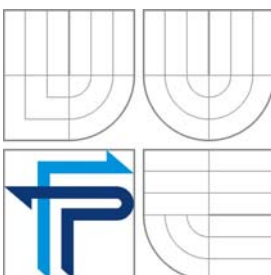


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI STUDENT AGENCY, S.R.O.

THE MEASUREMENT OF CUSTOMERS' SATISFACTION WITH SERVICES OFFERED
BY STUDENT AGENCY, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. IVA FELDBABELOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Iva Feldbabelová
Bytem: Třebelovice 134
Narozen/a (datum a místo): 18. 9. 1978 v Dačicích
(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00 Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

.....
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Měření spokojenosti zákazníků společnosti Student Agency, s.r.o.

Vedoucí/ školitel VŠKP: PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Ústav: ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů 2
- elektronické formě – počet exemplářů 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne 25. 5. 2007

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Tato diplomová práce klade důraz na spokojeného zákazníka a budování vztahů firmy se zákazníkem. Obsahuje měření spokojenosti cestujících s autobusovými linkami společnosti Student Agency, s.r.o. a návrh na zkvalitnění těchto linek tak, aby přilákal více spokojených zákazníků a tím zvýšil obsazenost spojů a navýšení zisků společnosti a zároveň posílil její konkurenceschopnost.

Annotation

This master's thesis lays emphasis on the satisfaction of the customer and building up relationship between the company and the customer. The thesis contains the measurement of passengers' satisfaction with coach services offered by Student Agency, Ltd. and the proposal for improvement of these services, the aim of which is to attract more satisfied customers and to increase the occupancy of the routes. Thanks to this proposal, the company is able to strengthen its competitiveness.

Klíčová slova

Marketingový výzkum, měření spokojenosti, spokojenost zákazníka, vztah firmy se zákazníkem.

Keywords

Marketing research, measurement of satisfaction, customer's satisfaction, relationship between company and customer.

Bibliografická citace této práce:

FELDBABELOVÁ, I. *Měření spokojenosti zákazníků společnosti Student Agency, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 88 s.
Vedoucí diplomové práce PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 25. 5. 2007

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří se se mnou na vzniku této práce podíleli. Především děkuji své vedoucí diplomové práce paní PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. a celému managementu společnosti Student Agency, s.r.o. za trpělivé vedení a cenné rady. Zvláštní poděkování pak patří mému příteli a mé rodině, a to nejen za psychickou podporu, ale i odborné připomínky.

Obsah

1 Úvod	12
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Cíle práce	13
1.2.1 Hlavní cíl.....	13
1.2.2 Dílčí cíle	14
1.3 Metody pro zpracování diplomové práce.....	14
2 Teoretické přístupy z oblasti služeb	16
2.1 Vymezení pojmu „dopravní marketing“	16
2.1.1 Dopravní služby	16
2.1.2 Vlastnosti dopravních služeb.....	17
2.1.3 Význam marketingu dopravních služeb	18
2.2 Trh dopravních služeb	19
2.2.1 Nové tržní prostředí.....	19
2.2.2 Pojetí trhu dopravních služeb	19
2.2.3 Segmentace trhu dopravních služeb	20
2.2.4 Výběr tržního segmentu	21
2.3 Vytváření hodnoty vnímané zákazníkem.....	22
2.3.1 Vlastnosti výrobků a služeb	22
2.3.1.1 Kvalita je to, co za kvalitu považuje zákazník.....	22
2.3.1.2 Cena dopravní služby a její vnímaná hodnota	25
2.3.2 Vztahy se zákazníky	26
2.3.2.1 Strategie stálého zákazníka	26
2.3.2.2 Budování vztahů v marketingovém řetězci	27
2.3.2.3 Tvorba vztahu firmy k zákazníkovi.....	28
2.3.3 Image a reputace podniku	29
2.3.4 Proces tvorby hodnoty pro zákazníka.....	29
2.4 Měření spokojenosti zákazníků.....	30
2.4.1 Koncepce pro vytváření systémů managementu jakosti.....	31
2.4.2 Pojem spokojenosti zákazníka.....	32
2.4.3 Metody měření spokojenosti zákazníka	32
2.5 Proces výzkumu.....	34
2.5.1 Návrh a tvorba dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků.....	34
2.5.1.1 Definování otázek pro dotazník.....	35
2.5.1.2 Volba hodnotící stupnice.....	35
2.5.1.3 Popis vstupních dat pro zákazníka	35
2.5.1.4 Definitivní uspořádání dotazníku	36
2.5.2 Stanovení velikosti vzorku	36
2.5.2.1 Zvolení vhodného výběru respondentů	36
2.5.2.2 Stanovení velikosti vzorku	38
2.5.3 Výběr metody sběru dat	38
2.5.4 Vyhodnocení získaných dat o spokojenosti zákazníků	39
2.5.5 Využití vypočtených výsledků	39
3 Analýza současného stavu společnosti	40
3.1 Představení společnosti.....	40

