Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

# Spokojenost zákazníků se službami vybraného železničního dopravce

Martin Pokorný

Diplomová práce
2017

**Univerzita Pardubice**
**Dopravní fakulta Jana Pernera**
Akademický rok: **2016/2017**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Bc. Martin Pokorný** |
| Osobní číslo: | **D15404** |
| Studijní program: | **N3708 Dopravní inženýrství a spoje** |
| Studijní obor: | **Dopravní management, marketing a logistika** |
| Název tématu: | **Spokojenost zákazníků se službami vybraného železničního dopravce** |
| Zadávající katedra: | **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky** |

Zásady pro vypracování:

Úvod
1. Teoretické aspekty měření spokojenosti zákazníků
2. Realizace průzkumu spokojenosti zákazníků v rámci společnosti České dráhy, a.s.
3. Vyhodnocení průzkumu
4. Doporučení a jejich ekonomické zhodnocení

Závěr

| | |
|---|---|
| Rozsah grafických prací: | **dle doporučení vedoucí/ho** |
| Rozsah pracovní zprávy: | **50 - 60 stran** |
| Forma zpracování diplomové práce: | **tištěná/elektronická** |
| Seznam odborné literatury: | |
| **dle pokynů vedoucí/ho práce** | |

| | |
|---|---|
| Vedoucí diplomové práce: | **Ing. Nina Kudláčková, Ph.D.**<br>Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky |
| Datum zadání diplomové práce: | **30. listopadu 2016** |
| Termín odevzdání diplomové práce: | **26. května 2017** |

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 5. 2017

Martin Pokorný

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Nině Kudláčkové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

**ANOTACE**

Práce se zaměřuje na zjišťování komplexní spokojenosti zákazníků se službami vybraného železničního dopravce České dráhy, a.s. na konkurenční relaci Praha – Pardubice. Práce využívá metodu SERVQUAL, kdy zákazník porovnává očekávanou a skutečnou kvalitu služby. Na základě výsledků dotazníkového průzkumu jsou navržena opatření, která mohou napomoci zlepšit situaci v oblasti kvality poskytovaných služeb.

**KLÍČOVÁ SLOVA**

zákazník, spokojenost, služba, kvalita, průzkum, České dráhy, a.s.

**TITLE**

Customer satisfaction with services of selected railway carrier

**ANNOTATION**

The diploma thesis focuses on complex customers' satisfaction analysis related to the services provided by the railway carrier České dráhy, a.s. on the competitive railway track Prague - Pardubice. The bachelor thesis uses the method SERVQUAL. Customer compares the expected quality of the service with the actually provided quality of service. Based on the results arising from the questionnaire survey there are certain measures suggested to improve situation in the quality of provided services area.

**KEYWORDS**

customer, satisfaction, service, quality, survey, České dráhy, a.s.

# OBSAH

ÚVOD ..... 9

1 TEORETICKÉ ASPEKTY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ ..... 10

1.1 Základní terminologie ..... 10

1.1.1 Definice zákazníka ..... 10

1.1.2 Spokojenost zákazníka ..... 11

1.1.3 Vztah mezi spokojeností a loajalitou ..... 12

1.1.4 Měření spokojenosti zákazníka ..... 14

1.2 Význam kvality služeb ..... 14

1.3 Kvalita nabídky služeb v dopravě ..... 16

1.4 Metody průzkumu spokojenosti zákazníka ..... 17

1.4.1 Metoda SERVQUAL ..... 19

1.5 Postupy při měření kvality služby a zjišťování spokojenosti zákazníka ..... 22

1.5.1 Definice průzkumu ..... 22

1.5.2 Empirická analýza ..... 24

1.5.3 Vyhodnocení průzkumu ..... 25

1.6 Výpočet výše vzorku respondentů ..... 25

1.7 Shrnutí teoretických aspektů ..... 26

2 REALIZACE PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ V RÁMCI SPOLEČNOSTI ČESKÉ DRÁHY, A.S. ..... 28

2.1 Společnost České dráhy, a.s. ..... 28

2.2 Definice průzkumu spokojenosti zákazníků ..... 29

2.2.1 Hlavní cíl a dílčí úkoly ..... 29

2.2.2 Koncepce průzkumu ..... 29

2.2.3 Faktory ovlivňující pohled zákazníka na kvalitu přepravy ..... 30

2.3 Empirická analýza průzkumu spokojenosti zákazníků ..... 31

2.3.1 Stanovení velikosti vzorku pro průzkum ..... 31

2.3.2 Metoda průzkumu ..... 32

2.3.3 Tvorba dotazníku ..... 33

2.3.4 Pilotní průzkum ..... 34

2.3.5 Pověření k průzkumu ..... 34

2.3.6 Specifikace a realizace průzkumu ..... 35

3 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU ..... 36
3.1 Návratnost správně vyplněných dotazníků ..... 36
3.2 Kategorie respondentů ..... 36
3.3 Důležitost kategorie pro zákazníka ..... 38
3.4 Rozdíl očekávané a skutečné hodnoty ..... 39
3.5 Hmotné zjištění ..... 40
3.6 Spolehlivost ..... 42
3.7 Odpovědný přístup ..... 44
3.8 Jistota ..... 45
3.9 Empatie ..... 46
3.10 Zhodnocení výsledků průzkumu ..... 47
4 DOPORUČENÍ A JEJICH EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ ..... 49
4.1 Modernizace zásuvek ve vlacích ..... 49
4.2 Implementace nabíjecích skříní ..... 51
4.3 Implementace hygienických automatů ..... 52
4.4 Doba platnosti zpáteční jízdenky ..... 54
4.5 Bonusový program pro věrné zákazníky ..... 56
4.6 Slevový program pro příležitostné zákazníky ..... 57
4.7 Informace o obsazenosti vlaku ..... 59
ZÁVĚR ..... 61
POUŽITÁ LITERATURA ..... 63
SEZNAM TABULEK ..... 65
SEZNAM OBRÁZKŮ ..... 66
SEZNAM ZKRATEK ..... 67
SEZNAM PŘÍLOH ..... 68

# ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat zjišťováním spokojenosti zákazníků se službami společnosti České dráhy, a.s. Konkrétně se bude autor práce zabývat tím, jak jsou zákazníci spokojení se současným portfoliem nabízených služeb.

Kvalita poskytovaných služeb společnosti České dráhy, a.s. se zásadně začala měnit se vstupem konkurence na přepravní trh v roce 2010. Jednalo se o společnost RegioJet, a.s. a společnost LEO Express, a.s. Konkurence vstoupila na trh s modernějším vozovým parkem a kvalitnějšími prvky v nabízených službách. Společnost České dráhy, a.s. musela na tento vstup konkurence okamžitě reagovat širokou revitalizací a modernizací vozového parku a nabízených služeb tak, aby si udržela zákazníky. Zákazníci tedy zažívají určitý „boom" nabízených služeb. Vysoká kvalita těchto poskytovaných služeb je zásadním faktorem spokojenosti zákazníků.

Autor se zajímá o to, na jakou úroveň se kvalitou poskytovaných služeb dostala společnost České dráhy, a.s. od vstupu konkurence na trh a jak tyto změny vnímají zákazníci. Autor tedy svůj zájem směřuje především na to, zda jsou očekávání zákazníků u jednotlivých služeb společnosti České dráhy, a.s. naplněna či nikoliv.

Autor bude vhodnou metodou zjišťovat současný stav v oblasti spokojenosti zákazníků se službami společnosti České dráhy, a.s. na konkurenční relaci Pardubice – Praha.

Data získaná v rámci průzkumu autor za pomoci vhodného nástroje vyhodnotí a na základě získaných výsledků navrhne případná opatření na zlepšení stávajícího stavu tak, aby byl v co největší míře zachován princip „WIN – WIN".

Hlavním cílem této diplomové práce je provést podrobnou analýzu kvality služeb vnímaných zákazníkem u společnosti České dráhy, a.s. a na základě této detailní analýzy navrhnout řešení, která by přispěla ke zlepšení stávajícího stavu v oblasti kvality poskytovaných služeb.

# 1 TEORETICKÉ ASPEKTY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je nezbytné sledovat a měřit spokojenost zákazníků. Zákazníci jsou nejdůležitějším článkem přepravního řetězce, a proto je nutné sledovat jejich spokojenost tak, aby se zákazník cítil co nejlépe.

Organizace mají povinnost, podle norem ISO (Mezinárodní organizace pro standardizaci), měřit a sledovat spokojenost zákazníků. Spokojenost je jedním z nehmotných zdrojů, které významně rozhodují o úspěšnosti daného podniku. Konkrétně v ČSN EN ISO 9001 (2002) je uvedeno, že organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho potřeby a požadavky.

## 1.1 Základní terminologie

V této kapitole autor vysvětlí a upřesní základní a nezbytné pojmy tak, aby byly správně chápany v souvislostech dále uvedených v práci. Jedná se např. o nadefinování pojmů zákazník, spokojenost či kvalita. Dále autor v této kapitole vysvětlí vztah mezi loajalitou a spokojeností.

### 1.1.1 Definice zákazníka

Existuje mnoho definic a významů pojmu zákazník.

Podle Reizensteina (2004) je zákazník, někdy též nazývaný jako klient nebo kupující, příjemce statků, služeb, produktů nebo nápadů, které získává od prodejce, obchodníka nebo dodavatele za peněžní nebo jinou hodnotovou úplatu.

Spáčil (2003) zase říká, že zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm závisí naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.

Norma ČSN EN ISO 9000 (2002) zase definuje zákazníka jako organizaci nebo osobu, která přijímá produkt.

Slovo zákazník má podle Prendkého (2008, s. 8) několik akceptovatelných významů:

- Zákazníci jsou pro podnik nejdůležitější lidé, ať v kanceláři, přijdou-li osobně, pošlou-li dopis nebo zatelefonují-li si.
- Zákazníci nejsou závislí na firmě, ale firma je závislá na nich.
- Zákazníci jsou smyslem práce a prokazují laskavost tím, že je firma může obsloužit.

- Zákazníci jsou součástí podnikové práce.
- Zákazníci nejsou statistická čísla, ale lidé z masa a kostí, kteří cítí a vnímají.
- Zákazníci určují, která firma a zaměstnanci budou úspěšní.

Pro účely práce bude použita definice podle Spáčila. Je důležité věnovat zákazníkovi maximální pozornost, vytvořit takové prostředí, ve kterém se bude zákazník cítit co nejlépe. Spokojený zákazník je pro podnik důležitý a nezanedbatelný faktor, který podniku přináší úspěch.

### 1.1.2 Spokojenost zákazníka

Problematika spokojenosti zákazníků má podle Ryšavé (2007, s. 10) v podnikatelské praxi dlouhou tradici, zmínky o ní lze v literatuře nalézt již v 19. století. Předmětem systematického zájmu se však stala až v 80. letech minulého století, kdy organizace začaly vlivem počínajících trendů globalizace hledat nové cesty ke zvýšení své konkurenceschopnosti.

Norma ČSN EN ISO 9000 (2002) pro management jakosti uvádí, že organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.

Jedná se tedy o stupeň splnění požadavků zákazníka. Z definice také vyplývá, že spokojenost zákazníka je vždy spojena s jeho pocity.

Praktickým efektem nízké míry spokojenosti zákazníků jsou podle Ryšavé (2007, s. 11) jejich stížnosti a reklamace. Měření spokojenosti zákazníků by mělo být postaveno na míře pozitivního vnímání produktů či služeb.

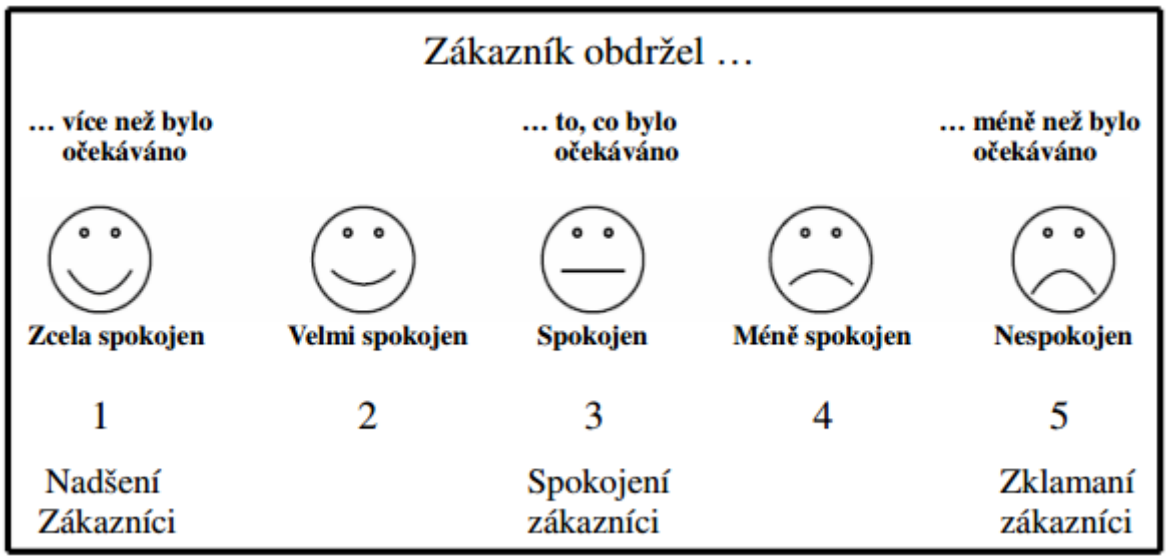
Spokojenost se dá také podle Ryšavé (2007, s. 11) definovat jako pozitivní nebo negativní pocity související s vnímanou hodnotou, kterou zákazník obdržel jako výsledek spotřeby produktu nebo služby v určité situaci.

Spokojenost zákazníka lze tedy podle Ryšavé (2007, s. 11) chápat jako souhrn pocitů, které byly vyvolány rozdílem mezi minulou zkušeností či určitým očekáváním a skutečnou zkušeností s produktem. Znamená to tedy, že je velmi relativní, protože se jedná o čistě subjektivní názor, který může být velmi zevšeobecňující, neférový a někdy i nesprávný. Podstatným však zůstává, že ať je výsledné mínění jakékoliv, šíří se mezi lidmi dále a ovlivňuje stávající i potencionální zákazníky organizace.

Podle kolektivu autorů GfK Praha a Incoma Consult (2004, s. 72) lze určit tři základní stavy spokojenosti zákazníka viz Obrázek 1. Jedná se o tyto stavy zákazníka:

- *Nadšený zákazník* je ten, jehož potřeby byly uspokojeny více, než očekával, je tedy zcela spokojený.

- *Spokojený zákazník* je ten, u něhož nastal soulad mezi očekáváním a reálnou zkušeností.
- *Zklamaný zákazník* je ten, u něhož došlo k rozporu, kdy požadavky a očekávání nebyly ve skutečnosti zcela naplněny, avšak může být alespoň do určité míry spokojen.




**Obrázek 1** Hodnotící škála spokojenosti zákazníka (GfK Praha a Incoma Consult, 2004, s. 72)

Spokojenost zákazníka se tedy odvíjí od toho, jak je podnik schopný naplňovat jeho potřeby. Vzhledem k současné konkurenci v osobní železniční dopravě, si zákazník volí dopravce, který mu je sympatický a cítí k němu důvěru. Proto je nezbytné a důležité, aby se podniky snažili zvyšovat kvalitu svých služeb tak, aby přilákaly nové zákazníky nebo upevňovaly vztah se svými loajálními zákazníky. Se zvyšováním kvality přepravy by měla růst i spokojenost zákazníka. Spokojení nebo nadšení zákazníci se vracejí k podniku a opakují jeho služby, naopak zklamaní zákazníci přecházejí ke konkurenci nebo se snaží službu nahradit za jinou, pokud je to možné (např. přechod zákazníka od železniční dopravy na silniční autobusovou dopravu).

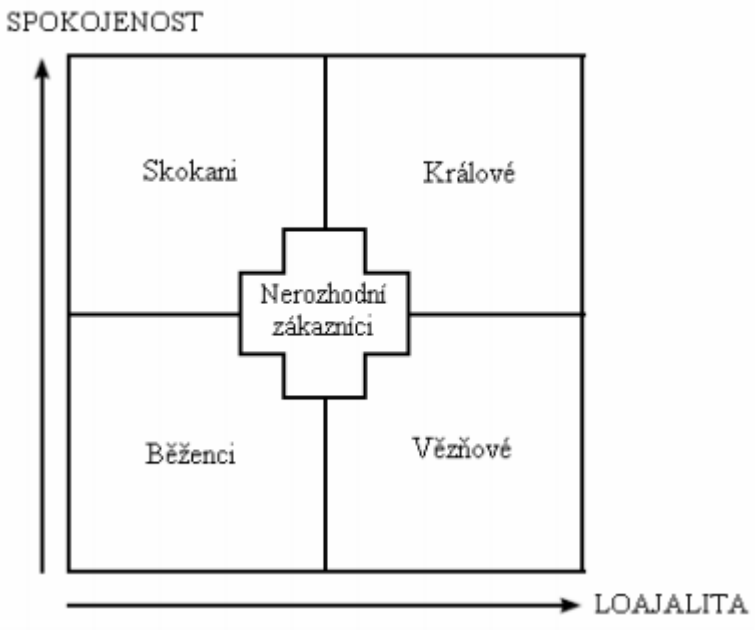
### 1.1.3 Vztah mezi spokojeností a loajalitou

Pojem loajalita je podle Nenadála (et al., 2002) možné vymezit jako určitý způsob chování, který se na trhu projevuje zákazníkovými opakovanými objednávkami nebo opakovaným využíváním služby a zároveň jeho pozitivními referencemi šířenými do prostředí, v němž se pohybuje.

Ryšavá (2007, s. 13) uvádí, že se podle mnoha autorů jedná o komplikovaný vztah. Dále říká, že vysokou míru spokojenosti je možné považovat za vznik věrnosti, avšak mezi

loajalitu a spokojenost nelze postavit rovnítko. Existuje mnoho případů, kdy nespokojní zákazníci zůstávají věrní určitému podniku. Nebo existují zákazníci, kteří i přes vysokou spokojenost, nejsou věrní žádnému podniku. Proto by podniky měly provádět měření spokojenosti, ale i měření loajality zákazníků.

Vztah mezi spokojeností a loajalitou nejlépe zachycuje tzv. Matice spokojenosti a loajality zákazníků, která je zachycena na Obrázku 2.




**Obrázek 2** Matice spokojenosti a loajality zákazníků (GfK Praha a Incoma Consult, 2004, s. 68)

Podle kolektivu autorů GfK Praha a Incoma Consult (2004, s. 68) obsahuje matice spokojenosti a loajality pět základních kvadrantů, do kterých řadí zákazníky podle určitých vlastností:

- *Skokani* jsou zákazníci, kterým nezáleží na značce nakupovaného produktu.
- *Králové* jsou zákazníci, u nichž je vysoká míra spokojenosti spojena s věrností dodavatele produktu nebo služby.
- *Běženci* jsou zákazníci, kteří přecházejí ke konkurenci např. kvůli vysokým cenám nebo nízké jakosti.
- *Vězni* jsou zákazníci, kteří vzhledem k prostředí nemohou využít konkurenčního prostředí, a tak zůstávají věrní podniku i přes vysokou nespokojenost.
- *Nerozhodní zákazníci* jsou ti, kteří jsou nevyzpytatelní, tudíž se nedají konkrétně zahrnout do žádného z předchozích kvadrantů.

Pro podnik je tedy důležité sledovat vývoj zákazníka. Jedná se o složitý vztah mezi loajalitou a spokojeností. Pro podnik je nejlepší pokud zákazník splňuje kritéria Králů, jelikož jsou velmi spokojení se službami dopravce a svoji spokojenost potvrzují častým a věrným opakováním dané služby. Opakem jsou zákazníci zvaní jako Běženci, kteří jsou přelétaví mezi jednotlivými dopravci a věčně nespokojení s poskytovanými službami. Nejvíce nevyzpytatelnou skupinu tvoří tzv. Skokani, kterým nezáleží na dopravci, zvolí takového dopravce, který je pro ně v daném čase nejvýhodnější, bez ohledu na loajalitu. Vězni jsou nespokojenými zákazníky, jejich situace je v danou chvíli bezvýchodná, jelikož konkurence není v dohlednu. Jejich možností je však hledat jiné dopravní módy, pokud je to možné.

### 1.1.4 Měření spokojenosti zákazníka

Především je to povinnost, kterou uděluje norma managementu jakosti ČSN EN ISO 9001 (2002). Norma uvádí, že organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky.

Podle Nenadála (et al., 2004, s. 8) však praxe udává celou řadu kladných zkušeností firem, které díky měření spokojenosti zákazníka dostaly zpětnou vazbu. Dále říká, že podle interpretace výsledků zpětné vazby mohou podniky reagovat na požadavky, pocity a potřeby zákazníků, do jaké míry jsou splněna jejich očekávání, popřípadě se na ně připravit do budoucna. Bez odezvy od zákazníků nemá podnik v konkurenčním prostředí šanci přežít.

