



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

Marketingová komunikace podniku

COMPANY MARKETING COMMUNICATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Tadeáš Zugar

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zugar Tadeáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová komunikace podniku

v anglickém jazyce:

Company Marketing Communication

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M., Personální management, 1.vydání, Praha, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169614-5.

KOTLER, P., Marketing od A do Z, Praha, Management Press, 2003, ISBN 80-7261-082-1.

KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 368 s. ISBN 80 - 7261 - 033 – 3.

WALKER, A, Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

KOTLER, P., Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.11.2015

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá marketingovou komunikací podniku BORS Břeclav a.s. Teoretická část je věnována vymezení hlavních marketingových pojmů a marketingovému výzkumu. V analytické části se věnují fungování celé organizace a všech jejích činností. Návrhová část je věnována nové marketingové komunikaci a hledání nových marketingových možností.

ABSTRACT

The thesis deals with marketing communications business of BORS Břeclav a.s. The theoretical part is devoted to the definition of the main concepts of marketing and marketing research. The analytical part is devoted to the functioning of the entire organization and all its activities. The proposal section is devoted to new marketing communication and finding new marketing opportunities.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový výzkum, marketingová strategie, analýza, hodnota, značka

KEYWORDS

Marketing research, marketing strategy, analysis, value, brand

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ZUGAR, T. *Marketingová komunikace podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 99 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lucie Kaňovská Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. ledna 2016

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji mé vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D. za věnovaný čas, odborné rady, konzultace a návrhy, které mi pomohly při vypracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat všem kolegům ze společnosti BORS Břeclav a.s. za poskytnuté informace, bez kterých by nebyla práce úplná. Naposled bych chtěl poděkovat mým rodičům, partnerce a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali a stáli za mnou i při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
Vymezení problému práce	11
Cíle práce	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
1.1 Marketing	13
1.2 Podstata marketingu	13
1.2.1 Marketingové prostředí dopravní firmy	15
1.2.2 Mikromarketing a makromarketing	16
1.2.3 Mikroprostředí a makroprostředí	16
1.2.4 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí	16
1.2.5 Porterův model	17
1.2.6 SWOT analýza	17
1.3 Marketingová koncepce	18
1.3.1 Trhy a konkurenční prostor	19
1.4 Hodnotový řetězec značky	20
1.4.1 Hodnota značky	21
1.4.2 Etapy tvorby hodnoty	22
1.5 Marketingová komunikace	24
1.5.1 Cíle marketingové komunikace	24
1.6 Systém marketingového výzkumu	26
1.7 Proces marketingového výzkumu	27
1.7.1 Zdroje dat	27
1.7.2 Výzkumné metody	28
1.7.3 Nástroje výzkumu	28

1.8	Kritéria výběru prvků značky	29
1.9	Desatero hodnoty značky	31
1.10	Zaměstnanci a budování značky	32
1.11	Marketing a služby	33
1.11.1	Služby založené na lidských výkonech	35
1.12	Značka je kulturním kódem firmy	35
1.13	Shrnutí	36
2	ANALYTICKÁ ČÁST	38
2.1	Historie společnosti	38
2.2	Organizační struktura	39
2.3	Jednotlivé útvary a střediska	42
2.3.1	Nákladní doprava	42
2.3.2	Osobní doprava	43
2.3.3	Oprávérenské středisko	45
2.3.4	Správa	45
2.3.5	Provozovny	45
2.3.6	Celní služby	46
2.3.7	Renault	47
2.3.8	Čerpací stanice pohonných hmot	47
2.3.9	SPORT	48
2.3.10	Shrnutí	49
2.4	Marketingové šetření	49
2.4.1	Vymezení problému	49
2.4.2	Výsledky šetření	50
2.4.3	Vyhodnocení průzkumu	57
2.5	Porterova analýza	58

2.6	SWOT analýza.....	64
2.6.1	Shrnutí SWOT analýzy.....	68
2.7	Shrnutí analýz.....	69
2.8	Shrnutí analytické části.....	69
3	VLASTNÍ NÁVRHY	71
3.1	Cíle komunikační strategie.....	71
3.2	Finanční prostředky	72
3.3	Cílová skupina	72
3.4	Přenos informací.....	72
3.5	Časový harmonogram.....	73
3.6	Výsledek marketingové strategie	75
3.7	Návrh marketingové strategie.....	75
3.8	Ostatní prvky marketingové strategie.....	75
3.8.1	Neplánované události.....	76
3.8.2	Neužitečné akce	76
3.8.3	Finančně náročné události	77
3.8.4	Nerealizovatelné události.....	77
3.9	Rozdělení podle druhu aktivit	78
3.9.1	Společenské a kulturní akce.....	78
3.9.2	Sportovní akce	82
3.9.3	Shrnutí společenských a sportovní akcí.....	83
3.10	Kampaň na nábor nových zaměstnanců	84
3.10.1	Cílová skupina	84
3.10.2	Problém s řídičským oprávněním	85
3.10.3	Forma kampaně.....	85
3.10.4	Náklady na kampaň	86

3.10.5	Shrnutí kampaně	87
3.11	Shrnutí všech událostí.....	88
3.12	Shrnutí návrhové části	89
ZÁVĚR		91
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		92
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		94
SEZNAM GRAFŮ		95
SEZNAM PŘÍLOH.....		96

ÚVOD

Při výběru tématu diplomové práce jsem se zaměřil na oblast, která mě oslovuje a kterou mohu využít i v praxi. Pracuji pro společnost BORS Břeclav a.s. na pozici controllera. Mým úkolem je hodnotit hospodaření firmy a podílet se na vytváření krátkodobých i dlouhodobých plánů. Mám tedy možnost vidět, jaké prostředky společnost poskytuje jednotlivým oddělením a útvarům.

Jelikož mi vždy byl blízko marketing, je název mé práce: „Návrh marketingové strategie.“ Tento proces předvídání, poznání, ovlivňování a uspokojení potřeb zákazníka je výhodným způsobem ke splnění cílů organizace. Ty jsou v případě služeb odlišné od těch produkujících pouze produkt. Nezáleží pouze na zákazníkovi, jestli si službu koupí, ale také na zaměstnanci, jestli je při výkonu spokojen a je tak schopen provést odpovídající práci.

Marketing je velmi složité oddělení a jeho výsledky nejsou vždy jasně viditelné. V mnoha společnostech jsou zaměstnanci tohoto oddělení přehlíženi, a jejich práce se bere jako vedlejší činnost. V naší společnosti zaměstnáváme pouze jednoho člověka na této pozici, a ten ve spolupráci s řediteli jednotlivých útvarů a divizí vytváří komunikační strategie dle jejich požadavků.

Chtěl bych tedy v rámci svých pracovních zkušeností rozvinout tuto oblast o marketingovou strategii, která by v sobě zahrnovala rozvoj celé společnosti. Vytvořit celistvý návrh a zvýšit hodnotu značky, která je na trhu již přes dvacet let a také dlouhou dobu předtím pod jiným názvem. Dlouhodobá historie, finanční stabilita, společenská odpovědnost a pozitivní přístup k zaměstnancům jsou hesla, kterými se organizace řídí.

Všechny mé návrhy jsou vytvářeny s ohledem na znalost prostředí, pro kterou je strategie vytvářena. Vše je tedy formulováno na specifické postavení, kterým BORS disponuje, a na prostředí, ve kterém se nachází. Veškeré návrhy byly konzultovány s několika dalšími zaměstnanci společnosti, kteří mi postup schválili, a návrhy jsou tak součástí marketingového plánu pro následující rok.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie na základě provedených analýz. Tyto návrhy budou následně popsány v jednotlivých kapitolách práce.

Vymezení problému práce

Společnost se pohybuje na trhu již od roku 1949. Od té doby však proběhlo mnoho změn a dnešní podoba je, po změně názvu z ČSAD Břeclav na BORS Břeclav, výsledkem druhé vlny kupónové privatizace. Dnes je firma ve vlastnictví dvou majitelů, z nichž majoritní vlastník je také předsedou představenstva. Firmu můžeme zařadit mezi větší firmy, jelikož má okolo 400 zaměstnanců.

Největšími činnostmi jsou dopravní divize, mezi které spadá osobní doprava (OD) a nákladní doprava (ND). Osobní doprava je autobusová přeprava osob na území Jihomoravského kraje. A také městská doprava v Břeclavi. Nákladní doprava je kamionová doprava a spedice na území celé Evropy. Společnost provozuje také další činnosti, mezi které patří: opravárenství nákladních vozidel a autobusů, celní služby, prodej a servis osobních vozidel Renault, čerpací stanice, sportovně-relaxační centrum a dostihová stáj.

Díky tomuto velkému poli působnosti je velmi složité určit přesný profil našich zákazníků, jelikož mnoho z nich využívá více než jen jednu naši službu. Nejsme tedy schopni cíleně zaměřit marketing tak, aby vylepšil stav u některé z činností. Pokud například budeme mít zákazníka, který využívá naše autobusy, může mít stále špatný pohled na naši čerpací stanici. Je tudíž velmi důležité brát společnost jako celek, který se navzájem ovlivňuje.

Problémem je tedy neucelená marketingová komunikace, která by zahrnovala všechny skupiny našich zákazníků a soustředila se i na své vlastní zaměstnance.

Cíle práce

Hlavním cílem práce je návrh marketingové komunikační strategie pomocí komunikačních nástrojů za účelem zvýšení pozitivní asociace zákazníků ke společnosti.

Je také třeba určit vedlejší cíle, mezi které zařadím analýzu marketingového prostředí společnosti. Dalším cílem je provést dotazníkové šetření u stávajících zákazníků za účelem získání informací potřebných k navržení správné komunikační strategie.

Metody zpracování

V práci jsem použil metody a analýzy s ohledem na prostředí, ve kterém se organizace nachází.

Mezi důležitými prvky je Porterova analýza, ve které jsem zvážil rizika odvětví a analyzoval je. Dále marketingová mix, který jsem využil na stanovení strategie pro naše služby. Poslední analýzou je SWOT analýza, ve které jsem zkoumal silné a slabé stránky společnosti a také hrozby a příležitosti. Pro úplnost informací jsem také provedl dotazníkové šetření, které bylo směřováno na celou organizaci.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Marketing

Pod pojmem marketing si mnoho lidí představuje pouze prodej a reklamu. Není tedy divu, když nás každý den televize, rádio a všechna ostatní média bombardují kampaněmi na podporu prodeje. I přesto, že prodej a reklama jsou důležité, představují jen dvě marketingové funkce a často ne ty nejdůležitější.

Moderní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu schopnost prodat – „přesvědčit a prodat“ – ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno předtím, než má společnost produkt k prodeji. Marketing představuje domácí úkol, který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu a rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost. Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat.

Každý zná tzv. „žhavé“ výrobky. Když vyšel na trh první osobní počítač, nebo mobilní telefon, byly tyto firmy zahrnuty objednávkami. Peter Drucker, jeden ze zakladatelů moderního managementu, to vyjádřil takto: „Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek, nebo služba přesně odpovídala a prodávala se sama.“ Pokud marketingový specialista správně identifikuje potřeby zákazníka, vytvoří produkty, které nabízejí vysokou hodnotu, efektivně je distribuuje a propaguje, pak se toto zboží bude snadno prodávat. To neznamená, že by prodej a reklama nebyly důležité. Znamená to spíše, že jsou součástí širšího marketingového mixu – soustavy marketingových nástrojů, které společně pracují na ovlivnění trhu [1].

1.2 Podstata marketingu

Podnikatelské koncepce obecně vyjadřují určitou filozofii podnikatelského myšlení, určitý přístup k tomu, jak co nejefektivněji dosahovat stanovených cílů na trhu. Lze na nich dokumentovat posun, který v moderním marketingovém způsobu řízení probíhal. Orientace na produkci je typická pro výrobní koncepci, orientace na prodej pro prodejní koncepci, orientace na výrobek pro výrobkovou koncepci, orientace na zákazníka pro

marketingovou koncepci a orientace na celospolečenské efekty a cíle pro sociální marketingovou koncepci.

Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že zákazník preferuje levné a snadno dostupné výrobky. Výrobce se proto musí koncentrovat především na zvýšení objemu produkce, dosažení nižších nákladů než konkurence a zajištění širokého pokrytí trhu. Výrobní koncepce je prioritně zaměřena na potřeby výrobce, nikoliv zákazníka.

Prodejní koncepce je založena na předpokladu, že spotřebitel, který je obvykle pasivní, musí být ke koupi přemluven, resp. Je třeba jej ke koupi stimulovat pomocí aktivního a často i agresivního prodeje podporovaného nanejvýše reklamou. Prodejní koncepce se koncentruje na potřeby prodávajícího (jejím cílem je prodat to, co bylo vyrobeno), nikoliv zákazníka (vyrobit to, co by mohlo být prodáno).

Výrobová koncepce vychází z předpokladu, že zákazník preferuje při nákupu nejvyšší kvalitu a je ochoten za ni zaplatit vysokou cenu. Podnikatel se tedy zaměřuje tímto směrem. Z přílišného soustředění se na výrobek a jeho kvalitativní parametry či výjimečnost (zákazník je ani nemusí dokonale vnímat a nemusí je ani požadovat) a současně z opomíjení požadavků zákazníka je zřejmé, co je prioritou této koncepce.

Všechny tři výše uvedené koncepce jsou typické pro silně vnitřně orientovanou organizaci.

Marketingová koncepce je založena na principu trvalé orientace na zákazníka a jeho potřeby. V rozvinutých tržních ekonomikách se objevila v 50. a 60. letech dvacátého století. Zákaznickovy potřeby a jejich uspokojování je hlavní prioritou a trvalým zájmem podnikatelského subjektu. Oproti heslu „vyrábějte a prodávejte“, které je typické pro předchozí koncepce, je marketingová koncepce založena na sloganu „poznávejte potřeby a uspokojte je“. Marketingová koncepce nutí podnikatele uznat suverenitu zákazníka, v tomto smyslu se tedy odlišuje od předchozích koncepcí. Akceptováním této filozofie podnik či instituce favorizuje řešení problémů zákazníka a nikoliv řešení vlastních problémů. Jde v ní o skutečné objevování a poznávání neuspokojených potřeb a hledání a přípravu řešení, jak je uspokojit, a tím i dlouhodobé, cílevědomé poskytování hodnoty.

Marketingová podnikatelská koncepce znamená respektování:

- Orientace na zákazníka (definování potřeb zákazníka z jeho pohledu, nikoliv z pohledu podniku),

- Budování vztahů se zákazníkem na základě nepřetržitého kontaktu s nimi,
- Orientace na cílové trhy (je nereálné, aby podnik usiloval o všechny trhy a uspokojování všech potřeb),
- Koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku (všichni zaměstnanci podniku jsou si vědomi, že ovlivňují stupeň uspokojení potřeb zákazníka),
- Nepřetržitosti marketingu jako procesu (marketing je plynulou činností, nikoliv jednorázově provedeným aktem),
- Dosažení cílů podniku.

Sociální marketingová koncepce je založena na požadavku dosažení souladu mezi potřebami a zájmy zákazníků a dlouhodobými sociálními a etickými zájmy společnosti. Její realizace je možná jen za předpokladu, že podnikatelé budou ve svých aktivitách respektovat nejen požadavek dosahování zisku a uspokojování potřeb zákazníků, ale i veřejný zájem a budou si uvědomovat také vlastní společenskou odpovědnost [2].

1.2.1 Marketingové prostředí dopravní firmy

Na dopravní firmu působí mnoho vnějších a vnitřních faktorů. Pokud chce společnost uspět, musí vzít všechny faktory v úvahu, využít a přizpůsobit k tomu své chování [3].

Pro sledování marketingového prostředí využívá firma marketingového výzkumu a informačního systému, který umožňuje lépe se orientovat v daném marketingovém prostředí, to se skládá z makroprostředí a mikroprostředí [3].

1. Mikroprostředí	2. Makroprostředí
- Konkurenti	- Ekonomické faktory
- Dodavatelé	- Demografické faktory
- Dopravní firma	- Technologické faktory
- Zprostředkovatelé	- Politické faktory
- Zákazníci	- Kulturní faktory
- Veřejnost	- Přírodní prostředí

Tabulka 1. Mikroprostředí a Makroprostředí [3]

1.2.2 Mikromarketing a makromarketing

Marketing lze rozdělit na dvě části, kterými jsou mikromarketing a makromarketing.

Mikromarketing se zabývá aktivitami individuálních podnikatelských a spotřebitelských subjektů, zabývá se způsobem, jak řeší své problémy. Patří sem výrobní podniky, obchodní společnosti a služby, ale i různé státní či soukromé instituce a agentury, školy a neziskové organizace, které vytváří ekonomiku státu [4].

Makromarketing se zabývá principy tržních mechanismů, sleduje globální vztahy mezi poptávkou a nabídkou, zabývá se roky zboží v celonárodním a mezistátním měřítku. Na základě výsledků výzkumů pak přispívá k vytvoření opatření, která brání plýtvání se zdroji, devastaci životního prostředí a neadekvátnímu chování podniků [5].

1.2.3 Mikroprostředí a makroprostředí

Mikroprostředí tvoří vlastní podnik s jeho zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost a konkurence. Tyto subjekty ovlivňují danou společnost. Firma může však aktivity těchto subjektů měnit. Může si vybrat jiného dodavatele, může uzavřít smlouvu s jinými zprostředkovateli. Dodavatelé zajišťují vše, co je k činnosti nezbytné (materiál, služby, peníze). Důležité je dodržování požadované kvality dodávek a včasné dodání surovin. K nejdůležitější skupině veřejnosti patří vládní instituce, hromadné sdělovací prostředky (tisk, rozhlas, televize, internet), neziskové organizace (nadace, církve), obecná veřejnost. K posouzení úrovně a kvality podnikového mikroprostředí slouží analýza silných a slabých stránek [5].

Makroprostředí tvoří faktory, které firmu ovlivňují zvenčí a přímo i nepřímo působí na všechny její aktivity. Na faktory nemá firma vůbec žádný vliv, nemůže je žádným způsobem kontrolovat. Proto se jim říká také jako nekontrolovatelné a determinující faktory. Patří sem demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí a kulturní prostředí [4].

1.2.4 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Mezi analýzy využívané v rámci vnějšího prostředí se řadí Porterův model pěti konkurenčních sil. Ten si klade za úkol najít podniku takové postavení, aby mohl čelit

všem konkurenčním silám. SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

1.2.5 Porterův model

Model tvoří:

- **Vyjednávací síla zákazníků.** Ti mohou vytvářet tlak na kvalitu, nebo cenu služby. Zde se jedná hlavně o pozici firmy na trhu. Pokud se jedná o monopol, určuje si firma svoje vlastní ceny a zákazníci tak nemají vliv na její vývoj. Jiná situace nastává, pokud se jedná o oligopol, kdy existuje pouze jeden kupující [21].
- **Vyjednávací síla dodavatelů.** V případě silných dodavatelů se může stát, že získají část výnosů v odvětví na svou stranu tím, že zvýší ceny dodávek nebo sníží kvalitu produkce. Tímto způsobem sníží zisk společností, které jsou na trhu [22].
- **Hrozba nových konkurentů.** Jelikož se jedná o neznámou konkurenci, může se objevit kdykoliv a kdekoliv. Analyzujeme tedy nepřímým způsobem a zkoumáme možnosti vstupu v důsledku nedokonalostí vstupních bariér. Společnosti mohou učinit opatření omezující vstup na trh, který učiní neatraktivní.
- **Hrozba substitutů.** Substituty jsou služby, které mají podobnou nebo stejnou funkci a je možné je nahradit. Největší hrozba vzniká, pokud je substitut levnější, nebo kvalitnější.
- **Soupeření se stávající konkurencí.** Konkurence je tvořena firmami, které působí ve stejném oboru. V rámci těchto bojů často dochází ke snižování ceny, zavádění nových služeb, marketingových kampaní nebo zkvalitnění stávajících služeb [22].

1.2.6 SWOT analýza

SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Úkolem je, aby přiměla manažery a zaměstnance společnosti se nad těmito prvky zamyslet, a vyhodnotit z nich důsledky. Silné a slabé stránky se řadí k vnitřním faktorům k tzv. interní analýze, neboť jsou to prvky definované vnitřními vlivy. Např.: lidský kapitál, zkušenosti, duševní vlastnictví společnosti a také vybavením a kapacitou. Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory, nebo do tzv. externí analýzy. Jsou ovšem do

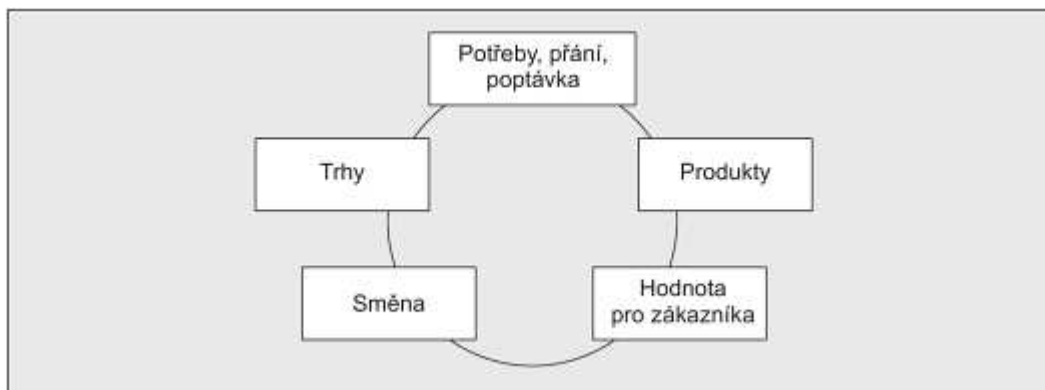
značné míry ovlivněny interními faktory. Společnost totiž může vlastní aktivitou ovlivnit, jaké budou příležitosti na trhu, a může také předcházet hrozbám [23].



Obrázek 1. SWOT analýza [24]

1.3 Marketingová koncepce

Marketingový koncept je obchodní filozofie, která se soustředí na dosažení organizačních cílů, kterých se organizace snaží dosáhnout pomocí určení potřeb zákazníka a jejich plněním efektivněji, než to dělá konkurence. Marketingová koncepce tedy závisí na čtyřech hlavních pilířích: na soustředění se na trh, orientaci na zákazníka, koordinovaném marketingu a výnosnosti. Na obrázku 2. je schematicky znázorněn marketingový směnný proces – marketingová koncepce, kterou vytvořil Kotler a Armstrong (2004) a upravili tak původní, jimi vytvořenou koncepci tím, že nově zařadili hodnotu pro zákazníka [7].



Obrázek 2. Marketingová koncepce [7]

Každý prvek marketingového směnného procesu má hodnototvorný charakter, přidává hodnotu dalšímu prvku v pořadí.

Výchozím bodem tohoto procesu je zjištění potřeb, přání zákazníků a poptávky. Potřeba je pocit nedostatku. Podle Kotlera a Armstronga (2001) můžeme rozlišovat pět typů potřeb:

1. Deklarované potřeby (zákazník si přeje nepříliš drahý automobil)
2. Reálné potřeby (zákazník si přeje automobil, jehož provoz je levný, nikoli automobil, jehož pořizovací cena je nízká)
3. Nevyřčené potřeby (zákazník čeká od prodejce dobré služby)
4. Potřeby potěšení (zákazník při koupi automobilu obdrží zdarma dárek)
5. Utajené potřeby (zákazník si přeje, aby ho přátelé vnímali jako člověka, který si může dovolit nový pěkný automobil) [7]

1.3.1 Trhy a konkurenční prostor

Slovo „trh“ má různé významy. Na jedné straně jde o místo, kde probíhá směna a firmy zde uzavírají se spotřebiteli obchody a za své zboží a služby od nich přijímají peníze. Na druhé straně může být vnímán jako seskupení spotřebitelů.

