

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Marketingový průzkum vybraného autobusového dopravce  
Dagmar Zavoralová

Diplomová práce  
2020

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Dagmar Zavoralová**  
Osobní číslo: **D17492**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Téma práce: **Marketingový průzkum vybraného autobusového dopravce**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

1. Teoretické aspekty měření spokojenosti zákazníků
2. Průzkum spokojenosti zákazníků, analýza současného stavu veřejné hromadné autobusové dopravy v dané oblasti a vybrané společnosti
3. Vyhodnocení marketingového průzkumu
4. Návrhy opatření na zlepšení současného stavu v dané oblasti a jejich zhodnocení

#### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Nina Kudláčková, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **29. července 2020**

L.S.

---

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

---

**doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 10. července 2020

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27.7.2020

Dagmar Zavoralová

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

## **ANOTACE**

Práce se zabývá průzkumem spokojenosti. Zaměřením práce je analýza spokojenosti zákazníků se službami poskytovanými autobusovým dopravcem Zlatovánek spol. s r. o. Na základě analýzy současného stavu byla identifikována slabá místa. V návaznosti na zjištěné výsledky obsahuje práce návrhy na řešení identifikovaných slabých míst a jejich zhodnocení. Práce obsahuje doporučení k realizaci možných změn, s nimiž byla také seznámena zkoumaná společnost.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

autobusový dopravce, marketingové nástroje, marketingový průzkum, SERVQUAL, SWOT analýza

## **TITLE**

Marketing research of a selected bus carrier

## **ANNOTATION**

The work deals with the satisfaction survey. The focus of the work is the analysis of customer satisfaction with the services provided by the bus carrier Zlatovánek spol. s r. o. Based on the analysis of the current situation, weaknesses were identified. In connection with the results, the work contains proposals for solving the identified weaknesses and their evaluation. The thesis contains recommendations for the implementation of possible changes, with which the researched company was also acquainted.

## **KEYWORDS**

bus carrier, marketing survey, marketing tools, SERVQUAL, SWOT analysis

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1    TEORETICKÉ ASPEKTY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	10
1.1    Základní vymezení marketingu.....	10
1.2    Řízení vztahu se zákazníky .....	14
1.3    Spokojenost zákazníků.....	18
1.3.1    Typologie zákazníků .....	21
1.3.2    Měření spokojenosti zákazníků.....	23
1.4    Marketingový výzkum .....	24
1.4.1    Problém a cíle marketingového výzkumu.....	25
1.4.2    Plán výzkumu.....	27
1.4.3    Stanovení velikosti výzkumného souboru.....	28
1.4.4    Realizace výzkumu .....	29
1.4.5    Vyhodnocení výzkumu .....	35
1.4.6    Interpretace výsledků a zpracování zprávy z výzkumu.....	36
1.4.7    Shrnutí teoretických aspektů .....	37
2    PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ, ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VEŘEJNÉ HROMADNÉ AUTOBUSOVÉ DOPRAVY V DANÉ OBLASTI A VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	38
2.1    Cíle průzkumu a průzkumné otázky .....	38
2.2    Koncepce průzkumu.....	38
2.3    Realizace průzkumu.....	39
2.4    Představení společnosti Zlatovánek spol. s r. o.....	42
2.5    Empirická analýza průzkumu spokojenosti zákazníků .....	43
3    VYHODNOCENÍ MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU .....	51
3.1    Návratnost dotazníků .....	51
3.2    Charakteristika průzkumného souboru.....	52
3.3    Výsledky dotazníkového šetření .....	57
3.3.1    Důležitost kategorií pro zákazníka.....	57
3.3.2    Rozdíl očekávané a skutečné hodnoty .....	59
3.3.3    Hmotné zajištění.....	60
3.3.4    Spolehlivost.....	64
3.3.5    Odpovědný přístup .....	67

3.3.6	Jistota .....	69
3.3.7	Empatie .....	72
3.3.8	Hodnocení autodopravce Zlatovánek spol. s r. o. v porovnání s konkurencí.....	73
3.4	Zhodnocení výsledků průzkumu .....	78
4	NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU V DANÉ OBLASTI A JEJICH ZHODNOCENÍ.....	80
4.1	Propagace firmy v regionu.....	80
4.2	Informovanost seniorů o změnách v dopravě .....	83
4.3	Posílení spojů o svátcích pro pracující.....	83
4.4	Zlepšení chování řidičů.....	84
	ZÁVĚR.....	86
	POUŽITÁ LITERATURA .....	88
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	93
	SEZNAM ZKRATEK.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96



# ÚVOD

Již dávno není veřejná doprava záležitostí státu. Utvoření konkurenčního prostředí a možnost pro nové autobusové dopravce vstoupit na trh, začít konkurovat firmám, které si zajistily stabilní pozici na trhu a loajální zákazníky, může být vnímána jako výzva, ale též jako značné riziko.

Nestačí pouze nabídnout kvalitní dopravní prostředky, provozovat autobusovou dopravu v místech s nízkou obslužností v rámci veřejné dopravy či nabídnout zákazníkům nízké ceny. Autobusoví dopravci mají zájem působit na trhu dlouhodobě, což je i nutností s ohledem na potřebnou návratnost vstupních investic. Získat zákazníky může být často snazší, než si je udržet.

Na tuto problematiku se zaměřuje předložená diplomová práce, jejímž cílem je na základě analýzy současného stavu v oblasti spokojenosti zákazníků autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o. identifikovat slabá místa a následně navrhnout řešení na jejich odstranění a tyto návrhy také zhodnotit.

Motivací k volbě tématu byl zájem o danou problematiku. Veřejná autobusová doprava je ekologičtější než např. individuální automobilová doprava, její provoz je však náročný. Zákazník se seznamuje s konečným produktem a často jej hodnotí velmi kriticky. Za prací řidiče autobusu nevidí odpovědnost řidiče, stres, který jej provází, ani zázemí firmy, které obnáší péči o zákazníky, dobrou obeznámenost s platnou legislativou, nutnost sledovat legislativní změny, řešit složité finanční otázky apod.

Autobusové spoje vnímá zákazník jako samozřejmost. Podobně i autobusoví dopravci mohou považovat za samozřejmé, že mají a budou mít zákazníky. Jestliže jim však nebudou nabízet kvalitní služby, včetně zákaznického servisu, jejich zájem a loajalitu snadno ztratí a zákazníci bez větších obtíží přejdou k jinému dopravci.

Je tedy velmi důležité zohledňovat v působení autobusových dopravců také marketingový výzkum, který může pomoci identifikovat slabá místa ve vnímané kvalitě ze strany zákazníků.

# 1 TEORETICKÉ ASPEKTY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

První část bude věnována vymezení teoretických aspektů měření spokojenosti zákazníků. Charakterizován bude marketing, řízení vztahu se zákazníky, detailněji bude popsáno měření spokojenosti zákazníků.

## 1.1 Základní vymezení marketingu

I když je termín marketing poměrně známým pojmem i mezi laickou veřejností, je vhodné blíže jeho obsah a význam vymežit, a to i s ohledem na přiblížení, jak bude na marketing v předkládané diplomové práci nahlíženo.

Johnová (2008, s. 16) podává definici marketingu, která vychází z vymezení marketingu *Americkou marketingovou společností z roku 1985* a dle které „*Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců.*“

Tato definice sice vysvětluje, jaké procesy jsou marketingem aktualizovány, též je v ní uvedeno, že se marketing pojí s distribucí (propagací) myšlenek, výrobků či služeb, nicméně lze v ní postrádat přiblížení odvětví, s nímž se marketing pojí či jakých osob se primárně týká.

Marketing definuje jedna z nejvýznamnějších osobností marketingu, Philip Kotler, jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ (Kotler, 2007, s. 40). V tomto vymezení lze považovat za významné přiblížení oblastí, s nimiž se marketing pojí – marketing již dávno není pouze záležitostí firem, ale stává se jevem výrazně zastoupeným ve společenském dění.

Kotler a Keller (2013, s. 35) podávají společně další, a to jednodušší definici, kdy konstatují, že je marketing „*uspokojování potřeb ziskově*“. Dle téhož zdroje na počátku marketingu stojí uvědomění, že zákazník něco potřebuje. Následně jsou hledány cesty, jak potřeby zákazníka uspokojit, přičemž tato forma uspokojení se stává podnikatelskou příležitostí. Poukázání na marketing jako na proces zároveň i společenský podle Kotlera (2007, s. 40) znamená, že firma musí respektovat zákonitosti společnosti, pakliže se snaží saturovat přání a potřeby jednotlivců či skupin. Pokud by toto přizpůsobení nenastalo, firma by nemohla své produkty (myšlenky, služby) směniti.

Jak uvádí Wasson (2010, s. 121), i když se marketing jeví jako fenomén poslední doby, značně podporovaný a spojený s moderními komunikačními prostředky, skutečností zůstává,

že moderní marketing se datuje do 18. století a je spojen se jménem J. Wedgwooda, anglického podnikatele, hrnčíře, který jako první užil prvky moderního marketingu.

Levin (2019, s. 1-3) označuje Wedgwooda za S. Jobse 18. století, a to pro jeho pokrokové myšlenky a kreativitu překračující uvažování většiny lidí doby, v níž žil. Wedgwood původně dodával své hrnčířské výrobky anglické královně, nicméně začal registrovat společenskou poptávku po tomto zboží, kdy tedy i nižší společenské vrstvy začaly jevit zájem mít to, co vlastní šlechta. Wedgood užil hned několik významných prvků při propagaci svých výrobků, které jsou užívány i dnes – své výrobky označoval např. jako královské, čímž se mu dařilo upoutat zájem široké veřejnosti, která chtěla vlastnit to, co jí dosud nebylo dostupné. Aby seznámil veřejnost se svými produkty, vytvořil první showroom, tedy obchod, v němž mohla veřejnost shlédnout nabídku jeho zboží.

Goodman a Cohen (2004, s. 13) podotýkají, že Wedgwood velmi dobře rozuměl společnosti a fenoménu konzumerismu. Jeho významným počinem bylo umožnění koupě luxusní značky, kterou si dosud široká masa nemohla dovolit. Tento krok dokázal Wedgwood velmi dobře prodat, čímž se mu podařilo nejen na svých výrobcích velmi zbohatnout, ale též jim dát značné renomé, a to i za hranicemi jeho místního působení.

Dle Levina (2019, s. 4-5) Wedgwood využíval k propagaci svého zboží různé prostředky – reklamu předávanou ústní formou, prezentaci v showroomu či inzerci v místním tisku. Každý tak věděl, že Wedgwood vytváří zboží pro „Jeho veličenstvo královnu“ a později též, že si může toto luxusní zboží sám zakoupit. Wedgwood užíval i další postupy marketingu, které prodávají zboží – zboží mohlo být zasláno poštou přímo zákazníkovi, firma garantovala vrácení peněz zpět v případě nespokojenosti, již v té době Wedgwood nabízel koupi dvou produktů za cenu jednoho, resp. druhý výrobek byl dodáván zdarma ke koupi prvního. Genialita Wedgwooda pokračovala i v dalších jeho generacích, kdy jeho dcera porodila Ch. Darwina.

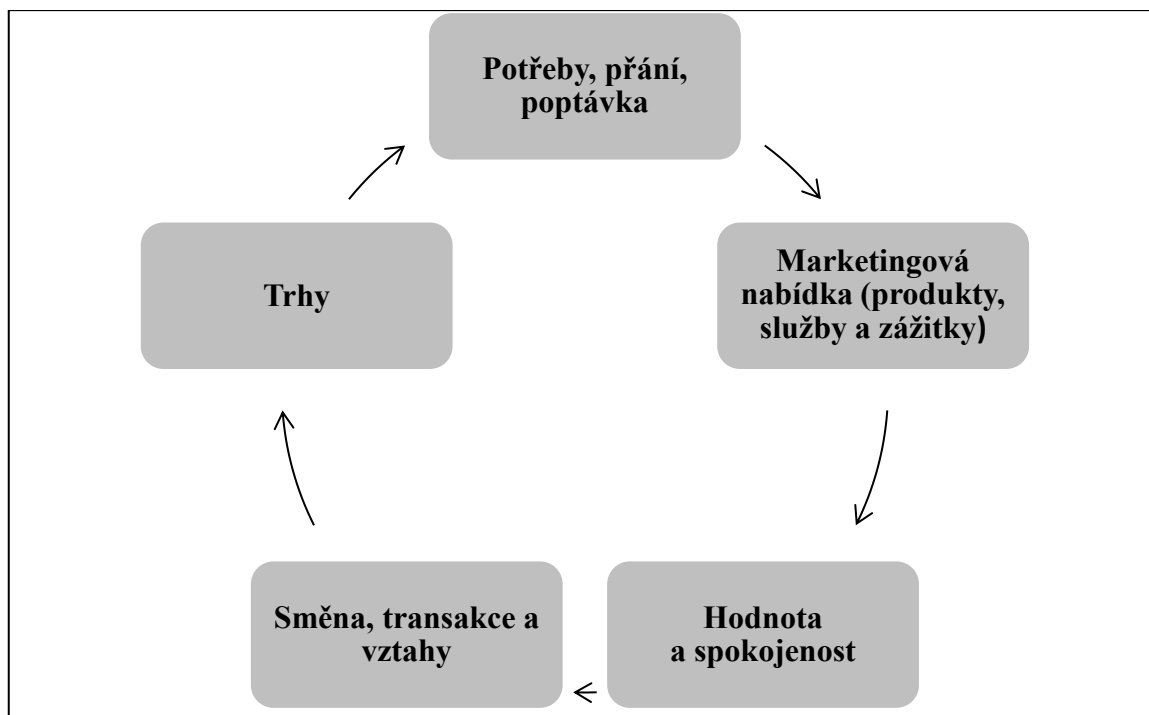
Tento dlouhý úvod k počátkům marketingu je zvolen záměrně. Ukazuje, jak je důležitá v marketingu inovace, nový, neotřelý nápad. Jak je nutné neustále hledat další cesty k zákazníkovi, se zřetelem k identifikaci a saturaci jeho potřeb. Stále je kam dále směřovat, usilovat o větší zisk, ale též o saturaci potřeb zákazníka. Tento skutečný příběh ukazuje, jak je důležité naslouchat tomu, co zákazník potřebuje, resp. často spíše vyvozovat z dostupných informací a mnohdy jen velmi malých signálů ze strany zákazníků.

Horner a Swarbrooke (2003, s. 28) vysvětlují, že si zejména laická veřejnost, ale i mnohé firmy spojují marketing s reklamou a prodejem. Reklama či prodej k marketingu také patří, ale marketing není pouze reklama a prodej. Marketing se zaměřuje na vztahy mezi kupujícími a prodávajícími, dále na všechny činnosti, které jsou v těchto vztazích

aktualizovány. Zaměření na marketing znamená zaměření na potřeby a přání zákazníka, nikoliv primárně na prodej. Firma vnímá zákazníka jako svoji prioritu, které podřizuje veškeré své aktivity a firemní procesy. Autoři se zabývají tím, proč marketing v mnoha firmách nebývá efektivní. Chybí zaměření na zákazníka, snaží se soustředit na trh, prodej výrobků, což však nevede k požadovanému cíli. Firma také nemusí být dostatečně pružná v možnostech změny, pakliže se změní potřeby a přání zákazníků. Častou chybou je pak přesvědčení firem, že se zákazníkem lze manipulovat, že jej lze přesvědčit k tomu, aby koupil to, co firma nabízí. V praxi dochází ke kombinaci obojího – firmy realizují marketingové průzkumy, aby zjistily, co zákazník požaduje, zároveň může firma manipulovat se zákazníkem často i velmi agresivním prodejem.

Za jedno z nevystižnějších přiblížení marketingu lze považovat vysvětlení Tahala a kol. (2017, s. 13), který uvádí, že: „*Marketing je založen na vzájemně výhodné výměně hodnot mezi příjemcem a někým, kdo nabízí nějaký produkt nebo službu*“. Tahal a kol. (2017, s. 13) dále uvádějí, že tento vztah může existovat mezi firmou a jedincem, tj. spotřebitelem (jedná se o obchodní vztah mezi firmou a zákazníkem, tj. obchodní vztah B2C – Business to Consumer) nebo mezi firmou a další firmou, tj. zákazníkem (B2B – Business to Business). Zákazník hledá produkt, službu, která uspokojí jeho potřeby. Vzájemnost je dána tím, že je zákazník ochoten za získání daného produktu či službu zaplatit, nejčastěji penězi. Na druhé straně je firma, která produkt či službu poskytne, opět tedy za určitou hodnotu. Aby byly obě strany spokojené, je zapotřebí, aby firma rozuměla potřebám zákazníka, ale též se dobře orientovala v problematice trhu.

Složitost vzájemných vazeb mezi dílčími faktory, které vytvářejí fenomén marketingu, znázorňuje obrázek 1.



**Obrázek 1** Systém marketingu (Kotler, 2007, s. 38)

Na obrázku 1 jsou podle Kotlera (2007, s. 38-39) zachyceny všechny významné prvky marketingu. Jejich zohlednění či akcent na některé z těchto prvků následně určuje marketingové koncepce. Uspořádání hlavních prvků marketingu do kruhu značí spojitost všech těchto fenoménů, nikoliv případnou kauzalitu. Hodnotu je možné umístit mezi potřebu, přání a poptávku a mezi marketingovou nabídku. Hodnota se ovšem pojí i s trhem, jeho zaměřením. Pro trh je charakteristická směna, která však existuje i mezi prodávajícím a kupujícím.

Kotler (2007, s. 45) k problematice trhu uvádí, že marketing značí mimo jiné i řízení trhu, nicméně toto řízení není jednosměrné, nevychází pouze ze strany firmy. I spotřebitelé, zákazníci mohou trh značně ovlivňovat. Přesto je však role firmy v tomto ohledu více akcentována, neboť firma je závislá na tom, zda si její produkt někdo koupí, zatímco zákazník může zvolit jinou firmu, případně může změnit své přání, zredukovat svoji potřebu natolik, že daný produkt či službu nadále nepotřebuje.

V souvislosti s tím lze uvést i poslední vymezení marketingu, kterým je dle Jakubíkové (2013, s. 46) „styl řízení orientovaného na trh a na zákazníka“. Dle Jakubíkové (2013, s. 46) bývá mnohdy upřednostňována orientace na trh, často se stává jedinou orientací firmy, ovšem v takovém případě není realizován marketing. To také znamená, že marketing v žádném případě nemůže být záležitostí pouze několika málo jednotlivců, např. marketingového oddělení. Pakliže filosofii marketingu a jeho podstatné rysy nesdílí a nezohledňují ve své činnosti všichni

pracovníci firmy, firma nerealizuje vhodnou marketingovou strategii, což se následně může projevit např. neúspěšností firmy v prodeji, kvalitě vztahu se spotřebitelem, zákazníkem, čímž firma ztrácí na konkurenceschopnosti.

Tématu řízení vztahu se zákazníky, tedy aktivitám, které firma realizuje v rámci marketingu, bude věnována pozornost v následující kapitole.

## 1.2 Řízení vztahů se zákazníky

Lehtinen (2007, s. 31) uvádí, že koncept řízení vztahu se zákazníky, kdy se pro tento jev užívání zkratky CRM jako odvozeniny od anglického názvu *Customer Relationship Management*, začal být užíván právě v souvislosti s marketingem, jako odezva na měnící se podobu trhu. V éře průmyslové revoluce existoval masový trh. Zákazníci požadovali určité produkty, služby, které jim dodávaly firmy. Nicméně poměrně brzy nastala nadvýroba a firmy tak byly nuceny hledat cestu k zákazníkovi, aby svůj produkt prodali. Vznikl tak přímý marketing, který mnohdy cílí na jednotlivce. Tím se tedy také změnil trh a vztah mezi firmou a zákazníkem.

Vašítková (2008, s. 31-33) vysvětluje, že strategie řízení vztahu se zákazníky vychází z marketingu vztahů. I když se většinou hovoří o jednom trhu, firmy ve skutečnosti působí celkem na šest různých trhů, kdy je nutné toto působení zohlednit při tvorbě marketingových strategií. Tento model navrhli Christopher, Payne a Ballantyn v roce 1991, kteří rozlišili trhy spotřebitelů, trhy dodavatelů, interní trhy, trhy potenciálních zaměstnanců, trhy referenční a trhy ovlivňovací.

Tyto trhy blíže popisují Lošťáková a kol. (2017, s. 32), když uvádějí, že trh spotřebitelů tvoří zákazníci současní i potenciální, ale též zprostředkovatelé a prostředníci. Trhy dodavatelů se váží k firmám, s nimiž má firma uzavřené strategické spojení. Interní trhy představují pracovníci firmy. Trhy potenciálních zaměstnanců jsou trhem pracovních sil, v tomto ohledu jsou pak důležité např. personální agentury. Trhy referenční zastupují referenční zdroje a existující zákazníci, kteří doporučují své dodavatele. Trhy ovlivňovací zahrnují finanční analytiku, akcionáře, ekonomický tisk, vládu konkrétní země, též sdružení spotřebitelů.

Podle Vašítkové (2008, s. 32-33) začíná vztah na bázi CRM poznáním a volbou tržních segmentů. Po provedení potřebné analýzy dochází k vytvoření nabídky produktů, které jsou spotřebitelům nabízeny, a to se zohledněním vhodné prodejní strategie. Firma je závislá na některých těchto trzích, např. trzích dodavatelů. Je žádoucí, aby firma postupně vytvořila síť spolehlivých dodavatelů, s nimiž je opět nutné dodržovat dobré, vzájemně prospěšné vztahy.

Je-li na trh uváděn nový produkt či služba, měli by být do tohoto procesu začleněni i tito dodavatelé.

Z tohoto výčtu trhů je zřejmé, že není snadné věnovat se marketingu. Vztah firmy se zákazníkem či spotřebitelem je ovlivněn mnoha faktory, z nichž jen některé jsou pod větší kontrolou firmy. Neznalost složitosti tohoto prostředí a podcenění některého z uvedených trhů může být pro firmu velmi rizikové, až ohrožující její existenci.

V minulosti podle Jakubíkové (2013, s. 46) tato marketingová koncepce neexistovala. Za její předchůdce jsou považovány zejména koncepce výrobní, výrobkové a prodejní. Výrobní koncepce je jednou z nejstarších. Firmy předpokládaly, a mnohé stále předpokládají, že spotřebitel vyhledává levné produkty, které jsou navíc široce dostupné.

Jak však zdůrazňuje Levin (2019, s. 2), není vždy nutné zaměřit se na produkt určený pro širokou veřejnost. Důležité je dobře určit potřeby veřejnosti a následně v rámci marketingu tyto potřeby vhodně zohlednit.

Jakubíková (2013, s. 46) vysvětluje, že výrobní koncepce stále zůstává v platnosti, ovšem pouze v případě, že poptávka převyšuje nabídku a manažeři následně hledají způsoby, jak na trh dodat co největší množství za co nejnižší cenu. Tuto koncepci zvolil v minulosti např. Baťa. Výrobková koncepce je v tomto ohledu protichůdná: předpokládá, že spotřebitelé naopak chtějí velmi kvalitní produkty, jednat se může také o produkty něčím zajímavé, originální, spolehlivé apod., tedy produkty v některém aspektu výjimečné, za které jsou pak spotřebitelé ochotni zaplatit i vyšší cenu. Tato koncepce však může být velmi riziková, neboť mnohé firmy dokážou v tomto ohledu uspokojit přání a potřeby zákazníků, a to i za nižší cenu. Firmy, které volí výrobkovou koncepci, často investují mnoho finančních prostředků do inovací, výroba nových produktů je nákladná, nemusí však nalézt na trhu očekávanou odezvu. Prodejní koncepce vyzdvihuje prodej, tj. různé formy informování o produktu, jeho širokou dostupnost na různých prodejních místech. Zde však dochází k naprostému opomíjení potřeb spotřebitele.

Co v praxi zaměření na zákazníka znamená vysvětluje Kotler (2007, s. 554), který uvádí, že se jedná o cílené, systematické shromažďování informací o zákazníkovi. V současné době digitalizace je tento proces značně usnadněn. Firma získává o zákazníkovi informace v souvislosti s jeho pohybem na webových stránkách firmy, platebním stykem, reklamacemi, průzkumy trhu apod. Využívány jsou nejmodernější technologické prostředky a firmy jsou ochotny investovat do této oblasti nemalé finanční prostředky. Tyto informace následně firma využívá k zacílenému oslovení zákazníka, kdy již vychází z identifikovaných potřeb zákazníka, toto oslovení však má především podobu budování vztahu se zákazníkem. Cílem či výhodou není shromáždit o zákazníkovi co nejvíce informací. Důležité je umět s nimi vhodně pracovat,

tedy analyzovat je a získat z nich klíčové poznatky právě o potřebách zákazníka či specifických jeho spotřebitelského chování. Navíc tímto způsobem lze získat přehled o výnosných zákaznících, na které se pak firma může důkladněji zaměřit.

Jak vysvětlují Lošťáková a kol. (2017, s. 24-25), nahlížení na CRM pouze v kontextu technologií, které se orientují na zákazníky, je úzkým pojetím CRM, byť často v praxi mylně užívaným. Rozvíjení databází, umožňujících získat detailní data o zákaznících a následně je také užívat, je pouze začátkem marketingu vztahů a tento přístup byl také podnětem k rozvoji marketingu vztahů. Marketingem vztahů se rozumí marketing, který je založený na interakci mezi různými subjekty v rámci sítě vztahů. Přináší s sebou i revizi strategických cílů firmy, hluboké zaměření na zákazníka, který již není jen objektem prodeje. Zákazníka je zapotřebí pochopit, zjistit, co potřebuje, což se odehrává komunikací s ním a důrazem na aktivní zapojení zákazníka do vzájemného vztahu. Zákazník pochopitelně nestojí osamoceně, je součástí dalších vztahových sítí, které musí firma patřičně registrovat a zohledňovat v rámci svého podnikání. I když po krátký čas může firma vystačit s úzkou profilací na zákazníka, aniž by docházelo k výraznější rekonstrukci struktury firmy, jejích cílů, včetně změny na úrovni zaměstnanců, z dlouhodobého hlediska neuspěje a začne výrazně ztrácet na své konkurenceschopnosti.

Mulačová, Mulač a kol. (2013, s. 246) zachycují tento komplexní přístup k marketingu, a to graficky (viz obrázek 2).



**Obrázek 2** Moderní koncepce marketingu (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 246)

Mulačová, Mulač a kol. (2013, s. 246) označují tuto koncepci marketingu jako holistický marketing. Vztahový marketing je pouze jednou z jeho součástí. Na významu v poslední době nabývá též společensky odpovědný marketing: stále větší počet zákazníků se



hlásí ke společensky odpovědnému chování a tento přístup nemůže být opomenut ani ve firemním podnikání. Firma se v rámci vztahového marketingu či řízení vztahu se zákazníky sice zaměřuje na zákazníky, nicméně ani v tomto případě nelze opominout další důležité aktéry existující vně firmy, bez nichž by vztahový marketing nebyl možný.

I když jsou na obrázku 2 odlišeni zákazníci od partnerů (viz rozdělení trhů výše v textu), jak vysvětluje Machková (2009, s. 14), zákazníci jsou chápáni v širším pojetí, tj. nejedná se pouze o koncové zákazníky, ale též všechny další subjekty, které firma ke svému podnikání potřebuje (dodavatelé, banky, veřejná správa, vlastní zaměstnanci). Toto propojení se může odrážet i v jednání firmy ve vztahu k zákazníkovi. Klíčovým cílem je loajalita zákazníka. I když se firmy pochopitelně stále snaží získat nové zákazníky, mnohem větší prostor je věnován zákazníkům stávajícím, což je dáno již základním mechanismem, kdy platí, že je snazší či mělo by být snazší pečovat o již vytvořený vztah než začít budovat vztah nový. Jak však dokládá koncepce vztahového marketingu, ani udržování a rozvíjení vztahu se stávajícími zákazníky není snadné. Firmy hledají ke stávajícím zákazníkům různé cesty a jednou z nich je i prodej produktům nebo služeb, které jsou zajišťovány smluvními partnery, čímž je opět posilována báze vztahového marketingu.

Pochopitelně vztahový marketing prošel vývojem a jeho současný stav ani nelze pojímat za konečný. Počátky spojuje Vitouch (2014, s. 22-23) s tzv. masovou personalizací. V této fázi byly či stále jsou v případě mnoha firem nabízeny standardní produkty, nicméně firma již začala zákazníka rozpoznávat, a tedy i marketingová komunikace začala nést prvky individualizace. Dalším krokem je masová kustomizace. V této modifikaci již firma usiluje o personalizaci produktu, který je tak přizpůsobován potřebám zákazníka. Zde však stále nedochází k úplnému zaměření na jedinečnost zákazníka, což tedy nemusí vést k jeho spokojenosti a je jedním z cílů vztahového marketingu. U masové kustomizace může zákazník měnit např. některé jeho komponenty, čímž si jej přizpůsobuje svým potřebám, přáním, ale je to zákazník, který musí být v tomto ohledu aktivní a nemusí ani ze strany firmy pociťovat zájem o jeho osobu. Ten je však zřetelný právě u diferencované kustomizace. Produkty jsou již vytvářeny přímo pro zákazníka, s čímž se také pojí individualizovaná marketingová komunikace.

Jak upozorňuje Keller (2007, s. 271), masová kustomizace má omezení, nelze ji použít u všech výrobků a služeb. Pokud však chce firma dobře reagovat na potřeby zákazníků, musí hledat způsoby, jak výrobek či službu těmto potřebám přizpůsobit. Tím také dochází k tomu, že se komunikace se zákazníkem stává oboustrannou.

Podle Vitoucha (2014, s. 23) by mělo být cílem každé firmy, aby komunikace se zákazníkem nezůstala jednostranná. Firma musí usilovat o aktivitu zákazníka, což je důležité

pro existenci a rozvoj vztahu mezi firmou a zákazníkem. Jednou z cest, jak toho dosáhnout, je zaměření na hodnoty zákazníka, které tedy pochopitelně firma musí nejprve rozpoznat. Oboustrannost také značí, že i firma sleduje, jakou hodnotu pro ni má zákazník, ať již obecně či konkrétně. Pakliže se firmě daří tímto způsobem oslovit zákazníka, získat jej ideálně i ke kooperaci, především tedy navázání kvalitního a dlouhodobého vztahu, získává firma loajalitu zákazníka a jeho spokojenost. Spokojený zákazník zůstává, nemá potřebu odcházet ke konkurenci. Nicméně získání spokojenosti je procesem dlouhodobým a de facto nikdy nekončícím. Zákazníka je zapotřebí si hýčkat, což nelze realizovat tím, že jsou např. zákazníkovi nabídnuty určité výhody. Po určitém čase nahlíží na tyto výhody zákazník jako na samozřejmost a poohlíží se u konkurence na zisk dalších, mnohdy vhodnějších výhod (jiné bonusy, vyšší slevy apod.). Jedním ze způsobů, jak tedy udržet spokojenost zákazníka, tedy i udržet si samotného zákazníka, je nabízení dalších výhod, nicméně ani s tímto přístupem si pochopitelně firma nemůže vystačit.