Opět se tedy vše odvíjí od toho, že dnešní podniky se nacházejí ve vysokokonkurenčním prostředí, kde je potřeba měřit spokojenost či loajalitu zákazníka, tyto hodnoty pozorovat, vyhodnocovat a zavádět taková opatření, aby dopravce byl v tomto ohledu konkurenceschopným. Například u železniční dopravy při liberalizaci trhu a vstupu nových železničních dopravců, musel tradiční národní dopravce začít zvyšovat kvalitu svých služeb, a tím zabraňovat odchodu zákazníků ke dravé konkurenci. Tento proces liberalizace pozvedl kvalitu přepravy pro zákazníky na vyšší úroveň. Proto tito dopravci musí měřit spokojenost zákazníků, tak aby mohli pružně reagovat na jejich potřeby, které jsou zásadním faktorem přežití podniku.

## 1.2 Význam kvality služeb

Vaštíková (2008, s. 196) uvádí, že kvalita služeb je jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb. Význam kvality služeb neustále roste, společně s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím i ovlivňuje ziskovost organizací, které služby poskytují. Kvalita je při nehmotnosti služby

a její heterogenitě zároveň faktorem, který představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje jí tak od produktů konkurence.

Vaštíková (2008, s. 196) dále definuje dvě základní složky kvality:

- *Technická kvalita* – vztahuje se k relativně měřitelným prvkům služby, které zákazník získává během své interakce s poskytovatelem služby. Jedná se tedy o výsledek poskytované služby.
- *Funkční kvalita služby* – jedná se o subjektivnější pohled. Ovlivňuje jí prostředí, ve kterém je služba poskytována, chování zaměstnanců, délka čekací doby atd.

Podobně jako očekávání zákazníků, také způsob vnímání stejné služby je podle Vaštíkové (2008, s. 196) u různých zákazníků odlišný a může se lišit i u stejného zákazníka v jiném časovém období. Technická a funkční kvalita služeb se tedy podílejí na image organizace, která má zpětně vliv na to, jaké očekávání spojuje zákazníka se službou.

Komplexní šetření kvality služeb by podle Vaštíkové (2008, s. 197) mělo zahrnovat tři aspekty:

- *Hledisko zákazníka* – jedná se především o to, jak zákazník posuzuje technickou kvalitu služeb a jak vnímá funkční kvalitu služeb.
- *Hledisko marketingové koncepce organizace* – cílem je zjištění, nakolik je marketingová strategie podniku v souladu s kvalitou poskytovaných služeb.
- *Konkurenční hledisko* – dotazníkovým průzkumem může být zjištěna spokojenost se službami podniku, avšak pokud konkurence nabídne kvalitu vyšší, je reálné nebezpečí odchodu zákazníka ke konkurenci.

Technická a funkční kvalita jsou důležitými prvky pro sledování celkové kvality služby a spokojenosti zákazníka. Technická kvalita zahrnuje měřitelné prvky během přepravy, jako může být např. rychlost přepravy, cena, čas přepravy atd. Tyto jednotlivé prvky se pak odráží ve výsledné kvalitě služby. Funkční kvalita není tak snadno měřitelná, jako technická kvalita. Funkční kvalita se skládá ze subjektivně vnímatelných prvků, kterými mohou být např. doba čekání na spoj, klima ve vozech, chování zaměstnanců atd. Je důležité sledovat a vyhodnocovat tyto kvality tak, aby se zvyšovala, a aby se zabraňovalo odlivu zákazníků ke konkurenci.

Je nutné, aby se kvalita pozorovala z více pohledů, nejen z pohledu zákazníka. Jednotliví dopravci by měli sledovat kvalitu, kterou poskytují jejich konkurenti, porovnávat ji a popřípadě zvyšovat svoji kvalitu alespoň na úroveň daného konkurenta. Důležité je také to, aby byl podnikový marketing v souladu se strategií podniku.

## 1.3 Kvalita nabídky služeb v dopravě

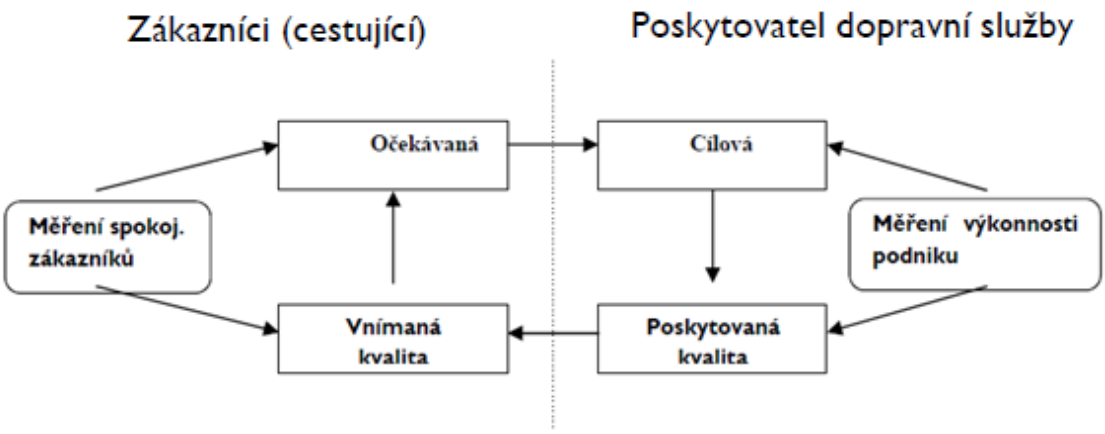
Podle Melichara (2011, s. 127) se spokojenost zákazníka odvíjí od kvality poskytované služby. Celková kvalita služby se skládá z dílčích kvalit. Melichar říká, že každý dílčí výkon s nižší kvalitou ovlivní kvalitu celkovou. Každý dopravní výkon je neopakovatelný, nelze nekvalitně provedenou dopravní službu dodatečně napravit a pozdvihnout na požadovanou kvalitní úroveň. Hodnocení kvality dopravy probíhá během celého procesu poskytování služby.

Celková kvalita se podle Melichara (2011, s. 127) skládá z těchto dílčích kvalit:

- *Dostupnost* – jedná se např. o vzdálenost k zastávce, dopravní síť, provozní doba atd.
- *Přístupnost* – jedná se o propojení s dalšími druhy dopravy, propojení v rámci přestupních uzlů, tarifní systém atd.
- *Informace* – jedná se o obecné informace, informace o ceně atd.
- *Doba* – jedná se o délku doby cesty, zpoždění, dobu na přestup atd.
- *Péče o zákazníka* – jedná se o komunikaci se zákazníkem, personál, platební možnosti atd.
- *Komfort* – jedná se o vybavení vozidel, vybavení zastávek, jízdní komfort atd.
- *Bezpečnost* – jedná se o ochranu před nehodami, ochranu před trestnou činností, bezpečnost provozu atd.
- *Péče o životní prostředí* - jedná se o vibrace, hluk, prach atd.

Podle Melichara (2011, s. 128) je důležité zjistit měřítko kvality, tj. zjistit představy zákazníků o kvalitě dopravního výkonu. Melichar rozděluje cyklus kvality služby podle evropské normy z pohledu zákazníka (kvalita očekávaná a kvalita vnímaná) a z pohledu poskytovatele (kvalita cílová a kvalita poskytovaná). Cyklus kvality je zachycen na Obrázku 3. Zde jsou podle něj rozepsané jednotlivé pohledy na kvalitu:

- *Očekávaná kvalita* je kvalita, kterou zákazník požaduje.
- *Vnímaná kvalita* je kvalita založená na subjektivním vnímání zákazníka. Vnímání kvality zákazníky závisí na jejich osobních zkušenostech se službou.
- *Cílová kvalita* je kvalita, kterou se poskytovatel služby snaží nabídnout zákazníkovi.
- *Poskytovaná kvalita* je kvalita dosahovaná na každodenní bázi.




**Obrázek 3** Cyklus kvality služeb (Melichar, 2011, s. 129)

Podle Melichara se tedy dá na kvalitu hledět z několika hlavních pohledů. V analytické části práce se bude vycházet především z očekávané kvality, tedy té co si zákazník představuje ještě před vykonáním určité služby a skutečné (vnímané) kvality, tedy té, kterou zákazník subjektivně hodnotí po ukončení nebo během dané služby. Rozdílem těchto dvou hodnot se zjistí podklady pro hodnocení spokojenosti zákazníka metodou SERVQUAL (Servis Quality Model). Tato metoda je podrobně popsána v kapitole 1.4.1.

## 1.4 Metody průzkumu spokojenosti zákazníka

Jde o způsob sběru dat umožňující evidovat výskyt jevů i chování lidí, ale také zjistit jejich názory, postoje a motivy (Foret a Stávková, 2003, s. 32).

Podle Kozla (2006) lze data získat různými výzkumnými a průzkumnými metodami. Metody průzkumu lze dělit na kvantitativní a kvalitativní.

Kvantitativní metody průzkumu spokojenosti zákazníka jsou podle Matuly (© 2016) metody, které hledají odpověď na otázky typu: „*Co? Kolik? Jak často?*“. Zkoumají přístup, postoje a názory zákazníka na konkrétní službu nebo výrobek. U kvantitativní metody se předpokládá větší počet respondentů.

Kozel (2006) uvádí čtyři základní kvantitativní metody:

- *Osobní dotazování* je založeno na přímé komunikaci s respondentem, je nejvýznamnější dotazovací metodou. Mezi výhody osobního dotazování patří již zmíněná přímá komunikace mezi tazatelem a respondentem, neboť tazatel může pozitivně ovlivňovat respondenta. Osobní dotazování je velice spolehlivé, ale také náročné jak finančně, tak časově.
- *Telefonické dotazování* je podobné jako osobní, ovšem bez vizuálního kontaktu. Respondent okamžitě reaguje na otázky, dotazování je tedy poměrně rychlé a zároveň

ne příliš nákladné. Může se ovšem stát, že respondenta zachytíme v nevhodné situaci, nebo že zachytíme respondenta, který neodpovídá výběrovému vzorku a telefonát je zcela zbytečný. Dále není možnost vizuální prezentace a výsledky nemusí být zcela spolehlivé.

- *Písemné dotazování* spočívá ve vyplňování dotazníku, odpovídá tedy písemně. Respondent má čas na rozmyšlení odpovědi, na druhou stranu ale tazatel ztrácí kontrolu nad strukturou výběrového vzorku. U tohoto typu dotazování je také nejnižší návratnost.
- *Elektronické dotazování* je technika založená na využití internetu. Toto dotazování je velmi rychlé i levné, elektronická podoba zároveň urychluje zpracování dat. U této metody je taktéž snížená kontrola nad strukturou výzkumného vzorku.

Kvalitativní metody průzkumu spokojenosti zákazníka hledají podle Matuly (© 2016) odpověď na otázky: *Proč? Jak?*. Tyto metody tedy zjišťují důvody a příčiny chování lidí. Kladou důraz na důkladné prozkoumání názorů vybraných lidí z cílové skupiny a na zkoumaný jev. Kvalitativní průzkum zjišťuje, o co je v současné době největší zájem, hledá motivaci pro zákazníky, zkoumá názor a postoj na značku, zjišťuje reakce na zavádění nových služeb nebo produktů.

Kozel (2006) uvádí tři základní kvalitativní metody:

- *Pozorování* je technika založení na sledování vzniklé situace. Existuje pozorování zjevné či skryté, strukturované či nestrukturované, přímé či nepřímé, v přirozené či uměle vytvořené situaci, osobní či využívající technologické zařízení.
- *Dotazování* je metoda zjišťující názory a hodnocení zákazníků, jejich preference a spokojenost. Tyto informace se následně odhadují v celkové populaci popř. v celkové cílové skupině.
- *Experiment* existuje jednak v laboratorních podmínkách nebo v přirozených podmínkách. Jeho smyslem je zjistit vztahy příčin a následků týkající se výzkumných problémů.

Stanovení metody průzkumu je jedna z nejdůležitějších částí průzkumu. Jedná se především o to, jakou má metoda vypovídající schopnost a jaké výsledky se z ní získají. Analytická část práce bude vycházet z anonymní a písemné formy zjišťování spokojenosti zákazníků. Průzkum v analytické části práce bude kombinací kvalitativního a kvantitativního průzkumu. Bude se jednat o kombinaci kvantitativního písemného dotazování a kvalitativního dotazníkového dotazování v terénu. Průzkum tedy bude probíhat formou písemného

dotazníkového šetření ve vozech národního dopravce. Spolehlivou a populární metodou je metoda SERVQUAL, která je uváděna na hranici kvantitativního a kvalitativního průzkumu.

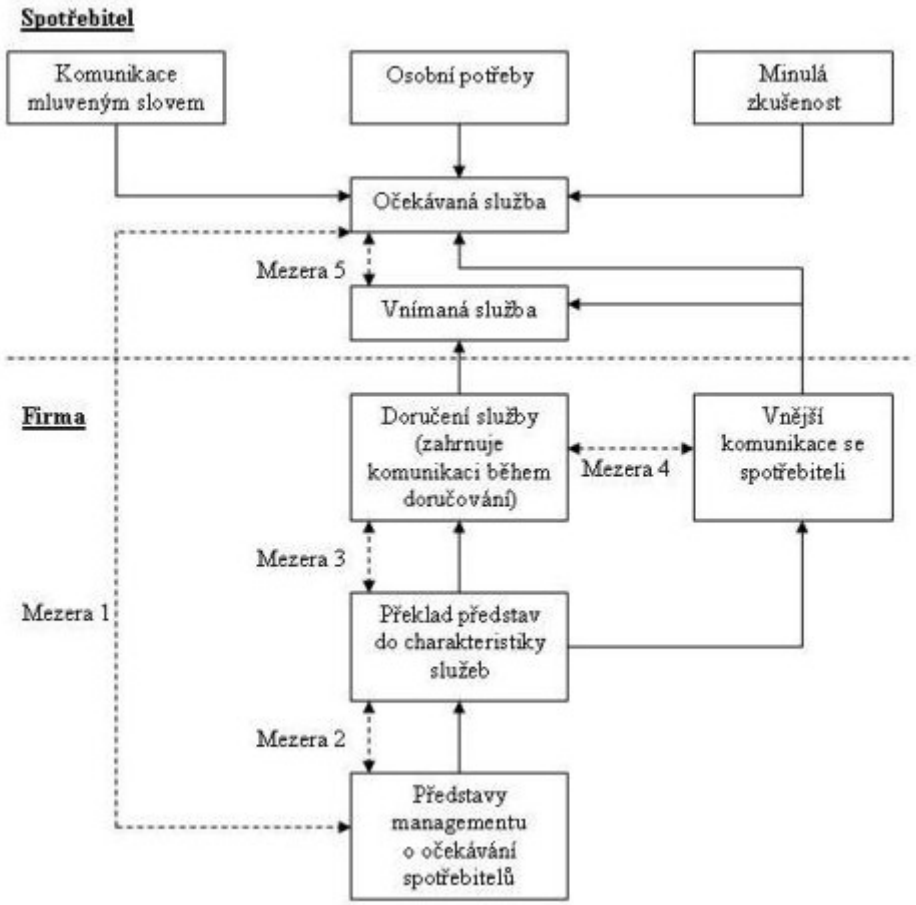
### 1.4.1 Metoda SERVQUAL

Anglicky Servis Quality Model. Jedná se o metodu měření kvality služeb podle spokojenosti zákazníka, který hodnotí mezeru mezi očekávanou a skutečnou kvalitou služeb.

Franek (© 2016) uvádí, že metoda měření kvality služeb byla vyvinutá v 80. letech v USA (Spojené státy americké) a postupně revidována a vyvíjena. Jejím základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím jaká služba je jim poskytnuta. Průzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na tzv. GAP modelu neboli modelu mezer. GAP model je zachycen na Obrázku 4. Metoda tedy pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá.

Autoři metody *A. Parasuraman, V. A. Zeithaml a L. L. Berry* na základě kvalitativních výzkumů nalezli 5 mezer (Franek, © 2016):

- *Mezera 1* – jedná se o rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení firmy myslí, že očekává, aby se tato mezera zmenšila, je třeba provádět průzkum mínění zákazníků a zaznamenávat důležitá data, naslouchat personálu, který přichází do styku se zákazníky.
- *Mezera 2* – jedná se o mezeru, která nastává při nesouhlasu charakteristik služby, které vytváří firma a očekávání zákazníků.
- *Mezera 3* – vzniká, když systémy doručování služeb (personál, technologie a procesy) nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům.
- *Mezera 4* – nastává, když firma prostřednictvím jiných medií proklamuje jinou úroveň služby, než nakonec poskytuje, tudíž nenaplní sliby z reklamy.
- *Mezera 5* – je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1 - 4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím co firma nabízí.




**Obrázek 4** Gap model – 5 mezer mezi složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá (Franek, © 2016)

Aby bylo možné tyto mezery, které jsou příčinou spokojenosti, či nespokojenosti zákazníků vyhodnotit, rozlišuje se podle Franka (© 2016) pět hlavních rozměrů:

- *Hmotné zajištění* – je to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku např. zařízení kanceláře, vybavení firmy, personál, komunikační zařízení atd.
- *Spolehlivost* - znamená, jestli je služba poskytnuta správně a přesně dle zadání.
- *Odpovědný přístup* - jestli poskytovatel ochotně pomáhá a zajišťuje rychlou obsluhu.
- *Jistota* – zda má firma zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost.
- *Empatie* - poskytovatel se snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům.

Franek (© 2016) dále uvádí, že mezi těchto pět rozměrů je dále rozčleněno několik dalších vlastností, které vystihují jednotlivé aspekty popsaných úrovní ze dvou pohledů klienta, a to očekávání a vnímání. Respondent pak v dotazníku odpovídá na určité otázky nebo tvrzení podle stanovené stupnice. Hodnotí tedy, jakou úroveň služby očekává a na jaké úrovni mu ve skutečnosti byla služba poskytnuta. Čím větší je pak rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou představovanou průměrnou známkou bodu, tím vyšší je úroveň

poskytované služby. Respondenti také hodnotí relativní důležitost všech 5 rozměrů a jejich pořadí.

Vaštíková (2008, s. 198) uvádí, že metoda SERVQUAL vychází ze dvou základních pohledů na kvalitu:

- Kvalita je souhrnem vlastností, které se liší z hlediska svého relativního významu pro různé druhy služeb.
- Kvalitu lze po určení základních vlastností služby alespoň částečně hodnotit pomocí spokojenosti zákazníků. Tato skutečnost je dána jako rozdíl mezi očekáváním zákazníka a zkušeností s poskytnutím určité verze služby, tedy s tím jak jí zákazník vnímá.

Podle Vaštíkové (2008, s. 199) mohou nastat tři případy hodnocení:

- Způsob poskytnutí služby se shoduje s očekáváním zákazníků.
- Očekávání kvality poskytnuté služby bylo vyšší než kvalita obdržené služby.
- Hodnocení poskytnuté služby převýšilo její očekávání.

Vzhledem k tomu, že význam jednotlivých vlastností služby se u jednotlivých zákazníků značně liší, tak je možné podle Vaštíkové (2008, s. 199) tuto metodu přizpůsobit tak, aby tuto skutečnost zachytila objektivněji. Vlastnostem lze tedy přiřadit určitou váhu, jakou jim přikládá zákazník.

Franek (© 2016) uvádí, že výhodou metody SERVQUAL je možnost všeobecného použití, např. pro srovnání úrovně služeb s jinými firmami v odvětví. Metoda se snaží pojmout oblast služeb co nejkomplexněji a získat co nejspolehlivější data.

Dotazník se bude skládat z pěti uvedených dimenzí podle Franka (© 2016). Každá tato dimenze bude obsahovat určité podotázky. Po statistickém vyhodnocení odpovědí respondentů se určí kvalita dané dimenze. Touto cestou by se měly také zjistit nedostatky, které dimenze obsahuje. Po vyhodnocení stavu jednotlivých dimenzí se určí, kde se vyskytly největší rozpory mezi skutečnou a očekávanou kvalitou. Tyto rozpory budou podmětem k jejich analýze a návrhu řešení pro daného dopravce tak, aby se kvalita dimenzí stále zlepšovala. Respondenti budou také uvádět, která z dimenzí je pro ně jak důležitá. Z těchto určení vah pro každou dimenzi bude patrné, na kterou část by se měl dopravce nejvíce zaměřit při zvyšování kvality.

## 1.5 Postupy při měření kvality služby a zjišťování spokojenosti zákazníka

Podle Melichara (2011, s. 132) přímá měření spokojenosti zákazníků nemohou pocházet přímo od dopravního personálu, který je ve styku se zákazníky. Mohlo by docházet ke zkreslení, či ovlivnění průzkumu.

Melichar (2011, s. 132) říká, že jednou z možností zjišťování spokojenosti jsou průzkumy kvality služby s následným statistickým vyhodnocením, a proto patří průzkumy pomocí dotazníků k nejčastěji používaným metodám. Jedná se o metodu orientovanou na zákazníka, která umožňuje zjistit informace o subjektivním hodnocení kvality. Využívá se většinou multikriteriální měření kvality, kdy je získán přehled o všech složkách kvality.

Melichar (2011, s. 132) uvádí, že zjišťování kvality pomocí dotazníku je rozdělen do tří základních fází, které jsou hlavními stavebními kameny kvalitního průzkumu:

- *Definice průzkumu* – tato fáze obsahuje stanovení cíle dotazování, poznání možných ovlivňujících faktorů a jejich souvislostí, zpracování koncepce dotazování (Co? Kdo? Jak? Kdy? Kde?).
- *Empirická analýza* – tato fáze se skládá z tvorby dotazníku, stanovení časového harmonogramu, provedení ověřovacího průzkumu, provedení vlastního průzkumu.
- *Vyhodnocení* – zde se jedná o statistické vyhodnocení, interpretaci výsledků, presentaci výsledků, vyvození závěrů a učinění rozhodnutí.

