-370-303)	
		600	603	604	621 D Ú - Doprava - provoz autobusy MHD - pravidelná doprava ODO
	623 D Ú - Doprava - provoz autobusy MHD - pravidelná doprava ZDO				
	630 D Ú - Doprava - provoz Triathlon				
	635 D Ú - Doprava - provoz festivalové služby				
640 D Ú - Doprava - provoz ostatní činnosti					
665 D Ú - Doprava - provoz MHD					
667 D Ú - Doprava - provoz technického zabezpečení					
668 D Ú - Doprava - provoz lázeňské dopravy - autoviláček D Ú - Doprava - provoz MHD AUTOBUSY - pravidelná doprava daňově uznatelná (621+623+630+635+640+665+667+668)					
629 D Ú - Doprava - provoz autobusy MHD - nedaňové náklady					
645 D Ú - Doprava - provoz 50 výročí DPKV					
649 D Ú - Doprava - ostatní činnost nedaňová (dokl. o použití) D Ú - Doprava - provoz MHD AUTOBUSY - pravidelná doprava (621+623+629+630+635+640+645+649+665+667+668)					
622 D Ú - Doprava - provoz autobusy MHD - nepravidelná doprava D Ú - Doprava - středisko MHD (603+622)					
607	607				650 D Ú - Doprava - provoz správa střediska dopravy
					671 D Ú - Doprava - středisko parkovišť
					675 D Ú - Doprava - středisko parkovišť dle mandátní smlouvy D Ú - Doprava - středisko parkovišť celkem
			672 D Ú - Doprava - středisko parkovací automaty		
			681 D Ú - Doprava - středisko odtahová služba		
703	702		704	705	690 D Ú - Doprava - středisko dopravní terminál
					721 D Ú - Doprava - provoz okresní doprava pravidelná ODO
					723 D Ú - Doprava - provoz okresní doprava pravidelná ZDO
					724 D Ú - Doprava - provoz okresní doprava pravidelná ZDO - Bor,Sadov D Ú - středisko IDKV - pravidelná ZDO (723-724)
					725 D Ú - Doprava - provoz okresní doprava pravidelná ODO - Bor,Sadov D Ú - středisko IDKV - pravidelná (721+723-724+725)
			722 D Ú - Doprava - provoz okresní doprava nepravidelná		
			729 D Ú - Doprava - provoz okresní doprava nedaňové náklady D Ú - středisko IDKV (721+722+723+724+729)		
			730 D Ú - Doprava - provoz okresní doprava spedice D Ú - středisko IDKV + SPEDICE (721+722+723+724+729+730)		
			D Ú - středisko DOPRAVA (602+650+607+672+690+703)		
			803	803	831 D Ú - LD - provoz Imperiál
832 D Ú - LD - provoz Diana					
840 D Ú - LD - provoz vyhlídková věž Diana					
850 D Ú - LD - provoz správa střediska D Ú - středisko LD (831+832+840+850)					
DOPRAVNÍ ÚTVAR (601+803)					
800	806		873 Středisko stánkového prodeje		
			860 Provoz restaurace Diana		
			862 Provoz stánek Diana Středisko restaurace Diana (860 + 862)		
			Střediska řízená přímo ředitelem společnosti (873-806)		
900	900	950 Ostatní režie			
		975 Ostatní - Sportovní 32			
		985 Ostatní - projekt EU GUTS			
		OSTATNÍ celkem (873-806)			



## Příloha B: Schéma nočních linek



DPKV © 2009

## Příloha C: Zájezdový autobus



## Příloha D: Nepřestupní jízdenka základní



**Příloha E: Tarify lanovky Diana**

	<b>JELENÍ SKOK</b>	<b>DIANA</b>	<b>TAM A ZPĚT</b>
Osoby starší 15 let	25 Kč	45 Kč	80 Kč
Děti od 6 let do 15 let	13 Kč	25 Kč	40 Kč
Rodinná jízdenka ( rodiče + 2 děti)	55 Kč	110 Kč	170 Kč
Člen skupiny (od 10 cestujících)	22 Kč	40 Kč	70 Kč
Člen skupiny dětí 6-15let (od 10 cestujících)	11 Kč	20 Kč	35 Kč
Držitelé průkazky ZTP a ZTP/P	13 Kč	25 Kč	40 Kč
Pes	-	25 Kč	-
Jízdní kolo	-	40 Kč	-
Vyhlídková věž DIANA	-	zdarma	-
Držitelé časových jízdnek DPKV	-	zdarma	-