3.1.1	Základní údaje společnosti	40
3.1.2	Stručná historie firmy	40
3.1.3	Charakteristika nabízených služeb	41
3.2	Oddělení autobusové dopravy	42
3.2.1	Současná nabídka autobusových linek Student Agency Express	43
3.2.1.1	Mezinárodní linky	43
3.2.1.2	Vnitrostátní linky	46
3.2.2	Poskytované služby na linkách Student Agency Express	47
3.3	Analýza vnějšího prostředí společnosti	49
3.3.1	PESTE analýza	49
3.4	Analýza oborového prostředí společnosti	51
3.4.1	Porterův model pěti sil	51
3.4.1.1	Hrozba nově vstupujících firem	51
3.4.1.2	Hrozba substitučních služeb	52
3.4.1.3	Vyjednávací vliv dodavatelů	52
3.4.1.4	Vyjednávací vliv odběratelů	52
3.4.1.5	Vliv konkurentů v odvětví	52
3.4.2	Analýza trhu	53
3.4.2.1	Geografická segmentace	53
3.4.2.2	Demografická segmentace	53
3.4.2.3	Psychografická segmentace	54
3.5	Analýza vnitřního prostředí společnosti	54
3.5.1	Struktura autobusového oddělení	54
3.5.2	Vývoj počtu zaměstnanců autobusového oddělení	55
3.5.3	Mise, vize a strategické cíle společnosti Student Agency	56
3.5.3.1	Mise společnosti	56
3.5.3.2	Vize společnosti	56
3.5.3.3	Strategické cíle společnosti	56
3.5.4	Analýza marketingového mixu	57
3.5.4.1	Mezinárodní osobní doprava jako produkt	57
3.5.4.2	Cenová politika společnosti	57
3.5.4.3	Distribuce služeb mezinárodní dopravy	58
3.5.4.4	Marketingová komunikace	59
3.5.4.5	Lidský faktor v mezinárodní dopravě společnosti	59
3.5.4.6	Procesy při poskytování dopravních služeb	60
3.6	Zmapování současné marketingové situace na trhu (SWOT analýza)	60
4	Měření spokojenosti cestujících Student Agency Express	62
4.1	Proces výzkumu	62
4.1.1	Tvorba dotazníku	62
4.1.2	Výběr vzorku pro dotazníkové šetření	63
4.1.3	Zvolená metoda sběru dat	63
4.1.4	Vyhodnocení získaných dat	63
4.1.4.1	Pravidelnost využívání linek Student Agency Express	64
4.1.4.2	Spokojenost s rezervačním systémem	65
4.1.4.3	Spokojenost s typy jízdenek	66
4.1.4.4	Spokojenost se sítí prodejních míst	67
4.1.4.5	Spokojenost s organizací při odjezdu autobusů	67
4.1.4.6	Spokojenost s profesionalitou zaměstnanců	68
4.1.4.7	Spokojenost s vybavením autobusů	69
4.1.4.8	Spokojenost se službami zdarma	70
4.1.4.9	Spokojenost s audio/videosystémem	70
4.1.4.10	Spokojenost s výstupními místy	71
4.1.4.11	Celková spokojenost s linkami Student Agency Express	72
4.1.4.12	Využití služeb Student Agency Express v budoucnu	73