### 1.3 Spokojenost zákazníků

Podle Nového a Petzolda (2006, s. 18) je spokojenost zákazníka „*pocit, kdy je zákazník šťastný, že odstranil nedostatek a byl zároveň uspokojen jeho kupní motiv.*“

Podle Lošťákové a kol. (2017, s. 274) se spokojenost zákazníka velkou měrou váže k jeho očekávání. To také znamená, že se jedná o zpětné hodnocení určité provedené transakce. Zákazník má určité potřeby, cíle, které mohou, ale nemusí být nákupem naplněny. Spokojenost zákazníka značí celkové retrospektivní hodnocení, do jaké míry tyto potřeby nebo cíle byly naplněny.

Kozel (2006, s. 190) uvádí, že spokojenost zákazníka vychází z teorie rozporu. Zákazník má určitá očekávání o parametrech produktu, jeho užitku apod. To následně porovnává se svojí zkušeností po nákupu. Je-li jím vnímaná hodnota užitku vyšší, než bylo původní očekávání, zákazník je spokojený.

Marinič (2008, s. 17-18) soudí, že očekávání není jediným faktorem, který determinuje spokojenost zákazníka, resp. toto očekávání se váže k mnoha jevům. Zákazník zohledňuje např. image firmy, celkovou kvalitu produktu, všímá si vztahů s firmou, což obnáší např. i servis, který se zákazníkovi dostává. Významná je pak v tomto ohledu komunikace se zákazníkem. Marketing je velmi důležitý, neboť může očekávání zákazníka v mnohém ovlivnit.

Spokojenost zákazníka je podle Nového a Petzolda (2006, s. 17) velmi složitým procesem, který se váže z hlediska psychiky zákazníka nejen k jeho potřebám, ale též motivům, přičemž motiv se k potřebám úzce váže a značí velmi často deficit určité potřeby. Motiv se

stává podnětem ke spokojenosti zákazníka: jestliže firma zná motiv zákazníka a dokáže jej následně i vhodně využít, zákazník má následně zájem uspokojit svoji potřebu, a to koupí konkrétního výrobku či služby firmy.

Agentura GfK (2004, in Zamazalová, 2009, s. 216), která se specializuje na měření spokojenosti zákazníků, má propracovaný systém, v němž jsou reflektovány všechny významné faktory, které ovlivňují spokojenost zákazníka. Jedná se především o celkovou spokojenost s produktem, službou, společností, pozornost je věnována také místu prodeje. Zohledňovány jsou další faktory, jakými jsou prodejní personál, podávání a dostupnost informací, možnosti financování koupě daného produktu nebo služby. Roli má i způsob dodání produktu, zkušenost s opakovaným nákupem, důležitý je poměr cena versus získaná hodnota. V neposlední řadě se jedná také o image firmy.

Foret (2012, s. 5-6) nabízí ještě komplexnější přehled faktorů, které by firma měla zohlednit, pakliže usiluje o spokojeného zákazníka. Tyto faktory jsou následující:

- socioekonomický profil zákazníka: je zapotřebí vědět, kdo je zákazníkem firmy, tedy jaký je jeho věk, pohlaví, dosažené vzdělání, rodinný stav, počet dětí, místo bydliště, jaká je jeho ekonomická aktivita apod.;
- životní podmínky zákazníka: zohledňována je životní úroveň zákazníka (příjmy, výdeje), vybavenost domácnosti, vlastnictví movitého i nemovitého majetku;
- životní styl zákazníka: firma by měla, pokud možno disponovat informací o tom, jak zákazník tráví svůj volný čas, jaké jsou jeho pracovní aktivity;
- hodnotová orientace zákazníka: čemu dává zákazník přednost, jaké jsou jeho postoje, názory, politické preference apod.;
- nákupní chování a rozhodování zákazníka: firma by měla velmi dobře vědět, jakým způsobem se zákazník rozhoduje nejen při nákupu, ale v různých životních situacích;
- vnímání a vliv marketingové komunikace: pro poznání spokojenosti zákazníka je též důležité znát, jaká média zákazník sleduje, jakým způsobem jej ovlivňuje marketingová komunikace.

Všechny tyto znalosti slouží podle Cibákové a Bartákové (2007, s. 117) k tomu, aby firma porozuměla potřebám zákazníka a následně na ně vhodně reagovala, čímž také může dosáhnout jeho spokojenosti.

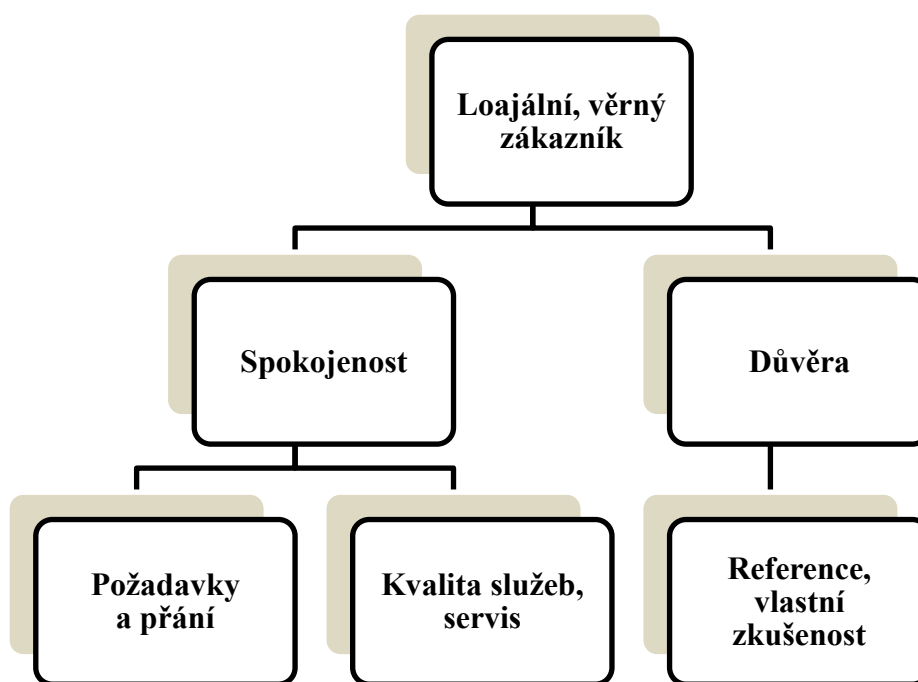
Nicméně jak upozorňují Nový a Petzold (2006, s. 16), zjišťovat tato specifika ještě neznamená dosáhnout spokojenosti zákazníka. Následně je zapotřebí na tato zjištění vhodně reagovat v praxi. Nežádka nastávají případy, kdy firma nepodcení zjišťování informací

o zákazníkovi, podaří se jí tak porozumět tomu, od čeho se odvíjí jeho spokojenost, ovšem následně nedochází k naplnění těchto potřeb např. tím, že se prodávající personál dostatečně nesnaží soustředit se na zákazníka a naplnit jeho očekávání, potřeby.

Získat spokojeného zákazníka není podle Cibákové a Bartákové (2017, s. 117-118) v současné době snadné, neboť zákazník je stále náročnější. To je dáno tím, že získává stále více zkušeností se spotřebním chováním, zároveň se mění jeho způsob života – životní styl, požaduje např. vyšší komfort při nákupu. Obdobně má také vyšší nároky na kvalitu produktů, služeb, což si i může dovolit, neboť na trhu je mezi firmami, tedy nabízenými produkty a službami velká konkurence. S tím vším pak také klesá loajalita zákazníka.

Lošťáková a kol. (2017, s. 278) zdůrazňují, že loajalita, nebo též oddanost, je nejspolehlivějším ukazatelem budoucího chování zákazníka.

Pilík, Piska a Sasínková (2012, s. 90) navrhli model vysvětlující formování loajality zákazníka, který je zachycen na obrázku 3.



**Obrázek 3** Formování loajality zákazníka (Pilík, Piska a Sasínková, 2012, s. 90)

Pilík, Piska a Sasínková (2012, s. 90) vysvětlují, že se loajalita zákazníka odvíjí od jeho spokojenosti a též důvěry vůči firmě, produktu. Spokojenost je ovlivněna osobností zákazníka, tedy zejména jeho požadavky a přáními. Spokojenost zákazníka však může ovlivnit i firma, a to prostřednictvím kvalitních služeb, výrobků a kvalitního servisu, poskytovaného zákazníkům. Co se týče důvěry, v tomto ohledu je významná zkušenost zákazníka s firmou (nabízenými produkty) a též se odvíjí od referencí, které zákazník získává.

Daffy (2019, s. 22-23) doporučuje zaměřit se při snaze zvýšit loajalitu zákazníka zejména na komunikaci s ním. Ta může probíhat různými způsoby – osobně při nákupu, telefonicky, prostřednictvím elektronické komunikace. Důležité je naslouchat zákazníkovi. Lze jej také pozorovat při nákupu. Je možné cíleně zákazníka oslovit a ptát se jej na jeho spokojenost, co by si přál změnit, jak si firma stojí oproti konkurenci. Pomáhá, je-li firma zákazníkovi dostupná a ten může např. snadno vyjádřit na webových stránkách firmy svoji spokojenost či nespokojenost s poskytovanými službami a nabízenými produkty. Zapotřebí je nepodcenit stížnosti. Má význam ptát se, co zákazníkovi vadí, jaké jsou příčiny jeho nespokojenosti, čímž se lze některých nežádoucích jevů vyvarovat.

O loajalitu zákazníka lze podle Zamazalové (2009, s. 223-224) usilovat dvěma způsoby: prvním je strategie diferenciací, druhým strategie loajality. Strategie diferenciací je založena na odlišení se od konkurence – např. cenou, šířkou nabízeného sortimentu, formou prodeje, rozsahem poskytovaných služeb apod. Strategie loajality se v zásadě týká poskytování různých benefitů. Tato strategie se dále dělí, a to na strategii odměny (zákazník získává odměny, bonusy za svůj nákup) a na strategii vztahu. V tomto případě se snaží firma se zákazníkem udržet vztah. Následně jsou odměny různým způsobem uzpůsobeny potřebám zákazníka, jeho spotřebnímu chování. Příkladem jsou věrnostní systémy.

Karlíček (2016, s. 99-100) upozorňuje, že strategie odměny velmi často v praxi nefunguje. Každý zákazník je jiný: někteří jsou vždy loajální vůči své oblíbené značce, jiní naopak rádi mění zaběhnuté stereotypy a zkouší nové značky. Mnozí vůbec nereagují na slevové akce. Spokojenost zákazníka a jeho loajalita jsou tak velkou měrou dány tím, jaký zákazník je.

### **1.3.1 Typologie zákazníků**

Zamazalová (2009, s. 215) podává typologii zákazníků ve vztahu k jejich spokojenosti a loajalitě. Rozlišuje celkem čtyři typy zákazníků, a to skokany, krále, běžence a vězně. Pro skokany je důležitá jejich spokojenost, tu ovšem neváží na jednu firmu či jeden produkt. Nejsou zatíženi stereotypy a těžší z velké konkurenční nabídky. Králové se vyznačují vysokou loajalitou i spokojeností, což je dáno tím, že u firmy (resp. dodavatele) vnímají velmi vysokou hodnotu. Běženci jsou naopak nespokojení zákazníci, kteří snadno využijí jakékoliv příležitosti, aby odešli ke konkurenci. Vězňové nebývají spokojeni, nicméně musí být z různých důvodů loajální (např. kvůli nedostatku financí). I přesto však mohou být zákazníci typu vězňů pro firmu značně nevyzpytatelní.

Bačuvčík (2017, s. 20-21) podává velké množství různých typologií zákazníků. Jedna z nich vychází z míry kupní síly. Rozlišen je zákazník velkorysý, hospodárný, šetrný, marnivý, shánějící a lhostejný. Velkorysý zákazník je většinou dobře situovaný a má tedy značnou kupní sílu. Ovšem jako zákazník je značně nevyzpytatelný. Neorientuje se podle ceny, nemá rád slevy, nevšímá si příliš konkurence, chce kvalitní produkt, zajímá se o značky. Slevy ve velké míře využívá hospodárný zákazník. Marnivý zákazník je většinou mladý, touží po značkách, moderních věcech, peníze utrácí, aby se měl dobře a cítil se dobře. Šetrný zákazník podobně jako zákazník hospodárný využívá slev, ovšem častěji se rozhoduje až v místě nákupu. Shánějící zákazník se orientuje podle nejnižší ceny a lhostejný zákazník kupuje spíše levné zboží, příliš se nezajímá o dění ve vnějším světě, nemá tedy ani zájem udržovat více vztah s firmou.

Spilková (2012, in Bačuvčík, 2017, s. 21-22) přibližuje typologii českého zákazníka, která vzešla ze studie agentury GfK a Incoma. Rozlišují se v ní zákazníky označení jako ekonom, mobilní pragmatik, náročný kupující, velkorysý, komunikativní hospodyně, šetřivý zákazník, pohodlný oportunist a nenáročný konzervatívec. Ekonom preferuje kvalitu a přiměřené ceny. Mobilní pragmatik zohledňuje cenu, náročný kupující se zaměřuje na kvalitu, do které je ochoten investovat, ovšem často bývá impulzivní. Velkorysý zákazník je nenáročný, cenu příliš nehlídá, je ale také impulzivní. Komunikativní hospodyně chce nízké ceny, dává tak přednost věrnostnímu systému, dostupným prodejnám. Málokdy reaguje impulzivně, je konzervativní. Šetřivý zákazník nebývá impulzivní, orientuje se na cenu. Pohodlný oportunist představuje pro firmy a marketéry velkou výzvu. Může si dovolit nákup i velmi drahého zboží, ovšem nevěří reklamě a nemá příliš velký zájem o komunikaci s firmou. Nenáročný konzervatívec nenakupuje rád. Navštěvuje nejbližší prodejnu, nepreferuje značky, nemá rád reklamy.

Vysekalová (2011, s. 120) zohledňuje v rámci představované typologie zákazníků jejich přístup k inovacím. Zákazníci tak mohou být inovátoři (rádi mají jako první novinku na trhu, ovšem málo ovlivňují spotřební chování dalších zákazníků), vysoce adaptabilní (koupí novinku, nejprve ji však ověřují. Posléze dávají reference. Jsou tak skupinou, na kterou by se marketéři měli soustředit především), dále se jedná o časnou většinu, pozdní většinu a opozdilce. Také časná většina je pro marketéry a firmy velmi důležité a měli by tak tyto skupiny usilovat o získávání právě této časné většiny: jedná se o zákazníky, kteří zastupují více než třetinu všech zákazníků. V nákupech jsou opatrní, často se nechají snadno ovlivnit různými autoritami. Pozdní většina nakupuje až poté, co již velká část spotřebitelů daný produkt nebo službou koupila. I tato skupina tvoří více než třetinu všech zákazníků, a právě kvůli této skupině

je zapotřebí, aby se marketéři soustředili zejména na vysoce adaptabilní zákazníky a časnou většinu. Poslední skupinu zastupují opozdilci. Ti mají rádi tradice, nové výrobky většinou nekupují a není příliš efektivní, aby se na tyto zákazníky marketéři zaměřovali.

Dle Filipové (2006, s. 64) umožňují typologie zákazníků firmám rychleji se zorientovat v tom, jaký zákazník je, následně pak mohou modifikovat svoji komunikaci s ním. Jedná se však o značné zjednodušení, je tak zapotřebí případné přiřazení zákazníka k určitému typu průběžně vyhodnocovat.

Marketéři by se podle Tahala a kol. (2017, s. 242) měli ideálně průběžně zajímat o to, jací jejich zákazníci jsou. Měli by znát, jak se rozhodují, jak lze získat zákazníky konkurence či zda jsou potřeby zákazníků na trhu naplněny. K tomu slouží různá měření, nejčastěji měření spokojenosti.

### **1.3.2 Měření spokojenosti zákazníků**

Podle Tomka a Vávrové (2004, s. 85) lze v zásadě provádět měření spokojenosti zákazníků dvojím způsobem. Rozdílů jsou dány typem orientace firmy, která se může zaměřovat na své vlastní, jasně určené ukazatele, nebo se může obracet přímo na zákazníka. Možnými firemními ukazateli jsou např. tržba, obrát či počet opakovaných nákupů. Autoři však doporučují druhý způsob, neboť první je sice objektivní, ovšem vypovídá jen velmi málo o potřebách zákazníků, jejich očekávání a dalších faktorech, které ovlivňují vztah zákazníky k firmě nebo nabízenému produktu, službě.

Kotler a Keller (2013, s. 183) vysvětlují, že je žádoucí provádět měření spokojenosti zákazníků pravidelně. Spokojený zákazník je loajální, pravidelně kupuje produkty firmy, podává dobré reference o firmě a jejích produktech svému sociálnímu okolí. Navíc se méně zaměřuje na konkurenci, je schopen tolerovat u oblíbeného produktu navýšení ceny, také obsluha těchto zákazníků bývá méně náročná.

Podle Kozla (2006, s. 190) se v praxi měří celková spokojenost zákazníka. Ta je dána součtem různých faktorů, které musí být měřitelné a firma musí vědět, jakou váhu tyto faktory pro zákazníka mají, s ohledem na jeho spotřební chování. Často se užívá index spokojenosti zákazníka (např. ASCI – American Customer Satisfaction Index, ESCI – European Customer Satisfaction Index). ESCI je evropský model. Měřenými faktory jsou image firmy, očekávání zákazníka, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota nabízeného produktu, služby, sledovány jsou také stížnosti a loajalita zákazníka.

Každé měření spokojenosti zákazníka má však podle Nenadála a kol. (2008, s. 182) své limity. K těm nejčastějším patří zjišťování spokojenosti pouze u zákazníků firmy. Nejsou tak

zjišťovány názory (spokojenost) zákazníků od konkurence, na které se tak nemůže firma příliš v rámci svého marketingu zaměřit. Měření spokojenosti zákazníka také opomíjí faktory trhu, jakými jsou aktuální situace na trhu, nabídka konkurence. Data, která jsou získávána, nejsou zcela aktuální, vždy se váží k minulosti (minulé zkušenosti s nákupem apod.). Zároveň platí, že měření spokojenosti nemusí vždy v potřebné míře predikovat budoucí spotřební chování zákazníka.

Podle Kislingerové a kol. (2008, s. 184) patří k nejčastěji užívaným zdrojům informací o spokojenosti zákazníka záznamy stížností zákazníků, obchodní kontakty se zákazníky a dále se jedná o kvalitativní a kvantitativní průzkumy.

Jak však zdůrazňují Lošťáková a kol. (2017, s. 24), je žádoucí, aby v praxi byly kombinovány různé techniky zjišťování spokojenosti zákazníků. Kvalitativní a kvantitativní výzkumu lze kombinovat, lze je doplnit o záznamy stížností zákazníků. Základem by mělo být opakované vedení těchto výzkumů. Kromě pravidelných šetření by také měla firma provádět marketingový výzkum vždy krátce po zavedení nového produktu, služby na trh, čímž je možné postihnout aktuální zkušenost zákazníka. Marketingové výzkumy by měly zjišťovat původní očekávání zákazníka (tj. jaké očekával výrobky, podmínky prodeje), následně je vhodné postihnout celkovou spokojenost zákazníka, ale též dílčí spokojenost s jednotlivými atributy výrobku, procesem prodeje výrobku. Nezbytné je též zjišťovat případnou nespokojenost, ve smyslu absence určitých prvků (atributy produktu, způsob prodeje produktu atd.). Lze se zaměřit na přání a očekávání zákazníka.

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 184) je také důležité, jak je měření spokojenosti vedeno. Na jeho kvalitě závisí také efektivnost tohoto měření. Pakliže jsou prováděny marketingové výzkumy, je dále zapotřebí, aby se o nich veřejnost dozvěděla. Je tedy nutné přistupovat k měření spokojenosti zákazníků komplexně, velmi pečlivě naplánovat případný marketingový výzkum.

#### **1.4 Marketingový výzkum**

Marketingový výzkum není podle Foreta (2012, s. 9) novým fenoménem. Vznikl přibližně na začátku 19. století, navazuje na výzkum sociologický a též na výzkum veřejného mínění. První marketingový výzkum byl proveden v roce 1824, a to v USA. Byl zaměřen na chování a rozhodování voličů v prezidentských volbách. Metodologická východiska marketingového výzkumu jsou dle téhož zdroje shodná s výzkumem sociologickým, oba typy výzkumů se však liší svým předmětem. Marketingový výzkum se soustředí na průzkum trhu, zákazníky, dodavatele, odběratele apod., zatímco sociologický výzkum zkoumá jevy sociálního



světa, sociální problémy, k nimž patří např. životní styl nebo nezaměstnanost. Dále doplňuje, marketingový výzkum může být rozmanitý. Průzkum trhu bývá záležitostí krátkodobou, nicméně průzkum spokojenosti zákazníků je již jevem majícím delší trvání, resp. tento typ marketingového výzkumu by měl být rozprostřen do mnohem většího časového úseku a v ideálním případě by měl probíhat kontinuálně, neustále. Typ marketingového výzkumu následně určuje i způsob jeho plánování, provedení i vyhodnocení.

Základní parametry či kroky marketingového výzkumu jsou podle Cibákové a Bartákové (2007, s. 85) čtyři: jsou jimi definování problému a cíle výzkumu, zpracování plánu výzkumu, realizace výzkumu a zpracování zprávy z výzkumu, včetně interpretace získaných poznatků.

Koncepce marketingového výzkumu vede dle Foreta (2012, s. 9-10) pochopitelně i k odlišným výsledkům. Marketingový výzkum může pouze popisovat určité jevy. V takovém případě bývá marketingový výzkum značně jednoduchý, často má z hlediska metody získávání dat podobu ankety. Takový typ výzkumu však neumožňuje porozumět hlubším příčinám zkoumaného jevu, možným souvislostem, což by vždy mělo být zájmem firmy, která usiluje o poznání zákazníka a získání jeho spokojenosti a loajality.

Na význam marketingového výzkumu upozorňuje též Moudrý (2008, s. 62), dle kterého se jedná o jednu z nejdůležitějších činností moderního marketingu. Nicméně ne vždy si jej firmy mohou dovolit, neboť se jedná o jev, který je časově i finančně značně náročný. Je pak na firmě, jakým způsobem marketingový výzkum realizuje: může se jednat o vlastní výzkum, možností je však i jeho zadání jiné firmě, zejména tedy firmám, které se na marketingový výzkum zaměřují. Marketingový výzkum by měl splňovat následující požadavky: aplikovatelnost (využití v praxi), cílenost (marketingový výzkum poskytuje velmi cenné informace pro marketingové řízení. Je tedy velmi důležité, aby marketingový výzkum odpovídal cílům marketingového řízení), objektivita (marketingový výzkum bude vždy zatíženou určitou mírou subjektivity. Hodnocení spokojenosti zákazníků je z jejich strany vždy subjektivní. Důležité je tak co nejvíce posílit objektivitu marketingového výzkumu), systematickosti (zapotřebí je eliminovat faktor náhody), aktuálnosti a úplnosti (v tomto ohledu zdůrazňuje vhodnou volbu výzkumného souboru).

#### **1.4.1 Problém a cíle marketingového výzkumu**

Definování problému výzkumu považují Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 74) za nejdůležitější, ale též často nejobtížnější část celého marketingového výzkumu. Pakliže je dobře definován výzkumný problém i cíle marketingového výzkumu, dochází k výraznému

snížení nákladů, které musí firma na marketingový výzkum vynaložit. Snižuje se také čas potřebný k provedení výzkumu, od jeho úvodní až po závěrečnou fázi. Nejprve je tedy zapotřebí dobře se seznámit se situací firmy, což platí zejména v případě, kdy je využita externí firma, která má výzkum provést. V takovém případě je také zapotřebí, aby spolu firma a výzkumníci dobře spolupracovali a shodli se na tom, co bude předmětem výzkumu.

Tahal a kol (2017, s. 22) uvádějí, že je ideální, pokud se na výzkumu mohou podílet různí odborníci – např. psychologové, ekonomové, mediální analytici, odborníci na určitou kategorii zboží. Jejich začlenění do výzkumu je sice finančně náročnější, ovšem marketingový výzkum je následně efektivnější. V praxi se často tým, který je odpovědný za celou koncepci výzkumu, dělí do různých rolí: většinou se jedná o analytickou skupinu, která výzkum navrhuje, zadává, analyzuje, případně i na něj dohlíží, a dále na část výkonnou, která výzkum provádí. Za celý výzkum poté většinou odpovídá konkrétní osoba, kterou bývá často manažer.

Předmět výzkumu se podle Cibákové a Bartákové (2007, s. 86) odvíjí také od toho, o jaký typ výzkumu se má jednat. Rozlišovány jsou tři druhy marketingového výzkumu: poznávací, popisný a kauzální. Poznávací výzkum se snaží zjistit to, co je dosud neznámé. Často se jedná o jeho volbu v případech, kdy firma potřebuje získat úvodní informace, z nichž bude následně vycházet při koncepci dalšího výzkumu, stanovování různých hypotéz. Popisný výzkum se soustřeďuje na popis určitého jevu, kdy se může jednat např. o stanovení profilu spotřebitele. Kauzální výzkum se zaměřuje na vztahy mezi příčinou a následkem.

Problém výzkumu je podle Foreta (2012, s. 23) zapotřebí definovat velmi jasně – neměl by být ani příliš úzce vymezen, ani příliš široce. Problém výzkumu může vzniknout z aktuální situace: např. na základě stížností zákazníků, změny na trhu apod.

Jak vysvětlují Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 74-75), lze si vypomoci účelem výzkumu, který umožňuje určit, proč by se měl určitý výzkum provádět. Po stanovení výzkumného problému dochází k formulaci výzkumných cílů, které se odvíjejí od výzkumného problému. Cílů bývá většinou více, nemělo by se ale jednat o příliš velký počet. Cíl vyjadřuje, co by měl výzkum zjistit. Je nezbytné, aby byly cíle výzkumu realizovatelné. Tím, že jsou definovány cíle výzkumu, je také určen jeho obsah. Obsahem bývá např. znalost produktu, spokojenost zákazníků apod.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 77) přibližují úvodní koncepci, kdy je formulován výzkumný problém a cíle výzkumu, zároveň také upozorňují na rozdíly mezi cíli zadavatele výzkumu a cíli výzkumu. Pakliže je např. zadavatelem majitel určité firmy, může být jeho cílem zvýšit počet zákazníků, zvýšit obeznámenost s produktem firmy. Problémem firmy může být nedostatek finančních prostředků. Problémem výzkumu však může být např.

neefektivní využívání finančních zdrojů, neznalost potřeb zákazníků, od čehož se posléze odvíjejí cíle výzkumu. Těmi mohou být identifikování vhodných zdrojů financí, identifikování procesů jejich využití a měření spokojenosti zákazníků. Obsahem výzkumu je pak např. využitelnost současných zdrojů firmy, celková spokojenost zákazníků nebo potřeby zákazníků.

Tahal a kol. (2017, s. 22) doplňují, že většinou jsou formulovány i hypotézy, které mají být testovány. Jedná se o výzkumné předpoklady, které provedený výzkum potvrdí, nebo vyvrátí. Je vhodnější formulovat hypotézy namísto výzkumných otázek, neboť hypotézy jasněji zaměřují prováděný výzkum. Také hypotéz se volí jen určité množství, nelze u rozsáhlejších výzkumů formulovat ke každému aspektu zkoumaného jevu, který výzkum sleduje.

Hypotézy vnímají jako přínosné též Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 78-79), a to zejména s ohledem na usnadnění volby výzkumného nástroje šetření (velmi často se jedná o dotazník nebo rozhovor). Hypotézy umožňují také snazší interpretaci zjištěných výsledků. Hypotézy by měly být kvantifikovatelné.

#### **1.4.2 Plán výzkumu**

Plán výzkumu znamená podle Cibákové a Bartákové (2007, s. 86) plán realizace a kontroly marketingového výzkumu. Určují se zejména údaje, které budou shromažďovány, volí se způsob sběru dat, tedy konkrétní metoda, technika, ale též se určuje výzkumný soubor. Je nutné též naplánovat, jakým způsobem budou získaná data analyzována, jaký bude rozpočet výzkumu, jaké budou úkoly pro jednotlivé účastníky výzkumu. Vypracován je harmonogram výzkumu a též kontrola celého plánu marketingového výzkumu. Je zapotřebí, aby byl celý plán zachycen písemně, samozřejmostí je jeho jasnost a srozumitelnost.

Foret (2012, s. 26-28) doplňuje, že plán výzkumu obsahuje také formulovaný předmět výzkumu, který by měl být teoreticky ukotven. Plán výzkumu zahrnuje také cíle výzkumu, případně i hypotézy, jsou-li stanoveny. Důležité je určení informačních potřeb, jejich struktura, zdroje, což se týká zejména sekundární analýzy. Vymezen bývá základní (cílový) a výzkumný soubor, zdůvodněna je jeho velikost, složení, navržen je časový a finanční plán. Dochází také k určení kontaktování respondentů. Výstupem je písemně zpracovaný projekt, součástí je i návrh metody výzkumu, tedy např. návrh dotazníku. Projekt je posléze podkladem pro jednání s firmou, pro kterou má být výzkum proveden. Často je přílohou smlouvy o dílo, která je uzavřena mezi zadavatelem výzkumu a realizátorem výzkumu.

Celý plán výzkumu je dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 83) vhodné ověřit ještě předtím, než je přistoupeno k realizaci výzkumu. Ověření dává možnost modifikace celého plánu marketingového výzkumu, lze odhalit různé chyby, které mohou být napraveny. Tato

fáze je označována jako orientační analýza. V praxi se často jedná o pilotáž. Základním záměrem pilotáže je ověřit, zda bude možné získat potřebné informace od respondentů výzkumného souboru. Pilotáž bývá prováděna na malé skupině, která je vybrána z cílové skupiny, tedy té části populace, která má být zkoumána a z níž také bude vycházeno při tvorbě výzkumného souboru. Pilotáž se liší od předvýzkumu, který je též prováděn ještě před samotným výzkumným šetřením. V rámci pilotáže dochází k získávání základních dat, a to jinou metodou či technikou, než která bude později ve výzkumu užita. Jestliže má být metodou výzkumu dotazování, je možné zvolit např. pozorování. Při předvýzkumu je opět vybráno několik osob z cílové skupiny, ovšem v tomto případě je již užita stejná metoda výzkumu, kdy dochází k ověřování, zda daný nástroj, zvolený ke sběru dat, bude pro budoucí respondenty srozumitelný. Jak pilotáž, tak i předvýzkum velmi napomohou vhodné koncepci výzkumu, šetří čas i finance a vedou k vyšší efektivitě posléze provedeného marketingového výzkumu.