Trh je soubor osob, které aktuálně nebo potenciálně uspokojují v určitých situacích daným výrobkem, nebo službou jednu nebo více potřeb. Trh je prostorem, kde řada společností usiluje o stejné zákazníky, a to o ty, kteří jsou ochotni nakupovat určité produkty a služby.

Trh, ať už je chápán jakýmkoliv způsobem, je podnikatelským prostorem firmy, který prodělává stále větší změny. Ovlivňuje jej celá řada vnějších vlivů politických, právních, ekonomických, demografických, kulturních, technologických a mnoha dalších.

Trh existuje pouze tehdy, když existují osoby, ale také firmy, které potřebují uspokojit určité své potřeby a přání a jsou schopny si produkty, které řeší jejich problémy, koupit. To znamená, že na druhé straně musí existovat společnosti, které sledují potřeby a přání existujících i potenciálních zákazníků a jsou schopny je uspokojit, ale také často samy nabídnout řešení problémů, o kterých potenciální kupující zatím neví.

Středem tradičního pojetí trhu byla firma, která vyráběla výrobky, nebo produkovala služby a ty následně nabízela na trhu. Spotřebitelé byli vnímáni jako pasivní

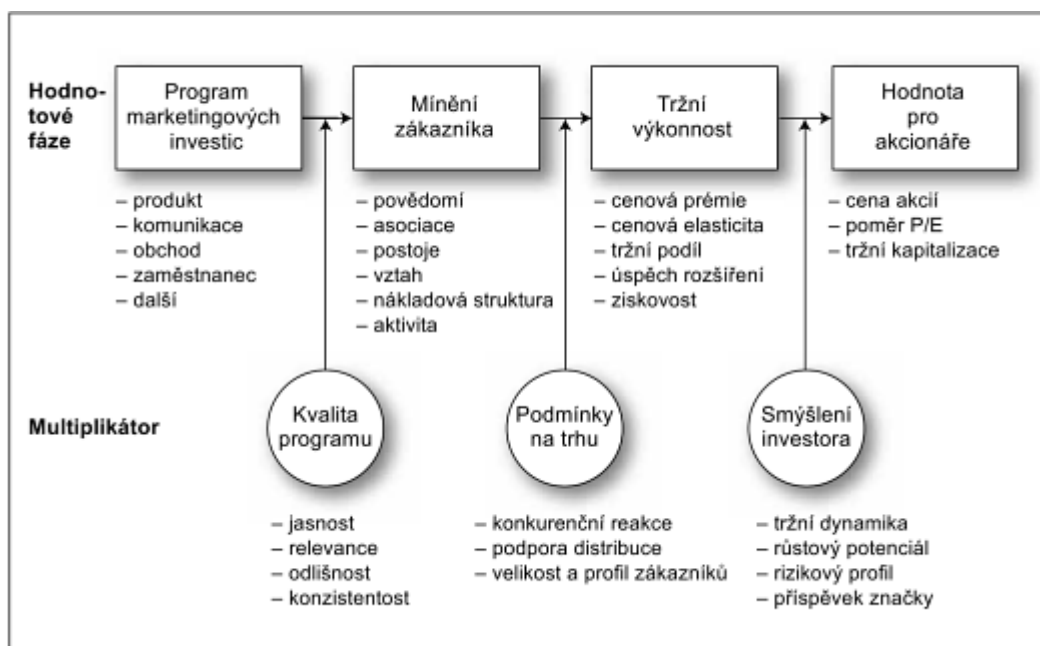
jednotky. Jak již bylo zmíněno, role spotřebitele se v čase mění. Z osamocených jedinců se stávají jedinci informovaní, disponující velkým množstvím informací, které jim pomáhají se lépe rozhodovat. Prostřednictvím internetu získávají informace o firmách, nejnovějších technologiích, produktech a jejich parametrech, cenách apod. z celého světa. Také mohou komunikovat mezi sebou, s výrobcí, nebo s kýmkoliv. Vytváření různé sítě spotřebitelů. Uvědomují si svou vyjednávací sílu a to, že i oni si mohou přivlastňovat hodnotu v tradičním místě směny. Spotřebitelé v současnosti hledají způsoby, jak uplatňovat svůj vliv v každé části podnikového systému. Chtějí vstupovat do vztahů vzájemné součinnosti s firmami a tímto způsobem se podílet na spoluvytváření hodnoty [7].

1.4 Hodnotový řetězec značky

Abych pochopil, jak navrhnout a implementovat systém měření a řízení hodnoty značky, je důležité přijmout širší perspektivu. Hodnotový řetězec značky je strukturovaný přístup k odhadování zdrojů a přínosů hodnoty značky a způsobu, jímž marketingové aktivity vytvářejí hodnotu značky. Hodnotový řetězec je vyjádřením skutečnosti, že v organizaci je mnoho manažerů potenciálně ovlivňujících hodnotu značky, kteří také musí vědět o relevantních efektech brandingů. Jednotlivci ale činí odlišná rozhodnutí ve vztahu ke značce a potřebují jiné typy informací. Podobně hodnotový řetězec značky poskytuje porozumění pro manažery podpory značky, vedoucí pracovníky v marketingu a výkonné ředitele a pracovníky.

Řetězec má několik hlavních premis. Předpokládá, že hodnota značky spočívá na zákaznících. Na základě tohoto přístupu model odhaduje, že proces vytvoření hodnoty značky začíná, když firma investuje do marketingového programu, který zacílí na aktuální či potencionální zákazníky. Marketingová aktivita spojená s programem pak ovlivňuje mínění zákazníků o značce – co zákazníci vědí a cítí ke značce. Toto mínění v široké skupině zákazníků má pak určité výstupy pro značku, co se týče toho, jaký výkon podává na trhu – celkový dopad jednotlivých zákaznických akcí s ohledem na to, jak často a kdy nakupují, na cenu, kterou zaplatí a na další faktory, jako jsou reprodukční náklady a nákupní cena, z nichž pak lze získat odhad hodnoty podle podílníků obecně a hodnotu značky konkrétně.

Model také předpokládá, že v těchto fázích zasahuje množství spojujících faktorů. Tyto faktory určují míru, do níž se hodnota vytvořená v jedné fázi přenáší či „multiplikuje“ do další fáze. Tři soubory multiplikátorů zprostředkovávají transfer mezi marketingovým programem a následujícími třemi etapami tvorby hodnoty: programový multiplikátor, zákaznický multiplikátor a tržní multiplikátor. Hodnotový řetězec značky je shrnut na obrázku níže [8]:



Obrázek 3. Hodnotový řetězec značky [8]

Tato část popisuje modelové ingredience dopodrobna a poskytuje příklady jak pozitivních, tak negativních efektů multiplikace [8].

1.4.1 Hodnota značky

Značky jsou více než jen jména a symboly. Značky představují způsob, jakým spotřebitelé vnímají produkty a jejich vlastnosti a co k nim cítí – vše, co výrobek či služba pro spotřebitele znamená. Jak uvádí jeden odborník: „Značky existují hlavně v myslích spotřebitelů.“ Skutečná hodnota silné značky tedy spočívá v její schopnosti získat si spotřebitele a jejich loajalitu.

Značky se liší podle významu a hodnoty, kterou na trhu mají. Některé jsou většinou kupujících do značné míry neznámé. Jiné jsou mezi spotřebiteli známé. Ještě jiné si získaly jejich preference – kupující jim dávají přednost před ostatními. A konečně některé

značky si získaly loajalitu spotřebitelů. Silné značky mají vysokou hodnotu. Hodnota značky představuje pozitivní rozdíl, kterým se projeví znalost značky na odezvě zákazníka na výrobek či službu. Značky, které si získaly větší loajalitu, mají známější jméno, vyšší vnímanou kvalitu, vyvolávají silné asociace a pojí se s nimi další výhody, například patenty, obchodní známky a vztahy s distributory, mají vyšší hodnotu. Měřítkem této hodnoty je míra, v níž jsou zákazníci ochotní platit za značku více peněz. Jedna studie zjistila, že 72 % zákazníků je ochotných zaplatit za svou oblíbenou značku o 20 % více, než za nejbližší konkurenční značku a 40 % zákazníků dokonce o 50 % více [1].

1.4.2 Etapy tvorby hodnoty

Vytvoření hodnoty začíná marketingovou aktivitou firmy, která ovlivňuje zákazníky tak, že ovlivní, jakou má značka tržní výkonnost, i to, jak je hodnocena finančními institucemi.

Investice do marketingového programu

Každá investice do marketingového programu, která může potenciálně přispět k rozvoji hodnoty značky – až už záměrně či ne, může pomoci tvořit hodnotu značky. Tento program tvoří mnoho marketingových výdajů např.: produktový výzkum, rozvoj, design, obchod, nebo podpora prostřednictvím marketingové komunikace (reklama, propagace, sponzorství, přímý a interaktivní marketing, osobní prodej, publicita a public relations). Rozsah finančních investic do marketingového programu nemusí zaručit úspěch, pokud jde o vytváření hodnoty značky.

Programový multiplikátor

Schopnost marketingového programu ovlivnit způsob myšlení spotřebitelů bude záviset na kvalitě investic do marketingových programů. Existuje mnoho různých prostředků k posouzení kvality takového programu. Nyní zmíním čtyři nejdůležitější faktory:

- 1. Jasnost:** Natolik jasný je marketingový program? Dokáží zákazníci správně interpretovat a ohodnotit význam sdělený marketingem značky?
- 2. Relevance:** Jak relevantní je marketingový program pro zákazníky? Cítí zákazníci, že značka je tou, které by měla být věnována zvláštní pozornost?

3. **Odlíšnost:** Natolik unikátní či odlišný je marketingový program ve srovnání s programy konkurence? Jak tvořivý či odlišující je?
4. **Důslednost:** Jak důsledný a dobře integrovaný je marketingový program? Jsou všechny aspekty marketingového programu zkombinovány k vytvoření největšího účinku na zákazníky? Navazuje marketingový program efektivně na předchozí marketingové programy a vyvažuje správně kontinuitu a změny, rozvíjí značku správným směrem?

Způsob myšlení zákazníka

Rozumné investice do marketingových programů by měly přinést množství různých výsledků. Zásadní je otázka, jak se zákazníci změnili v důsledku marketingového programu. Jak se tyto změny projevily ve způsobu myšlení zákazníků? Pamatujte, že způsob myšlení zákazníka zahrnuje vše, co existuje v myslích zákazníků ve vztahu ke značce: myšlenky, pocity, zkušenosti, představy, dojmy, postoje atd.

Dřívější výzkum vyzdvihl v modelu CBBE pět dimenzí jako obzvláště důležitých měřených hledisek mínění zákazníků:

1. **Povědomí o značce:** Míra, do jaké si zákazníci vybaví a rozpoznají značku a dokáží identifikovat produkty a služby, s nimiž se pojí.
2. **Asociace se značkou:** Síla, příznivost a jedinečnost vnímaných atributů a benefitů značky. Asociace se značkou často představují klíčového zdroje hodnoty značky, protože jsou prostředkem, jímž zákazníci posuzují, zda značky uspokojují jejich potřeby.
3. **Postoje ke značce:** Celkové hodnocení značky, pokud jde o kvalitu a uspokojení, které z ní plyne.
4. **Vztah ke značce:** Jak věrní jsou značce zákazníci. Silný vztah ke značce – lpění – ukazuje odolnost vůči změně a schopnost značky odolat krizovým situacím (např. selhání produktu či služby). V extrémním případě se vztah může stát až závislostí.
5. **Aktivita značky:** Míra, do níž zákazníci značku používají, hovoří o značce s ostatními, hledají o ní informace, reklamu, vyhledávají událost atd. [8].

1.5 Marketingová komunikace

Abychom mohli vytvářet hodnoty firmy, musíme znát odpověď na několik důležitých otázek. Zde bychom se měli zaměřit na náš cíl a zvolit správnou formu marketingové komunikace.

1.5.1 Cíle marketingové komunikace

Stanovení cílů je vždy jedním z nejdůležitějších manažerských rozhodnutí. Musí vycházet ze strategických marketingových cílů a jasně směřovat k upevnování dobré firemní pověsti. Dalšími faktory ovlivňujícími stanovení cílů je charakter cílové skupiny, na niž je marketingová komunikace zaměřena, a též stádium životního cyklu produktu či značky. Mezi tradičně uváděné cíle patří:

1. Poskytnout informace
2. Vytvořit a stimulovat poptávku
3. Odlišit produkt
4. Zdůraznit užitek a hodnotu produktu
5. Stabilizovat obrat
6. Vybudovat a pěstovat značku
7. Posílit firemní image

Poskytnout informace. Jednou ze základních funkcí marketingové komunikace je poskytnutí trhu informace o službě, nebo výrobku. Všechny cílové skupiny musí dostat potřebné informace, vhodné pro jejich potřebu. Nyní je velká část aktivit směřována k poskytnutí informací budoucím, tedy potenciálním zákazníkům. Mnohdy tak společnosti využívají informace o svém založení, jménu, nebo jiných změnách. Tato data slouží nejen zákazníkům, ale také potenciálním investorům, nebo jiným institucím, které ovlivňují životaschopnost firmy.

Vytvořit a stimulovat poptávku. Nejdůležitějším cílem u většiny činností je zvýšení poptávky po službě nebo výrobku. Úspěšná komunikace je schopná zvýšit poptávku a prodejní obrat bez nutnosti změnit cenovou politiku. Tento druh komunikace velmi často míří do oblasti osvěty, a to jak ekonomické, tak mnoha dalších. Například stimulace poptávky po sportovních potřebách jako součást moderního životního stylu.

Diferenciace produktu, firmy - to znamená vytvoření koncepce, kde se co nejvíce odlišíme od konkurence. Homogennost nabídky znamená, že zákazník pohlíží na některé produkty nebo služby bez ohledu na výrobce nebo poskytovatele, např. taxi služby, tampóny do uší apod. V těchto případech mají firmy velmi malou možnost řídit a vědomě ovlivňovat takové proměnné, jako je např. cena výrobku. Diferenciace naopak dovoluje daleko větší volnost ve strategii, a to převážně v cenové politice. Předpokladem je dlouhodobá a stálá komunikace se zákazníkem, která jej informuje o unikátních vlastnostech služby (produktu). Cílem je vytvořit u spotřebitele pozitivní asociace, které si se značkou spojí.

Důraz na užitek a hodnotu výrobku znamená ukázat výhody, které s sebou vlastnictví výrobku nebo příjmu služby přináší. Výrobek, nebo služba může tímto způsobem získat možnost vytvářet si ceny na daném trhu. Kombinace vlastností (užitku a hodnoty), které obvykle představují proslulé značky, opravňují mnoho výrobců stanovit mnohdy až nepřiměřeně vysoké ceny právě za výrobky, které nemají prozatím na nově vznikajícím trhu konkurenci. Dá se tedy říct, že stále více obchodních míst formuje svou tvář a zaměřuje se na určitou vrstvu zákazníků, kterým nabízí lépe zacílený produkt odpovídající jejich specifickým potřebám a přáním.

Stabilizace obratu. Obrat se v průběhu kalendářního roku často mění. Tyto změny mohou být způsobeny buď sezónností, cykličností nebo jednoduše nepravidelností poptávky. Pro distributora znamená nepravidelnost poptávky v průběhu roku tlak na zvyšování výrobních, skladovacích a dalších nákladů. Marketingová komunikace si klade za cíl co nejvíce stabilizovat tyto výkyvy.

Vybudovat a pěstovat značku. Marketingová komunikace představuje trhu svoji podstatu a vytváří povědomí o značce, snaží se posílit její znalost a ovlivnit tak postoj zákazníků, kterým chce vštípit jedinečné a příznivé asociace. Touženým výsledkem je vytvoření pozitivního image značky a dlouhodobé vazby mezi značkou a cílovou skupinou zákazníků.

Posílení firemního image. Image výrazným způsobem ovlivňuje způsob myšlení a jednání zákazníků, či dokonce celé veřejnosti. Každý, kdo si o firmě vytváří představy nebo názory, na jejichž základě se poté rozhoduje. Například preference určité značky telefonu při jeho nákupu. Abychom takové firemní image dosáhli, je potřeba zvolit si správnou komunikaci, která bude dlouhodobá. K tomu slouží použití symbolů, které

v zákaznících spojí symbol s danou firmou, např. Volvo = bezpečí. Zároveň je velice důležitá upřímnost v komunikaci, a to včetně přiznání nepříjemných skutečností [9].

1.6 Systém marketingového výzkumu

Marketingoví manažeři mají často za úkol zadat zakázky na formální studie specifických problémů a příležitostí. Mohou zařadit do programu výzkum trhu, test preference výrobků, prognózu tržeb podle oblastí nebo vyhodnocení výsledků reklamy. K povinnostem takového manažera patří zjišťování názorů spotřebitelů a jejich nákupního chování. Definujeme marketingový výzkum jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro určitou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma. Marketingový výzkum je nyní podle asociace ESOMAR, světové asociace profesionálů v oblasti výzkumu veřejného mínění a trhu, odvětvím s celosvětovým obratem v hodnotě asi 16,5 miliardy dolarů.

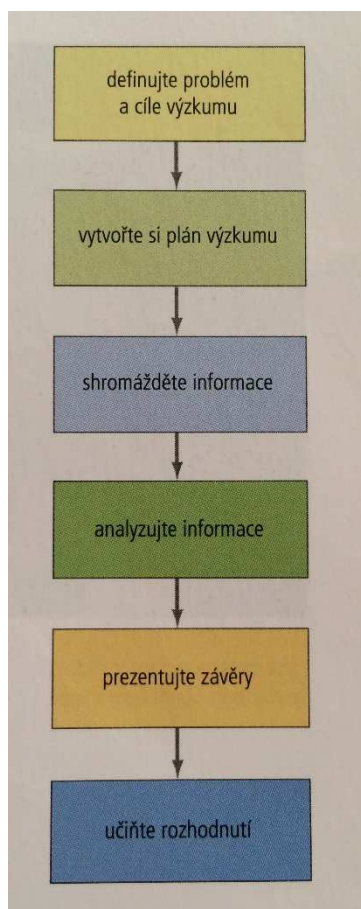
Společnost může marketingový výzkum provádět mnoha způsoby a dávají na něj v rozpočtech jedno až dvě procenta z tržeb společnosti. Větší částka se utrácí na služby externích firem a agentury marketingových výzkumů se dělí do tří kategorií:

1. Agentury poskytující výzkumné služby. Shromažďují obchodní informace a informace o spotřebitelích, které pak za určitý poplatek prodávají.
2. Agentury provádějící marketingový výzkum na zakázku. Tyto agentury se najímají k provedení specifických projektů. Vypracují studii a finální zprávu o svých zjištěních.
3. Agentury specializující se na marketingový výzkum. Poskytují specializované výzkumné služby. Nejlepším příkladem je agentura, která provádí dotazování v terénu a výsledky prodává jiným firmám.

Pro menší společnosti, které nemají dostatečný rozpočet na zaplacení těchto agentur, se nabízí jiná alternativa, která je úspornější:

1. Zainteresovat studenty a profesory, aby navrhovali projekty a realizovali je.
2. Využívání internetu. Společnost může shromáždit značný počet informací za velmi nízké náklady prohlížením webových stránek konkurentů, sledováním chatů a publikovaných údajů.

3. Prověřovat si soky. Mnoho malých společností rutinně navštěvuje konkurenty. Tom Coohill, šéf-kuchař vlastníci v Atlantě dvě restaurace, dává manažerům peníze na jídlo, aby večeřeli v jiných restauracích a přicházeli s nápady [10].



Obrázek 4. Proces marketingového výzkumu [10]

1.7 Proces marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum sestává ze šesti kroků, jak je ukázáno na obrázku níže.

1.7.1 Zdroje dat

Výzkumník může sbírat sekundární data, primární data nebo oboje. Sekundární data jsou ta, která jsou shromážděná k jinému účelu a již někde existují. Primární data jsou nově shromážděná k určitému účelu nebo pro specifický výzkumný projekt. Obvykle se začíná se zkoumáním některého z bohatých sekundárních zdrojů, aby zjistily, zda problém může být částečně nebo zcela vyřešen bez shromáždění nákladných primárních dat. Sekundární data poskytují startovní čáru a nabízejí výhodu nízké ceny a snadné dostupnosti. Když potřebná data neexistují nebo jsou zastaralá, nepřesná, neúplná nebo

nespolehlivá, musí výzkumníci získat primární data. Většina projektů marketingového výzkumu obsahuje sběr některých primárních dat. Normální postup je dotázat se určitého počtu lidí, individuálně nebo ve skupinách, aby se zjistilo, co si lidé o daném tématu myslí a pak vymyslet formální výzkumný nástroj, vylepšit ho a použít ho v praxi [10].

1.7.2 Výzkumné metody

Primární data lze získat pěti hlavními způsoby: pozorováním skupinových diskusí, dotazováním, z dat o chování zákazníků a experimenty.

Výzkum dotazováním. Společnosti provádějí výzkumy, aby se dozvěděly, co lidé vědí, v co věří, jaké mají preference a jak jsou spokojeni, aby následně mohly odhadovat tyto veličiny v celkové populaci.

Data o chování zákazníků. Zákazníci po sobě zanechávají stopy svým nákupním chováním. Tyto údaje se snímají z obchodů, při nákupech z katalogů a registrací v databázích zákazníků. Analýzou těchto dat se dá mnohé dozvědět. Nákupy zákazníků odrážejí jejich preference a často jsou spolehlivější než výroky, které poskytují výzkumníkům trhu. Lidé mohou vyjádřit preference pro oblíbenou značku a data přitom ukáží, že ve skutečnosti kupují jiné značky. Například údaje o nákupech potravin ukazují, že lidé s vysokými příjmy nikoliv nutně kupují dražší značky, přestože při rozhovorech tvrdí opak, zatímco mnoho lidí s nízkými příjmy kupuje některé drahé značky.

Experimentální výzkum. Z vědeckého hlediska nejplatnějším výzkumem je experimentální výzkum. Účelem takového šetření je zachytit vztahy příčin a následků vyřazením konkurujících si vysvětlení pozorovaných nálezů. V rozsahu, v němž návrh a provedení experimentu vyřadí alternativní hypotézy, které by mohly vyplýnout z výsledků, mohou výzkumní a marketingoví manažeři závěrům důvěřovat [10].

1.7.3 Nástroje výzkumu

Marketingoví výzkumníci mají na výběr ze tří hlavních nástrojů ke sběru primárních dat: dotazníky, kvalitativní metriky a mechanické pomůcky.

Dotazníky. Dotazník sestává ze souboru otázek, dávaných respondentům. Díky své flexibilitě je daleko nejběžnějším nástrojem, který se při sbírání dat používá. Dotazníky je třeba před aplikací ve velkém měřítku pečlivě sestavit, vyzkoušet a odladit. Při přípravě dotazníků musí výzkumník pozorně volit otázky a jejich formu, slovní podobu a sled. Forma otázek může ovlivnit odpovědi. Rozlišujeme mezi otevřenými a uzavřenými otázkami. Uzavřené specifikují všechny možné odpovědi a je snadnější je interpretovat a zařazovat do tabulek. Otevřené umožňují respondentům odpovídat vlastními slovy a často odhalí víc o tom, co si lidé myslí [10].

1.8 Kritéria výběru prvků značky

Existuje šest kritérií výběru prvků značky. První tři z nich – zapamatovatelnost, smysluplnost a obliba. Ty mohou být na základě své povahy charakterizovány jako kritéria „budování značky“. Další tři jsou spíše „defenzivního“ charakteru a používají se k vyhodnocení toho, jak lze hodnotu značky obsaženou v prvku značky využít a ochránit v souvislosti s různými možnostmi a omezeními.

