

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Výzkum vybraného aspektu hodnoty pro
zákazníka ve veřejné dopravě**

**Research on a selected aspect of customer value in
public transport**

Bc. Kateřina Lafatová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Výzkum vybraného aspektu hodnoty pro zákazníka ve veřejné dopravě“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 20.08. 2023

v . r. *Bc. Kateřina Lafatová*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte rámec výzkumu v oblasti hodnoty pro zákazníka (např. zaměření na kvalitu, spokojenost, loajalitu, management stížností) ve veřejné dopravě.
2. Zpracujte teoretický vstup do problematiky v kontextu zvoleného rámce výzkumu.
3. Připravte a realizujte vlastní výzkum.
4. Interpretujte výsledky šetření a navrhněte odpovídající doporučení.

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu diplomové práce, Ing. Janu Tlučhořovi, Ph.D., za jeho osobní přístup, čas, cenné rady a podporu při zpracování této práce.

Poděkování patří rovněž všem respondentům, kteří poskytli data pro praktickou část této práce.

Za podporu během studia si rovněž zaslouží poděkování moje rodina a přátelé.

Obsah

Úvod	6
1 Cíle a metodika práce	7
2 Zákazník	9
2.1 Zákaznická zkušenost.....	9
3 Hodnota pro zákazníka	11
3.1 Multidimenzionální koncept vymezení hodnoty pro zákazníka	12
3.2 Hodnota zákazníka pro podnik.....	14
3.3 Vztah mezi hodnotou pro zákazníka a kvalitou služeb	16
4 Kvalita služeb	18
4.1 Příjemci kvality	19
4.2 Vnímaná kvalita zákazníkem	20
4.3 Faktory ovlivňující cestující veřejné dopravy	22
4.4 Měření kvality vnímané zákazníkem	22
4.5 Vztah mezi kvalitou a spokojeností zákazníka	24
5 Spokojenost zákazníka	26
5.1 Vztah mezi spokojeností a hodnotou pro zákazníka	28
5.2 Výhody spokojených zákazníků	29
5.3 Důsledky nespokojenosti zákazníků	29
5.4 Metody měření spokojenosti zákazníka	32
5.5 Spokojenost a loajalita	36
5.5.1 Měření loajality	38
6 Charakteristika vybraného dopravce	41
6.1 Historie.....	41
6.2 Vize, strategie a cíle společnosti	43

6.3	Hodnocení kvality	46
6.4	Hodnocení spokojenosti	49
6.5	Loajalita a ČD	50
7	Výzkum hodnot zákazníků Českých drah a.s.	52
7.1	Přípravná fáze.....	52
7.1.1	Struktura dotazníku	52
7.2	Realizační fáze	53
7.3	Analýza respondentů	54
7.3.1	Preference respondentů	57
7.4	Důležitost a kvalita – metoda IPA	60
7.5	Index spokojenosti – ECSI ČD	64
7.5.1	Index spokojenosti – ECSI RegioJet	67
7.6	Hodnocení loajality	68
7.6.1	Index loajality	68
7.6.2	Výpočet NPS.....	70
8	Shrnutí výsledků a doporučení	73
	Závěr	76
	Seznam použitých zdrojů.	78
	Seznam tabulek	83
	Seznam obrázků	84
	Seznam zkratk	85
	Seznam příloh.....	86
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V současné době se pozornost trhu obrací především k zákazníkovi a jeho hodnotám, ve veřejné dopravě tomu není jinak. Zákazníci mají silný hlas a mohou ovlivnit celkové působení společnosti. Veškeré zákaznické hodnoty jsou základním pilířem pro úspěšnou společnost. Hodnocení spokojenosti, vnímání kvality a následné loajality zákazníků ve veřejné dopravě je důležité z několika důvodů. Pomáhá to dopravním společnostem lépe porozumět potřebám a očekáváním zákazníků, což umožňuje vylepšit nabídky a služby. Kvalitní služby pak pozitivně ovlivní spokojenost zákazníků, což může vést k jejich loajalitě. Zákaznická loajalita a spokojenost mají pozitivní vliv na ziskovost společnosti.

Předložená práce je zaměřena na hodnocení vnímání ze strany zákazníka ve veřejné dopravě. Zkoumanými aspekty jsou vnímaná kvalita zákazníkem, zákaznickova spokojenost a loajalita. Autorka zvolila pro analýzu nejvýznamnějšího železničního dopravce v České republice České dráhy a. s. Dle statistik zajišťují téměř 82 % vlakokilometrů (spravazeleznic.cz, 2023) osobní dopravy v ČR, přesto si uvědomují důležitost orientace na zákazníka. U veřejných dopravců, jako jsou České dráhy, je orientace na zákazníka zvlášť významná a je součástí všech budoucích strategií a záměrů.

Hlavním důvodem výběru dopravce je právě vysoký podíl v osobní dopravě a velký vliv na celkovou ekonomiku České republiky. Autorka práce často využívá služeb dopravce a často se setkává s negativním hodnocením od ostatních cestujících. Z tohoto důvodu autorka chtěla zjistit postoj ČD k jejich zákazníkům, a naopak zanalyzovat vnímání společnosti z pohledu cestujících.

1 Cíle a metodika práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zanalyzovat a zhodnotit, jak zákazníci vnímají společnost České dráhy a. s. Diplomová práce je zaměřena na kvalitu poskytovaných služeb, zákaznickou spokojenost a loajalitu. Veškeré hodnocené aspekty budou určeny pro zpětnou vazbu společnosti.

K dosažení hlavního cíle je stanoveno několik dílčích cílů. Prvním z nich je provést literární rešerši k objasnění a získání základních pojmů řešené problematiky. Druhým cílem je získat co nejvíce informací o společnosti včetně způsobů, jakými řeší danou problematiku. Dalším cílem je provedení analýzy jednotlivých aspektů pro cestující Českých drah. Tyto aspekty budou výpočteny pomocí indexu spokojenosti a loajality a rovněž budou zhodnoceny faktory, které ovlivňují vnímanou kvalitu. Posledním dílčím cílem je porovnání zkoumaných aspektů se společností RegioJet a. s.

V prvé řadě je nutné teoreticky představit zákazníka a jeho hodnoty. Následně jsou v teoretické části vymezeny aspekty jako kvalita služeb, zákaznická spokojenost a loajalita. Současně bude představena jejich vzájemná souvislost a propojenost. Měření a metody výpočtů těchto aspektů jsou nejdříve popsány z teoretického hlediska a následně použity k analýze.

Data pro analýzu jednotlivých aspektů budou získána pomocí dotazníkového šetření. K vytvoření dotazníku bude využito online prostředí, které zajistí jednoduché sdílení. Dotazník je dále detailněji představen v kapitolách níže.

Praktická část je zahájena obecnou charakteristikou dopravce České dráhy a. s. Následně je představen postoj společnosti k jednotlivým zákaznickým aspektům a jejich současné hodnoty.

Nejdůležitější částí diplomové práce je samotné vyhodnocení jednotlivých aspektů na základě výsledků z dotazníkového šetření. Prvním hodnotícím aspektem bude vnímaná kvalita, kde jsou využity ovlivňující faktory získané z předchozího výzkumu Zděňka Kresy (2019) a Dell'Olio (2018). K vyhodnocení vnímané kvality zákazníkem bude využita metoda IPA (Importance Performance Analysis). Druhým aspektem bude zákaznická spokojenost, která bude zjištěna pomocí Evropského indexu spokojenosti zákazníka. Posledním faktorem bude zákaznická loajalita. Pro její vyhodnocení bude využit index loajality a výpočet Net Promoter Score.

Pro lepší zhodnocení budou aspekty porovnány s konkurenčním železničním dopravcem. Hodnocení ohledně kvality, spokojenosti a loajality bude zaměřeno nejdříve na společnost České dráhy a. s. Následně bude ve stejné podobě zhodnocené aspekty vztahující se na společnost RegioJet a. s. Tato společnost má druhý nejvyšší podíl 5,63 % vlakokilometrů v osobní dopravě, což bylo důvodem výběru k porovnání. (spravazeleznic.cz, 2023)

Souhrnné zjištěné výsledky budou poskytnuté dopravci jako zpětná vazba od zákazníků, přesto je potřeba ve veřejné dopravě provádět detailnější výzkum.

2 Zákazník

Zákazník je klíčová a jedna z nejdůležitějších částí každého podnikání. Může se jednat nejen o fyzickou osobu, ale rovněž o právnickou osobu nakupující zboží či služby od jiných společností. Účelem nákupu je uspokojení potřeb vlastních nebo zákazníků organizace (investopedia.com, 2023).

Z pohledu firem jsou zákazníci nedílnou a nejdůležitější částí pro jejich činnost. Prostřednictvím zákazníků firmy získávají příjmy, které jsou nezbytné pro její fungování a růst. Z tohoto důvodu je hlavním cílem podniku získat loajální a zároveň věrné zákazníky. Zákazník je klíčovou složkou pro podniky rovněž z následujících důvodů: cenné informace o trzích, doporučení ostatním zákazníkům, budování pověsti značky a zjištění nedostatků (economictimes.com, 2023).

Burnett (2002) uvádí, že klíčoví zákazníci by měli zrcadlit všechny plány podniku včetně růstu a dlouhodobých strategií, nelze tedy pouze o zajištění příjmů a prodejů.

Z výše uvedených důvodů je srozumitelné, že Kotler a Keller (2017) uvádějí, že moderně orientované společnosti otáčejí tradiční schéma a řadí zákazníka na samotný vrchol. Druhým důležitým článkem společnosti jsou lidé, kteří se zákazníky přímo komunikují, jsou s nimi v kontaktu a snaží se o uspokojení jejich potřeb. Následujícím stupněm jsou střední manažeři a v poslední části je vrcholový management. Jelikož nejdůležitějším článkem je zákazník, měl by jej dokonale znát každý stupeň managementu.

2.1 Zákaznická zkušenost

Kvalitní zákaznická zkušenost může zlepšit vztah a pohled na firmu jako celek, a tím vést k větší loajalitě a spokojenosti s poskytovanými službami. Toto tvrzení je podpořeno výsledky výzkumu Weredy a Grzybowské (2016), kteří uvádí, že pokud mají zákazníci příjemné zkušenosti, budou se pravděpodobněji vracet pro další nákupy, častěji doporučují firmu svým přátelům a je méně pravděpodobné, že přejdou k jinému dodavateli.

Další potvrzení nám poskytne definice dle Brun et al (2017), kteří uvádějí, že zákaznická zkušenost je definována jako setkání, které může podpořit osobní hodnotu a zvýšit zájem spotřebitelů o produkty a služby. V tomto případě setkání může pozitivně ovlivnit úspěšný vývoj podniků.

Verhoef et al. (2009) zase zdůrazňují, že zákaznická zkušenost zahrnuje řadu procesů počínaje vyhledáváním informací přes rozhodování, samotný nákup a spotřebu, až po chování po nákupu, včetně shromažďování dojmů z nákupu.

Autoři Hamilton a Wagner (2014) popsali zákaznickou zkušenost jako nezapomenutelnou událost nebo epizodu, která zaujme osobním způsobem během celého procesu s firmou.

Zákaznickou zkušenost můžeme chápat jako subjektivní pocit, který zákazník prožívá při přímém i nepřímém setkání se společností. Přímé setkání je především iniciováno ze strany zákazníka a jedná se o zakoupení či užívání produktu nebo služby. Nepřímé setkání je vysíláno ze strany organizací či třetích stran pomocí reklam, PR nebo recenzí. I při nepřímém setkání by měla být společnost schopna vytvořit kvalitní zákaznickou zkušenost (Schwagera & Meyera, 2007).

Lemon a Verhoef (2016) uvádějí, že zákaznická zkušenost je konkrétním a individuálním výsledkem interakce mezi zákazníkem a prvky organizace, jako jsou produkty, služby nebo zaměstnanci.

Dle autorky práce je zákaznickou zkušenost nejlépe definována následovně: „Zákaznická zkušenost je zákaznicko vnímání racionálních, fyzických, *emocionálních*, podvědomých a psychologických interakcí s *jakoukoliv částí organizace*. Toto vnímání ovlivňuje zákaznicko chování, *buduje vzpomínky*, které ovládají zákaznickou loajalitu a ovlivňují ekonomickou hodnotu, kterou *společnost vytváří*.“ V této definici se nachází veškeré společné charakteristiky, které jsou uvedeny výše a z tohoto důvodu ji autorka považuje za nejvíce výstižnou.

3 Hodnota pro zákazníka

Jedná se o vnímaný užitek, který zákazník získá z produktu nebo služby v porovnání s celkovými náklady, které byly vynaloženy na pořízení. Každý spotřebitel má tento vnímaný užitek jiný, z čehož vyplývá, že hodnoty jsou rovněž odlišné. Hodnota tedy napomáhá určit výhody, které zákazníci chtějí od výrobku nebo služeb. Nabídka těchto výhod je klíčem ke spokojenosti zákazníků a následně ke zvýšení zisku firem (Donaldson & Sheppard, 2004).

V současné době je zákazník stále citlivější a náročnější na vnímané hodnoty. Je to způsobené rozvojem technologií, digitalizací, globalizací a možnostmi zákazníků, jak získávat, tak rovněž ověřovat informace. Zákazníci mají zároveň větší výběr z firem, a tím pádem i z produktů a služeb (Vlček, 2008).

Hodnota je vždy jednoznačně a fenomenologicky určena příjemcem. Hodnota je zkušenostní, kontextuální a významově zatížená. V souladu s tím zákazníci neustále prožívají své životy, ovlivňují a jsou ovlivňováni svými zkušenostmi (Vargo a Lusch, 2007).

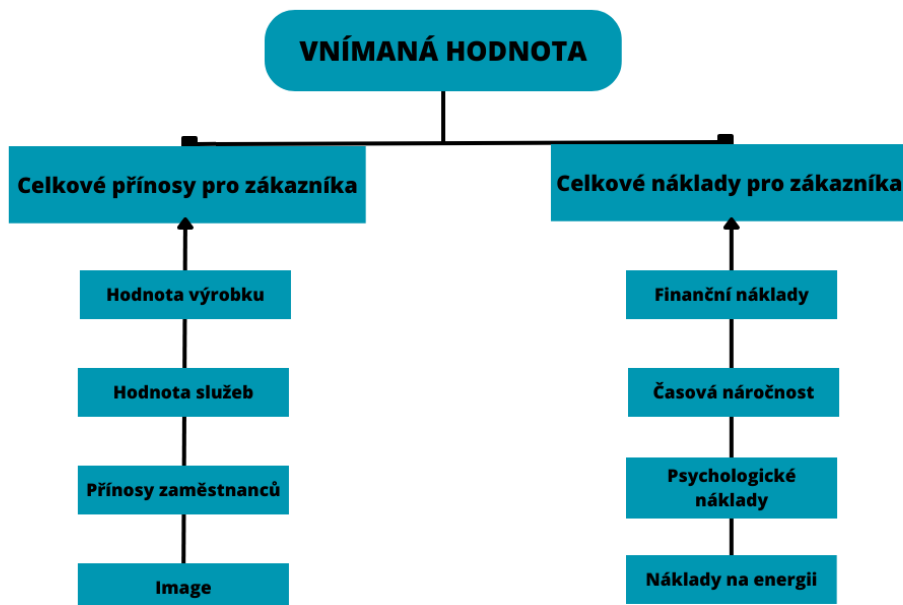
Hodnota pro zákazníka znamená porovnání celkových přínosů a nákladů z určité nabídky a její alternativy. Přínosy mohou být sociální, psychologické, ekonomické i funkční. Mezi náklady, kromě ceny, patří rovněž vynaložený čas, energie či emocionální náklady. Vnímaná hodnota zákazníkem se pak vypočítá jako rozdíl celkových přínosů a celkových nákladů, což je zachyceno na Obrázku č. 1 (Kotler & Keller, 2013).

Vlček (2002, s.9) definoval hodnotu pro zákazníka jako: „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými k dosažení tohoto uspokojení.“ Matematicky lze tedy zmíněná definice zapsat takto:

Hodnota pro zákazníka = Velikost užitku / celkové náklady na dosažení užitku

Správné a výstižné definování hodnoty pro zákazníka je obtížné. Tato hodnota je založena na vnímání z pohledu zákazníka nikoliv prodávajícího, a proto má svou subjektivitu a jedinečnost. Dle autorky byla nejvíce výstižná definice zákaznické hodnoty vyjádřena již od Zeithamla (1988): "Vnímaná hodnota je celkové hodnocení užitečnosti zákazníkem výrobku na základě vnímání toho, co dostává a co je mu dáno."

Obrázek 1: Faktory ovlivňující hodnotu



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera a Kellera (2013), 2023

Na hodnotu pro zákazníka lze pohlížet rovněž jako získání požadovaného cíle. *Model "prostředek a cíl"* vychází z předpokladu, že si zákazníci vytvářejí mentální model svého stavu, který zahrnuje jejich současnou situaci a požadovaný stav, kterého chtějí dosáhnout. Hledají tedy možnosti, díky nimž dosáhnou požadovaných výsledků a minimalizují nepožadované aspekty. „Teorie prostředek a cíl se pokouší vysvětlit, jak výběr produktu, provedený jednotlivcem, umožňuje zákazníkovi dosáhnout požadovaného konečného stavu.“ Tento model nebere v úvahu náklady, které musí zákazník vynaložit pro získání produktu. Vysvětluje tedy pouze hodnocení a připisování vah různým aspektům produktu (Lošťáková a kol., 2009).

3.1 Multidimenzionální koncept vymezení hodnoty pro zákazníka

Původně se cena a kvalita považovaly za nejdůležitější aspekty hodnoty pro zákazníka. Avšak následnými výzkumy bylo zjištěno, že existují další dimenze, které mají stejnou důležitost pro hodnotu zákazníků. Obecně lze nahlížet na atributy dvěma způsoby. První z nich byl již charakterizován a rovněž vyobrazen na obrázku č. 1 výše. Jedná se o přístup zaměřený na vnímání a hodnocení dvou atributů - toho co získá, a toho co musí zákazník vynaložit. Často je tento přístup nazýván také jako "*Model zisků a nákladů*."

Druhý přístup je hodnota pro zákazníka vnímaná multidimenzionálním konceptem. Na tento koncept nahlíží mnoho autorů odlišně a je tedy mnoho rozdělení.

Rintamäki et al. (2007) uvádí soubor hodnotových dimenzí, které charakterizují nejdůležitější aspekty hodnoty pro zákazníka bez závažného překrývání. Jedná se o následující dimenze:

Ekonomická souvisí s tím, jak zákazník vnímá cenovou nabídku. Někteří zákazníci se rozhodují o koupi pouze na základě výše ceny a je pro ně klíčové utratit co nejméně. Jedná se o zákazníky, kteří nechtějí či nemohou investovat více peněz k pořízení kvalitnějších výrobků či služeb. Existují také zákazníci, kteří jsou ochotni obětovat svůj čas a úsilí (funkční hodnotu) za účelem získání té nejlepší ceny. Další skupinou zákazníků jsou ti, kteří hledají nejlepší poměr mezi cenou a kvalitou. Lze tedy shrnout ekonomickou dimenzi hodnoty jako nejnižší cenu nebo nejlepší kompromisní řešení mezi kvalitou a cenou.

Funkční je spojena s pohodlným nákupním řešením. Jedná se o schopnost nalézt správné produkty s využitím co nejmenšího času a minimálním úsilím. Vytváření funkční hodnoty je často spojováno s produkty, jejichž vlastnosti plně odpovídají cílovým potřebám zákazníků. Ekonomické a funkční hodnotové propozice mohou být kombinovány tak, aby nabídly zákazníkům pohodlí za přiměřenou cenu.

Emocionální hodnota pro zákazníka je spojena se zážitky a pocity. Existuje mnoho odlišných podob vytváření zážitků z důvodu subjektivity. Může se jednat o poznání nových lidí, “ulovení” výhodné nabídky, objevování či relaxaci. K získání této hodnoty je využito všech pět lidských smyslů.

Symbolická souvisí se sebe vyjadřovacími aspekty spotřeby. Symboly jsou v tomto případě vnímány jako specifické sociální objekty nesoucí sdílený význam pro příjemce. Je tedy zohledněn psychologický význam produktu pro zákazníka. Zákazníci si volí značky nebo podniky, které jsou sociálně spojovány s pozitivními ohlasy, důvěrou a statutem. Tato hodnota může nabývat i negativních hodnot například vyvolat pocit studu či rozpor se sebeobrazem.

Lošťáková (2017) vymezila pět dimenzí hodnoty, které jsou:

- funkční - splnění účelu produktu

- sociální - značka, image produktu- zajistit určitou sociální výhodu a postavení ve společnosti
- situační - zákazník nabyde hodnoty při určitých společenských situacích
- epistemická - jedná se o touhu, překvapení a zvědavost zákazníka vyzkoušet něco nového
- emocionální - do hodnoty jsou zahrnuty emoce a pocity.

O další rozdělení do čtyř dimenzí se pokusili Smith a kol. (2007) následovně:

Funkčně-instrumentální dimenze, která souvisí s užitečností produktu a schopností splňovat požadované charakteristiky a funkce. Na základě této dimenze zákazník posuzuje praktickou stránku produktu. V podstatě se jedná o výše zmíněnou funkční dimenzi.

Zkušenostně-hédonická dimenze je charakteristická tím, jaký pocit, zážitek či emoce produkt v zákazníkovi vyvolává. Jedná se o emocionální a epistemickou dimenzi, jejichž charakteristika byla uvedena výše.

Symbolicko-expresivní dimenze - určuje míru psychologického významu produktu pro zákazníka.

Dimenze tear souvisí s náklady a námahou.

Pro naplnění hodnoty pro zákazníka, je dle dimenzí výše zapotřebí splnit účel a funkční stránku produktu. Měl by v zákazníkovi rovněž vyvolat emoce, touhu či zážitek. K celkovému naplnění zákaznické hodnoty je potřeba také určitá důležitost produktu v sociální společnosti. Všeho by mělo být dosaženo za přijatelné náklady pro zákazníka.

3.2 Hodnota zákazníka pro podnik

Pro úspěšnou firmu je důležité pochopit, jak zákazníci oceňují produkty nebo služby. Klíčem k úspěchu je přimět zákazníky si myslet, že výrobek nebo službu, kterou si kupují, stojí více než kolik za ně reálně platí. Pokud nastane opačná situace, pravděpodobně zákazník zvolí konkurenční produkt (Hiray et al., 2022).

Pokud firmy chtějí silné a kvalitní zákaznické vztahy musí porozumět tomu, jaký užitek a přínos zákazník nákupem žádá a preferuje. Nabídka by měla být vytvořena jako komplex, který zaručí zákazníkovi tu nejvyšší hodnotu (Lošťáková, 2017).

Dle Hommerové (2012) jsou zákaznické hodnoty pro podnik výnosem. Cílem podnikatelských subjektů je pomocí nabídky služeb či produktů uspokojit potřeby zákazníků. Uspokojené potřeby zákazníků přímo ovlivní jejich spokojenost a následnou loajalitu. Výše zákaznické hodnoty tedy ovlivňuje velikost výnosů podniku. Znamená to, že základní podmínkou komerční úspěšnosti je maximalizace hodnoty pro zákazníka.

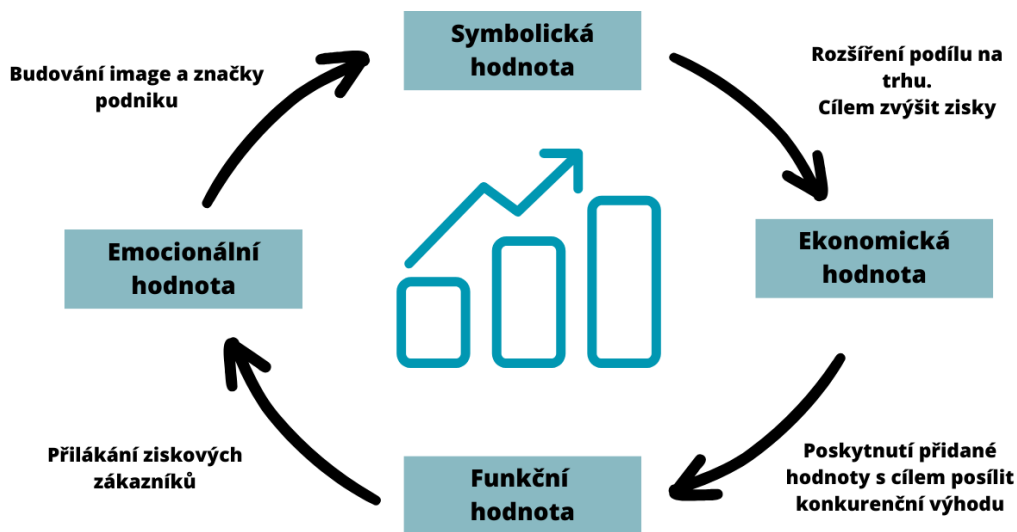
Firmám se však vyplatí usilovat o zvýšení hodnoty pro zákazníky pouze tehdy, pokud jsou tito zákazníci pro firmy lukrativní. To znamená, že hodnota pro zákazníky a hodnota zákazníků se vzájemně doplňují a ovlivňují (Anderson, Håkansson and Johanson, 1994).

Lošťáková a kol. (2009) ve své publikaci uvedli, že přibližně polovina firem zjišťuje, jakou mají zákazníci hodnotu pro podnik. Druhá polovina firem toto zjištění považuje za nedůležité a vnímá všechny své zákazníky za stejně hodnotné. Dobrá platební morálka a tržby z prodeje jsou pro většinu firem nejdůležitějším aspektem pro určení hodnoty zákazníka pro podnik. Loajalita a důvěryhodnost patří rovněž mezi důležité aspekty.

Jelikož hodnota služby závisí na zákaznických preferencích a alternativách, musí podniky provádět analýzu z pohledu zákazníka. Podle Browinga (2002) závisí hodnota pro zákazníka na vnitřní hodnotě služby, což znamená, jak vlastnosti služby uspokojí jeho potřeby. Z druhé strany rovněž závisí na hodnotě substitučních služeb, takzvaně jaké hodnoty služeb přinesou konkurenční či alternativní možnosti. V tomto případě už se jedná o strategický marketingový nástroj, který lze použít ke srovnání nabídky podniku s konkurencí.

Yang a kol. (2011) uvedli vztah mezi čtyřmi dimenzemi a podnikem. Tento vztah je možné chápat jako koloběh jednotlivých dimenzí, který je znázorněn na Obrázku č. 2. Každá tato dimenze vyžaduje odlišnou podnikatelskou činnost.

Obrázek 2: Koloběh čtyř dimenzí zákaznické hodnoty v podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Yang a kol. (2011), 2023

Dle Obrázku č. 2 výše je patrné, že každá dimenze se vyskytuje v různých podnikatelských fázích. Jestliže se vyskytuje na trhu konkurence, způsobí to hledání *ekonomické hodnoty* pro zákazníka. Firmy přijímají strategie, s jejichž pomocí zvyšují kapacitu, snižují náklady a zvyšují produktivitu. V důsledku toho se zvyšuje nabídka a snižuje cena. V některých případech může dojít k ohrožení zisku či utrpění ztráty. Některé podniky tato ohrožení mohou vyrovnat pomocí zvýšení *funkční hodnoty*. Což znamená, že se firmy snaží zlepšit produkt přidáním nových funkcí nebo zlepšením výkonu těch stávajících. Zvýšení funkční hodnoty ovšem nezaručuje zvýšení zisku. Z tohoto důvodu roste zájem o strategii zvyšování *emocionální hodnoty*. Pokud je takový osobitý produkt nadšeně přijat spotřebiteli, značka výrobku i image podniku se dramaticky zlepší. V důsledku toho budou zákazníci podniku vnímat významnou *symbolickou hodnotu* (Yang a kol.,2011).

3.3 Vztah mezi hodnotou pro zákazníka a kvalitou služeb

Kvalita služeb hraje klíčovou roli při tvorbě hodnoty pro zákazníka. Pokud jsou služby poskytovány s vysokou kvalitou, zákazníci mají větší důvěru ve schopnost poskytovatele vyhovět jejich potřebám. Kvalitní služby jsou spolehlivé, efektivní a poskytují přidanou hodnotu zákazníkovi. Poskytování vyšší kvality služeb může vést ke zvýšení celkového

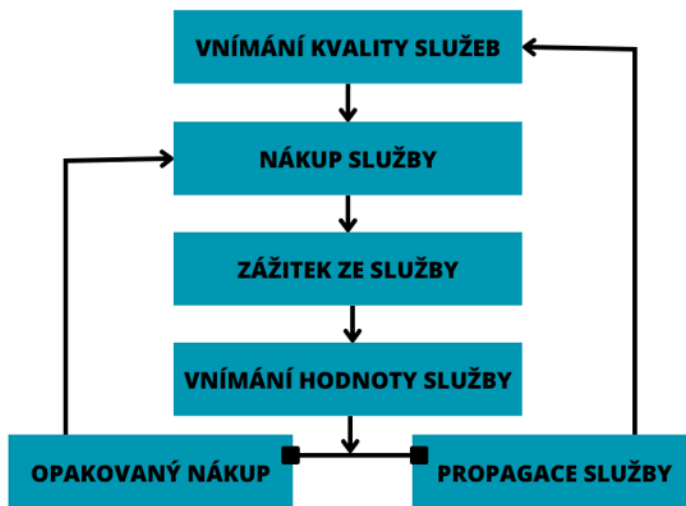
vnímání hodnoty, což zákazníky motivuje k loajalitě a k opakovanému nákupu (Blecharz, 2023).

Je tedy důležité, aby podniky věnovaly pozornost, jak kvalitě svých služeb, tak také tomu, jak tyto služby hodnotí a vnímají zákazníci. Tímto způsobem mohou poskytovatelé služeb nejenom vytvořit hodnotu pro zákazníka, ale také získat konkurenční výhodu na trhu (Nenadál, 2016).

Na Obrázku č. 3 je znázorněn oboustranný vztah mezi hodnotou a kvalitou služeb. Petrick (2002) uvádí, že pokud zákazník vnímá službu jako kvalitní, přiměje ho tato skutečnost k nákupu, který zaručí zážitek. Tento zážitek lze charakterizovat jako obdržené hodnoty služby. Na základě hodnot poté zákazník ovlivní budoucí hodnocení kvality služeb.