Dle Foreta (2012, s. 27) je vhodné provést předvýzkum na menším vzorku osob, kdy by se mělo případně jednat maximálně o desítky osob, záleží také na velikosti výzkumného souboru a celé koncepci výzkumu.

### 1.4.3 Stanovení velikosti výzkumného souboru

V kvantitativních výzkumech je podle Soukupa a Kočvarové (2016, s. 512) zapotřebí vhodně zvolit výzkumný soubor, kdy je důležitá jeho velikost. V reálných podmínkách mnohdy není možné provést pravděpodobnostní výběr. Lze tak užít výběr nepravděpodobnostní. Obecně platí, že je vhodné získat co největší výzkumný soubor, neboť s rostoucí velikostí souboru klesá výběrová chyba. Základní vzorec pro výpočet velikosti výzkumného souboru je dle Soukupa a Kočvarové (2016, s. 521) následující:

$$n' = 1,96^2 \frac{PQ}{SE^2} \quad (1)$$

kde:  $n'$  základní odhad velikosti výběru  
 $P$  procentuální proporce, ve které se sledovaný znak v populaci vyskytuje  
 $Q$  procentuální proporce, ve které se sledovaný znak v populaci nevyskytuje, kdy  $Q = 100 - P$   
 $SE$  tolerovaná výběrová chyba, standardně se počítá s hodnotou 5 %

Vzhledem k tomu, že parametry P a O většinou výzkumník nezná, dosazují se za oba tyto ukazatele hodnoty 50 a 50. Dále platí, že velikost cílové populace neovlivňuje velikost výběru, tedy není nutné výsledek dále upravovat s ohledem na velikost cílové populace.

Hodnota 1,96 vyjadřuje koeficient spokojenosti u hladiny spolehlivosti 95 %, pakliže je tedy zvolena směrodatná odchylka 5 %, jak bývá doporučováno (FluidSurveys, 2015).

#### **1.4.4 Realizace výzkumu**

Jak vysvětlují Cibáková a Bartáková (2007, s. 86-87), realizace výzkumu se týká shromažďování, zpracování a analýzy informací. V tomto ohledu je nejnáročnější fáze shromažďování informací – v ní se také objevuje nejvíce chyb. Jak autorky dále přibližují, zprvu je vycházeno ze sekundárních zdrojů informací, které ovšem nemusí být relevantní, aktuální. Sekundární zdroje dělí do dvou skupin: na zdroje interní a zdroje externí. Interní zdroje se vztahují např. k prodeji výrobku, zákazníkům, je vycházeno z účetních výkazů, reklamací, objednávek apod. K externím zdrojům patří např. informace z ministerstev, výzkumných agentur či odborných článků, tisku, firemních publikací. Pakliže tyto informace nejsou dostačující, přistupuje se k získávání primárních informací, kdy se následně volí tři základní metody výzkumu, a to experiment, pozorování a dotazování.

Metody marketingového výzkumu vycházejí podle Kozla (226-228) z toho, o jaký typ výzkumu se jedná. Možnými volbami je kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvantitativní výzkum měří např. psychologický tržní podíl, známost značky, produktů, rozložení poptávky v čase, spotřební chování. Kvalitativní výzkum sleduje zejména postoje a preference zákazníků, a to jak k produktům, tak i k jejich dílčím aspektům (obal, cena apod.). V tomto případě se volí např. pozorování, pokusný nákup.

Kvantitativní výzkum by měl být podle Cibákové a Bartákové (2007, s. 87-88) reprezentativní, což znamená, že vytvořený výzkumný soubor vhodně zastupuje (reprezentuje) celou zvolenou populaci. Co se týče výzkumu kvalitativního, jedná se o jeho volbu zejména v případech, kdy firma nemá dostatek úvodních informací, které se váží k výzkumnému problému. Jedná se tedy o hlubší sondu, na jejímž základě lze následně provést navazující kvantitativní výzkum.

Rozhodnutí o typu výzkumu následně dle Foreta (2012, s. 39) určuje volbu techniky výzkumu. Upozorňuje na rozdíl mezi pojmy metoda a technika: metoda je obecnější přístup ke zkoumanému problému. Může se jednat např. o historickou metodu (sledování proměn daného jevu v čase) či komparativní metodu (porovnávání proměn problému na různých objektech).

Tahal a kol. (2017, s. 30) dělí metody marketingového výzkumu na deklarativní a dále na nedeklarativní. Deklarativní metody pracují s daty, která se týkají subjektivních názorů a pocitů respondentů. Získávána jsou tak měkká data (tvrdá data nejsou zatížena subjektivitou respondentů a jsou jimi např. automatizované záznamy firemních transakcí). Nedeklarativní metody pracují s daty, která přesně odrážejí realitu. Velmi často se marketingový výzkum zužuje na deklarativní metody, což ovšem nemusí být vždy vhodné. Je zapotřebí zvážit, do jaké míry jsou žádoucí či požadované subjektivní informace od respondentů, jak spolehlivě např. spotřebitel dokáže popsat určitý zkoumaný jev.

Technika výzkumu je podle Foreta (2012, s. 39) již zcela konkrétní způsob sběru primárních dat, přičemž k hlavním technikám výzkumu patří pozorování, dotazování a experiment.

Experiment se podle Tahala a kol. (2017, s. 32) nejčastěji provádí v situacích, kdy je zapotřebí otestovat dopad určité změny (např. změna provozní doby, úprava interiéru provozovny). Ideálně by měl být užit experimentální a kontrolní vzorek. Na experimentálním vzorku je daná změna testována, kontrolní vzorek jí není vystaven. Zajištěny musí být stejné podmínky pro obě skupiny.

Experiment může být podle Kozla (2006, s. 146) terénní nebo laboratorní. Terénní experiment probíhá v přirozeném prostředí (např. prodejna), zatímco laboratorní experiment probíhá v uměle vytvořeném prostředí, které může např. prodejnu simulovat. Rozdíl spočívá mimo jiné v chování účastníků výzkumu. Pakliže se jedná o laboratorní experiment, účastníci výzkumu většinou vědí, že se jej účastní, což může ovlivnit jejich chování, které je tak nepřirozené a nezachycuje to, k čemu byl experiment koncipován. Tím je následně negativně ovlivněna vnější validita, tj. platnost výzkumu. Zároveň dochází ke zvýšení interní validity, neboť tvůrci výzkumu mohou kontrolovat různé proměnné a celý průběh experimentu. Mezi terénní experimenty patří např. i tržní test, kdy jsou zjišťovány reakce spotřebitelů na nový produkt. Nevýhodou terénního experimentu může být vyšší finanční i časová náročnost.

Pozorování by mělo podle Tahala a kol. (2017, s. 32) probíhat v reálném, tedy přirozeném prostředí. Pozorován bývá často zákazník, kdy je důležité, aby o této skutečnosti dotyčný nevěděl. Pozorování se musí řídit jasnými, předem danými postupy, též je vycházeno z kritérií, která mají být sledována. V rámci pozorování se často užívají moderní technologické, jako např. kamera, různé čipy umístěné na nákupních košících. Autoři doplňují, že se v poslední době pozorování týká pohybu zákazníků v online prostoru.

Dotazování může být podle Kozla (2006, s. 151) písemné, telefonické nebo elektronické. Jak dále zmiňuje, písemné dotazování je nejvíce náročné, je tak zapotřebí dotazník

velmi dobře sestrojít a nepodcenit možný předvýzkum. Při písemném dotazování zodpovídá otázky sám respondent, dotazník tak musí pro něj být dostatečně srozumitelný, neměla by jej odradit např. délka dotazníku. Dotazování může probíhat přímo v terénu, další alternativou je využití zaslání dotazníku poštou – v takovém případě se přikládá ofrankovaná obálka, aby se zvýšila návratnost dotazníků. Telefonické dotazování více nárokuje čas respondenta. Elektronické dotazování je využíváno stále častěji. Výhodou je možnost začlenění do dotazníků různé grafiky (obrázky, videa), což zvyšuje motivaci respondentů k účasti ve výzkumu, ale též zpřesňuje pokládané otázky či je blíže specifikuje. Dotazování může být podle Cibákové a Bartákové (2007, s. 69) také osobní.

Cibáková a Bartáková (2007, s. 68-69) podávají další dělení dotazování. Dle míry standardizace se může jednat o standardizované či nestandardizované dotazování. Rozdíl se týká jasně určené podoby dotazníku, tedy počtu položek, jejich pořadí, možností odpovědí. Nestandardizované dotazování představuje rozhovor – ten může být hloubkový, kdy nejsou dopředu dány otázky, které budou pokládány, případně může být polostrukturovaný nebo strukturovaný. U polostrukturovaného rozhovoru jsou stanoveny základní otázky, které ovšem mohou být doplněny o další, navíc není nutné dodržet jejich pořadí. Rozhovor může být také skupinový.

Moudrý (2008, s. 67-68) doplňuje, že osobní rozhovor je vhodné zvolit v případě, kdy je dochází ke zjišťování složitějších problémů, které je nutné konkretizovat. Výhodou rozhovoru je jeho pružnost, možnost zkoumat daný jev do větší hloubky. Tazatel reaguje na výpověď dotazovaného, informace jsou navíc získávány rychle. Nicméně i tato technika má nevýhody, k nimž řadí ztrátu anonymity dotazovaného a možnost ovlivnění výsledků marketingového výzkumu osobou tazatele. Každý typ rozhovoru má své výhody a nevýhody. Telefonický rozhovor bývá rychlý, vykazuje nízké náklady. Skupinový rozhovor (též focusgroup) vyžaduje zkušeného tazatele, který řídí skupinový rozhovor. Tazatel musí být objektivní, a navíc by se měl dobře orientovat v problematice, která je předmětem výzkumu. Tento typ rozhovoru je však dle téhož zdroje velmi cenný, neboť mezi účastníky výzkumu dochází ke konfrontaci názorů, mohou vznikat i určité střety, které však přinášejí cenné informace, často pravdivější, méně ovlivněné osobou dotazovaného, který může regulovat to, co tazatel sděluje. Jestliže však skupinový rozhovor vyvolá u respondenta silnější emoce, emoční regulace je oslabena a zadavatel výzkumu tak získává pravdivější informace. Tento typ výzkumu je ovšem časově náročnější, též je náročnější na jeho organizaci a je spojen i s vyššími finančními nároky (pronajmutí prostor či zajištění prostor, v nichž bude focusgroup probíhat, osoby, které se focusgroup zúčastňují, navíc většinou dostávají za tuto účast zapláceno). Jako

další formy rozhovoru zmiňuje brainstorming a projekční techniky, které se obecně řadí ke kvalitativnímu výzkumu. Cílem brainstormingu je vyprodukovat co nejvíce originálních myšlenek, nápadů. Při projekčních technikách je respondentovi předkládán určitý podnět (např. obrázek, video), na který má dotyčný reagovat.

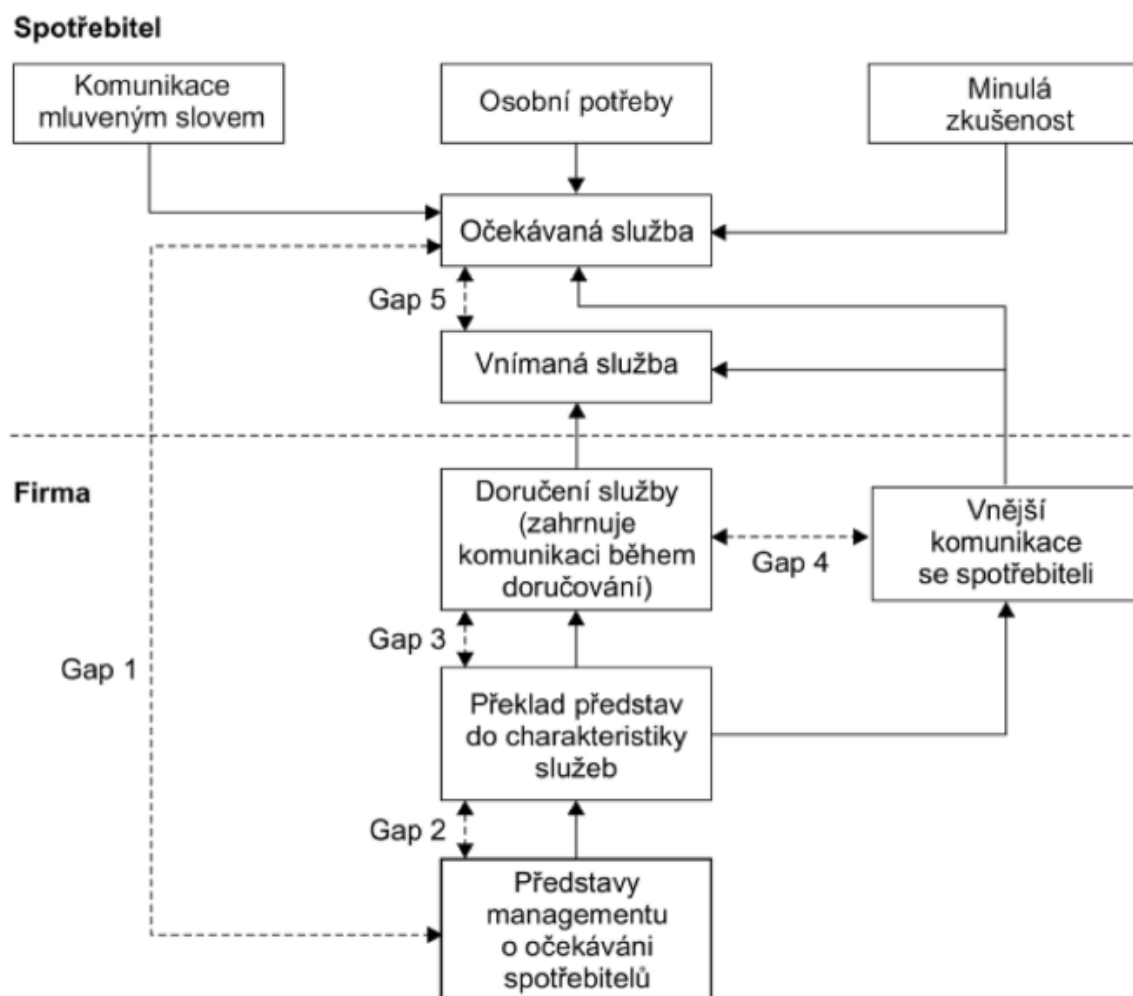
Gavora (2008, s. 122) vysvětluje, že při tvorbě dotazníku je nutné respektovat určené zásady. Dotazník se vytváří v návaznosti na cíl průzkumu a průzkumné otázky. V úvodu je zapotřebí představit se, uvést účel průzkumu, využití získaných výsledků, případně lze např. respondenty ujistit o zachování anonymity. Nezbytné je také vysvětlit způsob administrace dotazníku. Jednotlivé položky mohou být řazeny libovolně, složitější či osobnější položky je vhodné umístit do druhé části dotazníku. V závěru je vhodné respondentům poděkovat za účast v průzkumu.

Jak vysvětlují Cibáková a Bartáková (2007, s. 90-91), otázky v dotazníku mohou být otevřené (nejsou nabídnuty možné odpovědi), uzavřené (respondent volí z nabídnutých odpovědí) či polouzavřené, kdy kromě předem připravených odpovědí může respondent zvolit i odpověď vlastní. Často bývá užito škálování, které se nejčastěji volí v případě zjišťování názorů a postojů respondentů na dané téma. Respondent podává svoji odpověď na určité číselné stupnici, kdy intervaly mezi jednotlivými čísly jsou stejně velké a volba konkrétního čísla značí míru souhlasu nebo nesouhlasu s určitým výrokiem.

Volit lze i osvědčené a již vytvořené nástroje k měření spokojenosti zákazníka. Jednou z těchto metod je dotazníková metoda SERVQUAL, která dle Wagnerové a kol. (2011, s. 77-78) byla popsána již v roce 1985. Dotazník tvoří 5 oblastí (dimenzí), kterými jsou spolehlivost (schopnost firmy provádět servis v inzerované kvalitě), jistota (záruka poučeného, zdvořilého personálu, který je navíc schopen u zákazníků vzbudit důvěru), materiální zázemí (jedná se např. o informační materiály pro zákazníky, vzhled zařízení), empatie (poskytování pečlivého, odpovědného přístupu k zákazníkovi) a odpovědnost (připravenost pomoci zákazníkovi, poskytování kvalitního servisu). Jedinečné na tomto dotazníku je rozlišování mezi očekáváním zákazníka a jeho vnímáním, což vyjadřuje skutečnou interakci.

Jak uvádějí Rašovská a Ryglová (2017, s. 62-66), základní myšlenkou je, že spokojenost zákazníka je vyjádřena rozdílem mezi jeho očekáváním a skutečně vnímanou hodnotou získané služby. Tento rozdíl je vyjádřen anglickým termínem *gap*, přičemž platí, že kladná hodnota znamená spokojenost zákazníka, záporná hodnota naopak jeho nespokojenost. Spokojenost je posuzována v pěti dimenzích, kterými jsou hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatii. Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou je vyjádřen velikostí tzv. mezery (*gap*) (viz obrázek 4).





**Obrázek 4** Gap model

Zdroj: Parasuraman a kol. (1985, in Rašovská a Ryglová, 2017, s. 63)

Klíčové jsou v modelu mezery, tj. gap, kterých je celkem 5. Gap 1 značí rozpor mezi očekáváním zákazníků a představami managementu společnosti, gap 2 rozpor mezi názory managementu na to, co zákazník očekává, a standardy definovanými pro poskytování služby. Gap 3 je rozpor mezi definovanými standardy společností a skutečným poskytováním služby. Gap 4 je rozpor mezi tím, co firma uvádí, propaguje a poskytovanou úrovní služeb firmou. Gap 5 je hlavní výsledek, tedy celkový rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou služby (Rašovská a Ryglová, 2017, s. 62).

Předností tohoto postupu je v široké možnosti vyhodnocení a užití získaných výsledků. Lze určit význam jednotlivých dimenzí služby, zjistit tak, s čím jsou zákazníci nejvíce nebo nejméně spokojeni. Výzkum lze opakovat v čase, čímž firma získává potřebné informace o tom, jak je zákazníkem vnímána, co od ní očekává apod. (Rašovská a Ryglová, 2017, s. 95-100).

K hlavním výhodám dotazníku řadí Moudrý (2008, s. 70-72) možnost získat odpovědi na větší množství zvolených oblastí, ovšem respondenti nemusí odpovídat pravdivě. Chybí také flexibilita v dotazování a návratnost dotazníků nemusí být vysoká, což je ovšem z velké části dáno typem dotazování (poštou, na ulici apod.). Je také důležité, aby dotazník neobsahoval příliš mnoho položek, což by mohlo respondenty odradit od jeho vyplnění. Počet položek v dotazníku by neměl přesahovat 50 otázek, celkový čas na vyplnění dotazníku by neměl být delší než 20 minut. Dobré je zvýšit motivaci respondentů k vyplnění dotazníku např. odměnou nebo zdůrazněním významu účasti respondenta ve výzkumu. Samozřejmostí je dobré vizuální zpracování dotazníku, jednoduchost vyplňování.

Foret (2012, s. 47) doporučuje zaměřit se i na seřazení otázek v dotazníku. V úvodu by se měly objevit otázky zajímavé, nejdůležitější otázky je nejlepší umístit doprostřed dotazníku, složitější otázky mohou být v druhé polovině dotazníku.

To, jak validní výsledky jsou následně získány, závisí dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 90) také na volbě, resp. sestavení výzkumného souboru. Ten může být reprezentativní, kvazireprezentativní a nereprezentativní. Reprezentativní výzkumný soubor má stejné znaky a jejich stejné zastoupení, jako je tomu v případě výběrového souboru. U kvazireprezentativního výzkumu se může jednat o kvótní výběr: pro jednotlivé skupiny jsou stanoveny kvóty. Nereprezentativní výběr je sestaven většinou dle dostupnosti respondentů, bývá příležitostný a výsledky nelze generalizovat na populaci, k níž mají být vztaženy. Nicméně jeho výhodou je rychlé získání informací od respondentů.

V souvislosti s tím upozorňuje Kotler (2007, s. 415) na nevýhody elektronického dotazování. Tímto způsobem většinou nelze zajistit reprezentativní výzkumný soubor, pokud tedy nejsou cíleně oslovováni potřební, předem vybraní respondenti. Na elektronicky koncipovaný dotazník odpoví lidé, kteří se k němu na internetu dostanou, navíc tímto způsobem jsou většinou z výzkumu eliminováni lidé s nižšími příjmy, z nižších sociálních vrstev, kteří internet neužívají.

Kozel (2006, s. 152) doplňuje, že v případě využití externí firmy většinou probíhá dotazování s využitím tazatelské sítě, kterou taková firma disponuje. Výzkumný soubor tak bývá často reprezentativní, navíc firma disponuje proškolenými tazateli.

Co se týče analýzy dat, dle Vašítkové (2008, s. 75) je tato část většinou v kompetenci firmy, která výzkum provádí. Užívány jsou různé speciální statistické programy, které dokážou určit i možnou kauzalitu mezi zkoumanými jevy. Data bývají zpracována pomocí statistických metod.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 99-104) zdůrazňují nutnost kontrolovat sběr dat. Pakliže je zvolena externím firmou, většinou mají tazatelé průkaz, kterým se identifikují. Jsou také seznámeni s tím, že budou v terénu kontrolováni, jak výzkum provádějí. Kontrolu lze provádět např. i u telefonického dotazování. Tazatelé také podávají zprávu např. o počtu navštívených domácností, počtu provedených rozhovorů apod. Před samotnou analýzou dat dochází k jejich kontrole. Jestliže byl zvolen dotazník, archy, které nejsou zcela vyplněny (chybí odpovědi na některé otázky apod.), bývají vyřazeny a dále se s nimi nepracuje. Možností je i úprava dat – jedná se o vyřazení celé otázky, která tedy není vyhodnocována, jednat se může o přiřazení neutrální odpovědi či odpovědi, která se vyskytovala nejčastěji. Ovšem tato úprava dat by měla probíhat výjimečně a je-li to možné, je vhodnější celý neúplně vyplněný dotazník vyřadit. Data jsou dále tříděna do kategorií, resp. segmentů, což umožňuje mimo jiné zjišťovat možnou kauzalitu. Třídění dat do segmentů vychází z očekávání toho, co má být zjištěno.

#### **1.4.5 Vyhodnocení výzkumu**

K vyhodnocení výsledků výzkumu jsou užívány statistické metody. Dle Walkera (2013, s. 65) se statistika dělí na deskriptivní a inferenční. Obě formy se většinou v rámci vyhodnocení výzkumu kombinují. Deskriptivní statistika sumarizuje data, výstupem jsou různé grafy, tabulky, využíváno je absolutní a relativní četnosti při popisu výsledků, nebo dalších ukazatelů, jakými jsou průměr, modus, medián apod. Inferenční statistika umožňuje aplikovat zjištěné výsledky na celou populaci či populaci, kterou zastupuje výzkumný soubor, a to za předpokladu dodržení určitých zákonitostí, jakými je např. dostatečný počet respondentů.

Vyhodnocení dat se ovšem odvíjí od metody, která je užitá. Pracuje-li badatel s numerickými daty, volen bývá kvantitativní výzkum, k jehož vyhodnocení jsou voleny statistické metody. Oproti tomu kvalitativní výzkum s numerickými daty nepracuje, statistické metody tedy použít nelze (Reichel, 2009, s. 40).

V rámci marketingového výzkumu je často užívána SWOT analýza, která umožňuje určit následnou firemní strategii, a to vzhledem k vnitřním a vnějším podmínkám firmy. Sledována je podpora silných stránek firmy, omezení stránek slabých, využívání příležitostí a zabránění hrozbám. Je však nutné velmi dobře znát firmu a její okolí (Kozel, 2006, s. 39).

Důležité je též, jaká metoda sběru dat byla zvolena, neboť standardizované testy mají přesně určený způsob vyhodnocení dat. Příkladem je např. i ve vlastním výzkumu užitá metoda SERVQUAL, v níž lze podle Rudy, Augustové a Šímy (2012, s. 47) zjišťovat postoje zákazníků, zároveň určit, v jakých oblastech není zajištěna dostatečná kvalita služeb zkoumané firmy. Badatel tedy nejprve volí deskriptivní statistiku, následně může ale také přistoupit ke

statisticky náročnějšímu zpracování, kdy je prováděna analýza jednotlivých dimenzí a získané hrubé skóry jsou převáděny na vážené skóry. Tyto výsledky následně poskytují přesnější údaje o spokojenosti či nespokojenosti zákazníků.

Způsob vyhodnocení této metody je blíže popsán v kapitole 2.3.

#### **1.4.6 Interpretace výsledků a zpracování zprávy z výzkumu**

Neméně důležitou částí marketingového výzkumu, která může být opomíjena či nedostatečně zohledněna, je dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 131) zpracování zprávy z výzkumu, které předchází interpretaci zjištěných výsledků. Při jejich prezentaci je vhodné užívat grafického znázornění, nejčastěji pomocí tabulek, grafů.

Samotné výsledky výzkumu by měly být podle Vašítkové (2008, s. 75) zpracovány v podobě ucelených závěrů a jasných doporučení. Apeluje se na to, aby výstupní zprávy byly na vysoké úrovni, a to i po stránce formální. Interpretace je velmi důležitá – bez ní ztrácí marketingový výzkum význam. Je také nezbytné, aby ke zprávě přistoupila firma, která byla v roli zadavatele výzkumu, objektivně. Neměla by zkreslovat data či si je upravovat dle svých představ. Nutností je, aby lidé z firmy, kteří s předloženými výsledky výzkumu pracují, dobře rozuměli tomu, jaké výsledky získali.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 149) doporučují, aby každá zpráva z marketingového výzkumu obsahovala v úvodu souhrn, který shrnuje hlavní zjištění. Součástí zprávy by mělo být i krátké představení užití metodologie, pozornost je nutné věnovat zejména doporučením, která by měla být dostatečně podrobná. Velmi často také dochází k ústní prezentaci u zadavatele marketingového výzkumu. Ta může sloužit i k diskusi nad zjištěnými výsledky, reflexi identifikovaných chyb a postupech při jejich nápravě.

Tahal a kol. (2017, s. 257) zmiňuje, že by měla mít firma, která si výzkum zadá u specialisty, možnost kontrolovat dílčí kroky, resp. alespoň sběr a analýzu dat. Pozornost je zapotřebí věnovat zejména oddělování zjištěných výsledků od jejich interpretace. Realizátor výzkumu by tak měl umožnit co nejtransparentnější přístup k metodologii provedeného marketingového výzkumu, měl by poskytnout všechny informace, které jsou důležité pro posouzení validity tvrzení ve zprávě, publikovaná tvrzení by měla být dostatečně podložena daty. Nezbytné je dodržování etiky výzkumu. V tomto ohledu je významné Sdružení pro výzkum trhu a veřejného mínění SIMAR, které bylo založeno v roce 1995 a které mimo jiné průběžně uveřejňuje standardy v oblasti sběru a zpracování dat. Vydávány jsou také dalšími institucemi (např. ESOMAR – European Society for Opinion and Market Research, což je celosvětově uznávaná společnost, profesní asociace pro výzkum trhu a veřejného mínění,

jejímiž členy jsou i české marketingové společnosti) kodexy výzkumu trhu. V České republice také existuje právní úprava týkající se výzkumu trhu a veřejného mínění.

#### **1.4.7 Shrnutí teoretických aspektů**

Pro každou firmu je důležité vědět, co její zákazníci očekávají, ale též jak jsou spokojeni s produkty, které služba nabízí. Je tedy nezbytné, aby každá firma velmi dobře znala svého zákazníka, rozuměla řízení vztahu se zákazníky a nepodceňovala zjišťování spokojenosti zákazníků.

Za tímto účelem (tj. zjišťování spokojenosti zákazníků) jsou prováděny marketingové výzkumy, jejichž koncepce a hlavní zásady byly v kapitole popsány. Existuje mnoho různých metod zjišťování spokojenosti zákazníků. Je možné vytvářet vlastní dotazníky či vycházet z osvědčených postupů.

Jedním z nich je dotazník SERVQUAL, který byl užit i v rámci vlastního výzkumu popsaného v následující kapitole. Tento dotazník umožňuje srovnat očekávanou a vnímanou kvalitu zákazníkem.

Při realizaci výzkumu je nutné dodržet všechny postupy a zásady vedení marketingového výzkumu, popsané např. Tahalem a kol. (2017). Je tedy nutné explicitně stanovit cíl výzkumu, od kterého se odvíjejí výzkumné otázky. Zapotřebí je vhodně sestavit výzkumný soubor, dodržet etické zásady výzkumu, následně též výsledky vyhodnotit a interpretovat ve vztahu ke stanoveným cílům.

Zvolená metoda SERVQUAL je výhodná pro možnost srovnání úrovně poskytované kvality služeb vybrané firmy s jinými, konkurenčními firmami, především je možné tímto způsobem odhalit případné nedostatky a ty následně změnit tak, aby se zvýšila spokojenost zákazníka, konkurenceschopnost firmy, posíleno bylo její postavení na trhu. Důležité je ovšem provést výzkum dle doporučených postupů, získat výsledky využitelné v praxi.

## **2 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ, ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VEŘEJNÉ HROMADNÉ AUTOBUSOVÉ DOPRAVY V DANÉ OBLASTI A VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Kapitola přibližuje koncepci a metodiku realizovaného marketingového průzkumu autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o. Nejprve je stručně tato společnost představena. Dále je přiblížena v základní rovině koncepce průzkumu a uveden je cíl průzkumu a průzkumné otázky. Detailněji je popsáno, jakým způsobem byl vytvořen průzkumný soubor, jak bylo provedeno pilotní šetření, podán je též popis metody sběru dat a způsob jejich vyhodnocení. Představena je také společnost Zlatovánek spol. s r. o.

### **2.1 Cíle průzkumu a průzkumné otázky**

Hlavním cílem průzkumu bylo analyzovat spokojenost zákazníků s autobusovým dopravcem Zlatovánek spol. s r. o. Dílčím cílem bylo navrzení souboru změn v poskytování automobilové dopravy autobusovým dopravcem Zlatovánek spol. s r. o.