Zapamatovatelnost

Nutnou podmínkou pro budování značky je dosažení vysoké úrovně povědomí o značce. K tomuto cíli mohou být zvoleny prvky značky, které jsou svou podstatou zapamatovatelné, a proto usnadňují vybavení či rozpoznání značky při nákupu nebo spotřebě.

Smysluplnost

Budování povědomí značky je spojeno i s asociací ke značce. Prvky značky mohou mít velké množství významů, které se liší popisností či přesvědčivostí obsahu. Jména mohou být například založena na lidech, místech, zvířatech, předmětech, nebo věcech. Dva nejdůležitější prvky jsou:

Všeobecné informace o povaze produktové kategorie. Co se týče popisovaného významu, do jaké míry prvek značky říká něco o produktové kategorii. Nakolik je pravděpodobné, že spotřebitelé dokáží správně identifikovat korespondující produktovou

kategorii či kategorie značky založené na kterémkoli konkrétním prvku značky. A podobně – zdá se prvek značky dostatečně důvěryhodný v produktové kategorii.

Konkrétní informace o jednotlivých atributech a benefitech značky. Co se týče přesvědčovacího významu, do jaké míry napovídá prvek něco o konkrétním druhu produktu, který je úzce spojen se značkou, o jeho klíčových atributech či benefitech. Dozví se zákazník něco o složení produktu či typu člověka, který tuto značku používá.

Obliba

Asociace vyvolaná prvkem značky se nemusí vždy vztahovat k produktu. Mohou tedy být vybrány prvky značky, které jsou bohaté na obrazovou a jazykovou představivost a jsou v zásadě zábavné a zajímavé. Bez závislosti na zapamatovatelnosti a smysluplnosti – nakolik esteticky přitažlivými shledávají spotřebitelé prvky značky? Jsou v zásadě oblíbené jak vizuálně, slovně či jinak.

Přenosnost

Čtvrtým hlavním kritériem je přenosnost prvku značky – jak v kategorii produktu, tak v geografickém slova smyslu. V první řadě platí – do jaké míry může prvek znaky přispět k hodnotě značky u nových produktů, které sdílí prvky značky buď v produktové skupině či v jiných produktových skupinách? Dá se tedy říct, že čím méně je jméno specifické, tím snadněji jej lze přenést do jiných kategorií.

Adaptabilita

Pátým faktorem je adaptabilita prvku znaky v průběhu času. Díky změnám ve spotřebitelských hodnotách a názorech, či prostě díky potřebě zůstat současnými, musí být prvky značky průběžně aktualizovány. Čím adaptabilnější a flexibilnější je prvek značky, tím snadnější je jej aktualizovat.

Možnost ochrany

Posledním faktorem celkového posuzování je míra, do jaké lze prvek značky ochránit – jak v právním smyslu, tak ve smyslu konkurence. Co se týče právních kritérií, je důležité vybrat prvky značky, které mohou být právě chráněny na mezinárodní úrovni, formálně je zaregistrovat u příslušných právních institucí a důrazně bránit obchodní značky před

neautorizovanými konkurenčními zásahy. Nutnost právní ochrany značky podtrhují miliardy dolarů ztrát ve Spojených státech z neautorizovaných užití patentů, obchodních značek a autorských práv [8].

1.9 Desatero hodnoty značky

Dobré řízení začíná s dobrými měřítky a klíčem k řízení portfolia je společná sada měřítek. Samozřejmě dobře propracovaná a zavedená finanční měřítka – údaje o prodeji, analýza nákladů, marží, zisku a návratnosti aktiv – obvykle měření výkonů značky a stanovení jejich cílů, dominují. Problémem je, že tato měřítka jsou obvykle krátkodobá, takže za atraktivní nabídku investice je považována taková, která přinese okamžité finanční výsledky. Tento systém je samopodpůrný, protože podniky a jejich manažeři, kteří umí uspět v této dimenzi, přilákají více zdrojů. Bohužel, nejlepší cesta k úspěchu v takovémto systému je vyčerpat značku omezováním výdajů na její budování, které se v krátkodobém měřítku nevyplácí. Proto je zde výzvou vyvinout věrohodná a citlivá měřítka síly znaky, které by finanční měřítka nahradily měřítka hodnoty značky. Když se cíle a programy značky řídí oběma typy měřítek, motivace jednotlivých kroků je vyrovnanější a je lehčí vysvětlit a obhájit činnosti spojené s budováním značky. Kromě toho je tak potenciál krátkodobých finančních strategií narušit aktiv značky viditelnější [11].

<i>Měřítka zákaznické věrnosti</i>	
1.	Cenová výhoda
2.	Zákaznická spokojenost / věrnost
<i>Měřítka vnímané kvality / vedoucího postavení</i>	
3.	Vnímaná kvalita
4.	Vedoucí postavení / popularita
<i>Měřítka asociací / odlišnosti</i>	
5.	Vnímaná hodnota
6.	Osobnost značky
7.	Asociace spojené s organizacemi
<i>Měřítka znalosti značky</i>	
8.	Znalost značky
<i>Měřítka chování trhu</i>	
9.	Podíl na trhu
10.	Cena na trhu a distribuce

Obrázek 5. Desatero hodnoty značky [11]

1.10 Zaměstnanci a budování značky

Uvažujeme-li o značce jako o externí a také vnitřní „vlajce“ společnosti, má pak management k dispozici prapor, kterým může podepřít svůj nárok ke konkrétnímu slibu a který pak také může využít ke sjednocení zaměstnanců. Každý si tímto způsobem může uvědomit, jaký typ chování se od něj jakožto zaměstnance firmy očekává. Jedinečný vzor vlajky reprezentuje souhrn hodnot charakterizujících značku, a tím i kulturu organizace, což každému pomáhá jednat konzistentně určitým způsobem. Když se pak zaměstnanci společnosti od sebe geograficky vzdalují, funguje tato kultura jako neviditelný tmel, který oddělené pracovníky spojuje a umožňuje jim jednat se zákazníky podobným způsobem, na základě jejich příslušnosti k sadě hodnot, které přijali za vlastní.

Zaměstnanci vzhlížejí k silným vůdčím osobnostem a silné značky jsou charakterizovány právě entuziastickými lídry, kteří projevují zapálenou víru v několik zásadních hodnot. Když manažeři společnosti hovoří nejen o těchto hodnotách, ale sami je ve svém životě realizují, zaměstnanci ocení, jak opravdové tyto hodnoty jsou, a snadněji se s nimi ztotožní. Jedna věc je totiž nabádat zaměstnance k tomu, aby uspokojovali potřeby zákazníků, ale druhá věc je přimět je, aby se s tímto přístupem vnitřně ztotožnili: k tomu zaměstnanci potřebují vědět, že manažeři tímto způsobem jednají.

Kladení vyššího důrazu na interní budování značky – tím, že se systematicky uvádějí do souladu hodnoty zaměstnanců s hodnotami značky – může účinně minimalizovat často zmiňovaný problém proměnlivé kvality mezi zaměstnanci. Podporuje to jednotné chování a eliminují se překvapení, kdy se zákazníci setkávají ze strany zaměstnanců s různými přístupy ohledně příslibů značky. Další výhodou, kterou přináší přesun zaměření managementu značky směrem dovnitř organizace, je to, že dává vzniknout určitému vzoru firemní osobnosti se souborem hodnot, což umožňuje značce zaujímat jasný styl. Spotřebitelé chtějí stále více vědět o značkách něco bližšího, chtějí vidět, zda má společnost určité principy. Hluboce zakořeněné hodnoty dávají značkám odlišný styl, který přitahuje zákazníky, již s těmito hodnotami sympatizují [12].

1.11 Marketing a služby

Jak jsem již zmínil, marketing pomáhá prodeji nejrůznějších typů nehmotných produktů, počínaje divadelními představeními a konče strategiemi kontroly porodnosti. Já se však zaměřím na služby, důležitou podobu nehmotných produktů.

Služby označují činnosti, snahy nebo výkony směřované mezi poskytovatelem a uživatelem, bez nároku na autorská práva. Podobně jako ostatní nehmotné produkty zajišťují služby uspokojení potřeb prostřednictvím poskytnutí požitků, informací nebo zpříjemnění života. V roce 2004 činil ve Spojených státech podíl pracovníků v sektoru služeb 83 % z celkového procenta všech zaměstnanců a na hrubém domácím produktu se služby podílely 67 %.

Sektor služeb samozřejmě zahrnuje služby určené spotřebitelům – jako je čištění oděvů a pořádání rockových koncertů. Patří do něj však také velké množství služeb poskytovaných organizacím. Mezi nejběžnější mezipodnikové služby patří leasingové splátky vozidel, služby spojené s počítačovými technologiemi, pojišťovací, bezpečnostní, právní, stravovací, konzultační, úklidové a údržbářské služby. Podnikatelé navíc využívají některé typy služeb shodně s ostatními spotřebiteli, jako je tomu v případě dodávky elektřiny či plynu a telefonních služeb.

Nehmotnost služby je vlastnost, kvůli níž uživatelé nemohou službu vnímat zrakem, hmatem nebo čichem. Na rozdíl od nákupu hmotných produktů nemůžeme služby prohlížet ani s nimi jinak nakládat před tím, než si je zakoupíme. Z tohoto důvodu se velké množství služeb z pohledu spotřebitele těžko hodnotí. Ačkoli může být snadné

ocenit váš nový účes, je mnohem těžší určit, jestli zubař odvedl při čištění vašeho chrupu dobrou práci.

Protože si zákazníci kupují něco, na co si nemohou sáhnout, hledají před provedením transakce známky kvality a poskytovatelé služeb musí zajistit, aby tyto důkazy byly spotřebitelům snadno k dispozici. Z tohoto důvodu se firmy snaží překonat problém spojený s nemateriální povahou služeb poskytováním vodítek materiálního charakteru, které uživatele navnadí ke koupi. Tímto vodítkem může být vzhled zařízení, jejich vnitřní design, logo, dopisní papíry, vizitky, vzhled zaměstnanců a podoba reklamních sdělení a internetových stránek - abych jmenoval aspoň některé.

Okamžitá spotřeba služby odkazuje k vlastnosti služby, která ji znemožňuje skladovat pro pozdější prodej nebo spotřebu – buď bude nabídka využita hned, nebo bude provždy ztracena. Pokud se nepodaří obsadit pokoje v lyžařském středisku nyní, nelze tuto ztracenou příležitost nijak nahradit. Poskytovatelé služeb se snaží vyhnout těmto problémům za pomoci marketingového mixu, který má povzbudit zájem o dané služby v období poklesu poptávky. Jednou z možností je snížení cen ve snaze zvýšit poptávku po jinak nevyužitých službách.

Variabilita služeb je vlastnost, díky níž se může dokonce jedna a ta samá služba vykonaná stejným zaměstnancem pro stejného zákazníka pokaždé lišit. To znamená, že v různých časech může být charakter poskytovaných služeb nevyhnutelně odlišný.

Vzhledem k množství poskytovatelů a uživatelů je obtížné služby standardizovat. Vezměte si jenom vaši zkušenost s výukou. Vzdělávací instituce mohou své služby standardizovat v určité míře – seznam kurzů, obsahy jednotlivých kurzů a třídy jsou víceméně kontrolovatelné veličiny. Avšak vzdělání, životní zkušenosti a osobnosti vyučujících se liší, takže je jen malá naděje na sjednocení procesu učení. A protože potřeby studentů s rozdílným společenským postavením i zájmy se rovněž liší, hodina, která někomu připadá fascinující, může druhého uspat. Stejná situace nastává i v případě uživatelů firemních služeb. Rozdíly v kvalitě služeb poskytovaných různými bezpečnostními agenturami nebo úklidovými firmami odkazují k proměnlivosti toho, jak jsou tyto služby vykonávány.

Neoddělitelnost je vlastnost služby, která vyjadřuje, že je nemožné oddělit produkci služby od její spotřeby. Ačkoli většina firem vyrábí zboží, které je až následně určeno k prodeji, služba se může uskutečnit pouze v momentě, kdy ji její poskytovatel

převede na zákazníka nebo ji učiní zákaznickovým vlastnictvím. Je těžké dělat si poznámky na přednášce, na kterou nepřišel vyučující. V některých případech může být služba samozřejmě nejdříve prodaná a až následně doručena, třeba když si koupíme vstupenku na koncert několik měsíců před jeho konáním.

Odborné znalosti, schopnosti a osobnost poskytovatele služeb nebo profesionální přístup jeho zaměstnanců, jeho zařízení a vybavení nemohou být ovšem odděleny od samotné nabídky. Klíčové role, které sehraávají zaměstnanci v posilování nebo naopak selhávání kvality služeb, podtrhuje důležitost situace doručení služby neboli interakce mezi uživatelem a poskytovatelem služby. I to nejodborněji připravené jídlo se stává pouhým kusem „žvance“, pokud vám ho servíruje opravdu neschopný číšník [13].

1.11.1 Služby založené na lidských výkonech

Na nehmotném konci škály se nacházejí služby založené na lidských výkonech. Protože lidé mají stále méně času, aby si sami zařídili vše potřebné, zvyšuje se důležitost služeb založených na lidském výkonu. Sebevzdělávací kurzy, jaké nabízejí oděvní konzultanti nebo osobní trenéři, se stávají stále populárnější a v některých městech se skvěle rozjíždí podnikání profesionálních pejskařů. Mnoho z nás si někoho najímá na poskytnutí právnických služeb, opravu auta a jeho příslušenství nebo na vypracování daňového přiznání [13].

1.12 Značka je kulturním kódem firmy

Značka je klíč, který umožňuje otevřít dveře při obchodních jednáních, zvyšuje povědomí o nabídce firmy, motivuje partnery a zaměstnance a obhájí vyšší cenu vašeho zboží a služeb.

Značka byla důležitá vždy. Nyní se pouze narovnává praxe řízení značek, která se rozvinula za dvacet pět let. Celý značkový okruh se delegoval hlavně na designéry nebo komunikační agentury. Mělo se za to, že značka je jen ornament byznysu, něco co je postradatelné a k čemu majitel přistoupí až tehdy, kdy jsou vyřešeny všechny ostatní záležitosti, počínaje obchodem, konče distribucí. V praxi se tyto úkoly delegují na nové zaměstnance na juniorských pozicích, protože vedení má za to, že tato aktivita je nedůležitá.

Značka je ovšem nástrojem obchodu. V dnešní době kdy je všeho přebytek, nikdo nečeká na nové zboží v obchodech. Téměř každý produkt má svůj substitut a je nahraditelný, technologie jsou si velmi podobné a dají se koupit s mnoha parametry. Odlišení na funkční úrovni je tedy minimální. Značka se tedy stává nástrojem jak diferencovat svůj produkt nebo službu a zasadit jej do smysluplného příběhu, který je člověk ochoten koupit [14].

1.13 Shrnutí

V moderní době lze výsledky společnosti interpretovat mnoha způsoby. Ať už jsou to hospodářské výsledky společně s investicemi, nebo její podíl na trhu, vše je spojování s názvem této firmy. Mnoho českých firem nedbá na svůj marketingový přístup k okolí a někdy nedbá ani na přístupu ke svým zaměstnancům. Proto je velmi důležité zaměřit se také na hodnotu značky, která bývá podceňována.

Pro zlepšení hodnoty značky je potřeba mnoho práce, která je spojena s velkou prací celé společnosti. V první řadě musí tyto postupy schválit a rozhodnout o nich vedení společnosti. Poté musí jasně určit práva a odpovědnost za jednotlivé úkoly při budování hodnoty. Pracovník pověřený tímto úkolem musí tedy provést mnoho analýz. Nejprve musí zjistit, v jaké situaci se firma nachází nyní a jak ji vnímá nejen okolí, ale i samotní zaměstnanci. Proto je zde velmi důležité rozdělit si tuto oblast na makro a mikroprostředí. Poté co jsou sesbírána všechna důležitá data, je nutné je rozřadit podle jejich typu. Výsledek totiž závisí i na tom, jak jsou tyto informace zjišťovány a zpracovány. Pokud společnost nabízí více produktů, nebo služeb a její rozsah podnikání je široký, musí pracovník jednat i podle těchto skutečností.

Po zpracování všech informací se vše vyhodnotí a napíše se zpráva pro vedení o stávající situaci. Vrcholový management poté rozhodne, jakým směrem se má hodnota značky ubírat a jak tohoto výsledku dosáhnout. Existuje mnoho možností, a proto je důležité určit ten správný krok, který povede k požadovaným výsledkům. Vždy je nutné rozlišit očekávání zákazníka a požadavky společnosti. Ty se totiž mohou lišit a jejich souvislost se nedá popřít.

Při budování hodnoty značky je velmi důležité držet se několika zásad, z nichž jednou je „desatero hodnoty značky“. To nám dává základ jak k výzkumu přistupovat a jak je vyhodnotit.

Konečným návrhem by měl být směr a způsob, jak tohoto směru dosáhnout. Výsledek vždy závisí na mnoha faktorech, které je důležité co nejlépe prozkoumat a přizpůsobit jim svůj výzkum. Vytvořit ze společnosti značku je v dnešní době klíčovým faktorem úspěchu každé společnosti, která své podnikání směřuje daleko do budoucnosti a chce se na trhu udržet dlouhou dobu.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V následujícím textu popíšu, jakým způsobem společnost funguje a jakým způsobem pečuje o hodnotu značky nyní. Firma se jmenuje BORS Břeclav a.s. a její sídlo se nachází na adrese Bratislavská 26, Břeclav s provozovny v Hustopečích a Mikulově.



Obrázek 6. Logo společnosti BORS Břeclav a.s. [15]

2.1 Historie společnosti

Původ sahá až do roku 1949, kdy vyčleněním z autosprávy podniku ČSAD Kyjov vznikl dopravní závod 1004 Hustopeče u Brna. Díky centralizaci vznikl v roce 1960 jeden závod se sídlem v Břeclavi a provozovny v Hustopečích a Mikulově.

V roce 1991 po změně režimu, se podnik ČSAD Břeclav i se svými dvěma provozovny osamostatnil jako státní podnik. V rámci druhé vlny kupónové privatizace vznikla 1. ledna 1994 akciová společnost. V té době zaměřila společnost své aktivity do rozvoje osobní dopravy, nákladní dopravy, poskytování celních služeb a provozování veřejné čerpací stanice pohonných hmot.

V roce 2001 se vedení společnosti rozhodlo změnit svůj název a odlišit se tak od většiny ostatních podniků provozujících osobní dopravu v České republice. Novým názvem se tedy stal BORS Břeclav a.s. a ke svým aktivitám připojil provoz autosalonu a servisu osobních vozidel značky Renault [16].

Mnoho otázek tehdy směřovalo k novému názvu společnosti. BORS charakterizuje dynamickou moderní firmu, orientovanou na spokojenost zákazníka. Nejedná se o žádnou zkratku, ale o jméno jednoho z legendárních rytířů Kulatého stolu anglického krále Artuše. Tato postava symbolizuje dravost, vytrvalost a čestné jednání. Všichni rytíři Kulatého stolu patřili mezi nejlepší muže v zemi, byli udatní a odvážní. Ale jen rytíř Bors a jeho dva kolegové mohli spatřit svatý grál, protože jejich duše neovládala řevnivost, hrabivost a přehnaná ctižádost [16].



Obrázek 7. Vjezd do areálu společnosti v Břeclavi [15]

2.2 Organizační struktura

Společnost se skládá z několika útvarů a divizí, které se dělí na další střediska, kde každé z nich má stanovený svůj cíl a strategii, kterou se řídí.

Těchto útvarů a divizí má společnost celkem devět, a ty se dále dělí na dvacet středisek.

Útvary a divize:

- Nákladní doprava
- Osobní doprava
- Opravárenství
- Správa
- Provozovny
- Celní služby
- Renault
- Čerpací stanice
- Sport

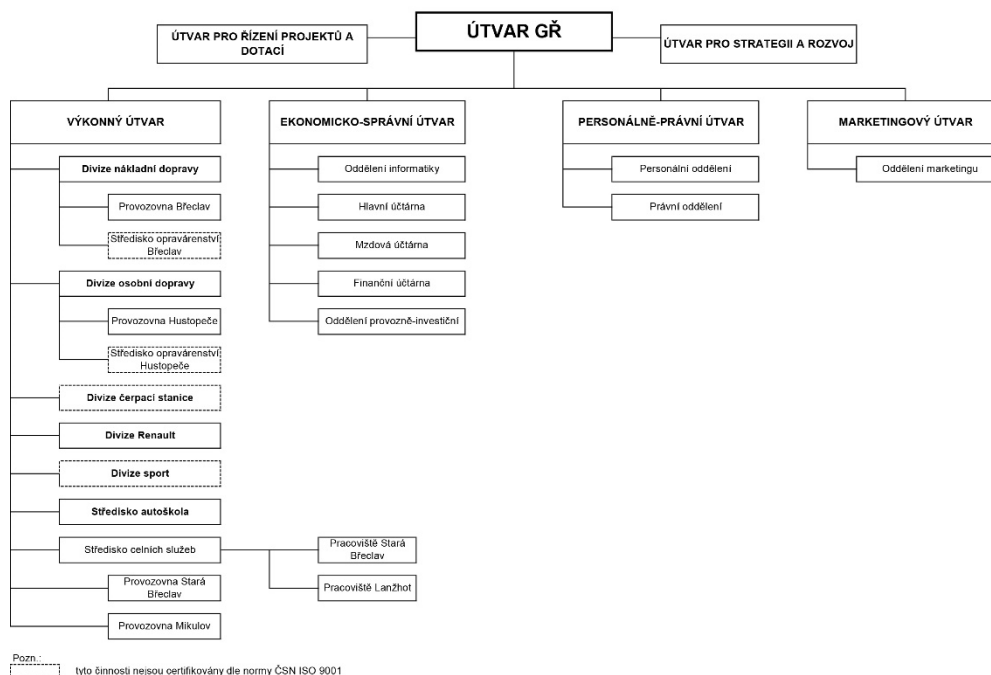
Jednotlivá střediska vždy spadají pod jednu z divizí.

Střediska:

- Nákladní doprava:
 - Spedice Břeclav
 - Nákladní doprava
- Osobní doprava:

- Osobní doprava Břeclav
 - Osobní doprava Hustopeče
- Opravárenství:
 - Opravárenství Břeclav
 - Opravárenství Hustopeče
- Správa:
 - Správa – Útvar generálního ředitele
 - Strategie a rozvoj
 - Autoškola
- Provozovny:
 - Provozovna Stará Břeclav
 - Provozovna Břeclav
 - Provozovna Hustopeče
 - Provozovna Mikulov
- Celní služby:
 - Celní služby hraniční přechod Lanžhot
- Renault:
 - Renault prodejna
 - Renault servis
 - Renault pneuservis
- Čerpací stanice
 - Čerpací stanice pohonných hmot Břeclav
- Sport:
 - BORS CLUB
 - HIPO

Tento organizační řád je platný od 1. listopadu 2014 [17].



Obrázek 8. Organizační řád BORS Břeclav a.s. [17]

V organizačním řádu je útvar správa, který se z velké části skládá z útvaru generálního ředitele, pod který spadají další činnosti: Řízení projektů a dotací, Strategie a rozvoj, Ekonomicko-správní útvar, Personálně-právní útvar, Marketingový útvar. Mezi funkční místa přímo podřízená generálnímu řediteli jsou:

- asistent GŘ,
- hlavní ekonomický auditor společnosti,
- představitel vedení společnosti pro systém managementu kvality,
- pracovník controllingu,
- technik BOZP, PO, ekologie,
- archivář,
- koordinátor strategického řízení společnosti,
- výkonný ředitel,
- finanční ředitel,
- personální ředitel,
- marketingový ředitel,
- manager řízení projektů a dotací [17].