Zeithaml et al. (2005) uvedli, že kvůli heterogenitě služeb je rovněž poskytování služeb odlišné, což ovlivňuje i hodnocení kvality. Hodnota je z jejich pohledu více osobnější a specifitější než kvalita, jelikož kvalita je měřítkem, zatímco hodnota zahrnuje i osobní porovnání. Lze tedy říci, že kvalita je část celkové hodnoty pro zákazníka.

Obrázek 3: Vztah mezi hodnotou a kvalitou



Zdroj: vlastní zpracování dle Petrick (2002), 2023

“Vnímání kvality služeb je výsledkem porovnání očekávání spotřebitelů se skutečným výkonem služeb” (Parasuraman a kol., 1985).

4 Kvalita služeb

Ačkoliv neexistuje shoda ohledně přesné definice kvality služeb, různé definice ukazují, že se jedná o vícerozměrný koncept. Již autoři Gronroos (1982, 1984), Lehtinen a Lehtinen (1982), Parasuraman et al. (1985) charakterizovali kvalitu služeb jako hodnocení toho, jak dobře je poskytovaná služba a jak odpovídá očekávání zákazníků.

Francis Buttle (2009) ve své publikaci uvádí dva pohledy na kvalitu služeb: Tyto pohledy mohou existovat společně a navzájem se doplňovat:

1. Kvalita je shodná se specifikací: Podle tohoto typu pohledu je kvalita dosažena, pokud výsledky jsou identické se specifikacemi a normami. Například pokud firma dodá bezchybné produkty, jsou dodrženy slíbené termíny a reaguje na stížnosti do 24 hodin, je tato služba považována za kvalitní.
2. Kvalita je totožná s účelem: Kvalita znamená poskytovat takové služby, které jsou uzpůsobené požadavkům zákazníků a splňují jejich očekávání. V tomto případě je tedy zákazník ten, kdo určuje zda je služba kvalitní či nikoliv.

Dle Seatona a Benetta (1996) je kvalita služeb charakterizována jako minimální nabízená úroveň, která uspokojí potřeby zákazníků. I když se jedná o subjektivní porovnání, organizace by měla poskytovat totožnou úroveň kvality při jakékoliv interakci se službou Světová organizace cestovního ruchu (World Tourism Organisation) definuje kvalitu v cestovním ruchu jako: „uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání klienta v rámci akceptované ceny, zahrnující určující kvalitativní faktory, jako je hygiena, dosažitelnost služeb, harmonie s lidským a životním prostředím“ (Indrová a kol.2011).

Kvalitu dopravních služeb lze hodnotit z pohledu technické a funkční kvality. Dopravní služby mají vysoké požadavky na technickou kvalitu, jelikož je řešena standardy a normami. „Významnou roli hrají legislativní opatření v podobě managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve společnostech poskytujících dopravní služby“ (Rašková a Ryglová, 2017, s. 133).

Obecně je tedy kvalita služeb hodnocena na základě očekávané kvality služeb. Přístup je založen na zákaznických potřebách, očekáváních a preferencích, jež významně ovlivňují hodnocení služeb. Kvalita služeb lze dle Fitzsimmonsa (2011) vyjádřit následující rovnicí:

$$\text{Kvalita služby} = \text{skutečná služba} - \text{očekávání}$$

Což vyjadřuje definici, která je popsána již výše od autorů Gronroos (1982, 1984), Lehtinen a Lehtinen (1982), Parasuraman et al. (1985).

4.1 Příjemci kvality

K posouzení kvality je nutno určit, kdo je příjemce a hodnotitel služby. Zákazník, který byl charakterizován již výše, je příjemcem kvality. Vztah ke kvalitě má ale každý zákazník subjektivní. Přesto z hlediska příjmů a myšlení Blecharz (2023, str. 205) rozdělil zákazníky do skupin následovně:

- a. *Snob*: Jedná se o zákazníka, který je zaměřený spíše na cenu než na kvalitu, jelikož chce dokázat okolí, že má na nejdražší. Patří tedy do skupiny s vysokými příjmy.
- b. *Náročný zákazník*: Tento zákazník za zakoupený drahý produkt očekává protihodnotu v podobě vysoké kvality. Řadí se do skupiny s nadprůměrnými příjmy.
- c. *Standardní zákazník*: Nejčastěji pořizuje vyšší kvalitu díky zvýhodněné ceně či průměrnou kvalitu za průměrné ceny. Pouze ve výjimečných případech si dovolí zakoupit drahou excelentní kvalitu.
- d. *Nenáročný zákazník*: Nakupuje především za nejnižší ceny bez ohledu na kvalitu. Řadí se do skupiny s podprůměrnými příjmy.

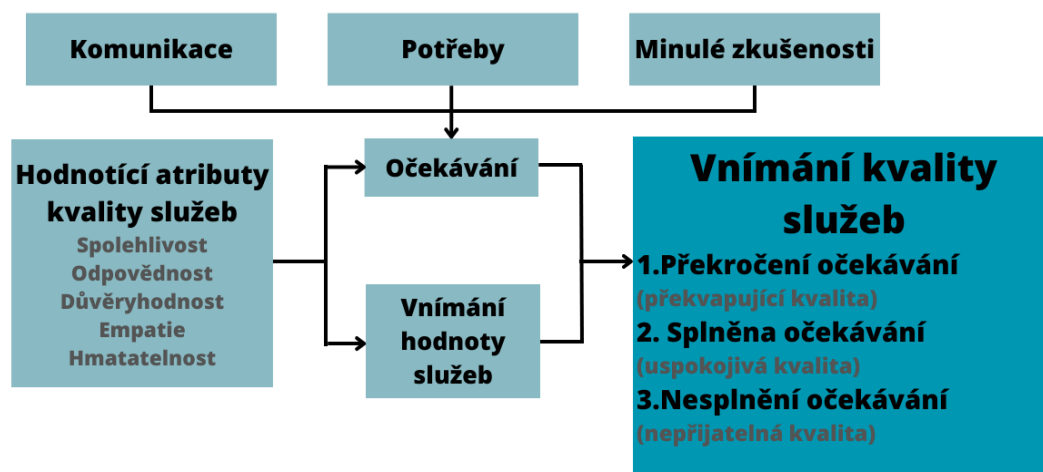
Je potřeba si uvědomit, že při hodnocení kvality služeb je zákazník často součástí samotné služby. V takových případech nehodnotí pouze výsledný výstup, ale i proces služby jako takové. Během procesu na zákazníka může působit mnoho faktorů, které ovlivňují celkové hodnocení služby bez ohledu na výsledek (Blecharz, 2023).

Šefčík a kol (2017, str. 240) ve své publikaci uvádějí, že zákazník hodnotí kvalitu služeb podle: „Dostupnosti, komfortu, prostornosti, poměru hodnoty a ceny, variability výběru.“ Autoři rovněž doporučují využívání aktuálních inovací a trendů, které zacílí na určitý segment na trhu. Jak již bylo zmíněno, každý zákazník má jiné požadavky a představy i co se týká parametrů hodnocení.

4.2 Vnímaná kvalita zákazníkem

Když jsou očekávání překonána, je služba vnímána jako výjimečně kvalitní. Pokud však očekávání nejsou naplněna, je kvalita služby považována za nepřijatelnou a tedy nekvalitní. Jestliže jsou očekávání potvrzena vnímanou hodnotou služby, je kvalita uspokojivá. Tato očekávání založena na několika zdrojích, které jsou znázorněny na obrázku č. 4. Zdrojem komunikace je myšlen, jak ze strany organizace, tak reference například od přátel či známých tzv. *word of mouth*. Ze strany organizací se jedná především o reklamu, propagační materiály, obchodní prezentace, internetová komunikace a v podstatě i cenu lze považovat za formu komunikace, jelikož ovlivňuje očekávání ohledně kvality. Nízká cena u zákazníků evokuje očekávání nízké kvality a naopak. Současné potřeby a minulé zákaznické zkušenosti se rovněž silně odráží v zákaznickém očekávání (Fitzsimmons, 2011).

Obrázek 4: Vnímaná kvalita služeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Fitzsimmons (2011), 2023

Při analýze kvality služeb v sektoru veřejné dopravy mnoho výzkumníků (např. Chen a Chang, 2005; Eboli a Mazzulla, 2010) nahradili očekávání mírou důležitosti, ačkoli pro to neexistuje žádný teoretický základ. Nicméně měření toho, které atributy služeb jsou pro zákazníky důležité může být efektivnější a významnější než měření očekávání zákazníků.

Hodnocení kvality je tedy založeno na více kritériích a požadavcích, které jsou obtížně kvalifikovatelné a odlišují se mnoha faktory. Jednotlivými faktory jsou například povaha

zákazníků, druh organizace, povaha služby, organizační kultura, geografické oblasti apod. Obtížnost kvalifikace je dokázána tím, že různí autoři uvádí různé atributy (Rašková a Ryglová, 2017).

Pro hodnocení kvality služeb Indrová a spol. (2011) charakterizovali následující aspekty:

- ekonomický aspekt kvality - cena služby by měla odpovídat kvalitě
- právní aspekt kvality - nutnost dodržovat celou řadu zákonů, vyhlášek a nařízení
- technický a technologický aspekt - vše co je ovlivněno využitím moderní technologie. V dopravě se jedná především o bezpečnost a rychlost jízdy, rovněž také pohodlí, občerstvení apod.
- psychologický aspekt - jedná se o včasnost služby, vstřícnost, ochotu personálu, čistota a prostředí.

Šefčík a kol. (2017) ve své publikaci uvedli následující atributy pro hodnocení: spolehlivost, citlivost, způsobilost, přístup, zdvořilost, komunikace, bezpečnost, kladný vztah.

Dalším podobným pohledem na hodnocení kvality je pomocí těchto atributů: spolehlivost, hmatatelnost, komunikace, důvěryhodnost, přístup a chování k zákazníkům a dostupnost služby (marketingovenoviny.cz,2023).

Veškeré atributy jsou si vzájemně podobné a vystihují vždy hlavní podstatu. Nejvíce autorů se shoduje na attributech, které již byly znázorněny v Obrázku č. 4 a nyní budou jednotlivě popsány. Zákazníci využívají těchto pět atributů k vytvoření svého úsudku o kvalitě služeb, který je následně porovnán s očekáváním. Rozdíl mezi očekávanou a vnímanou službou je měřítkem kvality služeb.

Těchto pět atributů je v pořadí dle jejich důležitosti a je možné je použít k hodnocení všech typů služeb. Jedná se o:

Spolehlivost: Vyjadřuje schopnost spolehlivě a přesně provést slíbenou službu. Spolehlivý výkon služby je očekáváním zákazníka a znamená, že služba je pokaždé provedena včas, stejným způsobem a bez chyb. Jinými slovy, co bylo zákazníkovi slíbeno, musí být splněno.

Odpovědnost: Ochotně a poctivě poskytovat služby zákazníkům. Pokud dojde k nějakému selhání služby, schopnost odpovědné a rychlé obnovy může vytvořit velmi pozitivní vnímání kvality.

Důvěryhodnost: Znalosti, zkušenosti, kvalifikovanost a zdvořilost personálu by měli v zákazníkovi vyvolat pocit jistoty a důvěryhodnosti. Služby by měly být poskytovány se zdvořilostí a úctou.

Empatie: Poskytnutí individuální péče zákazníkovi, vcítění se do jeho potřeb a přání, celkově projevit citlivý přístup.

Hmatatelnost: Vzhled zařízení a personálu, vybavení a celkový vliv prostředí (Parasuraman, 2005).

4.3 Faktory ovlivňující cestující veřejné dopravy

V posledních letech bylo provedeno mnoho studií s cílem odhalit faktory, které mohou ovlivnit cestující ve veřejné dopravě. Tyto faktory se mohou lišit v závislosti na místě, dopravním podniku, čase a potřebách cestujících.

Bon & Mustafa (2013) provedli studii veřejné dopravy v Malajsii, která ukázala, že spolehlivost, rychlost, bezpečnost, pohodlí a dochvilnost jsou faktory, které nejvíce ovlivňují vnímanou kvalitu.

Zakaria a kol. (2010) provedli průzkum, který ukázal, že kvalitu veřejné dopravy ovlivňují faktory jako čistota, pohodlí, spolehlivost a bezpečnost.

Dell'Olivo, Ibeas, Oña, & Oña (2018) uvedli následující faktory, které ovlivňují cestující: spolehlivost, přístupnost zastávek, chování personálu, čistota, bezpečnost, interval čekání a informovanost.

Mezi faktory, které ovlivňují cestující v městské veřejné dopravě patří: dodržení jízdního řádu, přepravní rychlost, četnost spojů, obsazenost vozidla, chování spolucestujících, teplota ve vozidle apod. (Kresa, 2019).

4.4 Měření kvality vnímané zákazníkem

Podobně jako existuje mnoho definic pro kvalitu služeb, existuje i velké množství různých metod měření. Podniky si tedy mohou zvolit nejvíce vyhovující metodu pro svou činnost. Nejvíce využívanou metodou pro měření vnímané kvality bývá metoda GAP, často nazývána rovněž jako metoda SERVQUAL. Tato metoda je zaměřena na rozdíl mezi očekáváním zákazníka, a tím, co mu bylo poskytnuto. K měření kvality služeb je možné využít také model TQM – Total quality management. Ten je zaměřen na řízení

kvality ve všech dimenzích života organizace. Autorka pro praktickou část přiložené práce zvolila metodu IPA (někdy nazývána „Okno zákazníka“). Z tohoto důvodu bude vyjádřena teoreticky pouze tato metoda.

Jak již bylo zmíněno výše, služby mají celou řadu charakteristik kvality, které je nutné brát v úvahu. Některé charakteristiky jsou pro zákazníka důležitější než ostatní. Z toho důvodu je při hodnocení vnímané kvality nutné zohlednit rovněž důležitost. K tomu je využíván Importance-Performance Analysis (IPA) jako jednoduchý grafický nástroj pro efektivní rozvoj strategií založených na posuzování důležitosti a výkonnosti jednotlivých atributů. Hlavním cílem je identifikovat atributy, u nichž je vzhledem k jejich důležitosti, služba nedostatečně či nadměrně výkonná. Za tímto účelem představuje míra důležitosti svislou osu a měřítko kvality osu horizontální (Abalo et al., 2007).

Metoda využívá bodovou stupnici 1-4 a zjišťuje kvalitu a důležitost jednotlivých znaků služby. Úroveň kvality je pak stupněm 4 hodnocena jako výborná, a naopak stupněm 1 jako nevyhovující. Podobně je to při hodnocení důležitosti, kde je 4. stupeň označen jako mimořádně důležitý a 1. stupeň za bezvýznamný.

Z bodového hodnocení jsou vypočteny aritmetické průměry ze vzorku. Tyto statistické výsledky jsou následně vneseny do grafu „Okno zákazníka“, který rozděluje jednotlivé hodnocené prvky do čtyř kvadrantů:

- Kvadrant A - představuje důležité parametry, které ale nejsou adekvátně plněny. Zde je nutné zaměřit velkou pozornost na zlepšení.
- Kvadrant B - zahrnuje znaky, které jsou plněny odpovídajícím způsobem. Zde je potřeba udržet dosaženou úroveň.
- Kvadrant C - obsahuje vedlejší parametry s nízkou důležitostí, tudíž není vyžadována další pozornost, Tyto prvky jsou plněny pouze podprůměrným způsobem.
- Kvadrant D - obsahuje také vedlejší parametry s menší důležitostí, avšak plněny na vyšší úrovni. Jde ovšem o vynaložené přílišné úsilí, které nemá výraznější efekt na spokojenost zákazníka (Blecharz, 2023).

4.5 Vztah mezi kvalitou a spokojeností zákazníka

Kvalita služeb a spokojenost zákazníků jsou všeobecně uznávány jako klíčové faktory při poskytování služeb. Tyto koncepty jsou pro společnost důležité při získávání dlouhodobé konkurenční výhody a udržení si zákazníků (Talib et al, 2012).

Vu (2021) ve své studii uvádí, že vztah mezi kvalitou služeb a spokojeností je úzce propojený a může významně ovlivnit úspěch podniku. Kvalita služeb odráží účinnost poskytovaných služeb. Zatímco spokojenost se týká subjektivního pocitu a odráží míru, do jaké jsou zákaznickovy potřeby a očekávání naplněny poskytnutými službami. Jak již bylo zmíněno výše, pokud poskytnutá služba splňuje nebo překračuje očekávání zákazníků, je považována za kvalitní, a tudíž zvyšuje zákaznickou spokojenost.

Spokojenost je závislá nejen na kvalitě služeb, ale rovněž na mnoha faktorech ovlivňujících zákazníka, které jsou mimo kontrolu poskytovatelů. Jedná se například o počasí, spolucestující, sociální skupinu, do které zákazník patří apod. Tyto faktory mají velký vliv na vnímanou kvalitu, což znamená, že poskytnutá vysoká kvalita se nemusí projevit jako vysoká úroveň spokojenosti. Naopak, vysoká úroveň spokojenosti může být dosažena i při nízké vnímané kvalitě služeb (Crompton a MacKaye, 1989).

Sureshchandar a kol. (2002) ve své studii uvedli, že kvalita služeb a spokojenost jsou nezávislé, ale velice úzce spolu souvisejí. To znamená, že zvýšení jedné proměnné pravděpodobně povede ke zvýšení druhé.

Je však třeba zdůraznit, že spokojenost je mnohem širší koncept, který se nezakládá pouze na konkrétních dimenzích. Kvalita služeb je hodnocena na základě delšího období a je předcházejícím faktorem zákaznické spokojenosti (Zamazalová, 2008).

Na základě výzkumných studií a publikací lze obecně říci, že se většina autorů shoduje na následujícím:

- Kvalita a spokojenost spolu úzce souvisejí.
- Kvalita se zaměřuje na objektivní hodnocení, zatímco spokojenost se týká subjektivního hodnocení zákazníka neboli, jak se cítí ve vztahu k poskytovaným službám.
- Spokojenost je hodnocena následně po kvalitě.

Pro znázornění faktorů, které působí na kvalitu služeb a odráží spokojenost zákazníků, je využit *Kano model spokojenosti*, který je znázorněn na Obrázku č. 5. Tento model

identifikuje různé typy vztahů mezi atributy služby a spokojenosti zákazníků. Díky modelu je znázorněn vztah, že ne všechny faktory kvality jsou uspokojivé, pokud jsou přítomny, jelikož v některých případech mohou vyvolat nespokojenost. V modelu představuje vodorovná osa míru dostupnosti prvku kvality, zatímco svislá osa označuje míru spokojenosti zákazníka. Dle Hommerové (2012) jsou zákaznickovy požadavky na kvalitu služeb rozděleny do tří skupin:

1. Základní atributy vyjadřují minimální požadavky, které musí být splněny, aby zákazníci byli spokojeni. Jsou to vlastnosti, které jsou brány jako samozřejmost a jejich absence by vedla k nespokojenosti. Zatímco jejich existence má pouze malý vliv na spokojenost.
2. Jednorozměrné - tyto požadavky přímo souvisí se spokojeností zákazníků. Čím více je požadavek naplněn, tím je větší spokojenost zákazníka. Spokojenost roste s vyšší úrovní kvality.
3. Atraktivní - jedná se o kvalitu, která předčila zákaznicko očekávání a má největší vliv na spokojenost. Jejich přítomnost je velice pozitivní a výrazně zvyšuje spokojenost. Jejich absence však nezpůsobuje nespokojenost.

Obrázek 5: Kano model



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hommerové (2012), 2023

5 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je formována jako kognitivní hodnocení atributů, které si zákazník spojuje se službou. Tato hodnocení probíhají během celého styku se službou. Během těchto styků si zákazníci vytvářejí názory ohledně kvality služby porovnáním vlastních očekávání s aktuálním výsledkem. Výsledek tohoto porovnání ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníka (Evans, Lindsay, 2004).

Spokojenost zákazníka patří mezi klíčové faktory pro úspěch většiny společností. Jelikož pro zákazníka je to cílový stav, jehož chce díky užití služby dosáhnout. Jedná se o subjektivní pocit vznikající díky srovnání očekávání s reálnou zkušeností. Spokojenost může být ovlivněna mnoha různými faktory, jako je kvalita, cena, komunikace se zákazníkem apod. (Zamazalová, 2009).

Guido (2015) ve své studii vyjadřuje spokojenost jako psychologický ponákový stav, představující hodnocení zkušenosti s využitím služby. Závisí tedy na rozsahu a směru rozporu mezi vnímaným výkonem a standardem pozorování. Ze střetu mezi očekáváním a výkonem může vzniknout pozitivní, negativní či nulový rozpor. Na základě tohoto rozporu vzniká spokojenost či nespokojenost.

Spokojenost je jakýsi pocit radosti závisející na zákaznickově vnímání a míře naplnění jeho očekávání. Pokud jsou očekávání splněna, zákazník je pravděpodobně spokojený a může zažít pocit radosti a uspokojení (Kotler a Keller, 2007).

Dle autorky není možné jednoznačně spokojenost definovat, jelikož každý spotřebitel musí přesně rozpoznat svoje racionální a emocionální váhy. Rovněž u jednoho spotřebitele může každý okamžik, znamenat odlišný úsudek. Z těchto důvodů je potřeba vymezit kritéria, podle kterých spotřebitelé svou spokojenost poměřují.

Nový a Petzold (2006) ve své publikaci uvedli sedm kritérií, na základě kterých lidé hodnotí míru své spokojenosti. Jedná se o tato kritéria:

1. Ve vztahu k vlastním očekáváním, která jsou se službou spojena

V tomto případě má zákazník představu nejen o podobě konkrétní služby, ale rovněž i o způsobu zprostředkování. Pro společnosti je cílem poznat co nejvíce zákaznickova očekávání. I když jsou zjištěná očekávání nemožná splnit, jsou pro společnosti velice hodnotné.

2. Ve vztahu k předchozím zkušenostem

Pokud jsou prožité zákaznické zkušenosti zhodnoceny jako pozitivní, očekává zákazník minimálně identickou zkušenost znovu, aby byl spokojený. Nebo naopak ke spokojenosti vyhledává takovou službu, aby se předchozí negativní zkušenosti vyvaroval. V tomto případě pro zajištění spokojenosti je nutné nahlížet na předchozí zkušenosti zákazníka a jejich hodnocení. Toto hodnocení je individuálně odlišné, a proto nelze nahlížet na předchozí zkušenosti paušálně.

3. Ve vztahu k ceně

Cena patří mezi důležitý faktor, ovlivňující zákaznickou zkušenost. Cena patří mezi velice komplikované kritéria, jelikož často určují zákaznické očekávání o kvalitě služby. Na cenu lze také pohlížet dvěma způsoby, a to jako relativní či absolutní hodnotu.

4. Ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům a předpisům

Existují různé typy těchto standardů a norem. Některé přímo ovlivňují bezpečnost či kvalitu produktu. Zbylé se vážou k sociálním skupinám a společenstvím, kterých je zákazník součástí. Každá tato skupina má své vlastní normy, standardy, zvyklosti nebo dokonce předpisy. Zmíněné normy mohou ovlivňovat zákazníka i pouze v podvědomí. Někteří zákazníci mohou být lhostejní k překročení těchto norem, jiní mohou požadovat poskytnutí služeb v souladu s těmito předpisy.

5. Ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb

Je důležité identifikovat typ konkrétní potřeby a přizpůsobit nabídku tak, aby vyhovovala jeho požadavkům v rámci časového trvání této potřeby. Pokud poskytnutá služba vystihuje aktuální potřebu, zákaznickova spokojenost narůstá.

6. Ve vztahu k určitému problému, zda nabídne jeho řešení

Pokud zákazník má nějaký problém, je důležité, aby společnost o tomto problému získala co nejvíce informací. Poskytování služeb vyžaduje specifický i individuální přístup, díky němuž je možné zákaznické problémy vyřešit. Pokud se prostřednictvím služby podaří alespoň částečně problém vyřešit, spokojenost zákazníka roste.

7. Ve vztahu k druhým lidem

Spokojenost určitého zákazníka může být ovlivněna i třetí osobou. Zákazník tedy bere v potaz potřeby a preference svého okolí. V tomto případě je dobré rovněž zohlednit potřeby zainteresovaných osob.

5.1 Vztah mezi spokojeností a hodnotou pro zákazníka

Spokojenost a hodnota jsou klíčové pojmy v oblasti podnikání a marketingu. Často jsou tyto dva pojmy zaměňovány či označovány jako synonyma. Přes velké podobnosti existují rovněž významné rozdíly.

Posouzení spokojenosti zákazník provádí na základě míry očekávání k hodnotě, kterou mu poskytnutá služba přinesla. Není-li hodnota tak velká jako bylo očekávání, je zákazník nespokojený. Spokojenost tedy udává míru dosažení určité hodnoty. (Rašková a Ryglová, 2017)

Jak uvedli Woodruff a Gardial (1996), „hodnota říká organizaci, co má dělat, zatímco spokojenost říká organizaci, jak se jí daří," a to tím, že se zaměřuje na stávající spotřebitele společnosti, nikoliv na potenciální klienty. Spokojenost zákazníka je možným výsledkem vnímání zákazníka o hodnotě, jež získal.

Zeithaml (1988) určil, že hodnota je pro zákazníka objektivní a subjektivní vnímání užitku. Zatímco spokojenost vyjadřuje hodnocení, zda byla očekávání splněna. Zákazník může považovat službu za velmi hodnotnou, ale stále nemusí být zcela spokojený, pokud jeho očekávání nebyla splněna.

Podstatným rozdílem mezi hodnotou a spokojeností také je, že hodnota může být mezi různými zákazníky odlišná, protože každý má individuální preference a potřeby. Naopak zákaznická spokojenost je považovaná za univerzální cíl (Woodruff a Gardial, 1996).

Časové hledisko je dalším rozdílem mezi těmito klíčovými pojmy. Zákaznická spokojenost souvisí s minulou zkušeností a je možné ji tedy považovat za retrospektivní. Měření spokojenosti zákazníků je často prováděno pomocí průzkumů na základě spotřeby služby. Naopak hodnotu zákazník často určí již před samotným nákupem (Evans, Lindsay, 2004).

5.2 Výhody spokojených zákazníků

Důvodů proč by podniky měli sledovat spokojenost svých zákazníků je mnoho, jelikož spokojenost zákazníků přináší podnikům výhody. Kotler a Keller (2013) uvádějí, že spokojení zákazníci mají tendenci být loajální a vracejí se zpět k podniku. Vracejí se především proto, že mají pozitivní zkušenost a důvěru k podniku. Spokojení a následně loajální zákazníci často přinášejí podnikům vyšší příjmy.

Spokojenost zákazníků zajišťuje kromě zvýšení příjmů i snížení nákladů. Jelikož udržení si současného zákazníka, je levnější než získání potenciálního. Zákaznická spokojenost rovněž vede k vyššímu počtu prodejů (Hubspot.com,2023).

Díky spokojenosti vzniká pozitivní marketing založený na pozitivních doporučeních. Spokojení zákazníci mají tendence doporučit podnik svým přátelům, rodině či známým. Pro podnik je tato forma reklamy neocenitelná, jelikož se jedná o nejvíce efektivní způsob, jak získat nové zákazníky a budovat image (Koudelka, 2018).

Spokojení zákazníci tedy také přispívají k pověsti a k image podniku, což vede k pozitivnímu vnímání veřejnosti. Pokud je podnik veřejně známý, vzniká mu konkurenční výhoda. Může tedy přilákat více zákazníků a tím se odlišit od konkurence (Lošťáková a kol. 2009).

Nový a Petzold (2006) zmiňují další výhodu, jež přispívá podniku k inovaci či přizpůsobení služeb pro zákazníky. Jelikož pokud je zákazník spokojený, je ochotný podniku poskytnout více informací a zúčastnit se různých anket a dotazníků, s čímž souvisí i snížení počtu reklamací. Celkově tedy roste efektivita podniku a snižují se náklady.

Kotler a Keller (2013) také tvrdí, že pokud je zákazník velice spokojený, zůstává podniku věrný i při růstu cen.

Z výše uvedených tvrzení vyplývá, že spokojenost zákazníků je klíčem k úspěchu a podniky by ji neměly podceňovat. Získání a udržení spokojenosti svých zákazníků by mělo být jedním z hlavních cílů podniku.

5.3 Důsledky nespokojenosti zákazníků

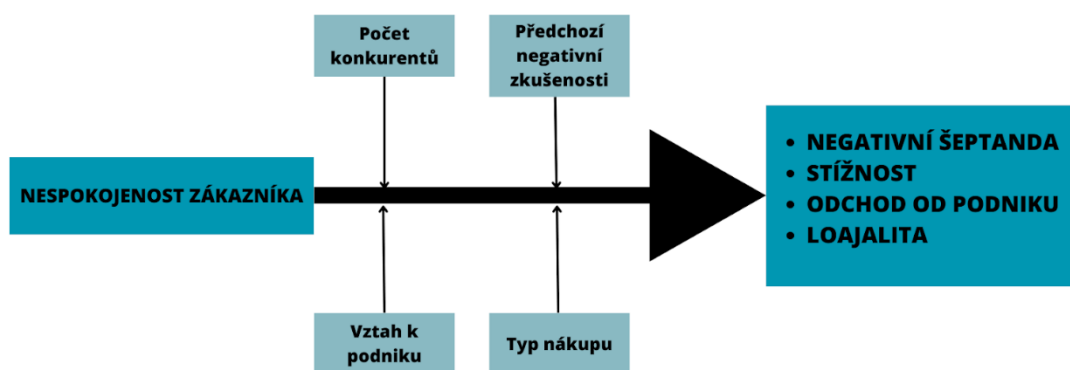
Nespokojenost vyjadřuje negativní stav, kdy zákazník není spokojen se službou, kterou obdržel od daného poskytovatele. Každá nespokojenost nemusí hned znamenat

neloajalitu. Zákazník je ochoten tolerovat drobné problémy a může být tedy i relativně spokojen, naopak může nastat situace, kdy je naprosto nespokojený. Nespokojenost se u zákazníků projevuje mnoha způsoby. Někteří nespokojení zákazníci nedělají vůbec nic, jiní šíří negativní recenze, stěžují si na poskytovatele či přecházejí ke konkurenci (White a Yanamandram, 2007).

Tikkanen a kol. (2000) se domnívají, že jedna negativní zkušenost nemusí způsobit nespokojenost zákazníků, spíše řada nespokojených zkušeností může způsobit jejich celkovou nespokojenost s poskytovatelem služby. Podobně, pokud podnik nenaplní očekávání nakupujících spotřebitelů v jednom nebo několika aspektech nákupního procesu, mohou být nespokojeni s celým nákupním procesem.