Analytická část této práce se bude držet podrobných kroků, které uvádí Melichar. Jedná se tedy o definici průzkumu, empirickou analýzu a vyhodnocení průzkumu. Jednotlivé kroky jsou podrobně uvedeny níže.

### 1.5.1 Definice průzkumu

Melichar (2011, s. 134) říká, že v této počáteční fázi průzkumu nezbytné stanovit cíle průzkumu. Cíle se stanovují podle toho, jaké informace chci získat nebo jakému cíli mají tyto informace sloužit. Tyto otázky je nutné stanovit, protože rozsah dotazníku je omezen a musí se jasně stanovit priority. Dále je nutné zvolit vhodné vyhodnocovací metody tak, aby interpretace výsledků byla jednoznačná.

Podle Melichara (2011, s. 134) mohou být cíle průzkumu např.:

- zjištění dílčích kvalitativních kritérií, které ovlivňují celkovou kvalitu,
- zjištění, jak zákazníci vnímají kvalitu,
- zjišťování souladu mezi očekávanou a vnímanou kvalitou,
- zjištění těch kritérií kvality, ve kterých je nutno učinit opatření.

Dále je nezbytné podle Melichara (2011, s. 134) zjistit informace o zákaznících jako např.:

- jaká očekávání nebo zkušenosti mají zákazníci,
- jaké je hodnocení dopravce (podniku) z pohledu různých skupin cestujících,
- která kritéria kvality mají z pohledu zákazníků nejvyšší váhu.

Pokud je již přesně definovaný cíl a všechny uvedené otázky jsou zodpovězeny, tak je třeba podle Melichara (2011, s. 135) charakterizovat vlastní věcný obsah dotazníku. Je třeba vyjmenovat potřebné informace, odvodit obsah otázek a vybrat vhodné statistické metody.

Faktory, které mohou podle Melichara (2011, s. 135) ovlivnit kvalitu, mohou být:

- věk, pohlaví, sociální postavení,
- jak často je služba využívána,
- místní souvislosti,
- časové souvislosti.

Dalším postupným krokem je podle Melichara (2011, s. 135) sestavení vlastní koncepce průzkumu. Zde je nutné zodpovědět čtyři základní otázky:

- Na co je potřebné se zaměřit k získání potřebných informací?

Melichar (2011, s. 135) uvádí, že pro vytvoření dotazníku je zapotřebí stanovit určitá kritéria. Jedná se např. o to, zda je to první nebo opakovaný průzkum. Při hodnocení kritérií kvality by nemělo jít jen o hodnocení spokojenosti, ale i o hodnocení důležitosti daného kritéria.

- Kdo může podat potřebné informace?

Jedná se o výběr respondentů průzkumu. Výběr respondentů by podle Melichara (2011, s. 135) měl zahrnovat stanovený cíl průzkumu. Důležitá je také velikost výběrového souboru, jelikož návratnost informací z dotazníku se liší podle toho, jak se informace získávají.

- Kdy a kde je vhodné průzkum uskutečnit?

Melichar (2011, s. 136) uvádí, že tato otázka zahrnuje místní a časové problémy. Jedná se o místo dotazování, moment dotazování, kdy to nebude zákazníka obtěžovat, zda není vhodnější dotazník odeslat atd.

- Jak získat požadované informace?

Melichar (2011, s. 136) uvádí několik zásadních možností: interview, telefonické dotazování, písemné dotazování, počítačové průzkumy atd.

Pro stanovení definice průzkumu této práce se bude vycházet z kroků, které uvádí Melichar. Stanoví se tedy celkový cíl průzkumu, informace o zákaznících, dále je nutné stanovit faktory ovlivňující kvalitu (věk, pohlaví…), jedná se rozdílné pohledy na kvalitu, v posledním kroku se stanoví vlastní koncepce průzkumu, kde se určí základní otázky týkající se provedení průzkumu. Po určení a vyhodnocení těchto aspektů se přechází k empirické analýze.

### 1.5.2 Empirická analýza

Melichar (2011, s. 136) říká, že průzkum je založený na principu reagování respondentů na otázky formulované k získání potřebných informací. Informace od respondentů mohou být zkreslené či nejasné např. kvůli špatnému chápání otázky. Tomu se podle Melichara dá vyhnout dodržováním pravidel dotazování. Jedná se např. o nepoužívání nejasných a abstraktních pojmů, omezením mnohoznačnosti pojmů, postupováním od obecných otázek k detailnějším…

Dále jsou podle Melichara (2011, s. 137) odpovědi respondentů ovlivňovány typem otázek. Jedná se o otázky:

- *otevřené* – respondent sám formuluje odpověď,
- *uzavřené* – respondent má v nabídce několik možných odpovědí.

Melichar (2011, s. 132) říká, že v dotazníku by se měly dodržovat určité zásady, které motivují respondenta odpovídat. Otázky by měly být stručné, jednoduché a výstižné. Dále by měly být konkrétní, neutrální a zajímavé. Dotazník by se měl držet jednoho zvoleného tématu, neměl by obsahovat dvojité negace a neměly by obsahovat sugestivní otázky. Otázky se mohou dělit podle obsahu do určitých skupin. Například se jedná o otázky úvodní nebo kontaktní. Další skupinou otázek jsou otázky týkající se daného tématu. Na konci dotazníku jsou otázky ze skupiny sociálně-demografických (Informace o zákazníkovy - věk, pohlaví, vzdělání…).

Závěrem dotazování ať už formou písemnou, popřípadě ústní, by podle Melichara (2011, s. 138) mělo být respondentovi poděkováno za ochotu i jeho čas.

Tato fáze pojednává především o tom, jak správně komunikovat s respondenty, aby průzkum nebyl zkreslený. Jedná se o správné a vhodné pokládání otázek, tak aby respondent mohl snadno odpovědět, aniž by musel např. dlouho přemýšlet nebo zjišťovat podrobné informace atd. V této části je také důležitým faktorem čas a ochota respondenta, proto se doporučuje slušné a vlídné chování tazatele, jak v podobě písemné, tak i osobní.

### 1.5.3 Vyhodnocení průzkumu

Melichar (2011, s. 138) uvádí, že vyhodnocení průzkumu se provádí nástroji matematické statistiky. Tato statistika se dělí na dvě části. První z nich je tzv. popisná statistika, která je založena na metodách pro zjišťování a sumarizaci informací. Druhou částí matematické statistiky je statistika inferencí, která se skládá z metod pro přijímání a měření spolehlivosti závěrů populací založených na informacích získaných z výběru této populace.

Je tedy podle Melichara jisté, že vyhodnocení průzkumu je založeno na matematické statistice. Pro hodnocení výsledků průzkumu této práce se využijí oba druhy matematické statistice, která obsahuje statistiku popisnou a statistiku inferencí. Tato statistika však musí být v souladu v použitou metodou průzkumu SERVQUAL.

## 1.6 Výpočet výše vzorku respondentů

FluidSurveys (© 2016) uvádí, že výpočet velikosti vzorku pro průzkum je důležitý krok pro získání objektivních informací. Míra spolehlivosti dotazníku však výhradně závisí na počtu obdržených odpovědí.

Špatná velikost vzorku může podle FluidSurveys (© 2016) velmi ovlivnit výsledky průzkumu. V prvním kroku je důležité pochopit rozdíl mezi hladinou spolehlivosti a směrodatnou odchylkou (chybovostí). Hladina spolehlivosti vyjadřuje, jaká je procentuální přesnost průzkumu. Chybovost však na druhou stranu ukazuje, jak se může výsledek průzkumu lišit (plus, minus x %). Nejčastější hladina spolehlivosti se uvádí 95 %, tudíž nejčastější směrodatná odchylka je 5 %.

Dalším potřebným ukazatelem pro výpočet velikosti vzorku je podle FluidSurveys (© 2016) koeficient spolehlivosti. Určuje se z matematických tabulek na základě znalosti hladiny spolehlivosti. U hladiny spolehlivosti 95 % je koeficient spolehlivosti 1,96.

Pro výpočet velikosti vzorku respondentů je podle FluidSurveys (© 2016) dále nezbytné znát základní soubor. Jedná se o celkový počet populace daného území. Posledním potřebným ukazatelem je nakloněnost respondentů k danému tématu (distribuce). Nejčastěji se pro průzkumy uvádí distribuce 50 %. Tato hodnota je uvedena jako nejvíce konzervativní.

FluidSurveys (© 2016) uvádí, že výpočet vzorku respondentů se skládá ze dvou základních vzorců. První vzorec vypočítá velikost vzorku respondentů. Druhý vzorec upravuje výsledný počet respondentů, podle požadovaného základního souboru, tedy velikosti celkové populace.

První vzorec na výpočet velikosti vzorku (FluidSurveys, © 2016):

$$v = \frac{d \times (1 - d)}{\left(\frac{\alpha}{k}\right)^2} \quad (1)$$

kde:
v … velikost vzorku
*d* … distribuce
*α* … směrodatná odchylka
*k* … koeficient spolehlivosti

Druhý vzorec na upravení požadovaného základního souboru (FluidSurveys, © 2016):

$$n = \frac{v \times N}{v + N - 1} \quad (2)$$

kde:
n … výsledný počet respondentů
*v* … velikost vzorku
*N* … základní soubor

Autor bude dále v práci vycházet z tohoto výše uvedeného výpočtu pro stanovení celkového počtu respondentů. Průzkum bude založený na 95% hladině spolehlivosti, s tím, že chybovost průzkumu může být plus, mínus 5 %.

## 1.7 Shrnutí teoretických aspektů

V prvním kroku průzkumu spokojenosti zákazníků je zapotřebí správně definovat základní pojmy, jako jsou např. zákazník, kvalita či spokojenost. Spokojenost zákazníka je jedním z nejdůležitějších pilířů úspěchu organizace. Organizace se tedy snaží zvyšovat kvalitu svých služeb tak, aby přilákaly nové zákazníky, nebo nadále uspokojovaly potřeby zákazníků, kteří jsou loajální.

Organizace jsou v současnosti tedy nuceny v pravidelných intervalech tuto spokojenost měřit, aby zjistily, jak si vedou z pohledu zákazníka, a jak jsou na tom v porovnání s konkurencí v daném odvětví. Volba vhodné metody průzkumu je jedním ze základních pilířů průzkumu. Metody se dělí na kvantitativní a kvalitativní. Pro potřeby dalšího zpracování práce autor zvolil metodu SERVQUAL, která se uvádí na pomezí kvantitativního a kvalitativního průzkumu. Metoda SERVQUAL vychází z porovnávání očekávané a vnímané kvality zákazníkem. Metodu je nutné přizpůsobit specifickému prostředí průzkumu.

Po zvolení a přizpůsobení vhodné metody je potřeba určit správný postup zjišťování spokojenosti zákazníka tak, aby odpovídal zvolené metodě a nebyl v rozporu s předepsaným

postupem podle Melichara (2011). První fáze zahrnuje tzv. definici průzkumu, jedná se tedy o stanovení cíle průzkumu. Druhá neméně důležitá fáze vychází z tzv. empirické analýzy, jedná se především o sestavení vhodného dotazníku přizpůsobeného metodě SERVQUAL, stanovení výše vzorku respondentů a provedení samotného průzkumu. Poslední fází je tzv. fáze vyhodnocení, v této části dochází ke statistickému vyhodnocení výsledků průzkumu, interpretaci výsledků atd.

Výhodou zvolené metody SERVQUAL je možnost všeobecného použití pro srovnání úrovně služeb s jinými organizacemi v odvětví nebo odhalování slabých míst v rámci poskytovaných služeb. Metoda zahrnuje oblast služeb organizace co nejkomplexněji a snaží se získat co nejpřesnější data od zákazníků. Aby byla tato metoda naplněna a měla vysokou vypovídací hodnotu, je nezbytné provést kvalitní analýzu současného stavu prostředí tak, jak ho vnímají zákazníci. Kvalitní analýza je tedy předpokladem pro to, aby výsledky průzkumu nebyly zkreslené, a aby bylo možné se o výsledky průzkumu opřít v dalších fázích zajišťování vyšší spokojenosti zákazníků se službami daného dopravce.

# 2 REALIZACE PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ V RÁMCI SPOLEČNOSTI ČESKÉ DRÁHY, A.S.

V této části práce autor představí společnost České dráhy, a.s., jako železničního dopravce, kterého se bude daný průzkum spokojenosti zákazníků týkat.

Dále se autor v této části práce zaměří na důležité aspekty týkající se realizace průzkumu. Jedná se především o dvě zásadní části nezbytné k uskutečnění průzkumu. První částí je tzv. definice průzkumu. V této části autor stanoví hlavní cíle průzkumu a jednotlivé dílčí úkoly, které povedou k dosažení těchto cílů. Dále v této části autor stanoví koncepci průzkumu (Co? Kdo? Kdy? Kde? Jak?) a také možné faktory ovlivňující pohled zákazníků na kvalitu přepravy.

Druhou částí je tzv. empirická analýza. Tato část bude zahrnovat volbu metody průzkumu, tvorbu vhodného dotazníku, specifikaci průzkumu, časový harmonogram, pilotní průzkum a vlastní průzkum.

## 2.1 Společnost České dráhy, a.s.

České dráhy, a.s. (dále ČD) jsou největším národním dopravcem v České republice s tradicí delší než 175 let. Zajišťují dopravu osob na železniční síti o délce 9 500 kilometrů. Denně vypraví více než 7 000 osobních vlaků různých kategorií. Průměrný počet spojů je celkem 7 654, z toho je 107 vlaků kategorií SuperCity (SC), EuroCity (EC), InterCity (IC), EuroNight (EN) a Express (Ex), 429 rychlíků, 222 spěšných vlaků a 6 305 osobních vlaků. Všechny tyto vlaky najedou dohromady celkem 125 211 903 kilometrů za rok. Železniční síť v České republice je s 2 500 stanicemi a zastávkami jednou z nejhustějších sítí v Evropě. O významu ČD také vypovídá skutečnost, že na jednoho obyvatele České republiky připadá průměrně 17 cest vlakem za rok, což je jedno z nejvyšších čísel v Evropě. ČD patří dlouhodobě mezi 10 nejvýznamnějších evropských železničních společností. (České dráhy, a.s., © 2014)

Akciová společnost ČD vznikla 1. 1. 2003 na základě zákona 77/2002 Sb. jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace ČD. Vlastníkem 100 % akcií společnosti je stát, který vykonává svá akcionářská práva prostřednictvím Řídícího výboru. (České dráhy, a.s., © 2014)

## 2.2 Definice průzkumu spokojenosti zákazníků

Pro průzkum autor zvolil formu osobního dotazování. Jedná se o anonymní písemnou formu dotazování, kde respondent odpovídá na uzavřené otázky. Bližší informace o zvolené formě dotazování jsou zachyceny v kapitole 1.5.1.

### 2.2.1 Hlavní cíl a dílčí úkoly

Hlavním cílem této práce, již uvedeným v úvodu práce, je tedy zjistit komplexní spokojenost zákazníků s poskytovanými službami železničního dopravce České dráhy, a.s. na konkurenční relaci Praha – Pardubice a Pardubice – Praha.

Dílčí úkoly, které je třeba splnit k dosažení daného hlavního cíle, jsou:

- přizpůsobení zvolené metody průzkumu SERVQUAL železničnímu prostředí,
- tvorba dotazníku, pilotáž dotazníku, korekce dotazníku,
- realizace vlastního průzkumu spokojenosti zákazníků se službami ČD, sběr dat,
- vyhodnocení, interpretace získaných informací a jejich grafické zhodnocení,
- návrh na změny vedoucí ke zvyšování spokojenosti zákazníků.

Jednotlivé dílčí kroky, které povedou k dosažení stanoveného cíle, budou podrobně rozepsány níže v textu práce.

### 2.2.2 Koncepce průzkumu

Podstatou koncepce je stanovit určitou osnovu nebo pojetí průzkumu. Je tedy nezbytné odpovědět na základní otázky týkající se daného průzkumu.

Průzkum bude zaměřen na spokojenost zákazníků se službami železničního dopravce ČD. Autor průzkumu se zejména zaměří na kvalitu služeb poskytovaných během přepravy. Jedná se o hmatatelné atributy, jako jsou např. toalety, jídelní vůz, čistota interiéru vozů, obsazenost vozů atd. Za nehmatatelné atributy je pak považována např. hlučnost vozů, teplota vozů, způsob chování zaměstnanců ČD atd.

Autor se v průzkumu zaměří na pět hlavních kategorií, podle zvolené metody SERVQUAL. Půjde o hmotné zjištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistotu a empatii. Je také důležité, aby zákazník uvedl, jak je pro něho které kritérium důležité.

Zdrojem informací budou zákazníci, kteří splní podmínky průzkumu. Bude se tedy jednat o zákazníky cestující na konkurenční relaci (Praha – Pardubice nebo Pardubice – Praha) se společností ČD. Dále se průzkum bude týkat pouze zákazníků cestujících druhou třídou. Průzkum nebude zahrnovat zaměstnance ČD, z důvodu nemožnosti nezaujatého hodnocení. Zaměstnanci by mohli výrazně ovlivnit výsledky průzkumu směrem k lepšímu.

Dále průzkum nebude zahrnovat nezletilé, kteří nejsou svéprávní a nemají tak objektivní rozumovou a volní vyspělost, jako dospělý svéprávný člověk. Nezletilí by tedy také mohli ovlivnit vypovídací hodnotu výsledků průzkumu.

Průzkum bude realizován podle předem stanoveného harmonogramu uvedeného v Tabulce 1 v kapitole 2.3.6. Konkrétní specifikace jednotlivých spojů a vlaků bude upřesněna také v kapitole 2.3.6. Průzkum se tedy uskuteční ve vozech společnosti ČD, konkrétně ve vlacích kategorie EC, IC, Ex a RailJet (RJ) tak, aby vozy byly srovnatelné s vozy konkurence.

Informace o spokojenosti bude autor od zákazníků získávat písemnou dotazníkovou metodou, kdy zákazník bude odpovídat na 17 uzavřených otázek prostřednictvím hodnotící škály 1 – 5 bodů (jako ve škole). Otázky se budou týkat kvality, kterou zákazník očekává před provedením služby a reálnou kvalitou, tedy kvalitou, kterou zákazník vnímá během služby nebo po jejím skončení. Zákazník bude také rozdělovat body mezi jednotlivá kritéria podle toho, jak jsou pro něho tato kritéria důležitá.

### 2.2.3 Faktory ovlivňující pohled zákazníka na kvalitu přepravy

Existuje mnoho faktorů, které mohou ovlivnit vnímání kvality služby zákazníkem. Jedná se o subjektivní pocity zákazníků, které nelze ovlivnit nebo zcela odstranit a mají určitý podíl na vypovídací hodnotě dotazníku. Základními faktory mohou být:

- *Pohlaví respondenta* – kvalita přepravy je jinak vnímána z pohledu ženy a muže, proto je nezbytné, aby vzorek respondentů obsahoval vyrovnané zastoupení obou pohlaví.
- *Věk respondenta* – s přibývajícím věkem se mohou u respondenta zvyšovat požadavky na kvalitu přepravních služeb. Každý zákazník se řadí do jiné věkové kategorie. V těchto kategoriích je možné uplatňovat různé slevy na jízdné, což může mít na spokojenost zákazníka vliv.
- *Loajalita respondenta* – v případě loajality je zákazník spokojen s přepravními službami daného dopravce. Na druhou stranu loajalita může mít i záporný vliv, pokud je zákazník věrný konkurenci a výsledky jeho dotazníkového šetření budou negativní a vyzní ve prospěch konkurence.
- *Inteligence respondenta* – respondent může záměrně podávat zkreslené informace tak, aby schválně znehodnotil vypovídací schopnost průzkumu pro vlastní uspokojení.
- *Roční období* – každé roční období má své klady a zápory, se kterými je třeba při vyhodnocování průzkumu počítat. Může se jednat např. o čistotu interiéru vozů, teplotu ve vozech atd.

- *Nedbalost respondenta* – jedná se o to, že respondent svoji nedbalostí nesprávně vyplní dotazník.
- *Stav infrastruktury* – hodnocení respondenta může ovlivnit i současný stav infrastruktury. Může se např. jednat o současnou rekonstrukci pardubického vlakového nádraží, která ovlivňuje zákazníka jak časově, tak prostorově. Tento faktor se může negativně promítnout do hodnocení zákazníků.

Veškeré neovlivnitelné faktory, které mají vliv na vypovídací schopnost dotazníkového šetření, jsou zahrnuty ve směrodatné odchylce (chybovosti) průzkumu, která je 5 %. Jedná se o standardní a nejčastěji využívanou odchylku průzkumu (FluidSurveys, © 2016). Průzkum se tedy na základě této odchylky, která zahrnuje neovlivnitelné faktory, může mýlit o plus, minus 5 %.

## 2.3 Empirická analýza průzkumu spokojenosti zákazníků

V této části práce se bude autor zabývat stanovením velikosti vzorku průzkumu, volbou vhodné metody a jejím upravením pro potřeby průzkumu (spokojenost zákazníků se službami ČD), tvorbou dotazníku, časovým harmonogramem průzkumu, pilotním průzkumem a v poslední fázi specifikací a realizací samotného vlastního průzkumu.

### 2.3.1 Stanovení velikosti vzorku pro průzkum

Pro výpočet velikosti vzorku respondentů autor využije vzorců uvedených v teoretické části práce, konkrétně v kapitole 1.6.