**Příloha F: Cenové tarify zájezdové dopravy**

<b>Typ autobusu</b>		<b>Sazba 1km jízdy</b>	<b>Čekání 1/4hod.</b>	<b>Časová sazba 1hod.</b>
Standardní bus	Karosa 934,954	29 Kč	30 Kč	800 Kč
	Renault			
	Karosa 931,932			
Luxusní mikrobus	Iveco Daily Stratos	21 Kč	30 Kč	600 Kč
Luxusní bus	Karosa LC 955,956	30 Kč	30 Kč	750 Kč
	Lux bus DOMINO	31 Kč	30 Kč	800 Kč
	Zavazadlový vlek	1 Kč		
Velkokapacitní bus	Karosa 941	33 Kč	30 Kč	850 Kč
	Karosa Ares			

**Příloha G: Ceník výlepů plakátů v MHD a příměstské dopravě, bez DPH**

formát A5 - š 210 mm, v 147 mm

<b>Potřeba ks</b>	<b>Hrazené ks</b>	<b>1 týden</b>	<b>2 týdny</b>	<b>3 týdny</b>	<b>4 týdny</b>
61	46	1.288 Kč	2.576 Kč	3.864 Kč	5.152 Kč
19	13	364 Kč	728 Kč	1.092 Kč	1.456 Kč
80	59	1.652 Kč	3.304 Kč	4.956 Kč	6.608 Kč

formát A4 - š 210 mm, v 297 mm

<b>Potřeba ks</b>	<b>Hrazené ks</b>	<b>1 týden</b>	<b>2 týdny</b>	<b>3 týdny</b>	<b>4 týdny</b>
61	46	2.576 Kč	5.152 Kč	7.728 Kč	10.304 Kč
19	13	728 Kč	1.456 Kč	2.184 Kč	2.912 Kč
80	59	3.304 Kč	6.608 Kč	9.912 Kč	13.216 Kč

formát A3 - š 420 mm, v 297 mm (POUZE NA ŠÍŘKU)

<b>Potřeba ks</b>	<b>Hrazené ks</b>	<b>1 týden</b>	<b>2 týdny</b>	<b>3 týdny</b>	<b>4 týdny</b>
61	46	4.186 Kč	8.372 Kč	12.558 Kč	16.744 Kč
19	13	1.183 Kč	2.366 Kč	3.549 Kč	4.732 Kč
80	59	5.369 Kč	10.738 Kč	16.107 Kč	21.476 Kč

**Příloha H:** Orientační ceny lakovny

<b>Popis práce</b>	<b>nový lak</b>	<b>metalický lak</b>
Maska přední	908 Kč	1.029 Kč
Přední kapota	3.630 Kč	4.235 Kč
Zadní kapota	2.420 Kč	2.783 Kč
Příčka chladiče	1.452 Kč	1.694 Kč
Podběh	1.452 Kč	1.694 Kč
Blatník	2.420 Kč	2.783 Kč
Střecha	3.993 Kč	4.356 Kč
Přední nárazník	2.662 Kč	3.025 Kč
Dveře	2.783 Kč	3.146 Kč
Zadní bok	2.662 Kč	3.025 Kč
Zadní čelo	1.210 Kč	1.452 Kč
Zadní nárazník	2.662 Kč	3.025 Kč
Práh	1.210 Kč	1.452 Kč
Dveřní falce	908 Kč	1.150 Kč
5-té dveře	3.025 Kč	3.388 Kč
Lak celého vozu (Fabia)	24.200 Kč	29.040 Kč