Ferguson a Johnston (2011) vyjádřili nespokojenost, její ovlivňující faktory a důsledky pro podnik. Pro lepší pochopení jsou faktory a důsledky znázorněny na Obrázku č. 6 níže. Model předpokládá, že při nespokojenosti zákazníka dojde k šeptandě, stížnosti, odchodu od podniku či loajalitě. Je důležité poznamenat, že odchod, stížnost, loajalita a negativní šeptanda se vzájemně nevylučují. Naopak, tyto reakce mohou být zapojeny jednotlivě nebo společně. Je například možné, že by si zákazník stěžoval na špatnou zkušenost a přešel k jinému poskytovateli (Singh, 1990). Tyto reakce jsou ovlivněny několika aspekty. Jedná se o to, jaké je konkurenční prostředí podniku, jakým způsobem byla řešena negativní zkušenost dříve, jaký má zákazník vztah k podniku a o kolikáté pořadí služby se jedná.

Obrázek 6: Nespokojenost a její důsledky



Zdroj: vlastní zpracování, dle Ferguson a Johnston (2011), 2023

Počet konkurentů v daném odvětví může ovlivnit reakce zákazníků na nespokojenost. Pokud existuje mnoho alternativních poskytovatelů, zákazníci mají větší možnost vybrat

si jiný podnik, pokud jsou nespokojeni se službou jedním z nich. Vysoký počet konkurentů přispívá k vyšší moci zákazníka, a tím pádem může dojít k častějším stížnostem nebo k odchodu zákazníka. Pokud zákazník vyjádří svou nespokojenost prostřednictvím stížnosti, která bude adekvátně vyřešena, je pravděpodobné, že dojde k opětovné spokojenosti a k ochotě zůstat s daným poskytovatelem. Naopak, pokud je stížnost nedostatečně či neřešena, zákazník pravděpodobně odchází ke konkurenci. Je nutné si uvědomit, že i v případě neexistence mnoho konkurentů, zákazníci mohou reagovat jiným způsobem než stížností. Mohou odejít od podniku či vyjádřit nespokojenost pomocí negativní šeptandy. Předpokládá se tedy, že počet alternativních poskytovatelů ovlivňuje každé reakční chování zákazníka (Blois, 2008).

Reakce na nespokojenost zákazníka ovlivňuje také *předchozí zkušenost* s poskytovatelem a jeho řešení problémů. Pokud má zákazník negativní zkušenost s poskytovatelem a vnímá nedostatečné řešení problému nebo ignorování stížností, je pravděpodobné, že přejde ke konkurenci. Naopak, jestli v minulosti byla stížnost či problém adekvátně vyřešeny, je pravděpodobné, že zákazník zachová pozitivní postoj k podniku. Proto se předpokládá, že reakce poskytovatele na předchozí stížnosti zmírňuje vztah mezi nespokojeností a reakčním chováním zákazníka (Trawick and Swan, 1981).

V reakci na nespokojenost hraje klíčovou roli *vztah zákazníka k poskytovateli* služby. Pokud má zákazník dlouhodobý a pevný vztah s poskytovatelem, je pravděpodobné, že si vybere formu stížnosti přímo u něj a bude věřit v pozitivní řešení. Jelikož je pro zákazníka vztah důležitý, nebude veřejně škodit pověsti podniku. Silný vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem může přispět k pozitivnějšímu chování zákazníka v případě nespokojenosti (Ferguson a Johnston, 2011).

Typ nákupu hraje rovněž roli v reakci na nespokojenost zákazníka. Jestliže zákazník nakupuje u daného poskytovatele pravidelně, je pravděpodobné, že bude preferovat formu stížností přímo u poskytovatele. Zákazník se tím snaží udržet pozitivní vztah s poskytovatelem a dává mu možnost nespokojenost napravit. Pokud se jedná o první zkušenost s poskytovatelem, může se reakce na nespokojenost lišit. Jelikož nemá zákazník vztah k podniku a ani neví, jak by se jeho nespokojenost řešila, často je volena konkurence. Zákazník, který nakupuje příležitostně u různých poskytovatelů, může mít různé reakce. Příležitostní zákazníci nemají pevné vztahy a bývají méně loajální, přesto pokud je nespokojenost vážná, může vyvolat negativní šeptandu či sdílení recenzí online (Blois, 2008).

Negativní šeptanda vyjadřuje reakci nespokojeného zákazníka, který sdílí svou negativní zkušenost nebo názor o poskytovateli s ostatními lidmi. Tato forma komunikace se může šířit pomocí ústních rozhovorů, sociálních sítí či hodnocení online. Negativní šeptanda může mít špatný vliv na pověst a image firmy, snížení důvěry či ztrátu zákazníků (Ferguson a Johnston, 2011).

Stížnost je možné definovat jako negativní zpětnou vazbu od zákazníka k podniku, která má za cíl dosáhnout opětovné spokojenosti. Stížnost může být vznesena na různé oblasti, například na kvalitu služeb, nedodržení dohody, nevhodné zacházení ze strany zaměstnanců apod. Pokud zákazník vznesl stížnost, je to pro poskytovatele jedinečná příležitost pro přijetí nápravných opatření a motivovat zákazníka k opakovaným nákupům. Je nutné tedy adekvátně reagovat a vyřešit problém co nejlépe (Blois, 2008).

Pokud je zákazník natolik nespokojen, že se rozhodne od podniku *odejít*, nechce již pokračovat v žádném vztahu s poskytovatelem. Zkušenost je natolik závažná, že se domnívá, že pouhým vyjádřením své nespokojenosti poskytovatele nepřesvědčí, aby reagoval způsobem, který by tuto zkušenost napravil. Jejich neuspokojivá zkušenost může být poslední v řadě již předešlých reakcí. Zákazníci, kteří se rozhodnou odejít, si musí najít alternativní zdroje pro poskytování služby.

Varianta *loajality* se může zdát pasivní, ale ve skutečnosti může jít o promyšlenou reakci ze strany zákazníka. Při realizaci loajality se zákazník rozhodne zdržet se ukončení vztahu; zákazník bude spíše pokračovat v transakčním vztahu a v nákupech v naději, že poskytovatel bude v budoucnu fungovat lépe. Loajalitu může zákazník také projevit tím, že zůstane věrný podniku, ale přestane nakupovat službu, se kterou byl nespokojený, volí tedy stejný podnik, ale jiné služby. Blois (2008) naznačil, že i když zákazníci zůstávají loajální, mohou stále šířit negativní šeptandu.

Z výše uvedených faktů je tedy důležité, aby podniky nepřehlížely nespokojenost zákazníků, ale aktivně se s ní vypořádávaly a využívaly ji jako příležitost pro zlepšení svých služeb a posílení vztahu se zákazníky.

5.4 Metody měření spokojenosti zákazníka

Existuje několik metod měření spokojenosti zákazníků, které se používají k získání informací o tom, jak jsou zákazníci s produkty, službami nebo celkovou zkušeností

spokojení. Pro podnik je důležité vybrat či kombinovat vhodnou metodu měření spokojenosti zákazníků v závislosti na povaze podnikání a cílech společnosti.

Měření spokojenosti zákazníků umožňuje společností získat věrohodné tržní informace o aktuální pozici společnosti a identifikovat budoucí příležitosti na trhu. Poskytuje rovněž cenné informace o očekávání, potřebách a preferencích zákazníků. Díky těmto informacím můžou společnosti identifikovat faktory, které je třeba zlepšit a jakým způsobem lze zlepšení dosáhnout (Woodruff, 1994).

Jestliže se společnosti rozhodnou sledovat spokojenost svých zákazníků, nejčastěji využívají *Evropský index spokojenosti zákazníka* (dále jen „ECSI“), který byl rovněž vybrán autorkou pro praktickou část. Tento index využívá dotazník, který obsahuje sedm oblastí (hypotetických proměnných): Image, Očekávání, Vnímanou hodnotu, Vnímanou kvalitu, Spokojenost, Reklamaci a Loajalitu (Blecharz, 2023).

Tabulka 1: Hypotetické a měřitelné proměnné

Hypotetická proměnná	Popis HP	Měřitelné proměnné
Image	Jedná se o celkový obraz, kde se hodnotí služba, značka nebo firma a její existence na trhu. Image ovlivňují firmy pomocí marketingové politiky	Důvěra, stabilita a kvalita
		Inovativní postoj
		Vzhled loga, firmy a webu
		Tradice, pověst firmy
Očekávání	Má přímý vliv na spokojenost a předchází samotnému nákupu. Znázorňuje postoj, se kterým zákazník přichází do interakce se společností	Dostupnost
		Očekávaná kvalita a cena
		Pravděpodobnost naplnění
		Pružnost
Vnímaná kvalita	Zahrnuje provedení služby, ale rovněž doprovodné služby, servis a ponákové chování.	Úroveň doprovodných služeb
		Kvalita informací
		Výběr a rozmanitost
Vnímaná hodnota	Odvíjí se od porovnání ceny a kvality	Pozice vůči konkurenci
		Úroveň marketingu
Spokojenost	Závisí na porovnání poskytnuté služby s očekáváním. Může vyvolat pocit zklamání či potěšení.	Spolehlivost, pružnost a přesnost
		Uspokojení potřeb a očekávání
		Jasnost informací
Stížnosti	Jsou důsledkem nespokojenosti. Vyskytla se neuspokojivá kvalita služeb.	Četnost stížností
		Rychlost a flexibilita vyřizování
		Přístup personálu
Loajalita	Vzniká pokud zákazník obdržel více než očekával. Projevuje se opakovanými nákupy a věrností ke značce. To se projevuje i když je služba dražší než u konkurence.	Pravděpodobnost odebrání newsletterů
		Četnost kontaktů a nákupů
		Pravděpodobnost opakovaného nákupu
		Délka vztahu

Zdroj: vlastní zpracování dle Blecharz (2023)

Pomocí ECSI je možné otestovat spokojenost zákazníků se službami, ale rovněž i s výrobky. Zkoumání vychází z porovnání mezi očekáváním zákazníka o službě a následnou zkušeností se zakoupenou službou. Celkový princip spočívá ve výpočtu kumulované spokojenosti zákazníků, jež ovlivňuje mnoho dílčích faktorů. Blecharz (2023).

Metoda ECSI probíhá pomocí determinace hypotetických proměnných pomocí měřitelných proměnných. Každou měřitelnou pak respondenti hodnotí na základě míry souhlasu. Nejnižší hodnota vyjadřuje absolutní nesouhlas s tvrzením a nejvyšší naopak absolutní souhlas (Foret a Stávková, 2003). Metoda ECSI využívá veličinu index spokojenosti zákazníka, který je možné vypočítat jako:

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} * x_{ij}}{X \sum_{i=1}^n v_{ij}}$$

Kde,

ε_j index spokojenosti zákazníka j

v_{ij} váha i -té měřitelné proměnné, pro j -tou hodnotu

x_{ij} hodnota měřitelné proměnné

X počet bodů na hodnotící stupnici

N počet měřitelných proměnných

Váhy měřitelných proměnných jsou většinou získány odhadem expertů či kvalifikovaných odborníků společnosti. Na základě vlastního názoru každý přiřadí jednotlivé proměnné váhu, která vyjadřuje míru vlivu na celkový index. Z důvodu zavádějících hodnocení, je tyto váhy možné i vypočítat. Váha se počítá nepřímo pomocí kovariance (Blecharz, 2023):

$$cov(X, Y) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \mu_x)(y_i - \mu_y)$$

Kde,

cov kovariance,

n počet proměnných

x_i hodnota měřitelné proměnné

μ_x průměr i -té proměnné pro všechny respondenty

y_i průměr odpovědí pro všechny měřitelné proměnné v rámci 1 hypotetické proměnné pro j - tého respondenta

μ_y) průměr průměrů y_i za všechny respondenty

K výpočtu kovariance lze rovněž využít softwarový výpočet v Excelu pomocí funkce „covariance.“ Při které první část obsahuje získaná data za první tvrzení a druhá část obsahuje průměry za jednotlivé zákazníky.

5.5 Spokojenost a loajalita

Hlavním důvodem pro sledování vztahu mezi spokojeností a loajalitou je ziskovost podniků. Spokojení a loajální zákazníci mají tendenci generovat větší ziskovost z několika důvodů. Opakované nákupy, pozitivní doporučení, vyšší spotřeba, odolnost vůči krizím (Beck et. al, 2004).

Je nutné podotknout, že loajalita a spokojenost není synonymum. Jak již bylo uvedeno, spokojenost je míra naplnění očekávání zákazníka. Loajalita je o vztahu mezi podnikem a zákazníkem.

Podle Coyneho (1986) existují dvě kritické hranice, ovlivňující souvislost mezi spokojeností a loajalitou zákazníků. Pokud spokojenost dosáhne určité úrovně, loajalita se dramaticky zvyšuje. Zároveň při poklesu spokojenosti na určitou hranici, loajalita stejně dramaticky klesá.

Spokojenost představuje základní pilíř pro budování a udržení loajality zákazníků. Pokud se podnik zaměřuje na dosahování vysoké úrovně spokojenosti svých zákazníků, má tak větší šanci na vytvoření dlouhodobých a loajálních vztahů (Lošťáková, 2009).

Spokojenost zákazníka není samotnou zárukou jeho loajality, ale představuje důležitý faktor ke vzniku loajality. Spokojenost je často pouze momentální stav a mění se v závislosti na konkrétní zkušenosti. Naopak loajalita je dlouhodobější a zahrnuje vazby založené na emocích, důvěře a věrnosti k dané společnosti, značce nebo produktu. Lze tedy říci, že vysoká míra spokojenosti zákazníka je důležitým předpokladem pro budoucí loajalitu, ale loajalita sama o sobě zahrnuje širší spektrum emocionálních vazeb a faktorů, které přispívají k trvalému vztahu zákazníka se společností (Foret a Stávková, 2003).

Spokojenost není jediným faktorem, ovlivňující loajalitu zákazníků. Image podniku, vnímání značky a vnímání podniku zákazníky hrají rovněž klíčovou roli při formování loajality (Nguyen & Leblanc, 2022).

Moraga et al. (2008) navrhuje pohled na spokojenost zákazníků jako na druh hodnocení souladu mezi předchozími očekáváními a vnímaným výkonem služby. V souladu s tím je pozitivní hodnocení služby hlavním důvodem pro pokračování vztahu se službami

společnosti a důležitým pilířem, který udržuje loajalitu. Spokojení zákazníci tak častěji opakovaně nakupují, snižují svou citlivost na cenu, zapojují se do pozitivního ústního doporučení a stávají se loajálními zákazníky. Určili také, že spokojenost je postoj, zatímco loajalita je popisována jako chování.

Nenadál (2016) ve své publikaci uvádí, že formou reklamací podává stížnost pouze každý dvacátý pátý nespokojený zákazník. To znamená, že většina nespokojených zákazníků své negativní pocity skrývá a jejich loajalita k firmě je velice nízká. Je také důležité si uvědomit, že zákazník prochází určitým vývojem a vztah k poskytovateli se během něj mění. Tento vztah a vývoj jsou zaznamenány v Tabulce č. 2.

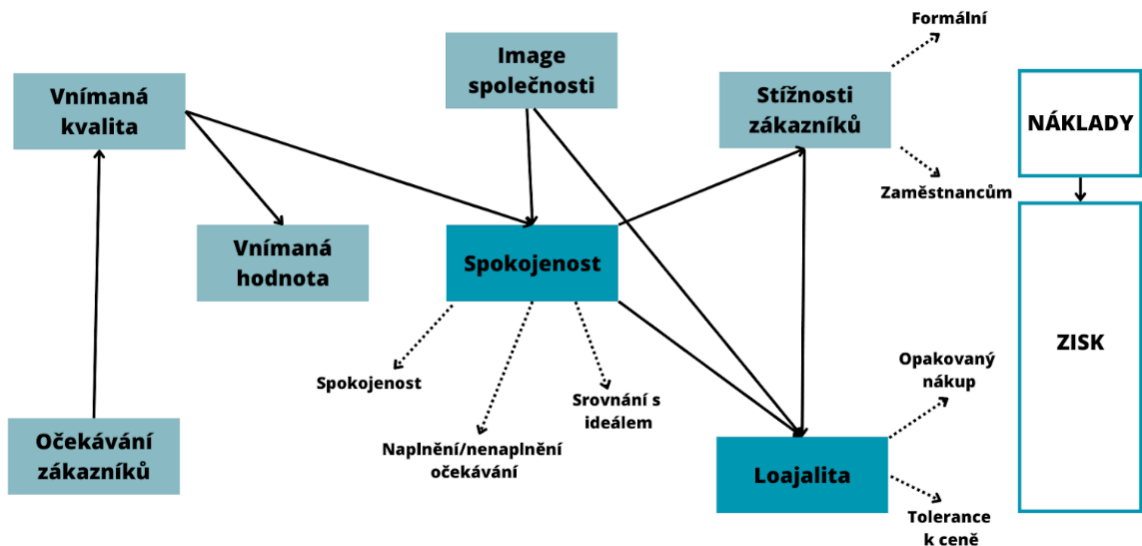
Tabulka 2: Etapy vztahu mezi zákazníkem a poskytovatel

Etapa vztahu	Charakteristika
Získání zákazníka	Poskytovatel vyhledává a získává zákazníka
Udržení si zákazníka	Poskytovatel rozvíjí vztahy se zákazníkem, maximalizuje jeho hodnotu a získává jeho loajalitu
Opotřebením zákazníka	Míra loajality zákazníků opadá. Zákazníci si stěžují na nepříznivost novým požadavkům.
Odchod zákazníka	Vztah mezi poskytovatelem a zákazníkem končí a zákazník přechází ke konkurenci
Opětovné získání	Pokud poskytovatel účinně reagoval a zapracoval na zákaznických požadavcích, je opět získána zákaznickova loajalita

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadála (2016), 2023

Zamazalová (2009) ve své publikaci uvádí vztah mezi spokojeností a loajalitou pomocí modelu, který je znázorněn na Obrázku č. 7. Model znázorňuje rovněž propojení mezi očekáváním zákazníků, vnímáním kvality, vnímáním hodnoty, spokojeností zákazníků rovněž nespokojeností zákazníků. Lze tedy říci, že veškeré definované hodnoty uvedené výše na sebe navazují a jsou pro podniky stěžejní. Z modelu je také zřetelné, že pokud je zákazník loajální, přináší podnikům zisk, zatímco stížnosti představují pro podnik náklady.

Obrázek 7: Propojenost kvality, spokojenosti a loajality



Zdroj: vlastní zpracování dle Zamazalové (2009)

5.5.1 Měření loajality

Měření loajality je možné provést různými způsoby. Konkrétní metoda závisí na cílech a potřebách podniku. V této kapitole budou představeny dva základní typy měření, které spolu navzájem souvisí a doplňují se.

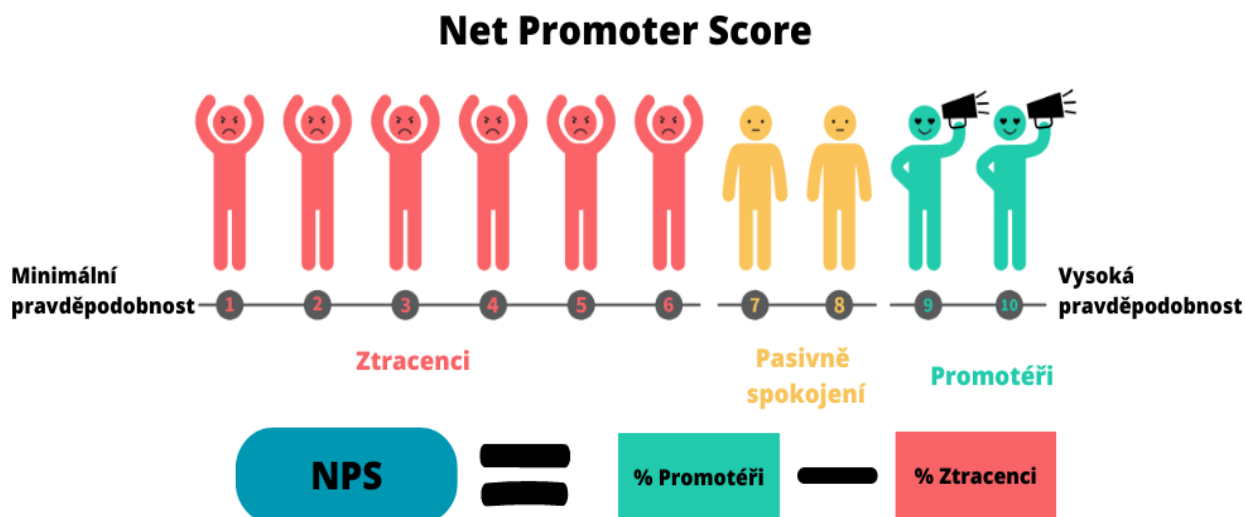
Jednou z klíčových metod k měření zákaznické loajality je **Net Promoter Score** (dále jen “NPS”). Tato metoda byla vyvinuta a poprvé představena v roce 1996 Fredem Reichheldem. Od té doby se NPS stal široce rozšířeným a uznávaným nástrojem v podnikovém světě a je pro firmy ukazatelem úspěšnosti (Nenadál, 2016).

NPS se zaměřuje na otázku, s jakou pravděpodobností by zákazníci doporučili danou společnost, produkt nebo službu svým přátelům, rodině, a nebo kolegům. Hlavní předností této metody je tedy její jednoduchost a snadná interpretace. Firma může rychle získat přehled o loajalitě svých zákazníků a identifikovat oblasti, vyžadující zlepšení. Jedná se o efektivní nástroj pro srovnávání výkonu napříč různými odvětvími a společnostmi. Rovněž je snadno srovnatelný v čase, což zajišťuje možnost sledování vývoje loajality. Reichheld (1996) také uvádí, že existuje silná korelace mezi vysokým NPS a růstem podniku. K těmto všem výhodám postačí položení jedné stěžejní otázky: „Jaká je pravděpodobnost, že doporučíte společnost příteli, rodině nebo kolegovi?“

Na zmíněnou otázku pak respondenti odpovídají na stupnici od 1 (rozhodně nedoporučí) do 10 (rozhodně doporučí). Na základě zodpovězených hodnot lze respondenty rozdělit do 3 skupin následovně:

- Promotéři - odpovídají na otázku hodnotami 9-10. Jedná se o aktivní zákazníky, kteří využívají příležitosti k doporučení firmy velice často.
- Spokojeně pasivní - na uvedené škále označili možnost 7-8. Jsou to spokojení zákazníci, ale chybí jim nadšení. Je možné, že při lepší nabídce zvolí konkurenci. Doporučení provádějí pouze omezeně.
- Ztracenci - jsou to nespokojení zákazníci, kteří s vysokou pravděpodobností přejdou ke konkurenci. Jejich negativním postojem brání firmám v růstu. Jejich hodnocení je ve škále 1-6 (Kozel a kol., 2011).

Obrázek 8: Stupnice pro Net Promoter Score



Zdroj: vlastní zpracování podle churn360.com, 2023

Výpočet NPS je pak určen odečtením procentuálního podílu ztracenců od procentuálního podílu promotérů, jak je již zaznamenáno na obrázku č. 8. Pasivně spokojení zákazníci jsou v tomto výpočtu ignorováni. NPS nabývá absolutního čísla mezi -100 a +100, přičemž vyšší hodnota znamená vyšší míru loajality zákazníků. Výsledné hodnoty určující stupně výkonnosti firmy a jsou zaznamenány v tabulce č. 3 (Kozel a kol., 2011)

Tabulka 3: Výkonnost firem na základě NPS

Výkonnost firmy	Hodnota NPS
Výborná	≥ 70
Nadprůměrná	50-69
Průměrná	11-49
Podprůměrná	< 11

Zdroj: vlastní zpracování dle Kozel a kol (2011), 2023

Mezi další metody patří **index loajality zákazníka (ILZ)**, který se odvíjí i od výpočtu NPS. Již v roce 2017 tento index Lošťáková a kol., definovali jako komplexní ukazatel měření loajality zákazníků vůči dané společnosti nebo značce. Jeho komplexnost je zajištěna tím, že hodnota spokojenosti je korigována pomocí dvou empiricky určených pravděpodobností, jež reflektují budoucí postoj zákazníků. Tímto způsobem se zohledňuje, jak postoj zákazníka (spokojenost), tak chování zákazníka (udržení a doporučení) (Lošťáková a kol., 2017).

Vzájemná propojenost zajišťuje vypovídající hodnotu loajality, kterou pomocí těchto složek vypočteme následovně:

$$ILZ = ISZ * IUZ * ISDZ$$

Na základě vzorce výše je očividné, že se ukazatel skládá ze tří složek, kterými jsou:

1. Index spokojenosti (ISZ), který byl podrobně popsán v kapitole 4.4. Použitím tohoto výpočtu k dalšímu měření loajality se potvrzuje další závislost mezi těmito hodnoty (Lošťáková a kol., 2009).
2. Indexu udržení zákazníka (IUZ) je ukazatel, sloužící k měření pravděpodobnostních hodnot, v jaké míře se zákazníci vracejí a zůstávají věrní dané společnosti. Vychází z pravděpodobnosti, že zákazník bude i v budoucnu nadále loajální. K měření této složky lze použít pouze otázka na čas věrnosti zákazníka ke společnosti či dotaz směřující na budoucí záměr se společností. Čím delší doba udržení zákazníka, tím více se tento vztah odráží na celkových tržbách podniku (Lošťáková a kol., 2017).
3. Index spontánního doporučení (ISDZ) neboli dle Nenadála (2016) pravděpodobnost pozitivních referencí. K výpočtu tohoto indexu je možné použít otázku pravděpodobnosti doporučení, která je popsána výše v kapitole o metodě NPS.

6 Charakteristika vybraného dopravce

Pro praktickou část diplomové práce si autorka vybrala jednoho z nejvýznamnějších dopravců ve veřejné železniční dopravě v České republice, kterým jsou České dráhy a. s. (dále „ČD“). Tento dopravce má zásadní úlohu v dopravě a v ekonomice České republiky. ČD poskytují železniční dopravu pro obyvatele a turisty, čímž umožňuje ekologičtější cestování po celé zemi. ČD rovněž poskytují nákladní dopravu, která má pozitivní dopad na ekonomiku státu. Zmíněný dopravce má pro stát také sociální význam, jelikož pro některé občany může být jedinou dostupnou volbou dopravy, jak se přemístit za zaměstnáním, studiem, zdravotnictvím apod. Sociální význam má rovněž z pohledu zaměstnavatele, jelikož průměrně poskytují zaměstnání 22 tisíc pracovníkům (ceskedrahy.cz, 2023).

6.1 Historie

Historie Českých drah je důležitou částí v rozvoji železničního průmyslu ve střední Evropě. Vznik a následný rozvoj této společnosti změnil způsob cestování a přepravy zboží, a tím ovlivnil životy obyvatel. V této kapitole jsou představeny důležité historické milníky pro železniční dopravu a České dráhy (ceskedrahy.cz, 2023).

Historie železnic v českých zemích spadá do 19. století. První železniční trať v tehdejší Rakousku-Uhersku byla otevřena již v roce 1837 mezi Vídní a Brnem. Následným vývojem byla v roce 1845 otevřena první česká železniční trať mezi Prahou a Olomoucí (architectureweek.cz, 2023).

Roku 1918 současně se vznikem Československé republiky vznikly Československé státní dráhy (ČSD). S novým státem tedy vznikla železniční síť pod novou správou. Z počátku však byl problémem zděděný zastaralý vozidlový park a nedostatek lokomotiv. Z toho důvodu první Českomoravská továrna na stroje v Praze začala konstruovat zcela nové parní lokomotivy (cd.cz, 2023).

Meziválečné období bylo pro ČSD především o modernizaci a rozvoji. Společnost investovala do nových technologií a tím zvyšovala kapacitu přepravy a celkovou efektivitu. První elektrická dráha v Československu vznikla v roce 1930 mezi Prahou a Českou Třebovou (cd.cz, 2023).

V 50. letech byly Československé státní dráhy zestátněny a staly se součástí centrálně plánované ekonomiky socialistického režimu (architectureweek.cz, 2023).

V roce 1993, kdy došlo k rozdělení Československa na Českou a Slovenskou republiku, došlo rovněž k rozdělení drážního majetku a vzniku samostatných železničních dopravců. V ČR vznikly České dráhy, které působily jako národní dopravce. Až do roku 2002 byla železniční doprava v ČR plně v kompetenci jediné státem vlastněné společnosti České dráhy s. o., která byla zároveň monopolním správcem dopravní cesty (cd.cz, 2023).

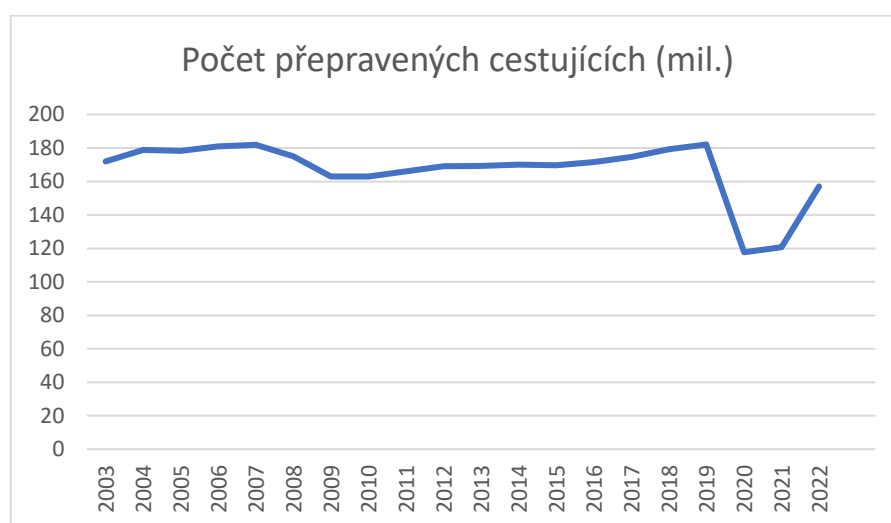
V roce 2003 byla transformací ČD s. o. zřízena akciová společnost České dráhy a dále došlo ke zřízení a činnosti státní organizace Správa železniční a dopravní cesty (SŽDC). Akciová společnost byla založena státem bez veřejné nabídky akcií. SŽDC (v současné době SŽ – Správa železnic s. o.) již od té doby zodpovídá za provozuschopnost, rozvoj a modernizaci železnice, rovněž začala přijímat žádosti ostatních dopravců (cd.cz, 2023).