Pro výpočet velikosti vzorku respondentů je důležité znát tyto ukazatele:

- distribuce ($d$) = 50 %,
- směrodatná odchylka ($\alpha$) = 5 %,
- koeficient spolehlivosti ($k$) = 1,96,
- základní soubor ($N$) = 10 000 000 obyvatel.

Prvním krokem se zjistí velikost vzorku respondentů ($v$):

$$v = \frac{0{,}5 \times (1 - 0{,}5)}{\left(\frac{0{,}05}{1{,}96}\right)^2} = 384{,}16 \text{ respondentů} \qquad (3)$$

Druhým krokem bude výpočet výsledného počtu respondentů, jedná se o úpravu velikosti vzorku (*v*) podle požadovaného základního souboru (*N*):

$$n = \frac{384{,}16 \times 10\,000\,000}{384{,}16 + 10\,000\,000 - 1} = 384{,}145 \doteq 384 \text{ respondentů} \qquad (4)$$

Výsledný počet respondentů (*N*) bude tedy po výpočtu stanoven ve výši 384.

### 2.3.2 Metoda průzkumu

Pro průzkum spokojenosti zákazníků se službami ČD, bude použita metoda SERVQUAL. Metoda je obecně popsaná v teoretické části, konkrétně v kapitole 1.4.1.

Tato metoda vychází z porovnávání očekávané a reálné hodnoty, kterou subjektivně vnímá zákazník. Metodu SERVQUAL je nutné přizpůsobit průzkumu. Zákazníci budou odpovídat na otázky týkající se jejich spokojenosti s kvalitou přepravy ČD na konkurenční relaci. Metoda vychází z pěti základních zkoumaných tzv. dimenzí, které se zaměřují na rozdílná témata.

Dimenze přizpůsobené tématu průzkumu:

- *Hmotné zjištění* – tato dimenze bude zahrnovat čistotu interiérů vozů, izolaci vozů od hluku, teplotu ve vozech, obsazenost vozů, kvalitu toalety, kvalitu jídelního vozu, upravenost zaměstnanců ČD a spokojenost s vedlejšími službami.
- *Spolehlivost* – tato dimenze bude zahrnovat přesnost jízdního řádu, bezpečnost ve vozech a cenu jízdného.
- *Odpovědný přístup* – tato dimenze bude zahrnovat slevy jízdného, informovanost o průběhu spoje a ochotu řešit problémy.
- *Jistota* – tato dimenze bude zahrnovat znalosti a vědomosti zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit pocit jistoty a důvěry. Bude se jednat o zaměstnance na přepážkách ČD a na zaměstnance ve vozech ČD.
- *Empatie* – tato kapitola bude zahrnovat jednání a přístup zaměstnanců k zákazníkům ČD.

Dále budou respondenti určovat důležitost jednotlivých dimenzí.

Kladné hodnocení této metody nastává v případě, že reálná hodnota je vyšší než očekávaná hodnota, tudíž služba měla vyšší hodnotu, než zákazník očekával. Problém nastává v případě, kdy je očekávaná hodnota vyšší, než reálná. V tomto případě poskytovaná služba

neodpovídá potřebám a přáním zákazníka a je nutné v rámci společnosti učinit jistá opatření, tak, aby se reálná hodnota zvyšovala.

### 2.3.3 Tvorba dotazníku

Jednou z nejdůležitějších částí průzkumu je sestavit kvalitní dotazník s vysokou vypovídací schopností. Je důležité dodržet hlavní pravidla dotazníku. Jedná se např. o srozumitelnost, jednoznačnost, časovou nenáročnost atd. Dotazník je nutné přizpůsobit zvolené metodě průzkumu SERVQUAL. Dotazník bude obsahovat tyto základní části:

- *Oslovení respondenta a vysvětlení realizace průzkumu* – v dotazníku bude využito toto oslovení:

*“ Vážená paní / Vážený pane,*

*jmenuji se Martin Pokorný a jsem studentem Dopravní fakulty Jana Pernera na Univerzitě Pardubice. Tématem mé diplomové práce je průzkum spokojenosti zákazníků se službami společnosti České dráhy, a.s. Touto cestou bych Vás rád požádal o vyplnění anonymního dotazníku, jehož cílem je získat potřebná data pro zpracování analytické části diplomové práce.*

*Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.“*

- *Legenda* – jedná se o vysvětlení toho, jak dotazník vyplňovat. Legenda dotazníku bude vypadat takto:

*„1. Ke každé kategorii A, B, C, D, E přidělte body 1 – 5 jak je tato kategorie pro Vás důležitá.*

*2. U jednotlivých otázek ohodnoťte službu zakroužkováním počtu bodů na stupnici. Ohodnoťte:*

*OČEKÁVANOU hodnotu, tedy hodnotu, kterou očekáváte před vykonáním služby.*
*REÁLNOU hodnotu, tedy takovou hodnotu, kterou skutečně vnímáte po skončení nebo během služby.“*

- *Hodnotící stupnice* - hodnotící stupnice se bude skládat z 1 – 5 bodů. Hodnotící stupnice dotazníku bude vypadat takto:

*„1 bod = velmi špatný(á)/velmi špatně/velmi drahá,*

*2 body = špatný(á)/špatně/drahá,*

*3 body = dobrý(á)/dobře,*

*4 body = velmi dobrý(á)/velmi dobře/levná,*

*5 bodů = výborný(á)/výborně/velmi levná“*

- *Průzkum spokojenosti* – jedná se o hlavní část dotazníku. Tato část vychází z pěti hlavních dimenzí a jejich kategorií uvedených v kapitole 2.3.2.

- *Identifikační analýza* – v této části dotazníku o sobě zákazník podává anonymní informace. V dotazníku bude zjišťováno pohlaví respondenta a jeho věk.

  Finální verze dotazníku je v Příloze A.

### 2.3.4 Pilotní průzkum

Pilotní průzkum je nedílnou součástí příprav na realizaci vlastního průzkumu. Jedná se o finální korekci dotazníku tak, aby byl jednoduchý, snadno pochopitelný na vyplňování, aby respondent nemusel dlouze přemýšlet nad odpovědí, a aby nebyl časově náročný.

Autor pro svůj pilotní průzkum oslovil 10 respondentů, kteří měli použít červenou fixu tam, kde nerozuměli zadání nebo pro ně byla odpověď komplikovaná. Z tohoto pilotního průzkumu autor vycházel při finální tvorbě dotazníku. V revizi se jednalo především o razantní redukci otázek, zjednodušení otázek a upřesnění hodnot stupnice bodování.

Finální verze dotazníku spokojenosti zákazníků se službami ČD je v Příloze A.

### 2.3.5 Pověření k průzkumu

V rámci příprav průzkumu spokojenosti zákazníků bylo nutné získat povolení od společnosti České dráhy, a.s. Autor odeslal žádost o umožnění realizace přepravního průzkumu na generální ředitelství ČD. Žádost obsahovala detailní specifikaci průzkumu. Jednalo se především o zvolenou metodu, dotazník, datum průzkumu, čas průzkumu, relaci, počet respondentů a konkrétní čísla spojů a názvy vlaků.

Společnost České dráhy, a.s. žádost o provedení průzkumu schválila. Podmínkou realizace průzkumu je však nošení visačky ve vozech ČD a nahlášení tazatele u vlakové čety tak, aby nevznikl žádný problém během přepravy. Na obrázku 5 je zachycena visačka opravňující provádění přepravního průzkumu. Žádost o provedení přepravního průzkumu je v Příloze B a Pověření k provádění přepravního průzkumu je v Příloze C.

**Obrázek 5** Průkaz opravňující provádění přepravního průzkumu (autor)

### 2.3.6 Specifikace a realizace průzkumu

Detailní specifikace daného průzkumu se skládá z:

- časového harmonogramu,
- relace,
- doby spoje podle jízdního řádu,
- typu a názvu vlaku.

Konkrétní specifikace daného průzkumu je rozepsána v Tabulce 1.

**Tabulka 1** Specifikace vlaků a dnů průzkumu

| Specifikace vlaků a dnů | | | |
|---|---|---|---|
| **Den** | **Relace** | **Čas** | **Vlak** |
| **Středa 15. 2. 2017** | Pardubice - Praha | 7:10 - 8:06 | Ex 578 František Kmoch |
| | Praha - Pardubice | 8:52 - 9:45 | RJ 73 Bedřich Smetana |
| | Pardubice - Praha | 10:12 - 11:06 | RJ 70 Gustav Mahler |
| | Praha - Pardubice | 12:22 - 13:19 | Ex 143 Petr Bezruč |
| | Pardubice - Praha | 14:12 - 15:06 | RJ 74 Franz Schubert |
| | Praha - Pardubice | 15:22 - 16:19 | Ex 129 Vsacan |
| **Čtvrtek 16. 2. 2017** | Pardubice - Praha | 8:12 - 9:06 | Ex 574 Zdeněk Fibich |
| | Praha - Pardubice | 9:22 - 10:19 | Ex 125 Radhošť |
| | Pardubice - Praha | 10:38 - 11:39 | EC 144 Jan Perner |
| | Praha - Pardubice | 12:52 - 13:59 | RJ 77 Antonín Dvořák |
| | Pardubice - Praha | 14:38 - 15:39 | Ex 142 Petr Bezruč |
| | Praha - Pardubice | 16:19 - 17:17 | Ex 573 Josef Ressel |
| **Pátek 17. 2. 2017** | Pardubice - Praha | 8:29 - 9:22 | IC 514 Opava |
| | Praha - Pardubice | 9:52 - 10:47 | EC 277 Slovan |
| | Pardubice - Praha | 11:10 - 12:06 | EC 280 Jan Jesenius |
| | Praha - Pardubice | 13:52 - 14:47 | EC 173 Hungaria |
| | Pardubice - Praha | 15:10 - 16:06 | EC 278 Danubius |
| | Praha - Pardubice | 16:37 - 17:29 | IC 513 Opava |

Zdroj: ČESKÉ DRÁHY, a.s., (© 2016); autor

Po detailním zvážení, sepsání a prostudování všech aspektů týkajících se přípravy dotazníkového průzkumu bylo tedy možné průzkum realizovat. Podle Melichara (2011) po definici průzkumu a jeho následné empirické analýze následuje třetí a závěrečná část průzkumu. Jedná se o statistické vyhodnocení průzkumu.

# 3 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU

V této části práce budou statisticky vyhodnoceny hodnoty získané z dotazníkového průzkumu komplexní spokojenosti zákazníků se službami Českých drah, a.s.

V první části této kapitoly se bude autor průzkumu zabývat statistickým vyhodnocením návratnosti dotazníků a jejich správným vyplňováním. Dále se autor bude zabývat kategorizací zákazníků (pohlaví, věk). Nakonec se bude autor zabývat jednotlivými zkoumanými kategoriemi (hmotné zjištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie) a jejich důležitostí pro zákazníka.

## 3.1 Návratnost správně vyplněných dotazníků

Návratnost dotazníků a jejich správné vyplňování je velmi důležitým prvkem průzkumu. Návratnost dotazníků od zákazníků ČD byla 100%. Problém nastal u správného vyplňování dotazníků. Špatné vyplnění dotazníku mohlo ovlivnit více faktorů:

- respondent si nepřečetl legendu o vyplňování,
- respondent nepochopil systém dvojího vyplňování dotazníku,
- respondent otočil stupnici hodnocení otázek,
- respondent nezakroužkoval svůj věk nebo pohlaví,
- respondent nehodnotil důležitost kategorie.

Ze 400 rozdaných dotazníků bylo 27 vyplněno špatně. Návratnost a počet špatně vyplněných dotazníků je zachycen v Tabulce 2.

**Tabulka 2** Návratnost a počet špatně vyplněných dotazníků

| Počet rozdaných dotazníků | Návratnost dotazníků v % | Počet špatně vyplněných dotazníků | Počet špatně vyplněných dotazníků v % |
|---|---|---|---|
| 400 | 100 | 27 | 6,75 |

Zdroj: autor

## 3.2 Kategorie respondentů

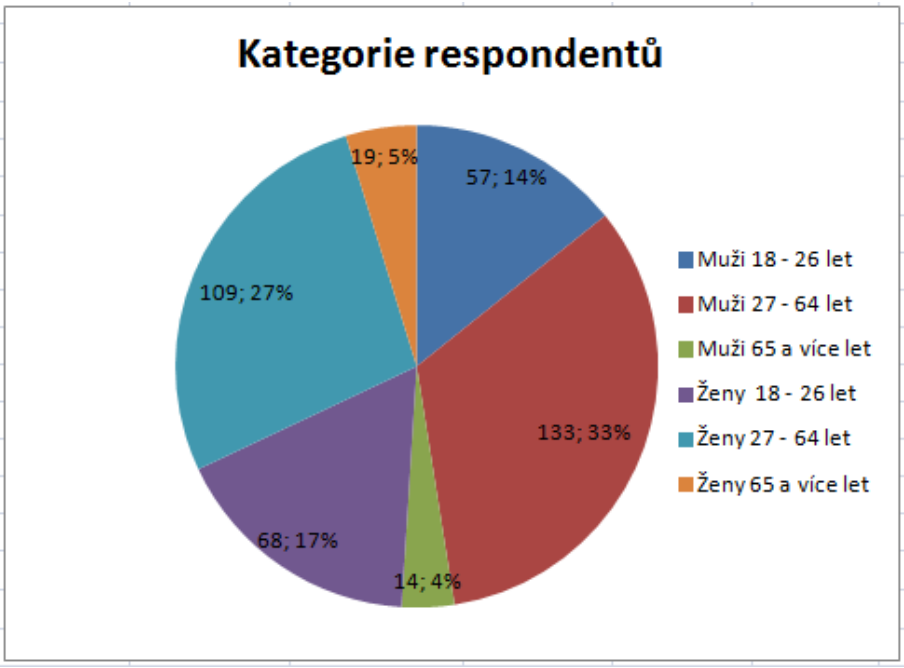
Jednalo se o průzkum, kde bylo nezbytné vyvážit respondenty z hlediska pohlaví a věku tak, aby výsledky průzkumu nebyly ovlivněny zastoupením více jedné či druhé kategorie. Kategorizace respondentů je zachycena v Tabulce 3.

**Tabulka 3** Kategorie respondentů

| Kategorie | Počet | Počet v % |
|---|---|---|
| Muži 18 - 26 let | 57 | 14 |
| Muži 27 - 64 let | 133 | 33 |
| Muži 65 a vice let | 14 | 4 |
| **Celkem mužů** | **204** | **51** |
| Ženy 18 - 26 let | 68 | 17 |
| Ženy 27 - 64 let | 109 | 27 |
| Ženy 65 a vice let | 19 | 5 |
| **Celkem žen** | **196** | **49** |
| **Celkem respondentů** | **400** | **100** |

Zdroj: autor

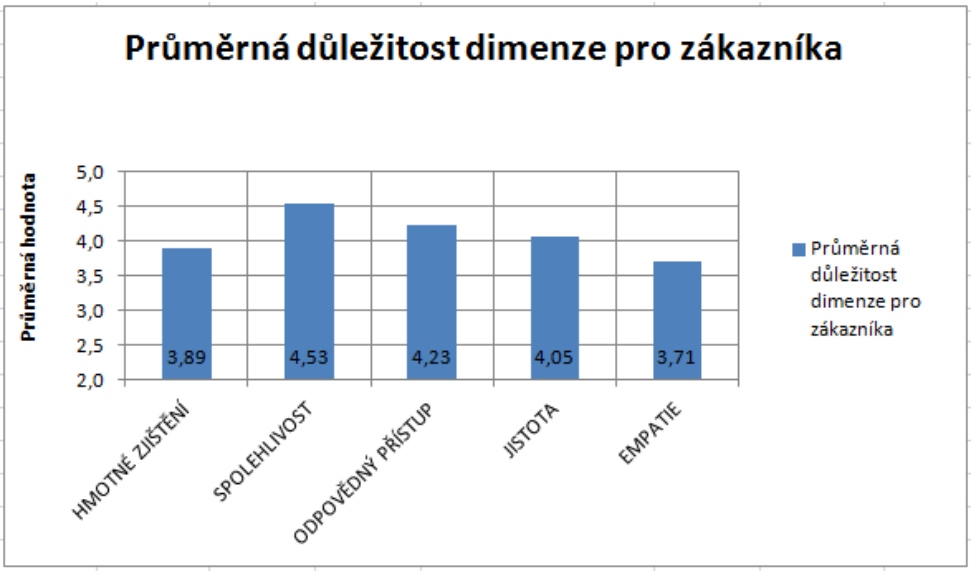
Z Tabulky 3 je patná vyváženost jednotlivých kategorií. Počet mužů ve věku 18 – 26 let téměř odpovídá počtu žen v těchto letech. Stěžejní kategorií jsou muži a ženy ve věku 27 – 64 let. Respondentů z této kategorie bylo nejvíce a tudíž má tato kategorie nejvyšší procentuální podíl na výsledcích průzkumu. I tato kategorie má téměř stejné zastoupení mužů a žen. Poslední a také nejméně zastoupenou kategorií jsou muži a ženy ve věku 65 let a více. Tato kategorie je také téměř stejně zastoupená z hlediska mužů a žen. Přehledná vizuální procentuální kategorizace respondentů je zachycena na Obrázku 6.




**Obrázek 6** Kategorie respondentů (autor)

## 3.3 Důležitost kategorie pro zákazníka

Jedním z faktorů, které měli respondenti hodnotit, byla důležitost jednotlivých kategorií. Jedná se především o to, jak je tato kategorie pro zákazníka důležitá. Respondenti přidělovali body na stupnici 1 – 5 bodů, kde 5 bodů je vysoká důležitost kategorie a 1 bod je nízká důležitost kategorie. Výsledky důležitosti kategorií pro zákazníka jsou zachyceny na Obrázku 7.




**Obrázek 7** Průměrná důležitost dimenze (autor)

Z průzkumu vyplynulo, že nejvyšší důležitost pro zákazníka má kategorie Spolehlivost (4,53 bodů). Jedná se o schopnost dopravce provést službu spolehlivě a správně. Tato kategorie zahrnuje podkategorie Přesnost jízdního řádu, Bezpečnost ve vozech a Cena jízdného.

Druhou nejdůležitější kategorií je Odpovědný přístup (4,23 bodů). Jedná se především o pohotovost dopravce a jeho schopnost pomoci zákazníkům. Tato kategorie zahrnuje podkategorie Slevy jízdného, Informace o průběhu spoje a Ochota řešit problémy.

Třetí, neméně důležitou kategorií, je Jistota (4,05 bodů). Jedná se o znalosti a vědomosti zaměstnanců dopravce a jejich schopnost vzbudit u zákazníka pocit důvěry a jistoty. Do této kategorie spadají podkategorie Zaměstnanci na přepážkách a Zaměstnanci ve vozech.

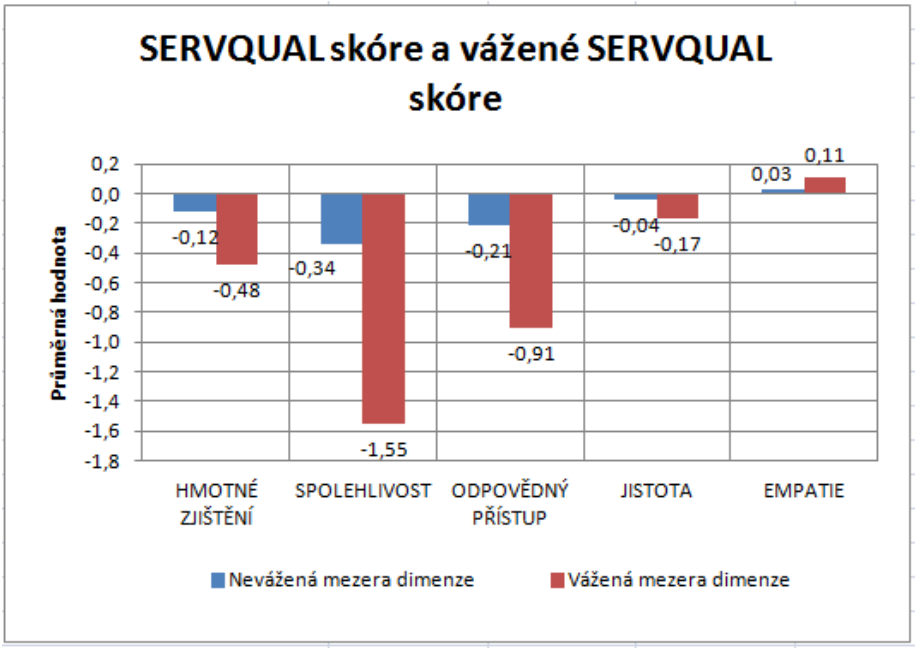
Čtvrtou nejdůležitější kategorií je Hmotné zjištění (3,89 bodů), které zahrnuje atributy, se kterými zákazník přichází během přepravy do styku.

Poslední kategorií je Empatie (3,71 bodů). Jedná se o individuální a citlivý přístup zaměstnanců ČD k jejich zákazníkům. Tato kategorie zahrnuje podkategorii Jednání a přístup zaměstnanců.

Z Obrázku 7 je patrné, že respondenti považují za vysoce důležité všechny výše uvedené kategorie, jelikož jejich průměrná důležitost neklesla pod hodnotu 3 body. Průměrná hodnota těchto pěti kategorií je 4,1 bodů, což dokazuje, že jsou tyto kategorie pro zákazníka důležité, nejsou mu lhostejné a výrazně ovlivňují jeho pohled na kvalitu přepravy.