Od hlavního cíle průzkumu byly odvozeny následující průzkumné otázky:

PO1: S jakými atributy jsou zákazníci autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o. spokojeni?

PO2: S jakými atributy nejsou zákazníci autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o. spokojeni?

PO3: Jaké změny by měl realizovat autobusový dopravce Zlatovánek spol. s r. o., aby byli zákazníci více spokojeni?

### **2.2 Koncepce průzkumu**

Průzkum byl koncipován jako kvantitativní, metodou sběru dat byl dotazník. Jeho podoba je popsána v kapitole 2.2.3. Před vlastní realizací průzkumu bylo provedeno pilotní šetření. Data byla analyzována pomocí deskriptivní statistiky, přičemž dodržen byl postup vyhodnocení pro dotazník SERVQUAL.

Jak je z předchozí kapitoly zřejmé, zjišťována byla spokojenost zákazníků s autobusovým dopravcem Zlatovánek spol. s r. o., konkrétně tedy se službami, které tato společnost poskytuje svým zákazníkům.

Jako nejvhodnější způsob získání informací o spokojenosti zákazníků s tímto dopravcem byl zvolen dotazník SERVQUAL, který umožňuje zkoumat pět hlavních dimenzí spokojenosti, a to hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistotu a empatii.

Zkoumány tedy byly hmatatelné atributy, jakými jsou např. čistota vozidla, zajištění bezpečnosti zákazníků prostřednictvím bezpečnostních pásů, dobrého technického stavu vozidla, ale též atributy nehmatatelné, které převažovaly – jednalo se např. o pohotovou reakci na přání zákazníka, zdvořilost řidičů autobusů či zájem o potřeby zákazníka.

Spokojenost byla zjišťována od zákazníků tohoto dopravce. Osobní zkušenost s daným dopravcem byla jedním z kritérií výběru respondentů do průzkumu, dalším kritériem byl věk respondentů, konkrétně tedy dosažení zletilosti.

Již v úvodní části koncepce průzkumu byl vytvořen plán průběhu průzkumu, který je popsán v kapitole 2.3, a to včetně časového určení jednotlivých fází průzkumu.

V rámci tohoto plánu bylo také určeno, jakým způsobem budou data vyhodnocena, interpretována, přičemž klíčové bylo naplnění cíle průzkumu a průzkumných otázek.

## 2.3 Realizace průzkumu

Harmonogram průzkumu je uveden v tabulce 1.

**Tabulka 1** Harmonogram průzkumu

Termín	Činnosti, úkoly průzkumu
Březen 2020	Koncepce průzkumu, tvorba dotazníku
Duben 2020	Pilotní šetření
Duben – Květen 2020	Sběr dat
Květen 2020	Vyhodnocení získaných dat

Zdroj: autorka

Jak je z tabulky 1 patrné, v průběhu měsíce března byla formulována koncepce průzkumu (tj. cíl průzkumu, průzkumné otázky, rozhodnuto bylo o průzkumném souboru, metodě sběru dat, analýze získaných dat, realizaci průzkumu – způsobu, času). V dubnu bylo provedeno pilotní šetření a též v dubnu, zároveň i v květnu roku 2020 byla data sbírána.

Pilotáž byla provedena na vzorku 5 osob, jednalo se o osoby, které mají osobní zkušenost s daným autodopravcem a jsou zletilé. Tyto požadavky byly také kladeny na respondenty výzkumu. Na základě jejich zpětné vazby byla opravena formulace některých otázek tak, aby byly pro respondenty srozumitelné, upravena byla formální stránka dotazníku, tj. vytvořeno bylo přehlednější zobrazení tabulek, dotazník byl rozčleněn do čtyř částí (faktografické otázky, význam dílčích dimenzí poskytované služby, hodnocení autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o. a doplňující otázky).

Sběr dat probíhal dvojím způsobem. Dotazník byl vytvořen v tištěné a elektronické podobě. Elektronická podoba byla zvolena záměrně, pro případné doplnění počtu respondentů,

neboť v době realizace průzkumu bylo vlivem vládních opatření v souvislosti s pandemií covid-19 znemožněno veřejnosti volně se pohybovat, omezena byla také vnitrostátní doprava, lidé využívali autobusovou dopravu minimálně.

Dotazník byl primárně šířen v tištěné podobě, a to ve městech, obcích, ve kterých jezdí dopravce Zlatovánek spol. s r. o. Zároveň byl dotazník vyvěšen na serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz), v období od 17. 4. 2020 do 9. 5. 2020. Odkaz na elektronický dotazník byl šířen autorkou práce a osobami, které se zúčastnily pilotního šetření. Využívány byly osobní kontakty, sociální síť Facebook, Messenger, WhatsApp, e-mail. Zároveň osoby, které vyplnily dotazník v tištěné podobě, obdržely lísteček s odkazem na online dotazník a tímto způsobem tedy též šířil dotazník.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.4.3, je nezbytné zvolit správnou velikost průzkumného souboru, aby bylo možné získat potřebné údaje a využít je tak v praxi, např. v podobě doporučení pro daného autobusového dopravce.

Pro určení potřebné velikosti průzkumného souboru byl zvolen vzorec uvedený v kapitole 2.3.1, kdy byly do vzorce dosazeny hodnoty uvedené v kapitole 2.3.1. Výsledek činil po zaokrouhlení hodnotu 384. Tato hodnota tedy byla stanovena jako minimální počet respondentů v průzkumu.

Podoba dotazníku je uvedena v oddílu příloh (příloha A). Dotazník obsahoval úvodní představení, vysvětlení způsobu vyplnění dotazníků. První část (A) tvořily identifikační otázky. Část B a C tvořil dotazník SERVQUAL, který je blíže popsán v teoretické části, kapitole 1.4.4. V části B byla zjišťována váha zkoumaných dimenzí (jednalo se o dimenze hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie), kdy respondenti, tedy oslovení cestující autodoprovce Zlatovánek spol. s r. o., uváděli, jak důležité pro ně tyto dimenze jsou. Dotazník SERVQUAL byl uveden v části C, každou z dimenzí zastupovala tabulka obsahující zvolené faktory dané dimenze. Podoba dimenze 1 je uvedena v tabulce 2 – stejným způsobem byly respondentům předloženy k hodnocení faktory dalších čtyř dimenzí.



**Tabulka 2** Dimenze č. 1: Hmotné zajištění

Hmotné zajištění (faktory autobusové dopravy, které vnímáte)	Skutečná hodnota					Očekávaná hodnota				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Frekvence spojů v pracovních dnech										
Frekvence spojů o víkendech										
Frekvence spojů o svátcích										
Hustota zastávek										
Standardní vybavení autobusů (bezpečnostní pás, odpadkový koš apod.)										
Nadstandardní vybavení autobusů (Wifi, nápoje, časopisy apod.)										

Zdroj: autorka

Jak je z tabulky 2 patrné, u každého faktoru uváděli respondenti vnímanou, tj. skutečnou hodnotu a dále očekávanou hodnotu, s využitím pětistupňové škály, kdy hodnota 1 znamenala vynikající bodové hodnocení, hodnota 5 nedostatečné bodové hodnocení.

Část D tvořily dvě otázky, které se vztahovaly k průzkumné otázce č. 4.

Sběr dat byl ukončen k 10. květnu roku 2020. Provedena byla kontrola dotazníků, vyřazeny byly neúplné nebo nesprávně vyplněné dotazníky (více viz kapitola 3.1), následně bylo přistoupeno k analýze získaných dat.

Co se týče vyhodnocení získaných dat, části A-D byly vyhodnoceny s určením absolutní a relativní četnosti odpovědí na každou položku. Část B, v níž respondenti určovali hodnotu (váhu) každé z dimenzí, byla vyhodnocena s určením průměru získaných hodnot, tj. sečteny byly všechny uvedené hodnoty, výsledek byl vydělen počtem respondentů.

Část C byla vyhodnocena dle stanoveného postupu vyhodnocení dotazníku SERVQUAL. V rámci každé dimenze byl u každé položky, a to v rámci hodnoty skutečné i očekávané, určován průměr odpovědí na každou položku. Posléze byl zjišťován rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou, čímž byla zjištěna velikost tzv. mezery (gap).

Určováno bylo také vážené skóre, a to s využitím již dříve získané hodnoty (váhy) dimenze, která byla zjištěna v části B dotazníku. Rozdíl získaný odečtením očekávané hodnoty od hodnoty vnímané pro každou kategorii byl násoben touto váhou dimenze, takto získané hodnoty pro každou kategorii byly opět sečteny a vyděleny počtem kategorií v dimenzi, čímž byla získána vážená hodnota dimenze. Tato hodnota umožnila zjistit skutečnou spokojenost či nespokojenost respondentů s danými hodnotami.

Mezera 5 (gap 5) byla určena jako součet vážených hodnot dimenzí, vydělených počtem dimenzí (5) a vyjadřovala celkovou spokojenost nebo nespokojenost respondentů

s poskytovanými službami autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o. Platí, že kladná hodnota značí spokojenost, záporná nespokojenost respondentů se službami tohoto dopravce.

U otázky č. 7, která byla koncipována jako otevřená, byla k analýze dat zvolena metoda vytváření trsů. Dle Miovského (2006, s. 221) badatel třídí výroky dle obdobného obsahu do trsů (skupin, clusterů), kdy lze následně určit počet odpovědí, jejich absolutní a relativní četnost.

## **2.4 Představení společnosti Zlatovánek spol. s r. o.**

Představení společnosti Zlatovánek spol. s r. o. je podáno s využitím informací získaných přímo od tohoto dopravce, konkrétně z webových stránek této společnosti a dále přímo od dopravce.

Společnost Zlatovánek spol. s r. o. vznikla již v roce 1991. Jedná se o autobusového dopravce, který působí v Pardubickém kraji, se sídlem v Poličce. Zprvu byla společností zajišťována zájezdová doprava, později též městská a meziměstská, a to na celém Svitavsku. Později se působnost rozšířila na další regiony České republiky a též začala být nabízena mezinárodní doprava. V současné době firma provozuje pouze vnitrostátní dopravu v kraji Vysočina, Pardubickém a Královéhradeckém kraji, včetně městské hromadné dopravy v Poličce, Litomyšli a Bystřici nad Pernštejnem (Zlatovánek, 2020).

Vozový park tvoří dálkové autobusy, mikrobuses a minibusy, přičemž zákazníci si mohou objednat zájezd u společnosti, kdy si volí i typ autobusu, který si přejí v rámci daného zájezdu zajistit. Společnost začala provozovat také víkendové cyklobusové linky (Zlatovánek, 2020).

Co se týče vozového parku, ten byl obměněn na konci roku 2019 a začátkem roku 2020. Starší autobusy značky Karosa byly vyřazeny a nahrazeny autobusy značky SOR. Celkem firma disponuje 42 autobusy, žádný z autobusů nebyl hrazen s využitím dotací. Aktuálně má firma autobusy značky SOR, Mercedes, Iveco, Arwey, Groswey a Evadys. S výjimkou 8 autobusů mají všechny klimatizaci. Z celkového počtu 42 autobusů je 10 nízkopodlažních.

Obnova vozového parku je prováděna v případě potřeby, tj. v situaci, kdy vůz přestává splňovat podmínky bezpečnosti provozu (technický stav vozu), rozhodující je pro firmu také finanční otázka, neboť autobusy jsou vždy kupovány, firma nevyužívá dotací nebo úvěrů. Každý autobus stojí přibližně 4,5 mil. Kč bez DPH.

Na konci roku 2019 a začátkem roku 2020 se dle jednatelky firmy objevovaly stížnosti na technický stav autobusů. Po obnově vozového parku jsou stížnosti v této oblasti minimální. Na stížnosti reaguje firma do tří dnů, dle způsobu oslovení firmy telefonicky, e-mailem nebo písemně, formou dopisu. Stížnosti se často týkají toho, že autobus přijel pozdě na zastávku,

nezastavil, nečekal potřebnou dobu, ovšem dle jednatelky firmy nebývají většinou tyto stížnosti pravdivé. Každý vůz má GPS, lze tedy ověřit oprávněnost stížnosti. Jednatelka firmy uváděla, že zákazníci, zejména tedy děti často neuvádějí pravdu, vymýšlejí si, že autobus nepřišel, což tedy firma může snadno vyvrátit.

Stížnosti se také týkají čistoty vozů. Firma zaměstnává uklízeče, který vždy po skončení denního provozu vozy čistí. Mezi jednotlivými spoji provádí rychlý úklid řidič, který však nemá mnohdy dostatek času na potřebný úklid. Může se tedy stát, že vůz není v okamžiku, kdy přepravuje cestující, vždy řádně uklizen, stížnosti tedy mohou být oprávněné. V době pandemie byl posílen úklid a hygiena, po příjezdu autobusu z pravidelné autobusové linky dochází k jeho dezinfekci a úklidu, aktuálně by tedy měly autobusy vyjíždět na pravidelnou linku vždy čisté. Kontrola čistoty je prováděna každé ráno.

Jednatelka firmy přiznávala také stížnosti na chování řidičů, které mohou být často oprávněné, ne však vždy. Cestující jsou dle jednatelky často arogantní, vstupují do konfliktu např. poté, co jsou požádáni o prokázání průkazky na slevu. Řidiči absolvují každý rok školení na jednání se zákazníkem (v rozsahu 4 hodin, vždy přímo na pracovišti externě působící firmou), kromě toho také povinná školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) a školení požární ochrany. Pokud řidič působí i na trasách zahraničních, absolvuje školení mezinárodní dopravy AETR.

Provozní doba společnosti je ve všední dny od 3-19 hodin, v sobotu od 5-13 hodin, v neděli společnost nemá otevřeno pro zákazníky, byť pochopitelně autobusová doprava zajištěna je. Firma považuje za své priority kromě široké nabídky služeb pro zákazníky také zkušené řidiče, operativnost, individuální přístup ke klientovi (Zlatovánek, 2020).

## **2.5 Empirická analýza průzkumu spokojenosti zákazníků**

Společnost Zlatovánek spol. s r. o. zajišťuje dopravu cestujících v 15 vnitrostátních linkách v kraji Vysočina, Pardubickém a Královéhradeckém kraji.

Jedná se o tyto linky:

- 680036: Polička – Svitavy – Litomyšl – Vysoké Mýto – Holice – Hradec Králové;
- 680037: Polička – Proseč – Skuteč – Chrudim – Pardubice;
- 680038: Polička – Proseč – Skuteč – Chrudim – Pardubice – Hradec Králové;
- 680824: Polička – Sebranice – Poříčí u Litomyšle – Dolní Újezd – Litomyšl;
- 680825: Polička – Litomyšl;
- 680287: Polička – Sebranice – Litomyšl;
- 680828: Polička – Svitavy;

- 680829: Svitavy – Hradec nad Svitavou – Radiměř – Rohozná – Svojanov;
- 680833: Polička – Jedlová – Bystré – Svojanov – Bohuňov;
- 680835: Polička – Korouhev – Nedvězí – Bystré;
- 680839: Polička – Stašov – Rohozná – Svojanov – Bohuňov;
- 680840: Polička – Jedlová – Bystré – Harmanice – Olešnice;
- 840902: Nové Město na Moravě – Sněžné – Líšná-Javorák – Jimramov;
- 840903: Nové město na Moravě – Jimramov – Polička.

Nabídku spojů nemůže společnost rozšířit, neboť se musí řídit objednavatelem, kterým je Krajský úřad Pardubice.

V případě trasy z Poličky do Hradce Králové má dopravce zastávky v obcích: Polička (4 zastávky: autobusová stanice, Lezník – Haná, Lezník – škola, Lezník – dolní), Sebranice (též 4 zastávky – Pohora – horní, Pohora – ZD, Třemošná, restaurace), Lubná (9 zastávek – u mostu, ObÚ, pohostinství Skalka, u lípy, horní, u lípy, pohostinství Skalka, ObÚ, u mostu), Sebranice, Dolní Újezd, Litomyšl (4 zastávky – Pohodlí – restaurace, Nová Ves u Litomyšle, U Nemocnice, autobusové nádraží).

Trasa z Poličky do Hradce Králové obnáší zastávky v Poličce, Květné, ve Svitavách (2 zastávky – autobusové nádraží a železniční stanice), navazuje spoj z Litomyšli přes Hrušková do Vysokého Mýta, další trasa pokračuje z Vysokého Mýta přes Jaroslav, Ostřetín (Vysoká u Holic a bytovky) do Holic a poslední část úseku začíná v Holicích, pokračuje přes Chvojenec, Býšť, v Hradci Králové jsou 4 zastávky, a to Na Brně, Zimní stadion, Šimkova a Terminál HD.

Trasa z Poličky do Pardubic má následující zastávky: Polička (2 zastávky – autobusová stanice a masokombinát), Široký, Borová (železniční stanice a Kateřina), Proseč (5 zastávek – Paseky – rozhledna, Paseky – u pomníku, Záboří, náměstí), Zderaz, Perálec (Perálec, Perálec – Kutrín), Předhradí, Skuteč (4 zastávky – Lažany, náměstí, Bílý Kopeček, Příbylov), Chrast, Zaječice (škola a zdravotní středisko), Orel, Chrudim (4 zastávky – nemocnice vrátnice, Borzna, autobusová stanice, městské sady) a Pardubice (2 zastávky – 17. listopadu a autobusové nádraží).

Trasa z Poličky do Svitav má následující zastávky: Polička (3 zastávky – autobusová stanice, Hegerova, prodejna), Pomezí (3 zastávky – paseky, škola, rozcestí), Květná (3 zastávky – hostinec, posádka, Borová Krčma) a Svitavy (5 zastávek: Poličská, Národní dům, autobusové nádraží, Máchova alej, železniční stanice).

Trasa Svitavy – Svojanov vede přes zastávky: Svitavy (5 zastávek – autobusové nádraží, Máchova alej, Lány – samoobsluha, Lány – MŠ, Lány – škola), Hradec nad Svitavou (5 zastávek – samoobsluha, MŠ, obalovna, ObÚ, u kostela), Radiměř (4 zastávky – Nový Svět, lihovar, MŠ, dolní), Banín (statek a Jednota), Rohozná (5 zastávek – u kaple, ObÚ, pošta, škola, u mostu) a Svojanov-městečko.

Na trase Polička – Bohuňov jsou následující zastávky: Polička (5 zastávek – autobusová stanice, most, Modřec – kříž, Modřec-obalovna, Modřec – rybník), Jedlová (6 zastávek – horní, hostinec, ObÚ, Dolní Na rychtě, Dolní škola, Dolní transformátor), Bystré (6 zastávek – MěÚ, J. Vrchlického, Hamry – rozcestí, Hamry hostinec, Hamry mlýn, Hamry hotel Otakar), Svojanov (10 zastávek – odb. Manova Lhota, městečko, Starý Svojanov – dolní, Starý Svojanov – MŠ, Starý Svojanov – horní, Svojanov rozc., Svojanov – Předměstí, Svojanov – Dolní Lhota, Svojanov – Hutě, mlýn, Svojanov – Hutě), Bohuňov (Podskalí a náves).

Linka Polička – Olešnice zastavuje v následujících zastávkách: Polička (5 zastávek – aut. st., most, Modřec – obalovna, Modřec – rybník, Modřec – kříž), Jedlová (3 zastávky – horní, hostinec, ObÚ), Bystré (4 zastávky Na drahách, MěÚ, J. Vrchlického, Hamry – rozc.), Hartmanice (3 zastávky (dolní, horní, háj), Trpín (5 zastávek – Hlásnice – rozc., Hlásnice – točna, Hlásnice – rozc., horní, dolní), Kněževes (3 zastávky – rozc., Kněževes, Kněževes – rozc.), Olešnice – nám.

Spoj Nové Město na Moravě – Jimramov má následující zastávky: Nové Město na Moravě (8 zastávek – nemocnice, centrum, Dopravní terminál, Maršovice, Rokytno, hotel Medlov rozc., Paseky), Kadov, Kuklík (u dvora, Kuklík), Sněžné (3 zastávky – Vříšť, U Štursů, hotel Záložna), Daňkovice (Buchtův kopec sanát., Daňkovice), Krásné, Sněžné (3 zastávky – u Štursů, Vříšť-rozc., Vříšť-dolní), Líšná (3 zastávky – u hájenky, dolní, horní), Nový Jimramov – Jimravovské Paseky), Javorek (3 zastávky – odb., Javorek, odb.), Nový Jimramov (Rabuňka, Nový Jimramov) a Jimramov (Obecní úřad, GAMA).

Trasa Polička – Nové Město na Moravě má tyto zastávky: Nové Město na Moravě (8 zastávek – nemocnice, centrum, KD, Dopravní terminál, Sporten a. s., Pohledec – Jednota, Pohledec, Pohledecká skála), Věcov (8 zastávek – Koníkov, Odranec, Koníkov, Koníkov – u památníku, Roženecké Paseky, Roženecké Paseky – Štarkov, Věcov, Věcov – Jimramovské Pavlovice), Ubušín (Ubušín, rozc.), Jimramov (9 zastávek – Ubušín, Trhonice, Trhonice – VKK, nové domky, Obecní úřad, GAMA, Obecní úřad, Trhonice – odb., Sedliště), Borovnice (hor. zast., Borovnice), Korouhev (5 zastávek – dol. zast., kostel, pošta, kříž.), Polička (5 zastávek – Poličské strojírny II, Poličské strojírny I, Zákřejsova, most, aut. st.).

Firma také zajišťuje městskou hromadnou dopravu v Poličce, Litomyšli a Bystřici nad Pernštejnem. V letním období se též jedná o dva cyklobusy:

- 680017: Moravská Třebová – Svitavy – Polička – Proseč, Litomyšl – Česká Třebová – Vysoké Mýto;
- 680018: Polička – Svitavy – Moravská Třebová – Štíty – Králíky – Dolní Morava.

Některé spoje (delší trasy) ovšem nejezdí o svátcích nebo víkendových dnech – příkladem je trasa Polička-Nové Město na Moravě.

Cena za jízdné se odvíjí od délky trasy a též případného přiznání slevy, kterou mají držitelé průkazů ZTP-ZTPP, žáci ve věku 6-26 let, cestující starší 65 let, kdy každá z těchto skupin cestujících má přiznanou slevu, tito cestující tedy hrají jen 25 % z ceny plného jízdného. Jako příklad lze uvést trasu o délce 1-2 km, na které činí běžné jízdné bez slevy 8 Kč, u uvedených skupin cestujících pouze 2 Kč. Ceny jsou zveřejněny u každého jízdního řádu na zastávkách. Cenovou politiku tvoří společnost OREDO, společnost Zlatovánek ji musí respektovat.

Cenová politika i určování možnosti nastavení spojů neplatí pouze pro společnost Zlatovánek, ale též pro konkurenci. Dva hlavní konkurenti společnosti Zlatovánek spol. s r. o., tj. ČSAD Ústí nad Orlicí a Arriva Východní Čechy provozují přibližně 90 % všech meziměstských autobusových linek v Pardubickém kraji (Půlpán, 2019). Společnost Zlatovánek spol. s r. o. tedy zajišťuje v kraji menší objem autobusových linek, což ovšem může být dáno mimo jiné i kvalitou poskytovaných služeb. Dvě uvedené konkurenční společnosti se např. v loňském roce účastnily soutěže o zajištění regionální dopravy na dobu jednoho roku. Požadavkem mimo jiné byla kvalita vozového parku (Půlpán, 2019), která je tedy mnohem vyšší, než je tomu u zkoumané společnosti. Pochopitelně obě tyto firmy mají dlouholetou tradici, dostatečné finanční zázemí.

Pro bližší představu lze uvést přepravu cestujících v měsíci únoru roku 2020. Převezeno bylo 68 282 osob. Z tohoto počtu se jednalo o 41 768 cestujících ve věku od 6 do 18 let (lze volit tarify na 7 dnů, 30 dnů, 90 dnů a jednorázové jízdné s danou slevou), 8 499 cestujících ve věku 18-26 let (kromě jednorázového jízdného se jedná o tarify ve stejné délce, jako je tomu u dětí od 6 do 18 let) a přepraveno bylo též 9 917 osob ve věku 65 a více let. Počet cestujících je s výjimkou prázdnin, svátků a víkendů v každém měsíci přibližně stejný. Evidence dle pohlaví cestujících není vedena.

Stáří autobusů odpovídá celorepublikovému průměru, tj. 12-15 let, nicméně vozy bývají vyřazovány dle technického stavu. Každý rok je najeto přibližně 1 900 000 km. Společnost dbá na technický stav vozidel – absolvovány jsou pravidelné prohlídky, servis, každý vůz musí mít

schválené emise a každý rok je prováděna státní technická kontrola (STK) u každého vozu. Kontroly bývají velmi přísné, dopravce si tak nemůže dovolit nedodržovat stanovené povinnosti a zákony. Pakliže má vůz poruchu, a to přímo na lince, řidič nahlásí závadu a vyjede k němu pracovník z dílny. Pakliže je zřejmé, že nebude možné vůz opravit ihned, je oprava provedena v servisu.

Autobusy na delších linkách mají Wifi, klimatizací jsou vybaveny všechny autobusy. V autobusech je odpadkový koš, každé sedadlo má bezpečnostní pás, jeho funkčnost je kontrolována každé ráno uklízečem.

Na webových stránkách *Najisto* lze nalézt recenze zákazníků autodopravců. I když se jedná v případě autodopravce Zlatovánek spol. s r. o. pouze o zpětnou vazbu 11 cestujících, všechny tyto reakce jsou negativní – řidiči dle daných cestujících během jízdy odpovídají na osobní zprávy na mobilním telefonu, uvedena byla zkušenost, kdy řidič cestujícího podvedl, resp. uvedl v omyl (sdělil cestujícímu, že mu poskytuje zlevněné jízdné, i když na to daný cestující neměl nárok, ve skutečnosti však dotyčný slevu nedostal), řidiči jsou hodnoceni jako neslušní, a to i vůči dětem nebo seniorům, navíc někteří cestující uváděli, že řidič během jízdy konzumoval alkohol (Najisto, ©2018).

Co se týče úklidu autobusů, v tomto případě mohou nastávat obtíže během jízdy na určitých linkách, kde jsou tzv. rychlé obraty – řidič nemá dostatek času mezi jednotlivými jízdami na úklid. Dle společnosti Zlatovánek spol. s r. o. však firma mívá ročně přibližně jen 10 oficiálních stížností, nejčastěji od mužů. Ty jsou co nejdříve (pokud možno obratem) řešeny. Doposud firma vracela pouze ve dvou případech cenu za jízdné, a to v souvislosti se stížnostmi na nepřiznání slevy. Pakliže řidič nedodrží např. objížďku, cesta trvá déle, než by měla, je zákazníkovi doporučeno najmout si taxi a cena za taxi je uhrazena proti dokladu na bankovní účet cestujícího.

Řidiči jsou pravidelně proškolení v Autoškole Hlinsko, školení trvá každý rok v rozsahu 8 hodin, školitele volí majitel autoškoly. Cílené školení na chování řidičů bývá prováděno přímo ve firmě, externím školitelem, v rozsahu 4 hodin ročně. Kromě toho absolvují všichni zaměstnanci pravidelné školení BOZP a školení požární ochrany.

Na základě těchto poznatků tak lze provést SWOT analýzu z hlediska zákazníka, která je uvedena v tabulce 3.

**Tabulka 3** SWOT analýza společnosti Zlatovánek spol. s r. o.

<b>Strengths (S) - silné stránky</b>	<b>Weaknesses (W) - slabé stránky</b>
Dodržování předpisů a zákonů	Absence Wifi ve všech vozech
Důraz na bezpečnost cestujících	Nemožnost úklidu na všech linkách
Velký počet linek a zastávek	Málo obsahu na webových stránkách
Nabídka cyklobusů	Nezajištění některých spojů o svátcích a víkendech
Široká nabídka tarifů	
Proškolený personál	
Rychlá reakce na stížnosti a potřebu informací	
Vybavenost autobusů klimatizací	
Pravidelný úklid	
Rychlá reakce na závadu vozu	
<b>Opportunities (O) - příležitosti</b>	<b>Threats (T) - hrozby</b>
Více spojů ve stávajících krajích	Politika obměny vozového parku
Zvýšení frekvence spojů	Konkurence
Rozšíření spojů do jiných krajů	Regulace nabídky ze strany Krajského úřadu Pardubice
Zlepšení služeb pro cestující	

Zdroj: autorka

Obsah jednotlivých položek je následující:

Strengths (S) – silné stránky:

- dodržování předpisů a zákonů: firma dbá na dodržování předpisů a zákonů, které se týkají např. udržování technického stavu vozu na předepsané úrovni (pravidelné kontroly, servis), školení pracovníků (BOZP, školení požární ochrany, školení řidičů autobusů) dodržování cenové předepsané cenové politiky;
- důraz na bezpečnost cestujících: kromě pravidelných kontrol technického stavu vozidel jsou vozy vybaveny bezpečnostními pásy a dalšími bezpečnostními prvky;
- velký počet linek a zastávek: společnost využila veškerých možností zajištění spojů, určených ze strany Krajského úřadu Pardubice. V mnoha obcích je několik zastávek, zákazníci tedy mají dopravu ze strany společnosti dostupnou;
- nabídka cyklobusů: nabídka cyklobusů dává konkurenční výhody firmě. Firma působí v atraktivním turistickém regionu, vhodném pro cyklistiku;



- široká nabídka tarifů: tarify lze volit dle věku či požadované doby k využívání autodopravce;
- proškolení personál: pracovníci zajišťující komunikaci se zákazníky v centrále firmy hovoří anglicky, řidiči absolvují povinná školení (BOZP apod.), navíc též každoroční školení zaměřené na komunikaci se zákazníkem;
- rychlá reakce na stížnosti a potřebu informací: stížnosti jsou většinou vyřizovány bez prodlení, firma je ochotná uhradit cestujícím škodu vzniklou řidičem;
- vybavenost autobusů klimatizací: klimatizace stále nejsou u českých vnitrostátních autobusových dopravců pravidlem, firma má vybavené klimatizací všechny autobusy;
- pravidelný úklid: úklid je prováděn každý den (dezinfekce), v rámci možností je prováděn řidičem úklid vozu na konci spoje;
- rychlá reakce na závadu vozu: v případě opravitelné závady bývá provedena oprava přímo na místě, není-li to možné, je vyslán náhradní vůz.