Roku 2007 vznikla společnost ČD Cargo, která se zabývá nákladní dopravou. Jedná se o dceřinou společnost Českých drah, která je 100% vlastníkem (cd.cz, 2023).

Hlavními událostmi loňského roku 2022 pro společnost byly:

- modernizace vozového parku;
- první lokomotiva se zpětně instalovaným evropským zabezpečovačem ETCS;
- instalace opakovače signálu - přenášec signálu od mobilních operátorů do vlaku;
- náhradní díly z 3D tisku;
- ČD Bus- pro zajištění náhradní dopravy (výroční zpráva ČD, 2022).

Obrázek 9: Vývoj počtu cestujících v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv ČD a.s., 2023

ČD v posledních letech zažívá opětovné navýšení cestujících po covidové krizi. V grafu (obr. č. 9) je velmi patrný propad počtu cestujících v době pandemie, během které v rámci vládních opatření přetrvával pokles počtu cestujících, především v mezinárodní dopravě. Nicméně i v době, kdy bylo omezení mobility nejvýznamnější, ČD zajišťovaly dojezdy do zaměstnání, za studiem a ostatní nezbytné cesty. V posledních dvou letech byl zaznamenán 30% nárůst přepravených osob, je tedy patrný návrat zájmu cestujících o veřejnou dopravu. Otázkou zůstává, zda dosáhne společnost stejných počtů jako před rokem 2020, na což společnost zacílila svou strategií (výroční zpráva ČD, 2022).

Po vidině skončení pandemické krize byla společnost poznamenána také ruskou agresí na Ukrajině. Pro ČD to mělo hlavně důsledky v nárůstu cen nákladových položek především energií a paliv. Mezi další podstatné faktory ztěžující ekonomickou situaci, patřil růst úrokových sazeb, zpoždění dodávek materiálu či prodloužení oprav vozidel a lokomotiv. Inflace a tím snížené finanční možnosti rovněž ovlivnili pokles cestujících. I přes všechny negativní dopady způsobené válkou, vypravily ČD humanitární vlaky, které pomohly převézt do bezpečí tisíce cestujících a dopravily materiální pomoc. Při porovnání s rokem 2019 je potřeba brát rovněž v úvahu rozvoj integrovaných dopravních systémů a rozvoj konkurenčních dopravců. I když České dráhy mají v osobní dopravě většinu trhu (81,9 %) dle statistik Správy železnic. Podíl Českých drah na osobní dopravě pomalu klesá, zatímco konkurenčních dopravců roste (spravazeleznic.cz, 2023). Například v roce 2013 byl podíl ČD přes 97 % v osobní dopravě, což činí během 10 let 15% propad. Druhým největším dopravcem v železniční dopravě v České republice je RegioJet, u kterého je zaznamenáno meziroční posílení o 0,7 procentního bodu (ceskenoviny.cz, 2023). Na základě výsledků ve veřejných soutěžích v krajích v letech 2020 a 2021 se některé regionální linky přesunuly pod jiné dopravce, což rovněž ovlivňuje výsledky statistik (výroční zpráva ČD, 2022).

6.2 Vize, strategie a cíle společnosti

České dráhy se v sektoru osobní dopravy snaží zaměřit především na zákazníky. Celkově se společnost opírá o svou téměř dvousetletou tradici a snaží se o poskytnutí co nejmodernějších služeb v oblastech dopravy, logistiky a informačních technologií. Hlavním cílem společnosti je přiblížit své produkty zákazníkům a zaujmout jednoznačnou pozici na trhu jako konkurenceschopná, zákaznický orientovaná a zisková společnost s pevnou pozicí na železničním trhu (ceskedrahy.cz, 2023).

Vize ČD zahrnuje následující body:

- Být lídrem v poskytování dopravních služeb v dálkové i regionální dopravě.
- Zákazníkům/cestujícím poskytnout vysoce kvalitní služby s důrazem na jejich komfort, bezpečnost a spolehlivost. Což by mělo zajistit zákaznickou první volbu společnosti.
- Akcentovat interoperabilitu a expandovat nákladní dopravu v zahraničí.
- Modernizovat distribuční cesty a interní procesy pomocí digitálních technologií.
- Snížit dopad na životní prostředí a být ekologicky odpovědným dopravcem s nejnižší uhlíkovou stopou.
- Být důležitým partnerem pro ostatní dopravce a poskytovat jim služby s vysokou přidanou hodnotou.
- Zajistit finanční stabilitu a disponovat dostatečnými zdroji pro další rozvoj.
- Patřit mezi nejlepší zaměstnavatele v ČR s důrazem na společenskou odpovědnost (ceskedrahy.cz, 2023).

Strategie ČD 2030

Po roční přípravě a analýze České dráhy spustily v roce 2021 projekt Strategie ČD 2030. Cílem tohoto projektu je stanovit a následně naplnit potřebné kroky k upevnění postavení skupiny ČD v osobní i nákladní železniční dopravě na českém i evropském trhu a také opravárenství drážních vozidel. Projekt Strategie 2030 je vytvořen na 10 let a je rozdělen do šesti následujících pilířů:

1. Efektivní korporace

Tento pilíř je zaměřen na efektivitu a regulaci nákladů. Jedním z cílů je optimalizace organizační struktury a spojení výkonů a služeb do jednoho centra, tím zvýšit efektivnost řízení společnosti. Dále by se chtěly ČD zaměřit na investice do zázemí pro levnější a rychlejší servis, nabízení služeb jiným vlastníkům a dopravcům, s cílem rozšířit portfolio a získat nové zákazníky. Automatizací sběru, zpracováním a vyhodnocením dat dosáhne společnost zlepšení analytiky a rozhodování pro další strategie. ČD se chtějí zaměřit na investice do vlastních budov, které následně poslouží nejen k vlastním účelům, ale i komerčním. Již v únoru 2023 společnost přesunula své administrativní zaměstnance v Hradci Králové do vlastních budov (zdopravy.cz, 2023).

2. Orientace na zákazníka

Orientace na zákazníka je klíčovým faktorem pro úspěch společnosti ČD. Posilování značky a zvýšení komfortu, spokojenosti a bezpečnosti cestujících jsou cíle pro naplnění strategie 2030. ČD chce rozšířit nabídky služeb a rozvíjet služby jako ČD Taxi, ČD Parking, sdílení aut, budování nabíjecích stanic apod. V tomto pilíři se chtějí také zaměřit na zrychlení online prodejních kanálů, pokrytí většiny spojů Wi-Fi signálem či instalace bezdrátového nabíjení do vozů (ceskedrahy.cz, 2023). V loňském roce již společnost rozšířila nabídky Wi-Fi, s čímž nadále pokračuje a letos počet vozidel s připojením přesáhne dva tisíce. Rozvíjely se i návazné služby ČD Taxi, Parking a také proběhla výstavba nabíjecích stanic pro elektromobily. V únoru 2023 společnost rozšířila svoji autobusovou divizi ČD Bus a založily novou pobočku v Kralovicích (zdopravy.cz, 2023).

O správné orientaci na zákazníka svědčí rovněž úspěchy společnosti jako je titul „Nejdůvěryhodnější značka mezi poskytovateli dopravních služeb v nezávislé anketě ACNielsen“, který společnost v loňském roce obhájila. Zájem veřejnosti byl také potvrzen šesti tisíci návštěvníky na akci Den železnice v Plzni v roce 2022 (ceskedrahy.cz, 2023).

3. Lidé

Třetím pilířem, na který se chce dopravce zaměřit jsou lidé, především personál. Chtějí si udržet stabilizaci personálu, výchovu nové generace a vést firemní kulturu k vyšší efektivitě s orientací na zákazníka. Posílit rozvoj, školení a vzdělávání pro zaměstnance díky moderním výukovým metodám a zefektivnit stávající vzdělávání. Moderním přístupem získávat perspektivní uchazeče na trhu práce (výroční zpráva ČD, 2022).

4. Finance

České dráhy se samozřejmě chtějí zaměřit i na své finanční zajištění. Toho chtějí dosáhnout formou nových zdrojů financování, udržení ratingu a snížení nákladů spojených s dluhovou službou. Čerpání alternativních finančních zdrojů a ověření doposud nevyužitých druhů investic. V roce 2022 ČD úspěšně emitovaly své první tzv. zelené dluhopisy a uzavřely úvěrovou smlouvu se společností EUROFIMA. Mezinárodní agentura Moody's v červnu 2023 dopravci potvrdila, že i přes velký růst zadluženosti je

rating na stejné úrovni se stabilním výhledem. Některé klíčové ukazatele, se dokonce meziročně zlepšily (zdopravy.cz, 2023).

5. Modernizace a inovace

Rozvoj společnosti bez modernizací a inovací je téměř nemožný. V následujících letech se společnost chce zaměřit na modernizaci vozového parku, digitalizaci služeb, využití technologie pro automatický přenos údajů o provozním stavu lokomotiv a vozů. Pomocí 3D tisku urychlit opravy a snížit náklady menších dílů a součástí. Náhrada zastaralých vozidel novými zvýší kvalitu a uspokojí rostoucí potřeby cestujících. V loňském roce již proběhla unifikace vozidlového parku díky nasazování elektrických jednotek RegioPanter. Rozběhla se rovněž instalace zabezpečovače ETCS (ceskedrahy.cz, 2023).

6. Akvizice

Dopravce se chce zaměřit na akvizici a strategická partnerství pro expanzi podnikatelských aktivit a vyhledávání nových příležitostí v zahraničí. Zavést nové noční spoje a související služby. V loňském roce, jak již bylo zmíněno, byl uskutečněn strategický nákup autobusového dopravce a zřízení dceřiné společnosti ČD BUS, což zajistí efektivnější náhradní dopravu. Rovněž se ve spolupráci se zahraničními partnery rozšířila nabídka nočních spojení (výroční zpráva ČD, 2022).

6.3 Hodnocení kvality

Kvalita poskytovaných služeb ČD je klíčovým faktorem pro budování jejich image a konkurenceschopnosti na trhu veřejné dopravy. Hodnocení kvality je zásadním aspektem pro měření úspěšnosti této národní železniční společnosti. Kvalita služeb, efektivita provozu a spokojenost zákazníků jsou v centru pozornosti, neboť ČD hrají klíčovou roli v poskytování veřejné dopravy a podporují mobilitu obyvatel. Je tedy sledována jak širokou veřejností, sdělovacími prostředky, konkurenčními dopravci, ale také objednateli osobní dopravy. Společnost interně stanovuje standardy kvality, které mají zajišťovat jednotnou úroveň služeb. K dosažení vyšší kvality využívají ČD systém managementu kvality, který odpovídá národním i evropským normám (ceskedrahy.cz, 2023).

Pro hodnocení kvality služeb vůči cestujícím a objednatelům ČD využívají různé metody. Patří mezi ně interní audity a průběžná kontrola. Tímto způsobem společnost sleduje klíčové ukazatele výkonnosti, jako jsou pravidelnost vlakových spojů, výstupy kontrol ze strany objednatelů, plnění jízdního řádu, četnost zpoždění, bezpečnostní standardy,

hodnocení a analýza provozní práce, zaslané stížnosti a podněty. Pravidelné audity pomáhají identifikovat případné nedostatky a umožňují reakce a případné nápravy. Zároveň také společnost provádí měření spokojenosti zákazníků formou anketního průzkumu, utajeného nákupu a specifických průzkumů. Účinné dotazníkové šetření umožňuje sbírat zpětnou vazbu od cestujících. Na základě těchto informací mohou ČD identifikovat oblasti, potřebující zlepšení a navrhnout konkrétní opatření. Dle ČD měla pandemie Covid-19 vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Přesto se ale snažila udržet úroveň služeb v souladu s interně stanovenými standardy (výroční zpráva ČD, 2022).

Pro hodnocení kvality služeb společnost stanovila sedm základních karet standardů kvality, které obsahují 50 dílčích standardů. Rozhodující ukazatele jednotlivých standardů jsou převzaty z potřeb zákazníků a určují minimální požadovanou úroveň kvality poskytované služby. V roce 2022 dosáhlo 36 dílčích standardů splnění, sedm bylo splněno v intervalu 95 – 99,9 %, dva byly splněny v intervalu 93 – 94,9 % a pět bylo pod hranicí 93 %. Za zmínku stojí standard „vyřizování žádostí ve stanovené lhůtě odškodnění“, který v roce 2022 dosáhl pouhých 50 %. S tím souvisí i průměrná délka vyřízení žádosti odškodnění, ta je stanovena na 28 dní maximálně. V loňském roce tato průměrná délka byla 77 dní. Tento fakt dopravce ve své výroční zprávě komentuje tím, že vznikl obrovský meziroční nárůst podaných žádostí (o 3771 žádostí více) Zde je rovněž důležité zmínit, že v naprosté většině se jednalo o události, na kterých ČD nenesou žádnou vinu (výroční zpráva ČD, 2022).

Co se týče přesnosti plnění jízdního řádu regionální dopravy, kde odpovědnost stojí na dopravci, veškeré standardy byly v roce 2022 splněny. V případě, kdy odpovědnost nebyla na dopravci, 2/3 standardů nebyly splněny, a to i v případě dálkové dopravy. Podobná situace nastala rovněž v roce 2021, kdy standardy přesnosti plnění jízdního řádu při odpovědnosti dopravce byly všechny splněny. Zatímco při celkové přesnosti splněny nebyly. Je tedy potřeba si uvědomit, že poskytnutí nekvalitních služeb není vždy způsobeno dopravcem. Většina zpoždění je způsobena ze strany provozovatele dráhy (nejčastěji výluky, stavební důvody a závady na infrastruktuře). V roce 2022 na ně připadalo 53,9 % primárních narušení jízdního řádu. Za 28,6 % narušení jízdního řádu zodpovídá dopravce a 17,5 % pak připadá na externí vlivy (výroční zpráva ČD, 2022).

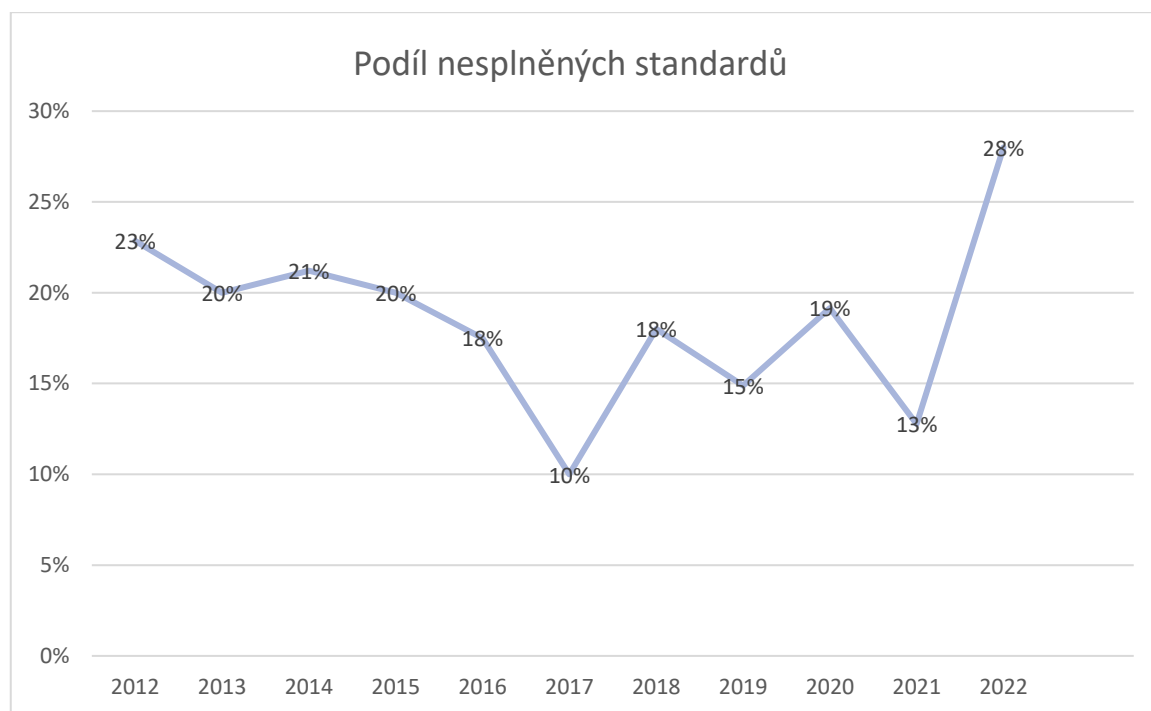
Příčiny zpoždění, za které nese odpovědnost dopravce jsou hlavně poruchy vozidel a zvýšení frekvence cestujících. ČD se těmto problémům snaží předejít pomocí preventivních kontrol a údržbami, které jsou zastřešeny certifikovaným systémem údržby

podle evropských norem. Bohužel k technickým problémům nelze vždy zabránit ani předcházet (idnes.tv,2023).

V případě, že úroveň plnění jednotlivých standardů byla nižší než stanovená minimální hodnota, organizace musí prověřit důvody, navrhnout a okamžitě provést nápravná a preventivní opatření. To pomáhá zajistit kvalitu a spolehlivost poskytovaných služeb. Je důležité podotknout, že dílčí neplnění interně nastavených hodnot standardů kvality neznamená porušení smluv nebo závazků a nevede k porušení legislativy. Cílem ČD je identifikovat důvody nedostatečného plnění standardů, přijmout opatření a zajistit nápravu (výroční zpráva ČD, 2023).

Na Obrázku č. 10 je zaznamenán graf s procentním vývojem nesplněných standardů v jednotlivých letech. I když ČD uvádí, že přijímají opatření, aby vždy došlo ke splnění všech standardů, je v posledním roce nejvyšší podíl (28 %) právě nesplněných standardů za posledních 10 let. Některé z nich jsou mimo odpovědnost dopravce, ale přesto spousta je způsobená právě dopravcem. Se současným vývojem a růstem konkurentů by se České dráhy měly managementem kvality více zabývat a lépe přijímat opatření (výroční zpráva ČD, 2022).

Obrázek 10: Nesplněné standardy kvality



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv ČD, 2023

ČD se s řešením těchto problémů obzvláště se zpožděním, zabývá téměř denně i ve spolupráci se Správou železnic. Bohužel existují i limity (technologické či personální), které brání tomu, aby dopad na cestujícího byl minimální. ČD chtějí problémy, vznikající z důvodů zpoždění, co nejvíce snižovat. Z toho důvodu zavádí automatické vyplácení náhrady za zpoždění. Systém podle evropské vyhlášky automaticky vrátí poměrnou část platby za elektronicky koupené jízdenky (idnes.tv, 2023).

6.4 Hodnocení spokojenosti

Více dat ohledně kvality a spokojenosti vnímané cestujícími získá společnost ČD díky hodnocení v aplikaci Můj vlak. Hodnocení probíhá metodou CSAT (Customer Satisfaction Score), kdy jednou až pěti hvězdičkami mohou cestující ohodnotit celkovou spokojenost s cestou, tak i další detaily spojené s jízdou jako: přístup personálu, čistota vlaku, dodržení jízdního řádu, kapacitu či nákup jízdenek. Cestující může ohodnotit cestu jako celek či může zvolit detailnější hodnocení, což je znázorněno na obrázku č. 11. Hodnotící formulář se zobrazí po ukončení jízdy cestujícím, kteří si jízdenku zakoupili právě pomocí zmíněné aplikace. Společnost tím chce dosáhnout lepší orientaci a rychlejší reakce na případné problémy. Další motivací je snaha dosáhnout co největšího počtu zakoupených jízdenek online (idnes.cz, 2023).

Obrázek 11: Hodnotící formulář spokojenosti v aplikaci Můj vlak

Zrušit **Hodnocení**

Spokojenost s vaší cestou

★ ★ ★ ★ ★

[^ Detailní hodnocení](#)

Přístup vlakového personálu

★ ★ ★ ★ ★

Čistota vlaků ČD

★ ★ ★ ★ ★

Dodržení jízdního řádu

★ ★ ★ ★ ★

Kapacita našich vlaků

★ ★ ★ ★ ★

Nákup jízdenky

★ ★ ★ ★ ★

Odeslat

Zdroj: aplikace Můj vlak, 2023

Nejlepší hodnocení evidují ČD s nákupem jízdních dokladů a s přístupem vlakového personálu. V těchto případech se hodnocení pohybuje v průměru okolo 4,6 hvězdiček. Naopak nejhůře cestující hodnotí spokojenost s dodržováním jízdního řádu, a to v průměru 3,4 hvězdiček. Celkové hodnocení spokojenosti za rok 2022 pomocí zmíněného formuláře dosáhlo průměrně 3,9 hvězdiček (výroční zpráva ČD, 2022).

V budoucích letech chtějí ČD zmíněný hodnotící formulář rozšířit a vylepšit. Jedná se o rozšíření o další relevantní ukazatele, které jsou klíčové pro spokojenost s danou službou, např. Vlaková četa, stav vlaku, toalety, Wi-Fi připojení a spolehlivost nabízených služeb. Součástí rozšířeného hodnocení služeb má být v budoucnu rozšířená otázka na spokojenost s konkrétní službou vázaná na konkrétní linku nebo kategorii vlaku. Společnost rovněž pracuje na vylepšení a rozšíření stávající záložky stížností v aplikaci Můj vlak. (Milan Zach, e-mailová komunikace, 08.08.2023)

Společnost rovněž každoročně provádí průzkum spokojenosti cestujících na vzorku více než 3000 respondentů. Tyto hodnoty pro rok 2022 rámcově odpovídají hodnocení v aplikaci Můj vlak. Cestující pozitivně vnímají kvalitu poskytovaných služeb, která je spojena především s modernizací vozového parku a rozšířením služeb během cesty a před ní. Negativní hodnocení je opět spojeno s plněním jízdního řádu a souvisejícím zpožděním (výroční zpráva ČD, 2022).

6.5 Loajalita a ČD

Měření loajality společnost provádí především zpětné vazby a měření spokojenosti. Jak již bylo zmíněno výše spokojenosti je s loajalitou provázána, tudíž ČD vyhodnocují hlavně spokojenost a hodnocení kvality (výroční zpráva ČD, 2022).

V roce 2023 společnost ČD spustila měření loajality svých zákazníků pomocí NPS. Oslovení probíhá pomocí direct mailu u cestujících, kteří dali společnosti souhlas se zasíláním obchodního sdělení a kteří současně využili v posledním sledovaném období služeb ČD. Cílem je průběžně měřit míru doporučení služeb ČD dle certifikovaných standardů 1-10. Současně bude možné direct mail rozšířit o dotazník k aktuální tématice (Milan Zach, e-mailová komunikace, 08.08.2023).

České dráhy loajalitu cestujících chtějí podpořit v rámci věrnostních programů, které nabízejí. Na svém webu nabízí program „ČD body“. Při nákupu jízdenek přes e-shop Českých drah nebo pomocí aplikace se cestujícím přičítají body za každou zakoupenou

jízdenku. Jeden bod do věrnostního programu se připočítá za každých utracených 10 korun. Získané body se připíší na virtuální účet a jejich platnost je až 2 roky. Zákazník si na základě nasbíraných bodů může vybrat produkt Českých drah, který je vždy se 100% slevou nebo produkt partnera a na něj uplatnit příslušnou slevu (ceskedrahy.cz, 2023).

7 Výzkum hodnot zákazníků Českých drah a.s.

Tato část diplomové práce je zaměřena na marketingový výzkum, jehož cílem bylo zanalyzovat, jak cestující vnímají společnost České dráhy a. s. Výsledky by měly odhalit postoj cestujících ke kvalitě služeb, spokojenost se společností a jejich loajalitu. Tyto postoje následně poslouží k porovnání s konkurencí, kterou je dopravce RegioJet a. s. Detailněji byly cíle popsány již v kapitole č. 1.

Cílem dotazníkového šetření bylo získat podklady pro výpočet spokojenosti a loajality zákazníků Českých drah a RegioJetu. Ke zhodnocení veškerých hodnot pro zákazníka byla zkoumána i vnímaná kvalita a důležitost jednotlivých faktorů.

Pro oslovení cestujících byla využita metoda dotazníkového šetření. Autorka zvolila zmíněnou metodu z důvodu zajištění dostatku dat od velkého počtu respondentů. Zodpovězené otázky lze rovněž lépe vyhodnocovat a statisticky zpracovat.

7.1 Přípravná fáze

Prvotním krokem před marketingovým výzkumem bylo stanovení cílů, které jsou detailně popsány v kapitole 1. Na základě vymezených cílů a teoretických znalostí byl proveden návrh dotazníku. Vytvořený návrh dotazníku byl poté ověřen na pěti respondentech, zda jsou otázky srozumitelné a zda respondenti pochopili význam. Rovněž pilotáž dotazníku nastínila časový interval, pro potřebu vyplnění dotazníku. Po interakci s respondenty byla provedena drobná úprava před finálním spuštěním dotazníku.

7.1.1 Struktura dotazníku

V úvodní části dotazníku byl respondent seznámen s tématem a účelem tohoto výzkumu. Rovněž byl respondentovi představen odhadovaný čas vyplnění, který byl odhadnut na základě pilotáže na 10 - 15 minut. Rovněž byli účastníci výzkumu ujištěni, že veškeré odpovědi jsou anonymní. Vzor dotazníkového šetření je k nahlédnutí v příloze A.

V první části výzkumu se autorka zaměřila na obecné preference při cestování ve veřejné dopravě. Pro hodnocení těchto preferencí byl respondentům nastíněn scénář pro jasnou představu. Následně bylo využito větvení dotazníků na základě frekvence cestování vlakem. Respondenti, kteří odpověděli, že cestují méně než 1x do roka, byli odfiltrováni na demografické otázky, aby nezkrasovali relevantnost dat. Před zodpovězením demografických otázek byl zjišťován také důvod tak nízké frekvence.

Další část dotazníku byla zaměřena na možnosti cestujících při výběru mezi jednotlivými dopravci železniční dopravy. Odpovědi na tyto otázky by měly posloužit k následnému porovnání mezi dopravci.

Hlavní část dotazníku představovala hodnocení kvality, spokojenosti a loajality Českých drah. Stejně otázky poté byly zaměřeny na konkurenční společnost RegioJet, aby autorka mohla provést porovnání. U každé společnosti byla nejdříve položena otázka na frekvenci využití služeb, z důvodu odfiltrování respondentů, kteří využívají služby minimálně (méně než 1x do roka). Ke zhodnocení kvality byla použita metoda IPA, která je popsána v kapitole 3.4. Spokojenost zákazníků obou společností byla zjišťována pomocí otázek, které zajistily data pro výpočet ukazatele ECSI. Otázky byly rozděleny do sedmi sekcí, které charakterizovaly hypotetické proměnné (více popsány v kapitole 4.4). Ke každé z nich byly přiřazeny dvě měřitelné proměnné. Respondent byl seznámen s měřitelným tvrzením, s nímž udával míru souhlasu. Míra souhlasu byla hodnocena na škále 1 – 8. Pokud respondent absolutně nesouhlasil, zvolil 1, v opačném případě absolutního souhlasu, vybral nejvyšší hodnotu 8. V této části výzkumu byla také položena otázka zjišťující pravděpodobnost doporučení obou společností, která jsou podkladem pro výpočet NPS.

V závěru dotazníku byly položeny demografické otázky, týkající se pohlaví, věku, místa bydliště a ekonomického zařazení respondentů. Otázky pomohly charakterizovat respondenty a jejich následné rozdělení do skupin k vzájemnému porovnání.

7.2 Realizační fáze

Samotný sběr dat pomocí dotazníkového šetření probíhal v době od 5. února 2023 do 29. července 2023. Celkem výzkum vyplnilo 399 respondentů. Bohužel respondenti často dotazník ukončili před zodpovězením všech otázek, pravděpodobně z časové náročnosti. Dle statistik se výzkum dostal k 806 respondentům a tedy přes 50 % z nich jej nedokončilo. Elektronická podoba dotazníku byla vytvořena prostřednictvím nástroje „Survio“. Tento nástroj používá rychlé vyhodnocení dat, které je možné exportovat do Excelu, s jehož pomocí je možné dále analyzovat. Dotazník byl sdílen prostřednictvím odkazů pomocí online kanálů (sociální sítě a emaily) a také mezi cestujícími Českých drah. Část dotazníků byla zaslána mezi zaměstnance obou dopravců. Autorka kontaktovala oba dopravce pro podporu šíření mezi cestující, což bohužel nebylo akceptováno. Byla autorce pouze navržena možnost vlastního šetření ve vlaku, čehož

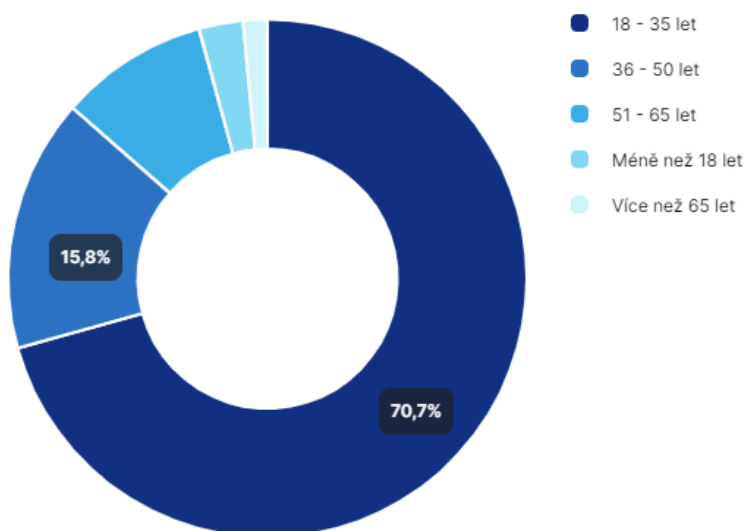
bylo využito dvakrát u dopravce České dráhy v úseku tratě Planá - Plzeň. Autorka sdílela dotazník s cestujícími pomocí chytrého telefonu a rovněž poskytla odkaz pro sdílení obsluhy minibusu. Největší část respondentů byla získána pomocí sociálních sítí, jejichž prostřednictvím je možné oslovit mnoho různých skupin cestujících používajících vlakovou dopravu.

7.3 Analýza respondentů

V této kapitole bude detailně popsán výzkumný vzorek respondentů podle demografických charakteristik a jejich preferencí.