**Příloha CH:** Cenové tarify parkovacích automatů v provozu

<b>Automat v ulici města</b>	<b>ZÓNA</b>	<b>č. aut.</b>	<b>0,5 hod.</b>	<b>1 hod.</b>	<b>2 hod.</b>	<b>3 hod.</b>
<b>Moskevská</b>	1	1,2	15 Kč	30 Kč	50 Kč	80 Kč
<b>Dr. Davida Bechera</b>	1	4,5,6,7				
<b>Bělehradská</b>	1	8				
<b>Jaltská</b>	1	9,10				
<b>Náměstí M. Horákové</b>	1	11				
<b>Západní</b>	1	12				
<b>Nábřeží Jana Palacha</b>	1	22				
<b>Koptova (u autoškoly Jordán)</b>	2	3	10 Kč	20 Kč	40 Kč	60 Kč
<b>Bezručova</b>	2	14				
<b>Jateční 5</b>	2	19				
<b>Jateční 11 (u správy ZČE)</b>	2	20				
<b>Jateční 13</b>	2	21				

**Příloha I: Ceník odtahové služby bez DPH**

<b>Odtahová služba do 2 t celkové hmotnosti vozidla</b>	
Paušální platba do 20 km	1 060,00 Kč
Cena za 1 km	18,00 Kč
Manipulace	700,00 Kč
Vyproštění	dle skutečných nákladů
Střežení vozidla cena za každý započatý den	150,00 Kč
Mýto	dle skutečných nákladů
Oprávněná čekací doba každých započatých 30 min	200,00 Kč
<b>Odtahová služba od 2 t do 3,5 t celkové hmotnosti vozidla</b>	
Paušální platba do 20 km	1 100,00 Kč
Cena za 1 km	20,00 Kč
Manipulace	700,00 Kč
Vyproštění	dle skutečných nákladů
Střežení vozidla cena za každý započatý den	150,00 Kč
Mýto	dle skutečných nákladů
Oprávněná čekací doba každých započatých 30 min	200,00 Kč
<b>Odtahová služba od 3,5 t do 7,5 t celkové hmotnosti vozidla</b>	
Paušální platba do 20 km	2 200,00 Kč
cena za 1 km	30,00 Kč
manipulace	1 600,00 Kč
Vyproštění	dle skutečných nákladů
střežení vozidla cena za každý započatý den	400,00 Kč
mýto	dle skutečných nákladů
Oprávněná čekací doba každých započatých 30 min	200,00 Kč
<b>Silniční služba do 3,5 t</b>	
Paušální platba do 20 km včetně 30 min práce mechanika	600,00 Kč
Cena za jeden km asistenčního vozidla	16,00 Kč
Práce mechanika 30 min	300,00 Kč
Odemčení vozidla paušál	1 000,00 Kč
<b>Silniční služba od 3,5 t do 7,5 t</b>	
Paušální platba do 20 km včetně 30 min práce mechanika	800,00 Kč
Cena za jeden km asistenčního vozidla	20,00 Kč
Práce mechanika 30 min	400,00 Kč
<b>Přeprava nákladů (stavební materiál atd.)</b>	
Cena za 1 km	20,00 Kč
Práce HR za 1 hod	800,00 Kč

# Lanovka, výletní restaurace a rozhledna DIANA

## Ideální místo pro rodinný výlet

- výjezd lanovou dráhou přímo k restauraci
- nejznámější karlovarská rozhledna
- krásné prostředí lázeňských lesů
- hlavní sál s krbem, lesní terasa
- minizoo s možností pohladit si zvířátka, dětské hřiště



- zvěřinové hody, dobrůtky na grilu
- v létě otevřena zahrada s fresh nápoji a sladkostmi

**Z Diany vedou známé  
turistické trasy pro pěší  
lázeňskými lesy!**



**Příloha K: Mikrobus**





## Příloha L: Jízdenky na autovláček

652659 DPKV Jízdenka na autovláček 50 Kč\_1AK.pdf 1 3.3.2014 14:21:32

**DOPRAVNÍ PODNIK**  
KARLOVY VARY, a.s.

Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s.  
Sportovní 656/1, 360 09 Karlovy Vary  
DIČ: CZ48364282