#### Weaknesses (W) – slabé stránky:

- absence Wifi ve všech vozech: Wifi je dnes požadavkem nejen mladých lidí a mělo by být samozřejmostí, že je Wifi sítí vybaven každý vůz;
- nemožnost úklidu na všech linkách: na některých linkách s „rychlým obratem“, kdy řidič ukončí jízdu a vzápětí pokračuje další, nelze řádně provést úklid vozu po přepravených cestujících;
- málo obsahu na webových stránkách: webové stránky obsahují pouze základní údaje. Chybí např. přehled nabízených linek, ceník dopravy, výroční zprávy;
- nezajištění některých spojů o svátcích a víkendech: spoje na delších linkách nejsou zajišťovány celoročně;

#### Opportunities (O) – příležitosti:

- více spojů ve stávajících krajích: firma získá více zákazníků, zvýší svoji konkurenceschopnost, zisk, který lze následně investovat např. do koupě nových autobusů;
- zvýšení frekvence spojů: firma uspokojí přání zákazníků, kteří její služby kvůli nízké frekvenci spojů nevyužívají, zvýšení konkurenceschopnosti, zisku;
- rozšíření spojů do jiných krajů: posílení konkurenceschopnosti na celém trhu v ČR, zvýšení obeznámenosti s firmou ze strany veřejnosti, nárůst počtu cestujících;

- zlepšení služeb pro cestující – větší zájem o autodopravce ze strany náročnějších cestujících (požadavek na Wifi, možnost občerstvení na delších linkách apod.).

#### Threats (T) – hrozby:

- politika obměny vozového parku: firma nakupuje vozy již užitě, byť bezpečné, nevyužívá dotace, nejsou tak zajištěny zcela nové vozy, což může odradit využití služby některými zákazníky;
- konkurence: firma má v krajích, kde působí, silnou konkurenci, což značně omezuje nabídku služeb pro cestující, přilákání nových cestujících;
- regulace nabídky ze strany Krajského úřadu Pardubice: firma nemůže expandovat tak, jak by si přála, regulovány jsou spoje, cena za jízdné.

Na základě provedené SWOT analýzy lze doporučit následující:

- S-O strategie: rozvíjet silné stránky s využitím příležitostí, které společnost Zlatovánek spol. s r. o. má, tj. usilovat o získání možnosti rozšíření spojů v kraji, případně v jiných krajích, obdobně posílit frekvenci spojů. Poměrně široké pole působnosti se týká oblasti nabídky služeb cestujícím: Wifi v každém voze, na delších tratích možnost občerstvení, nabídka denního tisku apod.;
- W-O strategie: odstranit maximum slabých stránek, s využitím informací, kterými firma disponuje – zajištění Wifi do každého vozu, zajištění spojů o svátcích, víkendových dnech;
- S-T strategie: využití silných stránek pro oslabení hrozeb, tj. např. zvážit změnu cenové politiky, usilovat o větší zastoupení v krajích, např. jednáním s kompetentními pracovníky na Krajském úřadě Pardubice;
- W-T strategie: oslabení hrozeb plynoucích ze slabých stránek firmy. To se týká zejména oslabení konkurence posílením spojů, zlepšením nabídky služeb pro zákazníky.

### 3 VYHODNOCENÍ MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU

V kapitole je nejprve vyhodnocena návratnost dotazníků, charakterizován je též průzkumný soubor. Dále jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, tedy vyhodnocení částí B-D. V závěru kapitoly jsou získané výsledky shrnuty, a to ve vztahu k formulovaným průzkumným otázkám.

#### 3.1 Návratnost dotazníků

Vzhledem k omezené možnosti distribuce dotazníků, dané opatřeními Vlády ČR, nebylo možné provést naplánovanou distribuci dotazníků mezi zákazníky společnosti Zlatovánek spol. s r. o. Smluveny byly možnosti šíření dotazníku v autobusech tohoto dopravce, předávání řidiči autobusů. Distribuce v návaznosti na uvedená opatření byla prováděna online průzkumem, kdy odkaz na online dotazník byl šířen na sociální síti Facebook, dále byl použit Messenger, WhatsApp, e-mail. Prvotně byli oslovováni blízcí autorky, kteří prostřednictvím elektronické komunikace či osobního kontaktu předávali dotazníky dále. Online průzkumem bylo získáno celkem 275 dotazníků.

Dotazníky byly také šířeny osobně, a to na zastávkách dopravce, vždy jednu hodinu denně v měsících duben až květen, v rámci možností (dodržování hygienických pravidel daných Vládou ČR), předány byly také pracovníkům ve vybraných otevřených prodejnách (samoobsluha, květinářství, prodej elektrotechniky, optika). V případě distribuce tištěných dotazníků bylo celkem rozdáno osobám, které se na sběru dat podílely, 200 dotazníků. Vráceno jich bylo 155, tj. návratnost dotazníků v tomto případě tvořila 77,5 %.

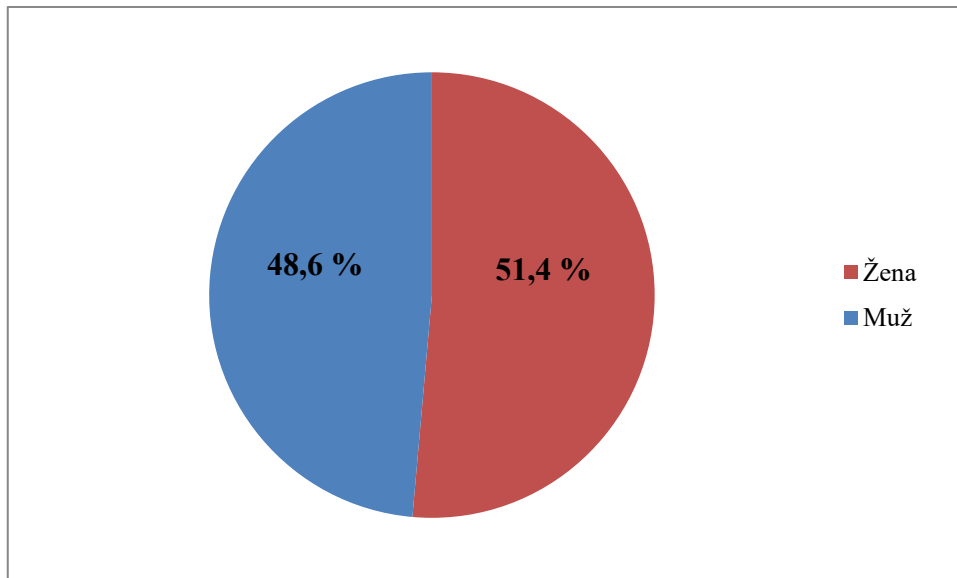
Získaných 430 dotazníků bylo překontrolováno, neboť bylo zapotřebí zařadit do průzkumného souboru pouze zcela vyplněné dotazníky. Po této kontrole bylo 14 dotazníků vyřazeno. Důvody byly následující:

- nevyplnění některé z položek faktografických otázek (3 dotazníky);
- bylo vynecháno hodnocení dimenzí, z něžž byla zjišťována váha dimenze (2 dotazníky);
- v rámci faktografických otázek bylo uvedeno, že dotyčný autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o. vůbec nevyužívá (6 dotazníků);
- chybělo vyplnění některé z kategorií v rámci pěti zkoumaných dimenzí (3 dotazníky).
- Celkový počet respondentů v průzkumu tak činil 416 osob. Průzkumný soubor je popsán dále v textu.

### 3.2 Charakteristika průzkumného souboru

Vzhledem k tomu, že výpočtem velikosti průzkumného souboru byla stanovena jako minimální počet respondentů hodnota 384, velikost průzkumného souboru 416 osob naplňuje požadavek na minimální velikost průzkumného souboru.

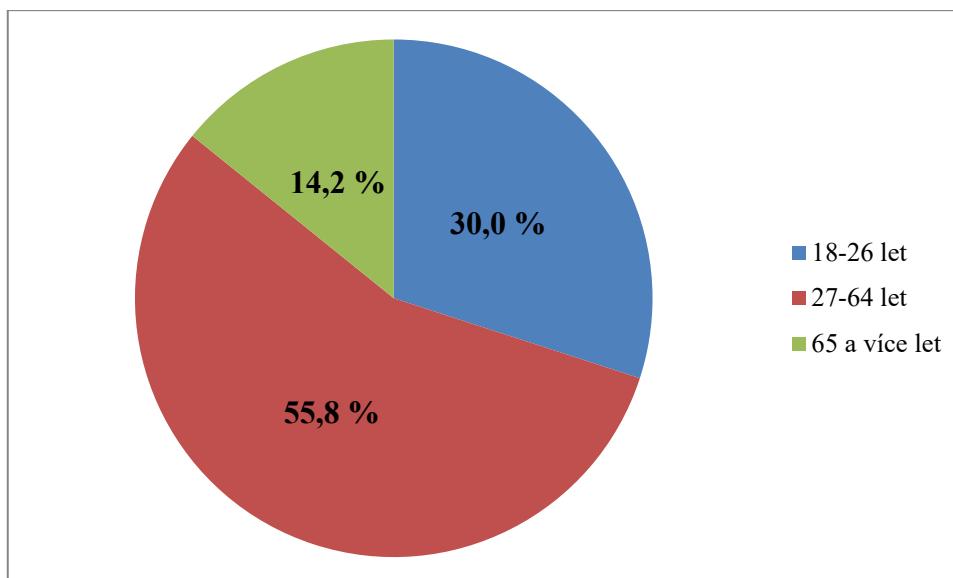
Přehled rozdělení průzkumného souboru z hlediska pohlaví je uveden na obrázku 5.



**Obrázek 5** Pohlaví respondentů (zdroj: autorka)

Jak je z obrázku 5 patrné, průzkumný soubor byl rozložen z hlediska pohlaví téměř shodně, kdy byly s mírnou převahou více zastoupeny ženy, kterých bylo 214 (51,4 %), zatímco mužů bylo 202 (48,6 %).

Na obrázku 6 je uvedeno rozložení průzkumného souboru z hlediska věku. Z obrázku 6 je patrné, že více než polovina respondentů byla ve věku 27-64 let. Jednalo se o 232 (55,8 %) respondentů. Tato věková kategorie byla z hlediska věku nejširší, tedy nejvyšší zastoupení není překvapující.



**Obrázek 6** Věk respondentů (zdroj: autorka)

Další dvě kategorie zahrnují kategorie cestujících, kteří mají celorepublikově slevy u vnitrostátních dopravců (autobusových i železničních). Jejich zastoupení v průzkumném souboru je tedy žádoucí a jak je prezentováno na obrázku 6, z těchto dvou skupin převažovali respondenti ve věku 18-26 let, kterých bylo 125 (30 %), zatímco osob ve věku 65 a více let bylo v průzkumném souboru 59 (14,2 %). Tento nepoměr mohl být způsobem sběrem dat, značně ovlivněným pandemickou situací – online průzkumné šetření nemuselo vyhovovat osobám vyššího věku, kteří mají menší zkušenost s elektronickými médii.

Pro větší přehlednost je uvedeno v tabulce 4 rozložení průzkumného souboru z hlediska pohlaví i věku.

**Tabulka 4** Respondenti dle věku a pohlaví

Respondenti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ženy 18-26 let	51	12,2 %
Ženy 27-64 let	131	31,5 %
Ženy 65 a více let	32	7,7 %
<b>Celkem</b>	<b>214</b>	<b>51,4 %</b>
Muži 18-26 let	74	17,8 %
Muži 27-64 let	101	24,3 %
Muži 65 a více let	27	6,5 %
<b>Celkem</b>	<b>202</b>	<b>48,6 %</b>

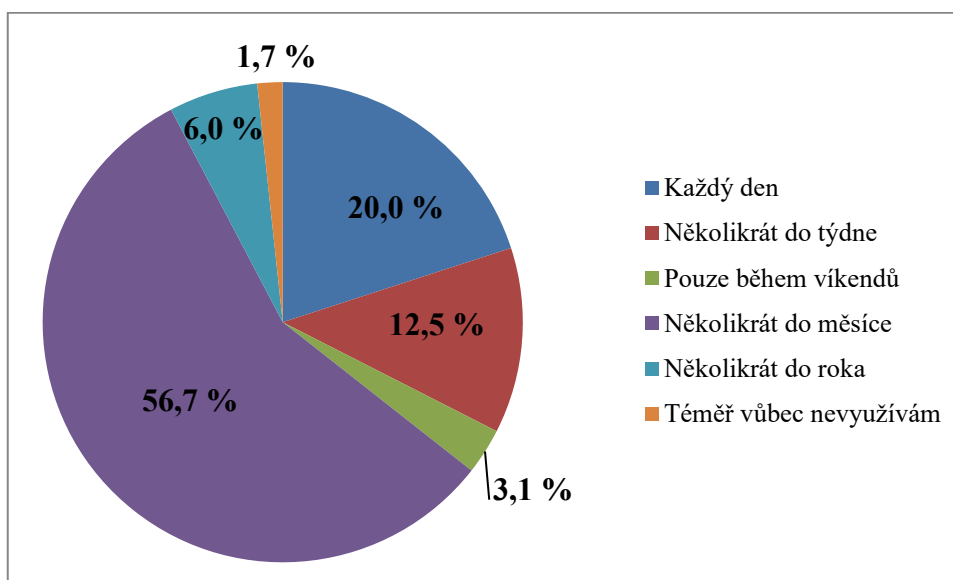
Zdroj: autorka

V tabulce 4 je uvedeno, že pouze u kategorie věku 18-26 let převažovali z hlediska pohlaví muži, kterých bylo v průzkumném souboru celkem 74 (17,8 %), zatímco u žen ve věku 18-26 let se jednalo o 51 (12,2 %) respondentů.

V dalších dvou věkových kategoriích byly více zastoupeny ženy, rozdíly mezi muži a ženami co se týče procentuálního zastoupení v těchto kategoriích nebyly příliš výrazné, tedy i v tomto ohledu bylo rozložení průzkumného souboru rovnoměrné z hlediska pohlaví, což lze hodnotit kladně, neboť autodopravu využívají muži i ženy.

Ve věkové kategorii 27-64 let, která byla tedy v průzkumném souboru zastoupena nejvíce, se jednalo o 131 (31,5 %) žen a 101 (24,3 %) mužů.

Obrázek 7 obsahuje rozložení průzkumného souboru z hlediska využívání autodopravce Zlatovánek spol. s r. o.



**Obrázek 7** Frekvence využívání autodopravce Zlatovánek, spol. s r. o. (zdroj: autorka)

Jak již bylo uváděno v kapitole 2.3, vyloučeny byly odpovědi, kdy respondenti zmiňovali, že autodopravce Zlatovánek spol. s r. o. vůbec nevyužívají. Nicméně volba možnosti *téměř vůbec nevyužívám* již byla považována za splnění kritéria účasti respondenta v průzkumu. Tito respondenti mají zkušenost s autodopravcem Zlatovánek spol. s r. o., pravděpodobně opakovanou. Může být negativní, kdy by tedy nebylo vhodné a v pořádku z hlediska etiky a reprezentativnosti průzkumného souboru tyto respondenty z průzkumného souboru vyloučit, neboť záměrem je získat co nejvíce pravdivá a spolehlivá data. Také pro společnost Zlatovánek spol. s r. o. by mělo být důležité znát zpětnou vazbu i od zákazníků, kteří s jejími službami

nebyli spokojeni. Nicméně jedná se o domněnku. Důvody pro nevyužívání tohoto dopravce mohly být různé (vyšší věk, preference jiného druhu dopravy apod.).

Celkem 7 (1,7 %) respondentů uvedlo, že autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r.o. téměř vůbec nevyužívá. Frekvenci *několikrát do roka* uvedlo 25 (6 %) respondentů

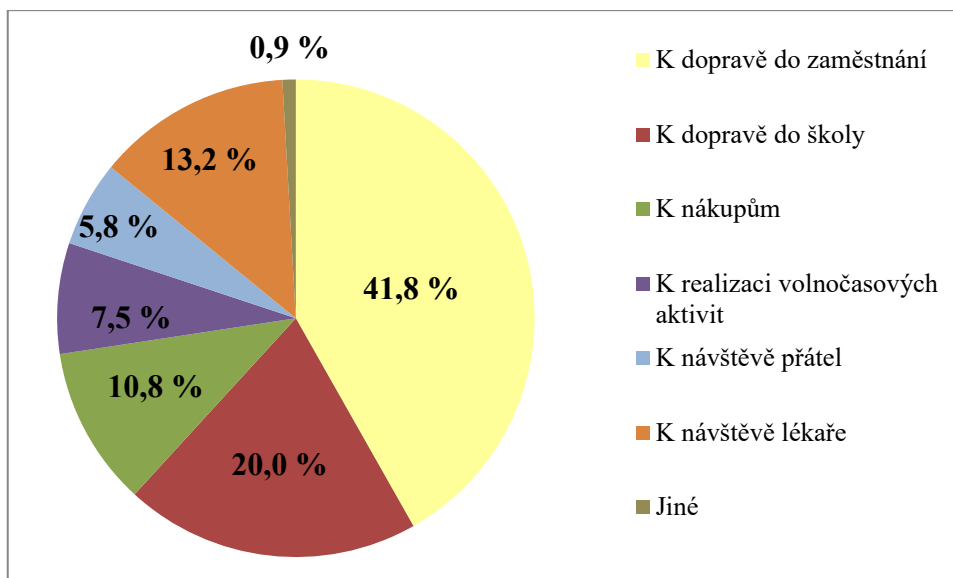
Největší zastoupení měla odpověď *několikrát do měsíce*, kterou podalo 236 (56,7 %) respondentů, tedy více než polovina respondentů. Dále již byly uváděny odpovědi vyjadřující ještě vyšší frekvenci než *několikrát do měsíce*.

Celkem 83 (20 %) respondentů odpovědělo, že využívá tohoto dopravce každý den, dalších 52 (12,5 %) respondentů uvedlo, že využívá autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o. *několikrát do týdne* a dalších 13 (3,1 %) respondentů využívá tohoto dopravce pouze během víkendových dnů.

Celkově tedy 384 (92,3 %) respondentů využívá zkoumaného autobusového dopravce minimálně *několikrát do měsíce*, což lze hodnotit s ohledem na výpovědní hodnotu průzkumu velmi kladně. Marketingový průzkum zjišťující spokojenost zákazníků se službami určité firmy by měl být vždy proveden na vzorku, který má s danou firmou dostatečnou osobní zkušenost, může tak zhodnotit kvalitu nabízených služeb.

Zároveň lze považovat za cenné, že průzkumný soubor tvořili i respondenti, kteří tohoto dopravce využívají méně. Jak již bylo uváděno, může se jednat o zákazníky, kteří nejsou s dopravcem spokojeni, jsou zvyklí na jiný standard služeb, ale též např. o osoby, které mají zdravotní omezení, je pro ně vhodnější např. osobní automobilová doprava apod. Průzkum tedy umožňuje zachytit hodnocení různých respondentů, s různou zkušeností, různými potřebami, což je významnou zpětnou vazbou a zároveň daty, které lze využít pro případnou marketingovou kampaň, která by umožnila zvýšit obeznámenost veřejnosti zejména v Pardubickém a Královéhradeckém kraji s autodopravcem Zlatovánek spol. s r. o.

Poslední položka obsažená v oddílu A se týkala důvodu využívání autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o. Zjištěné výsledky jsou uvedeny na obrázku 8.



**Obrázek 8** Důvody využívání autodopravce Zlatovánek spol. s r. o. (zdroj: autorka)

U této otázky byla uvedena i možnost *autobusovou dopravu vůbec nepoužívám*. Tato možnost nebyla vůbec respondenty zvolena, což je tedy dáno tím, že osoby, které v předchozí odpovědi uvedly, že vůbec nevyužívají autodopravce Zlatovánek spol. s r. o., byly z průzkumného souboru vyřazeny.

Z obrázku 8 je zřejmé, že nejčastěji respondenti využívají tohoto dopravce k dopravě do zaměstnání, což uvedlo 174 (41,8 %) respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla doprava do školy, kterou zvolilo 83 (20 %) respondentů.

Autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o. využívá k nákupům 45 (10,8 %) respondentů, k realizaci vlastních volnočasových aktivit 31 (7,5 %) respondentů, k návštěvě přátel 24 (5,8 %) respondentů, k návštěvě lékaře 55 (13,2 %) respondentů.

Vlastní odpověď zvolili 4 (0,9 %) respondenti. Jednalo se o tyto odpovědi:

- „školní výlet“;
- „to je různé“;
- „někdy do zaměstnání, někdy k nákupům, někdy k přátelům a někdy za zábavou“;
- „jen když je to nutné, když nemohu využít svoje vlastní auto. Důvody jsou potom různé“.

Další položky již v části A uvedeny nebyly.

Z těchto výsledků vyplývá, že nejpočetnější část cestujících společnosti Zlatovánek spol. s r. o. představují pracující a studenti, tedy osoby, které pravděpodobně nemají možnost jiné volby dopravy do zaměstnání nebo školy. Vzhledem k tomu, že firma nabízí i cyklobusy, lze si objednat autobus k zájezdu apod., bylo by vhodné, aby o této možnosti vědělo co nejvíce



občanů Pardubického a Královéhradeckého kraje. Zvýšil by se tak počet cestujících, kteří využití daného autodopravce k volnočasovým aktivitám, ale např. i nákupům ve vzdálenějších místech, což mohou uvítat lidé bez možnosti cestování s využitím osobního automobilu. Zapotřebí je tedy zvýšení informovanosti veřejnosti o autodopravci Zlatovánek spol. s r. o. a službách, které nabízí.

### **3.3 Výsledky dotazníkového šetření**

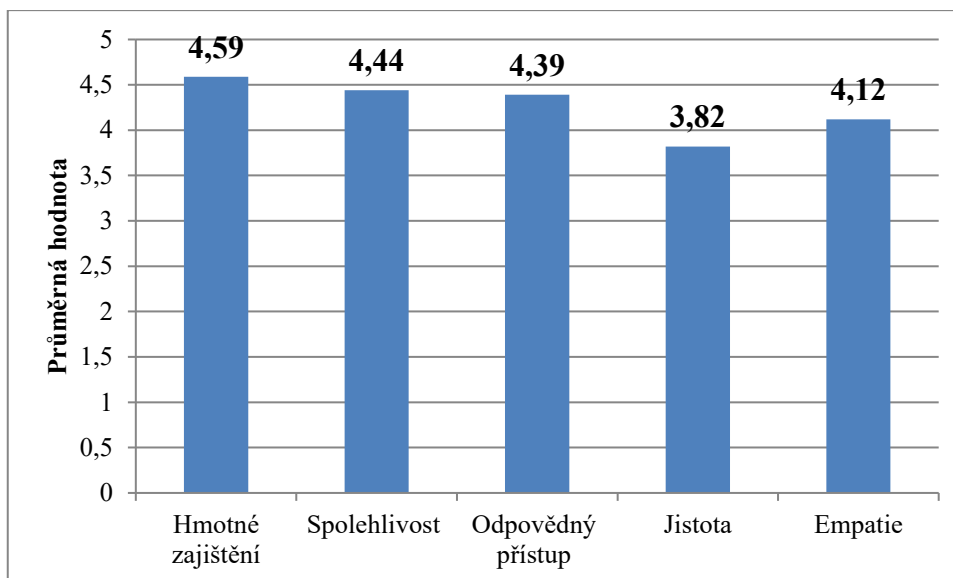
Kapitola prezentuje výsledky částí B-D v dotazníku, který byl předložen respondentům. Nejprve jsou uvedeny výsledky vztahující se k určení váhy každé z dimenzí. Dále jsou prezentovány zjištěné rozdíly mezi očekávanými a skutečnými hodnotami u jednotlivých dimenzí, kdy jsou následně detailněji uvedeny výsledky pro každou z těchto dimenzí. Následuje vyhodnocení dvou závěrečných položek v dotazníku.

#### **3.3.1 Důležitost kategorií pro zákazníka**

Část B byla tvořena otázkou zjišťující, jakou váhu přiřkládají respondenti pěti zkoumaným dimenzím, kterými tedy bylo hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie. Jak bylo též uváděno, tyto hodnoty nejen že umožňují určit, jak významné dané dimenze pro respondenty jsou, tedy od čeho se také odvíjí případná spokojenost nebo nespokojenost respondentů, ale též byly tyto hodnoty dále užity při výpočtu váženého skóre, označované v textu také jako vážená mezera dimenze.

Respondenti u každé z daných dimenzí volili číslo od 1 do 5, kdy největší význam dané dimenze pro respondenta vyjadřovala hodnota 5.

Výsledky jsou prezentovány na obrázku 9, který obsahuje získaný průměrný skóre pro každou dimenzi (hodnoty uvedené respondenty byly v rámci každé dimenze sečteny a vyděleny počtem respondentů).



**Obrázek 9** Váha dimenze (zdroj: autorka)

Na obrázku 9 je uvedeno, že všechny sledované dimenze byly pro respondenty důležité, průměrná hodnota dosáhla vyšší hodnoty než 4, s výjimkou dimenze jistota, které přisuzovali respondenti v průměru nejmenší váhu.

Nejvyšší hodnoty byly získány pro hmotné zajištění. Průměrná hodnota činila 4,59. Tato dimenze se týkala frekvence spojů, hustoty zastávek a vybavení autobusů.

Druhou nejvyšší váhu přikládali respondenti spolehlivosti, kdy tuto dimenzi tvořily kategorie týkající se cen jízdného, dodržování jízdního řádu, čistoty v autobusech, bezpečnosti cestujících. Průměrná hodnota činila 4,44.

Jako třetí nejdůležitější dimenzi označili respondenti odpovědný přístup, s průměrnou hodnotou 4,39. Dimenze se týkala slev jízdného, informacích o průběhu spoje, možných změn spojů, ale též ochoty společnosti Zlatovlásek spol. s r. o. řešit případné problémy zákazníků. Do dimenze byla zařazena i kategorie týkající se pohotových reakcí na přání zákazníka.

Čtvrtá v pořadí se umístila dimenze empatie, zastoupená jednáním v zájmu zákazníka, individuálním přístupem k zákazníkovi, zájmem o jeho potřeby. Průměrná hodnota činila 4,12.

Poslední byla zvolena jistota, k níž se vztahovaly kategorie zahrnující chování řidičů, tedy informovanost řidičů, jejich důvěryhodnost pro zákazníka, zdvořilost. Tato dimenze získala průměrnou hodnotu 3,82.

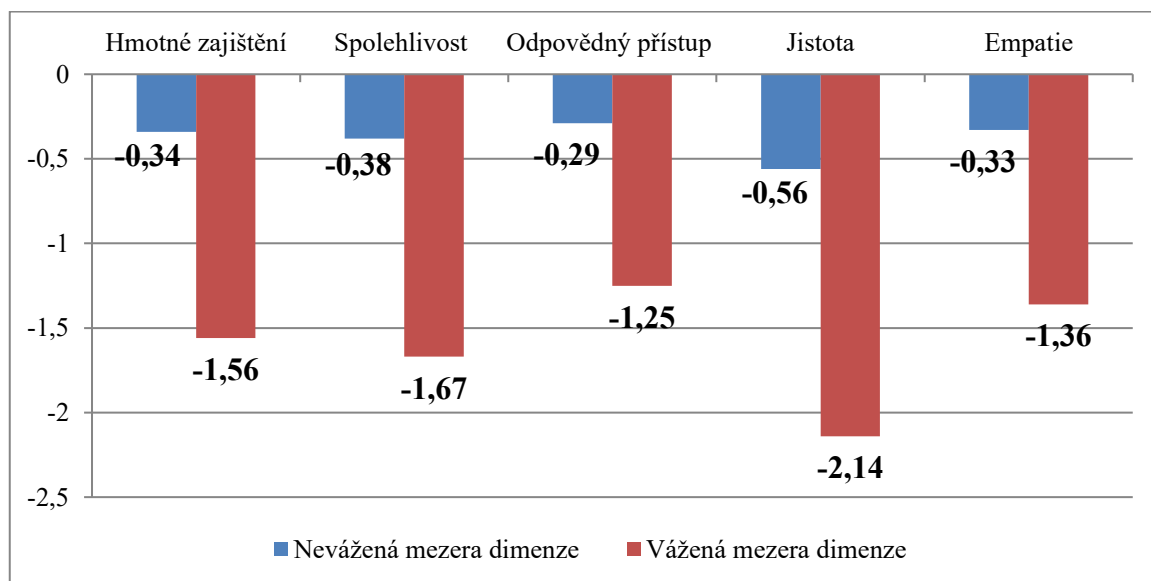
Všechny zkoumané dimenze považují respondenti za důležité, přičemž největší důraz kladou na dimenzi hmotného zajištění, tedy bezpečnost přepravy cestujících. To lze hodnotit kladně, neboť vysoká očekávání a požadavky zákazníků vedou firmy k tomu, aby usilovaly

o co nejvyšší kvalitu a nejvíce optimální nabídku služeb zákazníkům. Je tedy zřejmé, že všechny oblasti by měly být u firmy Zlatovánek spol. s r. o. dobře zajištěny, aby firma disponovala spokojenými zákazníky, získávala nové zákazníky např. na základě referencí stávajících cestujících. Firma může následně dobře konkurovat ostatním autodopravcům v krajích, kde své služby nabízí, může jí být ze strany Krajského úřadu Pardubice dán větší prostor pro nabídku spojů, jejich frekvenci.

### 3.3.2 Rozdíl očekávané a skutečné hodnoty

Při porovnání očekávané a skutečné (vnímané) hodnoty je vždy žádoucí, aby vnímaná hodnota byla vyšší než očekávání zákazníka. Pochopitelně lze předpokládat, že zákazníci budou mít vůči společnosti Zlatovánek spol. s r. o. co nejvyšší očekávání. V ideálním případě by však skutečnost měla předčít toto očekávání.

Na obrázku 10 jsou zachyceny rozdíly mezi očekáváním zákazníků (nevážená mezera dimenze, tj. modrá barva) a vnímanou hodnotou (vážená mezera dimenze, tj. červená barva).



**Obrázek 10** Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou (zdroj: autorka)

Jak je z obrázku 10 patrné, nejen že nejsou respondenti spokojeni s žádnou ze zkoumaných dimenzí, což je vyjádřeno zápornými hodnotami, ale navíc je u všech těchto dimenzí značný rozpor mezi vnímanou a očekávanou hodnotou, kdy tento rozdíl značí vyšší hodnoty vážené mezery dimenze, v níž je již promítnuta váha přisouzená respondenty dané dimenzi. Respondenti tedy mají u všech dimenzí vyšší očekávání vůči kvalitě poskytované služby, než v jaké kvalitě se jim daná služba dostává.