Na Obrázku č. 12 níže je zřejmé, že věkové složení respondentů je různorodé, přesto převažují respondenti do 35 let. Tento segment představuje více než 70 % dotázaných. Důvodem této většiny může být hlavně šíření dotazníku přes sociální sítě, pomocí chytrého telefonu a také přímým autorčiny oslovením respondentů. Dle názoru autorky vlastní chytrý telefon a využívá sociální sítě převážně věková kategorie do 50 let, což je téměř 90 % respondentů. Přesto dotazník zodpovědělo 43 respondentů ve věkové kategorii 50 let a více.

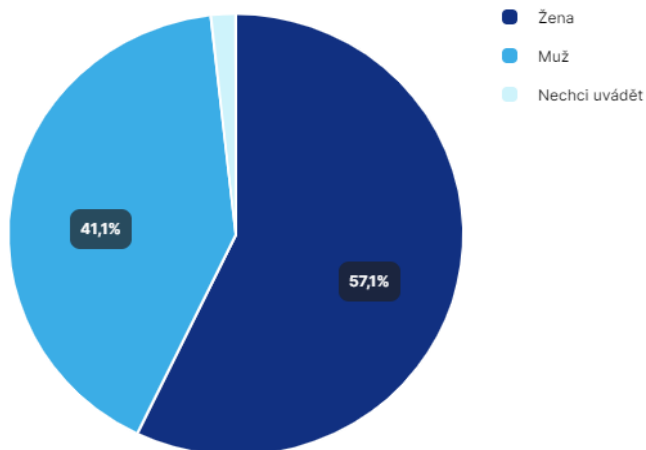
Obrázek 12: Věkové rozložení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Co se týče pohlaví dotazovaných respondentů, zúčastnilo se celkem 228 žen, což činí 57,1 % a 164 mužů v relativní výši 41,1 %. Autorka rovněž přidala možnost, kde respondent nemusel uvádět pohlaví, což využilo celkem 7 respondentů neboli, 1,8 % viz Obr č. 13

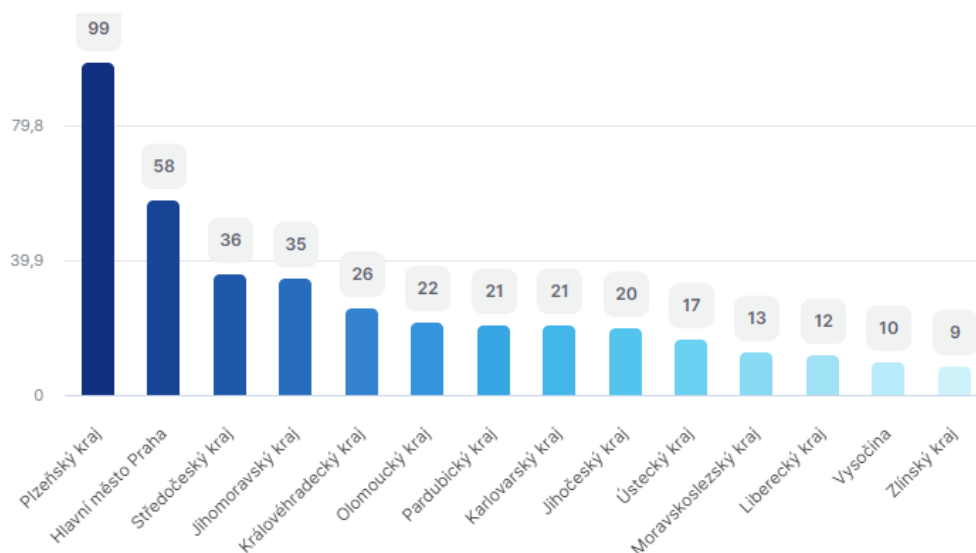
Obrázek 13: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Další otázka byla ke geografické identifikaci respondenta a její výsledky jsou zaznamenány na Obr. 14, kde jsou absolutní počty respondentů. Rozložení je rozmanité, jelikož jsou zastoupeni respondenti ze všech krajů České republiky. Největší zastoupení respondentů je z Plzeňského kraje, což může být způsobeno bydlištěm autorky a také, jak bylo zmíněno výše, distribucí dotazníku mezi cestující v úseku trati Planá - Plzeň. Toto zastoupení bylo téměř 25%. Pro relevantní porovnání dvou dopravců by bylo nejlepší mít data především z východní části republiky, kde RegioJet převážně nabízí své služby. Přesto zastoupení všech krajů je velice dobré. Nejméně respondentů vyplnilo dotazník ze Zlínského kraje, bylo jich přesně 9, což jsou 2,3 % z celkového počtu.

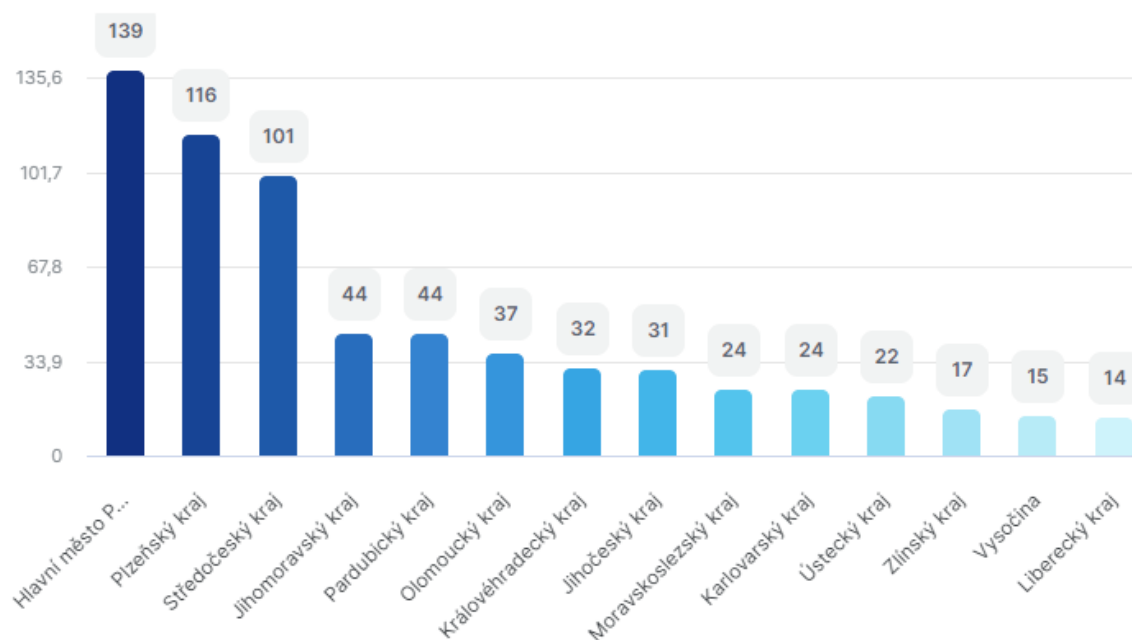
Obrázek 14: Zastoupení respondentů dle krajů



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Pro hodnocení služeb železniční dopravy, byla položena otázka, s geografickým zaměřením. Její znění bylo: „Ve kterých krajích ČR nejčastěji využíváte služby železniční dopravy?“. V tomto případě mohl respondent vybrat jednu či více možných odpovědí. Podoba tohoto grafu je rozdílná. Hlavním důvodem může být cesta do cílové destinace v rámci více krajů ČR. Nejvíce služeb železniční dopravy se využívá v hlavním městě Praha. Pravděpodobně je to způsobené tím, že spousta respondentů dojíždí z Plzeňského kraje do hlavního města za zaměstnáním či studiem. Celkové absolutní hodnoty jsou znázorněny na Obr. 15 níže.

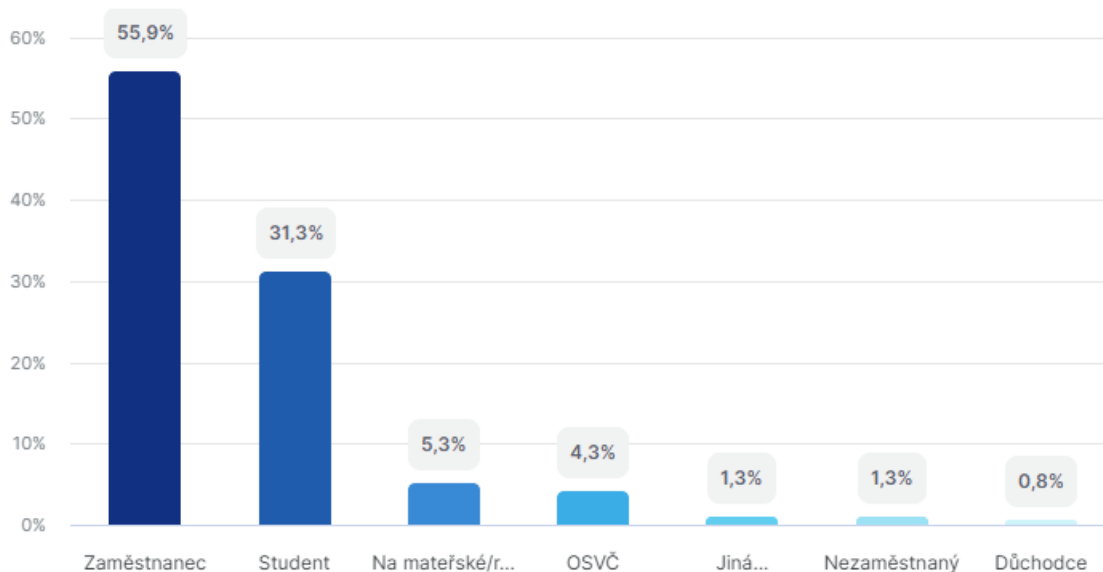
Obrázek 15: Využití železniční dopravy v jednotlivých krajích



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Co se týče ekonomického zařazení respondentů, největší zastoupení mají zaměstnanci, přesně 223, což je 55,9 %. Druhou nejčastější skupinou respondentů jsou studenti, kterých je z celkového počtu 125, neboli 31,3 %. Zbytek respondentů jsou OSVČ, nezaměstnaní, důchodci, a nebo na mateřské/rodičovské dovolené. Relativní podíly jsou znázorněny na Obr. 16.

Obrázek 16: Ekonomické zařazení respondentů



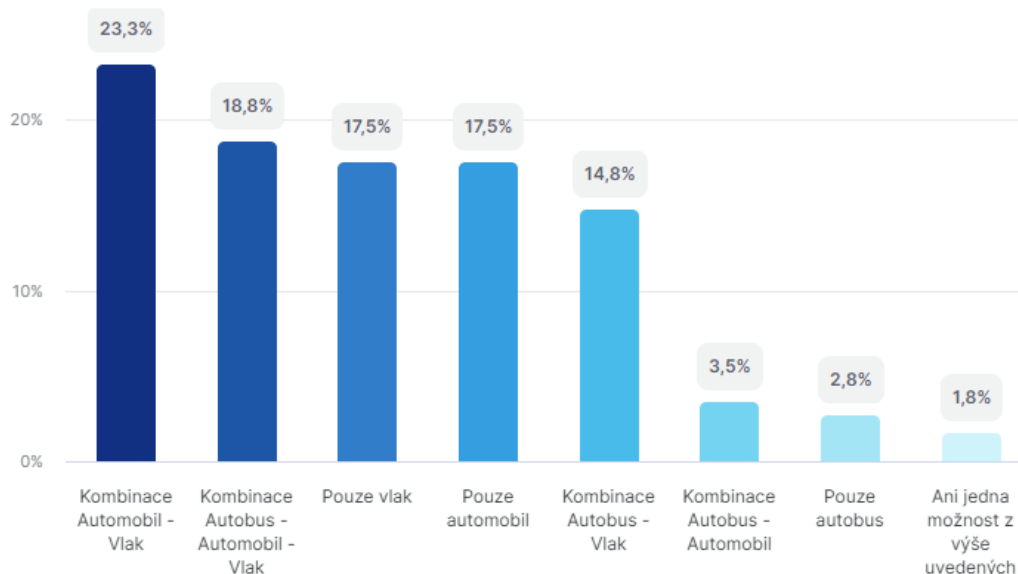
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

7.3.1 Preference respondentů

V této části je proveden podrobný rozbor odpovědí, týkající se preferencí a možností respondentů především z pohledu veřejné dopravy.

První otázkou autorka zjišťovala možnosti volby dopravního prostředku. Respondent mohl volit jednu variantu z různých kombinací dopravních prostředků. I v tomto případě byla doplněna informace pro jasnější představu. Respondent měl zodpovědět otázku s úvahou, že se jedná o jeho nejčastější cestu mezi dvěma městy, která je delší než 30 minut. Tato cesta by měla být z místa bydliště respondenta. Největší zastoupení měla kombinace automobil – vlak, kterou zodpovědělo 93 respondentů, což je 23,3 %. Druhou nejčastější odpovědí s počtem 75 byla kombinace všech prostředků, neboli kombinace autobusu, automobilu a vlaku. Možnost pouze automobil či pouze vlak, zvolilo stejný počet respondentů, a to 70. Veškerá data jsou zobrazena v relativním poměru na Obrázku č. 17 níže.

Obrázek 17: Běžná volba dopravního prostředku respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Na otevřenou otázku „Jaký je hlavní důvod výběru dopravního prostředku?“ odpovídali respondenti souslovím, celou větou, či jedním slovem. Odpovědi byly vyfiltrovány a kategorizovány do 16 nejčastějších důvodů. Nejčastějším důvodem výběru bylo pohodlí, což zodpovědělo 95 respondentů. Časová flexibilita, rychlost a náklady patřily mezi další nejpočetnější důvody výběru dopravního prostředku. K zobrazení 16 nejčastějších odpovědí byl využit word cloud, který je znázorněn na Obr. 18. Mezi unikátní důvody patří například: vztah k dopravnímu prostředku, koníček, nutnost cestovat či strach. Někteří respondenti také uvedli, že nemají možnost výběru či nevlastní řidičský průkaz nebo automobil, a proto musí jezdit veřejnou dopravou.

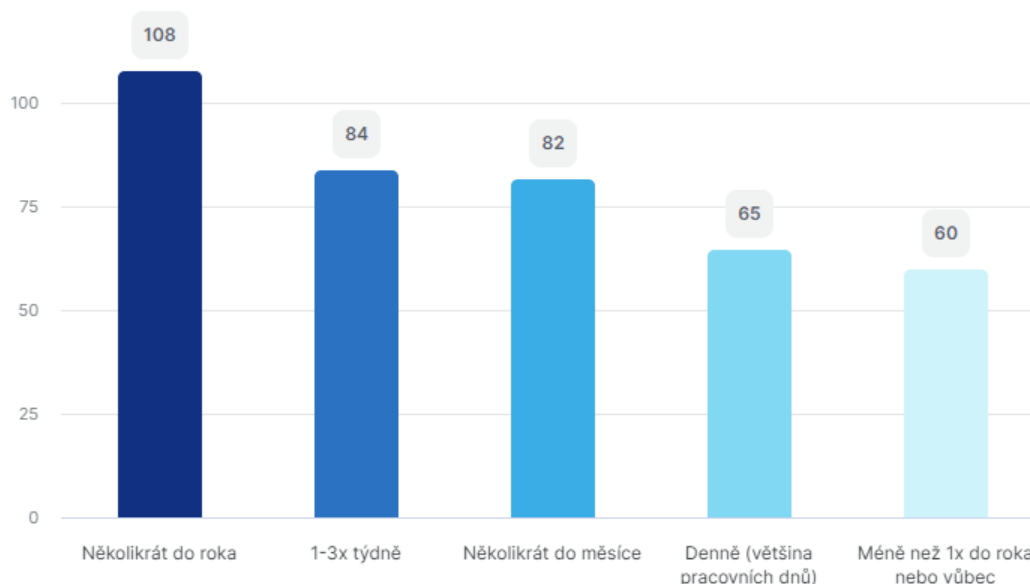
Obrázek 18: Word cloud - důvody výběru dopravního prostředku



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Další otázka ohledně preferencí se týkala již veřejné železniční dopravy, a tedy frekvence využití vlaku. Otázka zněla „Jak často cestujete vlakem?“ Tato otázka byla použita i jako filtr pro relevantní odpovědi. Pokud respondent zvolil možnost „Méně než 1x do roka nebo vůbec“, byl přesměrován k odůvodnění nízké frekvence a poté pouze na demografické otázky. Na obrázku č. 19 je zobrazena frekvence jízdy vlakem všech respondentů. Nejvíce respondentů, přesně 108 jezdí vlakem pouze několikrát do roka, naopak nejméně respondentů zase méně než 1x do roka či vůbec. Dle autorky i data od cestujících, kteří využívají vlak pouze několikrát do roka, jsou relevantní na hodnocení spokojenosti a kvality služeb.

Obrázek 19: Frekvence jízdy vlakem



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Jak je patrné z obrázku výše filtrovací otázkou neprošlo celkem 60 respondentů, jelikož necestují vlakem alespoň několikrát do roka. Těmto respondentům byla následně položena otázka na udání důvodu, proč vlak nevyužívají. Nejčastějším důvodem bylo využívání jiného dopravního prostředku, celkově 23krát. Další častou odpovědí byla nedostupnost. Většinou se vlaková zastávka nevyskytuje v místě bydliště či cílové destinace těchto respondentů. Tyto dvě odpovědi spolu mohou souviset. Zbylé důvody byly lidé, přesun věcí, bezpečnost, časová flexibilita, zpoždění, pohodlnost a kvalita.

7.4 Důležitost a kvalita – metoda IPA

V této kapitole je aplikován model IPA na společnost České dráhy a jejich konkurenta RegioJet. Tato metoda byla teoreticky popsána v kapitole 3.4 a nyní dle dat získaných z dotazníkového šetření bude představena prakticky. Celkem 339 respondentů hodnotilo nejdříve důležitost celkově z pohledu železniční dopravy. Následně tyto faktory hodnotili v rámci kvality zaměřených na jednotlivé dopravce zvlášť. Hodnotící faktory byly vybrány na základě předchozích výzkumů ve veřejné dopravě, přesněji dle Kresy (2019) a Dell’Olio (2018). Všechny ohodnocené faktory převedené na bodové hodnocení byly následně zpracované jednoduchou statistikou, tj. vypočteny aritmetické průměry. Zpracované výsledky průzkumu jsou znázorněny v následujících tabulkách. Tabulka č. 4 zobrazuje aritmetické průměry hodnocené kvality a důležitosti.

Postup pro výpočet hodnocení kvality byl stejný s výjimkou celkového počtu respondentů, kterých bylo 335. Čtyři respondenti byli vyfiltrováni, z důvodu využívají služeb Českých drah méně než jedenkrát do roka či vůbec, což představuje nedostatečnou zkušenost pro hodnocení.

Tabulka 4: Statistické výsledky průzkumu Českých drah pomocí IPA

Číslo faktoru	Faktor	Průměrná úroveň kvality	Průměrná důležitost
1	Kvalita vozového parku a vybavenost vagónů	2.797	3.118
2	Personál	3.057	2.811
3	Frekvence	2.970	3.463
4	Rychlost	2.845	3.463
5	Spolehlivost	2.579	3.705
6	Občerstvení	2.609	1.976
7	Infomovanost	2.881	3.186
8	Slevy	2.761	2.755
9	Náhrady při zpoždění	2.233	2.640
10	Vytíženost spojů	2.540	3.053

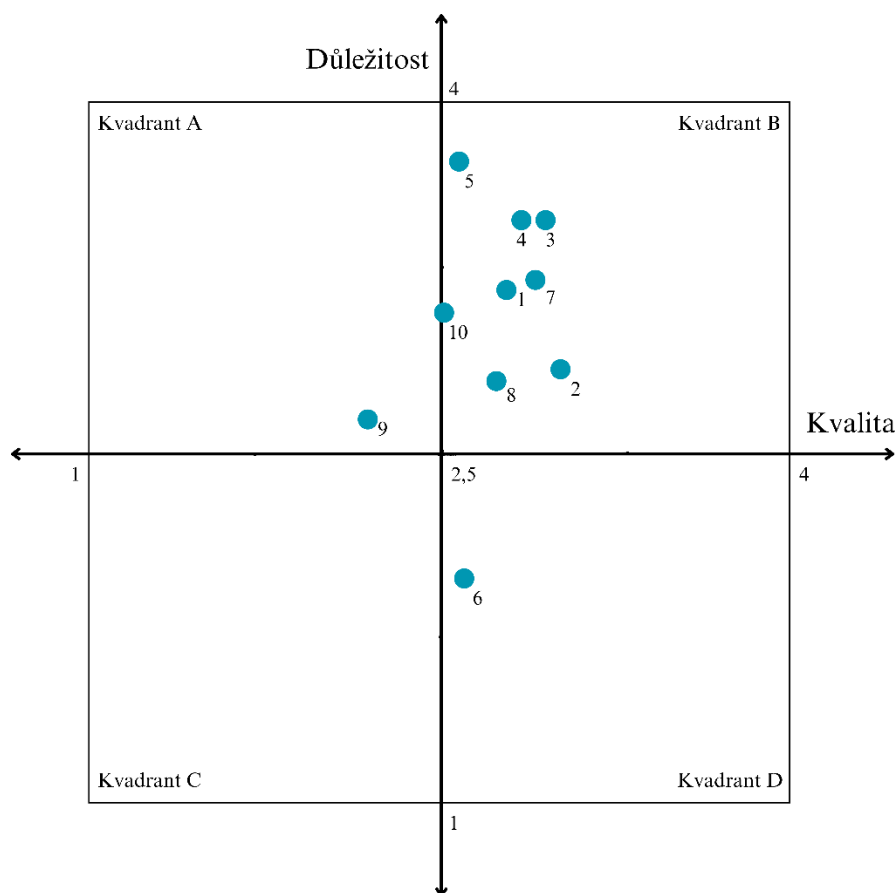
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z Obrázku č. 20 je patrné, že většina faktorů se nachází v pravém horním kvadrantu B, který se vyznačuje vysokým významem a současně vysokou kvalitou. Dle teoretických poznatků v tomto kvadrantu se nacházejí faktory, u kterých je potřeba zajistit dosaženou úroveň. Jako nejdůležitější pro respondenty byly vymezeny tyto faktory: Spolehlivost (5), Frekvence (3) a Rychlost (4). Z hlediska kvality byl nejlépe ohodnocen personál (2). Dle

jednotlivých výsledků je možné vypočítat průměrné hodnocení kvality. Průměrné hodnocení kvality je na úrovni 2,727, což z hodnotící škály 1-4 je kvalita nadprůměrná.

Spolehlivost je pro respondenty nejvíce důležitá, přesto její kvalita pro dopravce ČD je hodnocena mírně nadprůměrem. Podobné hodnoty kvality byly zjištěny pro faktor „vytíženost spojů“, kdy je sice důležitost podstatně nižší, ale kvalita je zde již hraniční s kvadrantem A. Z čehož vyplývá, že by se společnost na poskytovanou kvalitu těchto dvou faktorů měla zaměřit.

Obrázek 20: Výsledky hodnocení kvality ČD pomocí IPA



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V kvadrantu D se nachází jediný faktor a to občerstvení (6). Znamená to, že občerstvení je pro cestující méně důležitý faktor, avšak je poskytováno nadprůměrným způsobem. Je tedy vynaloženo větší úsilí na kvalitu, které nemá významný efekt na spotřebitele. Jelikož jsou hodnoty kvality pouze mírně nadprůměrné, není potřeba snižovat kvalitu tohoto faktoru.

Náhrady při zpoždění (9) se jako jediné vyskytují v kvadrantu A. V tomto případě patří faktor mezi důležité, ale není adekvátně plněn. Pro společnost hodnoty v tomto kvadrantu

vyžadují okamžité zlepšení a zaměření se na kvalitu. Jelikož je celková důležitost tohoto faktoru druhá nejmenší, jedná se spíše o možnost zlepšení bez velkého vlivu. Více zásadní vliv by mělo zaměření se na kvalitu spolehlivosti.

Pro lepší zhodnocení a porovnání hodnot s konkurencí je metoda IPA použita na společnost RegioJet. Výsledky jsou znázorněny na Obrázku č. 21. Stejným způsobem jako u dopravce České dráhy bylo postupováno i pro výzkum kvality a důležitosti společnosti RegioJet. K hodnocení byla použita data od 159 respondentů, kteří využívají služeb tohoto dopravce vícekrát než 1x v roce. Zbylá část respondentů byla opět vyfiltrována z důvodu relevantnosti. Hodnoty důležitosti jsou stejné pro oba dopravce, jak již bylo zmíněno výše, pro úsporu času respondenti hodnotili důležitost faktorů celkově v železniční dopravě. Jelikož jsou tedy hodnoty důležitosti stejné, jsou v tabulce č. 5 zobrazeny pouze průměrné úrovně kvality obou dopravců pro lepší porovnání.

Tabulka 5: Statické výsledky kvality pro oba dopravce

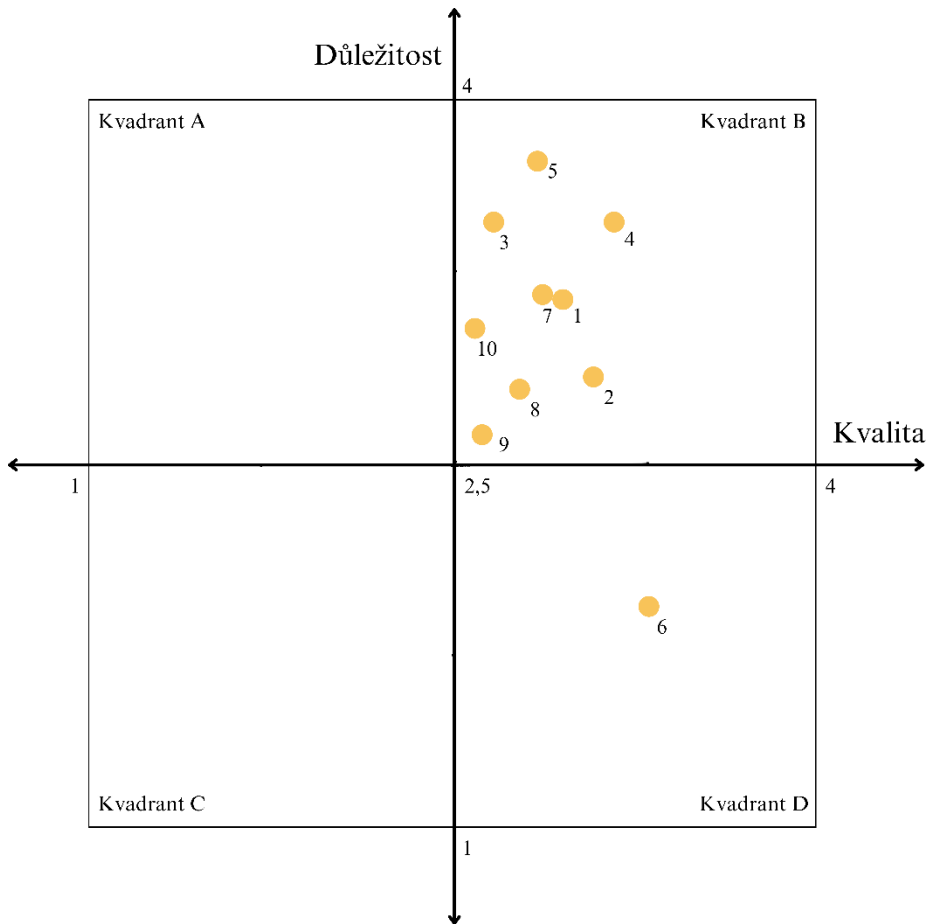
Číslo faktoru	Faktor	Průměrná úroveň kvality ČD	Průměrná úroveň kvality Regiojet
1	Kvalita vozového parku a vybavenost vagónů	2.797	2.943
2	Personál	3.057	3.088
3	Frekvence	2.970	2.692
4	Rychlost	2.845	3.107
5	Spolehlivost	2.579	2.881
6	Občerstvení	2.609	3.233
7	Infomovanost	2.881	2.899
8	Slevy	2.761	2.799
9	Náhrady při zpoždění	2.233	2.642
10	Vytíženost spojů	2.540	2.623

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Již dle tabulky je zřejmé, že i když faktor občerstvení představuje nejmenší důležitost, u dopravce RegioJet je hodnocen jako nejvíce kvalitní. Při porovnání hodnot jsou viditelné vyšší hodnoty kvalit RegioJetu u všech faktorů, kromě frekvence. Data mohou být mírně zkreslená počtem respondentů.

Dle cestujících se společností RegioJet byly nejvýše hodnoceny faktory: občerstvení (6), rychlost (4) a personál (2). Na základě všech uvedených výsledků můžeme konstatovat, že úroveň kvality RegioJet je velmi vysoká.

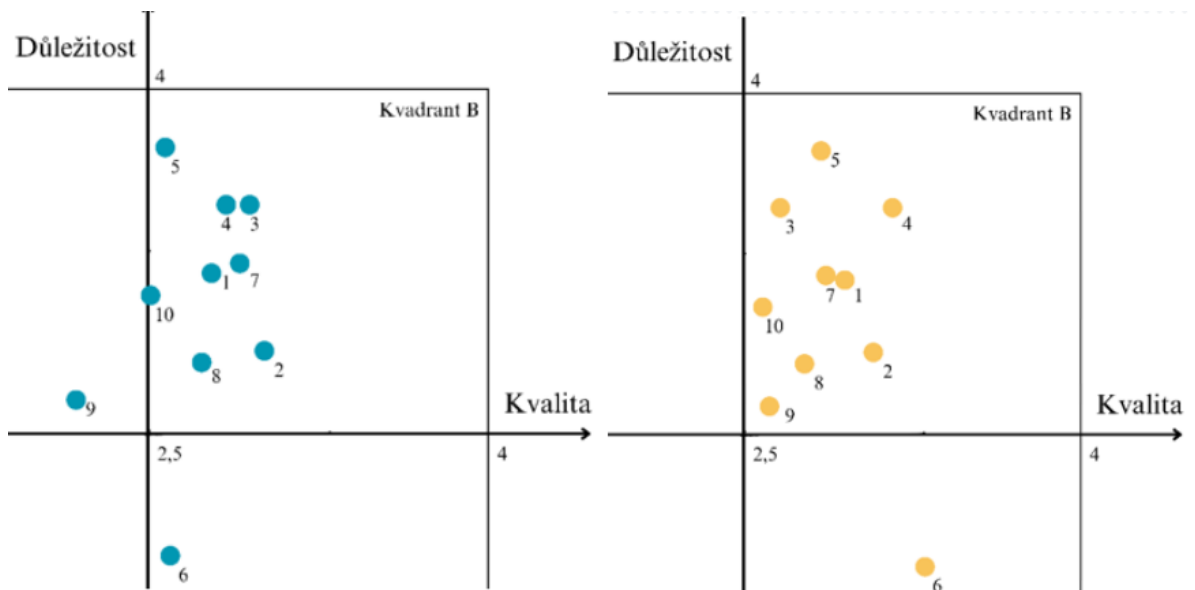
Obrázek 21: Výsledky hodnocení kvality RegioJet pomocí IPA



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Pro lepší porovnání jsou oba grafy znázorněny na obrázku č. 22 detailněji vedle sebe.