**JÍZDENKA**  
v hodnotě **50 Kč**  
PADESÁT KORUN ČESKÝCH  
cena včetně snížené sazby DPH

**AUTOVLÁČEK**

Číslo: 000000

Platí pro jednu jízdu  
Valid for one ride  
Gültig für eine Fahrt  
Действующий на одну поездку

652659 DPKV Jízdenka na autovláček 50 Kč\_1AK.pdf 2 3.3.2014 14:21:32



POPPY.  
CARLSBAD HOTEL SINCE 1949

## VOUCHER POPPY DESSERT

ZDARMA · FREE · GRATIS · БЕСПЛАТНО

Hotel Resort Poppy, Hamerská 1, 362 15 Karlovy Vary - Březová,  
tel.: +420 353 224 849, web: www.resortpoppy.com

660523 DPKV Jízdenka na autovláček 80 Kč\_1AK.pdf 1 3.3.2014 13:19:49

**DOPRAVNÍ PODNIK**  
KARLOVY VARY, a.s.

Dopravní podnik Karlovy Vary, a.s.  
Sportovní 656/1, 360 09 Karlovy Vary  
DIČ: CZ48364282

**JÍZDENKA**  
v hodnotě **80 Kč**  
OSMDESÁT KORUN ČESKÝCH  
cena včetně snížené sazby DPH

**AUTOVLÁČEK**

Číslo: 000000

Platí pro dvě jízdy  
Valid for two rides  
Gültig für zwei Fahrt  
Двусторонний билет  
(1 проезд туда и обратно)

660523 DPKV Jízdenka na autovláček 80 Kč\_1AK.pdf 2 3.3.2014 13:19:49



POPPY.  
CARLSBAD HOTEL SINCE 1949

## VOUCHER POPPY DESSERT

ZDARMA · FREE · GRATIS · БЕСПЛАТНО

Hotel Resort Poppy, Hamerská 1, 362 15 Karlovy Vary - Březová,  
tel.: +420 353 224 849, web: www.resortpoppy.com

## Příloha M: Dotazník

1. Které služby Dopravního podniku Karlovy Vary, a.s. znáte?  
Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 14 možností.

- Městská hromadná a příměstská doprava
- Zájezdová doprava
- Opravárenství
- Lakovna
- Kovovýroba
- Výroba fóliopísmá
- Mycí linka
- Čerpací stanice
- Stanice měření emisí
- Parkoviště a parkovací automaty
- Pronájem stánků
- Reklama
- Odtahová služba
- Nákladní autodoprava

1. Které služby Dopravního podniku Karlovy Vary, a.s. znáte?  
Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 14 možností.

- Městská hromadná a příměstská doprava
- Zájezdová doprava
- Opravárenství
- Lakovna
- Kovovýroba
- Výroba fóliopísmá
- Mycí linka
- Čerpací stanice
- Stanice měření emisí
- Parkoviště a parkovací automaty
- Pronájem stánků
- Reklama
- Odtahová služba
- Nákladní autodoprava

2. Které služby Dopravního podniku Karlovy Vary, a.s. využíváte?  
Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 14 možností.

- Městská hromadná a příměstská doprava
- Zájezdová doprava
- Opravárenství
- Lakovna
- Kovovýroba
- Výroba fóliopísmá
- Mycí linka
- Čerpací stanice
- Stanice měření emisí
- Parkoviště a parkovací automaty
- Pronájem stánků
- Reklama
- Odtahová služba
- Nákladní autodoprava

3. Ohodnoťte ty služby dopravního podniku, které využíváte? Číselná škála 1-5 znamená od nedostačující po kvalitní.

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1-5:

Městská hromadná a příměstská doprava:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Zájezdová doprava:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Opravárenství:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Lakovna:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Kovovýroba:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Výroba fóliopísmá:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Mycí linka:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Čerpací stanice:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Stanice měření emisí:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Parkoviště a parkovací automaty:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Pronájem stánků:  1  2  3  4  5