## 3.4 Rozdíl očekávané a skutečné hodnoty

Pro pozorovanou společnost ČD by bylo dobré, kdyby skutečná hodnota přepravy pro zákazníka převyšovala hodnotu očekávanou. Zákazníci mají mnohdy velmi vysoká očekávání od služeb společnosti ČD. Tato skutečnost je určitým vodítkem pro neustálé zvyšování kvality služeb. Výsledky rozdílu mezi očekávanou a skutečnou hodnotou zachycuje Obrázek 8.




**Obrázek 8** Vážené a neválené SERVQUAL skóre (autor)

Průzkum ukázal, že jedinou kategorií, kde převyšuje skutečná hodnota hodnotu očekávanou, je Empatie. Z tohoto zjištění vyplývá, že zákazníci jsou s touto kategorií spokojeni a reálná kvalita služby předčila jejich očekávání. Jedná se o podkategorii Jednání a přístup zaměstnanců. V ostatních případech očekávaná hodnota převyšuje hodnotu skutečnou.

Nepříznivé případy nastávají u kategorií Hmotné zjištění, Odpovědný přístup a Spolehlivost, kde očekávaná hodnota výrazněji převyšuje hodnotu skutečnou. Zákazníci mají tedy vyšší očekávání od služby, než jim dopravce ve skutečnosti nabízí.

Je nutné uvést, že hodnoty rozdílů mezi očekávanou a skutečnou hodnotou nejsou příliš vysoké. Tyto rozdíly se však zvyšují, pokud se zohlední důležitost jednotlivých kategorií pro zákazníky. Rozdíly, které zohledňují důležitost kategorie pro zákazníka, jsou na Obrázku 8 zobrazeny červenou barvou.

Z Obrázku 8 je tedy patrné, že rozdíly mezi očekávanou a skutečnou hodnotou se výrazně zvýší, zohlední-li se důležitost kategorií pro zákazníka. U nejdůležitější kategorie Spolehlivost se tato hodnota zvýší o 1,21 bodů. U druhé nejdůležitější kategorie se zvýší o hodnotu 0,70 bodů. U ostatních kategorií nejsou tyto rozdíly tak výrazné.

Každá kategorie má své slabé a silné stránky, je tedy nutné, každou kategorii jednotlivě detailně zanalyzovat a zjistit konkrétnější nedostatky těchto pěti základních kategorií.

## 3.5 Hmotné zjištění

Jedná se o kategorii, která zahrnuje nejvíce podkategorií. Jsou zde obsaženy atributy, se kterými zákazník přichází během přepravy do styku, a ovlivňují jeho pohled na kvalitu této přepravy. Kategorie obsahuje 8 podkategorií. Jedná se o Čistotu interiéru, Izolaci vozů od hluku, Teplotu ve vozech, Obsazenost vozů, Kvalitu toalety, Kvalitu jídelního vozu, Upravenost zaměstnanců a Spokojenost s vedlejšími službami. Výsledky této kategorie jsou zachyceny v Tabulce 4.

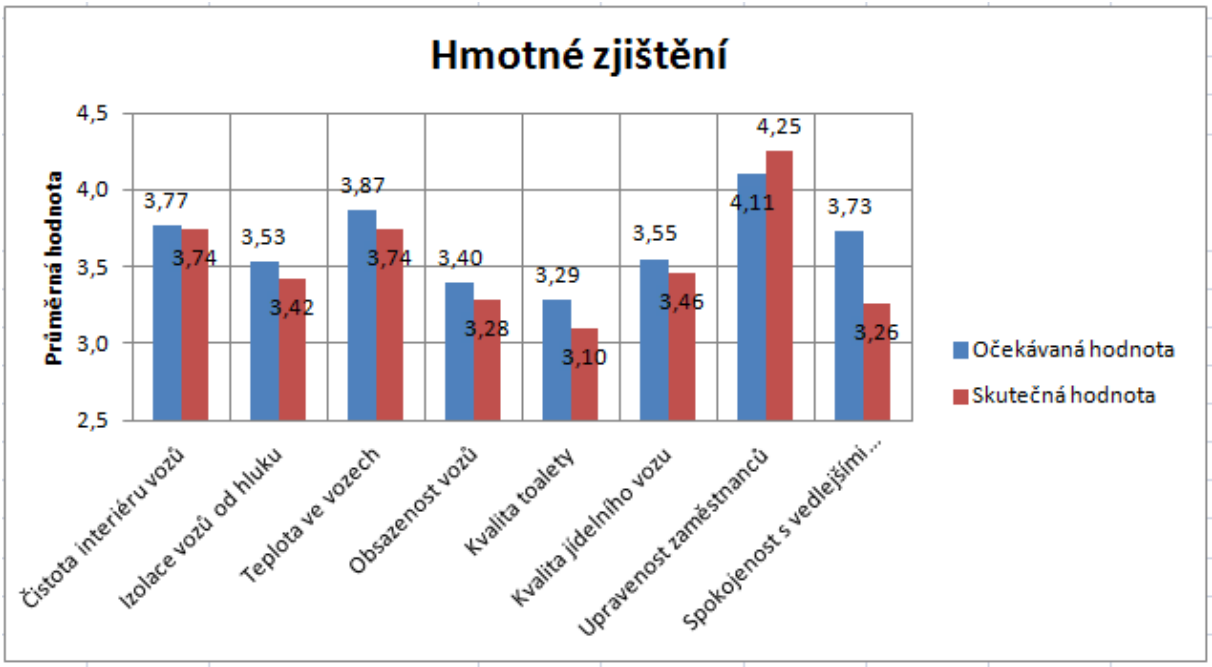
**Tabulka 4** Výsledky šetření v kategorii Hmotné zjištění

| HMOTNÉ ZJIŠTĚNÍ | Průměrná očekávaná hodnota | Průměrná skutečná hodnota | Mezera výroku | Mezera dimenze | Průměrná váha dimenze | Vážená mezera dimenze |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Čistota interiéru vozů | 3,77 | 3,74 | -0,03 | -0,12 | 3,89 | -0,48 |
| Izolace vozů od hluku | 3,53 | 3,42 | -0,11 | | | |
| Teplota ve vozech | 3,87 | 3,74 | -0,13 | | | |
| Obsazenost vozů | 3,40 | 3,28 | -0,11 | | | |
| Kvalita toalety | 3,29 | 3,10 | -0,19 | | | |
| Kvalita jídelního vozu | 3,55 | 3,46 | -0,09 | | | |
| Upravenost zaměstnanců | 4,11 | 4,25 | 0,14 | | | |
| Spokojenost s vedlejšími službami | 3,73 | 3,26 | -0,47 | | | |

Zdroj: autor

Na základě výsledků dotazníkového šetření týkajících se Hmotného zjištění je možné tvrdit, že očekávání zákazníků ČD předčilo skutečnost. I přes toto zjištění je nutné

konstatovat, že ve všech podkategoriích hodnotili zákazníci službu jako dobrou a v některých případech dokonce jako velmi dobrou. Jednotlivé rozdíly mezi očekávanou kvalitou a kvalitou skutečnou jsou v celkové míře malé. Rozdíly v kvalitě jsou vizuálně zachyceny na Obrázku 9.




**Obrázek 9** Výsledky šetření v kategorii Hmotné zjištění (autor)

Největší rozdíl je patrný u podkategorie Spokojenost zákazníků s vedlejšími službami. Hlavním problémem této podkategorie je nízká kvalita signálu Wi-Fi (bezdrátová počítačová síť) ve vozech, která je způsobená slabým pokrytím sítě GSM (Globální systém pro mobilní komunikaci). Tento problém je jedním z nejdiskutovanějších témat mezi železničními dopravci a mobilními operátory. Další problém této podkategorie souvisí s častou nefunkčností zásuvek na 320V. Rozdíl v této podkategorie činí -0,47 bodů.

Druhý největší rozdíl (-0,19 bodů) v této kategorii vyšel, u podkategorie Kvalita toalety. Kvalita toalety je dlouhodobě diskutovaným tématem zákazníků společnosti ČD. Mnoho zákazníků toaletu ve vozech nenavštěvuje z důvodu předsudků nebo špatné zkušenosti z dřívějších let. Podle průzkumu Jana Sůry (2015) kvalita toalety v současnosti špatná není. Problémem podle Sůry mohou být zákazníci sami, kteří mají vysoký vliv na to, jak toaleta vypadá.

Podkategorii Obsazenost vozů hodnotili zákazníci jako dobrou. Záleží však na tom, o jaký spoj se jedná. V případě ranních a odpoledních spojů (spojů ve špičce), kdy zákazníci cestovali např. z práce, ze školy či do práce nebo do školy, hodnotili obsazenost záporně.

U těchto spojů velké množství zákazníků stojí a nemají si kam sednout, což může být v určitých situacích velmi nebezpečné. Na druhou stranu zákazníci cestující mimo dopravní špičky (polední, popolední a noční spoje), hodnotili obsazenost vozů kladně.

Podkategorii Čistota vozů hodnotili zákazníci podle stupnice jako dobrou až velmi dobrou. Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou je minimální (-0,03 bodů). I přes tento minimální rozdíl, není tedy očekávání zákazníků splněno.

Izolaci vozů od hluku hodnotili zákazníci podle stupnice jako dobrou, avšak určitý rozdíl (-0,11 bodů) u této podkategorie nastává. Hlučnost vozu může být způsobena technickou závadou na podvozku vozu.

Teplotu ve vozech hodnotili zákazníci podle stupnice jako velmi dobrou. Je jisté, že každý zákazník má na tuto hodnotu jiný pohled. Záleží také na ročním období či počasí. Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou u této podkategorie je (-0,13 bodů).

Kvalitu jídelního vozu hodnotili zákazníci podle stupnice jako dobrou. I přes dobré hodnocení této podkategorie zákazníky, vznikl minimální rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou (-0,09 bodů). Je tedy jisté, že ani u této podkategorie není očekávání zákazníků splněno. Na výsledek hodnocení této podkategorie může mít vliv cena produktů nabízených v těchto jídelních vozech.

Poslední a zároveň nejúspěšnější podkategorií Hmotného zjištění je Upravenost zaměstnanců. Realita o 0,14 bodů převyšuje očekávání, tudíž je možné tvrdit, že očekávání zákazníků je splněno.

## 3.6 Spolehlivost

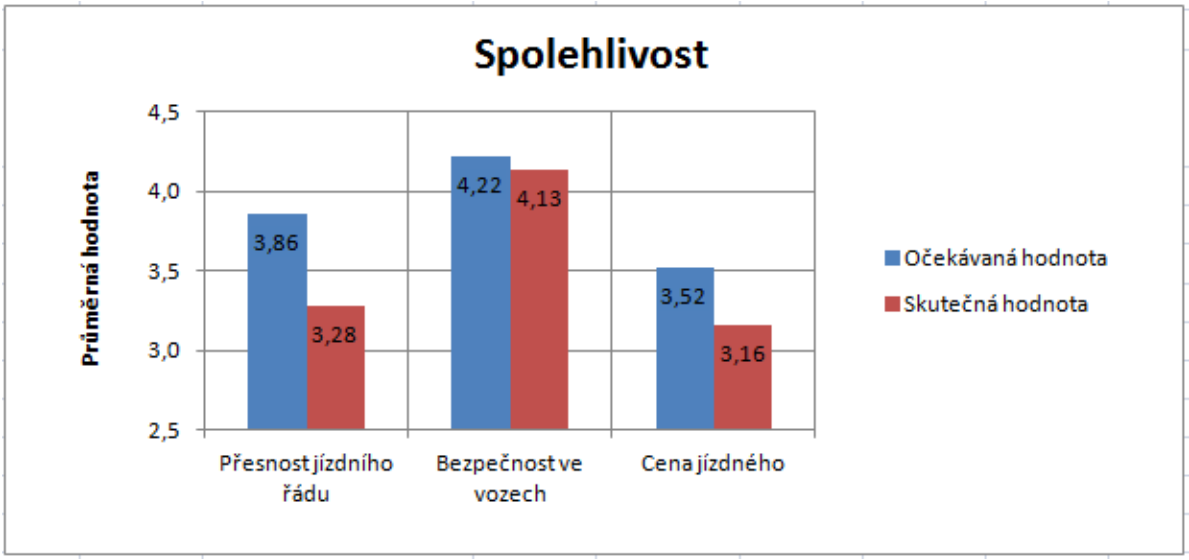
Podle průzkumu se jedná o kategorii, která je pro zákazníka maximálně důležitá (4,53 bodů). Je tedy nezbytné, aby se dopravce této kategorii věnoval přednostně a zvyšoval tak kvalitu těchto služeb, podle potřeb a přání zákazníků. Podrobné výsledky této kategorie jsou zachyceny v Tabulce 5.

**Tabulka 5** Výsledky šetření v kategorii Spolehlivost

| SPOLEHLIVOST | Průměrná očekávaná hodnota | Průměrná skutečná hodnota | Mezera výroku | Mezera dimenze | Průměrná váha dimenze | Vážená mezera dimenze |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Přesnost jízdního řádu | 3,86 | 3,28 | -0,58 | -0,34 | 4,53 | -1,55 |
| Bezpečnost ve vozech | 4,22 | 4,13 | -0,09 | | | |
| Cena jízdného | 3,52 | 3,16 | -0,36 | | | |

Zdroj: autor

Na základě výsledků dotazníkového šetření týkajících se spolehlivosti, je možné tvrdit, že i zde očekávání zákazníků předčilo skutečnost. Průměrný rozdíl u této kategorie je -0,34 bodů. I přes toto zjištění je nutné konstatovat, že ve všech podkategoriích hodnotili zákazníci službu jako dobrou až velmi dobrou. Na Obrázku 10 jsou vizuálně zachyceny rozdíly mezi očekávanou a skutečnou hodnotou kvality služeb z pohledu zákazníka.




**Obrázek 10** Výsledky šetření v kategorii Spolehlivost (autor)

Nejlépe vycházející podkategorií je Bezpečnost ve vozech. Zákazníci tuto podkategorii hodnotili podle stupnice jako velmi dobrou. Zákazníci chtějí, aby bylo ve vozech společnosti ČD bezpečné prostředí. Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou je minimální (-0,09 bodů). I přes tento minimální rozdíl, není tedy očekávání zákazníků splněno.

Značný rozdíl nastává u další pozorované podkategorie Přesnost jízdního řádu. Zákazníci by si přáli, aby společnost ČD důsledně dodržovala časy stanovené v jízdním řádu. Ve skutečnosti však zákazníci tuto podkategorii hodnotili podle stupnice pouze jako dobrou. Očekávání zákazníků, tak o -0,58 bodů předčilo skutečnost. Hodnocení této podkategorie mohly ovlivnit různé často uváděné faktory na informačních odjezdových tabulích. Jedná se např. o rekonstrukci infrastruktury, technickou závadu na voze nebo jiné neovlivnitelné nehody.

Poslední zkoumanou podkategorií je Cena jízdného. Zákazníci hodnotili cenu jízdného podle stupnice jako dobrou. I u této podkategorie je očekávání zákazníků výrazně vyšší, než jaká je skutečnost. Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou je -0,36 bodů. Zákazníci by tedy očekávali snížení základní ceny jízdného. Cena základního jízdného by tedy podle zákazníků ČD měla být dostupnější.

## 3.7 Odpovědný přístup

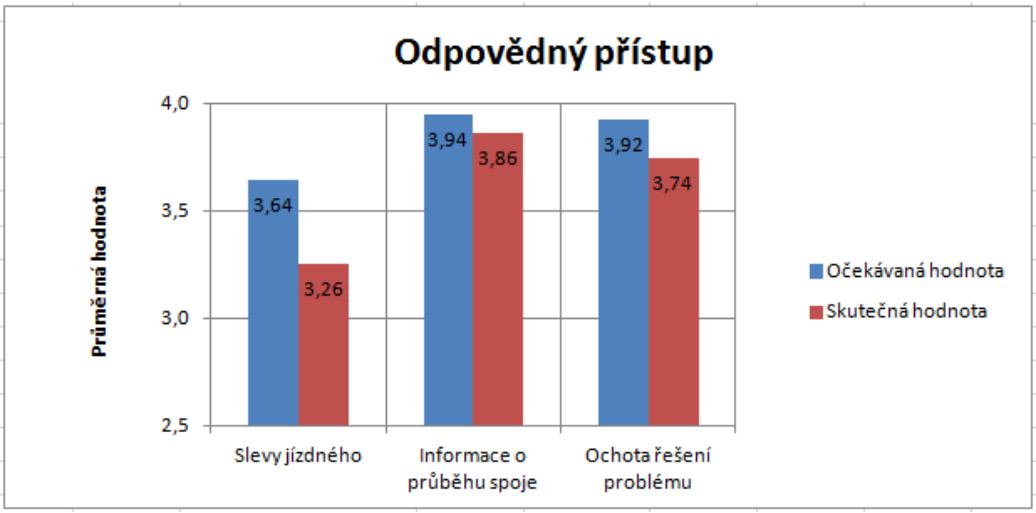
Třetí podrobně pozorovanou kategorií je Odpovědný přístup. Jedná se o pohotovost a ochotu zaměstnanců ČD pomoci zákazníkovi. Podle průzkumu se jedná o druhou nejdůležitější kategorii (4,23 bodů). Detailní výsledky této kategorie jsou zachyceny v Tabulce 6.

**Tabulka 6** Výsledky šetření v kategorii Odpovědný přístup

| ODPOVĚDNÝ PŘÍSTUP | Průměrná očekávaná hodnota | Průměrná skutečná hodnota | Mezera výroku | Mezera dimenze | Průměrná váha dimenze | Vážená mezera dimenze |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Slevy jízdného | 3,64 | 3,26 | -0,39 | -0,21 | 4,23 | -0,91 |
| Informace o průběhu spoje | 3,94 | 3,86 | -0,08 | | | |
| Ochota řešení problému | 3,92 | 3,74 | -0,18 | | | |

Zdroj: autor

Na základě výsledků dotazníkového šetření týkajících se odpovědného přístupu, je možné tvrdit, že i zde očekávání zákazníků předčilo skutečnost. Průměrný rozdíl u této kategorie je -0,21 bodů. Je zde nutné konstatovat, že ve všech podkategoriích hodnotili zákazníci službu jako dobrou až velmi dobrou. Na Obrázku 11 jsou vizuálně zachyceny rozdíly mezi očekávanou a skutečnou hodnotou kvality služeb z pohledu zákazníka.




**Obrázek 11** Výsledky šetření v kategorii Odpovědný přístup (autor)

Nejlépe hodnocenou podkategorií této kategorie je podkategorie Informace o průběhu spoje. Jedná se především o to, jak dostatečně je zákazník ve vozech ČD informován o zpoždění, časových a místních údajích, návaznosti spojů či jakýchkoli jiných komplikacích, které by mohly zákazníkovi znepříjemnit přepravu. Tuto kategorii hodnotili zákazníci podle stupnice jako velmi dobrou. Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou je u této

podkategorie minimální (-0,08 bodů). I přes tento minimální rozdíl, není tedy očekávání zákazníků splněno.

Další neméně důležitou hodnocenou podkategorií je Ochota řešení problému. Zákazníci očekávají, že ochota ČD řešit vzniklé problémy či nedostatky bude velmi vysoká. Skutečnost však za touto očekávanou hodnotou zaostává (-0,18 bodů). Zákazníci hodnotili tuto podkategorii podle stupnice jako dobrou až velmi dobrou. Z průzkumu lze tedy tvrdit, že zákazníci jsou spokojeni s tím, jak společnost ČD reaguje na vzniklé problémy. Mnohdy se u této podkategorie jedná o subjekty související s přepravou, tzn., že např. zákazník může požadovat po průvodčím či vlakvedoucím regulaci teploty ve voze, ale zaměstnanec na tento požadavek nereaguje nebo ho neumí řešit. Dalším možným problémem může být to, že zákazník nastoupí do jiné soupravy, která je v rozporu s jeho jízdním dokladem.

Poslední součástí této kategorie je podkategorie Slevy jízdného. Zákazníci často nemají přehled, jaké slevy dopravce nabízí. Tento faktor může být způsoben slabým marketingem dopravce (nedostatečnou informovaností zákazníků) nebo leností, či lhostejností zákazníků po slevách jízdného pátrat. I v této podkategorii převyšuje očekávaná hodnota hodnotu skutečnou (-0,39 bodů). Zákazníci hodnotili tuto podkategorii podle stupnice jako dobrou, ale očekávali by více možností slev jízdného nebo výhodnější slevy jízdného. Společnost ČD v současnosti nabízí, více než dvacet slevových možností viz kapitola 4.1.1.

## 3.8 Jistota

Jedná se o předposlední pozorovanou kategorii. Zákazníci tuto kategorii zvolili jako třetí nejdůležitější (4,05 bodů). Kategorie Jistota zkoumá to, jaké mají zaměstnanci vědomosti a znalosti. Dále se zajímá o vzbuzování pocitu důvěry a jistoty tak, aby se zákazník cítil co nejkomfortněji. Podkategoriemi jsou Zaměstnanci na přepážkách a Zaměstnanci ve vozech. Detailní výsledky kategorie jistota jsou zachyceny v Tabulce 7.