Obrázek 22 Porovnání vnímané kvality u obou dopravců



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dle obrázku č. 22 je patrné, že respondenti považují za více kvalitní faktory u společnosti RegioJet než u společnosti České dráhy, jelikož je většina více v pravé části grafu. Kromě faktoru č. 6, neboli občerstvení jsou veškeré hodnoty společnosti RegioJet v kvadrantu B, což také opět potvrzuje kvalitu. Občerstvení je pro cestující méně důležité, a přesto je společnosti RegioJet poskytováno velice kvalitně. Dalším potvrzením lepších výkonů společnosti RegioJet, je situace v kritickém levém horním kvadrantu A, který se vyznačuje vysokou důležitostí ale nízkou kvalitou, kde se nevyskytuje ani jeden faktor.

7.5 Index spokojenosti – ECSI ČD

K výzkumu spokojenosti zákazníků byl využit Evropský index spokojenosti ECSI, který byl teoreticky popsán v kapitole 4.4. V dotazníkovém šetření respondenti hodnotili celkem 14 tvrzení (měřitelných proměnných) u každého dopravce, na základě toho, jak s tvrzením souhlasí. Hodnotící škála byla 1 - 8, kdy 1 znamenala absolutní nesouhlas a 8 naprostý souhlas s tvrzením. Těchto 14 tvrzení pokrylo všech sedm hypotetických proměnných, tedy dvě tvrzení na jednu proměnnou.

Výpočet pro index obsahuje váhy měřitelné proměnné neboli kovariance, které je nutné stanovit prvotně před samotným výpočtem. Tyto váhy se stanovují z důvodu různorodé významnosti jednotlivých proměnných pro poskytovatele služeb. Ke stanovení vah je možné použít několik způsobů, například stanovení těchto vah odborníky společnosti. Autorka k tomuto stanovení využila softwarový výpočet v Excelu, pomocí funkce COVARIANCE. Ke všem 14 proměnných byla pomocí funkce stanovena váha (v_{ij}). Vypočtené a zaokrouhlené váhy k jednotlivým proměnným jsou znázorněny v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Váhy jednotlivých měřitelných proměnných

Proměnné	Váhy	
	v_{ij1}	v_{ij2}
Image	2.451	2.586
Očekávání	2.070	2.411
Vnímaná kvalita	2.642	2.867
Vnímaná hodnota	3.104	2.925
Spokojenost zákazníka	2.990	2.896
Stížnosti zákazníka	2.958	2.863
Loajalita	4.273	3.506

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Po zjištění vah měřitelných proměnných bylo možné vypočítat indexy spokojenosti pro každého cestujícího. K výpočtu byl použit vzorec pro výpočet ECSI, znázorněn v kapitole 5.4. Z důvodu velkého počtu respondentů, není možné detailně znázornit postup výpočtu. Indexy spokojenosti všech respondentů jsou k dispozici v příloze B.

Dalším krokem byl výpočet indexů spokojenosti pro všechny zákazníky, ke každé proměnné zvlášť. Následně bylo zajištěno vše pro výpočet celkového indexu spokojenosti, který se vypočítal jako průměr indexů spokojenosti všech respondentů následovně:

$$ECSI = \frac{0,8189 + 0,5329 + 0,5148 + 0,5845 + \dots + 0,9295 + 0,5988}{335}$$

Celkový index spokojenosti zákazníků ČD je tedy 61,59 %. Pokud se podíváme na hodnocení, které zveřejnily České dráhy pomocí hodnotícího formuláře, dosáhli 78% spokojenosti zákazníků. Jedná se o velký rozdíl, proto jsou indexy vypočteny rovněž dle četností. Pro lepší analýzu indexu jsou v tabulce č. 7 zobrazeny indexy jednotlivých hypotetických proměnných seřazeny sestupně.

Tabulka 7: Indexy spokojenosti jednotlivých proměnných ČD

Hypotetické proměnné	Indexy spokojenosti
STÍŽNOSTI	72.21%
OČEKÁVÁNÍ	70.93%
SPOKOJENOST	60.80%
VNÍMANÁ KVALITA	59.02%
VNÍMANÁ HODNOTA	56.76%
IMAGE	56.61%
LOAJALITA	54.80%

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dle tabulky č. 7 je zřejmé, že nejnižších hodnot dosahuje loajalita. Na základě těchto výsledků můžeme usuzovat, že cestující, kteří mají možnost výběru nebudou věrni ČD. K ověření, zda je tomu tak, autorka vyfiltrovala pouze respondenty, kteří mají možnost výběru a vypočítala index spokojenosti proměnné „loajalita“ pouze pro ně. Možnost výběru železničního dopravce má pouze 100 respondentů, což je 29,5 %. K výpočtu byly použity stejné váhy jako tomu bylo v celkovém hodnocení. Výpočet hypotetické proměnné pro respondenty, kteří mají možnost volby vypadal následovně:

$$ECSI_{loajalita} = \frac{0,7183 + 0,5933 + 0,4560 + \dots + 0,6056 + 0,831008 + 1}{100} * 100$$

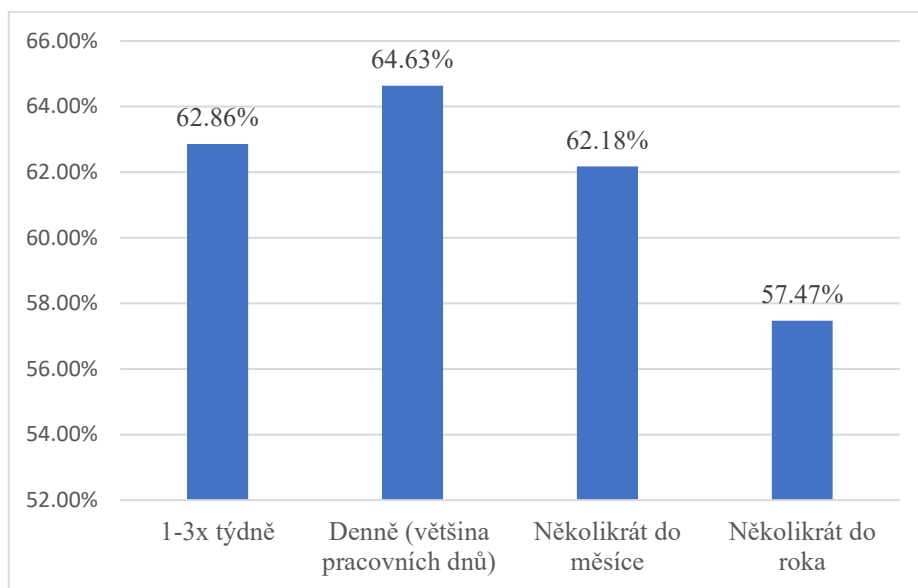
$$ECSI_{loajalita} = 67,23 \%$$

Index spokojenosti pro proměnnou „loajalita“ dosáhl mnohem vyšších hodnot pro respondenty, kteří mají možnost výběru, přesně 67,23 %. Pro ČD je tento výsledek příznivější, jelikož určuje vyšší věrnost cestujících. Přesto dle autorky práce je 67 % nízká hodnota. V následujících kapitolách je loajalita vypočtena samostatně.

Nejvyšších hodnot ECSI dosahují stížnosti, kde respondenti hodnotili nízkou četnost stížností a pozitivní přístup s jejími vyřízením. V tomto případě nejvíce respondentů (160) vybralo naprostý souhlas s tvrzením, že četnost jejich stížností je malá či žádná. V teoretické části bylo uvedeno, že pokud jsou rychle a adekvátně vyřešeny stížnosti, je služba rovněž považována za kvalitní a zákazník většinou zachovává pozitivní přístup ke společnosti. Je také důležité zmínit tvrzení od Bloise (2008), který tvrdí, že vysoký počet konkurentů přispívá k vyšší moci zákazníka, a tím pádem může dojít k častějším stížnostem. Jelikož respondenti nemají většinou možnost velkého výběru, mohou nízké četnosti stížností být tímto ovlivněny. Nenadál (2016) rovněž uvedl, že stížnosti podává každý dvacátý pátý nespokojený zákazník. Dle autorky názoru by hodnoty spokojenosti či vnímané kvality měly být vyšší než hodnoty stížností, aby firma mohla konstatovat, že má spokojené zákazníky. Jelikož dle teoretických poznatků právě stížnosti jsou důsledek nespokojenosti zákazníků.

Cestující, kteří využívají služeb ČD častěji, dosahují vyšších hodnot spokojenosti. Tento fakt má pozitivní vliv na loajalitu zákazníků. Vyšší četnost, která způsobuje vyšší spokojenost je rovněž příznivý vliv pro společnost, jelikož pravidelní cestující přinášejí vyšší tržby a nejsou nákladní. Pravidelní cestující, kteří využívají ČD téměř denně dosahují nejvyšších hodnot spokojenosti (64,63 %). Oproti tomu příležitostní cestující, kteří využívají ČD pouze několikrát do roka, mají index spokojenosti pouze 57,47 %. Je možné, že právě tito cestující zkruslili výsledek celkové spokojenosti, přesto se autorka domnívá, že by na to společnost měla brát ohled. Veškeré zjištěné hodnoty indexů spokojenosti jsou zobrazeny na Obrázku č. 23.

Obrázek 23: Indexy spokojenosti dle četnosti využívání ČD



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

7.5.1 Index spokojenosti – ECSI RegioJet

V dotazníkovém šetření respondenti také hodnotili spokojenost u společnosti RegioJet, aby bylo možné tyto indexy porovnat. K vyhodnocení byl použit stejný postup včetně využití stejných vah jednotlivých proměnných (tabulka č. 6) ve výpočtu. Rozdílný byl počet respondentů, z důvodu relevantnosti míru souhlasu s tvrzeními o RegioJetu poskytlo 159 respondentů. Celkový index spokojenosti byl vypočítán tedy následovně:

$$ESCI = \frac{0,5488 + 0,8833 + 0,4892 + 0,8578 + \dots + 0,8480 + 0,6445}{159}$$

$$ESCI = \frac{107,29}{159}$$

$$ESCI = 67,48 \%$$

Celkový index spokojenosti zákazníků RegioJet je tedy 67, 48 %, což je o téměř 6 % vyšší než u ČD. Je možné, že výpočet je zkreslen odlišným počtem respondentů. Přesto se autorka domnívá, že tato data jsou relevantní. Z důvodu, že u obou dopravců byly zohledněny pouze odpovědi od respondentů, kteří využívají služby častěji než 1x ročně. V následující tabulce č. 8 jsou znázorněny indexy jednotlivých proměnných pro oba dopravce.

Tabulka 8: Indexy spokojenosti hypotetických proměnných u obou dopravců

Hypotetické proměnné	Indexy spokojenosti ČD	Indexy spokojenosti RegioJet
IMAGE	56.61%	65.85%
OČEKÁVÁNÍ	70.93%	69.71%
VNÍMANÁ KVALITA	59.02%	70.65%
VNÍMANÁ HODNOTA	56.76%	67.73%
SPOKOJENOST	60.80%	68.95%
STÍŽNOSTI	72.21%	74.88%
LOAJALITA	54.80%	54.60%

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dle tabulky je zřejmé, že i u společnosti RegioJet dosahuje nejvyšší hodnoty index stížností. Výrazný rozdíl mezi společnostmi je ve vnímané kvalitě a hodnotě pro zákazníka, u kterých má společnost vyšší hodnoty více než 10 %. Vyšší úroveň kvality již byla zaznamenána v tabulce č. 5. Je tedy možné říci, že zákazníci vnímají vyšší kvalitu služeb u společnosti RegioJet než u ČD.

7.6 Hodnocení loajality

K analýze loajality zákazníků ČD budou využity dvě metody, přesněji index loajality a Net Promoter Score. Výsledné hodnoty NPS poté budou porovnány se společností RegioJet.

7.6.1 Index loajality

Jak již bylo zmíněno v teoretické části v kapitole č. 5.5.1, výpočet indexu loajality je složen ze tří proměnných, které je ještě před začátkem nutné vypočítat. První složkou tohoto výpočtu je index spokojenosti zákazníků, vypočítaný již v kapitole 6.5. Je tedy potřeba vypočítat zbývající složky, jimiž jsou index udržení zákazníka a index spontánního doporučení jiným zákazníkům.

Index udržení zákazníka

Pro stanovení indexu udržení zákazníka (IUZ) je možné vycházet ze zákaznických budoucích záměrů či míry jejich setrvání ve firmě. Budoucí záměr respondentů byl dotazován pomocí hypotetické proměnné „loajalita“. Respondenti hodnotili míru souhlasu s tvrzením „V budoucích letech zůstanu věrná/ý Českým drahám a.s.“. Hodnotící škála byla od 1 do 8, kdy hodnota 8 znamenala naprostý souhlas. Počet odpovědí k jednotlivým hodnotám je znázorněn v Tabulce č. 9.

Tabulka 9: Hodnocení budoucího záměru respondentů

Hodnotící škála	1	2	3	4	5	6	7	8
Počet odpovědí	22	20	29	69	61	47	35	52

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Index udržení je tedy možné vypočítat podle vzorce indexu spokojenosti. Výpočet je tedy následující:

$$IUZ = \frac{(1 \times 22) + (2 \times 20) + (3 \times 29) + (4 \times 69) + (5 \times 61) + (6 \times 47) + (7 \times 35) + (8 \times 52)}{8 \times (22 + 20 + 29 + 69 + 61 + 47 + 35 + 52)}$$

$$IUZ = \frac{1673}{2680} = 0,6243 = 62,43 \%$$

Celkový index udržení zákazníka je 62,43 %. Budoucí záměr zákazníků se společností je tedy pouze nadprůměrný.

Index spontánního doporučení jiným zákazníkům

Tento index znázorňuje pravděpodobnost, že respondent doporučí danou společnost svým přátelům, rodině či jakýmkoliv ostatním zákazníkům. Pomocí dotazníkového šetření respondenti hodnotili na škále od 1 do 10 následující otázku: „Jaká je pravděpodobnost, že doporučíte České dráhy a.s. příteli, rodině nebo kolegovi?“ Četnost jednotlivých odpovědí a procentuální pravděpodobnosti jsou zaznamenány v Tabulce č. 10.

Tabulka 10: Četnosti pravděpodobnosti doporučení

Pravděpodobnost doporučení	1/10	2/10	3/10	4/10	5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	1
Počet odpovědí	17	11	14	15	70	31	41	64	36	36

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Index lze vypočítat pomocí poměru četnosti odpovědí ku celkovému počtu respondentů. V tomto případě výpočet tedy bude vypadat následovně:

$$ISDZ = \frac{(17 \times 0,1) + (11 \times 0,2) + (14 \times 0,3) + \dots + (36 \times 0,9) + 36}{335}$$

$$ISDZ = \frac{216}{335} = 0.64478 = 64,48 \%$$

Index doporučení společnosti ČD dosáhl 64,48 %, což je více než index udržení. Spontánní doporučení je tedy u společnosti častější než následné udržení těchto zákazníků. Nyní jsou vyčíslené všechny části pro výpočet indexu loajality. Výslednou hodnotu loajality dosáhneme podle vzorce č. 3 následovně:

$$ILZ = 0,6159 \times 0,6243 \times 0,6448$$

$$ILZ = 24,79 \%$$

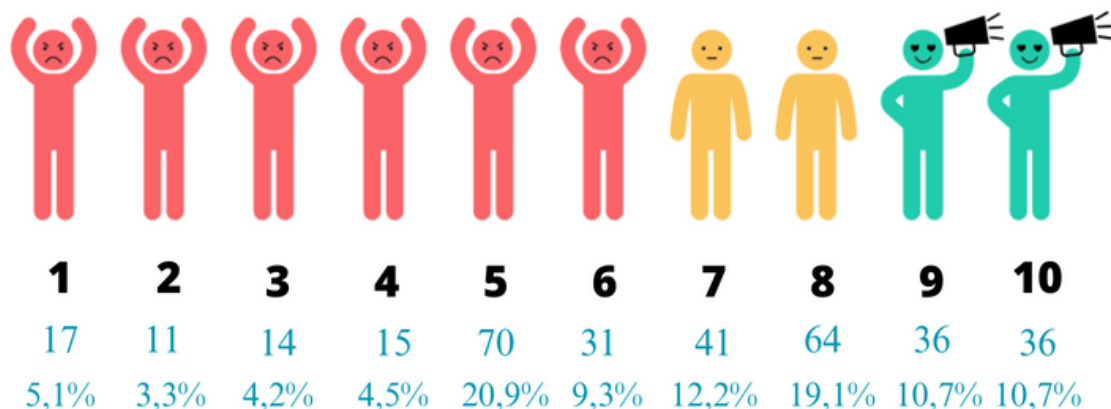
Index loajality zákazníků ke společnosti ČD dosáhl 24,79 %, což je velmi nízký výsledek. Z toho vyplývá, že zákaznická věrnost je velmi nestabilní a je možné, že by využili spíše konkurenční nabídky služeb.

Loajalita je prověřena také v následující kapitole pomocí Net Promoter Score.

7.6.2 Výpočet NPS

K výpočtu NPS byla použita stejná data jako při hodnocení spontánního doporučení, jelikož se jedná o stejné hodnoty. Počet respondentů je stejný, tedy 335. Na Obrázku č. 24 je uvedena stupnice od 1 do 10 s počtem a procentním podílem odpovědí. Procenta vyjadřují ochotu zákazníka doporučit ČD svému okolí.

Obrázek 24: Net Promoter Score České dráhy



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dle obrázku je patrné, že 21,4 % dotazovaných řadíme na základě modelu NPS mezi příznivce. Tato skupina respondentů je pro společnost nejvíce hodnotná. Největší část 47,3 % tvoří skupina ztracenců, kteří mají většinou negativní postoj ke společnosti. Zbýlých 31,3 % jsou pasivně spokojení, kterým chybí nadšení k ČD.

Na základě výše uvedených dat je možné vypočítat výsledné NPS následovně:

$$NPS = \% \textit{Promotéři} - \% \textit{Ztracenci}$$

$$NPS = 21,4 \% - 47,3 \%$$

$$NPS = -25,9$$

Výsledná hodnota NPS pro České dráhy je záporná, přesně dosáhla -25,9. Tento výsledek je velice podprůměrný. To znamená, že je nadbytek ztracenců neboli kritiků než propagátorů společnosti. Tento výsledek je pro ČD velice negativní a je potřeba shánět promotéry či vylepšit služby. V tomto případě se opět potvrzuje, že spokojený zákazník neznámá loajální.

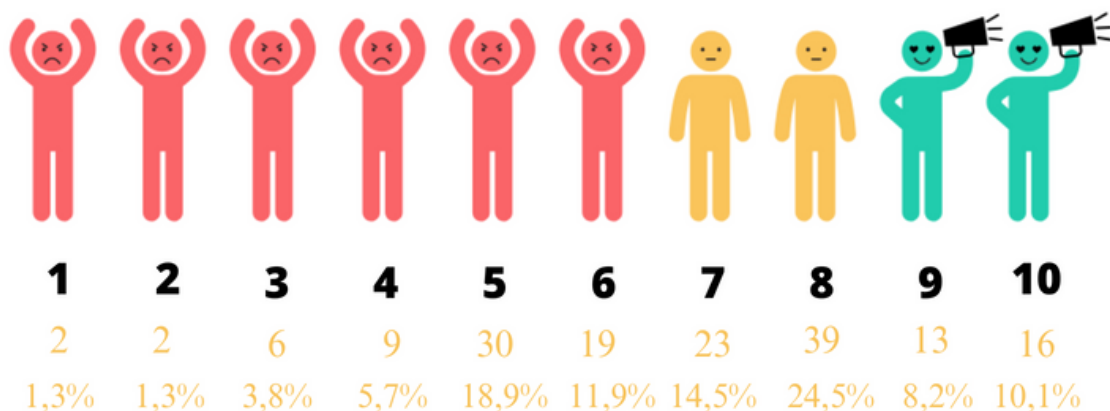
Výsledek loajality zákazníků Českých drah byl při obou metodách velmi nízký. V kapitole 7. 5 je uveden výpočet proměnné loajality u respondentů s možností výběru, jehož výsledek je mnohem lepší. Z čehož je možné vyvodit závěr, že pokud respondent nemá porovnání s ostatním dopravcem, je velice kritický. Při možnosti výběru může dojít zákazník k vyhodnocení, že České dráhy jsou pro něho dobrou volbou.

Je nutné brát rovněž v potaz průměr v odvětví, který může být záporný. Z tohoto důvodu je výpočet NPS proveden také pro společnost RegioJet.

NPS pro společnost RegioJet

Postup pro výpočet NPS společnosti RegioJet byl totožný s postupem pro ČD. Jediným rozdílem byl počet respondentů. Na otázku „Jaká je pravděpodobnost, že doporučíte RegioJet a.s. přáteli, rodině nebo kolegovi?“ odpovědělo celkem 159 respondentů. Na níže uvedeném obrázku jsou zobrazené jednotlivé odpovědi včetně četností a procentního podílů.

Obrázek 25: Net Promoter Score pro RegioJet



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dle Obrázku č. 25 je zřejmé, že největší podíl 42,9 % dosáhla skupina ztracenců. Tato skupina má pro společnost nepříznivý vliv. Nejpodstatnější jsou promotéři, kterých je 18,3 % respondentů. Zbylých 39 % respondentů patří mezi pasivně spokojení. Výsledná hodnota NPS pro RegioJet je tedy -24,6. Což je opět velice podprůměrný výsledek.

Ze získaných výpočtů loajality vyplývá, že celkově v odvětví železniční dopravy je více kritiků než promotérů. Přesto RegioJet dosáhl lepších výsledků loajality. Rozdíl mezi NPS dopravců je pouze 1,3. Oba dopravci by se tedy měli zaměřit na získání promotérů či zkvalitnění služeb.

Jelikož společnost České dráhy a.s. spustila hodnocení loajality pomocí NPS v letošním roce, ještě není možné porovnat tyto výsledky. Dle autorky je velice vhodné zařadit do komunikace se zákazníky právě hodnocení NPS. Po výzkumu loajality se pak společnost může zaměřit na zefektivnění služeb a navýšení promotérů.

8 Shrnutí výsledků a doporučení

Na základě výzkumu bylo zjištěno spoustu nedostatků, které mohou být pro České dráhy příležitostí ke zlepšení. Dle výročních zpráv ČD jsou zákazníci velmi důležitou součástí, a proto by se měly České dráhy soustředit na naplnění jejich hodnot. Souhrnné výsledky výzkumu jsou znázorněny v Tabulce č. 11.

Tabulka 11: Shrnutí výsledků

Hodnocení	Ø úroveň kvality	ECSI	IUZ	ISDZ	ILZ	NPS
Výsledek	2.727	61.59%	62.43%	64.48%	24.79%	-25.9

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Zákazníky vnímaná kvalita poskytovaných služeb ČD vyšla dle výzkumu jako nadprůměrná. Podle metody IPA se většina faktorů (8/10) nacházela v nejlepším kvadrantu, který zahrnuje znaky splňující požadavky na kvalitu. Některé faktory (spolehlivost a vytíženost spojů) byly ale hraniční, a proto by společnost se na poskytování kvalitnějších služeb měla zaměřit. Dle autorky žádný faktor nepřekračuje očekávání zákazníků natolik, aby se jednalo o výjimečnou kvalitu.

Kvalita byla rovněž porovnána s konkurentem RegioJet. Zákazníky vnímaná kvalita Českých drah je horší než u zmíněného konkurenta ve většině faktorech. Při porovnání je nutné zmínit fakt, že České dráhy disponují více typy vlaků a působí na více trasách. Z tohoto důvodu je zajištění kvality služeb mnohem těžší než u konkurenta. Přesto by se společnost měla zaměřit na kvalitu vnímanou zákazníkem a zapracovat na faktorech, které jsou pro ně nejvíce důležité, kterými jsou frekvence, rychlost, informovanost, kvalita vozového parku a vybavenost vagónů. Jak již bylo zmíněno výše, často dopravce nemůže ovlivnit všechny atributy, přesto by se měl zaměřit na vylepšení těch faktorů, které ovlivnit může. Nejvíce je potřeba zajistit dodržení jízdního řádu a patřit tak mezi spolehlivé dopravce. Rovněž zákazníci dávají důraz na frekvenci spojů a rychlost přepravy. Pokud se společnost zaměří na zlepšení těchto faktorů, mělo by to pozitivně ovlivnit vnímanou kvalitu. Dopravce by měl být schopný spolehlivě provést slíbenou službu. Pokud dojde k nějakému selhání, měl by za něj vzít odpovědnost. Z toho důvodu by největší pozornost měla být věnována především náhradám při zpožděních. Což by zvýšilo atribut empatie a zákazník by vnímal službu jako kvalitnější. V kapitolách výše

bylo uvedeno automatické vyplácení náhrady při zpožděních, které poskytují ČD. Dle autorky by se tyto formy náhrady měly více rozšířit do podvědomí cestujících. Mělo by to nejen efekt na empatii zákazníků, ale rovněž větší zájem o zakoupení jízdenek online formou. Čímž by bylo získáno více respondentů v hodnotícím formuláři. Jak již bylo zmíněno kvalita služeb ovlivňuje spokojenost zákazníka.

K analýze spokojenosti zákazníka byl použit Evropský index spokojenosti zákazníka, který vyšel mírně nadprůměrný. Nejvíce problematickou proměnnou se stala loajalita, image a od těchto proměnných odvíjející se vnímaná hodnota. V těchto případech zákazník spokojenost hodnotil k vlastním očekáváním a z předchozích zkušeností. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, spokojení zákazníci přispívají k celkové image podniku, a tedy následnému pozitivnímu vnímání společnosti.

Celkový index spokojenosti byl rovněž porovnán se společností RegioJet. Bylo opět dokázána souvislost mezi kvalitou a spokojeností. Jelikož i ECSI dosáhl pro RegioJet vyšších výsledků, a to téměř o 6 %. Většina proměnných byla hodnocena lépe pro RegioJet než pro České dráhy. V porovnání s konkurentem byl největší rozdíl v proměnných vnímané kvalitě a hodnotě. Pokud by se společnost zaměřila na poskytnutí kvalitních služeb především na spolehlivost, rychlost a frekvenci, byla by spokojenost zákazníků vyšší, a tím pádem i vyšší loajalita.

Dle výzkumu jsou nejvíce spokojení zákazníci, kteří využívají služeb ČD denně. Nejméně spokojení jsou pak ti, kteří využívají služeb pouze několikrát do roka. Důvodem méně častého využívání služeb může být špatná předchozí zkušenost, která způsobila zákazníkova nespokojenost. Na základě nespokojenosti pak dochází k negativní šeptandě, stížnostem či odchodu od podniku. Hypotetická proměnná stížnosti dosáhla nejvyšších hodnot z čehož vyplývá, že zákazníci poskytují společnosti zpětnou vazbu a vědí, jak negativní zkušenost nahlásit. Vyřizování stížností ale nebylo ve všech případech pozitivní. Na vyřizování stížnosti by se dopravce měl obzvlášť zaměřit, jelikož se jedná i ovlivnění kvality služeb.

Poměrně vysoké hodnoty (62,42 %) dosáhl index udržení zákazníka. Otázkou zůstává, zda tyto data nejsou zkreslená z důvodu nemožnosti výběru jiného dopravce či dopravního prostředku. Celkem 70 respondentů uvedlo, že běžně mohou zvolit jako dopravní prostředek pouze vlak. V dotazníkovém šetření byla také otázka ohledně možnosti výběru železničního dopravce, kterou má celkem 100 respondentů. Jako

rozhodující faktor výběru byl často uváděn zvýhodněné programy nabízené ČD. Tento fakt může hrát roli u udržení zákazníka. Společnost by tyto věrnostní programy tedy měla zachovat a přizpůsobovat je dle zákaznickým požadavkům. Dle autorky by se zvýhodněné a věrnostní programy ČD měly především více propagovat, aby cestující získali povědomí a motivaci využít těchto služeb.

Překvapivě vysoké hodnoty (64,48 %) dosáhl index spontánního doporučení zákazníka (ISDZ). Celkem 36 respondentů zvolilo maximální škálu doporučení. Tito respondenti rovněž vnímají vysokými hodnotami spokojenost a kvalitu poskytovaných služeb ČD. Což opět potvrdilo vztah mezi spokojeností a loajalitou. Doporučením mezi zákazníky vzniká pozitivní marketing, který má velice dobrý vliv na společnost. Je nutné, ale brát v potaz, že negativní zkušenosti jsou často sdíleny častěji než ty pozitivní. Pro větší sdílení pozitivních recenzí by České dráhy mohly využít sociální sítě. Mělo by nějakým způsobem motivovat a odměnit cestující, kteří na sociálních sítích uvedou jejich pozitivní zkušenost s dopravcem.

Celková loajalita společnosti dosáhla velmi nízkých hodnot v obou případech výpočtů. Znamená to, že zákazníci spíše kritizují a nedoporučují ČD. Kdyby měli zákazníci více možností výběru, pouze v málo případech by zvolili právě společnost České dráhy. Hodnota NPS dosáhla dokonce záporných hodnot. Záporné hodnoty dle výzkumu dosáhl i konkurent RegioJet. Lze tedy konstatovat, že celkově odvětví železniční dopravy má více kritiků než propagátorů. Přesto u konkurenta byl i v případě NPS lepší výsledek. Jak již bylo zmíněno, společnost České dráhy spustila hodnocení NPS v letošním roce, což je dobrý prvotní krok v řešení těchto problémů.

Nejvhodnější řešení by bylo především sledovat frekvence různých cestujících. Pokud by z nějakých důvodů tato frekvence byla nízká či se začala snižovat, měla by společnost zjistit důvod. Dle autorky je nejvíce důležité dělat výzkum právě na této klientely, jelikož společnost zjistí důvody nevyužívání služeb a rovněž požadované hodnoty od zákazníka, a tím tak své služby zefektivnit.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit, jak zákazníci vnímají společnost České dráhy a. s. Zákaznické vnímání bylo zkoumáno především z pohledu kvality poskytovaných služeb, zákaznické spokojenosti a loajality.