Největší rozdíl lze sledovat u dimenze jistota. Tento rozdíl činí 1,58 bodů. Druhý největší rozdíl byl zjištěn u dimenze spolehlivost. Rozdíl činil 1,29 bodů, velmi podobné výsledky byly získány také u dimenze hmotné zajištění, kdy rozdíl činil 1,22 bodů. Naopak nejmenší rozpor mezi tím, co zákazník očekává, a čeho se mu dostává, byl zjištěn u dimenze odpovědného přístupu, kdy tento rozdíl činil 0,96 bodů. Všechny tyto rozdíly jsou ovšem značně vysoké, navíc tedy oslovení zákazníci společnosti Zlatovánek spol. s r. o. nejsou spokojeni s poskytovanými službami.

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, pro oslovené zákazníky jsou nejdůležitější dimenze hmotné zajištění a spokojenost. V těchto dimenzích jsou však respondenti značně nespokojeni, jedná se o druhou a třetí nejvyšší nespokojenost ze všech pěti zkoumaných dimenzí.

Při určení celkové spokojenosti či nespokojenosti (gap 5) byla zjištěna výsledná hodnota -1,59. Oslovení zákazníci společnosti Zlatovánek spol. s r. o. jsou tedy nespokojeni s tím, jakou kvalitu služeb společnost nabízí, přičemž tato nespokojenost není nezanedbatelná.

Jak bylo uváděno v kapitole 3.3.1, všechny tyto dimenze považují respondenti za velmi důležité z hlediska spokojenosti zákazníků – průměrné hodnoty byly vyšší než 4 (maximální hodnota činila 5), s výjimkou jistota, u které průměrná hodnota činila 3,82, což i přesto znamená příklon k velkému významu dané dimenze, neboť průměrný význam by byl vyjádřen hodnotou 2,5. Pro spokojenost zákazníků je tedy nutné zvýšit kvalitu služeb ve všech zkoumaných dimenzích.

Dále v textu jsou tyto výsledky podrobněji analyzovány.

### **3.3.3 Hmotné zajištění**

Tato dimenze se týkala frekvence spojů, hustoty zastávek a vybavení autobusů. Výsledky vztahující se k této dimenzi podává tabulka 5. V tabulce 5 je uvedeno, že s výjimkou hustoty zastávek měli respondenti vyšší očekávání kvality služby v rámci dané dimenze, než jaká je z jejich hlediska skutečnost, což je vyjádřeno zápornými hodnotami ve sloupci mezera kategorie. Tato hodnota vznikla odečtením průměrné očekávané hodnoty od průměrně vnímané hodnoty.

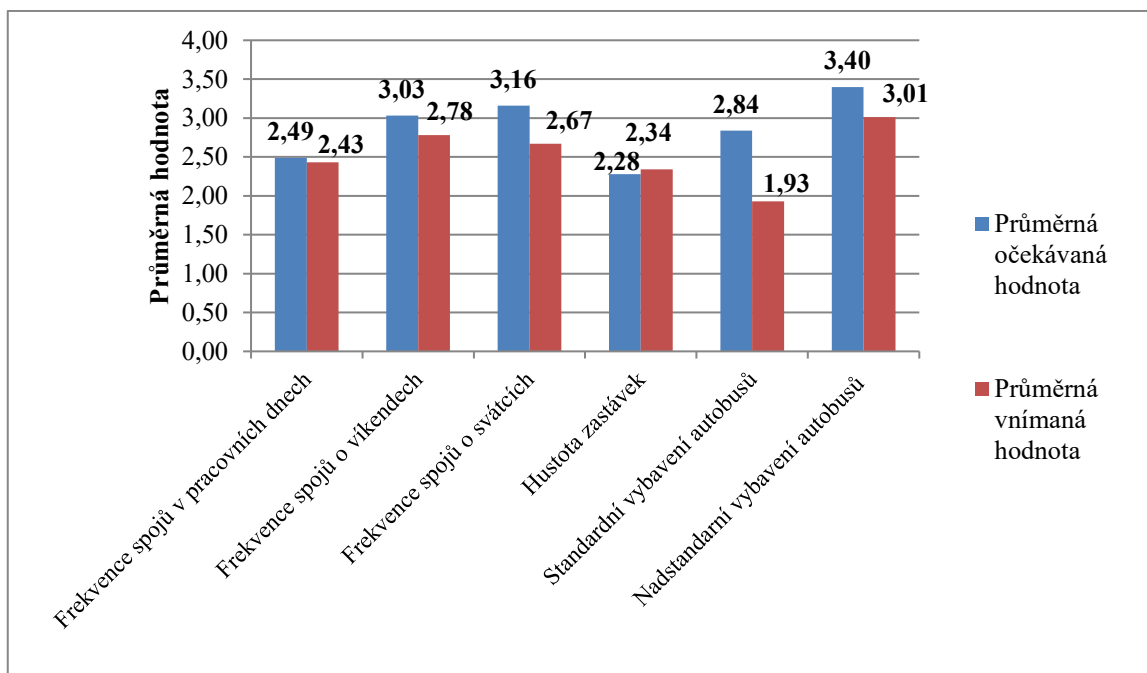
**Tabulka 5** Výsledky pro dimenzi hmotné zajištění

Hmotné zajištění	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Mezera kategorie	Mezera dimenze	Průměrná váha dimenze	Vážená mezera dimenze
Frekvence spojů v pracovních dnech	2,49	2,43	-0,06	<b>-0,34</b>	4,59	<b>-1,56</b>
Frekvence spojů o víkendech	3,03	2,78	-0,25			
Frekvence spojů o svátcích	3,16	2,67	-0,49			
Hustota zastávek	2,28	2,34	0,06			
Standardní vybavení autobusů	2,84	1,93	-0,91			
Nadstandardní vybavení autobusů	3,40	3,01	-0,39			

Zdroj: autorka

Nicméně je též zřetelné, že respondenti neměli ani příliš vysoká očekávání, kdy pouze u kategorií *frekvence spojů o víkendech*, *frekvence spojů o svátcích* a *nadstandardní vybavení autobusů* byla zjištěna průměrná hodnota očekávání vyšší než 3, přičemž vzhledem k tomu, že respondenti posuzovali tyto kategorie na stupnici 1-5, jedná se o mírně nadprůměrné očekávání. To se však dle respondentů není v praxi naplněno a vnímaná hodnota byla u všech kategorií, s výjimkou nadstandardního vybavení autobusů, hodnocena jako podprůměrná.

Pro větší přehlednost jsou zachyceny výsledky pro dimenzi hmotné zajištění na obrázek 11.



**Obrázek 11** Očekávané a vnímané hodnoty u dimenze hmotné zajištění (zdroj: autorka)

V tabulce 6 je znázorněno hodnocení této dimenze ze strany žen a mužů v průzkumném souboru, tj. dle pohlaví respondentů.

**Tabulka 6** Výsledky pro dimenzi hmotné zajištění dle pohlaví respondentů

Faktory hmotného zajištění	Ženy		Muži	
	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota
Frekvence spojů v pracovních dnech	2,46	2,44	2,54	2,43
Frekvence spojů o víkendech	2,98	2,79	3,08	2,78
Frekvence spojů o svátcích	3,07	2,69	3,27	2,63
Hustota zastávek	2,28	2,39	2,28	2,29
Standardní vybavení autobusů	2,75	1,95	2,95	1,92
Nadstandardní vybavení autobusů	3,33	3,02	3,48	2,99

Zdroj: autorka

V tabulce 7 jsou uvedeny výsledky pro tutéž dimenzi, tj. hmotné zajištění, ovšem dle věku respondentů, tedy s rozdělením respondentů do tří skupin (18-26 let, 27-64 let, 65 a více let).

**Tabulka 7** Výsledky pro dimenzi hmotné zajištění dle věku respondentů

Faktory hmotného zajištění	18-26 let		27-64 let		65 a více let	
	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota
Frekvence spojů v pracovních dnech	2,48	2,38	2,48	2,46	2,61	2,42
Frekvence spojů o víkendech	3,08	2,74	3,01	2,81	3,02	2,75
Frekvence spojů o svátcích	3,09	2,64	3,17	2,68	3,31	2,61
Hustota zastávek	2,17	2,29	2,31	2,38	2,42	2,31
Standardní vybavení autobusů	2,64	1,91	2,93	1,95	2,93	1,92
Nadstandardní vybavení autobusů	3,17	2,96	3,57	3,08	3,24	3,02

Zdroj: autorka

Nejmenší rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou byl zjištěn v případě frekvence spojů v pracovních dnech (rozdíl činil -0,06 bodů). Oslovení zákazníky společnosti Zlatovánek spol. s r. o. tedy nemají příliš vysoká očekávání co se týče frekvence autobusových spojů během

pracovních dní, jsou podprůměrná a dostává se jim dle jejich názoru takové frekvence autobusových spojů v pracovních dnech, jakou přibližně očekávají. V případě frekvence spojů tedy není potřeba uvažovat o změnách, neboť respondenti jsou spokojeni, kdy jejich očekávání takřka plně odpovídá tomu, s jakou frekvencí firma zajišťuje autobusové spoje v pracovních dnech. Při podrobnějším pohledu na výsledky z hlediska pohlaví a věku je však zřejmé, že více jsou spokojeny ženy (rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou činil -0,02 bodů) než muži (rozdíl činil -0,11). Z hlediska věku jsou nejvíce nespokojeni respondenti ve věku 65 a více let (rozdíl činil -0,19), u respondentů ve věku 27-64 let činil rozdíl 0-02, u respondentů ve věku 18-26 let činil tento rozdíl hodnotu -0,10.

V případě spojů o víkendech a očekávají respondenti vyšší frekvenci spojů, než jaká je firmou poskytována (rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou činil -0,25). Co se týče pohlaví, u žen činil tento rozdíl hodnotu -0,19, u mužů -0,30. Více jsou tedy nespokojeni muži. Z hlediska věku byla zjištěna nejvyšší nespokojenost u respondentů ve věku 18-26 let (rozdíl činil -0,34). U spojů o svátcích byl zjištěn rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou -0,49, větší nespokojenost byla zjištěna u mužů (-0,66), z hlediska věku byli nejvíce nespokojeni respondenti ve věku 27-64 let (-0,45).

Nutno podotknout, že průzkum probíhal v době, kdy byly v Pardubickém kraji, obdobně jako v jiných krajích České republiky, omezeny spoje autobusové i železniční dopravy, a to vlivem epidemie covid-19. Je tedy možné, že získané výsledky reflektují i tuto skutečnost.

Z výsledků také vyplynulo, že respondenti mají vyšší očekávání vůči vybavení autobusů, ať již co se týče standardního vybavení, jaké představují např. bezpečnostní pásy nebo odpadkový koš, tak i vůči nadstandardnímu vybavení (Wifi připojení, dostupnost časopisů, nápojů apod.), než jakého standardu se jim dostává. Rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou činil v případě standardního vybavení -0,91. Vyšší nespokojenost byla zjištěna u mužů (-1,03) a z hlediska věku uváděli největší nespokojenost respondenti ve věku 65 a více let (-1,01). U nadstandardního vybavení byl rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou v případě celého průzkumného souboru -0,39, z hlediska pohlaví byli více nespokojeni muži (-0,49), z hlediska věku byli nejvíce nespokojeni respondenti ve věku 27-64 let (-0,49).

Lze doplnit, že služby nadstandardní, jakými je Wifi připojení či podávání nápojů během jízdy, možnost půjčit si či přímo obdržet časopis, mají velký vliv na to, jakého dopravce jedinec zvolí. Tento trend je spojen s firmou Student Agency, která ve svých autobusech *Žlutý* začala oproti konkurenci nabízet právě tyto služby, a to zdarma (horké, studené nápoje, časopisy, noviny zdarma, pouštění filmů dle individuální volby, později Wifi připojení) a tento

trend také vedl k velmi rychlé oblíbenosti firmy, která předčila svoji konkurenci a později se tak přesunula i na železnici. Nicméně respondenti byli více kritičtí vůči standardnímu vybavení autobusů, s nímž nejsou spokojeni, což je závažnější zjištění, neboť toto standardní vybavení se týká i bezpečnosti cestujících (bezpečnostní pásy).

Pozitivně byla respondenty vnímána pouze hustota zastávek, přičemž rozdíl činil 0,06 bodů. Více byly spokojeny ženy (0,11 bodů) a z hlediska věku vyjadřovali největší spokojenost respondenti ve věku 18-26 let (0,12 bodů), ovšem jedinou věkovou kategorií, která byla nespokojena s hustotou zastávek, byli lidé ve věku 65 a více let (rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou činil -0,11).

Celkově tedy bylo u této dimenze zjištěno, že nejvíce jsou respondenti nespokojeni se standardním vybavením autobusů a dále s frekvencí spojů o svátcích. U obou těchto faktorů byla zjištěna nejvyšší nespokojenost mezi muži a respondenty ve věku 27-64 let. Je možné předpokládat, že se jedná o pracující muže, kteří tuto autobusovou dopravu využívají k přepravě do zaměstnání o svátcích. Zároveň tedy muži a respondenti ve věku 27-64 let mají nejvyšší očekávání, co se týče standardního vybavení autobusů, které se týká čistoty vozů či bezpečnosti cestujících. Pokud se jedná o pracující muže, je pochopitelné, že vzhledem k častému využívání autobusů firmy pro dopravu do zaměstnání očekávají určitý standard, bezpečnou přepravu, čistotu prostředí, nicméně tyto faktory by měly být důležité jak pro dopravce, tak i pro všechny cestující.

Bylo by vhodné, aby se firma Zlatovánek spol. s r. o. zaměřila na využívání své dopravy o svátcích, tedy aby bylo zjišťováno, kteří cestující tyto spoje nejvíce využívají. Pakliže se jedná o pracující, kteří potřebují zajištění dopravy do zaměstnání a nemají možnost např. cesty s využitím osobního automobilu, bylo by vhodné uvažovat o posílení spojů pro pracující, přičemž firma by měla přesně zjistit, na jakých linkách by bylo případně žádoucí spoje o svátcích posílit (jednat se může o spoje do místních výrobních hal apod.).

V případě standardního vybavení autobusů je nutné zlepšení. Je nutná kontrola bezpečnosti cestujících, tj. např. zda každé sedadlo má fungující bezpečnostní pás, následovat by mělo zajištění případné nápravy. Čistota vozů by měla být též samozřejmostí.

### **3.3.4 Spolehlivost**

Tuto dimenzi tvořily kategorie týkající se cen jízdného, dodržování jízdního řádu, čistoty v autobusech, bezpečnosti cestujících. Zjištěné výsledky jsou uvedeny v tabulce 8.

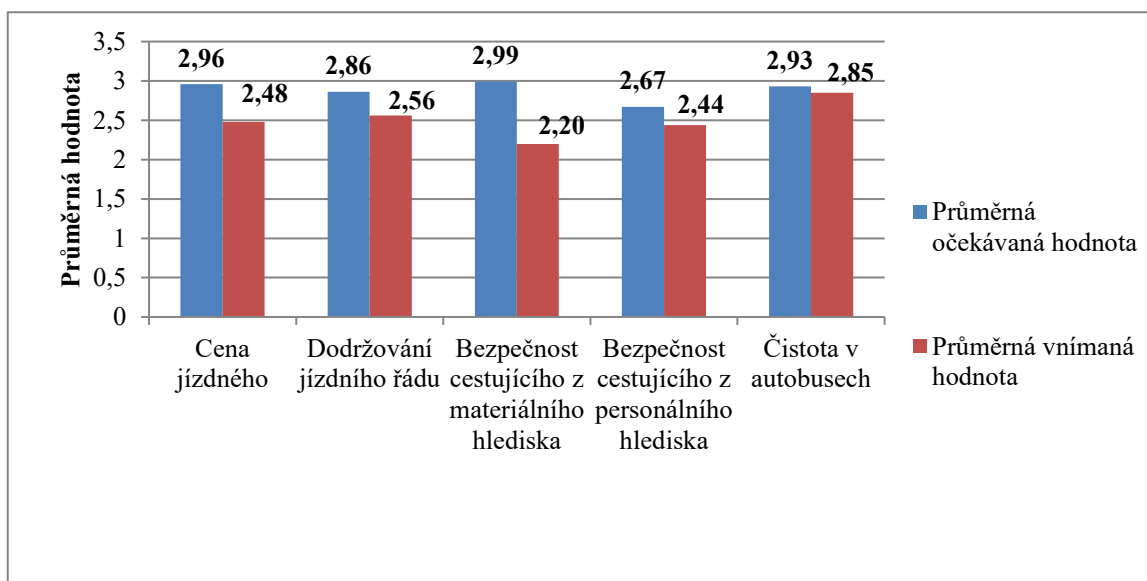


**Tabulka 8** Výsledky pro dimenzi spolehlivost

Spolehlivost	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Mezera kategorie	Mezera dimenze	Průměrná váha dimenze	Vážená mezera dimenze
Cena jízdného	2,96	2,48	-0,48	<b>-0,38</b>	4,44	<b>-1,67</b>
Dodržování jízdního řádu	2,86	2,56	-0,30			
Bezpečnost cestujícího z materiálního hlediska	2,99	2,20	-0,79			
Bezpečnost cestujícího z personálního hlediska	2,67	2,44	-0,23			
Čistota v autobusech	2,93	2,85	-0,08			

Zdroj: autorka

Ani v dimenzi spolehlivosti nebyli respondenti spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb. Největší rozdíl mezi očekávanou a skutečnou kvalitou poskytovaných služeb byl zjištěn u bezpečnosti cestujících, a to z materiálního hlediska, kdy se tedy jednalo např. o vybavení autobusů bezpečnostními pásy či o technický stav vozidla. Rozdíl mezi vnímanou hodnotou a očekávanou hodnotu činil -0,79 bodů. Nejmenší rozdíl se týkal čistoty v autobusech (hodnota rozdílu byla -0,08). Přehledněji jsou výsledky prezentovány obrázkem 12.



**Obrázek 12** Očekávané a vnímané hodnoty u dimenze spolehlivost (zdroj: autorka)

Obrázek 13 je dokladem, že druhou kategorií, v níž byla nejméně naplněna očekávání respondentů, byla cena jízdného.

V tabulce 9 jsou uvedeny výsledky pro dimenzi spolehlivost z hlediska pohlaví respondentů.

**Tabulka 9** Výsledky pro dimenzi spolehlivost dle pohlaví respondentů

Faktory spokojenosti	Ženy		Muži	
	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota
Cena jízdného	2,97	2,51	2,95	2,46
Dodržování jízdního řádu	2,86	2,58	2,87	2,52
Bezpečnost cestujícího z materiálního hlediska	2,96	2,19	3,02	2,21
Bezpečnost cestujícího z personálního hlediska	2,67	2,24	2,67	2,65
Čistota v autobusech	2,51	2,86	2,55	2,85

Zdroj: autorka

Při srovnání hodnot pro celý průzkumný soubor a hodnoty dle pohlaví respondentů lze konstatovat, že byly získány obdobné výsledky v případě ceny jízdného, větší nespokojenost (větší rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou) byla zjištěna u mužů v případě dodržování jízdního řádu (-0,35), též u mužů v případě bezpečnosti cestujícího z materiálního hlediska (-0,81). Dále vyjadřovaly ženy vyšší nespokojenost s bezpečností cestujícího z personálního hlediska (rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou činil -0,43, u mužů byla tato hodnota -0,02, tedy muži jsou téměř spokojeni s tímto aspektem), s čistotou v autobusech jsou více nespokojeny ženy (-0,35).

V tabulce 10 jsou uvedeny výsledky pro dimenzi spokojenost dle věku respondentů.

**Tabulka 10** Výsledky pro dimenzi spolehlivost dle věku respondentů

Faktory spokojenosti	18-26 let		27-64 let		65 a více let	
	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota
Cena jízdného	2,86	2,49	3,03	2,49	2,88	2,44
Dodržování jízdního řádu	2,78	2,61	2,93	2,53	2,77	2,58
Bezpečnost cestujícího z materiálního hlediska	3,04	2,19	2,97	2,24	2,93	1,98
Bezpečnost cestujícího z personálního hlediska	2,68	2,27	2,68	2,38	2,63	3,04
Čistota v autobusech	2,56	2,82	2,88	2,52	2,46	2,79

Zdroj: autorka

Výraznější nespojenost oproti celému průzkumnému souboru byla zjištěna u respondentů ve věku 27-64 let v případě dodržování jízdního řádu (-0,40), s bezpečností cestujícího z materiálního hlediska jsou nejvíce nespokojeni respondenti ve věku 65 a více let

(-0,95), bezpečnost z personálního hlediska hodnotili nejvíce negativně respondenti ve věku 18-26 let (-0,41), naopak nejvíce byli spokojeni respondenti ve věku 65 a více let. V případě čistoty vozů vyjadřovali nespokojenost respondenti ve věku 27-64 let (-0,36).

Nelze tedy tolerovat situace, kdy autobusový dopravce nezajišťuje cestujícím bezpečnost, ať již tím, že je autobus vybaven potřebnými nástroji k zajištění bezpečnosti cestujících (bezpečnostní pás, hasicí přístroj apod.), tak i technickým stavem vozidla. Bezpečnost vozů z hlediska materiálního hodnotili negativně muži i ženy, respondenti všech věkových kategorií, nejvíce jsou nespokojeni muži a respondenti ve věku 65 a více let. Zejména u těchto respondentů je zcela jistě bezpečnost důležitá, často se může jednat o křehké seniory, s výrazným funkčním narušením zdraví, kteří se tedy na tuto oblast mohou více zaměřovat. Jak bylo uváděno v kapitole 2.5, firma Zlatovánek spol. s r. o. již tuto situaci napravila, nicméně o této skutečnosti nemusí být cestující zpraveni, neboť jak bylo uváděno, výzkum byl prováděn v době omezení spojů, omezení volného pohybu občanů ČR, tudíž se mohli respondenti vyjadřovat k situaci roku 2019. Bylo by žádoucí, aby byli cestující firmy informováni o tom, že firma již disponuje bezpečnějšími vozy, což lze zajistit např. marketingovou kampaní. Návrh je rozpracován v kapitole čtvrté.

### 3.3.5 Odpovědný přístup

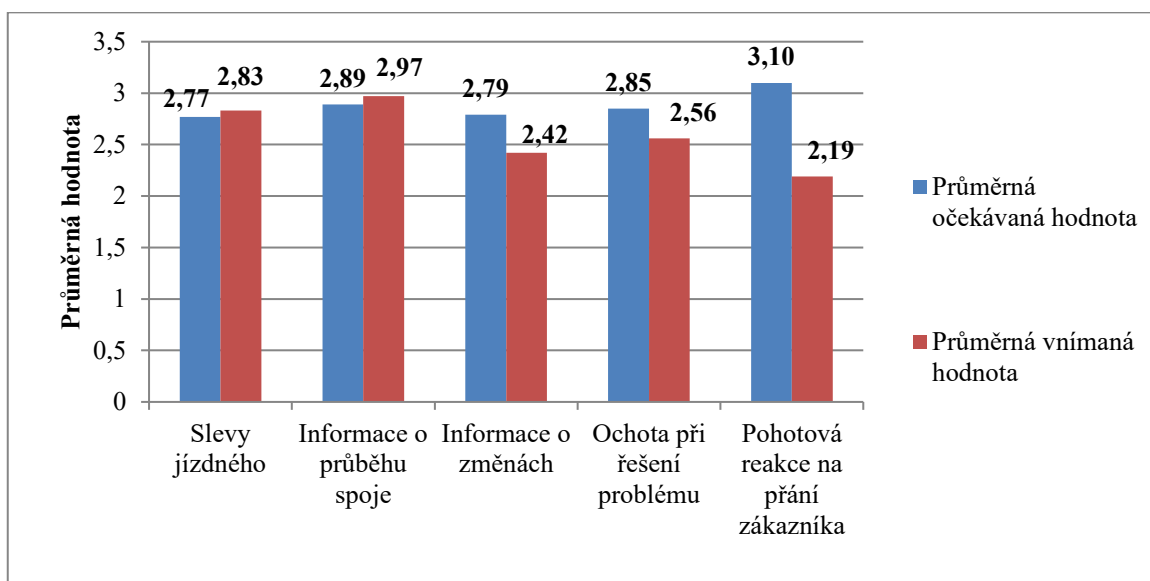
Dimenze se týkala slev jízdného, informací o průběhu spoje, možných změn spojů, ale též ochoty společnosti Zlatovánek spol. s r. o. řešit případné problémy zákazníků. Získané výsledky podává tabulka 11.

**Tabulka 11** Výsledky pro dimenzi odpovědný přístup

Odpovědný přístup	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Mezera kategorie	Mezera dimenze	Průměrná váha dimenze	Vážená mezera dimenze
Slevy jízdného	2,77	2,83	0,06	<b>-0,29</b>	4,39	<b>-1,25</b>
Informace o průběhu spoje	2,89	2,97	0,08			
Informace o změnách	2,79	2,42	-0,37			
Ochota při řešení problému	2,85	2,56	-0,29			
Pohotová reakce na přání zákazníka	3,10	2,19	-0,91			

Zdroj: autorka

U této dimenze byly získány vyšší hodnoty vnímané než očekávané u dvou kategorií, kdy se jednalo o *slevy jízdného* a *informace o průběhu spoje*. Pro větší přehlednost jsou výsledky podány na obrázku 13.



**Obrázek 13** Očekávané a vnímané hodnoty u dimenze odpovědné jednání (zdroj: autorka)

Největší rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou, a to tedy záporný, kdy zákazníci čekají více, než získávají, se týkal pohotové reakce na přání zákazníka, kdy tento rozdíl činil -0,91.

Významný rozdíl se týkal i dalších dvou kategorií, u nichž bylo též zjištěno vyšší očekávání oproti kvalitě poskytované služby. Jednalo se o kategorie *ochota při řešení problému* (rozdíl činil -0,29) a *informace o změnách* (rozdíl činil -0,37).

V tabulce 12 jsou uvedeny výsledky získané se zohledněním pohlaví respondentů.

**Tabulka 12** Výsledky pro dimenzi odpovědný přístup dle pohlaví respondentů

Faktory odpovědného přístupu	Ženy		Muži	
	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota
Slevy jízdného	2,72	2,73	2,76	2,94
Informace o průběhu spoje	2,87	2,97	2,91	2,97
Informace o změnách	2,78	2,83	2,81	2,42
Ochota při řešení problému	2,84	2,67	2,87	2,56
Pohotová reakce na přání zákazníka	3,08	2,34	3,13	2,03

Zdroj: autorka

S informacemi o změnách nejsou spokojeni muži (rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou činil -0,39) a též muži jsou více nespokojeni s pohotovou reakcí na přání zákazníka (-1,1).

V tabulce 13 jsou uvedeny výsledky pro tuto dimenzi dle věku respondentů.

**Tabulka 13** Výsledky pro dimenzi odpovědný přístup dle věku respondentů

Faktory odpovědného přístupu	18-26 let		27-64 let		65 a více let	
	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota
Slevy jízdného	2,78	2,71	2,72	2,81	2,73	3,19
Informace o průběhu spoje	2,88	2,94	2,88	3,01	2,91	2,89
Informace o změnách	2,79	2,41	2,78	2,44	2,83	2,37
Ochota při řešení problému	2,87	2,55	2,85	2,59	2,83	2,49
Pohotová reakce na přání zákazníka	3,13	2,95	3,13	2,85	3,05	1,59

Zdroj: autorka

Při zaměření se na nejvíce negativně hodnocené aspekty (tj. pohotová reakce na přání zákazníka a informace o změnách), největší nespokojenost s pohotovou reakcí na přání zákazníka byla zjištěna u respondentů ve věku 65 a více let (-1,46) a též tato věková kategorie cestujících byla nejvíce nespokojena s informacemi o změnách. Toto zjištění není překvapující. Informace o změnách ve spojích (např. v důsledku objížďky na trase) lze získat např. na internetu, který však senioři využívají méně než mladší kategorie.

Jak již bylo uváděno, cestující, kteří využívají veřejnou hromadnou dopravu, kterou tedy poskytuje i autodopravce Zlatovánek spol. s r. o., jsou mnohdy závislí na této dopravě. Nemívají možnost náhradního řešení. Je tedy zapotřebí, aby autodopravce vycházel svým cestujícím vstříc. Některé situace autobusoví dopravci ovlivnit nemohou – to se týká např. nehody na silnici, nepříznivého počasí, kdy není bezpečné, aby autobus převážel cestující. Je však nutné, aby lidé, kteří plánovali využít daný autobusový spoj, byli o změnách patřičně a včas informováni. Informovanost je nutné zajistit více kanály (vyvěšení na zastávkách, web firmy, předání informací na informační centrum či na konkrétní místa, kterými tedy mohou být s ohledem na skutečnost, že nespokojenost s informováním o změnách vyjadřovali nejvíce senioři, např. také kluby pro seniory, domovy pro seniory apod.). V případě zlepšení pohotové reakce na přání zákazníka lze uvažovat o zlepšení komunikačních schopností řidičů autobusů. Tato zjištění jsou reflektována v návrhové části.

### 3.3.6 Jistota

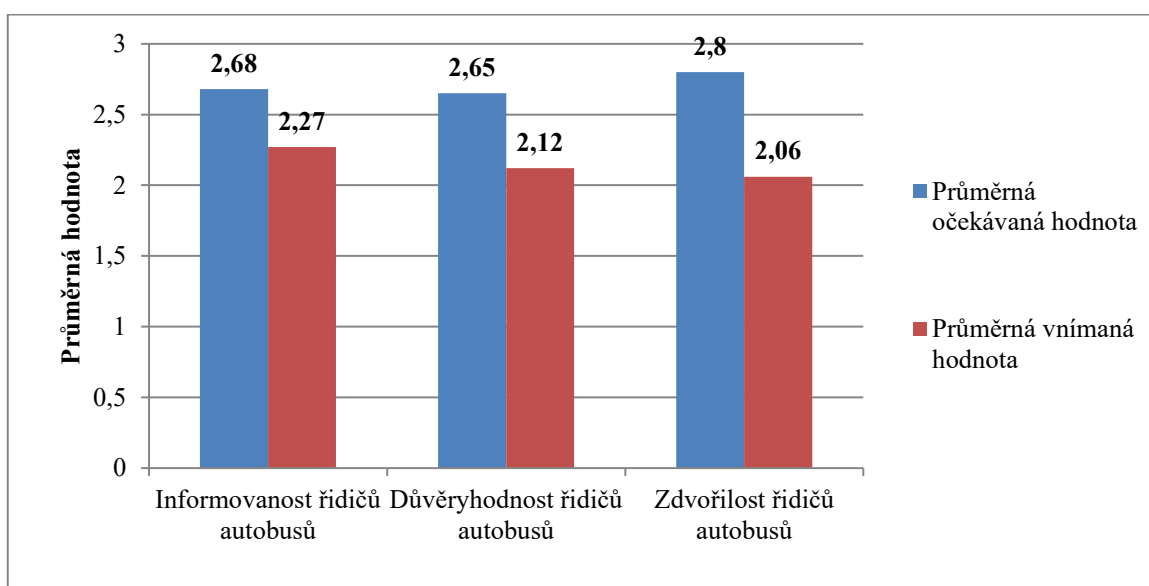
Kategorie zahrnovala chování řidičů, tedy informovanost řidičů, jejich důvěryhodnost pro zákazníka, zdvořilost. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 14.