Všichni zaměstnanci na manažerských pozicích spolu s řediteli jednotlivých útvarů a divizí mají za povinnost účastnit se pravidelných porad generálního ředitele, které se

konají jedenkrát za čtrnáct dní. Zde se rozhoduje o krátkodobých plánech společnosti a projednávají se úkoly do dalších období.

2.3 Jednotlivé útvary a střediska

Pozici ve společnosti, kterou zastávám je kumulovaná pozice, a to „pracovník controllingu“ a „představitel vedení společnosti pro systém managementu kvality“. Díky těmto pozicím mám přístup ke všem střediskům a jsem tak schopen objektivně zhodnotit stávající situaci a navrhnout možná řešení.

V dalších řádcích podrobně popíšu každý útvar, divizi a středisko po středisku, abych lépe přiblížil, jakým způsobem společnost funguje a jaké jsou její možnosti v oblasti hodnoty značky.

2.3.1 Nákladní doprava



Obrázek 9. Znak nákladní dopravy [18]

Divize nákladní dopravy je jednou z největších divizí společnosti. Je rozdělena do dvou středisek, z nichž jedno je středisko spedice a druhé středisko nákladní dopravy, do které spadají všechna vozidla a dispečeri společnosti.

Divize disponuje 49 nákladními vozidly a zaměstnává 70 pracovníků. Největší část výnosů se orientuje podle výkonů těchto vozidel, a výsledky jsou tedy závislé od práce dispečerů a speditérů.

Velmi důležitým faktorem pro správnou funkčnost jsou zaměstnanci. Řidiči spolupracují s dispečery a od jejich výkonů jsou závislé výnosy. Proto je prvořadé, aby tato komunikace probíhala v co nejlepším pořádku. Divize má svého ředitele, pod kterého spadá asistent a vedoucí.

Tato činnost je jedna z těch, které jdou nejvíce vidět. Kamiony s naším znakem lze spatřit v celé Evropě. Proto je důležité, aby zaměstnanci na těchto místech byli spokojení a odváděli co nejlepší výkony, kterými budou reprezentovat firmu v tom nejlepším světle. Zde je tedy velmi důležitý vnitřní marketing, který se mění dle vyžadované situace. Partneři, s kterými tento útvar spolupracuje, jsou převážně zahraniční společnosti, které si objednávají naše služby. Z hlediska hodnoty značky je proto důležité, abychom i vůči těmto partnerům měli kladný a dlouhodobý vztah.

2.3.2 Osobní doprava



Obrázek 10. Znak osobní dopravy [18]

Druhou největší divizí je osobní doprava, která zaměstnává okolo 190 lidí a dělí se na dvě střediska: Břeclav, Hustopeče. Obě tato střediska má v kompetenci ředitel divize osobní dopravy, pod kterého spadá vedoucí střediska Břeclav a vedoucí střediska Hustopeče.

2.3.2.1 Středisko osobní dopravy Břeclav

Zde můžeme středisko rozdělit do tří částí: Městská autobusová doprava MěAD, Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje (IDS) a Nepravidelná osobní doprava (NOD).

Městská autobusová doprava

Společnost zajišťuje městskou hromadnou přepravu osob pro Město Břeclav. Zde jsou zajištěny každodenní výkony na devíti linkách po dobu celého roku. Zde také působí největší tlak z hlediska cestujících. Jelikož zákazníkem v tomto případě nejsou samotní cestující, ale Město Břeclav, je společnost povinna jezdit tak, jak je napsáno ve

smlouvách. Bohužel se nacházíme v situaci, kdy městu chybí obchvat, který by odklonil dopravu mimo hlavní spoje, dochází zde k situacím, kdy mají autobusy zpoždění i o několik desítek minut. Hlavní tah z největšího sídliště Na Valtické je téměř každý den od 14 hodin do 18 hodin neustále ucpaný. Cestující si poté stěžují na pozdní příjezdy autobusů a odsud také pochází nejvíce aktivních stížností.

Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje

V rámci IDS zajišťuje BORS mnoho linek. I zde se dostáváme do situace, kdy zákazníkem nejsou samotní cestující, a tudíž nelze jízdu autobusem přímo přizpůsobit jejich požadavkům. Zákazníkem je zde Jihomoravský kraj, který vypisuje soutěže vždy na období čtyř let. Všechny linky a odjeté kilometry jsou tedy dány smluvně a firma si je v tomto případě nemůže přizpůsobit přáním zákazníků.

Nepravidelná osobní doprava

Tato forma přepravy se koná na základě objednávky samotných zákazníků, tudíž ji lze přesně přizpůsobit dle požadavků a přání. Díky tomuto druhu přepravy jsme schopni našim cestujícím poskytnout přesně ten druh služby, který vyžadují a očekávají. Zde máme tu možnost přímo ovlivnit spokojenost zákazníka s našimi službami. Jedná se převážně o školy, sportovní kluby, kulturní zájezdy a také kohokoli, kdo potřebuje pro svoje cestování autobus s řidičem.

Středisko Břeclav se tedy soustředí na všechny druhy dopravy, které společnost nabízí. Je tedy jedním ze středisek, které mají největší přímý vliv na okolí firmy, a z velké části tak utváří její hodnotu.

2.3.2.2 Středisko osobní dopravy Hustopeče

Náplň činnosti tohoto střediska je podobná středisku v Břeclavi, soustředí se však pouze na nepravidelnou přepravu osob a na integrovaný dopravní systém (IDS). Lze zde tedy odečíst vliv na zákazníky spojené s městskou hromadnou dopravou, která v Hustopečích chybí. Avšak o to větší je zde podíl nepravidelné osobní dopravy, kde lze zjistit, jak firmu vnímají zákazníci, protože jsou i samotnými cestujícími.

2.3.3 Opravárenské středisko

Jelikož společnost vlastní okolo 50 nákladních vozidel a 110 autobusů, je výhodné provozovat vlastní opravárenství. Z tohoto důvodu vede firma dvě taková místa. Jedno v Břeclavi a druhé v Hustopečích. Aby tato činnost nebyla závislá přímo na práci pro firmu samotnou, poskytuje opravárenské služby i pro externí zákazníky. Díky tomu je středisko výdělečné a provozuschopné. V tomto středisku se soustředí mnoho finančních prostředků na vybavení dílen a materiál potřebný k opravám všech druhů vozidel. V rámci zkvalitnění služeb poskytuje středisko také myčku pro autobusy a kamiony.

2.3.4 Správa

Tento útvar není úplně typickým střediskem. Jejím vedoucím je generální ředitel a spadají sem všichni administrativní zaměstnanci, včetně oddělení IT, účtárny, pokladny, BOZP atd. Proto její chod není ovlivněn tím, jakou službu poskytují, ale tím jak se starají o procesy ve společnosti. V této oblasti pracuje okolo 40 zaměstnanců.



Obrázek 11. Znak autoškoly [18]

Pod správu spadá středisko autoškoly, které bylo původně zřízeno pro nové zaměstnance divize osobní a nákladní dopravy. Stejně jako u opravárenských středisek je rentabilnější, když se provozní náklady zaplatí z externích výnosů. Proto firma začala nabízet veřejnosti výuku řidičských a profesních průkazů pro skupiny B, C, D a E. Díky rostoucí poptávce a kladnému vztahu s úřadem práce, je z tohoto střediska efektivní proces.

2.3.5 Provozovny

Společnost spravuje čtyři provozovny: Stará Břeclav, Břeclav, Hustopeče a Mikulov.

Ve Staré Břeclavi vlastní firma budovu, která původně sloužila jako celní deklarace. Po vstupu do Schengenského prostoru byly tyto kanceláře zbytečné a tyto

aktivity byly přesunuty na hraniční přechod Lanžhot. Nyní je tato budova po částech pronajímána externím firmám.

Provozovna Břeclav je hlavním sídlem společnosti. Je zde Nákladní doprava, Osobní doprava Břeclav, Opravárenství Břeclav, Renault, Čerpací stanice pohonných hmot a správa firmy.

Provozovna Hustopeče je místem, kde působí Osobní doprava Hustopeče a Opravárenství Hustopeče. Je také strategickým místem pro parkování kamionů a autobusů společnosti, jelikož se nachází blízko hlavního dopravního spojení dálnice D2.

Provozovna Mikulov fungovala původně stejně jako ta ve Staré Břeclavi. I zde sídlila celní deklarace, která po vstupu do Schengenského prostoru přestala fungovat, a tak bylo místo přebudováno na ubytovnu a parkoviště pro kamiony. Jelikož má BORS několik linek i na Znojemsku, je toto místo strategické pro parkování i našich autobusů.

2.3.6 Celní služby



Obrázek 12. Znak celních služeb [18]

Po Sametové revoluci bylo tehdejší ČSAD Břeclav přítomno při zavádění celních služeb v celé ČR. Strategická pozice v Břeclavi a Mikulově dávala společnosti mnoho výhod. Díky těmto skutečnostem se stala tato činnost jedním z hlavních tahounů firmy.

Po vstupu České republiky do Evropské unie a následném zařazení do Schengenského prostoru, nebyly tyto služby již potřeba. Proto většina míst byla zrušena. Nyní funguje pouze na hraničním přechodě, a to jako poskytovatel služby společností, které cestují do východních zemí mimo Evropu a také společností, které z těchto zemí přijíždějí.

2.3.7 Renault



Obrázek 13. Znak Renault [19]

Při výstavbě čerpací stanice se počítalo s konceptem budovy, která bude fungovat i jako prodejna vozidel. Za tímto účelem společnost začala prodávat vozy značky Chrysler a Jeep. Tato vozidla však nebyla v tak malém městě příliš žádaná. Proto prodej těchto značek po roce skončil a prostory zůstaly nevyužity. V tomtéž roce v Břeclavi skončil i dlouholetý prodejce vozů značek Renault, který nabídl svoji licenci k prodeji a BORS tedy tuto licenci odkoupil. Dnes se zde prodávají vozy značky Renault a Dacia. Dále pak provozujeme servis a pneuservis, kde máme vysoce moderní vybavení, včetně 4D Geometrie.

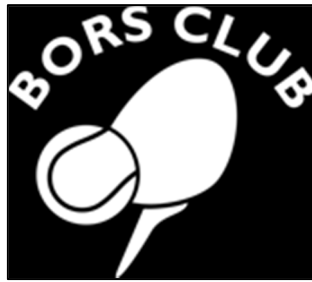
2.3.8 Čerpací stanice pohonných hmot



Obrázek 14. Znak ČS PHM [18]

Toto středisko je pro firmu velmi důležité. V rámci velkého objemu vozového parku je pro firmu výhodné provozovat vlastní čerpací stanici. Za účelem výdělečnosti tohoto střediska jsou služby poskytovány i veřejně, proto je stanice přístupná všem a není uvnitř areálu, tak jak tomu bývá u většiny dopravních podniků. Součástí stanice je také mycí linka, kde je WAP mytí, automatické mytí a ruční mytí a vysávání. Svůj vlastní vstup zde má i již zmíněná prodejna vozů Renault a Dacia.

2.3.9 SPORT



Obrázek 15. Znak BORS klubu [20]

Divize sport by se dala rozdělit na dvě části, první z nich je BORS Club a druhá HIPO.

BORS Club se nachází na největším sídlišti v Břeclavi a je to sportovně-relaxační centrum. Je zde sedm tenisových kurtů, z nichž tři jsou zastřešené a fungují po celý rok. Dále je zde budova, jejíž součástí je třináct pokojů se sociálním zařízením, tři druhy saun, vířivá vana a posilovna.

HIPO je sportovní klub v oblasti jezdeckví na koních. Společnost vlastní okolo třiceti koní, z nichž 20 je závodních a zbytek jsou rekreační nebo drezurní koně. Tak jako každou svoji činnost bere i tuto společnost velmi vážně. Mezi její nejlepší výsledky patří například 4. místo ve hlavní závodě Velké Pardubické v 2015, nebo mnoho titulů ze závodů na území celé Evropy. Všechny své koně má společnost na Novém Dvoře, což je historický areál původem vystavěný rodem Lichtenštejnů jako stáj pro své koně. Nyní se areál postupně rekonstruuje a dává do původní podoby. Díky své poloze, která je zasazena do lesů lednicko-valtického areálu, jsou koně v přírodě a je tak zajištěna jejich psychická pohoda, která je pro výkony velmi důležitá.



Obrázek 16. Fotka koně ze stáje BORS Břeclav a.s. [15]

2.3.10 Shrnutí

Jak již bylo zmíněno společnost má ve svém portfoliu velké množství činností. Každá z nich má jiný vliv na hodnotu firmy a také na veřejné mínění o společnosti. Každou z nich vnímá okolí jinak. Je proto velmi důležité udržovat ve všech oblastech jednoho ducha společnosti, který se řídí zásadami, které zastávají všichni vedoucí i výkonní pracovníci.

V některých činnostech se služby poskytují přímým zákazníkům, v jiných se zákazník od spotřebitele liší. Proto je důležité navrhnout takový postup, který pomůže zvýšit hodnotu společnosti v celém svém měřítku. Pokud bychom se soustředili pouze na některé činnosti, pomohli bychom si pouze v úzkém záběru a výsledek by nepředstavoval to, čeho chce firma dosáhnout.

2.4 Marketingové šetření

2.4.1 Vymezení problému

Marketingové šetření společnosti BORS Břeclav a.s. bylo zaměřeno na jednotlivé činnosti, a také na názor na celou firmu. Ta si za roky působení vybuodovala velmi dobrou pozici na trhu. Její marketingové aktivity byly doposud soustředěny především na dílčí činnosti, které provozuje. V budoucnu bychom se chtěli zaměřit více na rozvoj celé společnosti a její hodnoty značky. Pomocí výsledku tedy určíme, jestli se máme soustředit na jednotlivé činnosti, nebo na celou společnost.

Cílem šetření bylo zjistit názor zákazníků jak na celou společnost, tak dílčí činnosti. Dotázaní odpovídali na předem určené otázky zaškrtnutím odpovědi, která jim byla nejbliž. Otázky byly sestaveny na základě předem určených cílových segmentů. Nejdůležitější tedy bylo zjistit poměr využívání jednotlivých služeb. Poté zjistit, zda jsou zákazníci s těmito službami spokojeni a jak na ně samotná značka působí. Důležitá byla také povaha užívání našich služeb.

Abych dosáhl požadovaného výsledku, vytvořil jsem soubor deseti otázek, které na sebe navazují. První dvě otázky jsou pouze informativní a týkají se osobnosti respondenta – věk a pohlaví. Další otázkou jsou už na dané téma. Po vyhodnocení dotazníku jsem vyřadil dvě otázky, jejichž výsledky byly nepodstatné a nedůležité.

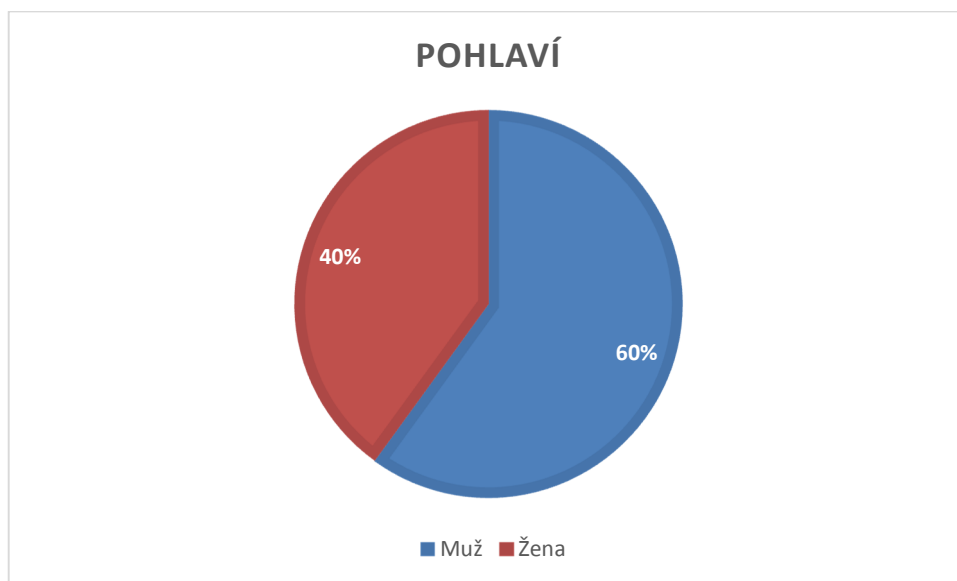
Šetření probíhalo v období od 19. listopadu 2015 do 23. prosince 2015. Během této doby byl dotazník rozposlán pomocí emailu na základě internetového odkazu a vysvětlující informací.

2.4.2 Výsledky šetření

Abych zajistil co největší spolehlivost výsledků, požádal jsem partnery společnosti, dodavatele, odběratele, zaměstnance a mnoho dalších o vyplnění tohoto jednoduchého dotazníku. Ten má deset otázek směřovaných na povědomí o společnosti a jejich službách. Dotazník jsem tedy poslal i do všech škol v okolí 30 km.

Dotazník měl formu internetového formuláře, takže respondentům stačilo otevřít odkaz a vyplnit pár informativních otázek jako je věk a pohlaví. Poté mohli vyplnit dotazník anonymně. Po uzavření bylo vyplněno 340 dotazníků.

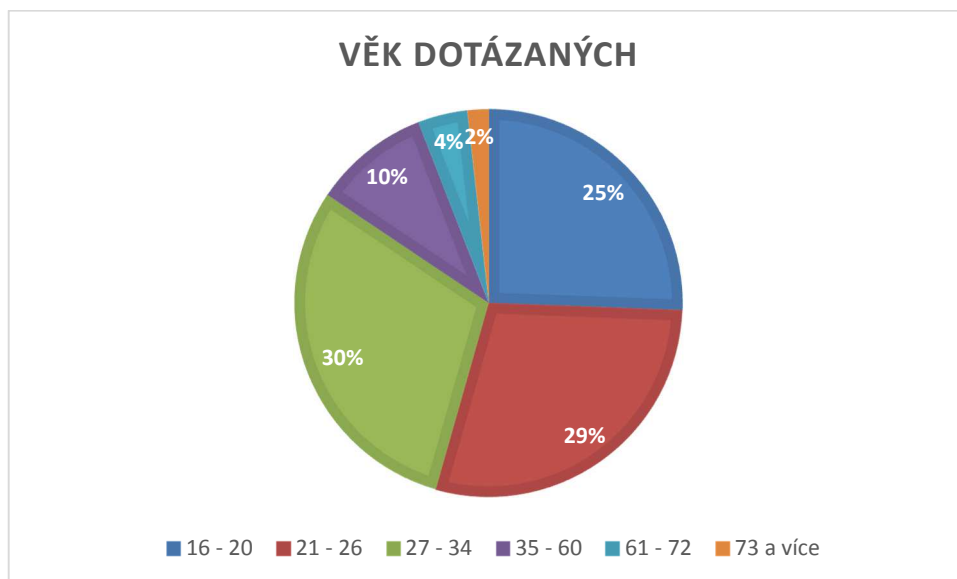
Z těchto 340 dotazníků vyplynulo, že odpovědělo 204 mužů a 136 žen.



Graf 1. Dotazník: Pohlaví

Věk byl rozdělen do 6 částí. První je věk od 16 do 20 let. Zde se objevují hlavně studenti středních škol, kteří využívají služby osobní dopravy a sporadicky služby BORS klubu. Dále pak věk od 21 do 26, kde se objevují studenti vysokých škol a mladí zaměstnanci místních firem. Skupina od 27 do 34 let je zaměřena na mladé lidi, u kterých je pravděpodobnost, že zakládají rodinu a mají malé děti. Od 35 do 60 let jsou převážně zákazníci, kteří pracují v našem kraji a mohou využívat všechny služby naší společnosti.

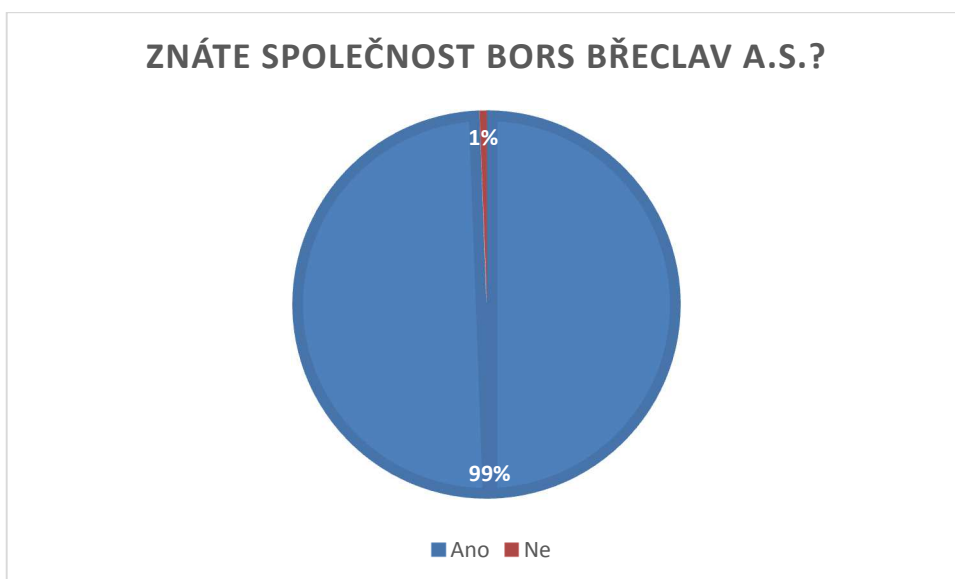
61 až 72 let představuje občany před důchodovým věkem, kteří také mohou využívat všechny naše služby. A poslední skupina 73 a více let představuje obyvatele v důchodovém věku.



Graf 2. Dotazník: Věk dotázaných

Z grafu jasně vyplývá, že většina dotázaných je ve věku 27 – 34 let, což jsou převážně mladé páry a rodiče s malými dětmi. Další dvě skupiny tvoří 54 % všech dotázaných a jsou to lidé ve věku od 16 do 26 let. Což jsou převážně studenti, a to jak středních, tak i vysokých škol. Ti využívají naše služby v oblasti dopravy, autoškoly a BORS clubu. 16 % dotázaných je ve věku od 35 let a výše. Toto jsou zákazníci, kteří využívají všechny naše služby a jsou tak nejlépe schopni posoudit své zkušenosti se společností.

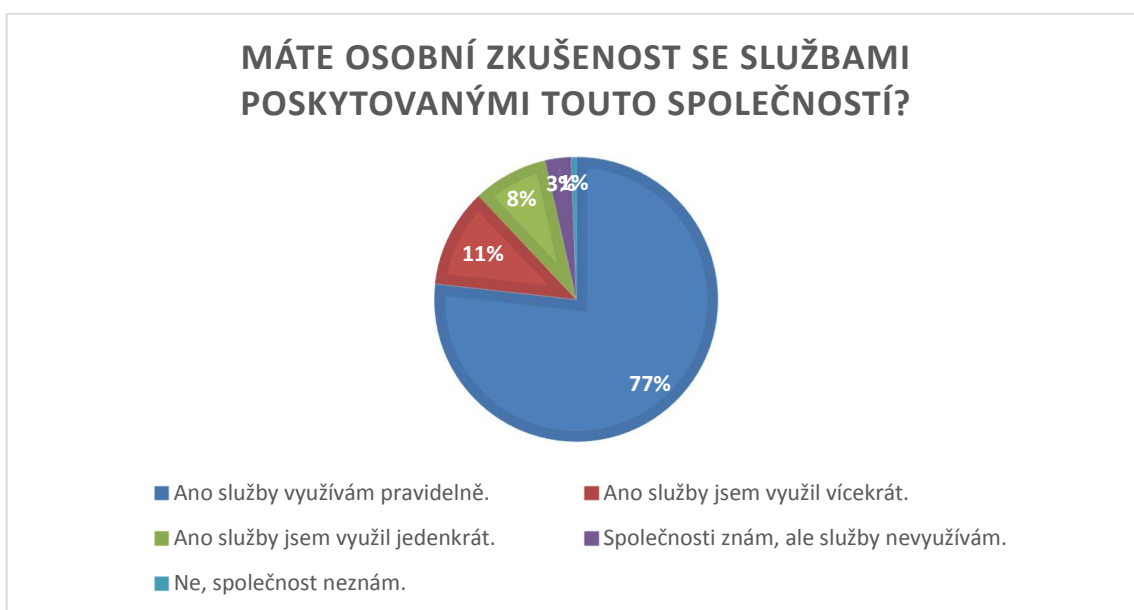
2.4.2.1 Otázka č. 1: Znáte společnost BORS Břeclav a.s.?