K dosažení hlavního cíle bylo potřeba vykonat několik dílčích kroků. V teoretické části byla detailně přiblížena daná problematika. Nejprve byl definován zákazník a jeho hodnota. Dále bylo zaměřeno na teoretické vymezení jednotlivých aspektů, kterými byly kvalita služeb, spokojenost a loajalita. V jednotlivých kapitolách byly rovněž představeny metody výpočtů, které následně posloužily k praktické analýze.

Hlavní část práce obsahovala vytvoření dotazníkové šetření na základě teoretických poznatků. Data sloužila jako podklad pro zjištění vnímané kvality, spokojenosti a loajality zákazníků společnosti. Pro výpočet a analýzu byla využita metoda IPA, Evropský index spokojenosti zákazníka, Index loajality a Net Promoter Score. Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 806 respondentů, bohužel přes 50 % z nich, dotazník nedokončilo, nejspíš z časové náročnosti. Úspěšné šetření proběhlo tedy u 399 respondentů. Z důvodů relevantnosti dat, byli někteří respondenti odflitrováni.

Na základě metody IPA byla zjištěna nadprůměrná kvalita společnosti, jelikož většina faktorů splňuje požadavky na kvalitu. Byly rovněž zjištěny faktory, které jsou pro zákazníky nejvíce důležité. A všechny faktory byly porovnány v poměru důležitosti k vnímané kvalitě služeb.

Spokojenost zákazníků byla vyhodnocena na základě výpočtu ECSI jako nadprůměrná. Nejvyšších hodnot spokojenosti dosahují respondenti, kteří využívají služeb ČD denně, což je pro společnost velmi dobrým výsledkem.

Z pohledu loajality byly provedeny dvě metody, které v obou případech dopadly pro ČD nepříznivě. Je nutné ale konstatovat, že celková loajalita v sektoru železniční dopravy je velmi nízká.

Zjištěné hodnoty byly porovnány s konkurenční společností RegioJet a. s. Zákazníci vnímají a hodnotí všechny aspekty lépe u konkurenta než u Českých drah. Data mohou být ale zkreslená počtem respondentů a jejich místem využívání železniční dopravy.

Společnost by se měla zaměřit na zajištění spolehlivosti a dodržení jízdního řádu. Ohledně výhod a věrnostních programů by České dráhy měly zacílit na vyšší propagaci, z důvodu důležitosti těchto faktorů, je potřeba je neustále zachovat v podvědomí zákazníka.

Je důležité brát v úvahu specifickosti železniční dopravy, které mohou výrazně ovlivnit hodnocení a výsledné hodnoty indexů spokojenosti. Jednou z hlavních charakteristik železniční dopravy je často omezená volba pro zákazníka. Rozdíly v hodnotách indexů mezi různými tratěmi mohou zčásti vznikat právě kvůli zmíněné specifickosti. Pokud cestující nemají možnost volby, mohou mít nižší očekávání ohledně kvality služeb a nižší míru spokojenosti, protože nemají požadované srovnání. Zavedení více dopravců na určitých tratích může znamenat, že se rozšíří možnosti výběru pro cestující, což může vést k většímu důrazu na kvalitu služeb, konkurenceschopné ceny apod.

Diplomová práce může posloužit dopravci pouze jako zpětná vazba od části cestujících. Jelikož veřejnou dopravu ovlivňuje spousta faktorů, je potřeba zajistit hlubší analýzu. Počet respondentů je v porovnání se základním souborem velice nízký, a proto jsou data pro společnost zkreslená. Obecným doporučením pro společnost je, aby prováděla analýzu spokojenosti a loajality svých cestujících. Zaměřit by se měla především na frekvenci využívání služeb.

Seznam použitých zdrojů.

- 100 let spolu. 100 let spolu | České dráhy. (n.d.). <https://www.cd.cz/100-let-spolu/>
- Abalo, J., Varela, J., & Manzano, V. (2007). Importance values for importance–performance analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. *Journal of Business Research*, 60(2), 115–121. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.009>
- Anderson, J. C., Håkansson, H. and Johanson, J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4): 1–15.
- Beck, J., Martin, L., Xu, Z., & Qu, H. (2004). Cross border traveler satisfaction to the Shenzhen Special Economic Zone of China. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 11(2–3), 47–64. https://doi.org/10.1300/j150v11n02_05
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Bernazzani, S. (2022, May 18). What is customer satisfaction? 5 reasons it's important in service. HubSpot Blog. <https://blog.hubspot.com/service/what-is-customer-satisfaction>
- Blecharz, P. (2023). Řízení a zlepšování kvality. Ekopress.
- Blois, K. (2008). Exit, Voice and Loyalty' in Business to Business Markets.
- Bon, A. T., & Mustafa, E. M. A. (2013). Impact of total quality management on innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework. *Procedia Engineering*, 53, 516–529. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2013.02.067>
- Brun, I., Rajaobelina, L., Ricard, L., & Berthiaume, B. (2017). Impact of customer experience on loyalty: A multichannel examination. *The Service Industries Journal*, 37(5–6), 317–340. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1322959>
- Browning, T. R. 2002. Process integration using the design structure matrix. *Systems Engineering*, 5(3): 180–193
- Burnett, K. (2002). Klíčová zákazníci a péče O ně. Computer Press.
- Carvalho, P., & Alves, H. (2022). Customer value co-creation in the hospitality and Tourism Industry: A Systematic Literature Review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 250–273. <https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2021-1528>
- Coyne, K. (1989), "Beyond service fads – meaningful strategies for the real world", *Sloan Management Review*, Vol. 30 (4)
- Crompton, J. L.; Mackay, K. J. 1989. Users' Perceptions of the Relative Importance of Service Quality. Dimensions in Selected Public Recreation Programs. *Leisure Sciences*. 1989, vol. 11, no. 4, s. 367-375. ISSN 1521-0588
- Dell'Olio, L., Ibeas, A., Oña, J. de, & Oña, R. de. (2018). Public participation techniques and choice of variables. *Public Transportation Quality of Service*, 33–47. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-102080-7.00003-3>

- Donaldson, K. M., Ishii, K., & Sheppard, S. D. (2004). Customer value chain analysis. Volume 3d: 8th Design for Manufacturing Conference. <https://doi.org/10.1115/detc2004-57783>
- Dopravci působící na železniční síti. <https://www.spravazeleznic.cz/dodavatele-odberatele/zajisteni-provozusochopnosti-drahy/dopravci-pusobici-na-zeleznicni-siti>. (2023).
- Dąbrowska, A., & Janoś-Kresło, M. (2019). The importance of Customer Experience for Service Enterprises. *Marketing i Rynek*, 2019(9), 15–25. <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2019.9.2>
- Eboli, L., & Mazzulla, G. (2011). A methodology for evaluating transit service quality based on subjective and objective measures from the passenger's point of View. *Transport Policy*, 18(1), 172–181. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2010.07.007>
- Evans, J. R., Lindsay, W. M. 2004. *The Management and Control of Quality*. 6th ed. New York: West Publishing Company, 1996. 848 s. ISBN 978-0324202236
- Guido, Gianluigi. (2015). Customer Satisfaction. 10.1002/9781118785317.weom090287
The Economic Times: Business News, Personal Finance, Financial News, India Stock Market Investing, economy news, Sensex, Nifty, NSE, BSE Live, IPO news. (n.d.). <https://economictimes.indiatimes.com/defaultinterstitial.cms>
- Ferguson, J. L., & Johnston, W. J. (2011). Customer response to dissatisfaction: A synthesis of literature and Conceptual Framework. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 118–127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.05.002>
- Finanční zprávy. České dráhy, a.s. (n.d.-a). <https://www.ceskedrahy.cz/pro-investory/financni-zpravy>
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service management: Operations, strategy, information technology*. McGraw-Hill.
- Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: Jak Poznávat Svě Zákazníky*. Grada.
- Graf, A., & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: A comprehensive review. *Journal Für Betriebswirtschaft*, 58(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s11301-008-0032-8>
- Gronroos, C. (1982) An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16, 30-41. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000004859>
- Hamilton, K., & A. Wagner, B. (2014). Commercialised nostalgia. *European Journal of Marketing*, 48(5/6), 813–832. <https://doi.org/10.1108/ejm-05-2012-0325>
- Hiray, A. P., Anjum, A., & Gandhi, M. (2022). Customer Value: A Systematic Literature Review. *Customer Value: A Systematic Literature Review* . <https://doi.org/2999–3003>
- Historie české Dráhy. *Historie České dráhy – architectureweek.cz*. (n.d.). <https://www.architectureweek.cz/historie-ceske-drahy/>
- Hommerová, D. (2012). *CRM V podnikových procesech*. Grada.
- iDNES.tv. (2022, August 16). Rozhovor s náměstkem ČD. https://tv.idnes.cz/rozstrel/rozstrel-jiri-jeseta-cely-zaznam.V220816_140309_idnestv_jaha

- Indrová, J., Houška, P., & Petřů, Z. (2011). Kvalita ve službách Cestovního Ruchu. *Oeconomica*.
- Investopedia. (n.d.). Investopedia. <https://www.investopedia.com/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Marketing management*. Pearson Education South Asia Pte Ltd.
- Kotler, P., Keller, K. L., Jappa, T., & Machek, M. (2013). *Marketing management*. Grada.
- Koudelka, J. (2018). *Spotřebitelé a marketing*. C.H. Beck.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada.
- Lehtinen, U. and Lehtinen, J.R. (1982) A Study of Quality Dimensions. *Service Management Institute*, 5, 25-32
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lošťáková, H. (2009). *Diferencované řízení vztahů SE Zákazníky: Moderní Strategie růstu výkonnosti podniku*. Grada.
- Lošťáková, H. (2017). *Nástroje posilování vztahů Se Zákazníky na B2B Trhu*. Grada Publishing.
- Marketingové noviny.cz. (2023, June 29). <http://www.marketingovenoviny.cz/>
- Mei Yi, L., Siew Wan, T., Haldorai, K., Rahman, A., Haque, R., Haibin, P., & Shengnan, Y. (2018). Structure equation analysis on customer satisfaction of public transport: An empirical study in Klang Valley Malaysia. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.38), 778. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.38.27544>
- Meyer, Christopher & Schwager, Andre. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard business review*. 85. 116-26, 157
- Nenadál, J. (2016). *Systémy managementu kvality: Co, proč a jak měřit?* Management Press.
- Net promoter score (NPS): The ultimate guide. Churn360. (2022, October 27). <https://churn360.com/guide/net-promoter-score>
- Nguyen, Nha & Leblanc, Gaston. (2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 8. 227-236. 10.1016/S0969-6989(00)00029-1.
- Nový, I., & Petzold, J. (2006). (NE)spokojený Zákazník - NÁŠ CÍL?!: Jak Získat Zákazníka Špičkovými službami. Grada.
- O Nás. České dráhy, a.s. (n.d.-b). <https://ceskedrahy.cz/o-nas>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41. <https://doi.org/10.2307/1251430>

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Malhotra, A. (2005) E-S-Qual: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7, 213-233. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-core service quality scale. PsycTESTS Dataset. <https://doi.org/10.1037/t10578-000>
- Petrick, J. F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 119–134. <https://doi.org/10.1080/00222216.2002.11949965>
- Reichheld, F.F. (1996) *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press, Boston
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621–634. <https://doi.org/10.1108/09604520710834975>
- Seaton, A. V.; Bennett M. M. 1996. *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issue and Cases*. 1st ed. London: International Thomson Business Press, 1996. 564 s. ISBN 978-1861523020
- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: A practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7–23. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679150101>
- Sureshchandar, G.S. & Rajendran, Chandrasekharan & R.N, Anantharaman. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction—a factor specific approach. *Journal of Services Marketing*. 16. 363-379. 10.1108/08876040210433248
- Swan, J. E., & Trawick, I. F. (1981). Disconfirmation of expectations and satisfaction with a retail service. *Journal of Retailing*, 57(3), 49–67
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2012). Total Quality Management in service sector: A literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(3), 259. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2012.046628>
- Tikkanen, H., Alajoutsijärvi, K., & Tähtinen, J. (2000). The concept of satisfaction in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 373–386. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(00\)00114-0](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(00)00114-0)
- Tom. (2022, November 16). Hodnocení v aplikaci Můj vlak. iDNES.cz. https://www.idnes.cz/ekonomika/doprava/ceske-drahy-odbaveni-recenze.A221116_135345_eko-doprava_cfr
- Torres-Moraga, Eduardo & Vásquez-Parraga, Arturo & Zamora, Jorge. (2008). Customer satisfaction and loyalty: Start with the product, culminate with the brand. *Journal of Consumer Marketing*. 25. 302-313. 10.1108/07363760810890534
- Vajčnerová, I., & Ryglová, K. (2017). *Management kvality služeb V cestovním Ruchu: Jak zvýšit Kvalitu Služeb a spokojenost zákazníků*. Grada.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2007). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, Dynamics and

- Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Vlček, R. (2002). *Hodnota Pro zákazníka*. Management Press.
- Vlček, R. (2008). *Management hodnotových inovací*. Management Press.
- Vu, Travis. (2021). Service Quality And Its Impact On Customer Satisfaction. 10.6084/m9.figshare.17089454.
- Wereda, W., & Grzybowska, M. (2016). Customer experience – does it matter? *Modern Management Review*. <https://doi.org/10.7862/rz.2016.mmr.35>
- White, L. a Venkata K. Yanamandram. A model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality* [online]. 2007
- Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1996). *Know your customer new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Blackwell Business.
- Yang, C.-C., & Yang, K.-J. (2011). An integrated model of value creation based on the refined Kano's model and the Blue Ocean Strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 925–940. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.611358>
- Zakaria, Z et al. (2010), Service Quality of Malaysian Public Transports: A Case Study in Malaysia, 6(2), pp 84-92. Available online:<http://www.cscanada.net/index.php/ccc/article/view/j.ccc.1923670020100602.010/992>
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Grada.
- České dráhy. *Zdopravy.cz*. (n.d.). <https://zdopravy.cz/?s=%C4%8Desk%C3%A9%2Bdr%C3%A1hy>
- Šefčík, V., & Jeřábek, T. (2017). *Management Služeb Hotelnictví a CESTOVNÍHO ruchu - vybrané kapitoly*. 2 Theta.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hypotetické a měřitelné proměnné.....	34
Tabulka 2: Etapy vztahu mezi zákazníkem a poskytovatel	37
Tabulka 3: Výkonnost firem na základě NPS.....	40
Tabulka 4: Statistické výsledky průzkumu Českých drah pomocí IPA.....	60
Tabulka 5: Statické výsledky kvality pro oba dopravce	62
Tabulka 6: Váhy jednotlivých měřitelných proměnných	64
Tabulka 7: Indexy spokojenosti jednotlivých proměnných ČD	65
Tabulka 8: Indexy spokojenosti hypotetických proměnných u obou dopravců	68
Tabulka 9: Hodnocení budoucího záměru respondentů	69
Tabulka 10: Četnosti pravděpodobnosti doporučení	69
Tabulka 11: Shrnutí výsledků	73

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory ovlivňující hodnotu	12
Obrázek 2: Koloběh čtyř dimenzí zákaznické hodnoty v podniku	16
Obrázek 3: Vztah mezi hodnotou a kvalitou	17
Obrázek 4: Vnímaná kvalita služeb	20
Obrázek 5: Kano model	25
Obrázek 6: Nespokojenost a její důsledky	30
Obrázek 7: Propojenost kvality, spokojenosti a loajality	38
Obrázek 8: Stupnice pro Net Promoter Score	39
Obrázek 9: Vývoj počtu cestujících v jednotlivých letech	42
Obrázek 10: Nesplněné standardy kvality	48
Obrázek 11: Hodnotící formulář spokojenosti v aplikaci Můj vlak	49
Obrázek 12: Věkové rozložení respondentů	54
Obrázek 13: Pohlaví respondentů	55
Obrázek 14: Zastoupení respondentů dle krajů	55
Obrázek 15: Využití železniční dopravy v jednotlivých krajích	56
Obrázek 16: Ekonomické zařazení respondentů	57
Obrázek 17: Běžná volba dopravního prostředku respondentů	58
Obrázek 18: Word cloud - důvody výběru dopravního prostředku	58
Obrázek 19: Frekvence jízdy vlakem	59
Obrázek 20: Výsledky hodnocení kvality ČD pomocí IPA	61
Obrázek 21: Výsledky hodnocení kvality RegioJet pomocí IPA	63
Obrázek 22 Porovnání vnímané kvality u obou dopravců	63
Obrázek 23: Indexy spokojenosti dle četností využívání ČD	67
Obrázek 24: Net Promoter Score České dráhy	70
Obrázek 25: Net Promoter Score pro RegioJet	72

Seznam zkratek

ČD - České dráhy a. s.

ČR – Česká republika

ECSI - European Customer Satisfaction Index (Evropský index spokojenosti zákazníka)

ETCS - The European Train Control System (Evropský vlakový kontrolní systém)

IPA – Importance Performance Analysis

ISDZ – Index spontánního doporučení zákazníkům

ISZ – Index spokojenosti zákazníka

IUZ – Index udržení zákazníka

IZL – Index loajality zákazníka

NPS – Net Promoter Score

CSAT - Customer Satisfaction Score

TQM – Total quality management (Komplexní metoda řízení)

vlkm – Vlakový kilometr

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: ECSI pro každého respondenta

Příloha A: Dotazník

Hodnoty pro zákazníka ve veřejné dopravě

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Lafatová a v rámci svého studia na Západočeské univerzitě v Plzni píši diplomovou práci na téma "Hodnoty pro zákazníka ve veřejné dopravě".

Tímto bych Vás chtěla poprosit o několik minut Vašeho času a pečlivé vyplnění následujícího dotazníku.

Veškeré odpovědi jsou anonymní a budou využity ke zpracování diplomové práce a rovněž předány dopravním společností.

Odhadovaný čas na vyplnění je 15 - 20 minut.

Předem Vám děkuji za pomoc a Váš čas.

První část je zaměřená na obecné preference při cestování ve veřejné dopravě. Pro hodnocení si představte Vaše nejčastější a většinou pravidelné cesty. Cesta by měla být delší než 30 minut a mezi dvěma městy.

Například cesta z Plzně do Prahy za zaměstnáním.

1 Jaké jsou Vaše hlavní důvody výběru dopravního prostředku?

Nápověda k otázce: Uvažujte Vaši nejčastější cestu mezi dvěma městy, která je delší než 30 minut.

- | | | | | |
|---|---|-----------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nízké náklady | <input type="checkbox"/> Časová flexibilita | <input type="checkbox"/> Rychlost | <input type="checkbox"/> Vysoká bezpečnost | <input type="checkbox"/> Kvalita dopravního prostředku |
| <input type="checkbox"/> Šetrnost k životnímu prostředí | | | | |
| <input type="checkbox"/> Jiná... | <input type="text"/> | | | |

2 Jaká je Vaše běžná volba dopravních prostředků?

Nápověda k otázce: Uvažujte Vaši nejčastější cestu mezi dvěma městy, která je delší než 30 minut. Uvažujte pouze cestu mezi Vaší obcí a cílovým místem.

- | | | | |
|--|---|--|--|
| <input type="radio"/> Pouze vlak | <input type="radio"/> Pouze autobus | <input type="radio"/> Pouze automobil | <input type="radio"/> Kombinace Automobil - Vlak |
| <input type="radio"/> Kombinace Autobus - Automobil - Vlak | <input type="radio"/> Kombinace Autobus - Automobil | <input type="radio"/> Kombinace Autobus - Vlak | <input type="radio"/> Ani jedna možnost z výše uvedených |

3 Jaký je hlavní důvod výběru dopravního prostředku?

Nápověda k otázce: Viz otázka č. 2

Jelikož je diplomová práce zaměřena na železniční dopravu, v následujících částech dotazníku se otázky týkají pouze tohoto typu dopravy.

4 Jak často cestujete vlakem?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Denně (většina pracovních dnů) 1-3x týdně Několikrát do měsíce Několikrát do roka Méně než 1x do roka nebo vůbec

5 Ohodnoťte DŮLEŽITOST služeb v železniční dopravě

Nápověda k otázce: Jak jsou pro Vás faktory důležité?

	Zcela nedůležitý	Spíše nedůležitý	Spíše důležitý	Hodně důležitý
Kvalita vozového parku a vybavenost vagónů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frekvence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infomovanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slevy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náhrady při zpoždění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vytiženost spojů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na otázku č. 4 "Jak často cestujete vlakem?" jste odpověděl/a "Méně než 1x do roka nebo vůbec". Chtěla bych Vás proto poprosit o vyplnění následující otázky.

6 Jaký je hlavní důvod, proč nejedíte vlakem?

7 Služby kterých železničních dopravců využíváte při cestování po ČR nejvíce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> České dráhy, a. s. | <input type="checkbox"/> RegioJet, a. s. | <input type="checkbox"/> Leo Express, a. s. | <input type="checkbox"/> GW Train Regio | <input type="checkbox"/> ARRIVA vlaky s.r.o. | <input type="checkbox"/> Railway Capital |
| <input type="checkbox"/> CityRail, a.s. | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Jiná... <input style="width: 150px;" type="text"/> | | | | | |

8 Máte možnost výběru železničního dopravce při Vašich cestách? Pokud ano, uveďte důvod Vašeho výběru.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ne, nemám možnost výběru železničního dopravce
- Ano, hlavní důvod mého výběru je:

9 Ve kterých krajích ČR nejčastěji využíváte služby železniční dopravy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Hlavní město Praha | <input type="checkbox"/> Středočeský kraj | <input type="checkbox"/> Jihočeský kraj | <input type="checkbox"/> Plzeňský kraj | <input type="checkbox"/> Karlovarský kraj | <input type="checkbox"/> Ústecký kraj |
| <input type="checkbox"/> Královéhradecký kraj | <input type="checkbox"/> Liberecký kraj | <input type="checkbox"/> Pardubický kraj | <input type="checkbox"/> Vysočina | <input type="checkbox"/> Jihomoravský kraj | <input type="checkbox"/> Olomoucký kraj |
| <input type="checkbox"/> Zlínský kraj | <input type="checkbox"/> Moravskoslezský kraj | | | | |

Nyní se prosím zaměřte na hodnocení služeb poskytovaných společnostmi České dráhy a.s.

Služby dopravce jsou snadno dostupné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopravce na mě působí velmi příznivým dojmem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopravní služby jsou velice kvalitní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita doplňkových služeb je na vysoké úrovni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cenová úroveň služeb odpovídá kvalitě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úroveň služeb je vždy 100%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopravní služby vždy splnily moje očekávání a potřeby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S dopravní společností včetně všech zaměstnanců jsem 100% spokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při vyřizování stížností jsem se vždy setkal/a s pozitivním přístupem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Četnost mých stížností je velmi malá nebo žádná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud by přesnou službu nabídl i jiný dopravce za nižší ceny, tak bych zvolil/a České dráhy a.s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V budoucích letech zůstanu věrná/ý Českým drahám a.s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 Jaká je pravděpodobnost, že doporučíte České dráhy a.s. přáteli, rodině nebo kolegovi?

Nápověda k otázce: 1 nejmenší, 10 největší pravděpodobnost

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Na otázku č. 10 "Jak často využíváte vlakové přepravy poskytované společností ČESKÉ DRÁHY a.s.?" jste odpověděla "Méně než 1x do roka nebo vůbec". Z tohoto důvodu bych Vás chtěla požádat o vyplnění následující otázky.

14 Z jakého důvodu nevyužíváte České dráhy a.s.?

15 Jak často využíváte vlakové přepravy poskytované společností REGIOJET a.s.?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Denně (většina pracovních dnů) 1-3x týdně Několikrát do měsíce Několikrát do roka Méně než 1x do roka nebo vůbec

16 Ohodnoťte KVALITU služeb poskytovaných společností REGIOJET a. s.

Nápověda k otázce: Míru spokojenosti s jednotlivým faktorem

	Nevyhovující	Spiše špatný	Spiše dobrý	Výborný
Kvalita vozového parku a vybavenost vagónů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frekvence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infomovanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slevy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náhrady při zpoždění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vytiženost spojů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 Jaká je pravděpodobnost, že doporučíte RegioJet a.s. přáteli, rodině nebo kolegovi?

Nápověda k otázce: 1 nejmenší, 10 největší pravděpodobnost



Na otázku č. 15 "Jak často využíváte vlakové přepravy poskytované společností REGIO JET a.s.?" jste odpověděl/a "Méně než 1x do roka nebo vůbec". Z tohoto důvodu bych Vás chtěla požádat o vyplnění následující otázky.

19 Z jakého důvodu nevyžíváte RegioJet a.s.?

20 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Žena Muž Nechci uvádět

21 Kolik je Vám let?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Méně než 18 let 18 - 35 let 36 - 50 let 51 - 65 let Více než 65 let

22 Ve kterém kraji žijete?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- | | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Hlavní město Praha | <input type="radio"/> Středočeský kraj | <input type="radio"/> Jihočeský kraj | <input type="radio"/> Plzeňský kraj | <input type="radio"/> Karlovarský kraj | <input type="radio"/> Ústecký kraj |
| <input type="radio"/> Královéhradecký kraj | <input type="radio"/> Liberecký kraj | <input type="radio"/> Pardubický kraj | <input type="radio"/> Vysočina | <input type="radio"/> Jihomoravský kraj | <input type="radio"/> Olomoucký kraj |
| <input type="radio"/> Zlínský kraj | <input type="radio"/> Moravskoslezský kraj | | | | |

23 Jaká je velikost obce, ve které bydlíte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Obec má méně než 2000 obyvatel
- Obec má od 2 001 do 5 000 obyvatel
- Obec má od 5 001 do 10 000 obyvatel
- Obec má od 10 001 do 50 000 obyvatel
- Obec má od 50 001 do 100 000 obyvatel
- Obec má více než 100 000 obyvatel

24 Jaké je Vaše ekonomické zařazení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Student
- Zaměstnanec
- OSVČ
- Důchodce
- Na mateřské/rodičovské dovolené
- Nezaměstnaný
- Jiná...