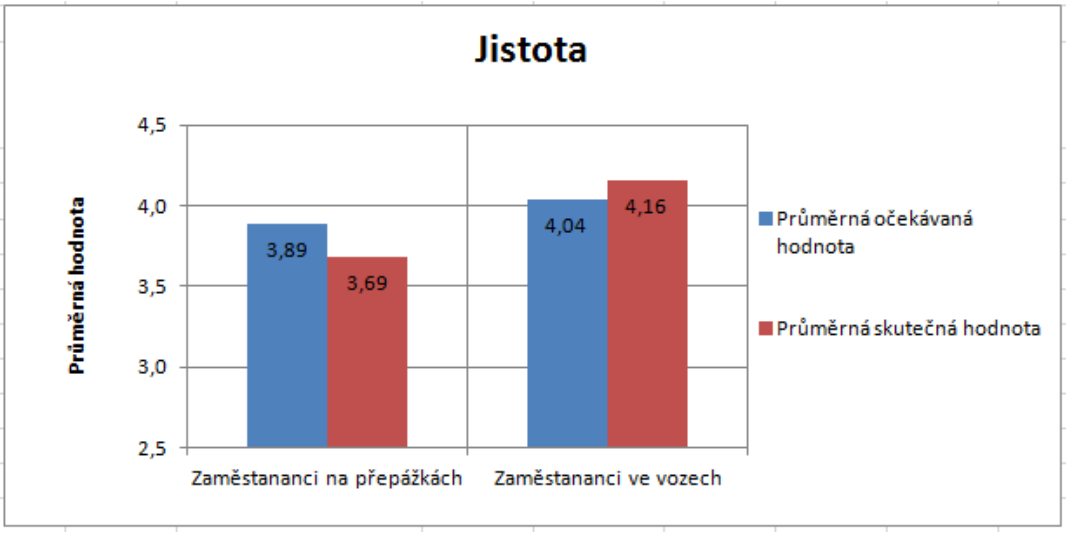
**Tabulka 7** Výsledky šetření v kategorii Jistota

| JISTOTA | Průměrná očekávaná hodnota | Průměrná skutečná hodnota | Mezera výroku | Mezera dimenze | Průměrná váha dimenze | Vážená mezera dimenze |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Zaměstananci na přepážkách | 3,89 | 3,69 | -0,20 | -0,04 | 4,05 | -0,17 |
| Zaměstananci ve vozech | 4,04 | 4,16 | 0,12 | | | |

Zdroj: autor

Zákazníci hodnotili tuto kategorii podle stupnice jako dobrou až velmi dobrou. Očekávání zákazníků jsou však splněna pouze u podkategorie Zaměstnanci ve vozech. Rozdíl

mezi očekávanou a skutečnou hodnotou této kategorie je minimální (-0,04 bodů). Jednotlivé rozdíly jsou vizuálně zachyceny na Obrázku 12.




**Obrázek 12** Výsledky šetření v kategorii Jistota (autor)

Jednou z nejlépe hodnocených podkategorií celého průzkumu je podkategorie Zaměstnanci ve vozech. V této podkategorii převyšuje skutečná hodnota očekávání, tudíž je možné na základě výsledků průzkumu tvrdit, že zákazníci jsou nad své očekávání spokojeni se zaměstnanci ve vozech ČD. Rozdíl této podkategorie je 0,12 bodů.

Druhou podkategorií jsou Zaměstnanci na přepážkách. Rozdíl této podkategorie je -0,20 bodů. Očekávání zákazníků jsou tedy vyšší, než je skutečnost. Očekávání od této podkategorie je obdobné jako u podkategorie Zákazníci ve vozech, avšak skutečnost je u obou podkategorií rozdílná. Tato hodnota může být ovlivněna několika základními faktory, jako jsou: podrážděnost zaměstnanců, neochota spolupracovat, stereotypní práce atd.

## 3.9 Empatie

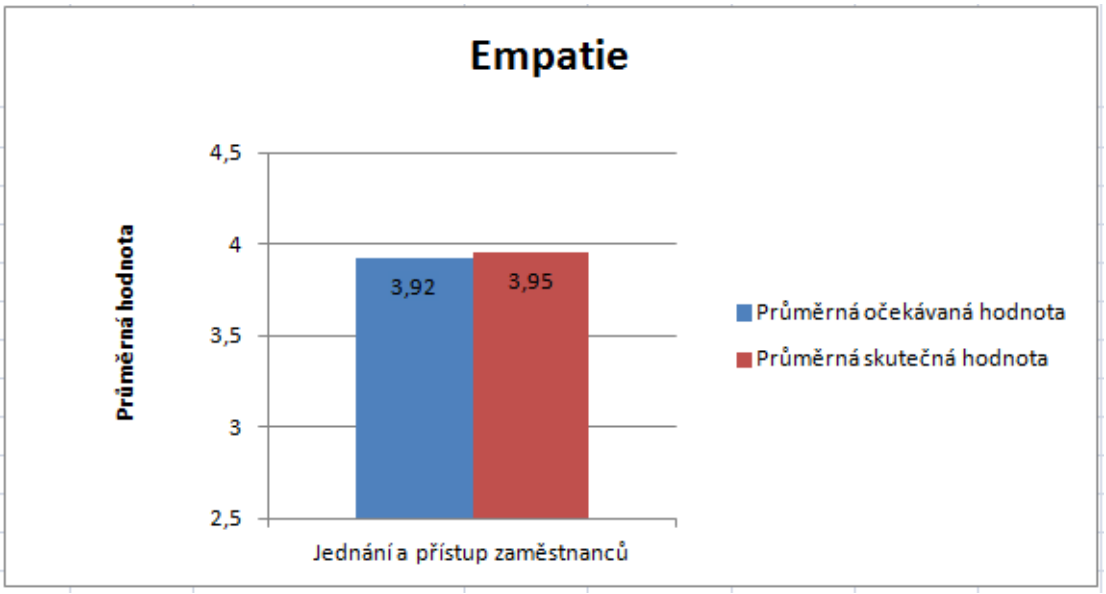
Poslední nejméně důležitou kategorií pro zákazníky je Empatie (3,71 bodů). Jedná se o kategorii, která se zabývá citlivým a individuální přístupem ze strany zaměstnanců. Tato kategorie obsahuje pouze jedinou podkategorii Jednání a přístup zaměstnanců. Výsledky této kategorie jsou zachyceny v Tabulce 8.

**Tabulka 8** Výsledky šetření v kategorii Empatie

| EMPATIE | Průměrná očekávaná hodnota | Průměrná skutečná hodnota | Mezera výroku | Mezera dimenze | Průměrná váha dimenze | Vážená mezera dimenze |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Jednání a přístup zaměstnanců** | 3,92 | 3,95 | 0,03 | 0,03 | 3,71 | 0,11 |

Zdroj: autor

Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou této podkategorie je pozitivní (0,03 bodů). Jedná se třetí nejlépe hodnocenou podkategorii celého průzkumu. Tento rozdíl je vizuálně zachycen na Obrázku 13.




**Obrázek 13** Výsledky šetření v kategorii Empatie (autor)

Skutečná hodnota této podkategorie předčila očekávanou. Zákazníci jsou tedy nad očekávání spokojeni s přístupem a jednáním zaměstnanců ČD. Skutečná i očekávaná hodnota se na stupnici hodnocení blíží hodnocení velmi dobrý.

## 3.10 Zhodnocení výsledků průzkumu

Průzkum spokojenosti zákazníků proběhl ve vozech ČD na konkurenční relaci Pardubice – Praha. Jednalo se soupravy RJ, EC, IC, Ex. Autor se snažil komplexně pokrýt spoje během celého dne. Autor oslovoval zákazníky během přepravy, ne každý však měl zájem dotazník vyplnit. V průběhu tří dnů autor získal 400 vyplněných dotazníků s návratností 100 %. Pouze 27 respondentů nevyplnilo dotazník správně. V průzkumu bylo také důležité vyvážit zastoupení pohlaví respondentů a jejich věkové kategorie.

Jedním z bodů vyplňování dotazníků bylo určování důležitosti. Zákazníci ČD ukázali, že jim tyto kategorie nejsou lhostejné a všechny tak přesahují hranici 3,5 bodů z maximálních 5 bodů. Nejdůležitější kategorií je Spolehlivost, která získala dokonce důležitost 4,53 bodů.

Před hodnocením jednotlivých kategorií je zapotřebí uvést to, že zákazníci hodnotili (podle hodnotící stupnice) skutečnou kvalitu ve všech podkategoriích jako dobrou, v některých případech dokonce jako velmi dobrou. Problém nastává tehdy, pokud se porovná očekávaná kvalita s kvalitou skutečnou. Tam vznikají rozdíly ve prospěch kvality očekávané. Ve třech případech tohoto průzkumu je skutečná kvalita vyšší než ta očekávaná. Jedná se

o podkategorie Upravenost zaměstnanců, Zaměstnanci ve vozech a Individuální a citlivý přístup.

Nejobsáhlejší kategorií je Hmotné zjištění. Nejlépe v této kategorii dopadla již zmíněná Upravenost zaměstnanců, dále Čistota interiérů a Teplota ve vozech. Na druhou stranu hůře dopadly podkategorie Spokojenost s vedlejšími službami, Kvalita toalety a Obsazenost vozů, která souvisí i s bezpečností, pokud zákazníci při jízdě stojí v koridorech vozů.

U Spolehlivosti, nejdůležitější kategorie pro zákazníky, vyšly nejlépe výsledky u podkategorie Bezpečnost ve vozech. Tuto podkategorii nehodnotili zákazníci stojící nebo sedící mimo sedací prostory, pro které tato přeprava může být nebezpečná. Méně úspěšné podkategorie jsou Přesnost jízdního řádu a Cena jízdného.

Jako nejlépe hodnocenou podkategorií kategorie Odpovědný přístup je Informovanost o průběhu spoje. Nepříznivě je na tom podkategorie Slevy jízdného, kde podle autora nastává problém v nedostatečné informovanosti zákazníků ze strany společnosti ČD.

Kategorie Jistota obsahuje podkategorii Zákazníci ve vozech, kde skutečná hodnota předčila očekávanou. Hůře hodnocenou podkategorií jsou Zaměstnanci na přepážkách.

Poslední a také úspěšnou kategorií je Empatie. Jednání a přístup zaměstnanců je hodnocen velmi dobře. Očekávání zákazníků u této kategorie předčila skutečnost.

Výsledky každého průzkumu mají své silné a slabé stránky. Je důležité se nad slabými stránkami zamyslet a pokusit se navrhnout opatření, která by tyto slabé stránky redukovala a popřípadě by se je pokusila pozvednout na úroveň stránek silných. Za slabé stránky se na základě průzkumu mohou považovat podkategorie Kvalita toaletních služeb, Obsazenost vozů, Přesnost jízdního řádu, Slevy jízdného, Spokojenost s vedlejšími službami, Cena jízdného. Autor dále v textu tyto slabé stránky zanalyzuje a pokusí se navrhnout určitá doporučení, která by tyto slabé stránky redukovala.

# 4 DOPORUČENÍ A JEJICH EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

V této poslední části práce bude autor předkládat určitá doporučení, která by mohla zvyšovat spokojenost zákazníků se službami ČD při přepravě. Doporučení budou vycházet z vyhodnocení průzkumu, konkrétně z kapitoly 3. Dále také budou vycházet ze zkušeností samotného autora práce.

Je jisté, že každý zákazník má jiná přání a požadavky na služby během přepravy. Není tedy možné splnit přání a potřeby všech zákazníků najednou, ale pouze určité části z nich.

Navrhovaná doporučení se bude autor následně snažit ekonomicky hodnotit. Důležité je však uvést, že každé doporučení má své kladné a záporné stránky, které by museli příslušní zaměstnanci společnosti ČD z jednotlivých zainteresovaných odvětví detailně posoudit. Dále je důležité v této kapitole uvést, že uvedená ekonomická zhodnocení jednotlivých návrhů budou pouze obrazná, jelikož o potenciálních dodavatelích jednotlivých prvků a jejich cenách by rozhodla veřejná zakázka.

Jednotlivé návrhy budou tedy vycházet z realizovaného průzkumu (viz kapitola 3). Bude se tedy jednat o návrhy na zkvalitnění těch služeb, které z výsledků průzkumu dopadly nejhůře. To znamená, že jejich skutečná hodnota výrazně zaostává za hodnotou očekávanou. Jedná se o čistotu interiéru vozů, zvyšování kvality toalety, slevy jízdného, cenu jízdného, spokojenost s vedlejšími službami a přesnost jízdního řádu.

## 4.1 Modernizace zásuvek ve vlacích

Tento návrh vychází z kapitoly 3.5. Konkrétně se jedná o spokojenost zákazníků s vedlejšími službami (zásuvky). Moderní technologie jsou tzv. „hudbou budoucnosti“, a proto je nezbytné, aby společnost ČD své služby přizpůsobovala moderním trendům. Inovace v elektronice se vyvíjí velikou rychlostí vpřed, ve smyslu zmenšování samotných zařízení, zefektivňování nabíjecích adaptérů, snižování hmotnosti atd. Je tedy důležité, aby i společnost ČD reagovala na tyto změny a přizpůsobovala a modernizovala svá zařízení ve vozech tak, aby co nejvíce vyhověla potenciálním potřebám a přáním zákazníků.

Doporučení, které by mohlo zvýšit spokojenost zákazníků, souvisí tedy s moderními technologiemi. Jednalo by se především o způsob nabíjení elektronických zařízení. Jednalo by se o možnost dobíjení zařízení prostřednictvím konektoru USB. S možností nabíjení zařízení prostřednictvím USB konektor, přichází nutnost modernizace stávajícího klasického zásuvkového systému (pouze klasická zásuvka na 230V), na zásuvkový systém s možností využití USB konektoru. Tento druh zásuvky je zobrazen na Obrázku 14.

**Obrázek 14** Zásuvka s konektorem USB (Electronic-Star, 2015)

Toto doporučení tedy nabízí zákazníkům další z možností, jak dobíjet své elektronické zařízení, a tak by se zvyšovala spokojenost s vedlejšími službami při přepravě. Někteří zákazníci již jiný způsob dobíjení, než přes konektor USB nevyužívají (dobíjí přes power banky, počítače atd.), tudíž by tento návrh ocenili. Ostatní zákazníci by ho ocenili zejména kvůli nepotřebnosti mnohdy velkých, neskladných a těžkých tzv. přechodek mezi zásuvkou a USB konektorem. Jednalo by se tedy o modernizaci, univerzálnost a především přizpůsobení se současným požadavkům moderních zařízení.

Další výhodou těchto klasických zásuvek s konektory USB, je jejich efektivnější a multifunkční využití. Jedná se především o to, že zásuvku může využívat více zákazníků ve stejný moment, aniž by potřebovali tzv. rozdvojku. Další výhoda dobíjení zařízení přes konektor USB je rychlost dobíjení.

Jednalo by se tedy o proces modernizace stávajícího zásuvkového systému. Společnost Electronic Star (2017) nabízí klasickou zásuvku se dvěma USB porty za 699 Kč včetně DPH. Opět je zde jisté, že s veřejnou soutěží na dodavatele těchto produktů, by cena za jednu zásuvku výrazně klesla. Největší problém ekonomického zhodnocení je různorodost vozů. Jedná se o rozdílný počet zásuvek v těchto vozech. Pro ekonomickou představu tohoto návrhu bude autor vycházet z nejpočetněji zastoupené vozů vlaků kategorie (EC, IC, Ex). Jedná se tedy o vůz Bdpee[231], kterých společnost ČD využívá 62. Tento vůz obsahuje 38 zásuvek, celková cena zásuvek na jeden tento vůz je 26 562 Kč. V případě změny zásuvek v celé flotile těchto vozů je celková cena 1 646 844 Kč. Jednalo by se tedy o vysokou investici. Finanční návratnost této investice se projeví pouze v případě nárůstu počtu zákazníků, které by tento návrh přilákal. Hlavním přínosem tohoto návrhu pro společnost ČD je však zvyšování spokojenosti zákazníků a poskytovanému komfortu během přepravy. Dalším důležitým faktorem by opět byla konkurenční výhoda společnosti ČD.

## 4.2 Implementace nabíjecích skříní

Jedná se o doporučení, které se také vztahuje ke kategorii spokojenosti zákazníků s vedlejšími službami. Autor bude u tohoto návrhu vycházet nejenom z průzkumu, ale také z vlastní zkušenosti. Návrh se také týká moderní technologie, zejména elektronických zařízení. Elektronická zařízení (mobilní telefony, notebooky, tablety, čtečky, hudební přehrávače, herní konzole atd.) jsou v dnešní moderní době nedílnou součástí života veliké většiny lidí. Tato zařízení bývají pro zákazníka velmi důležitou součástí přepravy. Zákazníci si těmito zařízeními vyplňují čas strávený během přepravy, ať už pracovními záležitostmi, zábavou nebo odpočinkem.

Důležitým faktorem funkčnosti těchto elektronických zařízení je jejich baterie. Často se stává, že zákazník nemá možnost toto zařízení dobít. Problémem může být např. v nedostupnosti, obsazenosti nebo nefunkčnosti zásuvky na 230V. Dalším možným problémem může být to, že zákazník nemá k dispozici své dobíjecí zařízení a nemá tak možnost své zařízení dobít.

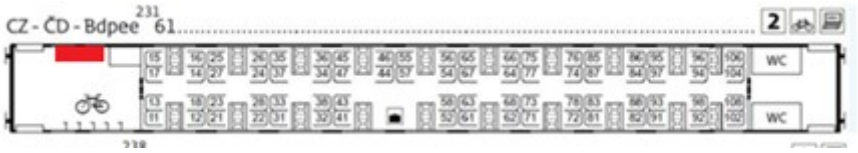
Řešením výše uvedených problémů je implementace tzv. dobíjecích skříní. Tyto skříně umožňují dobíjení mobilního či jiného elektronického zařízení zdarma. Jedná se o skříně s určitým počtem uzamykatelných zásuvek, do kterých zákazník v případě potřeby vloží své zařízení a zvolí vhodný konektor zdroje dobíjecí energie. Jedná se o jednoduchý systém, kde si zákazník své zařízení uzamkne za mírný poplatek (10 Kč, 20 Kč). Posléze po vyzvednutí tohoto zařízení dostane poplatek zpět. Vzhled dobíjecí skříně je zachycena na Obrázku 15.

**Obrázek 15** Nabíjecí skříň (Triton, 2017)

Tyto skříně by zvyšovaly komfort přepravy. Dobíjecí skříně by pomohly zákazníkovi v krajní situaci, kdy zákazník např. urgentně potřebuje dobít baterii ve svém mobilním zařízení, aby mohl komunikovat s okolním světem. Dále by tyto skříně usnadnily možnost

běžného užívání elektronických zařízení během přepravy, kde by si zákazník dobrovolně zvolil možnost využití této moderní služby. Běžně se s těmito skříněmi setkávají zákazníci v nákupních centrech, aquaparkách, fitness centrech, letištích atd.

Jednalo by se tedy o implementaci jedné této skříně do vagónů, které jsou tomuto návrhu prostorově přizpůsobeny. Autor tedy navrhuje prostorově nenáročné a hmotnostně nenáročné (44 kg) skříně o rozměrech 1 750 x 350 x 250 mm zachycené na Obrázku 15. Na Obrázku 16 je vůz typu Bdpee[231] s vyznačeným místem možného umístění nabíjecí skříně.




**Obrázek 16** Prostor pro umístění nabíjecí skříně ve voze Bdpee [231] (IDOS, 2017)

Tyto skříně by byly umístěny v těchto vozech, které splňují prostorové podmínky a umožňují tak tento návrh realizovat. Tento typ vozu je součástí každé vlakové soupravy sledovaných vlakových kategorií EC, IC, Ex.

Jednalo by se tedy o implementaci jedné této skříně do každého tohoto výše uvedeného vozu. Společnost Tritón (2017), který tyto skříně vyrábí a následně prodává, si účtuje za jednu tuto nabíjecí skříň 29 748 Kč včetně DPH (21 %). Celková cena pro flotilu těchto vozů, kterých společnost ČD provozuje 62 je 1 844 376 Kč. Je zde nezbytné zmínit to, že o dodavateli tohoto produktu by samozřejmě rozhodla veřejná zakázka, která by tuto cenu razantně snížila. Investice společnosti ČD do tohoto návrhu by se pohybovala v řádech milionů Kč. Přínosem tohoto návrhu pro společnost ČD by byla opět konkurenční výhoda. Finanční zhodnocení investice by se promítla pouze do případného nárůstu počtu zákazníků. Hlavním přínosem tohoto návrhu by bylo zvyšování spokojenosti zákazníků a poskytovaného komfortu služeb společností ČD.

## 4.3 Implementace hygienických automatů

Z průzkumu je patrné, že kvalita toalety a čistota ve vozech výrazně zaostává za očekáváním zákazníků (viz kapitola 3.5). Tudíž autor navrhuje komplexní doporučení, které souvisí s čistotou interiéru vozů, pocitem čistoty pro zákazníka a zvyšováním kvality toalety.

Tento návrh se zabývá především tím, že ve špičkách cestuje velký počet zákazníků a ve vozech často bývá velmi nehygienické prostředí. To znamená, že tyto situace mohou být pro zákazníka nepříjemné a vytvářejí tak špatné zkušenosti.