Graf 3. Dotazník: Znáte společnost BORS Břeclav a.s.?

Jak již jsem zmínil, díky rozsahu činností je společnost v kraji velmi známá, a tak pouze dva dotázaní odpověděli, že společnost neznají. Proto budu ve všech dalších otázkách počítat pouze s 338 příchozími dotazníky.

2.4.2.2 Otázka č. 2: Máte osobní zkušenost se službami poskytovanými touto společností?



Graf 4. Dotazník: Máte osobní zkušenost se službami poskytovanými touto společností?

Zde je jasně vidět, že většina dotázaných využívá naše služby pravidelně a lze se tedy spolehnout na výpovědní hodnotu jejich dotazníků. U ostatních je nutné se soustředit na odpovědi, popřípadě proč služby nevyužívají pravidelně, ale pouze sporadicky nebo vůbec.

2.4.2.3 Otázka č. 3: Jaký dojem ve vás vyvolává název a logo společnosti?



Graf 5. Dotazník: Jaký dojem ve vás vyvolává název a logo společnosti?

Velmi pozitivní je výsledek u třetí otázky. Zde můžeme soudit, že zákazníci jsou se značkou seznámeni a na její název a logo si zvykli. Většina z nich má také pozitivní asociaci k názvu, což je velmi důležité. Firma se tedy může soustředit na dílčí aspekty tvorby hodnoty značky a nemusí přemýšlet nad změnou názvu nebo loga.

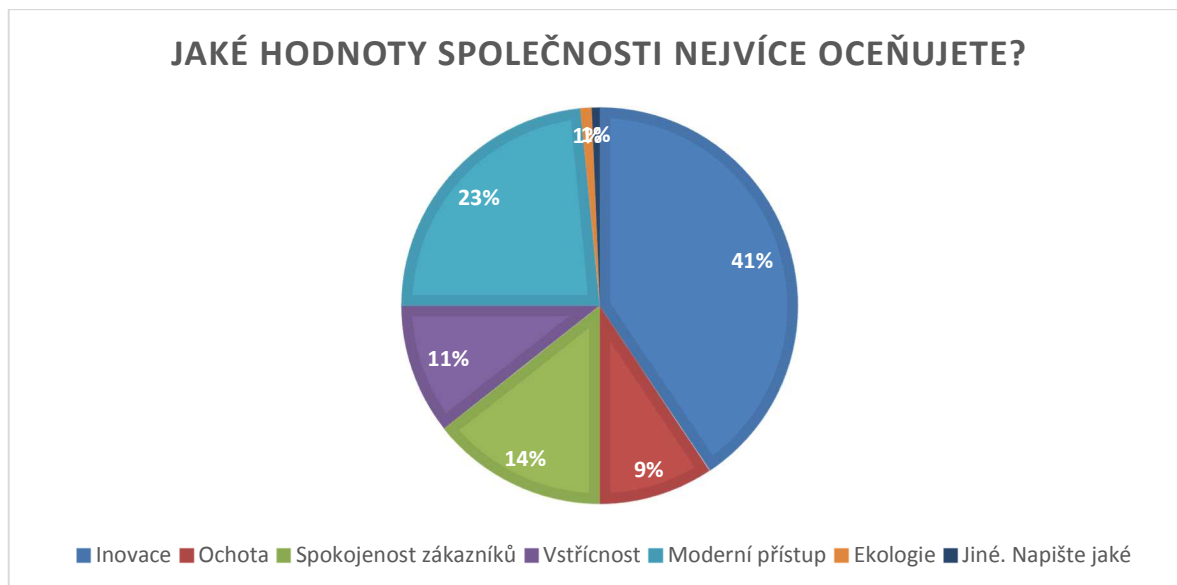
2.4.2.4 Otázka č. 4: Jak na vás působí webové stránky společnosti?



Graf 6. Dotazník: Jak na vás působí webové stránky společnosti?

Jak jsem již zjistil z předchozích otázek, většina dotázaných jsou mladiství, kteří v dnešní době mnoho webových stránek nenavštěvují a soustředí se pouze na sociální sítě. Proto 56 % respondentů naše stránky nikdy nenavštívilo. Pozitivní je však výsledek 26 % v odpovědi „Jsou velmi pěkné a snadno se v nich orientuje.“ Díky tomuto faktu můžeme naše stránky považovat za přijatelné pro všechny.

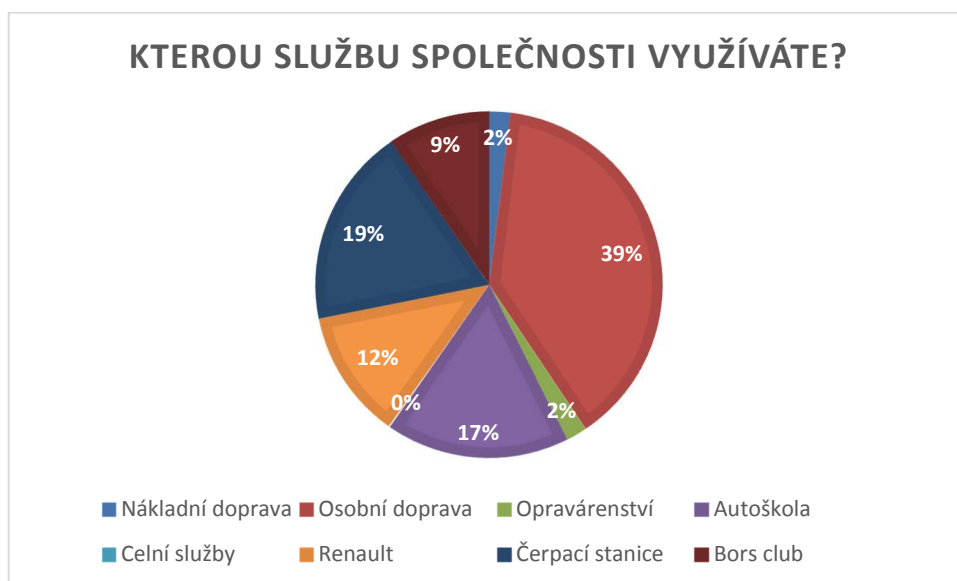
2.4.2.5 Otázka č. 5: Jaké hodnoty společnosti nejvíce oceňujete?



Graf 7. Dotazník: Jaké hodnoty společnosti nejvíce oceňujete?

Tato otázka byla rozdělena do dvou částí. Jedna z nich se týkala přístupu společnosti k zákazníkům a druhá ke službám samotným. Pokud bychom chtěli ideální výsledek, byl by tento poměr půl na půl. Avšak zde je jasně vidět, že zákazníci pozitivně hodnotí vybavenost a inovace. Ale přístup k zákazníkům na tom není již tak dobře. Celkově dává 34 % ze všech odpovědí. Víme tedy, že se musíme více soustředit na přístup k zákazníkům a jejich spokojenost při využití služeb.

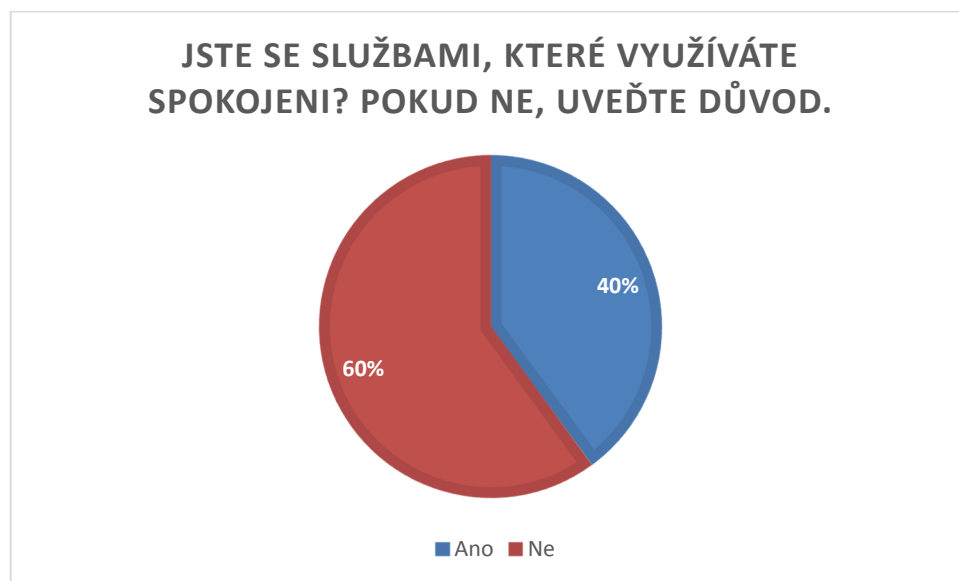
2.4.2.6 Otázka č. 6: Kterou službu společnosti využíváte?



Graf 8. Dotazník: Kterou službu společnosti využíváte?

Zde dochází k velmi složité situaci, kdy bylo umožněno zaškrtnout více políček, abychom zamezili tomu, že pokud zákazníci využívají více služeb, nebudou vědět, kterou zaškrtnout. V této otázce bylo zaškrtnuto dohromady 714 odpovědí, z toho vyplývá, že většina zákazníků využívá více než jednu službu. Nejvíce zákazníků zaškrtnulo Osobní dopravu, což bylo očekáváno díky jejímu působení v mnoha městech a také díky MěAD v Břeclavi. Dále pak 19 % zaškrtnulo také čerpací stanice a 17 % zaškrtnulo autoškolu, což je pochopitelné díky dlouhodobé spolupráci se středními školami v našem kraji. Můžeme tedy usoudit, že většina dotázaných využívá naši osobní dopravu a občas nějakou další službu, jako je autoškola, čerpací stanice, nebo BORS club. Jelikož jsem neoslovil s dotazníkem naše zahraniční zákazníky, nebylo zde mnoho odpovědí u celních služeb a nákladní dopravy.

2.4.2.7 Otázka č. 7: Jste se službami, které využíváte spokojeni?

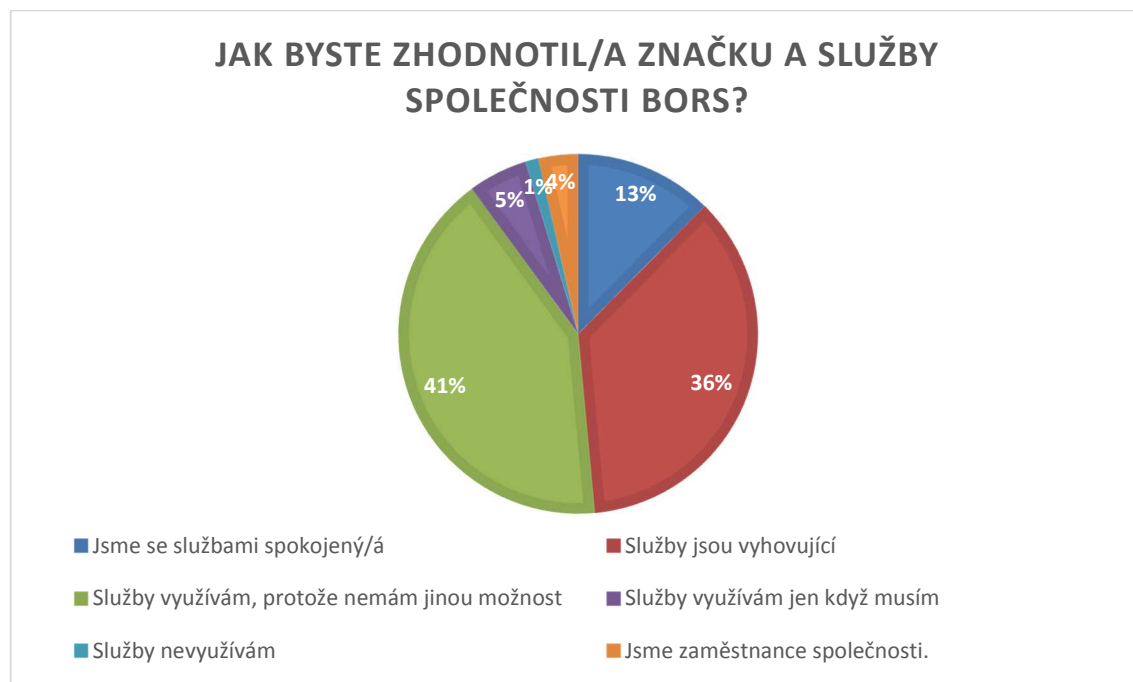


Graf 9. Dotazník: Jste se službami, které využíváte spokojeni?

A zde nastává chvíle, kdy si musíme uvědomit, že většina respondentů jsou cestující autobusů a nejsou tedy přímými zákazníky, ale pouze spotřebiteli této služby. Jejich odpovědi jsou tedy zavádějící. V odpovědích, proč nejsou spokojeni, se často vyskytovalo, že by uvítali častější spoje, změnu časů u některých spojů, nebo snížení ceny jízdného. Tyto faktory společnosti není schopna ovlivnit, a proto je jejich náprava velmi složitá. Mezi další odpovědi, které se netýkaly osobní dopravy, patří: „příliš vysoká cena

PHM“; „malá nabídka zboží na čerpací stanici“; „nevhodný přístup řidiče autobusu“; „nepříjemná obsluha relaxačního centra“; „dlouhá čekací doba na opravu vozidla v servisu Renault.“ Všechny tyto odpovědi mají svá opodstatnění a společnost je schopna všechny tyto chyby napravit. Proto je nutné soustředit se převážně na nápravu těchto nespokojených zákazníků.

2.4.2.8 Otázka č. 10: Jak byste zhodnotil/a značku a služby společnosti BORS?



Graf 10. Dotazník: Jak byste zhodnotil/a značku a služby společnosti BORS?

Zde se dotázaní dělí na ty, kteří službu využívají, protože nemají jinou možnost, na ty kteří jsou se službou spokojeni nebo je vyhovující, a na ty, kteří služby buďto nevyužívají nebo jen pokud musí. Je tedy nutné rozlišit, jestli by zákazníci využili naše služby, i kdyby měli jinou možnost.

2.4.3 Vyhodnocení průzkumu

Při vyhodnocení průzkumu je nutné rozlišit respondenty podle toho, jakou službu využívají. Proto jsem tedy roztřídil všechny dotazníky dle odpovědí na otázku č. 6: „Kterou službu společnosti využíváte?“ Na základě tohoto rozdělení, kde nejvíce procent

hlasů patřilo využívání služeb osobní dopravy. Zde jsem rozlišil, kolik z těchto hlasů využívá pouze osobní dopravu a kolik využívá i jiné služby.

Z celkových 278 hlasů využívá pouze osobní dopravu 161 dotázaných. To svědčí o faktu, že tyto hlasy a jejich odpovědi se vztahují pouze ke zkušenosti, které vznikly na základě cestování hromadnou dopravou. Zbytek dotázaných využívá ve velké míře více než jednu službu naší společnosti.

Máme tedy poměr 52 %, kteří využívají více než jednu službu, a 48 % těch, kteří využívají pouze osobní dopravu. Z tohoto výsledku je jasné, že abychom zlepšili hodnotu celé společnosti, je nutné se soustředit na celkový dojem a ne pouze na jednotlivé činnosti. Pokud bychom totiž zlepšili situaci například u osobní dopravy, ovlivnilo by to 48 % dotázaných, a zbytek by zůstal ve stejné situaci, jako je nyní. Pokud bychom se soustředili na jiné činnosti, měly by změny ještě menší dopad.

Získaná data nám poskytují pohled na názor veřejnosti na naši společnost. Vzhledem k výše uvedeným výsledkům je jasné, že jsme ve velmi složité situaci, která zahrnuje velkou skupinu lidí, kteří využívají naše služby osobní dopravy. Tato skupina se dále dělí na ty, pro které je služba vyhovující a ty, jež ji využívají, protože nemají jinou možnost. Další početná skupina jsou lidé, kteří využívají jiné služby než ty spojené s osobní dopravou. Abychom mohli zlepšit hodnocení u obou skupin, je nutné vytvořit pozitivní asociace ne přímo ke službám, ale ke značce jako takové.

2.5 Porterova analýza

Porterovu analýzu konkurenčních sil provedu k analýze konkurenčního prostředí. Jedná se o vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů, hrozbu nových konkurentů a substitučních produktů. Tuto analýzu aplikuji na celou firmu.

Vyjednávací síla zákazníků

Mezi zákazníky OD patří z velké části Jihomoravský kraj a poté Město Břeclav. V dalších případech v NOD sem patří školy, sportovní kluby a cestovní agentury. Pouze u NOD se dá mluvit o vyjednávací síle, protože u IDS a MěAD se vždy jedná o veřejnou soutěž, kde si zákazník určí své požadavky a poté vybere dodavatele dle mnoha aspektů, z nichž ten nejdůležitější je cena.

Pro ND je situace složitější, zde si zákazník přesně určí své požadavky a dle stanovených hodnot mu dispečer pošle cenovou nabídku. Zde však dispečer nemá moc možností jak s cenou hýbat a je to vždy na domluvě se zákazníkem.

Renault se vždy potýkal s velkým tlakem ze strany zákazníků, ať už se jedná o možnost slevy, nebo jiné doplňkové služby. Největší vliv zde mají zákazníci, kteří zde nakupují více aut a mají tak nárok na fleetovou slevu (sleva pro zákazníky s IČO).

U sportovně-relaxačního centra jsou ceny jasně stanoveny. Pouze pokud by se jednalo o pravidelnou návštěvu nebo speciální dlouhodobou spolupráci, je zde možnost slevy nebo změny nabízené služby.

Zákazníky lze tedy rozdělit do dvou skupin. A to na ty, kteří jsou pouze objednavateli služby, jako například Město Břeclav v případě osobní dopravy. A na ty, kteří jsou zároveň i spotřebiteli. Tato skupina se týká všech ostatních činností.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelů má společnost velmi mnoho a jejich vliv na chod společnosti je nevyvratitelný. Většina dodavatelů je však stálých a smlouvy s nimi jsou uzavřeny na několik let dopředu. Jak již jsem zmínil, každý rok se nakupují nové autobusy a kamiony, zde se vždy vypisuje veřejná nabídka, kam se může přihlásit jakýkoliv dodavatel, který splňuje požadavky určené naší firmou. Dalším velkým dodavatelem, který ovlivňuje chod celé společnosti, je dodavatel pohonných hmot do naší čerpací stanice. I tady je vše ovlivněno situací na trhu a jsme tak vždy závislí na tom, co dodavatel nabízí, jelikož jeho výměna by byla velmi složitá.

U většiny dodavatelů jsme schopni je vyměnit téměř ihned. U těch nejdůležitějších jsme vázáni smlouvou, která je předem jasně daná a my se podle ní můžeme zajistit a stejně tak i dodavatel.

Hrozba nových konkurentů

Vstup nových konkurentů je velmi nepravděpodobný, a to už jen kvůli velikosti a rozsáhlosti všech našich činností. Pokud by se zde objevil nový konkurent s potřebným zázemím a vybavením, dozvěděli bychom se to včas a uměli bychom se na tuto situaci připravit. V mnoha případech společnost vlastní plochy, bez kterých by nový konkurent na trh vstoupit nemohl, takže o jeho vzniku by nám musel dát sám vědět.

Pokud bychom brali v potaz konkurenci v činnostech jako je BORS Club, zde je tato hrozba veliká. Avšak rozsáhlost našich služeb je tak obsáhlá, že zákazníci mají jedinou alternativu. U nás je vše pohromadě a na jednom místě. Pokud by zákazník chtěl to stejné, musel by navštěvovat více míst. Z tohoto hlediska je vstup konkurence velmi omezený.

Hrozba substitutů

Pokud budeme mluvit o dopravních divizích, existuje mnoho substitutů, které mohou nahradit naše služby. Jsou jimi například vlaky, letadla a lodě. Vlaky a letadla se týkají obou činností, jelikož se dají použít i jako hromadný dopravní prostředek, ale také jako přeprava materiálu. Vlaky jsou sice rychlejší a mohou cestovat nepřetržitě, ale dojedou pouze na místa, kam vede kolej a kde jsou zastávky k tomu určené. U letadel je tato skutečnost ještě obtížnější. Lodní doprava se dá využít pouze na místech, kde je k tomu umožnění a přístupný systém. Takže pokud bychom chtěli kamionem převést zboží z Ostravy do Prahy, neexistuje loď, která by tuto cestu zvládla, protože neexistují ani spojení mezi těmito městy. Pokud bychom však mluvili o dopravě mezi Německem a Anglií, je zde velké množství cest, na kterých plují lodě pravidelně každý den.

Mezi substituty pro Renault můžeme zahrnout jakéhokoliv prodejce kol, motorek, elektromobilů atd. Zákazníci mají na trhu takřka neomezené možnosti a mohou si vybrat, jakým způsobem se budou přepravovat. V okolí Břeclavi je velké množství cyklostezek, a tak i kola se stávají oblíbeným dopravním prostředkem.

Soupeření se stávající konkurencí

V činnostech, které jsou součástí společnosti, je mnoho oblastí, u kterých se konkurence počítá pouze v některých obdobích. Pokud mluvíme o osobní dopravě, tak zde můžeme za konkurenci počítat všechny dopravní společnosti, ale pouze v období výběrových řízení na linky v našem kraji. Poté, co je soutěž uzavřená, má firma jistotu této linky na období 5 let.

Pokud bychom se soustředili na nákladní dopravu, pak je naší konkurencí každý, kdo má vozidlo určené k přepravě nákladu. Zde se jedná o konkurenci, která je schopna nabídnout nižší cenu než my a poskytnout stejné služby jako my. Zde však máme velkou výhodu, která pramení z naší dlouhodobé spolupráce s odběrateli. Vysoký standard

kvality vozů, která je zárukou doručení zboží v pořádku a včas. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují trh nákladní dopravy a jedním z nejdůležitějších faktorů je zkušenost s dopravcem. Zde můžeme mluvit o velmi dlouhé historii.

Renault je v případě konkurence velmi nepředvídatelný. Záleží na mnoha faktorech, které nelze ovlivnit, jelikož jsme pouze dealerem, který musí přijímat požadavky dovozce. Ten si vytváří vlastní reklamní kampaně a cenovou politiku. Cenu jsme schopni ovlivnit jen v malé míře, a to pouze do výše našich zisků. Další slevy nejsme schopni vytvořit. V příštím roce (2016) nastává situace, která je příznivá pro naši stranu. Renault totiž přichází s novými modely aut. Mění se ve všech řadách, a tak přichází s modelem: Kadjar, Espace, Talisman a Mégane. S příchodem nových modelů vždy narůstá poptávka.

Sportovní odvětví našeho podnikání je velmi složité. V Břeclavi se nyní vyskytují 4 další posilovny, 2 tenisové areály a mnoho různých ubytoven. Naší předností je, že všechny tyto aktivity máme na jednom místě.