Příloha B: ECSI pro každého respondenta

Respondent	Image	Očekávání	Kvalita	Hodnota	Spokojenost	Stížnosti	Loajalita	ECSI
1	81.08%	81.73%	100.00%	87.87%	62.50%	100.00%	60.03%	81.89%
2	56.08%	62.50%	62.50%	43.56%	43.65%	68.45%	36.27%	53.29%
3	62.50%	68.27%	43.50%	37.50%	49.80%	62.50%	36.27%	51.48%
4	43.58%	67.32%	42.99%	62.87%	68.85%	87.30%	36.27%	58.45%
5	62.16%	100.00%	61.48%	62.13%	68.85%	74.59%	100.00%	75.60%
6	75.00%	87.50%	87.50%	87.50%	87.50%	87.50%	87.50%	85.71%
7	49.33%	93.27%	55.49%	75.74%	62.70%	93.65%	54.40%	69.23%
8	87.50%	74.05%	75.00%	69.31%	75.00%	81.15%	66.90%	75.56%
9	81.42%	80.77%	62.50%	68.94%	75.00%	100.00%	48.77%	73.91%
10	43.58%	61.55%	44.00%	31.06%	50.00%	74.59%	23.77%	46.94%
11	43.25%	74.05%	68.50%	56.44%	81.15%	93.65%	73.77%	70.11%
12	37.16%	42.32%	38.52%	37.87%	43.85%	68.65%	12.50%	40.13%
13	68.58%	100.00%	87.50%	75.00%	87.50%	93.65%	62.50%	82.10%
14	37.50%	54.82%	36.99%	50.37%	37.70%	74.80%	25.00%	45.31%
15	62.16%	69.23%	75.00%	62.50%	68.65%	68.45%	80.63%	69.52%
16	56.08%	69.23%	68.50%	62.13%	81.15%	50.00%	50.00%	62.44%
17	62.16%	75.00%	61.99%	75.37%	75.00%	68.24%	100.00%	73.97%
18	55.75%	81.73%	82.01%	62.87%	68.65%	62.09%	69.37%	68.92%
19	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
20	93.92%	81.73%	87.50%	55.69%	100.00%	100.00%	100.00%	88.41%
21	49.33%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	93.65%	35.03%	68.29%
22	87.16%	100.00%	75.00%	75.00%	87.30%	100.00%	100.00%	89.21%
23	31.08%	53.87%	19.00%	25.37%	25.00%	55.54%	12.50%	31.77%
24	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	37.10%	55.54%	12.50%	22.16%
25	37.50%	50.00%	50.51%	31.44%	31.15%	49.39%	29.40%	39.91%
26	55.75%	93.27%	93.50%	87.87%	81.35%	87.30%	54.40%	79.06%
27	55.75%	75.00%	75.00%	81.44%	81.35%	100.00%	87.50%	79.43%
28	43.58%	44.23%	56.00%	25.00%	37.50%	55.74%	25.00%	41.01%
29	61.83%	86.55%	36.99%	56.81%	68.45%	100.00%	100.00%	72.95%
30	87.50%	100.00%	87.50%	81.44%	93.85%	87.30%	86.27%	89.12%
31	62.16%	80.77%	37.50%	18.94%	24.80%	62.30%	41.90%	46.91%
32	68.58%	74.05%	56.00%	62.50%	68.65%	75.20%	86.27%	70.18%
33	36.83%	50.00%	50.00%	25.37%	75.00%	74.80%	83.10%	56.44%
34	12.50%	18.27%	12.50%	12.50%	12.50%	18.65%	12.50%	14.20%
35	75.00%	93.27%	68.50%	68.56%	81.15%	68.85%	50.00%	72.19%
36	55.75%	75.00%	50.00%	31.06%	50.00%	68.85%	55.63%	55.18%
37	36.83%	42.32%	43.50%	18.94%	31.35%	24.80%	12.50%	30.03%
38	18.92%	48.10%	31.00%	37.50%	37.50%	80.95%	23.77%	39.67%
39	50.00%	74.05%	43.50%	62.87%	62.90%	87.30%	47.53%	61.16%
40	80.75%	86.55%	75.00%	62.13%	75.00%	87.30%	62.50%	75.60%
41	87.50%	100.00%	81.00%	93.94%	87.50%	93.65%	100.00%	91.94%
42	87.16%	93.27%	93.50%	87.87%	87.30%	87.50%	100.00%	90.94%
43	74.66%	94.23%	75.00%	81.44%	87.70%	100.00%	100.00%	87.57%

44	12.50%	43.27%	12.50%	12.50%	18.85%	12.50%	12.50%	17.80%
45	55.75%	73.10%	75.51%	43.94%	74.60%	74.59%	40.67%	62.59%
46	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	24.80%	12.50%	14.26%
47	68.58%	86.55%	74.49%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	89.95%
48	100.00%	100.00%	100.00%	62.50%	87.50%	93.85%	100.00%	91.98%
49	80.75%	82.68%	80.49%	68.94%	87.30%	100.00%	79.40%	82.79%
50	87.84%	100.00%	74.49%	87.50%	81.15%	93.65%	72.53%	85.31%
51	37.16%	68.27%	31.00%	12.50%	25.20%	43.24%	83.10%	42.93%
52	62.16%	80.77%	75.00%	93.94%	87.70%	100.00%	12.50%	73.15%
53	31.08%	43.27%	50.00%	18.94%	12.50%	43.24%	29.40%	32.63%
54	43.25%	79.82%	75.51%	50.37%	43.85%	75.00%	77.47%	63.61%
55	87.16%	88.45%	81.00%	93.94%	100.00%	56.96%	100.00%	86.79%
56	62.16%	80.77%	61.99%	68.94%	68.65%	68.45%	36.27%	63.89%
57	93.92%	100.00%	87.50%	75.37%	68.85%	81.15%	100.00%	86.68%
58	42.91%	79.82%	50.00%	18.94%	56.15%	74.80%	61.27%	54.84%
59	49.66%	68.27%	62.50%	51.11%	50.20%	74.59%	29.40%	55.11%
60	25.00%	25.00%	30.49%	38.24%	31.35%	93.65%	50.00%	41.96%
61	43.25%	30.77%	25.00%	12.50%	37.50%	56.15%	71.83%	39.57%
62	43.58%	37.50%	37.50%	50.37%	68.85%	61.89%	40.67%	48.62%
63	56.42%	56.73%	50.00%	56.06%	50.00%	56.35%	56.87%	54.63%
64	30.75%	68.27%	49.49%	18.94%	25.00%	62.30%	12.50%	38.18%
65	50.00%	55.77%	62.50%	62.87%	56.35%	81.15%	36.27%	57.84%
66	56.08%	68.27%	43.50%	43.19%	75.20%	68.45%	31.87%	55.22%
67	87.50%	87.50%	100.00%	93.94%	87.50%	100.00%	73.77%	90.03%
68	62.50%	87.50%	68.50%	50.37%	56.15%	87.30%	40.67%	64.71%
69	12.50%	61.55%	50.51%	37.87%	56.35%	62.09%	43.13%	46.29%
70	24.66%	24.05%	12.50%	12.50%	37.10%	24.80%	12.50%	21.16%
71	62.50%	80.77%	61.99%	62.50%	50.00%	74.80%	50.00%	63.22%
72	18.92%	43.27%	12.50%	30.69%	56.35%	68.65%	66.20%	42.37%
73	81.42%	87.50%	62.50%	93.56%	81.35%	87.30%	75.00%	81.23%
74	62.50%	68.27%	68.50%	75.00%	75.00%	81.15%	62.50%	70.42%
75	50.00%	68.27%	68.50%	68.94%	81.15%	87.30%	29.40%	64.79%
76	62.50%	68.27%	62.50%	68.94%	68.85%	81.15%	47.53%	65.68%
77	68.25%	100.00%	81.00%	87.50%	87.50%	81.15%	80.63%	83.72%
78	31.08%	43.27%	44.00%	25.00%	50.00%	31.55%	51.23%	39.45%
79	36.83%	25.95%	12.50%	37.87%	37.70%	74.59%	29.40%	36.41%
80	62.50%	75.00%	56.00%	49.63%	62.50%	81.15%	23.77%	58.65%
81	43.58%	50.00%	37.50%	37.50%	37.50%	50.00%	50.00%	43.73%
82	37.50%	55.77%	36.99%	31.44%	31.35%	74.59%	35.03%	43.24%
83	68.58%	74.05%	55.49%	75.00%	68.65%	68.65%	68.13%	68.36%
84	49.66%	61.55%	50.00%	50.37%	49.80%	68.45%	36.27%	52.30%
85	43.58%	67.32%	37.50%	56.81%	62.50%	62.30%	29.40%	51.34%
86	62.16%	74.05%	56.00%	31.06%	68.65%	74.59%	29.40%	56.56%
87	50.00%	62.50%	43.50%	68.94%	49.80%	55.95%	37.50%	52.60%
88	37.50%	67.32%	42.99%	25.37%	18.65%	49.39%	29.40%	38.66%
89	24.66%	41.37%	12.50%	25.37%	18.85%	49.80%	50.00%	31.79%

90	56.08%	74.05%	62.50%	81.44%	87.50%	80.95%	75.00%	73.93%
91	25.00%	53.87%	18.50%	18.94%	37.90%	80.95%	12.50%	35.38%
92	49.66%	94.23%	81.50%	68.56%	87.50%	93.85%	29.40%	72.10%
93	31.08%	49.05%	12.50%	37.50%	12.50%	12.50%	12.50%	23.95%
94	68.58%	75.00%	36.48%	68.94%	68.65%	100.00%	61.27%	68.42%
95	87.50%	100.00%	93.50%	75.00%	100.00%	100.00%	79.40%	90.77%
96	93.92%	93.27%	74.49%	87.50%	75.00%	93.85%	65.67%	83.39%
97	50.34%	74.05%	62.50%	31.44%	62.50%	62.50%	62.50%	57.97%
98	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%
99	37.16%	67.32%	50.00%	37.50%	50.00%	87.30%	29.40%	51.24%
100	56.08%	49.05%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	31.87%	48.14%
101	68.58%	93.27%	81.00%	75.37%	75.00%	87.30%	73.77%	79.18%
102	62.16%	44.23%	49.49%	62.87%	56.15%	56.35%	54.40%	55.09%
103	55.75%	80.77%	62.50%	75.37%	62.50%	50.00%	62.50%	64.20%
104	62.50%	87.50%	69.00%	56.06%	62.30%	93.85%	37.50%	66.96%
105	62.50%	86.55%	56.00%	56.44%	62.50%	80.95%	93.13%	71.15%
106	75.00%	87.50%	87.50%	68.94%	75.00%	87.50%	61.27%	77.53%
107	62.50%	75.00%	61.99%	56.81%	75.00%	81.15%	62.50%	67.85%
108	43.58%	50.00%	56.00%	50.00%	62.50%	80.95%	36.27%	54.18%
109	56.08%	80.77%	56.00%	50.37%	62.50%	74.80%	30.63%	58.74%
110	43.58%	68.27%	56.00%	62.50%	50.00%	74.59%	29.40%	54.91%
111	12.50%	55.77%	44.00%	24.63%	62.50%	62.30%	35.03%	42.39%
112	56.08%	67.32%	44.00%	38.24%	68.65%	74.59%	35.03%	54.85%
113	81.42%	87.50%	88.01%	50.00%	62.30%	100.00%	46.30%	73.65%
114	68.58%	68.27%	56.00%	56.06%	62.50%	62.50%	61.27%	62.17%
115	31.42%	54.82%	57.01%	43.94%	24.80%	56.15%	18.13%	40.90%
116	37.50%	54.82%	38.01%	24.63%	25.20%	37.70%	18.13%	33.71%
117	50.34%	56.73%	50.51%	75.00%	62.50%	62.50%	55.63%	59.03%
118	68.58%	87.50%	81.00%	81.44%	81.35%	93.65%	62.50%	79.43%
119	62.16%	79.82%	74.49%	68.56%	56.15%	55.54%	62.50%	65.60%
120	75.00%	44.23%	75.00%	56.06%	62.30%	81.15%	62.50%	65.18%
121	68.58%	87.50%	88.01%	56.81%	37.70%	80.95%	100.00%	74.22%
122	68.58%	74.05%	69.00%	50.00%	62.70%	68.45%	75.00%	66.83%
123	43.58%	68.27%	63.01%	68.94%	62.90%	62.50%	54.40%	60.51%
124	49.66%	43.27%	37.50%	62.87%	50.20%	74.59%	50.00%	52.59%
125	56.08%	100.00%	75.00%	38.24%	50.00%	62.09%	46.30%	61.10%
126	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%
127	93.58%	100.00%	100.00%	81.81%	75.00%	100.00%	100.00%	92.91%
128	25.00%	35.60%	25.51%	50.37%	24.80%	62.50%	26.23%	35.72%
129	49.66%	50.00%	56.00%	75.00%	62.50%	80.95%	30.63%	57.82%
130	62.16%	80.77%	68.50%	69.31%	81.35%	75.00%	41.90%	68.43%
131	55.75%	88.45%	61.99%	81.81%	62.50%	100.00%	55.63%	72.30%
132	68.58%	86.55%	75.00%	56.81%	62.70%	80.95%	79.40%	72.85%
133	55.75%	50.00%	56.00%	56.44%	68.85%	80.95%	43.13%	58.73%
134	62.50%	61.55%	50.00%	31.06%	43.65%	81.15%	18.13%	49.72%
135	100.00%	100.00%	94.00%	81.44%	100.00%	93.65%	93.13%	94.60%

136	36.83%	44.23%	36.99%	37.87%	37.50%	56.35%	23.77%	39.08%
137	80.75%	100.00%	81.00%	75.00%	93.85%	93.85%	93.13%	88.22%
138	31.08%	60.60%	62.50%	37.87%	62.30%	50.00%	23.77%	46.87%
139	62.50%	74.05%	50.00%	75.37%	75.00%	62.50%	54.40%	64.83%
140	43.58%	50.00%	37.50%	37.87%	37.50%	37.50%	37.50%	40.21%
141	37.50%	67.32%	25.00%	31.81%	18.85%	31.15%	23.77%	33.63%
142	37.16%	54.82%	50.00%	44.31%	68.45%	74.59%	50.00%	54.19%
143	55.75%	80.77%	50.00%	31.81%	68.65%	80.95%	35.03%	57.56%
144	56.08%	68.27%	69.00%	56.44%	74.80%	80.95%	43.13%	64.10%
145	62.50%	68.27%	50.00%	63.24%	56.15%	55.54%	54.40%	58.59%
146	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%
147	56.08%	68.27%	43.50%	50.37%	43.65%	55.95%	48.77%	52.37%
148	75.00%	69.23%	61.99%	62.13%	31.35%	68.45%	18.13%	55.18%
149	24.66%	49.05%	25.00%	25.37%	30.95%	30.95%	18.13%	29.16%
150	62.16%	68.27%	50.00%	63.24%	43.85%	62.70%	36.27%	55.21%
151	56.08%	49.05%	31.00%	31.06%	37.50%	68.24%	18.13%	41.58%
152	56.08%	50.00%	62.50%	43.56%	68.65%	80.95%	29.40%	55.88%
153	43.58%	74.05%	18.50%	12.50%	56.15%	62.30%	23.77%	41.55%
154	55.75%	87.50%	62.50%	87.87%	81.15%	93.65%	44.37%	73.25%
155	56.08%	68.27%	56.50%	50.00%	50.00%	80.95%	77.47%	62.75%
156	74.66%	86.55%	55.49%	68.94%	81.35%	93.65%	43.13%	71.97%
157	31.08%	37.50%	43.50%	37.50%	37.50%	62.30%	37.50%	40.98%
158	56.08%	61.55%	43.50%	37.50%	50.00%	68.65%	50.00%	52.47%
159	68.58%	93.27%	86.99%	81.44%	87.50%	87.50%	54.40%	79.95%
160	48.99%	79.82%	62.50%	93.94%	62.50%	43.45%	44.37%	62.22%
161	56.42%	74.05%	50.00%	50.00%	56.35%	74.80%	36.27%	56.84%
162	68.58%	100.00%	68.50%	68.94%	81.35%	100.00%	55.63%	77.57%
163	50.00%	68.27%	44.00%	37.50%	37.50%	74.59%	50.00%	51.70%
164	12.50%	48.10%	18.50%	25.37%	18.65%	75.00%	12.50%	30.09%
165	43.58%	61.55%	43.50%	37.50%	43.65%	62.09%	30.63%	46.07%
166	62.50%	80.77%	62.50%	68.94%	75.00%	75.00%	68.13%	70.41%
167	37.16%	75.00%	81.50%	57.18%	37.70%	55.74%	40.67%	54.99%
168	43.25%	68.27%	69.00%	50.00%	50.00%	50.00%	29.40%	51.42%
169	31.08%	55.77%	25.00%	31.81%	25.00%	62.50%	36.27%	38.20%
170	62.16%	80.77%	87.50%	81.44%	62.30%	100.00%	73.77%	78.28%
171	43.58%	67.32%	43.50%	62.87%	62.50%	49.80%	37.50%	52.44%
172	81.08%	100.00%	87.50%	93.94%	100.00%	93.65%	93.13%	92.76%
173	68.25%	86.55%	56.00%	81.44%	74.80%	100.00%	62.50%	75.65%
174	74.66%	80.77%	82.01%	69.31%	43.45%	62.30%	62.50%	67.86%
175	75.00%	80.77%	75.51%	56.44%	62.50%	74.80%	86.27%	73.04%
176	74.66%	87.50%	87.50%	68.94%	62.50%	74.80%	68.13%	74.86%
177	87.16%	80.77%	74.49%	87.87%	100.00%	100.00%	93.13%	89.06%
178	49.66%	44.23%	37.50%	43.94%	62.50%	80.95%	76.23%	56.43%
179	75.00%	87.50%	68.50%	62.50%	68.65%	100.00%	60.03%	74.60%
180	49.66%	80.77%	82.01%	75.37%	87.70%	100.00%	37.50%	73.29%
181	87.16%	100.00%	81.50%	87.50%	75.00%	100.00%	100.00%	90.17%

182	25.00%	36.55%	25.00%	25.00%	25.00%	49.80%	83.10%	38.49%
183	49.33%	86.55%	61.99%	56.44%	56.15%	81.15%	56.87%	64.07%
184	62.16%	80.77%	75.51%	68.94%	81.15%	100.00%	68.13%	76.67%
185	12.50%	47.15%	25.51%	18.94%	18.65%	12.50%	12.50%	21.11%
186	62.50%	49.05%	56.50%	62.50%	50.20%	80.95%	51.93%	59.09%
187	30.75%	61.55%	56.50%	25.00%	50.00%	74.59%	36.27%	47.81%
188	49.33%	68.27%	49.49%	37.50%	62.50%	62.30%	30.63%	51.43%
189	12.50%	53.87%	62.50%	43.94%	50.00%	68.45%	62.50%	50.54%
190	55.75%	75.00%	36.99%	62.87%	68.65%	80.95%	56.87%	62.44%
191	24.66%	54.82%	19.00%	12.50%	31.15%	61.89%	29.40%	33.35%
192	12.50%	41.37%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	36.27%	20.02%
193	68.58%	79.82%	69.00%	75.00%	62.30%	68.45%	55.63%	68.40%
194	68.58%	87.50%	81.50%	68.94%	87.50%	87.30%	75.00%	79.47%
195	50.00%	67.32%	56.00%	62.50%	37.10%	56.15%	50.00%	54.15%
196	37.50%	57.68%	37.50%	55.32%	31.15%	93.65%	77.47%	55.75%
197	55.75%	73.10%	62.50%	50.74%	50.00%	68.45%	73.77%	62.04%
198	87.16%	81.73%	81.00%	87.50%	100.00%	93.65%	68.13%	85.60%
199	62.50%	62.50%	62.50%	50.00%	62.50%	74.80%	37.50%	58.90%
200	68.58%	80.77%	75.00%	56.06%	56.35%	55.74%	48.77%	63.04%
201	37.50%	55.77%	50.51%	43.94%	68.65%	25.20%	25.00%	43.80%
202	75.00%	80.77%	81.00%	93.94%	100.00%	100.00%	46.30%	82.43%
203	62.16%	56.73%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	62.50%	54.48%
204	74.66%	93.27%	69.00%	62.87%	87.70%	25.00%	35.03%	63.94%
205	75.00%	100.00%	100.00%	87.87%	93.65%	100.00%	73.77%	90.04%
206	62.16%	62.50%	69.00%	75.00%	62.50%	75.00%	36.27%	63.20%
207	87.50%	87.50%	69.00%	51.11%	12.50%	43.65%	66.90%	59.74%
208	68.58%	62.50%	56.00%	43.94%	37.50%	37.91%	62.50%	52.70%
209	75.00%	80.77%	68.50%	68.94%	68.85%	12.50%	75.00%	64.22%
210	49.33%	79.82%	75.51%	68.94%	68.65%	49.39%	81.87%	67.64%
211	56.42%	86.55%	49.49%	68.94%	68.65%	56.76%	77.47%	66.32%
212	68.25%	93.27%	68.50%	62.50%	75.00%	80.95%	80.63%	75.58%
213	74.66%	80.77%	81.50%	75.00%	74.80%	93.65%	75.00%	79.34%
214	62.16%	80.77%	50.00%	56.81%	74.80%	93.65%	93.13%	73.05%
215	43.92%	68.27%	36.99%	62.87%	62.70%	62.50%	56.87%	56.30%
216	56.08%	86.55%	61.99%	56.44%	75.00%	37.91%	35.03%	58.43%
217	62.16%	68.27%	62.50%	68.94%	81.35%	87.30%	68.13%	71.24%
218	18.58%	30.77%	31.50%	12.50%	31.15%	30.95%	51.93%	29.63%
219	93.58%	100.00%	87.50%	81.06%	87.50%	93.65%	100.00%	91.90%
220	75.00%	75.00%	69.00%	68.56%	75.00%	81.15%	62.50%	72.32%
221	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
222	56.42%	75.00%	56.00%	68.56%	75.00%	100.00%	48.77%	68.53%
223	75.00%	86.55%	88.01%	37.87%	49.80%	81.15%	68.13%	69.50%
224	68.58%	81.73%	55.49%	62.50%	75.00%	80.95%	93.13%	73.91%
225	42.91%	48.10%	57.01%	31.81%	24.80%	62.09%	12.50%	39.89%
226	43.58%	79.82%	49.49%	30.69%	68.85%	68.24%	29.40%	52.87%
227	74.33%	81.73%	80.49%	56.44%	68.65%	87.30%	80.63%	75.65%

228	87.50%	87.50%	75.00%	75.00%	75.00%	62.09%	50.00%	73.16%
229	37.16%	37.50%	18.50%	12.50%	37.70%	49.59%	50.00%	34.71%
230	68.58%	74.05%	61.99%	68.94%	62.50%	55.74%	69.37%	65.88%
231	63.17%	86.55%	30.49%	75.37%	43.85%	56.35%	47.53%	57.62%
232	62.16%	74.05%	56.00%	56.44%	37.50%	87.30%	68.13%	63.08%
233	75.00%	86.55%	81.50%	75.37%	62.50%	100.00%	35.03%	73.71%
234	49.66%	44.23%	18.50%	24.63%	62.50%	80.95%	29.40%	44.27%
235	68.58%	75.00%	75.00%	68.94%	81.35%	87.30%	94.37%	78.65%
236	68.92%	68.27%	62.50%	62.87%	68.85%	81.15%	69.37%	68.85%
237	81.08%	93.27%	81.00%	75.00%	75.00%	87.30%	66.90%	79.94%
238	81.08%	87.50%	88.01%	68.56%	81.35%	100.00%	87.50%	84.86%
239	56.42%	68.27%	43.50%	37.50%	37.50%	68.45%	56.87%	52.64%
240	62.50%	75.95%	87.50%	87.50%	81.35%	87.30%	51.93%	76.29%
241	49.66%	80.77%	36.99%	50.37%	24.80%	68.65%	70.60%	54.55%
242	49.66%	50.00%	36.99%	56.81%	43.65%	44.05%	79.40%	51.51%
243	62.16%	75.95%	62.50%	56.44%	62.50%	87.30%	93.13%	71.43%
244	30.75%	80.77%	36.99%	12.50%	43.85%	43.45%	12.50%	37.26%
245	87.50%	93.27%	87.50%	87.50%	87.50%	100.00%	100.00%	91.90%
246	81.42%	88.45%	69.00%	62.87%	68.65%	56.76%	36.27%	66.20%
247	62.16%	68.27%	50.00%	43.56%	75.00%	74.59%	29.40%	57.57%
248	43.58%	55.77%	69.00%	56.06%	49.80%	81.15%	41.90%	56.75%
249	37.16%	55.77%	56.50%	50.37%	62.50%	68.24%	41.90%	53.21%
250	37.50%	74.05%	69.00%	63.24%	49.80%	74.59%	43.13%	58.76%
251	68.58%	79.82%	75.00%	87.50%	75.00%	87.30%	30.63%	71.98%
252	25.00%	49.05%	44.00%	25.37%	18.65%	74.59%	35.03%	38.81%
253	87.16%	81.73%	68.50%	87.87%	68.85%	87.30%	100.00%	83.06%
254	62.16%	86.55%	49.49%	43.94%	37.30%	81.15%	56.87%	59.64%
255	80.75%	100.00%	81.00%	87.87%	74.80%	100.00%	48.77%	81.88%
256	37.50%	44.23%	37.50%	56.44%	37.50%	62.09%	61.27%	48.07%
257	50.00%	61.55%	69.00%	50.74%	43.65%	74.59%	81.87%	61.63%
258	49.66%	86.55%	81.00%	50.00%	50.00%	49.39%	100.00%	66.66%
259	43.58%	52.92%	62.50%	56.81%	37.50%	37.50%	73.77%	52.08%
260	68.58%	75.00%	75.00%	68.94%	75.00%	93.65%	48.77%	72.13%
261	68.58%	86.55%	68.50%	62.50%	56.15%	74.80%	29.40%	63.78%
262	43.58%	55.77%	56.50%	38.24%	24.80%	24.80%	23.77%	38.21%
263	31.42%	54.82%	19.00%	12.50%	37.70%	81.15%	18.13%	36.39%
264	55.75%	86.55%	62.50%	75.00%	68.65%	12.50%	68.13%	61.30%
265	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%
266	25.34%	80.77%	81.50%	75.74%	81.35%	93.65%	72.53%	72.98%
267	25.00%	25.00%	25.00%	37.87%	55.75%	80.95%	12.50%	37.44%
268	49.66%	62.50%	62.50%	62.50%	75.00%	37.91%	87.50%	62.51%
269	62.50%	62.50%	56.00%	62.50%	62.50%	80.95%	43.13%	61.44%
270	49.66%	61.55%	62.50%	62.50%	56.15%	37.70%	87.50%	59.65%
271	62.16%	81.73%	61.99%	50.00%	75.20%	81.15%	69.37%	68.80%
272	31.08%	49.05%	37.50%	12.50%	31.15%	24.80%	12.50%	28.37%
273	81.42%	80.77%	81.50%	81.44%	75.00%	93.65%	87.50%	83.04%

274	74.66%	93.27%	74.49%	75.00%	81.35%	87.50%	62.50%	78.40%
275	81.08%	75.00%	68.50%	62.50%	74.80%	100.00%	61.27%	74.73%
276	74.66%	93.27%	68.50%	81.44%	100.00%	87.30%	61.27%	80.92%
277	31.08%	36.55%	38.01%	18.56%	25.00%	68.45%	31.87%	35.65%
278	87.50%	93.27%	68.50%	81.44%	81.35%	80.95%	73.77%	80.97%
279	62.50%	68.27%	37.50%	42.82%	75.00%	93.65%	12.50%	56.03%
280	50.00%	61.55%	56.50%	50.37%	43.85%	74.59%	47.53%	54.91%
281	81.08%	87.50%	81.00%	75.00%	81.35%	55.54%	75.00%	76.64%
282	75.00%	75.00%	62.50%	44.31%	56.35%	80.95%	62.50%	65.23%
283	36.83%	42.32%	30.49%	18.56%	43.65%	37.09%	51.93%	37.27%
284	75.00%	94.23%	75.00%	75.00%	87.50%	87.30%	75.00%	81.29%
285	68.58%	55.77%	75.51%	62.87%	68.65%	74.80%	75.00%	68.74%
286	62.50%	81.73%	81.50%	49.63%	68.65%	75.20%	70.60%	69.97%
287	68.25%	75.00%	43.50%	81.44%	81.15%	80.95%	87.50%	73.97%
288	93.58%	100.00%	87.50%	93.94%	93.65%	93.65%	93.13%	93.64%
289	56.08%	93.27%	62.50%	62.50%	68.65%	80.95%	62.50%	69.49%
290	49.33%	67.32%	43.50%	37.13%	68.65%	75.00%	53.17%	56.30%
291	31.08%	67.32%	37.50%	44.31%	68.65%	93.65%	35.03%	53.93%
292	87.50%	87.50%	87.50%	87.50%	87.50%	93.65%	87.50%	88.38%
293	49.66%	61.55%	51.02%	68.94%	56.15%	74.59%	55.63%	59.65%
294	75.00%	75.00%	68.50%	75.00%	87.50%	12.50%	87.50%	68.71%
295	55.75%	75.95%	75.00%	87.50%	93.85%	100.00%	72.53%	80.08%
296	68.58%	87.50%	81.00%	81.44%	81.35%	93.65%	100.00%	84.79%
297	50.00%	62.50%	55.49%	62.13%	68.65%	80.95%	62.50%	63.17%
298	74.66%	81.73%	87.50%	69.31%	56.15%	87.30%	80.63%	76.75%
299	75.00%	68.27%	56.00%	68.56%	81.15%	68.85%	73.77%	70.23%
300	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%	62.50%
301	87.50%	87.50%	75.00%	81.44%	74.80%	50.00%	100.00%	79.46%
302	49.66%	75.00%	68.50%	62.50%	68.85%	12.50%	100.00%	62.43%
303	56.08%	68.27%	50.00%	50.37%	56.15%	74.59%	25.00%	54.35%
304	56.08%	68.27%	50.00%	50.37%	56.15%	74.59%	25.00%	54.35%
305	56.08%	60.60%	75.51%	38.24%	49.80%	55.54%	62.50%	56.90%
306	62.16%	68.27%	56.00%	25.37%	50.00%	74.59%	50.00%	55.20%
307	43.58%	80.77%	75.00%	68.94%	81.35%	100.00%	73.77%	74.77%
308	68.58%	80.77%	68.50%	81.44%	75.00%	56.35%	43.13%	67.68%
309	37.50%	67.32%	31.00%	44.31%	50.00%	80.95%	50.00%	51.58%
310	74.66%	93.27%	74.49%	68.56%	93.65%	100.00%	51.93%	79.51%
311	50.00%	74.05%	36.99%	69.68%	62.30%	93.65%	51.23%	62.56%
312	62.50%	93.27%	75.00%	81.44%	87.50%	68.65%	46.30%	73.52%
313	24.66%	73.10%	69.00%	31.81%	31.15%	49.39%	40.67%	45.68%
314	68.92%	81.73%	94.00%	87.87%	87.50%	100.00%	86.27%	86.61%
315	75.00%	93.27%	81.00%	81.44%	75.00%	87.30%	62.50%	79.36%
316	25.00%	25.00%	31.00%	25.00%	25.00%	87.50%	25.00%	34.79%
317	31.08%	49.05%	25.00%	43.56%	56.15%	80.95%	18.13%	43.42%
318	75.00%	80.77%	69.00%	68.56%	75.00%	62.50%	68.13%	71.28%
319	62.50%	75.00%	81.50%	50.00%	49.80%	56.55%	81.87%	65.32%

320	81.42%	69.23%	68.50%	68.94%	87.50%	100.00%	68.13%	77.67%
321	37.50%	68.27%	69.00%	62.13%	74.80%	80.95%	23.77%	59.49%
322	37.50%	43.27%	37.50%	50.37%	31.15%	56.15%	25.00%	40.13%
323	43.58%	67.32%	49.49%	44.31%	31.35%	74.59%	41.90%	50.36%
324	56.08%	74.05%	25.00%	43.94%	37.30%	74.59%	29.40%	48.62%
325	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
326	62.16%	87.50%	68.50%	62.87%	68.65%	74.80%	83.10%	72.51%
327	62.50%	79.82%	56.50%	75.74%	50.00%	74.59%	48.77%	63.99%
328	37.50%	43.27%	31.00%	24.63%	50.00%	68.45%	43.13%	42.57%
329	24.66%	67.32%	56.50%	37.50%	62.70%	74.59%	51.23%	53.50%
330	55.41%	80.77%	55.49%	75.00%	75.00%	80.95%	40.67%	66.18%
331	37.16%	50.95%	50.00%	68.94%	37.50%	62.30%	50.00%	50.98%
332	18.92%	48.10%	38.01%	38.24%	18.85%	37.91%	23.77%	31.97%
333	55.75%	80.77%	55.49%	68.94%	87.30%	93.65%	23.77%	66.52%
334	81.42%	100.00%	100.00%	87.87%	93.65%	87.70%	100.00%	92.95%
335	49.66%	80.77%	81.50%	50.37%	31.35%	93.65%	31.87%	59.88%

Abstrakt

Lafatová, K. (2023). *Výzkum vybraného aspektu hodnoty pro zákazníka ve veřejné dopravě* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: Spokojenost, kvalita služeb, loajalita, veřejná železniční doprava, hodnota

Předložená diplomová práce se zabývá analýzou vnímání zákazníka ve veřejné dopravě. V první části práce jsou vymezena teoretická východiska ohledně hodnot, spokojenosti, kvality a loajality a jejich měření. Praktická část práce je zaměřena na společnost České dráhy a.s. Pomocí dotazníkového šetření byl proveden výzkum ohledně vnímané kvality, spokojenosti a loajality cestujících. K analýze kvality služeb je využita metoda IPA neboli okno zákazníka. Výzkum spokojenosti je proveden pomocí Evropské indexu spokojenosti zákazníka. Zákaznická loajalita je zkoumána pomocí indexu loajality a Net Promoter Score. Pro možné porovnání výsledků je výzkum použit rovněž na konkurenčního dopravce RegioJet a.s.

Abstract

Lafatová, K. (2023). *Research on a selected aspect of customer value in public transport* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic

Key words: satisfaction, service quality, loyalty, public train transport, value

The submitted thesis deals with the analysis of customer values in public transport. The first part of the thesis defines the theoretical foundations regarding values, satisfaction, quality, and loyalty, as well as their measurement. The practical part focuses on the company České dráhy a.s. Through a questionnaire survey, research was conducted regarding the perceived quality, satisfaction, and loyalty of passengers. Importance Performance Analysis (IPA) is used for the analysis of service quality. Satisfaction research is carried out using the European Customer Satisfaction Index. Customer loyalty is examined using the Loyalty Index and Net Promoter Score. For potential result comparison, the research is also applied to the competing carrier, RegioJet a.s.