**Tabulka 14** Výsledky pro dimenzi jistota

Jistota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Mezera kategorie	Mezera dimenze	Průměrná váha dimenze	Vážená mezera dimenze
Informovanost řidičů autobusů	2,68	2,27	-0,41	<b>-0,56</b>	3,82	<b>-2,14</b>
Důvěryhodnost řidičů autobusů	2,65	2,12	-0,53			
Zdvořilost řidičů autobusů	2,80	2,06	-0,74			

Zdroj: autorka

Tato dimenze zahrnovala pouze 3 kategorie a jak již bylo uváděno, této dimenzi přiřkládali respondenti nejmenší význam. Přesto nelze považovat za dobrý výsledek vnímání poskytovaných služeb jako nedostatečných, s ohledem na vlastní očekávání oslovených zákazníků společnosti Zlatovánek spol. s r. o. Přehledněji jsou opět výsledky prezentovány na obrázku (obrázek 14).



**Obrázek 14** Očekávané a vnímané hodnoty u dimenze jistota (zdroj: autorka)

Z obrázku 14 je patrné, že opět u všech kategorií měli respondenti vyšší očekávání, než jaká je podle nich realita. Rozdíly mezi očekávanou hodnotou a vnímanou hodnotou nebyly výrazné. Nejméně kladně hodnotili respondenti zdvořilost řidičů autobusu, kdy hodnota vyjadřující rozdíl mezi vnímanou a očekávanou hodnotou činila -0,74 bodů. Nejmenší rozdíl byl zjištěn v případě informovanosti řidičů autobusů (-0,41).

Výsledky dle pohlaví respondentů jsou uvedeny v tabulce 15.

**Tabulka 15** Výsledky pro dimenzi jistota dle pohlaví respondentů

Faktory jistoty	Ženy		Muži	
	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota
Informovanost řidičů autobusů	2,66	2,29	2,71	2,26
Důvěryhodnost řidičů autobusů	2,71	2,12	2,58	2,33
Zdvořilost řidičů autobusů	2,79	2,06	2,81	2,06

Zdroj: autorka

S informovaností řidičů jsou více nespokojeni muži (rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou činil -0,45), též muži častěji uváděli větší nespokojenost se zdvořilostí řidičů (-0,75), naopak ženy oproti mužům vyjadřovaly větší nespokojenost s důvěryhodností řidičů (-0,59).

V tabulce 16 jsou uvedeny výsledky respondentů dle jejich věku.

**Tabulka 16** Výsledky pro dimenzi jistota dle věku respondentů

Faktory jistoty	18-26 let		27-64 let		65 a více let	
	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota
Informovanost řidičů autobusů	2,71	2,46	2,68	2,29	2,64	2,21
Důvěryhodnost řidičů autobusů	2,77	2,42	2,59	2,15	2,62	2,03
Zdvořilost řidičů autobusů	2,86	2,06	2,78	2,48	2,73	1,99

Zdroj: autorka

U všech faktorů v dimenzi jistota s výjimkou zdvořilosti řidičů byli nejvíce nespokojeni respondenti ve věku 65 a více let. V případě informovanosti řidičů činil rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou u těchto respondentů -0,43, u důvěryhodnosti řidičů -0,59 a u zdvořilosti řidičů se jednalo o hodnotu -0,74. Toto zjištění je v souladu s výsledkem u dimenze spolehlivost, lze předpokládat opět výraznou potřebu bezpečnosti u této věkové skupiny cestujících, též akcent na zdvořilost řidičů, s níž byli výrazně nejvíce nespokojeni nejmladší respondenti ve věku 18-26 let (rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou činil -0,80), což opět může být pochopitelné, neboť řidiči mohou vykazovat tendenci jednat s mladšími cestujícími bez potřebného respektu, což nebývá výjimečné při jednání starších lidí vůči dětem, dospívajícím nebo mladým dospělým. Nicméně chování řidičů by pochopitelně mělo být profesionální, čemuž je věnována pozornost v návrhové části.

### 3.3.7 Empatie

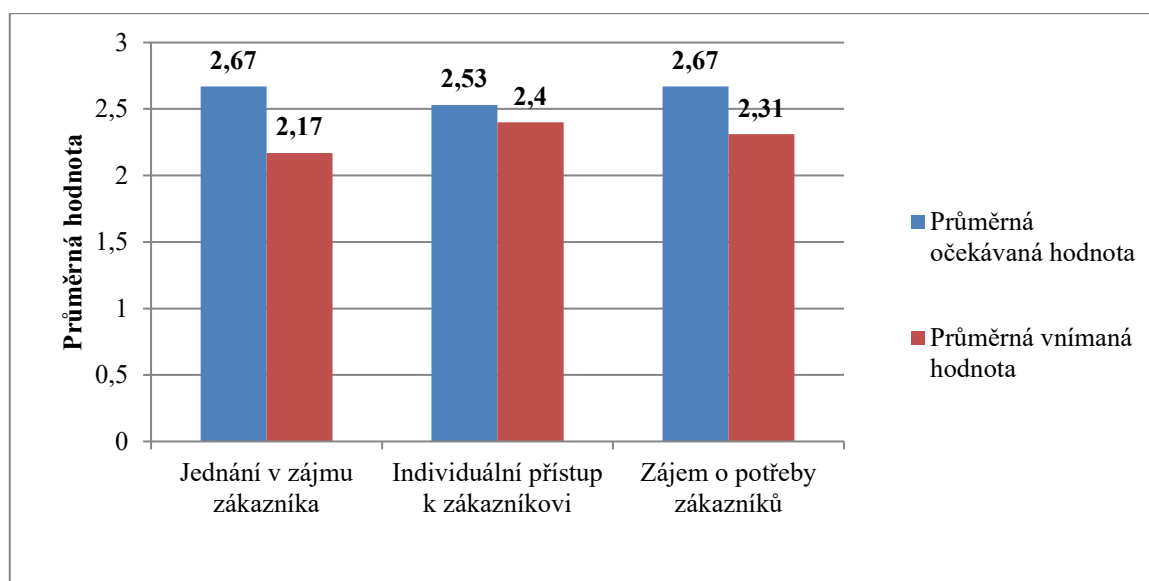
Poslední dimenze *empatie* byla zastoupená jednáním v zájmu zákazníka, individuálním přístupem k zákazníkovi, zájmem o jeho potřeby. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 17.

**Tabulka 17** Výsledky pro dimenzi empatie

Empatie	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Mezera kategorie	Mezera dimenze	Průměrná váha dimenze	Vážená mezera dimenze
Jednání v zájmu zákazníka	2,67	2,17	-0,50	<b>-0,33</b>	4,12	<b>-1,36</b>
Individuální přístup k zákazníkovi	2,53	2,40	-0,13			
Zájem o potřeby zákazníků	2,67	2,31	-0,36			

Zdroj: autorka

Také v tomto případě bylo zjištěno, že očekávání respondentů je vyšší než vnímaná hodnota. Detailněji jsou získané výsledky uvedeny na obrázku 15.



**Obrázek 15** Očekávané a vnímané hodnoty u dimenze jistota (zdroj: autorka)

Jak je z obrázku 15 zřejmé, nejmenší rozdíl mezi vnímanou hodnotou a hodnotou očekávanou byl zjištěn u individuálního přístupu k zákazníkovi (-0,13), největší v případě jednání v zájmu zákazníka (-0,50).

V tabulce 18 jsou uvedeny výsledky dle rozdělení respondentů do dvou skupin, a to na základě jejich pohlaví.



**Tabulka 18** Faktory empatie dle pohlaví respondentů

Faktory empatie	Ženy		Muži	
	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota
Jednání v zájmu zákazníka	2,67	2,27	2,67	2,07
Individuální přístup k zákazníkovi	2,55	2,39	2,51	2,41
Zájem o potřeby zákazníků	2,69	2,32	2,63	2,31

Zdroj: autorka

U nejhůře hodnoceného faktoru, tj. zdvořilosti řidičů autobusů autodopravce Zlatovánek spol. s r. o., byla zjištěna větší nespokojenost u mužů (-0,60). V tabulce 19 jsou uvedeny výsledky dle věku respondentů.

**Tabulka 19** Faktory empatie dle věku respondentů

Faktory empatie	18-26 let		27-64 let		65 a více let	
	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota	Průměrná očekávaná hodnota	Průměrná vnímaná hodnota
Jednání v zájmu zákazníka	2,67	2,20	2,68	2,18	2,63	2,10
Individuální přístup k zákazníkovi	2,53	2,38	2,53	2,42	2,49	2,33
Zájem o potřeby zákazníků	2,63	2,28	2,66	2,34	2,64	2,55

Zdroj: autorka

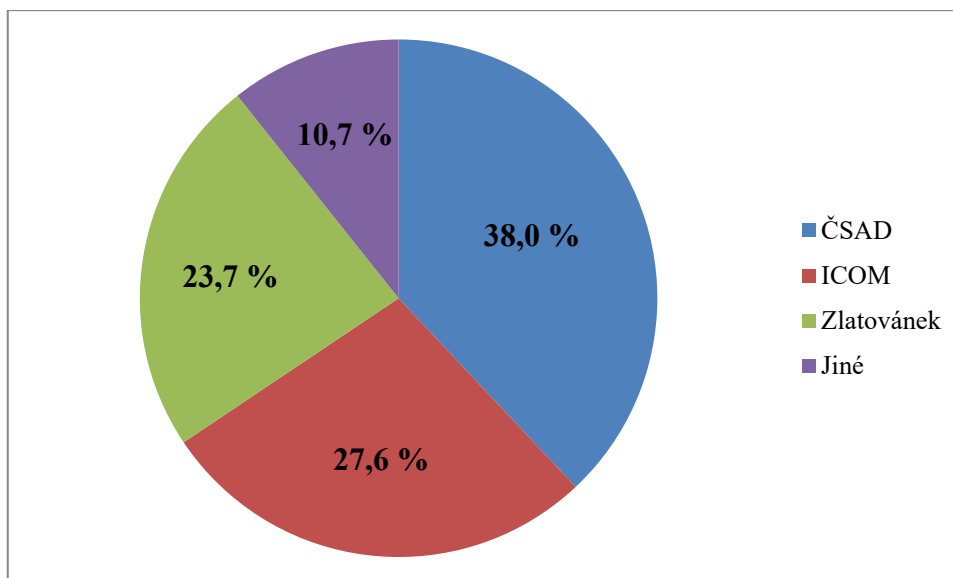
U nejhůře hodnoceného faktoru, tj. zdvořilosti řidičů autobusů, byla zjištěna větší nespokojenost u respondentů ve věku 65 a více let (-0,53).

Opět tedy byla zjištěna nespokojenost s chováním řidičů, tentokrát v souvislosti s jednáním se zákazníkem. Jedná se o další aspekt chování řidičů firmy Zlatovánek spol. s r. o., který by bylo žádoucí změnit.

### 3.3.8 Hodnocení autodopravce Zlatovánek spol. s r. o. v porovnání s konkurencí

Tato podkapitola obsahuje výsledky vztahující se k části D v dotazníku, která obsahovala dvě vlastní otázky mimo dotazník SERVQUAL.

V rámci první z těchto otázek měli respondenti uvést pořadí třech nejlepších autodopravců v regionu, a to z hlediska spokojenosti pěti sledovaných dimenzí. Výsledky jsou prezentovány na obrázku 16.



**Obrázek 16** Preference autodopravců v regionu (zdroj: autorka)

Získáno bylo celkem 1248 odpovědí, neboť každý respondent uvedl tři odpovědi. Na prvním místě se umístilo ČSAD, které uvedlo 474 (38 %) respondentů. Někteří respondenti doplňovali, že se jedná o ČSAD Ústí nad Orlicí, který je součástí uskupení (koncernu) ICOM transport, a.s..

Na druhém místě se umístil autodopravce ICOM (344, tj. 27,6 % respondentů) a zkoumaná společnost Zlatovánek spol. s r. o. získala 296 (23,7 %) odpovědí. Přestože tedy respondenti nehodnotili v rámci dotazníku SERVQUAL tuto společnost příliš kladně, považuje ji necelá čtvrtina respondentů za jednoho z nejlepších autodopravců v Pardubickém kraji.

Z dalších autodopravců byly uváděny tyto firmy (odpovědi): Arriva, Flixbus, Student Agency, Veolia.

V tabulce 20 jsou uvedeny výsledky dle hodnocení žen a mužů v průzkumném souboru.

**Tabulka 20** Preference autodopravců v regionu dle pohlaví respondentů

Preference autodopravců	Ženy		Muži	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ČSAD	248	38,6 %	226	37,3 %
ICOM	165	25,7 %	179	29,5 %
Zlatovánek	171	26,6 %	125	20,6 %
Jiné	58	9,1 %	76	12,6 %
<b>Celkem</b>	<b>642</b>	<b>100,0 %</b>	<b>606</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: autorka

Jak je z tabulky 20 patrné, obě pohlaví upřednostňují nejvíce autodopravce ČSAD, druhá v pořadí byla uváděna firma ICOM. Výsledky mužů a žen se příliš nelišily.

V tabulce 21 jsou uvedeny výsledky se zohledněním věku respondentů.

**Tabulka 21** Preference autodopravců v regionu dle věku respondentů

Preference autodopravců	18-26 let		27-64 let		65 a více let	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ČSAD	133	35,5 %	267	38,4 %	74	41,8 %
ICOM	68	18,1 %	221	31,7 %	55	31,1 %
Zlatovánek	101	26,9 %	156	22,4 %	39	22,0 %
Jiné	73	19,5 %	52	7,5 %	9	5,1 %
<b>Celkem</b>	<b>375</b>	<b>100,0 %</b>	<b>696</b>	<b>100,0 %</b>	<b>177</b>	<b>100,0 %</b>

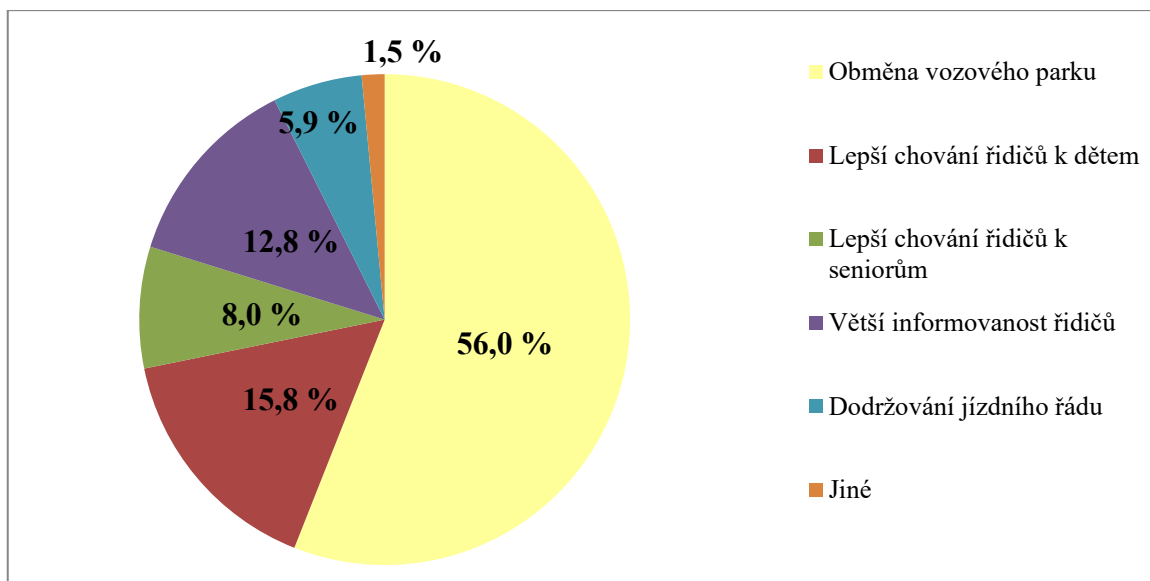
Zdroj: autorka

V tomto případě byly zjištěny rozdíly mezi věkovými skupinami respondentů. I když respondenti ze všech věkových skupin preferují autodopravce ČSAD, jako druhého v pořadí uváděli respondenti ve věku 18-26 let autodopravce Zlatovánek spol. s r. o., zatímco respondenti ve věku 27-64 let a respondenti ve věku 65 a více let preferují jako druhého v pořadí autodopravce ICOM. U těchto dvou věkových skupin by tedy bylo žádoucí zlepšit image firmy, zvýšit povědomí těchto respondentů o daném dopravci, např. formou marketingové kampaně.

Poslední otázkou bylo v dotazníku zkoumáno, co by se mělo změnit, aby byli respondenti více spokojení. Otázka byla koncipována jako otevřená. K analýze dat byla užitá metoda vytváření trsů. Výsledky jsou prezentovány na obrázku 17.

Získáno bylo celkem 562 odpovědí. Obrázek 18 prezentuje podíl zastoupených trsů. Nejčastěji respondenti uváděli, že by se měl změnit vozový park, obnovit. Získáno bylo 315 (56 %) těchto odpovědí. Autobusy byly respondenty označovány jako nekvalitní, staré či nebezpečné.

Dále bylo zmiňováno chování řidičů, které je dle 89 (15,8 %) respondentů nevhodné vůči dětem a dle 45 (8 %) nevhodné vůči seniorům. Nebylo však blíže specifikováno, jaké toto chování je.



**Obrázek 17** Přání respondentů o změnách u autodopravce Zlatovánek spol. s r. o. (zdroj: autorka)

Objevovaly se však mnohokrát stížnosti na chování konkrétního řidiče, jehož jméno tedy není s ohledem na ochranu osobních údajů zmíněno. Dle respondentů si cestující často na některé řidiče stěžují.

Dále se jednalo o větší informovanost řidičů (72, tj. 12,8 % odpovědí) a dodržování jízdního řádu (33, tj. 5,9 % odpovědí). Jeden respondent však k dodržování jízdního řádu uvedl: „*Jsem spojená vzhledem k jízdním řádům, dle vyjádření dopravce o hustotě spojů rozhoduje Pardubický kraj.*“ Respondenti zmiňovali, že autobusy „*nejezdí načas*“, mívají zpoždění, čímž není možné využít např. další, navazující železniční spoj.

Dále bylo získáno 8 odpovědí, které se neopakovaly a sloučeny tak byly do trsu *jiné*. Jednalo se o lepší vybavenost autobusů (klimatizace, Wifi), čistotu v autobusech, rozšíření dopravy i do vzdálenějších měst, např. do Brna, kvalitnější služby v autobusech užívaných pro delší trasu, bezpečnost, ve smyslu lepšího technického stavu autobusů, lepší chování dispečerů a nižší ceny.

Celkově tedy byly uváděny výroky, které jsou v souladu se zjištěními z dotazníku SERVQUAL a zpřesňují některé získané výsledky.

V tabulce 22 prezentovány zjištěné výsledky, vztahující se k této položce v dotazníku, dle pohlaví respondentů.

**Tabulka 22** Přání respondentů dle pohlaví o změnách u autodopravce Zlatovánek spol. s r. o.

Přání změny	Ženy		Muži	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Obměna vozového parku	142	47,2 %	173	66,3 %
Lepší chování řidičů k dětem	61	20,3 %	28	10,7 %
Lepší chování řidičů k seniorům	29	9,6 %	16	6,1 %
Větší informovanost řidičů	48	15,9 %	24	9,2 %
Dodržování jízdního řádu	19	6,3 %	14	5,4 %
Jiné	2	0,7 %	6	2,3 %
<b>Celkem</b>	<b>301</b>	<b>100,0 %</b>	<b>261</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: autorka

Obě skupiny respondentů uváděly nejčastěji, stejně jako tomu bylo v případě celého průzkumného souboru, že by měl být obměněn vozový park, přičemž tuto změnu si přejí více muži (66,3 % mužů, a jen 47,2 % žen).

V tabulce 23 jsou uvedeny výsledky dle věku respondentů. Zde se již odpovědi rozcházejí. Obměnu vozového parku si nejvíce přáli respondenti ve věku 18-26 let a dále respondenti ve věku 27-64 let, přičemž toto přání neuvedl žádný z respondentů ve věku 65 a více let. Tito respondenti naopak nejčastěji uváděli, že si přejí lepší chování vůči seniorům.

**Tabulka 23** Přání respondentů dle věku o změnách u autodopravce Zlatovánek spol. s r. o.

Přání změny	18-26 let		27-64 let		65 a více let	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Obměna vozového parku	54	70,1 %	261	57,9 %	0	0,0 %
Lepší chování řidičů k dětem	6	7,8 %	82	18,2 %	1	2,9 %
Lepší chování řidičů k seniorům	2	2,6 %	26	5,8 %	17	50,0 %
Větší informovanost řidičů	3	3,9 %	64	14,2 %	5	14,8 %
Dodržování jízdního řádu	12	15,6 %	13	2,8 %	8	23,5 %
Jiné	0	0,0 %	5	1,1 %	3	8,8 %
<b>Celkem</b>	<b>77</b>	<b>100,0 %</b>	<b>451</b>	<b>100,0 %</b>	<b>34</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: autorka

Z těchto výsledků je tedy zřejmé, že respondenti nejsou spokojeni se stavem autobusů firmy Zlatovánek spol. s r. o., což tedy bylo uváděno u dimenze hmotného zajištění, zejména v souvislosti s bezpečností cestujících. Jak však bylo u výsledků dané dimenze konstatováno, odpovědi respondentů nemusí reflektovat současný stav, kdy dle firmy Zlatovánek spol. s r. o. nastala požadovaná změna. Vozový park byl obměněn, je v pořádku z hlediska bezpečnosti cestujících, ale též komfortu (např. vybavení všech autobusů klimatizací, Wifi). Nicméně též

v těchto položkách respondenti opět zdůrazňovali nespokojenost s chováním řidičů autobusů, které by se tedy mělo změnit.

### 3.4 Zhodnocení výsledků průzkumu

Analyzovaného průzkumu se zúčastnilo 416 zákazníků společnosti Zlatovánek spol. s r.o. Průzkumný soubor naplnil požadavky na velikost průzkumného souboru. Jak bylo uváděno v kapitole 3.2, minimální počet respondentů byl stanoven na počet 384 respondentů. Rovnoměrné zastoupení mužů a žen a též rozložení průzkumného souboru z hlediska věku dokládá, že získaná data mají potřebnou výpovědní hodnotu a reflektují tak zkušenost, zejména tedy spokojenost, nebo spíše nespokojenost respondentů s autobusovým dopravcem Zlatovánek spol. s r. o.

V průzkumu byl užit dotazník SERVQUAL, který zkoumal pět dimenzí, zastupujících vybrané oblasti poskytovaných služeb tímto autodopravcem. Jednalo se o dimenze hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie. Z těchto pěti dimenzí považují respondenti za nejdůležitější hmotné zajištění (průměrná hodnota činila 4,59, a to při užití stupnice 1-5) a dále spolehlivost (průměrná hodnota byla 4,44).

Nicméně právě tyto dimenze byly respondenty hodnoceny jako druhá a třetí nejhorší co se týče kvality poskytovaných služeb. Za nejhorší (tj. zjištěn byl největší rozdíl mezi vnímanou a očekávanou hodnotou) považovali respondenti dimenzi jistoty, která zahrnovala kategorie informovanost řidičů, důvěryhodnost řidičů pro zákazníka a zdvořilost řidičů. Rozdíl mezi vnímanou hodnotou a očekávanou hodnotou činil 1,58 bodů. U dimenze spolehlivosti byl rozdíl 1,29 bodů (dimenzi tvořily kategorie cena jízdného, dodržování jízdního řádu, bezpečnost cestujícího z materiálního hlediska, bezpečnost cestujícího z personálního hlediska a čistota v autobusech), u dimenze hmotné zajištění činil rozdíl 1,22 bodů (dimenzi tvořilo 6 kategorií, a to frekvence spojů v pracovních dnech, frekvence spojů o víkendech, frekvence spojů ve svátcích, hustota zastávek, standardní vybavení autobusů, nadstandardní vybavení autobusů). Nejmenší rozdíl mezi vnímanou a očekávanou hodnotou byl zjištěn u dimenze odpovědný přístup (0,96 bodů), kterou tvořily kategorie slevy jízdného, informace o průběhu spoje, informace o změnách, ochota při řešení problému, pohotová reakce na přání zákazníka.

Z doplňujících dvou odpovědí vyplynulo, že při srovnání dostupných autobusových dopravců v Pardubickém kraji považují respondenti autodopravce Zlatovánek spol. s r. o. za třetího z hlediska jejich spokojenosti, a to po dopravcích ČSAD Ústí nad Orlicí a ICOM.

Pokud měli respondenti uvést, co by změnili u zkoumaného autodopravce, aby s ním byli více spokojeni, nejčastěji uváděli obměnu vozového parku, neboť autobusy považují

za staré a často i nebezpečné. Respondenti nebyli spokojeni ani s chováním řidičů, zejména vůči mladším dětem (mladšího školního věku) a seniorům, uváděno bylo opakovaně jméno jednoho řidiče, na kterého jsou časté stížnosti.

Z analýzy výsledků průzkumu vyplynulo, že k nejslabším místům, u nichž je žádoucí provést ze strany firmy Zlatovánek spol. s r. o. změny, patří kvalita autobusů, zejména jejich bezpečnost a materiální vybavení, nicméně tento aspekt již byl změněn. Firma si je vědoma potřeby pravidelně obměňovat vozový park tak, aby splňoval požadavky na bezpečnost cestujících, též aby jim autobusy nabízely co největší komfort.

Návrhy na zvýšení kvality služeb poskytovaných autodopravcem Zlatovánek spol. s r. o., které jsou uvedeny v následující kapitole, se tak týkají dalších slabých míst, kterými jsou povědomí respondentů o realizovaných změnách vozového parku a celkové větší propagace firmy v regionu. Co se týče informovanosti, především senioři nejsou spokojeni s tím, jak firma informuje veřejnost o změnách v dopravě.

Dále se jedná o frekvenci spojů o svátcích, a to zejména v případě mužů ve věku 27-64 let, chování řidičů autobusů. Výrazně jsou respondenti nespokojeni s chováním řidičů, zejména co se týče zdvořilosti a pohotové reakce na přání zákazníka (především respondenti ve věku 65 a více let), nicméně zdvořilost řidičů kritizovali nejvíce nejmladší respondenti ve věku 18-26 let. Bylo by tedy zapotřebí zlepšit komunikaci řidičů autobusů, a to z hlediska genderu cestujících, kdy se nelze chovat neuctivě či bez respektu vůči osobám mladším nebo starším, pochopitelně toto chování je nepřijatelné ve vztahu ke všem cestujícím.

## **4 NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU V DANÉ OBLASTI A JEJICH ZHODNOCENÍ**

Kapitola obsahuje doporučení k eliminaci identifikovaných slabých stránek společnosti Zlatovánek spol. s r. o. Jedná se o 4 doporučení, která se týkají marketingové kampaně k posílení povědomí veřejnosti v regionu, v níž firma působí, dále o zajištění informovanosti seniorů o změnách v dopravě, možnosti posílení spojů o svátcích pro pracující a zlepšení chování řidičů autobusů společnosti.

### **4.1 Propagace firmy v regionu**

Jak z provedené analýzy vyplynulo, společnost využívají zejména lidé, kteří s linkami společnosti cestují do zaměstnání nebo do školy. Bylo by žádoucí, aby byla skladba zákazníků rozmanitější, tedy aby dopravce Zlatovánek spol. s r. o. využívali také lidé, kteří hledají spoj za volnočasovými aktivitami, potřebují se dopravit za svými blízkými, k lékaři apod.

Z informací podaných jednatelkou firmy také vyplynulo, že firma na přelomu let 2019/2020 výrazně obměnila svůj vozový park, o čemž však nebyli patrně respondenti zpraveni. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že velká část respondentů není spokojena s technickým stavem vozu, zejména tedy bezpečností z materiálního hlediska, ovšem podávané odpovědi mohly reflektovat spíše dřívější zkušenost, byť tedy dle společnosti Zlatovánek spol. s r.o. není možné, aby jakýkoliv autodopravce používal vozy, které nesplňují zákonné požadavky a další legislativní dokumenty či normy – v takovém případě by byla firma velmi významně penalizována, mohla by jí být také odebrána licence k provozování autodopravy v regionech. Je zapotřebí, aby firma informovala stávající i potenciální zákazníky o realizovaných změnách.

Též je žádoucí, aby firma obeznámila veřejnost se zlepšením kvality služeb (klimatizace v každém voze, Wifi na delších linkách). Z tohoto důvodu je navržena marketingová kampaň, a to pilotně pouze pro Pardubický kraj.

Zásadní je změnit podobu webu firmy. Zejména mladší zákazníci či lidé v produktivním věku získávají informace na internetu, navštěvují přímo stránky určité firmy, aby získali informace o nabízeném produktu. Stránky firmy by tedy měly být zkvalitněny. Měly by obsahovat údaje o zajišťovaných autobusových linkách a cyklobusech, vybavení autobusů, přesné informace o podávání a vyřizování stížností, bližší informace o možnosti objednání zájezdu firmou, neměly by chybět ani výroční zprávy.



Webové stránky by měly být přehledné, měly by obsahovat aktuální informace (např. změny linek v důsledku objížděk, nabídka slev apod.), měly by být funkční a měly by být dohledatelné s využitím klíčových slov (metoda SEO, tj. Search Engine Optimization) umožňující vyšší dohledatelnost firmy zákazníky po zadání zvolených klíčových slov).

Vzhledem k tomu, že dosavadní webové stránky nepůsobí atraktivně a chybí na nich potřebné informace, lze předpokládat, že je nejvhodnějším řešením najmutí firmy či odborníka, který se na tuto problematiku specializuje.

Průměrná cena za tvorbu webových stránek činí v průměru 15 000 Kč bez DPH. DPH je v tomto případě 21 %, tj. cena s DPH bude 18 150 Kč. Za tuto cenu lze získat vytvoření webových stránek na již vlastní internetové adrese, design webu na objednávku, vytvoření deseti stránek na webu, což je pro firmu Zlatovánek spol. s r. o. dostačující. Dále bývá v ceně ochrana webu před hackery či viry, aktualizace pluginů.