Stávající konkurence

Jelikož se v našem regionu neobjevuje společnosti s podobnou strukturou činností jako je ta naše, je nutno roztrždit konkurenci do několika skupin: Nákladní doprava, Osobní doprava, Ostatní konkurence.

- **Nákladní doprava**

Do této skupiny bezesporu patří všichni autodopravci působící na území České republiky. Firma se však soustředí pouze na několik významným konkurentů, kterými jsou:



Obrázek 17. Logo společnosti CS Cargo

CS CARGO se soustředí na silniční přepravu nákladů, ať již jde o vnitrostátní dopravu, exporty či importy v zemích EU i mimo ni a třetizemní přepravu. Skupina C.S.CARGO působí prostřednictvím dceřiných společností ve čtyřech zemích středoevropského regionu (Česká republika, Slovensko, Polsko, Německo) a v Rusku.



Obrázek 18. Logo společnosti MOSS logistics

MOSS logistics s.r.o. disponuje vlastním vozovým parkem s komplexní šifí od vozidel Pick – Up přes nákladní automobily s užitnou hmotností 1 až 3,4 tuny po velkokapacitní lowdeckové soupravy typu tahač/návěs a návěsy schopné přepravit nadrozměrné náklady po celé Evropě. Zabezpečuje nákladní automobilovou dopravu mezinárodní a tuzemskou, jak vlastním vozovým parkem, tak spedičně.

Tyto dvě společnosti spadají do přímé konkurence v oblasti, které se přímo věnuje útvar nákladní dopravy naší společnosti. Avšak ve srovnání s CS Cargo nabízí BORS pouze nákladní dopravu, kdežto CS Cargo nabízí i jiné možnosti přepravy nákladu, jako je letecká, nebo lodní přeprava. U MOSS logistics je situace složitější, jelikož nabízené služby jsou totožné, ale zde má konkurence výhodu a tou jsou vlastní skladové prostory, kterými disponuje. Díky těmto prostorům je schopna skladovat zboží, které si zákazník zatím nepřeje naskladnit u sebe.

- **Osobní doprava**

Zde lze konkurenci mnoho lépe předejít, a to legislativními kroky, které upřednostňují právo poskytovat služby na daných linkách společnosti, která zde již působí. Po uplynutí období, které stanovuje smlouva, je zadavatel povinen vyhlásit veřejnou soutěž, kam se může přihlásit kdokoli má zájem, a podat cenovou nabídku. Zde máme výhodu, a tou je pozice našich provozoven. Vstup kohokoliv jiného na náš trh by znamenalo, že by si musel pronajít odstavné plochy a zajistit opravárenství a tankování u místní firmy.

To však neznamená, že konkurence neexistuje. Otázky s ní spojené musíme však řešit ve chvílích vyhlášení nových soutěží.

Sem spadá několik společností v našem okolí a mezi největší se řadí tyto firmy:



Obrázek 19. Logo společnosti ČSAD Hodonín a.s.

ČSAD Hodonín a.s. patří v našem regionu mezi společnosti s podobnou historií, jako je ta naše. Avšak k činnostem, které provozovala před kupónovou privatizací, přidala pouze prodej a servis vozů KIA. Můžeme ji tedy částečně zahrnout i do konkurence v této oblasti.



Obrázek 20. Logo společnosti Vydos bus

Vydos bus a.s. má podobnou historii jako my a vznikl ze společnosti ČSAD Vyškov. Zůstali však pouze u osobní dopravy a nyní se soustředí na rozšíření své působnosti v linkové dopravě.

Jelikož jsme ve velmi výhodné pozici a dlouhodobě se nám daří vítězit v soutěžích o linkovou dopravu, máme na několik let pozici zajištěnou. Avšak musíme se soustředit i na budoucnost, a tak neustále monitorujeme finanční situaci těchto dvou konkurentů a snažíme se neustále kalkulovat náklady spojené s tímto druhem dopravy. Při soutěžích rozhoduje výhradně cena za kilometr, a proto je nutné s tímto faktorem počítat.

- **Ostatní konkurence**

Do této kategorie lze zařadit konkurence ve všech ostatních činnostech: prodej a servis vozů Renault, čerpací stanice, sportovně-relaxační centrum.

U Renaultu nejsme příliš schopni naši konkurenci ovlivnit, jelikož cenová politika je dána dovozcem našich aut. Naše výhoda se skrývá v servisu, který má dlouholetou tradici. Pobočka v Břeclavi působí již téměř 14 let a za tu dobu se její personální obsazení příliš nezměnilo. Díky tomu nemáme jednorázové zákazníky, ale spíše se k nám vrací, a to i s jinými značkami aut. Máme také dlouhodobě nasmlouvané společnosti, kterým auta prodáváme.

Čerpací stanice je velmi problematická. Zde totiž nemáme oproti naší konkurenci šanci. Pohonné hmoty prodáváme převážně smluvním zákazníkům, kteří mají slevu na každý litr. Pokud bychom tedy vyrovnali ceny s konkurencí, byla by u každého prodaného litru smluveným zákazníkům ztráta. Ostatní zákazníci nejsou schopni tyto tržby pokrýt, a tak jsme nuceni držet cenu výše než jiné čerpací stanice v našem dosahu.

Sportovně-relaxační centrum je velkým střediskem s nabídkou mnoha služeb, které souhrnně nenabízí žádné jiné centrum v okolí. Konkurenci můžeme dělit do jednotlivých aktivit, jako je: Fitness centrum, sauny, vířivky a ubytování. Naše výhoda oproti konkurenci je tedy v komplexnosti nabízených služeb.

2.6 SWOT analýza

Díky této metodě jsem schopen jednoduše identifikovat silné a slabé stránky firmy. Na těchto zjištěních jsem schopen zhodnotit, jak společnost funguje. Pro vyhodnocení použiji metodu párového srovnávání. K nejvýznamnějším faktorům budou přiřazovány subjektivní hodnocení:

- 0 = faktor ve sloupci má menší váhu než faktor v řádku
- 1 = faktor ve sloupci má stejnou váhu jako faktor v řádku
- 2 = faktor ve sloupci má větší než faktor v řádku

Poté sečtu bodová hodnocení a následně vypočítám procentuální váhu, která určí důležitost jednotlivých faktorů. Tento postup provedu u všech částí SWOT analýzy.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří historie společnosti, jelikož působí pod svým jménem na trhu již od roku 2001, a před tím od roku 1994 pod jménem ČSAD Břeclav. Obyvatelé našeho kraje jsou si souvislosti těchto dvou názvů dobře vědomi. Stabilita a spolehlivost patří mezi předpoklady silné značky.

Jelikož společnost zaměstnává velké množství pracovníků všech pozic, je sociální zařazení také silným faktorem. Geografická příslušnost je velmi rozmanitá a původ zaměstnanců se dá rozdělit do všech měst a vesnic v okolí 20 km od sídla společnosti.

Díky složení vlastníků se společnost rozhoduje podle jejich požadavků, a proto se také velmi často zisk investuje do nového vybavení všech středisek. Každý rok se nakoupí

nové autobusy, kamiony, stroje pro opravárenství nebo také kancelářské vybavení. V roce 2015 společnost nakoupila osm nových kamionů a deset nových autobusů.

Finanční stabilita je základem moderní společnosti a každoroční zisky jsou důkazem toho, že banky a ostatní instituce jsou ochotny půjčit firmě potřebné finanční prostředky.

Strategická pozice provozoven umožňuje firmě parkovat své autobusy za velmi nízké náklady co nejbližší jejich počátečním zastávkám. Tato pozice je také důležitá z hlediska kamionové dopravy, která je velmi blízko všech důležitých dopravních uzlů, jako je přítomnost dálnice ihned na okraji města, poté velmi důležité spojení mezi Brnem a Bratislavou. A také vzdálenost od hlavního města Rakouska je velmi příznivá.

Široká působnost činností je zásadním faktorem, který má vliv na hodnotu značky. V poskytování služeb je společnost BORS velmi rozsáhlá a má ve svém portfoliu velké množství činností.

Tabulka 2. SWOT analýza: silné stránky

Silné stránky		1	2	3	4	5	6	Součet	%
1	Historie	X	2	1	0	1	0	4	13,33%
2	Rozmanitost a množství zaměstnanců	0	X	2	0	1	1	4	13,33%
3	Dva vlastníci firmy	1	0	X	0	0	0	1	3,33%
4	Finanční stabilita	2	2	2	X	2	2	10	33,33%
5	Strategické umístění provozoven	1	1	2	0	X	1	5	16,67%
6	Velké množství činností podniku	2	1	2	0	1	X	6	20,00%
CELKEM								30	100%

Slabé stránky

Největší středisko, co se objemu výkonů a viditelnosti týká, je osobní doprava. Zde však nastává problém, protože ne vždy je zákazník i spotřebitel služby. Proto si cestující často stěžují na skutečnosti, které společnost není schopna ovlivnit a nemá na ně vliv. Pokud mluvíme o linkách IDS, musí se řidiči i společnost držet jasně stanovených pravidel a pokynů. V MěAD je problém jasný, a to psychologický efekt, který negativně působí na všechny cestující. Město Břeclav se také potýká s dlouhodobým problémem, a tím je průjezdnost města v odpoledních hodinách. Zde mají autobusy pravidelně zpoždění i několik desítek minut.

To, co může být na jedné straně silná stránka, může být na straně druhé i slabá stránka. Jak již jsem zmínil, ve firmě pracuje mnoho různých lidí z mnoha vrstev společnosti. Pokud mají naši zákazníci antipatie vůči některému zaměstnanci, mohou tuto asociaci přenést i na část firmy. Tento efekt funguje hlavně u služeb, za které si naši zákazníci platí přímo, jako příklad mohu uvést služby sportovně-relaxačního centra.

Mezi slabé stránky patří také nízké povědomí veřejnosti o značce. Mnoho z našich zákazníků toho o společnosti moc neví. Užívají naše služby bez znalosti naší historie a našich hodnot. Veřejnost tedy mnohdy netuší, v jakých oblastech firma pracuje a co vše tedy patří do našich činností.

V dnešní době je velice složité sehnat kvalitní zaměstnance, a proto je důležité přistupovat k této problematice aktivně. Nyní však firma spolupracuje s úřadem práce a nabírá na volné pozice z těchto řad. Obory, jako řidič autobusu, kamionu nebo opravář, jsou pro nezaměstnané neatraktivní. Je tedy velmi těžké na tyto pozice někoho sehnat.

Tabulka 3. SWOT analýza: Slabé stránky

Silné stránky		1	2	3	4	Součet	F
1	Zákazník není vždy spotřebitelem	X	1	1	0	2	16,67%
2	Negativní asociace se společností	1	X	0	0	1	8,33%
3	Slabá prezentace neatraktivních pozic	1	2	X	1	4	33,33%
4	Nízké povědomí veřejnosti o značce	2	2	1	X	5	41,67%
CELKEM						12	100%

Příležitosti

Jelikož se společnost věnuje velmi širokému měřítku činností, je u každé činnosti příležitost jiná. U sportovně-relaxačního centra je zde velká možnost změny způsobu fungování a více se přizpůsobit zákazníkům. Zde jde například pravidelně pořádat sportovní akce, jako jsou tenisové turnaje atd.

Rozhodujícím prvek je stabilita společnosti, která je závislá na ekonomické situaci a personálním obsazení. Co se týká ekonomické situace, je na tom firma velmi dobře. Personální obsazení je u každého střediska velmi individuální, a proto je nutné se soustředit na každou činnost. U OD proběhla letos kampaň na nábor nových zaměstnanců na pozice řidičů autobusů. Velkou příležitostí je zde nalákat na tyto pozice i ženy, které již zaměstnáváme, a jsou ve své práci velmi spolehlivé. Stejná možnost

nastává i u ND. V ČR začíná být trendem zaměstnávat ženy na všech pozicích, a tím jsou i řidičky vozidel. V kolektivu mužů to vždy vyvolá pozitivní reakce, a pro ženy je to příležitost netradičního zaměstnání.

Jednou z dalších příležitostí, která je však finančně velmi nákladná je sponzorovat místní sportovní klub. Lidé vždy rádi podporují firmy, které pomáhají jejich sportovcům nebo oblíbenému týmu.

Tabulka 4. SWOT analýza: Příležitosti

Příležitosti		1	2	3	Součet	%
1	Pořádání společenských, kulturních, sportovních akcí	X	2	1	3	50,00%
2	Kampaň na nábor zaměstnanců	0	X	2	2	33,33%
3	Sponzoring	1	0	X	1	16,67%
CELKEM					6	100%

Hrozby

Konkurence v největších činnostech naší společnosti je velká, a proto je tou největší hrozbou. U OD se pravidelně soutěží o linky v našem kraji. Zde probíhá velký boj a přípravy jsou vždy velmi důležité. MěAD je závislá na smlouvě s městem, kde také záleží na radnici, která o těchto smlouvách rozhoduje a pokud by neprodloužila smlouvy, znamenalo by to pro firmu obrovskou hrozbu.

U ND dopravy je to situace na trhu, která se mění každý den a to v mnoha souvislostech, např.: uprchlická krize, cena nafty, cena mýtného atd. Zde je velmi důležitá práce všech našich dispečerů, kteří musí všechny tyto okolnosti neustále sledovat. Také zde existuje možnost nefunkčnosti kamionů, dopravních nehod, nebo odcizení celého nákladu i s autem. Společnost je sice pojištěná, ale vždy je i kvůli zákazníkovi lepší, když zboží dorazí bez problémů na místo určení.

Pokud budeme uvažovat nad riziky u Renaultu, je zde jasný konkurenční tlak, který je v automobilovém průmyslu obrovský. Zde se však potýkáme i se skutečností, že jsme pouze dealer, který se musí podřídít cenám i požadavkům dovozce. Nelze tedy produkty ani služby plně přizpůsobit situaci v našem kraji.

Tabulka 5. SWOT analýza: Hrozby

Hrozby		1	2	3	Součet	%
1	Konkurence ve všech činnostech	X	2	2	4	66,67%
2	Situace na trhu našich služeb	0	X	2	2	33,33%
3	Svázanost s rozhodováním dovozce vozů Renault	0	0	X	0	0,00%
CELKEM					6	100%

Tabulka 6. SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Historie - Rozmanitost a množství zaměstnanců - Dva vlastníci firmy - Finanční stabilita - Strategické umístění provozoven - Velké množství činností podniku 	<ul style="list-style-type: none"> - Zákazník není vždy spotřebitel služby - Negativní asociace se společností - Slabá prezentace neatraktivních pozic - Nízké povědomí veřejnosti o značce
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Pořádání společenských, kulturních, sportovních akcí - Nově zaměřená kampaň na nábor zaměstnanců - Sponzoring 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurence ve všech činnostech - Situace na trhu našich služeb - Svázanost s rozhodováním dovozce vozů Renault

2.6.1 Shrnutí SWOT analýzy

V tabulce 6. jsou shrnuty jednotlivé body SWOT analýzy. Silné stránky jsou velmi důležitým bodem, který je nutno rozvíjet. Do této části však moje práce necílí. Více pozornosti míří ke slabým stránkám. Uvedené body jsou důležitými místy k zamyšlení, a svými návrhy bych chtěl slabé stránky vyřešit. Zde mi nahrávají body v příležitostech. Slabá prezentace a nízké povědomí o značce mi pomůže vyřešit pořádání akcí a nová

kampaň. Hrozby jsou část analýzy, kterou můžeme velmi dobře ovlivnit, a to právě zvyšováním kvality a růstem naší společnosti.

2.7 Shrnutí analýz

Široké spektrum působnosti společnosti je velmi dobrý základem pro rozvoj v budoucích obdobích. Jsme schopni v případě propadu tržeb pokrýt jakoukoliv naši činnost zisky z jiných činností. Avšak pokud bychom měli tuto situaci řešit u osobní nebo nákladní dopravy, nevydrželi bychom je podporovat po delší dobu. Proto je nutno primárně zajistit chod těchto dvou divizí. U dalších divizí jsme schopni zajistit jejich chod i v případě dlouhodobého poklesu tržeb. Avšak u ostatních činností je také mnohem větší konkurence. Největším rizikem je tedy pokles tržeb a ztráta smluvených dopravních úseků u osobní a nákladní dopravy.

2.8 Shrnutí analytické části

V analytické části jsem popsal historii společnosti, včetně jejího vývoje od počátku až do současnosti. Dále jsem detailně popsal, jak firma funguje a jaké jsou její činnosti. Ty jsem rozebral a uvedl, jakým způsobem fungují a pracují. BORS Břeclav a.s. je tedy složen z 9 útvarů a divizí, které se dále dělí na 20 středisek. Každý z těchto útvarů a divizí je velmi specifický a soustředí se na jiné činnosti.

Každé středisko je pak velmi důležité v celém pojetí firmy. Je totiž zásadní brát BORS jako řadu dílčích činností, které se mohou navzájem ovlivňovat a pomáhat si. Nelze tedy vytvořit jednu marketingovou kampaň, která by zlepšila situaci u všech činností. Lze však zapracovat na hodnotě značky „BORS“. Taková strategie by pomohla společnosti dlouhodobě udržet svoji pozici na trhu. Lidé by mohli lépe vnímat vliv společnosti na dění v jejím okolí. Toho lze využít například při hledání nových zaměstnanců a udržení si stávajících. Dále pak při komunikaci s novými partnery, dodavateli a v neposlední řadě také při spolupráci s finančními institucemi.

Pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí jsem použil SWOT a Porterovu analýzu. Ze SWOT analýzy je patrné, že neexistuje příliš mnoho slabých stránek společnosti, avšak o to více evidujeme hrozeb, které jsou velmi důležitým tématem, už jen kvůli výše zmíněnému faktu, a to že jedna činnost ovlivňuje druhou. Z Porterovy

analýzy vychází, že pokud společnost zajistí chod dvou největších divizí, je schopna pokrýt výpadky u dalších činností.

Abych mohl vytvořit návrhy, které budou mít reálný dopad na hodnotu společnosti, vytvořil jsem dotazník, který vyplnilo 340 respondentů. Z výsledků v tomto dotazníku jasně vyplynulo, že pro rozvoj celé společnosti je nutno zlepšit povědomí všech lidí, kteří přichází s naší firmou do styku.

Zásadní problém zde vyplývá z osobní dopravy, odkud pochází téměř polovina všech lidí, kteří přišli s naší společností do kontaktu. Většina z nich totiž nejsou našimi přímými zákazníky, a my tak nejsem schopni vyhovět všem jejich přání. Je tedy nutné, abychom je přesvědčili, že jsme firma, která má své zásady a ty také dodržuje. Je nutné vytvořit v těchto lidech pozitivní asociace k naší značce.

Z analytické části vyplývá, že je nutné zaměřit se na zlepšení povědomí lidí o naší značce. Zvýšení hodnoty celé společnosti bude mít přímý vliv na všechny naše činnosti. Zákazníci, dodavatelé, partneři a všichni ostatní budou mít k BORSu lepší vztah než nyní.

3 VLASTNÍ NÁVRHY

Abych mohl navrhnout nejlepší řešení, musím spojit poznatky z teoretické části, provedených analýz a marketingového průzkumu. Na těchto informacích navrhnu novou komunikační strategii pro společnost BORS Břeclav a.s., jejímž záměrem je odstranit nedostatky současné marketingové komunikace a dodat ji ucelenou formu v rámci celé společnosti.

Pro správnou funkčnost komunikační strategie je nutné zodpovědět několik otázek, které udávají směr a postup činností k úspěšnému provedení této komunikace.

Důležité otázky:

- Cíle komunikační strategie, čeho chce firma dosáhnout?
- Kolik finančních prostředků je firma ochotna uvolnit?
- Na koho bude marketingová komunikace cílena?
- Jakým způsobem budou informace přenášeny?
- Jaký bude časový harmonogram této komunikace?
- Jak zjistíme výsledky komunikační strategie?

3.1 Cíle komunikační strategie

Primárním cílem komunikační strategie je přijmout opatření, která zlepší pohled na společnost mezi zákazníky našich služeb. Je velmi důležité soustředit pozornost našich zákazníků na dlouhodobou existenci a spolehlivost. Vyvolat dojem výjimečnosti, spolehlivosti a důležitosti firmy pro regiony, v činnostech ve kterých působíme. Realizace této strategie by měla pomoci k přilákání nových zákazníků u služeb, které jsou s nimi v přímém kontaktu a také zlepšení obecného názoru na společnost u všech současných zákazníků. Všechny tyto skutečnosti také pomohou zvýšit tržby a zajistí tak nezávislost všech činností.

3.2 Finanční prostředky

Společnost každoročně investuje jinou finanční částku do své propagace. Vždy se tento rozpočet odvíjí od výsledků hospodaření, které se mohou v průběhu roku měnit. Avšak v plánování je vždy vyhrazena určitá část i na tyto aktivity. Každý útvar má částku jinou. Největší díl spadá pod správu, která na rok 2016 je plánuje investovat 277 tis. Kč. Jak již jsem zmínil, není to konečná výše. Avšak musíme si také uvědomit, že do této částky se počítají i reklamní předměty a dary. Je tedy nutno odečíst jednorázový náklad na reklamní předměty a věcné dary školám a jiným institucím. Po odečtení všech těchto skutečností nám zbývá částka 195 tis. Kč.

3.3 Cílová skupina

Velmi důležitým bodem je cílová skupina. Je velmi zásadní zaměřit strategii tak, aby oslovila co největší počet zákazníků. Z analýz a dotazníku vyplývá, že nejpočetnější skupina je mezi studenty a mladými do 26 let. Musím zde však přijmout i fakt, že velmi početnou skupinou, která mi dotazník nevyplňovala, jsou důchodci a lidé nad 60 let. Ti počítač příliš nepoužívají a dotazník tak nemohli vyplnit. V důsledku těchto faktů je nutné nesoustředit se přímo na jednu skupinu, ale vytvořit takou strategii, která by zahrnovala všechny naše zákazníky.

Je nutné vymezit si geografické měřítko, které je velmi důležité i z hlediska nákladů. Proto se budeme soustředit hlavně na občany města Břeclavi a okolí do 20 km. Tito zákazníci mají přímý vliv na naše služby a využívají je téměř každý den.

3.4 Přenos informací

Díky dlouhodobé spolupráci s místní reklamní agenturou jsme schopni snížit náklady na propagaci na minimum. Další naší výhodou jsou televizní obrazovky umístěné v našich autobusech. Ty mají velký rozsah působnosti, protože pomocí osobní dopravy se denně přepraví tisíce lidí. Zde nám pomůže náš další smluvní partner, kterým je místní televize. Ta nám díky smluvnímu ujednání přislíbila natočení videoklipu dle našich představ. Tu poté umístíme právě do již zmíněných obrazovek. Dalším médiem je místní měsíčník „Radnice“, ten je zdarma rozeslán do každé domácnosti ve městě Břeclav.

Většina informací bude tedy podávána v našich autobusech a pomocí místních firem, které nám pomohou s propagací.

3.5 Časový harmonogram

Důležitou otázkou, která bude mít zásadní vliv na výsledek, je kdy danou kampaň a akci vpustit do světa. Důležité je abychom si rozvrhli, kdy se bude akce konat a kdy o ní řekneme lidem. Je velmi důležité sledovat i akce v okolí, abychom se nepřekrývali s jakoukoliv jinou, ale abychom byli jedinou možností pro veřejnost.