Reklama:  1  2  3  4  5

Odtahová služba:  1  2  3  4  5

Nákladní autodoprava:  1  2  3  4  5

4. Využili byste možnost nechávat si zasílat aktuální informace na e-mail o Vámi využívaných službách dopravního podniku?

ano  možná  nevím  ne Vlastní odpověď:

5. Vnímáte reklamu umístěnou v prostorách a na autobusech dopravního podniku?

ano  někdy  nevím  ne Vlastní odpověď:

6. Využili byste tuto formu reklamy pro své případné podnikatelské účely?

ano  možná  nevím  ne Vlastní odpověď:

7. Zapojili byste se do soutěže o atraktivní ceny, kde by Vaším úkolem bylo pořízení zajímavé fotografie nebo krátkého poutavého video o dopravním podniku?

ano  možná  záleželo by na odměně  nevím  ne Vlastní odpověď:

8. Přišla by Vám atraktivní výherní cena v podobě roční permanentky na jízdné, roční permanentky na parkoviště nebo mycí linku?

ano  nevím  ne Vlastní odpověď:

9. Začali byste mycí linku dopravního podniku více využívat v případě zavedení bonusů za pravidelné mytí vašeho vozu např. 11 mytí zdarma?

ano  možná  nevím  ne Vlastní odpověď:

10. Co byste zlepšili na poskytovaných službách dopravního podniku?

## **Abstrakt**

CVIKLOVÁ, Lucie. *Podnikatelská strategie Dopravního podniku Karlovy Vary (DPKV)*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni 66 s., 2014

**Klíčová slova:** podnikatelská strategie, cíle, marketing, marketingové prostředí, marketingový mix služeb, SWOT analýza, virální marketing

Předložená práce řeší podnikatelskou strategii Dopravního podniku Karlovy Vary, a.s. Cílem této bakalářské práce je, po definování aktuální a marketingové strategie a finanční situace, podat vlastní návrhy na zlepšení této stávající strategie. Při práci jsem se zaměřila na teoretická východiska podnikatelské strategie, základní údaje o dopravního podniku, marketingové prostředí, rozšířený marketingový mix služeb, swot analýzu, efektivnost společnosti a finanční vývoj jednotlivých středisek. Součástí práce je dále vlastní marketingový průzkum, kterým jsem chtěla zjistit, jaké povědomí mají obyvatelé Karlových Varů a okolí o dopravním podniku, jeho službách a které z nich využívají, jak je hodnotí a jak by reagovali při zavedení určitých změn. Závěrem práce podávám vlastní návrhy, které vyplynuly i z výsledků mého marketingového průzkumu, v podobě zavedení marketingového oddělení mezi stávající strategické cíle. Konkrétní návrhy na zlepšení podnikatelské strategie by mohly být přínosem hlavně pro dopravní podnik.

## **Abstract**

CVIKLOVÁ, Lucie. *Business strategy of Public Transit Company Karlovy Vary (DPKV)*. Undergraduate Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen. 66 p., 2014

**Keywords:** business strategy, aims, marketing, marketing environment, marketing mixture of services, SWOT analysis, viral marketing

This submitted thesis deals with the business strategy of Public Transit Company Karlovy Vary (DPKV). The aim of this undergraduate thesis is, after definition of a current and marketing strategy and a financial situation, to suggest my own ideas for improvement of the current strategy. I focused on theoretical solutions of business strategy, basic data about the public transit company, marketing environment, extended marketing mixture of services, SWOT analysis, efficiency of the company and financial development of individual centres. The part of the thesis is my own marketing research where I wanted to find out whether the people living in Karlovy Vary and in its surroundings have knowledge about the public transit company, its services and which of them they use, how they evaluate them and how they would react to implementation of certain changes. In the 'Conclusion' part of the thesis I propose motions, which emerged from the results of my marketing research, for introducing of a marketing department among current strategy aims. Specific ideas for improvement of business strategy could be of benefit mostly to the public transit company.