Pokud by si firma následně chtěla web spravovat sama, musela by dále investovat do systému pro úpravu webu. Doporučit lze aplikaci MioWeb, která má intuitivní ovládání a snadno se s ní naučí pracovat i laici. Dostupné jsou též instruktáže, jak pracovat s danou aplikací. Cena aplikace činí cca 4 200 Kč bez DPH, s DPH se jedná o částku 5 082 Kč.

Nicméně s ohledem na současný přístup firmy ke správě webu lze doporučit spíše jeho správu odborníky. Průměrná cena za roční údržbu webu činí 2 000 Kč bez DPH, s DPH se jedná o částku 2 420 Kč.

Náklady na SEO činí v rámci komplexní služby (analýza klíčových slov, navázání jejich parametrů na produkty firmy, otextování vstupních stránek, interní prolinkování apod.) 300 000 Kč. Lze však začít na nižší částce, např. 10 000. Průměrně narůstá návštěva o 15 %, Za rok se tak při investici 10 000 Kč jedná o zisk z této investice 23 262 Kč. Důležitá je efektivnost tohoto postupu. Pokud by se např. zvýšil za měsíc počet návštěvníků stránek o 2 000, jednalo by se v praxi při tzv. konverzním poměru 1 % o 20 nových zákazníků. Pokud by se jednalo o zákazníka, který nemá nárok na slevu u autodopravce Zlatovánek spol. s r. o., a takový zákazník by využil 2x cesty v délce spoje 36-40 km, firma by získala 108 Kč, v případě 20 zákazníků se jedná o 2 160 Kč. I kdyby nárůst návštěv vlivem SEO nebyl zhodnocen 15 % za každý měsíc, činil by roční zisk z této investice (10 000 Kč) v případě jen 20 nových zákazníků každý měsíc 25 920 Kč, tedy efektivita je zřejmá.

Ovšem ne všichni zákazníci (stávající či potenciální) preferují vyhledávání potřebných informací na internetu. To se týká např. osob ve věku 65 a více let. Jak z průzkumu vyplynulo, právě tito zákazníci firmy často nedisponují potřebnými informacemi o změnách, např.

v důsledku objížděk či změn způsobených aktuálně vlivem pandemie covid-19. Je tedy zapotřebí zvolit jiný informační kanál.

Pro tyto zákazníky lze doporučit tištěnou inzerci, např. v regionálních denících, měsícnících. Pokud by firma zvolila Pardubický deník, a to týden (tj. Pardubický týden), cena za celou stranu činí bez DPH 22 400 Kč, s DPH ve výši 10% se jedná o částku 24 640 Kč. Pro větší efektivitu je zapotřebí opakovaná inzerce, tedy např. šestkrát po sobě. Částka za 6 vydání celostránkové inzerce v Pardubickém deníku by tak činila bez DPH 134 400 Kč, s DPH 147 840 Kč. U tohoto deníku tvoří 70 % odběratelů pravidelní předplatitelé.

Lze také doporučit např. osobní distribuci, a to pracovníky firmy či dobrovolníky. Pokud by byl zvolen např. brigádník a firma by mu hradila 150 Kč/hodinu, spolupráce by byla navázána v rozsahu 20 hodin měsíčně (tj. hodinu denně v každý pracovní den), činila by cena za tuto inzerci 3 000 Kč. Z této části firma odečte 15 % na zaplacení daně, pokud brigádník nepodepíše prohlášení k dani a jedná-li se o dohodu o provedení práce. Uhrazeno bude tedy brigádníkovi 2 550 Kč za 20 hodin práce měsíčně. Pakliže by se tento brigádník následně zabýval i analýzou dopadu reklamy (pouze by např. sledoval změny v počtu zákazníků v určitých intervalech, pro prezentaci reklamy, tedy např. po zveřejnění inzerce v Pardubickém týdnu, a to s časovou dotací 3 hodin měsíčně, jednalo by pro firmu Zlatovánek spol. s r. o. o částku 3 450 Kč (tj. počítáno s tím, že za brigádníka uhradí daň firma).

Lze také vytisknout letáky o realizovaných změnách, které by opět šířil např. brigádník. V průměru činí cena za 1 ks letáku A5 (jednostranný tisk) 1,50 Kč, tj. za 1 000 kusů se jedná o částku 1 500 Kč. Kdyby bylo vytištěno např. 10 000 letáků, zaplatila by firma 15 000 Kč, za brigádníka (roznos např. 2 hodiny denně, 20 dní v měsíci, cena za hodinu práce brigádníka 150 Kč) 6 000 Kč. Celkově by tak bylo investováno do inzerce prostřednictvím letáku 7 500 Kč. Přehled investice do takto koncipované marketingové (pilotní) kampaně je uveden v tabulce 24.

**Tabulka 24** Cena za pilotní marketingovou kampaň

<b>Položka</b>	<b>Cena bez DPH (Kč)</b>	<b>Cena s DPH (Kč)</b>
Vytvoření webu	15 000	18 150
Roční správa webu	2 000	2 420
SEO	10 000	12 100
Pardubický týden	134 400	147 840
Brigádník	3 000	3 450
Letáky a jejich roznos	6 198	7 500
<b>Celkem</b>	<b>170 598</b>	<b>191 460</b>

Zdroj: autorka

Kampaň by měla být spuštěna přibližně na 3 měsíce, pro možnost zhodnocení její efektivity. Dle výsledků pak firma musí zvolit optimální způsob marketingu.

## 4.2 Informovanost seniorů o změnách v dopravě

V případě zvýšení informovanosti seniorů lze doporučit především opět inzerci změn v tištěných médiích a letáky.

Pokud by byl opět užit Pardubický týdeník, činila by částka za tuto inzerci, a to po dobu 4 týdnů, za předpokladu, že změna v dopravě nebude delší, 22 400 Kč bez DPH za týden, tj. 89 600 Kč bez DPH za měsíc. S DPH se za měsíční inzerci v tomto týdeníku jedná o částku 108 416 Kč.

Vhodné by bylo doplnit tuto formu inzerce alespoň v prvních dvou týdnech o inzerci četnější. Týdeník nabízí inzerci v pondělí až čtvrtek, a navíc v sobotu za týden v hodnotě 62 500 Kč bez DPH, s DPH se jedná o částku 75 625 Kč. Při inzerci po dobu dvou týdnů se tak jedná o částku 125 000 Kč bez DPH, 151 250 Kč s DPH.

Zcela jistě je zapotřebí také šířit letáky. Při ponechání předchozího propočtu (10 000 letáků a jejich roznos brigádníkem 20 dní v měsíci, každý den 2 hodiny) se jedná o částku 7 500 Kč s DPH.

Je nutné doporučit ponechání letáků na místech, která senioři využívají – tj. např. klub pro seniory, knihovna, nástěnka v supermarketu, nástěnka v domovech pro seniory apod.

Celkový propočet je uveden v tabulce 25.

**Tabulka 25** Cena za informování seniorů o změnách u dopravce

<b>Položka</b>	<b>Cena bez DPH (Kč)</b>	<b>Cena s DPH (Kč)</b>
Pardubický týden	89 600	108 416
Pardubický deník	125 000	151 250
Letáky a jejich roznos	6 198	7 500
<b>Celkem</b>	<b>220 798</b>	<b>267 166</b>

Zdroj: autorka

Celková částka činí s DPH 267 166 Kč. Cena se bude měnit dle dané situace, tedy v případě např. zrušení linky nebo změny v dopravě po dobu kratší bude i cena nižší.

Zároveň je zapotřebí zajistit, aby na kontaktním telefonu firmy byl k dispozici pracovník, který zodpoví dotazy volajících. Veškeré změny je též nutné uvést na webu firmy.

## 4.3 Posílení spojů o svátcích pro pracující

V tomto případě se jedná zejména o úvodní fázi. Jak bylo uváděno v kapitole 2.5, firma v tomto ohledu nemá pravomoci, rozhoduje Krajský úřad Pardubice.

Zprvu je nutné zjistit, jaké změny si zákazníci přejí. Lze provést krátkou anketu, kdy mohou anketní lístek distribuovat řidiči autobusu, ochotní cestující vyplněný anketní lístek vhodí do pevně umístěné uzamčené schránky ve vozu (cena schránky bude činit cca 500 Kč).

Lze opět najmout brigádníka, který bude provádět šetření na nejvíce exponovaných zastávkách, a to na linkách, o kterých má již firma informace, že si na nich zákazníci přejí změnu (častější spoje). Cena za brigádníka by činila opět 150 Kč/hodinu. Pokud by brigádník pracoval 5 hodin v týdnu, tj. 20 hodin v měsíci, firma by se zaplacením daně uhradila 3 000 Kč.

Vytištění anketních lístků by mohlo být provedeno přímo ve firmě, stejně jako vytvoření takového anketního lístku. Náklady na tisk tak mohou být nižší (cca 1,20 Kč za stranu A5). Zprvu lze vytisknout např. jen 5 000 anketních lístků. Cena za tisk by tak činila 6 000 Kč.

Celková suma za toto pilotní šetření by byla 9 500 Kč.

Po zjištění zájmu se musí firma obrátit na kompetentního pracovníka v Krajském úřadě Pardubice a začít vyjednávat o možnostech změny. Spoje o svátcích nebo víkendech mohou být využívány i jinými cestujícími, lze tak posílit turistický ruch v regionu, lze zajistit návaznost cyklobusů, je také možné jednat s konkurencí, která může mít obdobné plány, kraj tak může změnit svoji koncepci v plánování autobusové dopravy v regionu.

#### **4.4 Zlepšení chování řidičů**

Nezbytné je tedy vzdělávání řidičů, ale i dispečerů a dalších pracovníků, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky, a to v oblasti jednání se zákazníky. Možností, jak toho dosáhnout, je více. Pakliže firma disponuje zkušeným manažerem, je možné zajistit krátkodobější školení v této oblasti. Možností je také najmutí např. kouče, který bude působit externě ve firmě, minimálně po dobu jednoho roku. Kouč dokáže analyzovat silné a slabé stránky zaměstnanců a následně již cíleně s jednotlivci pracovat na zlepšení komunikace se zákazníky. Vhodné by také bylo zavedení mystery shopping, kdy tedy náhodně bude firma zjišťovat, jak se řidiči chovají vůči zákazníkům, jakým způsobem reprezentují firmu, zda jednají poctivě, slušně k zákazníkům.

Ideálním řešením by bylo zajištění školení pro pracovníky, týkající se komunikace se zákazníky. Na trhu jsou dostupné různé kurzy, hojně užívaný je kurz *Řidič – reprezentant firmy, přeprava osob*. Kurzy nabízejí různé firmy, liší se cenou, místem konání. Průměrná cena za jednu osobu, která se tohoto vzdělávání zúčastní, a to v rozsahu 7 hodin, je 2 000 Kč s DPH. Jednalo-li by se o prvních 20 řidičů firmy, celková cena by činila 40 000 Kč, ovšem nutné je připočítat i náklady na cestu, stravu řidičů, v hodnotě cca 6 000 Kč (cestu je možné provést

firemním autobusem, cena určena na 100 Kč/osobu, stravné v hodnotě 200 Kč/osobu). Kurzy se nekonají v Pardubicích, nejbližším školícím místem je Hradec Králové.

Pokud by firma zvažovala intenzivnější, např. dvoudenní školení všech řidičů přímo v místě firmy, na pracovišti, tato cena se pohybuje v rozmezí 80 000 Kč – 100 000 Kč.

Při zvážení koučování vybraných řidičů se cena za hodinu koučování pohybuje průměrně na hodnotě 3 000 Kč. Lze koučovat i menší skupiny, cena je pak vyšší, ovšem za vyšší počet účastníků, tj. kouč si může účtovat za hodinu a půl koučování skupiny i více než 10 000 Kč. Tuto možnost lze doporučit spíše pro manažery, dispečery, nadřízené řidičů.

Při nedůvěře vůči efektivitě tohoto vzdělávání lze pouze vyslat např. prvních pět řidičů (na základě jejich osobní motivovanost, dobrovolnosti) na školení např. do Hradce Králové, v tomto případě by cena činila přibližně 12 000 Kč. Tito řidiči následně mohou s kolegy sdílet své zkušenosti, personální oddělení firmy rozhodne o dalším postupu ve vzdělávání řidičů v oblasti komunikace se zákazníky.

Takto nabyté dovednosti a zkušenosti mohou být také uplatněny při zvládnání náročných situací, jakým čelí řidiči i dispečeři např. v souvislosti s nečekanými událostmi, kdy se spoj zpozdí či vůbec není zajištěn. Tuto oblast firma nemůže ovlivnit, ovšem lze lépe poskytovat potřebné informace zákazníkům.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou marketingového výzkumu. Cílem bylo na základě analýzy současného stavu v oblasti spokojenosti zákazníků autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o. identifikovat slabá místa a následně navrhnout řešení jejich odstranění a tyto návrhy také zhodnotit.

Uvedeny byly hlavní teoretické aspekty, které se týkaly problematiky marketingu a řízení vztahů se zákazníky. Pozornost byla věnována zejména zákonitostem marketingového průzkumu.

Na základě těchto poznatků byl koncipován a proveden vlastní marketingový průzkum, jehož hlavním cílem bylo analyzovat spokojenost zákazníků se službami poskytovanými autobusovým dopravcem Zlatovánek spol. s r. o.

Průzkumný soubor tvořilo celkem 416 zákazníků tohoto autobusového dopravce, kterým byl administrován dotazník, jehož podstatnou část tvořil dotazník SERVQUAL. Jedná se o metodu sběru dat, která zjišťuje spokojenost zákazníků ve vybraných oblastech, na které lze nahlížet jako na dimenze kvality služeb poskytovaných firmou.

Zkoumány byly dimenze hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie. Pro každou dimenzi byly určeny kategorie, u kterých respondenti vyjadřovali, jaká je kvalita poskytovaných služeb (vnímaná hodnota) a jakou hodnotu očekávají.

Z průzkumu vyplynulo, že pro respondenty je nejdůležitější dimenzí hmotné zajištění, tedy jevy, jakými jsou frekvence spojů, hustota zastávek či vybavení autobusů. Druhou nejdůležitější dimenzí byla spolehlivost, reflektující např. cenu jízdného, bezpečnost cestujících či čistotu v autobusech. S tím, jaké služby v daných dimenzích společnost Zlatovánek spol. s r. o. poskytuje, však respondenti nejsou spokojeni a celkově byla zjištěna velmi nízká spokojenost oslovených zákazníků společnosti s tím, jaké služby zajišťuje. Získáno bylo podprůměrné hodnocení ve všech pěti sledovaných oblastech a téměř u všech stanovených kategorií v rámci daných dimenzí byla zjištěná vnímaná hodnota nižší než hodnota očekávaná.

První průzkumnou otázkou bylo zjišťováno, s jakými atributy jsou zákazníci této společnosti spokojeni. Respondenti však uváděli spíše nevýhody, byť daného dopravce vnímají jako třetího v pořadí, co se týče jejich spokojenosti s autobusovými dopravci v regionu. Největší, byť tedy ne dostatečná spokojenost, se týkala hustoty zastávek, slevy na jízdném, poskytování informací o spojích.

Odpovědi vážící se k druhé průzkumné otázce, která naopak zkoumala, s jakými atributy služby poskytované společností Zlatovánek spol. s r. o. nejsou zákazníci spokojeni, byly

mnohem obsáhlejší. Hlavní nespokojenost se týkala především kvality vozů, které byly hodnoceny jako staré, technicky nevyhovující a ohrožující bezpečnost zákazníků. Za nevhodné bylo označováno také chování řidičů, a to především vůči dětem mladšího školního věku a seniorům, nicméně ani vůči dospělým se řidiči společnosti dle respondentů nechovaní vhodně, tedy slušně, důvěryhodně.

Z dalších zjištěných nedostatků lze zmínit nedostatečnou čistotu ve vozech, nízký komfort, kdy by respondenti uvítali např. Wifi v autobusech. Uváděna byla také nespolehlivost spojů a nedostatečná informovanost řidičů.

Naplněna byla také třetí průzkumná otázka, která se týkala toho, jaké změny by měl realizovat autobusový dopravce Zlatovánek spol. s r. o., aby byli zákazníci více spokojeni. Formulovány byly návrhy ke zlepšení stávající praxe.

Průzkum pochopitelně nemohl postihnout všechny případné nedostatky či přednosti společnosti Zlatovánek spol. s r. o. Za hlavní přínos práce lze považovat již samotnou realizaci marketingového průzkumu, který umožňuje firmě Zlatovánek spol. s r. o. získat přehled o slabých místech ve vnímané kvalitě ze strany zákazníků, která by měla být odstraněna tak, aby zákazníci byli se službami poskytovanými tímto autobusovým dopravcem více spokojeni. Navržené změny se soustředí zejména na propagaci firmy v regionu, informování seniorů o změnách v dopravě, posílení spojů o svátcích pro pracující a zlepšení chování řidičů firmy Zlatovánek spol. s r. o.

Navržená opatření na zlepšení současného stavu lze využít jako podnět k možným změnám. Oslovení zákazníci byli ochotni podat firmě zpětnou vazbu. Zcela jistě by bylo žádoucí, aby firma Zlatovánek spol. s r. o. analyzovala výsledky provedeného výzkumu, lze se také inspirovat zvolenou koncepcí marketingového výzkumu, který je možné s časovým odstupem např. půl roku zopakovat, případně vytvořit vlastní marketingový výzkum. Marketingový výzkum by měl být ve firmě prováděn pravidelně, neboť bez této zpětné vazby lze jen obtížně zvyšovat kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům.

## POUŽITÁ LITERATURA

BAČUVČÍK, Radim, 2017. *Spotřebitelské typologie: nákupní chování na trzích zboží a služeb 2015*. Zlín: VeRbuM. ISBN 978-80-87500-90-3.

CIBÁKOVÁ, Viera a Gabriela BARTÁKOVÁ, 2007. *Základy marketingu*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-156-9.

DAFFY, Chris, 2019. *Creating Customer Loyalty: Build Lasting Loyalty Using Customer Experience Management*. New York: Cogan Page. ISBN 978-0-7494-9806-1.

FILIPOVÁ, Alena, 2006. *Umění prodávat*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1699-2.

FLUIDSURVEYS, 2015. Calculating the Right Survey Sample Size. *Fluid Surveys University* [online] 2015 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <http://fluidsurveys.com/university/calculating-right-survey-sample-size/>

FORET, Miroslav, 2012. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0038-4.

GAVORA, Peter, 2008. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě, 2008. ISBN 978-80-233-2391-8.

GOODMAN, Douglas J. and Mirelle COHEN, 2004. *Consumer Culture: A Reference Handbook*. Santa Barbara: ABC CLIO. ISBN 1-57607-975-9.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0202-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUC, Viktor, 2013. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.

JOHNOVÁ, Radka, 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2724-0.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5769-8.

KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1481-3.



- KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LEHTINEN, Jarmo, 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníkem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LEVIN, Aron, 2019. *Influencer Marketing for Brands: What YouTube and Instagram Can Teach You About the Future of Digital Advertising*. New York: Springer. ISBN 978-1-4842-5502-5.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0419-2.
- MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
- MOUDRÝ, Marek, 2008. *Marketing. Základy marketingu*. 1. díl. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-000-1.
- MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr a kol., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NAJISTO, 2018. *Hodnocení firmy Zlatovánek spol. s r. o.* [online] 2018 [cit. 2020-5-19]. Dostupné z: <https://najisto.centrum.cz/148193/zlatovaneke-spols-ro/hodnoceni/>
- NENADÁL, Josef a kol., 2008. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.

- NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl? Jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1321-7.
- PILÍK, Michal, PISKA, Josef a Martina SASÍNKOVÁ, 2012. Spokojenost, důvěra a zákaznická loajalita v prostředí e-commerce na B2C trzích v ČR. *Acta academica karviniensia*. Roč. 12, č. 3, s. 89-101. ISSN 1212-415X.
- PŮLPÁN, David, 2018. *Výběr autobusového dopravce může zbrzdit pře ČSAD a kraje o cenový strop* [online] 2018 [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <https://www.acz-kurzy.cz/profesni-kurzy/kurz-profesionalni-pece-o-zakaznika>
- RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5021-7.
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.
- RUDA, Tomáš, AUGUSTOVÁ, Michaela a Jan ŠÍMA, 2012. Aplikace metody SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb ve sportu. *Česká kinantropologie*. Roč. 16, č. 4, s. 47-54. ISSN 1211-9261.
- SOUKUP, Petr a Ilona KOČVAROVÁ, 2016. Velikost a reprezentativita výběrového souboru v kvantitativně orientovaném pedagogickém výzkumu. *Pedagogická orientace*. Roč. 26, č. 3, s. 512-526. ISSN 1211-4669.
- TAHAL, Radek a kol., 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0206-8.
- TOMEK, Gusta a Věra VÁVROVÁ, 2004. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-887-8.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3528-3.
- WASSON, Elis Archer, 2010. *Dějiny moderní Británie: od roku 1714 po dnešek*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3267-1.
- WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.
- WALKER, Iian, 2013. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3920-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZLATOVÁNEK, 2020. O nás. *Zlatovánek autobusová doprava* [online] 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://zlatovaneck.cz/>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b> Harmonogram průzkumu .....	39
<b>Tabulka 2</b> Dimenze č. 1: Hmotné zajištění .....	41
<b>Tabulka 3</b> SWOT analýza společnosti Zlatovánek spol. s r. o. ....	48
<b>Tabulka 4</b> Respondenti dle věku a pohlaví.....	53
<b>Tabulka 5</b> Výsledky pro dimenzi hmotné zajištění .....	61
<b>Tabulka 6</b> Výsledky pro dimenzi hmotné zajištění dle pohlaví respondentů.....	62
<b>Tabulka 7</b> Výsledky pro dimenzi hmotné zajištění dle věku respondentů .....	62
<b>Tabulka 8</b> Výsledky pro dimenzi spolehlivost .....	65
<b>Tabulka 9</b> Výsledky pro dimenzi spolehlivost dle pohlaví respondentů.....	66
<b>Tabulka 10</b> Výsledky pro dimenzi spolehlivost dle věku respondentů .....	66
<b>Tabulka 11</b> Výsledky pro dimenzi odpovědný přístup.....	67
<b>Tabulka 12</b> Výsledky pro dimenzi odpovědný přístup dle pohlaví respondentů .....	68
<b>Tabulka 13</b> Výsledky pro dimenzi odpovědný přístup dle věku respondentů .....	69
<b>Tabulka 14</b> Výsledky pro dimenzi jistota.....	70
<b>Tabulka 15</b> Výsledky pro dimenzi jistota dle pohlaví respondentů .....	71
<b>Tabulka 16</b> Výsledky pro dimenzi jistota dle věku respondentů .....	71
<b>Tabulka 17</b> Výsledky pro dimenzi empatie.....	72
<b>Tabulka 18</b> Faktory empatie dle pohlaví respondentů .....	73
<b>Tabulka 19</b> Faktory empatie dle věku respondentů.....	73
<b>Tabulka 20</b> Preference autodopravců v regionu dle pohlaví respondentů .....	74
<b>Tabulka 21</b> Preference autodopravců v regionu dle věku respondentů.....	75
<b>Tabulka 22</b> Přání respondentů dle pohlaví o změnách u autodopravce Zlatovánek spol. s r. o. ....	77
<b>Tabulka 23</b> Přání respondentů dle věku o změnách u autodopravce Zlatovánek spol. s r. o. ....	77
<b>Tabulka 24</b> Cena za pilotní marketingovou kampaň.....	82
<b>Tabulka 25</b> Cena za informování seniorů o změnách u dopravce.....	83

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Systém marketingu.....	13
<b>Obrázek 2</b> Moderní koncepce marketingu .....	16
<b>Obrázek 3</b> Formování loajality zákazníka .....	20
<b>Obrázek 4</b> Gap model.....	33
<b>Obrázek 5</b> Pohlaví respondentů.....	52
<b>Obrázek 6</b> Věk respondentů .....	53
<b>Obrázek 7</b> Frekvence využívání autodopravce Zlatovánek, spol. s r. o. ....	54
<b>Obrázek 8</b> Důvody využívání autodopravce Zlatovánek spol. s r. o. ....	56
<b>Obrázek 9</b> Váha dimenze.....	58
<b>Obrázek 10</b> Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou hodnotou .....	59
<b>Obrázek 11</b> Očekávané a vnímané hodnoty u dimenze hmotné zajištění .....	61
<b>Obrázek 12</b> Očekávané a vnímané hodnoty u dimenze spolehlivost .....	65
<b>Obrázek 13</b> Očekávané a vnímané hodnoty u dimenze odpovědné jednání .....	68
<b>Obrázek 14</b> Očekávané a vnímané hodnoty u dimenze jistota.....	70
<b>Obrázek 15</b> Očekávané a vnímané hodnoty u dimenze jistota.....	72
<b>Obrázek 16</b> Preference autodopravců v regionu .....	74
<b>Obrázek 17</b> Přání respondentů o změnách u autodopravce Zlatovánek spol. s r. o. ....	76

## SEZNAM ZKRATEK

ASCI	American Customer Satisfaction Index (index spokojenosti zákazníka)
B2B	Business to Business (obchodní vztah mezi firmou a firmou)
B2C	Business to Consumer (obchodní vztah mezi firmou a zákazníkem)
CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahu se zákazníky)
ČR	Česká republika
ČSAD	Autobusový dopravce
ESCI	European Customer Satisfaction Index (index spokojenosti zákazníka)
ESOMAR	European Society for Opinion and Market Research (profesní asociace pro výzkum trhu a veřejného mínění)
ICOM	Autobusový dopravce
KČ	Koruna česká
N	Velikost vzorku respondentů
O	Procentuální proporce výskytu znaku, který se v populaci nevyskytuje
P	Procentuální proporce výskytu znaku v populaci
PO	Průzkumná otázka
SE	Tolerovaná výběrová chyba
SIMAR	Sdružení pro výzkum trhu a veřejného mínění
SPOL. S R. O.	Společnost s ručením omezeným
USA	Spojené státy americké
WIFI	Bezdrátové připojení

# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Dotazník





## **Příloha A Dotazník**

### **DOTAZNÍK**

*Dobrý den,*

*jmenuji se Dagmar Zavoralová a jsem studentkou Dopravní fakulty Jana Pernera, Univerzity Pardubice. Univerzity Pardubice – Dopravní fakulty Jana Pernera.*

*Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí průzkumu realizovaného v rámci mé diplomové práce. Získaná data budou užita výlučně pro účely zpracování této práce, odpovědi jsou anonymní.*

*Instrukce k vyplnění dotazníku: u každé otázky zvolte vždy jen jednu odpověď.*

*Velmi děkuji za Váš čas a ochotu pomoci mi tímto způsobem.*

#### **A. Faktografické otázky**

1. Jste:

- a) žena
- b) muž

2. Váš věk:

- a) 18-26 let
- b) 27-64 let
- c) 65 a více let

3. Jak často užíváte autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o.?

- a) každý den
- b) několikrát do týdne
- c) pouze během víkendů
- d) několikrát do měsíce
- e) několikrát do roka
- f) téměř vůbec nevyužívám
- g) vůbec nevyužívám

4. K čemu nejčastěji využíváte dopravu autobusem autobusového dopravce Zlatovánek spol. s r. o.?

- a) k dopravě do zaměstnání
- b) k dopravě do školy
- c) k nákupům
- d) k realizaci volnočasových aktivit
- e) k návštěvě přátel
- f) k návštěvě lékaře
- g) autobusovou dopravu vůbec nevyužívám
- h) jiné (uveďte prosím).....

#### B. Určení váhy zkoumaných dimenzí

V průzkumu je zkoumána Vaše spokojenost s autobusovým dopravcem Zlatovánek spol. s r. o. Zjišťována je Vaše spokojenost či nespokojenost s vybranými oblastmi (dimenzemi) poskytovaných služeb. U každé z pěti zkoumaných dimenzí, které vyjadřují kvalitu služeb poskytovaných tímto dopravcem, prosím uveďte, jak je pro Vás daná dimenze důležitá. Užijte k tomu hodnocení na stupnici 1-5, kde 1 = nejmenší důležitost, 5 = nejvyšší důležitost.

**Hmotné zajištění** (s jakou frekvencí jezdí autobusy v pracovních dnech, o svátcích, víkendech, jaká je hustota zastávek, vybavení autobusů):

Vaše hodnocení důležitosti této dimenze: .....

**Spolehlivost** (cena jízdného, dodržování jízdního řádu, čistota v autobusech, bezpečnost cestujících – bezpečnostní pásy, technický stav vozidla, chování řidiče, jeho řidičské dovednosti):

Vaše hodnocení důležitosti této dimenze: .....

**Odpovědný přístup** (sleva jízdného, informace o průběhu spoje, informace o změnách – pokud je např. určitý spoj zmeškán vlivem nepříznivého počasí, ochota při řešení problému, pohotová reakce na přání zákazníka):

Vaše hodnocení důležitosti této dimenze: .....



Spolehlivost (kvalita poskytovaného servisu)	Skutečná hodnota					Očekávaná hodnota				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cena jízdného										
Dodržování jízdního řádu										
Bezpečnost cestujícího z materiálního hlediska (bezpečnostní pás, technický stav autobusu)										
Bezpečnost cestujícího z personálního hlediska (chování řidiče, řidičské dovednosti)										
Čistota v autobusech										

Odpovědný přístup (poskytování pomoci zákazníkům)	Skutečná hodnota					Očekávaná hodnota				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Slevy jízdného										
Informace o průběhu spoje										
Informace o změnách (výluka, počasí, nečekané události)										
Ochota při řešení problému										
Pohotová reakce na přání zákazníka										

Jistota (vzdělaný, důvěryhodný personál)	Skutečná hodnota					Očekávaná hodnota				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Informovanost řidičů autobusů										
Důvěryhodnost řidičů autobusů										
Zdvořilost řidičů autobusů										

Empatie (citlivý přístup k zákazníkovi)	Skutečná hodnota					Očekávaná hodnota				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Jednání v zájmu zákazníka										
Individuální přístup k zákazníkovi										
Zájem o potřeby zákazníků										

D. Doplnující otázky:

6. Uveďte prosím tři autobusové dopravce, které v regionu považujete za nejlepší v souhrnu z hlediska výše uvedených kritérií. Prosím seřadte tyto dopravce dle Vaší spokojenosti (na prvním místě uveďte dopravce, s nímž jste nejvíce spokojen/a):

1.....

2.....

3.....

7. Co by se mělo u dopravce Zlatovánek spol. s r.o. změnit, abyste s ním byl/a více spokojen/a?

.....

.....

.....

.....

.....

Zdroj: autorka