První akce bude situována pro děti a její datum bude 28. května 2016, což je čtyři dny před dnem dětí. Propagaci této akce spustíme na začátku května. Dalšími akcemi bude „Otevření Nového dvoru“, ta proběhne před začátkem velkých letních prázdnin a bude situována pro rodiny s dětmi. Její propagace začne na začátku července. Poslední akcí pořádanou naší společností bude v pořadí již druhý „Svatováclavský běh“, který připadá na 28. září 2016, což je státní svátek. Propagace začne dříve, a to v souvislosti se sérií běhu v našem městě. Na tomto běhu se organizačně podílíme s atletickým klubem TJ lokomotiva Břeclav. Díky této spolupráci budeme v roce součástí čtyř běhů pro veřejnost na území Břeclavska.

Další prostředky naší marketingové strategie jsou spojeny s účastí našich zaměstnanců na místních společenských akcích a sportovních událostech. Datum těchto událostí zatím neznáme. Další aktivitou bude spuštění nové marketingové kampaně na přilákání nových zaměstnanců. Tak bude zahájena v období od měsíce března do konce května. Bude se jednat hlavně o nábor nových řidičů. Graficky znázorněný harmonogram naleznete na následující stránce v tabulce 7.

Tabulka 7. Harmonogram akcí na rok 2016

Harmonogram akcí		2016											Způsob propagace
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	
Den dětí													Obrazovky v autobusech
													Polepy autobusů
Otevření Nového dvoru													Reklamní plochy v Břeclavi
													Měsíčník Radnice
Svatováclavský běh													
Kampaň na nábor nových zaměstnanců													

3.6 Výsledek marketingové strategie

V průběhu třetího čtvrtletí roku 2016 začneme s analýzou výsledků nové komunikační strategie. V tuto dobu bychom měli mít nové zaměstnance zapracované a tržby jednotlivých středisek by měli v následku naší kampaně růst.

Na konci roku v prosinci proběhne nové dotazníkové šetření, které bude zaměřené na otázky ohledně propagace naší společnosti a na změnu názoru na celou firmu. To bude základem pro vyhodnocení nové komunikační strategie, která bude probíhat v roce 2016.

3.7 Návrh marketingové strategie

Nová marketingová strategie musí zapůsobit na široké spektrum veřejnosti. Z tohoto důvodu je účelné, abychom akce rozdělili podle cílové skupiny. Dalším faktorem bude také druh těchto událostí. V moderní době lidé rádi navštěvují nová místa, která mají historickou nebo jinou, zvláštní hodnotu.

Zde máme velkou výhodu oproti naší konkurenci, jelikož mezi pozemky, které BORS vlastní, patří i historická budova Nový dvůr. Ta se nachází v srdci Lednicko-valtického areálu, který je od roku 1996 zapsán do seznamu světového kulturního dědictví UNESCO. Tato budova byla zbudována v letech 1809 – 1810. Původně však sloužila jako místo pro chov ovcí. Po přestavbě v roce 1820 sem zavítali koně, a s malými přestávkami zde zůstali až dodnes. Dostihová stáj naší společnost zde zbudovala hlavní sídlo a velká část areálu je používána jako stáj a druhá část je obytná zóna. Trenér a ošetřovatelé mají tak ke koním velmi blízko a mohou se o ně starat ve dne v noci [27].

Po mnoha letech se nám podařilo Nový dvůr natolik opravit a zrenovovat, že jsme schopni zde pořádat kulturní a jiné akce. Proto se toto místo přímo vybízí k našim účelům. Propagace, předání informací a pobavení veřejnosti je v této marketingové strategii velmi důležité. Všechny akce, které jsou popsány níže, se budou konat zde.

Dalším faktorem, který nám pomůže, je turistické informační centrum, které zde bylo vybudováno v roce 2015. Provozovatelem tohoto centra je naše společnost.

3.8 Ostatní prvky marketingové strategie

Při vytváření této strategie bylo vytvořeno více návrhů. Všechny jsem postupně sepsal a rozhodl se je konzultovat s několika pracovníky společnosti. Nejdůležitějším článkem celé firmy je generální ředitel. První místo kam jsem zamířil, byl tedy ředitel celé

organizace. Po schválení a projednání možného konání jednotlivých akcí jsem zamířil za finančním ředitelem, s kterým jsem projednal financování schválených akcí a v poslední řadě jsem vše konzultoval se zaměstnancem marketingového oddělení.

3.8.1 Neplánované události

Události, které se nebudou konat, by se daly rozdělit do několika skupin. První skupina je odmítnutí pořádání těchto akcí z důvodu nedostatečného předpokládaného výsledku. Tím se myslí, že akce by neměly dostatečný dosah, a také tak pozitivní dopad, jako ty schválené. Dále pak sem patří skupina akcí, které nejsme schopni realizovat kvůli finanční náročnosti. A do poslední skupiny patří akce, které nejsou dlouhodobě plánovatelné, tím se myslí, že nemůžeme předpokládat jejich skutečné konání a naplánovat je lze pouze za určitých podmínek, které nejsem schopni v současné době ovlivnit.

3.8.2 Neužitečné akce

Mezi nápady pro tyto akce bylo několik takových, jež byly v souladu s cíli této kampaně, ale jejich realizace by nemusela přinést tížený výsledek.

Jednou z těchto událostí bylo pořádání Dne otevřených dveří. Tím se myslí, že bychom návštěvníky pustili do našeho sídla v Břeclavi. Všechny činnosti by v ten den byly v provozu a veřejnost by se tak mohla zblízka podívat, jak taková firma funguje. Prohlídka kancelářů, dispečinku, zasedací místnosti, kanceláře ředitele, opravárenství a servisu vozů Renault. To vše by bylo součástí Dne otevřených dveří. Tato událost byla však zamítnuta, protože naši zákazníci by si nemuseli odnést pouze pozitivní poznatky, ale mohli by i negativně reagovat na vybavení budov a dalších prvků. Výsledek takovéto akce nelze tedy jednoznačně předpovídat, a proto byl návrh zamítnut.

Další z událostí byla spolupráce s místními školami a prezentace naší společnosti. Účelem bylo představit žákům posledních ročníků naši společnost, a to podle oboru jejich studia. Pokud by se jednalo o žáky obchodní školy, prezentovali bychom, jak z ekonomického hlediska firma funguje, jak se liší od jiných organizací a jak celý proces probíhá. Pokud bychom mluvili o žácích průmyslové školy oboru logistika, předvedli bychom jim naše dispečerské pracoviště a systém fungování nákladní dopravy. Žáci

průmyslové školy oboru automechanika by nahlédli do našich dílen, kde bychom je seznámili s opravárenským střediskem. Tato akce byla však také zamítnuta, a to z důvodu špatné předchozí komunikace s některými hlavními představiteli místních středních škol. Bylo by složité domluvit se školami prezentování a následnou prohlídku. Výsledky efekt by poté nemusel být takový, jaký si přejeme. Mnoho žáků by se „exkurze“ účastnilo jen kvůli volné hodině a počet těchto žáků by byl řádově mnohem nižší, než u ostatních akcí.

3.8.3 Finančně náročné události

Jedním z problémů při pořádání jakékoli akce je finanční náročnost. Pro realizaci je nutné, aby byl rozpočet schválen a předem podrobně vypočítán. Některé naplánované události byly tedy zamítnuty kvůli vysokým nákladům.

Mezi služby, které společnost nabízí, jsou i tenisové kurty. Ty jsou součástí sportovně-relaxačního centra. Nachází se zde čtyři venkovní antukové kurty a tři zastřešené kurty s povrchem deco-turf. V plánu bylo uspořádat tenisový turnaj, který by byl součástí mládežnického mistrovství české republiky. Jelikož na našich kurtech trénuje mládež, která se tohoto mistrovství pravidelně účastní, bylo účelem, aby si hráči mohli zahrát i v domácím prostředí. Přilákali bychom tak mnoho diváků, kteří se zajímají o tento sport. Ovšem náklady spojené s organizací takové akce jdou do řádu stotisíců. Musí se totiž zaplatit rozhodčí, tribuny, odměny hráčům, údržba kurtu atd. Při výpočtu výdajů jsem skončil ještě před koncem, a to z důvodu, že v mezisoučtu jsem se dostal na 250 tis. Kč, což je příliš vysoká cena s ohledem na to, že se jedná pouze o zaujetí veřejnosti z řad tenisových nadšenců. Z tohoto důvodu byla akce nakonec zamítnuta.

3.8.4 Nerealizovatelné události

Jak již bylo zmíněno, mezi naše činnosti patří i několik sportovních oblastí a v minulosti se nám podařilo navázat dobré vztahy s mnoha sportovními osobnostmi. V roce 2011 jsme uspořádali tenisovou exhibici, kde diváci mohli vidět dvě české tenisové legendy ve vzájemném souboji. Byl to zápas mezi Janem Novák a Karlem Nováčkem. Jako bonus se konala ještě čtyřhra, které se účastnil bývalý majitel naší společnosti Luděk Mikulecký a žokejová legenda Josef Váňa. Tato akce patřila mezi ty, které se nedají naplánovat dlouho

dopředu, protože nikdy není jisté, zda budou mít tyto osobnosti volno a budou moci přijet. Přesto, že se celá akce plánovala pouze dva týdny dopředu, byla návštěvnost vysoká.

V rámci nové marketingové strategie by nám podobná událost přišla vhod. Ale jak je z předchozího odstavce patrné, domluvit se s tak vytíženými osobnostmi na jednom dni, a to osm měsíců dopředu, je takřka nemožné.

Mezi tyto akce patřila podobná událost, která by odstartovala dostihovou sezónu. A tím by byla menší závodní exhibice našich dostihových koní. Přímo vedle budovy Nového dvoru se nachází tréninkový ovál pro koně. Zde na tomto místě bychom uspořádali exhibici, které by se účastnil Josef Váňa, Jan Faltejsek a další dva žokejové, kteří trénují naše koně. Součástí by byla také tréninková ukázka spolu s ukázkou parkuru a drezury. Program by byl hodně podobný jako u události „Otevření Nového dvoru“. Tato akce byla ovšem zamítnuta, a to z důvodu nepředvídatelnosti některých skutečností. Proto jsem raději zvolil variantu „Otevření Nového dvoru“.

3.9 Rozdělení podle druhu aktivit

Jak již bylo vysvětleno v předchozím textu, musí naše strategie být rozdělena do více aktivit, protože zahrnuje dopad na všechny skupiny našich zákazníků.

Je tedy v našem zájmu zahrnout do našeho programu kulturní, sportovní a společenské akce. Dále pak bude probíhat reklamní kampaň na nábor nových zaměstnanců. Aktivity rozdělíme do tří skupin a to: společenské a kulturní akce, sportovní akce a kampaň.

3.9.1 Společenské a kulturní akce

Do této skupiny spadají dvě akce a to: Den dětí a Otevření Nového dvora. První zmiňovaná se bude konat koncem května a druhá bude upřesněna, ale předběžné datum je konec června. Obě jsou situovány pro jinou skupinu lidí, a tudíž by jejich dosah měl být rozlišný.

Jak je již patrné z názvu, první akce se bude konat pro děti a mezi návštěvníky by tedy měli být rodiny s dětmi. Zde jsme schopni pokrýt hned několik generací, a to ve věku od 21 do 60 let a jejich děti. Je velmi důležité zapůsobit akcí hlavně na děti, ale dát vyžití

a zábavu také pro dospělé, proto budou některé soutěže situovány i v rámci spolupráce s rodiči.

Otevření nového dvoru je pak situováno pro největší škálu, a to jak pro rodiny s dětmi, tak pro skupinu od 60 let a více. Svě si najdou všichni, jelikož program je velmi obsáhlý. Velká část se také pojí k historické důležitosti této stavby, což by mělo přilákat hlavně naše nejstarší obyvatele.

Poslední z plánovaných akcí je sportovní událost, která bude ve spolupráci s místním atletickým klubem prezentována jako běh ve volné přírodě mezi památkami rodu Lichtenštejnů.



Obrázek 21. Mapa umístění Nového dvoru [25]

Den dětí

První akce, která se řadí do této skupiny je „Den dětí“. Při chystání této akce jsme se zaměřili na oblíbené vedlejší činnosti naší společnosti. Důležitou roli zde bude hrát naše dostihová stáj, která sídlí v Lednicko-valtickém areálu. Velká pozornost je zde věnována právě dětem, které budou soutěžit v několika disciplínách.

Cílem této akce je ukázat, že i naši zaměstnanci jsou lidé, kteří mají rodiny s dětmi. Chceme také přilákat co nejvíce lidí do našeho areálu, který je situován v přírodě a ukázat jim krásu zvířat v podobě koní a poníků.

Díky velmi dobrým vztahům v oblasti dostihových závodů se nám podařilo domluvit spolupráci také s žokejem našich koní Janem Faltejskem. Ten ve spolupráci s trenérem koní Jiřím Kouskem předvede ukázkou tréninku dostihových koní. Dále pak

proběhnou ukázky drezury, parkuru a celý den se budou konat projížďky v kočáru se čtyřspřežím. Po celý den bude také zajištěna hudba a občerstvení.

Tento druh akcí je vždy velmi oblíbený, a proto se domníváme, že účast bude veliká. Dopředu tedy počítáme s účastí 400 dětí v soutěžích. Občerstvení bude zajištěno externím dodavatelem.

Náklady na tuto akci byly vypočítány na 91 104 Kč. Rozpočet obsahuje následující položky: Doprava (autobusy z přílehlých zastávek), skákací hrad, hudba – DJ, balíčky se sladkostmi, odměny pro děti, drobný materiál, odměna organizátorům, zdravotník, propagace, technické zázemí. Podrobný rozpočet naleznete v příloze číslo 1.

Hlavním organizátorem bude pracovník marketingového oddělení, který bude akci organizovat v rámci pracovních povinností. Dalšími organizátory budou zaměstnanci společnosti, pro které je naplánována finanční odměna. Zdravotníkem pak bude zaměstnanec firmy s odborným vzděláním. Na akci bude tedy dohlížet dohromady 19 zaměstnanců. Pro děti je poté za každou soutěž nachystána odměna v podobě sladkostí a drobné hračky např.: bublifuk, puzzle, stříkácí pistole atd.



Obrázek 22. Areál Nový dvůr [25]

Otevření Nového dvoru

Tato akce zatím nebyla schválena představenstvem společnosti, protože závisí na probíhající rekonstrukci. Jedná se o opravu rotundy a opravu sklepení. Areál Nový dvůr je součástí Lichtenštejnských památek a jeho obnova je složitá a časově náročná. Avšak v rámci nové komunikační strategie se po dokončení všech oprav bude konat slavnostní otevření s doprovodným programem. Dle předběžných odhadů bude oprava dokončena do konce května. Proto je zvolen datum před začátkem velkých školních prázdnin.

Cílem je ukázat lidem, že společnost se nechce pouze soustředit na přepravu osob a zboží, ale chce také pomáhat v oblasti kultury. Nový dvůr je, jak již jsem zmínil, součástí Lednicko-valtického areálu a sloužil rodu Lichtenštejnů jako stáj. V dnešní době jej vlastní společnost BORS Břeclav a.s. a má zde umístěné svoje závodní koně. Takže jeho původní účel je splňován i nyní. Tato akce by tak měla pomoci vytvořit u lidí pozitivní asociace k celé společnosti a k činnostem, které provozuje.

V rámci této akce bude po dobu celé akce hrát živá hudba, která se bude v průběhu dne měnit. V rotundě by pak mělo zahrát smyčcové kvarteto. Dále pak budou probíhat prohlídky opravených prostor a stájí. Tyto prohlídky zajistí Vinařská škola Valtice, jejichž studenti budou mít prohlídky na starost v rámci školní praxe. Další částí programu bude ukázka koní z naší stáje spolu s podrobným výkladem, jak se o takového koně starat a co vše jeho chov vyžaduje. Součástí bude také ukázka koňského parkuru. Počítá se s účastí do 1000 lidí.

Náklady spojené s touto akcí vychází na 54 335 Kč, cena se však může změnit v závislosti na smlouvě s kapelami, které budou na této akci hrát. Hlavním organizátorem bude opět zaměstnanec marketingového oddělení společnosti a dalšími organizátory budou zaměstnanci společnosti a jeden zdravotník. Největší náklady jsou spojené právě s kapelami a smyčcovým kvartetem, které dohromady vychází na 24 tis. Kč, což je téměř polovina plánovaných výdajů. Dále se téměř rovným dílem dělí náklady na propagaci, organizaci a technické zázemí.

Výsledný efekt celé akce by měl mít za následek, že naši zákazníci, ať už stávající nebo potenciální, budou vědět, že náš zisk investujeme také do rozvoje našeho regionu a zajímáme se o kulturní dění v našem okolí.

3.9.2 Sportovní akce

Do této oblasti zařadíme v roce 2016 hned několik událostí. Tou nejdůležitější a nejnáročnější bude pořádání Svatováclavského běhu. Zde budeme celou akci organizovat a zabezpečovat její průběh. Vše proběhne za účasti místního atletického klubu, který organizuje seriál běžeckých závodů v regionu Břeclav. Díky tomuto faktu si zajistíme dostatečnou účast běžců a diváků.

Další sportovní akcí je již tradiční závod dračích lodí. Této události se společnost BORS účastnila již čtyřikrát a pokaždé obsadila medailovou pozici. Musím zdůraznit, že tyto závody jsou v Břeclavi velmi divácky přitažlivé a každoročně zápolení sleduje přes tisíc diváků. Spolehlivé a pravidelné výkony vynesly BORSu již dvakrát druhé místo a dvakrát třetí místo v závodě na 200 metrů. Dále se pak koná závod na jeden kilometr, kde BORS skončil dvakrát druhý, jedenkrát třetí a jedenkrát čtvrtý. Zde je jasně vidět, jak je tato událost užitečná. Společný cíl a posádka složená ze všech zaměstnanců od ředitelů divizí až po řidiče kamionu upevní kolektiv a vytváří pozitivní náladu ve společnosti.

Mezi další stmelovací akce patří také pořádání firemního turnaje v beach volejbalu. Každá divize zde složí čtyřčlenný tým, který bude soutěžit o putovní pohár. Výsledný efekt je poté podobný, jako u dračích lodí, zde se však jedná pouze o vnitrofiremní akci, takže nejde ani tak o výsledek, jako spíše o zábavu.



Obrázek 23. Detailní pohled na Nový dvůr [25]

Svatováclavský běh

Díky spolupráci s místním atletickým klubem se nám podařilo tento běh zařadit do seriálu několika závodů, které se konají v našem regionu. Z tohoto důvodu začne propagace této události již v dubnu. První závody se totiž konají začátkem května a výsledky z nich se budou počítat do celého seriálu. Náš závod je posledním ze všech a proběhne zde slavnostní vyhlášení výsledků.

Rozpočet na tuto akci je 74 tis. Kč. Zde však díky startovnému je počítáno i s předběžnými výnosy, a to odhadem na 20 tis. Kč. Výsledek je tedy 54 tisíc korun v nákladech. Největší část jde do odměn, kde jsou finanční odměny a věcné ceny a také do organizace, která bude zajištěna s pomocí našich zaměstnanců. Mezi další náklady patří propagace a technické zázemí.

Cílem akce je sblížit naše zaměstnance s našimi zákazníky, v plánu je také to, že někteří naši zaměstnanci se budou závodů sami účastnit. Společné zájmy tak povedou k vytvoření pozitivních postojů k celé společnosti.

Pro tento účel bylo také vytvořeno logo celé akce:



Obrázek 24. Logo Svatováclavského běhu [26]

3.9.3 Shrnutí společenských a sportovní akcí

Téměř všechny aktivity jsou vytvořeny tak, aby svým obsahem zaujali část obyvatel našeho regionu. Při plánování jsem počítal s širokým rozpětím našich zákazníků a každá akce cílí na jinou část. Dá se říct, že účast jednotlivých skupin může být všude stejná, ale

je zde i přímé zacílení, a tak mohu s jistotou říct, že harmonogram je sestaven tak, aby zaujal všechny.

U každé události je důležitá zainteresovanost našich zaměstnanců, proto je vždy organizace řešena z vlastních zdrojů. To pomůže jak v ušetřených nákladech na nájem externí společnosti, tak v seznámení veřejnosti s našimi zaměstnanci. Zde je také v plánu zaměstnance finančně odměnit za každou událost. Hlavním organizátorem je zaměstnanec marketingového oddělení, s kterým budu komunikovat i já, aby vše proběhlo podle předem promyšleného plánu. Vzájemná spolupráce bude mít pozitivní dopad i na důležitost jednotlivců v naší firmě a pomůže tak ke zlepšení vnitrofiremních vztahů.

Všechny akce mají také společnou myšlenku, tím je zvýšení povědomí našeho okolí o značce BORS Břeclav a.s. Pokud si budou zákazníci přiřazovat naše jméno a znak k pozitivním vzpomínkám, budou snadněji přehlížet negativní vlivy při využívání některých našich služeb, jako je například jízda hromadnou dopravou. Rozšíření znalostí a vytvoření pozitivních asociací k naší značce je důležitým prvkem ke splnění cíle.

3.10 Kampaň na nábor nových zaměstnanců

Jedním z problémů, který provází společnost delší dobu, je nedostatek zaměstnanců na některých pozicích. Týká se to převážně pozic řidičů autobusů a kamionů. Při vytváření této kampaně bylo velmi důležité, abychom se odlišili od naší konkurence a aby byla kampaň viditelná již po krátké době.

Bylo tedy velmi důležité pečlivě vybrat, jestli se kampaň bude týkat všech potencionálních zaměstnanců, nebo pouze určité skupiny. Dalším prvkem, který jsem musel určit, byla forma prezentace naší kampaně. Výše nákladů na jednotlivé formy jsem poté sečetl a prezentoval vedení společnosti. To rozpočet schválilo a kampaň je tedy součástí marketingového plánu na rok 2016.

3.10.1 Cílová skupina

Abychom se co nejvíce odlišili od naší konkurence a přilákali potencionální zaměstnance ze skupin, které nejsou dosud vyčerpány, vsadil jsem na genderová rozdělení. Cílem bude tedy oslovit co nejvíce žen řidiček, které budou ochotny pracovat v tomto převážně

mužském prostředí. Mnoho žen z veřejnosti řídí vozidlo lépe než muži, a při své práci jsou zodpovědnější a příjemnější k cestujícím. Mezi našimi zaměstnanci jsou již čtyři řidičky a jsme s jejich prací velmi spokojeni. Věřím, že i když je kampaň zaměřena hlavně na ženy, osloví i mnoho mužů. Opačný efekt by však nefungoval. Pokud bychom ve stejném směru cílili na muže, ženy by se pravděpodobně nepřihlásily. Díky tomuto faktu rozšíříme naše řady o spolehlivé a ctižádostivé ženy, a předpokládáme také zvýšený zájem ze strany mužů.

Další výhodou je, že na každém banneru bude umístěn text, ve kterém bude stát, že hledáme pozice i na místa řidiček a řidičů nákladních vozidel.

3.10.2 Problém s řidičským oprávněním

Málokdo dnes vlastní řidičské oprávnění na autobus a tak nepředpokládám, že by se nám přihlásila žena s tímto osvědčením. Zde však hraje důležitou roli naše středisko autoškoly, které je schopno během jednoho měsíce vytrénovat okolo dvanácti řidičů (řidiček) ve vztahu k jejich schopnostem. Náklady zde bude hradit firma v závislosti na podpisu pracovní smlouvy, která udává, že s příslibem práce v naší společnosti bude řidičský a profesní průkaz plně hrazen naší společností. Další měsíc tedy trvá i výuka na profesní řidičský průkaz. Po dvou měsících máme tedy hotové řidiče, kteří mohou vyrazit na cestu. Pokud však žadatel nesplní zákonné požadavky na získání řidičského oprávnění a nebude tak schopen splnit podmínky smlouvy, bude muset výuku hradit ze svého.