Podle autora by mělo být ve vlacích společnosti ČD umožněno zákazníkům provádět základní hygienické úkony, nesouvisející pouze s toaletou. Zákazník by tedy měl mít přístup k základním hygienickým prvkům, jako jsou vlhčené kapesníčky, klasické papírové kapesníčky, antibakteriální gel atd. Jedná se o to, že se společností ČD cestuje velký počet zákazníků, a každý z nich má nárok (v rámci ceny jízdného) cestovat v čistém prostředí. Nastávají však neovlivnitelné situace, kdy je např. zákazník nucen použít hygienických potřeb tak, aby si vytvořil čisté prostředí.

Hlavním cílem tohoto návrhu je tedy implementace tzv. mini automatů, které uceleně obsahují základní hygienické prvky. Jednalo by se samozřejmě o malé automaty poskytující zákazníkovi pořízení požadovaného hygienického prvku. Tyto automaty by byly umístěny na toaletách tak, aby udržovaly soukromí zákazníka. Jednalo by se tedy o implementaci alespoň po jednom automatu na vlakovou soupravu společnosti ČD. Tento automat by měl být ve vozech označen tak, aby ho zákazník v případě potřeby snadno našel (vodící ukazatelé atd).

V současnosti jsou tyto automaty běžnou záležitostí na každých moderních veřejných toaletách. Podle autora je implementace těchto automatů důležitou záležitostí, která by zvyšovala spokojenost zákazníků, co se týká čistoty prostředí a hygienické prevence. Automat by tedy poskytoval základní hygienické prvky, běžně potřebné při cestování, jako jsou:

- vlhčené ubrousky,
- antibakteriální gel,
- papírové kapesníčky,
- roušku na prkénko,
- léky proti bolesti,
- dámskou intimní hygienu,
- žvýkačky.

Z výše uvedeného výčtu je tedy patrné, že prvků, které by mohl automat poskytovat je dostatek. Mohlo by se jednat o mincovní mini automat zachycený na Obrázku 17.

**Obrázek 17** Mini automat poskytující hygienické potřeby (Direct 365, 2017)

Automaty by samozřejmě musely být přizpůsobeny železničnímu prostředí. Jednalo by se především o jejich rozměry. Na toaletě je na stěnách dostatek prostoru pro implementaci tohoto mini automatu. Popřípadě by byl automat umístěn na vnitřní straně vstupních dveří toalety. Rozměry automatu na Obrázku 17 jsou 1 000 x 360 x 230 mm. Hmotnost tohoto automatu je 13,5 kg. Automat poskytuje až deset produktů. Automaty by byly implementovány dovozů kategorie Bdpee[231] zachycených na Obrázku 16 viz kapitola 4.2.

Dále s tímto návrhem přicházejí nové činnosti, jako je doplňování jednotlivých prvků, servis automatu atd. Autor navrhuje pořídit tyto automaty do vlastnictví společnosti ČD. Doplňování automatu by probíhalo na základě principu současného doplňování jídelních vozů či pojízdných minibarů v koncových stanicích. V případě potřeby doplnění tohoto automatu během jízdy, by tuto činnost konali zaměstnanci společnosti ČD.

Je jisté, že by si tento návrh našel své příznivce, kteří by péči ČD o hygienu a čistotu zákazníků ocenili, a zároveň by se i zvyšovalo portfolio poskytovaných služeb, ale především spokojenost zákazníka. Tyto služby jsou již běžnou záležitostí u jiných druhů dopravy, jako je např. letecká, kde jsou tyto služby poskytovány zdarma.

Jednalo by se tedy o implementaci výše zmíněného automatu do jedné vlakové soupravy. Automat by tedy obsahoval až 10 prvků. Zahraniční poskytovatel těchto automatů (Direct 365, 2017) uvádí cenu 288 GBP (britská libra), což je v přepočtu na koruny podle kurzu ze dne 15. 5. 2017 (1 GBP = 31,42 Kč) rovných 9 049 Kč včetně DPH. I u tohoto návrhu by se autor zaměřil na implementaci automatů do vozů typu Bdpee[231], které obsahuje každá vlaková souprava vlaků kategorie EC, IC, Ex. Těchto vozů využívá společnost ČD celkem 62. Celková investice do tohoto návrhu by byla 561 038 Kč. Tato celková cena automatu by však byla ovlivněna veřejnou zakázkou. Návratnost této investice je nulová. Jednalo by se především o společenský přínos. Toto doporučení by pro společnost ČD tedy znamenalo zvyšování spokojenosti zákazníků s čistotou cestovního prostředí a kvalitou toaletních služeb. Dále by toto doporučení přineslo společnosti ČD tzv. konkurenční výhodu, jelikož konkurence prozatím tuto službu nenabízí.

## 4.4 Doba platnosti zpáteční jízdenky

Toto doporučení pro společnost ČD vychází z průzkumu, konkrétně z kapitoly 3.6. Jedná se o spokojenost zákazníků se slevami na jízdném. Očekávání zákazníků od těchto služeb jsou tedy vyšší, než jim společnost ČD nabízí ve skutečnosti.

Jednou z věcí, u které by mohla být společnost ČD vstřícnější k zákazníkům, souvisí s tzv. zpáteční jízdenkou. Zpáteční jízdenka je tedy jízdní doklad, který zahrnuje cestu tam

i zpět. Zákazník má s tímto jízdním dokladem 5% slevu na každou z těchto jízd. Problém u této poskytované slevy však nastává v časové platnosti jízdenky. Tento jízdní doklad má platnost pouze 24 hodin od zahájení první jízdy. Platnost jízdenky je tedy jeden den.

Autor navrhuje prodloužení doby platnosti tohoto jízdního dokladu na delší časový interval. Mnohdy se stává, že zákazník cestuje do určitého místa na více než jeden den. To znamená, že nemůže využít tuto zpáteční jízdenku od společnosti ČD. Zákazník si musí pořídit jednosměrnou obyčejnou jízdenku, která nezahrnuje žádnou z nabízených slev na jízdném. Zákazník se však bude po pár dnech opět vracet. Nastává zde možnost, že zákazník zvolí konkurenčního dopravce. Společnost ČD by si však mohla tohoto zákazníka „zavázat" k další jízdě, ale především by společnost ČD zvyšovala jeho spokojenost s nabízenými službami. Zákazník by tak šetřil svůj čas, ale i finanční prostředky.

Autor navrhuje zavést systém snižující se slevy na jízdném v závislosti na době platnosti zpáteční jízdenky. Tabulka 9 zachycuje systém zpátečních jízdenek.

**Tabulka 9** Systém zpátečních jízdenek

| Zpáteční jízdenka (ZJ) | Doba platnosti dokladu (hodiny) | Sleva na jízdném na jednu jízdu (%) |
|---|---|---|
| ZJ - 24 | 24 | 5 |
| ZJ - 48 | 48 | 4 |
| ZJ - 72 | 72 | 3 |
| ZJ - 96 | 96 | 2 |

Zdroj: autor

Jedná se tedy o čtyři typy jízdného, podle doby trvání jízdního dokladu. V prvním případě by se jednalo o stávající slevu na jízdném poskytovanou společností ČD, tedy o dobu trvání dokladu na 24 hodin a slevu 5 % na každou jízdu. Dále by následovaly jízdní doklady na 2, 3 a 4 dny, ale sleva na jízdném u těchto dokladů by klesala z 5 % na 4 %, 3 % a 2 %.

Tento návrh by zajisté prospěl zákazníkům, kteří cestují např. na víkend. Podle autora by bylo v zájmu společnosti ČD poskytovat výše uvedený systém zpátečních jízdenek. Zákazníci by především ocenili zpáteční jízdenku s dobou platnosti na 48 hodin a slevou na jízdném 4 %. Touto jízdenkou by zákazník např. pokryl celý víkend. Největším přínosem tohoto doporučení pro společnost ČD by bylo další „zavázání" si zákazníků i na delší časové období, než jen 24 hodin.

## 4.5 Bonusový program pro věrné zákazníky

Z realizovaného průzkumu vyplynulo, že zákazníci mají vyšší očekávání od poskytovaných slev na jízdném (viz kapitola 3.7). České dráhy však mají velmi propracovaný slevový systém na jízdném, který je na vysoké úrovni. Zákazníci by podle průzkumu uvítali další možnost, jak ušetřit své finance.

Autor práce tedy navrhuje další možnost slevy na jízdném. Jednalo by se o doplňkovou možnost slevy na jízdném. Tento systém by především cílil na věrné zákazníky společnosti ČD, kteří cestují velmi často. Společnost ČD by tímto krokem tyto věrné zákazníky ocenila. Systém by mohli využívat i zákazníci, kteří cestují příležitostně. Systém by pro ně nebyl tak efektivním, z důvodu časového omezení jízdního dokumentu. Těmto zákazníkům autor doporučuje návrh rozpracovaný v kapitole 4.6.

Jednalo by se o systém časově omezených (6 měsíců) elektronických karet. Časová omezenost tohoto systému je důležitá proto, aby si společnost ČD zajistila, že slevy na jízdném využijí pouze loajální nebo velmi často cestující zákazníci, kteří jsou hlavním zdrojem příjmů společnosti. Systém by vycházel z počtu absolvovaných jízd. Jednotlivé jízdy by náležely do určité slevové skupiny. Jednalo by se o 3 základní slevové skupiny. Každá tato skupina by zahrnovala jiný počet jízd a samozřejmě i jinou slevu na jízdném. První skupina by zahrnovala jízdy 1 – 15. Na těchto 15 jízd by společnost ČD nenabízela žádnou procentuální slevu na jízdném. Ve druhé skupině je však již situace rozdílná. Jednalo by se o jízdy 16 – 25. Zde na těchto 10 dalších jízd by společnost ČD nabízela 2,5% slevu na jízdném na každou jízdu. Ocenila by tak zákazníky za prvních 15 nezlevněných jízd. Třetí a nejvíce vstřícnou skupinou jsou jízdy 25 – 30. Těchto pět jízd by společnost ČD ocenila zákazníky 5% slevou na každou z těchto jízd. Po dokončení tohoto slevového systému, tedy absolvování všech třiceti jízd, by zákazník mohl absolvovat nový cyklus. V případě nedodržení časového limitu 6 měsíců, by se dosavadní průběh stornoval a zákazník by musel začít sbírat nárok na slevu zase od začátku. Podstata systému je zachycena v Tabulce 10.

**Tabulka 10** Bonusový program pro věrné zákazníky

| Skupina (S) | Jízdy ve skupině | Sleva na jízdném ve skupině (%) |
|---|---|---|
| S 1 | 1 - 15 | 0 |
| S 2 | 16 - 25 | 2,5 |
| S 3 | 26 - 30 | 5 |

Zdroj: autor

Každý zákazník, který by měl o tento bonusový program zájem, by musel požádat o speciální zpoplatněnou elektronickou kartu (cca 100 Kč), která by zaznamenávala jízdu a případnou slevu na jízdné. Při přepážkovém nákupu jízdenky by zákazník tuto kartu předkládal zaměstnanci na přepážce, který by tuto jízdu načetl na kartu a zároveň by uplatnil právo cestujícího na slevu na jízdném. V případě In Karet by jízdy a slevu na kartu načítal vlakvedoucí či průvodčí. V případě In Karet by také měl být tento systém jejich součástí tak, aby zákazník nemusel vlastnit více než jednu kartu. Zákazník by si samozřejmě mohl kontrolovat průběh tohoto systému (např. číslo jízdy a sleva) podle evidenčního čísla karty či QR kódu na stánkách dopravce.

Hlavním přínosem tohoto doporučení pro společnost ČD by mohl být v nárůstu počtu zákazníků pořizujících si slevové In Karty, popřípadě by tento systém mohl přilákat nové zákazníky nebo by mohl dokonce zvýšit frekvenci cestování zákazníků. Jednalo by se tedy především o vstřícný krok společnosti ČD, který by cílil na její loajální zákazníky a odměnil je tak za tuto věrnost.

## 4.6 Slevový program pro příležitostné zákazníky

Z průzkumu vyplynulo, že cena jízdného nesplňuje zákaznické očekávání (viz kapitola 3.6). Tento problém může také nastat u zákazníků, kteří neuplatňují žádnou z nabízených slev na jízdném. Cestují tedy za tzv. základní jízdné. Jedná se o příležitostné zákazníky, většinou zástupce starší generace, kteří nevyužívají přepravních služeb společnosti ČD často. Těmto zákazníkům se finančně nevyplatí žádná z poskytovaných slev, které cílí především na zákazníky, kteří cestují často (In Karta).

Společnost ČD by tedy měla tyto zákazníky motivovat k častějšímu cestování vlakem a také k „vidině“ výhodnější ceny jízdného. Stimulem by zde tedy byla snížená cena jízdného.

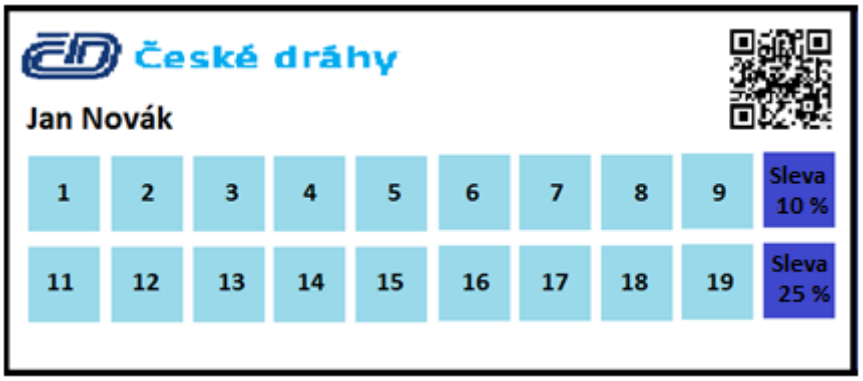
Autor tedy navrhuje jednoduchý kartový systém. Jednalo by se o systém motivace budoucího zlevněného jízdného. Tento systém by platil pouze u nezvýhodněného jízdného (základního) a cílil by tedy na příležitostné zákazníky nejen starší generace, kteří z jakéhokoliv důvodu nevyužívají moderní technologie (internet, elektronické karty atd).

Zákazník by k základnímu jízdnému dostal speciální zatavenou kartu ve fólii velikosti běžné kreditní karty, tak aby ji mohl mít v peněžence či na jiném bezpečném místě.

Tato karta by obsahovala dvacet políček s čísly 1 – 20 znázorňujícími počet jízd. Systém by spočíval v tom, že každá desátá jízda by byla zlevněná. Jednalo by se o dvojité snižování ceny jízdného s tím, že desátá jízda by byla o 10 % levnější a dvacátá jízda by byla snížena o 25 % výše základního jízdného. Jednotlivé jízdy zákazníků by potvrzovali průvodčí

či vlakvedoucí, označením čísla jízdy na kartě speciálními kleštěmi, které používají na označování klasických jízdenek. Jednalo by se tedy o dodatkový systém k základní ceně jízdného, kde by zpáteční jízdenka byla považována pouze za jednu jízdu. Důležité je také zmínit, že systém by fungoval pouze u vnitrostátních přímých spojení. Po vyčerpání počtu jízd na kartě by zákazník kartu odevzdal na přepážce společnosti ČD a mohl si tak požádat o novou.

Karta by obsahovala kromě okének s číslem jízdy také logo společnosti české dráhy a potvrzení o pravosti této karty ( QR kód, razítko, evidenční číslo atd) a jméno cestujícího. Karta by byla nepřenosná, tak aby se zabránilo zneužívání tohoto systému. Karta by také neměla časové omezení. Možný vzhled této karty je zachycen na Obrázku 18.




**Obrázek 18** Možný vzhled speciální karty (autor)

Důležité je zde zmínit, že celý tento systém je založený na dobrovolnosti a vycházel by tak z vlastního zájmu cestujících. Jednalo by se tedy o zcela dobrovolnou možnost zákazníků, jak si zlevnit a popřípadě zpříjemnit cestu vlakem. Společnost ČD by si tak tímto návrhem mohla „zavázat“ zákazníka k další případné cestě a zabránila by tak možnému cestování s konkurencí. Systém je jednoduchý a nenáročný na moderní technologie tak, aby ho mohl využít každý zákazník bez ohledu na jeho věk, četnost jízd, či jeho vyspělost v ovládání moderních technologií.

Z pohledu společnosti ČD je tento návrh určitou motivací pro zákazníka, aby cestoval s touto společnost. Poskytnuté dvě slevy jsou v celkovém měřítku všech realizovaných jízd zanedbatelné. Pro zákazníka se však jedná o snížené jízdné, což znamená určitou úsporu finančních prostředků. Společnost ČD by však mohla zvolit i vstřícnější přístup pro zákazníka a nastavit systém slevy např. 25 % a 50 %.

## 4.7 Informace o obsazenosti vlaku

Tento návrh vychází z kapitoly 3.5, která zkoumá spokojenost zákazníků s obsazeností vozů a také z kapitoly 3.6 zabývající se bezpečností ve vozech. Tento problém nastává hlavně ve špičkách. Jedná se především o ranní spoje, kde zákazníci cestují ve většině případů za prací nebo studiem. Druhá denní špička nastává odpoledne, kdy se zákazníci vrací ze zaměstnání nebo ze studia. Tyto vlaky jsou mnohdy velmi přeplněné a zákazník má problém najít volné místo, kde by si mohl sednout. V případě, že zákazník nenalezne ve vozech volné místo, tak musí cestovat ve stoje. Tento styl cestování může být nebezpečný. Tito zákazníci stojí v koridorech a mohou tak znesnadnit či znepřehlednit práci vlakvedoucích nebo průvodčích.

V současnosti neexistuje žádný systém sledování obsazenosti daných spojů. Obsazenost vlaku může vycházet z počtu zakoupených místenek, avšak toto sledování nemá žádnou vypovídací schopnost o obsazenosti vlaku. Je to dáno tím, že je stále více zákazníků cestujících bez zakoupené místenky, než těch zákazníků se zakoupenou místenkou, tudíž na základě prodaných místenek nelze jednoznačně určit obsazenost daného vlaku.

Zákazníci by však měli mít přehled o obsazenosti vlaku, kterým mají v plánu cestovat. Měla by to být dostupná informace na všech základních médiích (Internet, mobilní aplikace atd), tak jako informace o zpoždění vlaku, či výlukách na trati. Na základě těchto informací by si zákazník mohl svoji cestu přizpůsobit konkrétní situaci (např. volbou jiného vlaku).

Autor navrhuje jednoduchý systém sčítání volných míst ve vlaku. Bylo by zde nutné oddělit 1. a 2. cestovní třídu. Toto sčítání by měli na starost vlakvedoucí a průvodčí ve vozech. Jednalo by se tedy o vybrané spoje, které se časově řadí do denních špiček. Tento systém by však mohl fungovat komplexně ve všech vlacích společnosti ČD.

Samozřejmě by se jednalo o přibližný zobrazovaný počet volných míst z důvodu časté fluktuace zákazníků. Dále by tento systém byl závislý na době trvání a četnosti pochůzkové kontroly vlakvedoucího nebo průvodčího. Bylo by nutné tyto informace neustále aktualizovat, nejlépe po každém zastavení.

Každý průvodčí a vlakvedoucí by při každé kontrole dokladů zaznamenával na speciální ruční elektronické počítadlo počet cestujících v jednotlivých vozech společnosti ČD. Tento počet cestujících by zaměstnanci zadávali do speciálního softwaru, který by obsazenost jednotlivých vozů a celkovou obsazenost spoje vyhodnocoval. Tyto získané údaje by byly zveřejňovány na základních informačních prvcích společnosti ČD (internet, mobilní aplikace, informační tabule atd).

Pro výpočet obsazenosti spoje a jeho jednotlivých vozů, je důležité znát celkovou kapacitu tohoto spoje a těchto vozů. Tímto systémem by se zákazník okamžitě dozvěděl potenciální počet volných míst ve vlaku, ale také celkovou obsazenost tohoto spoje. Speciální ruční elektronické počítadlo je zachyceno na Obrázku 19.

**Obrázek 19** Speciální ruční elektronické počítadlo (Esell, ©2015-2017)

Společnost ČD by na základě tohoto systému mohla zjišťovat každodenní vytíženost daných spojů. V případě zavedení tohoto doporučení do praxe by bylo zajímavé sledovat reakce zákazníků na informace o přibližné obsazenosti spoje.

Jedná se o ekonomicky nenáročnou investici. Jednalo by se o pořízení speciálních náprstních elektronických počítadel. Společnost Esell (©2015-2017) nabízí tento produkt za 150 Kč včetně DPH. Společnost ČD má v současnosti cca 3 500 zaměstnanců na pozicích průvodčí a vlakvedoucí. Bylo by tedy nutné, aby každý tento zaměstnanec obdržel toto speciální počítadlo. Jednalo by se o investici do těchto počítadel v celkové výši 525 000 Kč. Před touto investicí by však bylo nutné provést kontrolní průzkum funkčnosti tohoto systému na několika vybraných spojích, zda jsou zaměstnanci společnosti ČD schopni efektivně plnit i tuto nadrámcovou činnost. Systém by byl efektivní především u spojů v časových špičkách. Hlavním přínosem pro společnost ČD by bylo finančně nenáročné zjišťování vytíženosti spojů. Zákazníci by tímto systémem získali více informací o potenciálním vybraném spoji a na základě těchto informací by se tak mohli lépe rozhodovat.

# ZÁVĚR

Práce byla zaměřena na zjišťování komplexní spokojenosti zákazníků se službami společnosti České dráhy, a.s. Hlavní metodou zjišťování této spokojenosti byl dotazníkový průzkum ve vozech společnosti České dráhy, a.s. na konkurenční relaci (Pardubice – Praha).

Příprava průzkumu probíhala ve více etapách. Jednalo se o stanovení cíle průzkumu, koncepce průzkumu, sestavení faktorů ovlivňujících výsledky průzkumu, stanovení velikosti vzorku respondentů, zvolení vhodné metody průzkumu (SERVQUAL), sestavení dotazníku a provedení pilotního průzkumu. Po této fázi bylo nutné získat souhlas od společnosti ČD k realizaci daného průzkumu. Jednalo se o tzv. pověření k průzkumu od společnosti ČD s konkrétní specifikací vlaků, ve kterých bude průzkum realizován. Realizace průzkumu probíhala ve třech dnech. Respondenti odpovídali na 17 uzavřených otázek podle předepsané hodnotící stupnice. Hodnotili očekávanou kvalitu služby a skutečně poskytovanou kvalitu určité služby. Autor z průzkumu získal 400 správně vyplněných dotazníků. Důležité bylo získat přibližně stejný počet zastoupení obou pohlaví v řadách respondentů, což bylo splněno. Návratnost dotazníků činila 100 % a pouhých 6,75 % respondentů nevyplnilo dotazník správně. Po získání požadovaného reprezentativního vzorku, autor průzkum ukončil.

Následovalo statistické vyhodnocení průzkumu. Průzkum se skládal z pěti hlavních kategorií služeb a jejich podkategorií. Jednalo se o hmotné zjištění (čistota interiéru, Izolace vozů od hluku, teplota ve vozech, obsazenost vozů, kvalita toalety, kvalita jídelního vozu, upravenost zaměstnanců, spokojenost s vedlejšími službami), spolehlivost (přesnost jízdního řádu, bezpečnost ve vozech, cena jízdného), odpovědný přístup (slevy jízdného, informace o průběhu spoje, ochota řešení problému), jistota (zaměstnanci na přepážkách, zaměstnanci ve vozech), empatie (jednání a přístup zaměstnanců). U těchto kategorií bylo třeba určit rozdíl mezi očekáváním zákazníka a jeho skutečně vnímanou hodnotou kvality dané služby. Záporná hodnota stanovila, že očekávání zákazníků nebylo naplněno. Dále autor vyhodnotil důležitost jednotlivých kategorií pro zákazníka, tedy to, jak je pro ně daná služba důležitá. Po sumarizaci těchto údajů bylo patrné, kde má společnost České dráhy, a.s. ve svých nabízených službách nedostatky a v čem je naopak velmi silná.

Na základě tohoto obsáhlého průzkumu spokojenosti zákazníků se službami národního železničního dopravce metodou SERVQUAL, byl tedy splněn cíl práce zjistit komplexní spokojenost se službami.

V poslední části autor vycházel z nedostatků, které zjistil při statistickém vyhodnocení získaných dat. Za slabé články kvality lze dle závěrů autora považovat čistotu interiéru,

obsazenost vozů ve špičkách, kvalitu toalety, spokojenost s vedlejšími službami (Wi-Fi, zásuvky), přesnost jízdního řádu, cena jízdného a slevy jízdného. Na tyto slabší stránky se autor pokusil zareagovat určitými doporučeními pro společnost České dráhy, a.s., která by mohla pomoci zvýšit vnímanou kvalitu poskytované služby ze strany zákazníka.

Jsou však podkategorie, které jsou dle názoru autora neovlivnitelné. Jedná se o spokojenost zákazníků se službami Wi-Fi, kde mají tento problém v plné moci mobilní operátoři. Jedná se především o slabé pokrytí železniční infrastruktury signálem. Diskuse operátorů a železničních dopravců na toto téma trvají. Dalším neovlivnitelným faktorem, je dle názoru autora, cena jízdného. Jedná se o to, že společnost České dráhy, a.s. musí neustále investovat do modernizace a nákupu vozidel, ale i do jiných oblastí, které s osobní železniční dopravou souvisí. Dalším neovlivnitelnou podkategorií je spolehlivost v rámci dodržování grafikonu, která je ovlivněna velkým množstvím faktorů (výluky, poruchy, nehody atd).

Autor se tedy věnoval zejména podkategoriím, které jsou z určité části ovlivnitelné. Zaměřil se na spokojenost zákazníků s kvalitou toalety a čistotou interiéru. Dále se autor věnoval spokojenosti zákazníků se získáváním informací o obsazenosti vlaků a spokojenosti zákazníků s vedlejšími službami. Poslední a také jednou z nejdůležitějších podkategorií pro zákazníka, kterou se autor pokusil vylepšit, je snížení nákladů spojených s cestováním.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provést podrobnou analýzu kvality služeb vnímaných zákazníkem u společnosti České dráhy, a.s. a na základě této detailní analýzy navrhnout řešení, která by přispěla ke zlepšení stávajícího stavu v oblasti kvality poskytovaných služeb.

Podle autora je diplomová práce zpracována tak, aby daný cíl naplňovala co nejlépe.

# POUŽITÁ LITERATURA


ČSN EN ISO 9000, 2002. *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut.

ČSN EN ISO 9001, 2002. *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut.

ČESKÉ DRÁHY, © 2014. O společnosti. *Old.cd.cz* [online].[cit. 2016-06-11]. Dostupné z: https://old.cd.cz/infoservis/o-spolecnosti/-3540/

ČESKÉ DRÁHY, © 2016. Jízdní řád. *Cd.cz* [online].[cit. 2017-04-03]. Dostupné z: https://www.cd.cz/jizdni-rad/default.htm

ČESKÉ DRÁHY, © 2009. Jízdné a slevy. *Old.cd.cz* [online].[cit. 2016-06-11]. Dostupné z: https://old.cd.cz/scripts/detail.php?pgid=201

ELECTRONIC-STAR, 2015. Zásuvka na 320V s USB. *Electronic-star.cz* [online].[cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://www.electronic-star.cz/oneConcept-WS-2USB-elektricka-zasuvka-s-ochrannym-kontaktem-2x-USB-port-pod-omitku-nastenna-montaz_i238155.htm

ESELL, ©2015-2017, Ruční elektrické počítadlo – sčítač. *Esell.cz* [online].[cit. 2016-05-11]. Dostupné z: https://www.esell.cz/produkt/rucni-elektricke-pocitadlo---scitac

FLUIDSURVEYS, © 2016. Calculating the Right Survey Sample Size. *FluidSurveys.com* [online].[cit. 2016-12-08]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: http://fluidsurveys.com/university/calculating-right-survey-sample-size/

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 8024703858.

FRANEK, Jiří, © 2016. Servqual. *Servqual.estranky.cz* [online].[cit. 2016-11-08]. Dostupné z: http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html

GFK PRAHA A INCOMA CONSULT, 2004. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků – Od teorie k praxi*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. ISBN 80-02-01686-6.

DIRECT 365, 2017. Multivend Reconditioned Machine. *Direct365.co.uk* [online].[cit. 2016-05-11]. Dostupné z: https://www.direct365.co.uk/supplies/multivend-reconditioned-machine

IDOS, 2017. Řazení vlaků osobní přepravy. *Idos.cz* [online].[cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://razeni.idos.cz/

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

MATULA, Vladimír, © 2016. Kvalitativní výzkum trhu. *Vladimirmatula.zjihlavy.cz* [online].[cit. 2016-11-08]. Dostupné z: http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/kvalitativni-vyzkum.ph

MELICHAR, Vlastimil, 2011. *Ekonomika dopravního podniku*: *studijní opora*. Univerzita Pardubice: Dopravní fakulta Jana Pernera.

NENADÁL, Jaroslav at al. 2002. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-071-6.

PRENDKÝ, Miloš, 2008. *Péče o zákazníky v dopravní firmě*. Pardubice. Diplomová práce. Univerzita Pardubice: Dopravní fakulta Jana Pernera. Vedoucí práce Pavol Šaradín.

REIZENSTEIN, Richard, 2004. *Encyclopedia of health care management*. Sage eReference. ISBN 978-0-7619-2674-0

RYŠAVÁ, Kateřina, 2007. *Měření spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze: Fakulta managementu v Jindřichově Hradci. Vedoucí práce Vladimír Lukšů.

SPÁČIL, Aleš, 2003. *Péče o zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0514-1.

SŮRA, Jan, 2015. Tři dny ve vlaku: Toalety. Místo, kde umí České dráhy hodně překvapit. *Ekonomika.idnes.cz* [online].[cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/toalety-misto-kde-umi-ceske-drahy-hodne-prekvapit-f7x-/eko-doprava.aspx?c=A150910_164946_ekoakcie_rts

TRITON, 2017. Skříně na dobíjení elektroniky. *Triton.cz* [online].[cit. 2016-05-11]. Dostupné z: http://www.triton.cz/cs/vybaveni-saten/skrine-na-dobijeni-elektroniky

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.

# SEZNAM TABULEK

**Tabulka 1** Specifikace vlaků a dnů průzkumu .....35
**Tabulka 2** Návratnost a počet špatně vyplněných dotazníků .....36
**Tabulka 3** Kategorie respondentů.....37
**Tabulka 4** Výsledky šetření v kategorii Hmotné zjištění .....40
**Tabulka 5** Výsledky šetření v kategorii Spolehlivost.....42
**Tabulka 6** Výsledky šetření v kategorii Odpovědný přístup .....44
**Tabulka 7** Výsledky šetření v kategorii Jistota.....45
**Tabulka 8** Výsledky šetření v kategorii Empatie .....46
**Tabulka 9** Systém zpátečních jízdenek.....55
**Tabulka 10** Bonusový program pro věrné zákazníky.....56

# SEZNAM OBRÁZKŮ

**Obrázek 1** Hodnotící škála spokojenosti zákazníka ..... 12

**Obrázek 2** Matice spokojenosti a loajality zákazníků ..... 13

**Obrázek 3** Cyklus kvality služeb ..... 17

**Obrázek 4** Gap model – 5 mezer mezi složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá ..... 20

**Obrázek 5** Průkaz opravňující provádění přepravního průzkumu ..... 34

**Obrázek 6** Kategorie respondentů ..... 37

**Obrázek 7** Průměrná důležitost dimenze ..... 38

**Obrázek 8** Vážené a nevážené SERVQUAL skóre ..... 39

**Obrázek 9** Výsledky šetření v kategorii Hmotné zjištění ..... 41

**Obrázek 10** Výsledky šetření v kategorii Spolehlivost ..... 43

**Obrázek 11** Výsledky šetření v kategorii Odpovědný přístup ..... 44

**Obrázek 12** Výsledky šetření v kategorii Jistota ..... 46

**Obrázek 13** Výsledky šetření v kategorii Empatie ..... 47

**Obrázek 14** Zásuvka s konektorem USB ..... 50

**Obrázek 15** Nabíjecí skříň ..... 51

**Obrázek 16** Prostor pro umístění nabíjecí skříně ve voze Bdpee [231] ..... 52

**Obrázek 17** Mini automat poskytující hygienické potřeby ..... 53

**Obrázek 18** Možný vzhled speciální karty ..... 58

**Obrázek 19** Speciální ruční elektronické počítadlo ..... 60

# SEZNAM ZKRATEK

| | |
|---|---|
| ČD | České dráhy, a.s. |
| EC | EuroCity |
| EN | EuroNight |
| Ex | Express |
| GSM | Global System for Mobile Communications |
| | Globální systém pro mobilní komunikaci |
| IC | InterCity |
| ISO | International Organization for Standardization |
| | Mezinárodní organizace pro standardizaci |
| RJ | RailJet |
| SC | SuperCity |
| SERVQUAL | Servis Quality Model |
| | Hodnocení kvality služeb |
| USA | United States of America |
| | Spojené státy americké |
| Wi-Fi | Wireless LAN, WLAN |
| | Bezdrátová počítačová síť |

# SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A** Dotazník

**Příloha B** Žádost o povolení dotazníkového průzkumu

**Příloha C** Pověření k provádění přepravního průzkumu

**Příloha A** Dotazník

**DOTAZNÍK**

**Vážená paní / Vážený pane,**

jmenuji se Martin Pokorný a jsem studentem Dopravní fakulty Jana Pernera na Univerzitě Pardubice. Tématem mé diplomové práce je průzkum spokojenosti zákazníků se službami společnosti **České dráhy, a.s.** Touto cestou bych Vás rád požádal o vyplnění anonymního dotazníku, jehož cílem je získat potřebná data pro zpracování diplomové práce.

**Děkuji Vám** za vyplnění dotazníku.

**Legenda:**

1. Ke každé kategorii **A, B, C, D, E** přidělte body **1 – 5** podle níže uvedené stupnice, jak je tato kategorie pro Vás důležitá.

2. U jednotlivých otázek ohodnoťte službu zakroužkováním počtu bodů na stupnici. Ohodnoťte:

- **OČEKÁVANOU** hodnotu, tedy hodnotu, kterou očekáváte před vykonáním služby.
- **REÁLNOU** hodnotu, tedy takovou hodnotu, kterou skutečně vnímáte po skončení nebo během služby.

**Stupnice (počet bodů):**

**1 bod** = velmi špatný(á)/velmi špatně/velmi drahá, **2 body** = špatný(á)/špatně/drahá, **3 body** = dobrý(á)/dobře, **4 body** = velmi dobrý(á)/velmi dobře/levná, **5 bodů** = výborný(á)/výborně/velmi levná

**Průzkum spokojenosti:**

**A HMOTNÉ ZJIŠTĚNÍ (atributy, se kterými přicházíte do styku) – Důležitost:** **1 2 3 4 5**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1) | Čistota interiéru vozů | Očekával/a jsem: | 1 2 3 4 5 |
| | | Realita je: | 1 2 3 4 5 |
| 2) | Izolace vozů od hluku | Očekával/a jsem: | 1 2 3 4 5 |
| | | Realita je: | 1 2 3 4 5 |
| 3) | Teplota ve vozech | Očekával/a jsem: | 1 2 3 4 5 |
| | | Realita je: | 1 2 3 4 5 |
| 4) | Obsazenost vozů | Očekával/a jsem: | 1 2 3 4 5 |
| | | Realita je: | 1 2 3 4 5 |
| 5) | Kvalita toalety | Očekával/a jsem: | 1 2 3 4 5 |
| | | Realita je: | 1 2 3 4 5 |
| 6) | Kvalita jídelního vozu | Očekával/a jsem: | 1 2 3 4 5 |
| | | Realita je: | 1 2 3 4 5 |
| 7) | Upravenost zaměstnanců | Očekával/a jsem: | 1 2 3 4 5 |
| | | Realita je: | 1 2 3 4 5 |

8) Spokojenost s vedlejšími službami (WiFi, el. zásuvky, osvětlení,...)
Očekával/a jsem: 1 2 3 4 5
Realita je: 1 2 3 4 5

**B SPOLEHLIVOST (schopnost provést službu spolehlivě a správně) – Důležitost:** **1 2 3 4 5**

1) Přesnost jízdního řádu
Očekával/a jsem: 1 2 3 4 5
Realita je: 1 2 3 4 5

2) Bezpečnost ve vozech
Očekával/a jsem: 1 2 3 4 5
Realita je: 1 2 3 4 5

3) Cena jízdného
Očekával/a jsem: 1 2 3 4 5
Realita je: 1 2 3 4 5

**C ODPOVĚDNÝ PŘÍSTUP (pohotovost a ochota Vám pomoci) - Důležitost:** **1 2 3 4 5**

1) Slevy jízdného
Očekával/a jsem: 1 2 3 4 5
Realita je: 1 2 3 4 5

2) Informace o průběhu spoje
Očekával/a jsem: 1 2 3 4 5
Realita je: 1 2 3 4 5

3) Ochota řešení problému
Očekával/a jsem: 1 2 3 4 5
Realita je: 1 2 3 4 5

**D JISTOTA (znalosti a vědomosti zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit u Vás pocit důvěry a jistoty) – Důležitost:** **1 2 3 4 5**

1) Zaměstnanci na přepážkách
Očekával/a jsem: 1 2 3 4 5
Realita je: 1 2 3 4 5

2) Zaměstnanci ve vozech
Očekával/a jsem: 1 2 3 4 5
Realita je: 1 2 3 4 5

**E EMPATIE (individuální a citlivý přístup) – Důležitost:** **1 2 3 4 5**

1) Jednání a přístup zaměstnanců
Očekával/a jsem: 1 2 3 4 5
Realita je: 1 2 3 4 5

**Identifikační analýza (vhodné zakroužkujte):**

1) **Jsem:** Muž Žena

2) **Věk:** 18 - 26 let 27 – 64 let nad 65 let

**Příloha B** Žádost o povolení dotazníkového průzkumu

České dráhy

Váš dopis čj.

Ze dne
1. 2. 2017

Naše čj.
0065/17 – O14/1

Datum
7. 2. 2017

Vážená paní
**Doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.**
Pověřená řízením katedry
DFJP Pardubice,
Katedra dopr. marketingu, managementu a logistiky
Studentská 95
Pardubice

Vyřizuje

Ing. Petra Čížková
O14 – Odbor cenotvorby a produktové komunikace
Oddělení cenotvorby a obchodních analýz
**T** 606 095 715 **E** cizkova@gr.cd.cz

**Věc: Žádost o povolení dotazníkového průzkumu ve vlacích na relaci Praha - Pardubice**

Vážená paní docentko,
obdrželi jsme Vaši žádost o povolení dotazníkového průzkumu ve vlacích ČD na relaci Praha – Pardubice studenta Martina Pokorného. Předpokládaný termín realizace průzkumu je druhá polovina února 2017. Vaší žádosti vyhovujeme za předpokladu, že výsledky Vámi provedeného průzkumu budou v souladu s Vámi zaslanými informacemi využity výhradně pro zpracování diplomové práce Vašeho studenta a nebudou dále jakýmkoliv způsobem šířeny. Za předpokladu, že porušením výše uvedených podmínek dojde k poškození ČD, a.s. v rámci obchodní soutěže či jinak, budou ČD, a.s. uplatňovat náhradu vzniklé škody.
S pozdravem

Ing. Zuzana Čechová, Ph.D.
Ředitelka odboru cenotvorby a produktové komunikace

**České dráhy, a.s.**
GŘ – O14 Odbor cenotvorby a produktové komunikace
Nám. L. Svobody 1222,110 15 Praha 1
T 972 111 111, www.cd.cz

IČ 70994226 | DIČ CZ70994226
Zapsané v Obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 8039

**Příloha C** Pověření k provádění přepravního průzkumu

České dráhy
Národní dopravce

# POVĚŘENÍ č. 1
## k provádění přepravního průzkumu

**Platné:** 15. 2. 2017 až 17. 2. 2017

**Držitel:** Martin Pokorný **Narozen/a:** 28. 9. 1992

**Trvalé bydliště:**

V Tejnečku 802, 537 01 Chrudim

Držitel tohoto pověření je oprávněn provádět dotazníkový přepravní průzkum ve vlacích Českých drah kategorie railjet, EC, Ex, IC v úseku Praha - Pardubice a zpět. Specifikace konkrétních zahrnutých vlaků je nedílnou součástí tohoto pověření. Na požádání je držitel povinen se prokázat průkazem totožnosti.

**v Praze dne** 13. 2. 2017

České dráhy, a.s.
Generální ředitelství
odbor cestovního ruchu a produktové komunikace
nábřeží L. Svobody 1222, 110 15 Praha 1
IČ: 70994226

**Pověření vydal**

| Specifikace vlaků a dnů | | | |
|---|---|---|---|
| Den | Relace | Čas | Vlak |
| Středa 15. 2. 2017 | Pardubice - Praha | 7:10 - 8:06 | Ex 578 František Kmoch |
| | Praha - Pardubice | 8:52 - 9:45 | RJ 73 Bedřich Smetana |
| | Pardubice - Praha | 10:12 - 11:06 | RJ 70 Gustav Mahler |
| | Praha - Pardubice | 12:22 - 13:19 | Ex 143 Petr Bezruč |
| | Pardubice - Praha | 14:12 - 15:06 | RJ 74 Franz Schubert |
| | Praha - Pardubice | 15:22 - 16:19 | Ex 129 Vsacan |
| Čtvrtek 16. 2. 2017 | Pardubice - Praha | 8:12 - 9:06 | Ex 574 Zdeněk Fibich |
| | Praha - Pardubice | 9:22 - 10:19 | Ex 125 Radhošť |
| | Pardubice - Praha | 10:38 - 11:39 | EC 144 Jan Perner |
| | Praha - Pardubice | 12:52 - 13:59 | RJ 77 Antonín Dvořák |
| | Pardubice - Praha | 14:38 - 15:39 | Ex 142 Petr Bezruč |
| | Praha - Pardubice | 16:19 - 17:17 | Ex 573 Josef Ressel |
| Pátek 17. 2. 2017 | Pardubice - Praha | 8:29 - 9:22 | IC 514 Opava |
| | Praha - Pardubice | 9:52 - 10:47 | EC 277 Slovan |
| | Pardubice - Praha | 11:10 - 12:06 | EC 280 Jan Jesenius |
| | Praha - Pardubice | 13:52 - 14:47 | EC 173 Hungaria |
| | Pardubice - Praha | 15:10 - 16:06 | EC 278 Danubius |
| | Praha - Pardubice | 16:37 - 17:29 | IC 513 Opava |

10. 2. 2017
Čížkov

České dráhy, a.s.
Generální ředitelství
Odbor cestovního a produktové komunikace
Nábřeží L. Svobody 1222, 110 15 Praha 1
IČ: 70994226