3.10.3 Forma kampaně

Umístění vytvořených bannerů je velmi zásadní. Cílem je zaujmout co nejširší okolí a tak od března do června bude probíhat prezentace spotu v obrazovkách našich autobusů, dále pak proběhne polep vybraných autobusových linek a další velké bannery budou připevněny na reklamních plochách v Břeclavi.

Forma kampaně je čistě grafická. Potencionální zájemce chci zaujmout výhradně vzhlednými bannery, na kterých budou vyfoceny naše řidičky. Důležitý je také slogan, který zní: „Máš odvalu?“, „Odvaha stačí“, „Bez předsudků“, nebo „jedu s mámou.“ Na každém banneru bude také umístěno: „Hledáme řidičky (řidiče).“ Jednotlivé návrhy jsem poté s pomocí marketingového oddělení zpracoval a vytvořil následující obrázek.



Obrázek 25. Banner pro kampaň na nábor zaměstnanců

Fotky, které jsou na tomto banneru umístěné byly pořízeny se souhlasem dotyčných dam. Těm se nápad s kampaní cílenou na ženy velmi líbil.

Na zbývajících bannerech budou umístěny kontaktní údaje - telefonní číslo, webové stránky a email, které mohou případní zájemci využít. Všechny ostatní obrázky budou vytvořeny, pokud tento vzhled schválí vedení společnosti.

3.10.4 Náklady na kampaň

Tato kampaň je vytvořena hlavně pro nábor řidiček a řidičů pro osobní dopravu. Počítám však s žádostmi i na pozice řidičů nákladních vozidel. Tím bych kampaní pokryl nedostatek zaměstnanců na těchto místech.

Náklady spojené s touto kampaní jsou počítány pouze předběžně. Částky se mohou s požadavky měnit. Reklamní plochy v Břeclavi jsou dělány pro bannery o velikosti 600 cm x 400 cm, a těchto ploch bude pět, z nichž každý vychází na 2 100 Kč bez DPH. Grafické návrhy vytvoří zaměstnanec marketingového oddělení. Ty pak budou prezentovány vedení společnosti, kvůli odsouhlasení pro jejich výrobu. Dalším místem pro kampaň jsou obrazovky v autobusech. Každý autobus má takové obrazovky dvě a

jsou zde promítány spoty, současná trasa linky, následující zastávky a bezpečnostní upozornění. Spot opět vytvoří marketingové oddělení. Ten bude mít délku 30 sekund a budou zde uvedeny důležitá fakta a kontakt v případě zájmu. Jelikož se jedná o kampaň pro osobní dopravu a autobusy jsou také majetkem osobní dopravy, budou náklady na tuto propagaci nulové. V autobusech po celý rok běží jeden spot, který je směřován k osobní dopravě, ten bude nahrazen kampaní. Nejdražším prvkem je bezesporu polep autobusů. Tento způsob propagace je však nejvíce účinný a z hlediska dosahu je také nejvíce vidět. Autobusy městské dopravy najedou v průměru za měsíc 58 tis. kilometrů a linkové autobusy, které jezdí mimo Břeclav, najednou měsíčně v průměru 570 tis. kilometrů. Musíme myslet i na fakt, že geografický dosah je také velký. Zde počítám s polepením okolo 25 vozidel. Bude také použito více formátů, a to čtvercový v rozměru 400 cm x 400 cm, a obdélníkový 200 cm x 100 cm a 400 cm x 300 cm. Nejčastějším místem polepu jsou místa na zadním skle a na sklech okolo vstupních dveří. Předběžné náklady, i s provedením polepu, jsou 45 tis. Kč bez DPH. Celková částka vynaložená na propagaci kampaně je 67 155 Kč s DPH. Celou kampaň bude hradit útvar osobní dopravy, který má prostředky pro tyto případy zahrnuté v plánu na rok 2016. Detailní rozpočet v tabulce 8.

Tabulka 8. Návrh rozpočtu reklamní kampaně

Kampaň - návrh rozpočtu

Náklady:

Oblast	Položka	kus	cena bez DPH	cena s DPH	Poznámka
Propagace	Bannery - 600 cm x 400 cm	5	10 500 Kč	12 705 Kč	Reklamní plochy v Břeclavi
	Obrazovky v autobusech			0 Kč	Vnitro náklady osobní dopravy
	Polepy autobusů	25	45 000 Kč	54 450 Kč	Více druhů
Celkem				67 155 Kč	

3.10.5 Shrnutí kampaně

Základním kamenem celé kampaně je zaměřit se na neobvyklou skupinu, která obvykle o tyto pozice nejeví zájem. S pomocí stávajících zaměstnankyň ukážeme, že ženy dokáží tento druh práce zvládnout bez problému a že prostředí mezi auty jim může být velmi

příjemné. Genderová rozdělení profesí je již minulostí, a tak mohou ženy zastávat jakoukoliv práci, kterou zvládne muž. Zároveň však očekáváme zvýšený počet žádostí ze strany mužů.

Pokud budou naplněny kapacity poptávaných zaměstnanců, nabídneme jim pozice v nákladní dopravě. Pozice opraváře není zahrnuta v kampani a po domluvě s vedením společnosti kampaň na toto místo neproběhne. Firma chce zaměstnance na tyto pozice hledat mezi žáky střední průmyslové školy v Břeclavi a následně také na místním učilišti. Výchova vlastního zaměstnance je sice finančně a časově náročná, firmě se však tento postup historicky osvědčil, a proto v něm chce pokračovat i v budoucnu.

Forma propagace byla zvolena tak, abychom vše prezentovali ve vlastních službách a neplatili tak přehnané náklady za výstavní plochy. Náklady jsou tedy sníženy na minimum. Každá činnost tohoto typu musí být schválena představenstvem, a proto se čeká pouze na projednání, které by mělo ukázat kdy a v jakých formách se kampaň spustí.

3.11 Shrnutí všech událostí

Náklady na všechny výše popsané události se vyšplhali na necelých 267 tis. Kč. Pokud od této částky odečteme kampaň na nábor zaměstnanců, která bude hrazena osobní dopravou, bude vše stát 200 tis. Kč. To znamená, že jsme plánovanou částku na tyto výdaje přesáhli o 5 tis. Kč. Jak jsem již zmínil mnohokrát, ceny se mohou změnit a výsledná suma může být nižší, nebo i vyšší. Avšak jako pracovník controllingu vím, že plány jsou od toho, aby se přeplňovali, a proto věřím, že s dobrými hospodářskými výsledky budeme schopni do této oblasti investovat více finančních prostředků.

Plán v podobě zaujmout co největší skupinu obyvatel byl dle mého názoru splněn. Každá událost má jiný charakter a věřím, že každý si mezi těmito akcemi vybere tu, která splní jeho očekávání a vhodným způsobem vyplní volný čas.

Hlavním organizátorem všech akcí bude zaměstnanec marketingového oddělení, s kterým budu všechny postupy řešit já, jakožto návrhové. Po našem projednání bude upřesněn program a vybrán realizační tým, který bude také složen ze zaměstnanců firmy. Na každé akci budeme propagovat naše služby. Osobní doprava zde vystaví jeden ze svých autobusů, nákladní doprava vystaví kamion, Renault bude vystavovat předváděcí vozy a ve hře jsou také předváděcí jízdy ve vozech Kadjar a Duster, což jsou vozy s pohonem 4x4, a v terénu by mohly fungovat jako dobrý reklamní tahák. O této

skutečnosti se však stále jedná, protože zatím není upřesněno, zda budou tyto modely na naší pobočce jako předváděcí vozidla. A posledním střediskem, které zde bude prezentovat své služby je samozřejmě HIPO, které bude předvádět koně a provádět vyhlídkové jízdy na koňském povoze. Výběr realizačního týmu bude tedy rozdělen i tak, aby zde byl přítomen pracovník z každého střediska, který bude schopen výkladu o jednotlivých službách. Tito zaměstnanci budou na základě účasti dostávat finanční odměnu, s kterou je v nákladech počítáno.

Jediným faktorem, který nejsme schopni ovlivnit je počasí. Zde však nelze předpovídat tak dlouhou dobu dopředu a kvůli prezentaci akce je nutné určit datum již nyní. Proto je harmonogram rozprostřen do měsíců, kdy jsou lidé nejvíce kulturně a sportovně aktivní. Vše tedy začíná Dnem dětí a končí Svatováclavským během.

3.12 Shrnutí návrhové části

Z analytické části jsem zjistil, že jméno firmy je mezi veřejností již zakořeněno a z velké části si jej spojují s autobusy a osobní dopravou. Tuto činnost využívají hlavně jako dopravu do školy, práce a hlavně tedy jako způsob přepravy. V rámci toho jsou nuceni přizpůsobit se jízdám a přepravním řádům, které nejsou vytvářeny naší společností a objednavatelem služby. To však mnoho ze zákazníků neví a chyby s tím spojené přičítají právě naší firmě. Tento fakt je velmi složité napravit, a proto jsem se rozhodl, že pokud marketingovou strategií obměním o události, při kterých přiblížím veřejnosti všechny naše činnosti. Vytvoření pozitivního názoru na celou společnost poté pomůže k rozvoji méně stabilních středisek, které nejsou tak známé.

Postupně jsem tedy vytvořil několik událostí, které jsem konzultoval se zaměstnanci firmy. Poté jsem schválené akce rozčlenil a zhotovil jejich časový harmonogram. Následně jsem vytvořil předběžný rozpočet všech událostí. Výdaje z jednotlivých akcí jsem poté sečetl a porovnal je s plánovanými výdaji na rok 2016. Částky se ovšem mohou měnit v závislosti na požadavcích vedení společnosti.

Všechny události jsou vytvořeny tak, aby jejich cílové skupiny nebyly stejné. Avšak díky místu a mnoha jiným faktorům si na každé akci najde každý něco, co ho může zajímat a kvůli čemu může přijít. Koncept je tedy směřován k co nejširší veřejnosti. Ukázat, že jsme taky jen lidé a že chceme pomáhat rozvíjet náš region. Hlavním místem většiny události je tedy historická památka Nový dvůr. V turistické sezóně 2016 zde bude

turistické informační centrum, které bude k dispozici osm hodin denně sedm dní v týdnu. Takže pokud se bude chtít kdokoliv z návštěvníků podívat na tento areál jindy než v den konání akcí, bude mít tu příležitost právě díky tomuto centru.

Kvůli nedostatku zaměstnanců v osobní a nákladní dopravě bude také spuštěna nová náborová kampaň, která bude cílit na skupinu potencionálních zaměstnankyň řidiček. Takto přímo mířená kampaň osloví hlavně ženy, které hledají práci a nebojí se začít kariéru na pozici řidičky autobusu. Věřím, že i když budou cílovou skupinou ženy, přihlásí se i řada mužů. Pokud bude naplněna kapacita v osobní dopravě, nabídneme zbývajícím zájemcům pozice v nákladní dopravě.

V rámci konání všech událostí budou zapojeni také zaměstnanci společnosti. Díky jejich účasti budou mít akce také pozitivní vliv na jejich spokojenost s firmou. Ta je velmi důležitá už kvůli faktu, že jsme poskytovatelem služeb a ne výrobcem jakéhokoliv produktu. Většina zákazníku tedy přichází pravidelně do kontaktu s našimi zaměstnanci, u nichž je důležité, aby byly spokojení a působili tak na zákazníky co nejlépe.

ZÁVĚR

Diplomová práce by měla být završením vysokoškolského studia a v mém případě tomu odpovídá i téma. Vždy jsem měl velmi blízko k psychologii a chování člověka, a i proto mezi mé oblíbené předměty patřil marketing. Zde se totiž zkoumá chování lidí a jejich potřeb. Vždy jsem byl zastáncem toho, že budu raději mluvit a psát o tom, v čem jsem si jistý a kde se cítím dobře. Proto jsem si jako téma vybral „Návrh marketingové strategie.“

V rámci praxe na bakalářském studiu jsem začal pracovat pro společnost v mém rodném městě. Zpočátku jsem působil pouze jako technický a administrativní pracovník ve sportovně-relaxačním centru, které pod tuto společnost spadá. Později po dokončení bakalářského studia jsem byl přeřazen pod středisko Renault, kde jsem působil jako asistent prodeje nových vozů. Díky dobrým pracovním výsledkům mi bylo nabídnuto místo ve správě společnosti, a to konkrétně kumulovaná pozice controller a představitel vedení společnosti pro systém managementu kvality. Tato pozice mi pomohla získat přehled o veškerém dění v činnostech firmy. V rámci svých aktivit spolupracuji se všemi vedoucími útvarů, divizí a středisek a mám tedy možnost zohlednit veškeré skutečnosti, které firmu jakýmkoli způsobem ovlivňují.

Když jsem spojil téma s pracovní pozicí, chtěl jsem, aby mé návrhy byly reálné a daly se opravdu použít. Využil jsem tedy znalost prostředí a regionu, a to jak v analytické části, tak hlavně v návrhové části. Mým cílem bylo navrhnout takovou marketingovou strategii, která by byla finančně únosná a její přínos by znamenal jak zlepšení situace mezi zákazníky a veřejností, tak postupné zvýšení výnosů u jednotlivých středisek. Návrhy jsou proto komplexní a zahrnují celou společnost a ne pouze jednotlivé činnosti. Postupné úvahy a myšlenky jsem konzultoval s vedoucími pracovníky, kteří mi umožnili, aby práce odpovídala požadavkům organizace a také aby se její návrhy mohly proměnit ve skutečnost.

Všechna tato fakta mi napomohla k vypracování diplomové práce, která je založená na proveditelnosti a reálnosti jednotlivých návrhů. Musím však říci, že i v rámci psaní této práce jsem se naučil mnohé, a to jak v rámci nových poznatků z oblasti teorie, tak upřesňujících informací o fungování v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [2] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [3] ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada Publishing, 2001, 197 s. ISBN 80-247-0051-4.
- [4] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.
- [5] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [6] FORET, Miroslav. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.
- [9] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6885-6.
- [12] DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 315, s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.
- [13] SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno:

Computer Press, c2006, [24], vi, 572 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.

- [14] Značka je kulturním kódem firmy. *Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty*. Praha: Economia, a.s, 2015, L(11). ISSN 0026-8720.
- [15] BORS BŘECLAV A.S. *Vnitřní dokumenty společnosti*. Břeclav, 2009.
- [16] BORS Břeclav a.s. [online]. 2013 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: www.bors.cz
- [17] BORS BŘECLAV A.S. *Organizační řád BORS Břeclav a.s.* Břeclav, 2014.
- [18] *Řád společnosti BORS Břeclav a.s.* Břeclav, 2006.
- [19] *Renault Česká republika* [online]. 2015 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <http://www.renault.cz/>
- [20] *BORS club* [online]. 2013 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <http://www.borsclub.cz/>
- [21] GUSTAV, T. a V. VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*, 3. dopl. vyd. Praha: Professional Publusing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- [22] GRASSEOVÁ, M a B. BRECHTA. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*, 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
- [23] ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza* [online]. 2010 [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: www.businessvize.cz
- [24] *SWOT analýza* [online]. 2011 [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- [25] Google maps. *Mapa světa* [online]. 2015 [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: maps.google.com
- [26] MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ BORS BŘECLAV A.S. *Logo: Svatováclavský běh Lednicko-valtickým areálem*. Břeclav, 2015.
- [27] Lednicko-valtický areál. KOŠTÁLOVÁ, Michaela. *Nový dvůr* [online]. 2012 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.lednicko-valticky-areal.cz/novy-dvur.php>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. SWOT analýza [24].....	18
Obrázek 2. Marketingová koncepce [7].....	18
Obrázek 3. Hodnotový řetězec značky [8].....	21
Obrázek 4. Proces marketingového výzkumu [10].....	27
Obrázek 5. Desatero hodnoty značky [11].....	32
Obrázek 6. Logo společnosti BORS Břeclav a.s. [15].....	38
Obrázek 7. Vjezd do areálu společnosti v Břeclavi [15]	39
Obrázek 8. Organizační řád BORS Břeclav a.s. [17]	41
Obrázek 9. Znak nákladní dopravy [18]	42
Obrázek 10. Znak osobní dopravy [18]	43
Obrázek 11. Znak autoškoly [18]	45
Obrázek 12. Znak celních služeb [18]	46
Obrázek 13. Znak Renault [19].....	47
Obrázek 14. Znak ČS PHM [18]	47
Obrázek 15. Znak BORS klubu [20].....	48
Obrázek 16. Fotka koně ze stáje BORS Břeclav a.s. [15]	48
Obrázek 17. Logo společnosti CS Cargo.....	61
Obrázek 18. Logo společnosti MOSS logistics	62
Obrázek 19. Logo společnosti ČSAD Hodonín a.s.	63
Obrázek 20. Logo společnosti Vydos bus	63
Obrázek 21. Mapa umístění Nového dvoru [25]	79
Obrázek 22. Areál Nový dvůr [25]	80
Obrázek 23. Detailní pohled na Nový dvůr [25]	82
Obrázek 24. Logo Svatováclavského běhu [26]	83
Obrázek 25. Banner pro kampaň na nábor zaměstnanců.....	86

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Dotazník: Pohlaví	50
Graf 2. Dotazník: Věk dotázaných	51
Graf 3. Dotazník: Znáte společnost BORS Břeclav a.s.?	52
Graf 4. Dotazník: Máte osobní zkušenost se službami poskytovanými touto společností?	52
Graf 5. Dotazník: Jaký dojem ve vás vyvolává název a logo společnosti?	53
Graf 6. Dotazník: Jak na vás působí webové stránky společnosti?	54
Graf 7. Dotazník: Jaké hodnoty společnosti nejvíce oceňujete?	55
Graf 8. Dotazník: Kterou službu společnosti využíváte?	55
Graf 9. Dotazník: Jste se službami, které využíváte spokojeni?.....	56
Graf 12. Dotazník: Jak byste zhodnotil/a značku a služby společnosti BORS?.....	57

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: PŘEDBĚŽNÝ ROZPOČET: „DEN DĚTÍ“	I
PŘÍLOHA Č. 2: PŘEDBĚŽNÝ ROZPOČET: „OTEVŘENÍ NOVÉHO DVORU“	II
PŘÍLOHA Č. 3: PŘEDBĚŽNÝ ROZPOČET: „SVATOVÁCLAVSKÝ BĚH“	III

PŘÍLOHA Č. 1: Předběžný rozpočet: "Den dětí"

Oblast	Položka	kus	cena bez DPH	cena s DPH	Poznámka
Doprava	Autobus	1	1 905 Kč	2 305 Kč	2 autobusy - ráno tam
Celkem za položku				2 305 Kč	
Kulturní akce	Skákací hrad	2	9 000 Kč	10 890 Kč	2 x 4500 Kč
	Hudba - DJ	1	4 000 Kč	4 840 Kč	
Celkem za položku				15 730 Kč	
Odměny	Baličky se sladkostmi	400	10 000 Kč	12 100 Kč	25 Kč/kus
	Odměny pro děti	400	8 000 Kč	9 680 Kč	20 Kč/kus (např. bublifuk apod.)
Celkem za položku				21 780 Kč	
	Drobný materiál			2 500 Kč	ODHAD
	Organizátoři	17		17 000 Kč	2 x registrace, 10 x soutěžní místa, 2 x předávání odměn, 3 x technická pomoc
	Zdravotník	1		1 500 Kč	Zaměstnanec firmy s požadovaným vzděláním
Celkem za položku				21 000 Kč	
Propagace	Bannery v autobusech	20	5 900 Kč	8 539 Kč	295 Kč/kus + 1400 Kč grafický návrh
	Obrazovky v autobusech	20	3 800 Kč	5 198 Kč	600 Kč návrh, pronájem = vnitronáklad 190 Kč/1 obrazovka
	Facebook	1	1 000 Kč	1 000 Kč	Zajistí naše marketingové oddělení
	Radnice	1	3 968 Kč	4 801 Kč	1/4 strany
Celkem za položku				19 538 Kč	
Technické zázemí	Bezpečnostní agentura	2	1 320 Kč	1 597 Kč	110 Kč/hod*6hod*2 osoby
	TOI TOI	2	5 000 Kč	6 050 Kč	2500 Kč/kus
	Dopravní značení	1	1 200 Kč	1 452 Kč	Signex s.r.o.
	Stoly a lavice		1 365 Kč	1 652 Kč	AVE a.s.
Celkem za položku				10 751 Kč	

CELKEM**91 104 Kč****PŘÍLOHA Č. 2: Předběžný rozpočet: "Otevření Nového dvoru"**

Oblast	Položka	kus	cena bez DPH	cena s DPH	Poznámka
Doprava	Autobus	1	1 905 Kč	2 305 Kč	2 autobusy - ráno tam
Celkem za položku				2 305 Kč	
Kulturní akce	Smyčkový kvartet		3 000 Kč	3 630 Kč	
	Hudba - skupiny	3	15 000 Kč	18 150 Kč	3 x 6 050 Kč
Celkem za položku				21 780 Kč	
	Drobný materiál			1 500 Kč	ODHAD
	Organizátoři	6		6 000 Kč	
	Zdravotník	1		1 500 Kč	Zaměstnanec firmy s požadovaným vzděláním
Celkem za položku				9 000 Kč	
Propagace	Obrazovky v autobusech	20	3 800 Kč	5 198 Kč	600 Kč návrh, pronájem = vnitronáklad 190 Kč/1 obrazovka
	Facebook	1	500 Kč	500 Kč	Zajistí naše marketingové oddělení
	Radnice	1	3 968 Kč	4 801 Kč	1/4 strany
Celkem za položku				10 499 Kč	
Technické zázemí	Bezpečnostní agentura	2	1 320 Kč	1 597 Kč	110 Kč/hod*6hod*2 osoby
	TOI TOI	2	5 000 Kč	6 050 Kč	2500 Kč/kus
	Dopravní značení	1	1 200 Kč	1 452 Kč	Signex s.r.o.
	Stoly a lavice		1 365 Kč	1 652 Kč	AVE a.s.
Celkem za položku				10 751 Kč	

CELKEM**54 335 Kč**

PŘÍLOHA Č. 2: Předběžný rozpočet: "Svatováclavský běh"

Oblast	Položka	kus	cena bez DPH	cena s DPH	Poznámka
Doprava	Autobus (BV-Lednice, BV-Valtice)	1	3 810 Kč	4 610 Kč	2 autobusy - ráno tam, odpo zpět
Celkem za položku				4 610 Kč	
Kulturní akce	Hudba - DJ	1	4 000 Kč	4 840 Kč	
Celkem za položku				4 840 Kč	
Odměny	Medaile	300	7 500 Kč	9 075 Kč	25 Kč/kus
	Hlavní závod			10 000 Kč	
Celkem za položku				19 075 Kč	
Organizace	Nálepky na dresy	400		4 521 Kč	ODHAD
	Drobný materiál (např. fáborky)			2 500 Kč	ODHAD
	Organizátoři	10		10 000 Kč	
	Zdravotník	1		1 500 Kč	
Celkem za položku				18 521 Kč	
Propagace	Bannery - 200cmx100cm	5	5 900 Kč	7 139 Kč	900 Kč/kus + 1400 Kč grafický návrh
	Leták A3	100	3 800 Kč	4 598 Kč	600 Kč návrh, 100*32 Kč/kus
	Radnice	1	3 968 Kč	4 801 Kč	1/4 strany
Celkem za položku				16 538 Kč	
Technické zázemí	Bezpečnostní agentura	2	1 320 Kč	1 597 Kč	110 Kč/hod*6hod*2 osoby
	TOI TOI	2	5 000 Kč	6 050 Kč	2500 Kč/kus
	Dopravní značení - SIGNEX	1	1 200 Kč	1 452 Kč	
	Stoly a lavice		1 365 Kč	1 652 Kč	TEMPOS
Celkem za položku				10 751 Kč	

CELKEM

74 335 Kč