4.1.4.13	Doporučení služeb novým potenciaálním klientům	73
4.1.4.14	Věková kategorie cestujících.....	74
4.1.4.15	Zastoupení mužů a žen mezi cestujícími	75
4.1.4.16	Druh spoje.....	76
4.2	Využití získaných výsledků v praxi	76
4.2.1	Zdokonalení rezervačního systému	77
4.2.2	Navýšení spojů	78
4.2.3	Rozšíření sítě prodejních míst	79
4.2.4	Možnost rezervace a zakoupení jízdenky přes internet	79
4.2.5	Zdokonalení audio/videosystému	80
5	Závěr	82
	Použitá literatura	84
	Seznam obrázků.....	85
	Seznam tabulek	86
	Seznam grafů.....	87
	Seznam příloh.....	88

1 Úvod

Cestování hraje v lidských životech důležitou roli. Odnepaměti se lidé přemísťovali z různých míst za lepšími životními podmínkami, za prací, či za poznáním jiných krajín a kultur. V dnešní době je to stále podobné, pouze s tím rozdílem, že k tomu využíváme moderních dopravních prostředků, a to především z důvodu našeho pohodlí a úspory času.

Budu-li posuzovat hromadnou dopravu pro přepravu osob, tzn. nebudu uvažovat o možnosti osobních automobilů, tak na krátké vzdálenosti nemáme bohužel příliš velkou nabídku, jaký prostředek k naší cestě využít. Většinou se zde vyskytuje jedna nebo dvě dopravní společnosti. Cestujeme-li ovšem na delší vzdálenost, už si můžeme zvolit nejen dopravní prostředek, který nám vyhovuje, ale i společnost, která poskytuje nejlepší služby.

Současná doba je charakteristická vysokými nároky zákazníka na kvalitu všech výrobků a služeb, které jim dodavatel nabízí. Dopravní služby by neměly být výjimkou, neboť jsou významnou a rozsáhlou součástí sektoru služeb. V 90. letech 20. století se po transformaci a následné privatizaci na českém trhu vytvořil značný počet nových podnikatelských subjektů a zároveň došlo k nárůstu zahraničních firem. To vedlo k zesílení konkurence a k zřejmé nutnosti využívat ve větší míře marketingu. Dochází zejména k rozšiřování sortimentu klíčových a pomocných dopravních služeb, procesům integrace i specializace a orientace firem na uspokojování potřeb zákazníků. Zdá se ovšem, jakoby většina dopravců tuto skutečnost stále poněkud opomíjela.

Podle mého názoru je velmi důležité a prospěšné začít se zabývat kulturou cestování, které se do této doby věnovalo jen velmi málo pozornosti. Nepatrně tuto problematiku řeší letecká a vlaková doprava formou tzv. prvních tříd (což se ovšem týká jen určitého typu zákazníků). Autobusová doprava v České republice tomuto tématu dlouho nevěnovala pozornost. Dalo by se říci, že zvrát v této oblasti přinesla až společnost Student Agency, s.r.o.

1.1 Vymezení problému

Student Agency, s.r.o., která vznikla v roce 1993, je v současnosti jednou z nejnápadnějších, dynamicky se rozvíjejících českých společností. Specializuje se na zahraniční studijní, pracovní a au-pair programy pro dospělé, děti a mládež, a současně zajišťuje pro své klienty veškeré služby spojené s cestováním. Od roku 2000 se tato společnost angažuje v silniční osobní motorové dopravě na mezinárodních linkách. Ve vnitrostátní autobusové dopravě se poprvé představila na začátku roku 2004, kdy zahájila provoz linky na trase Brno - Praha a zpět a od samého počátku přinesla nový pohled na pojem cestování. Donutila mnohé z nás k zamyšlení, že cestování není pouze o tom, dopravit se z místa A na místo B, ale je také především o bezpečí, pohodlí a bezstarostnosti cestujících. Na rozdíl od své tehdejší nejnápadnější konkurence na této lince začala nabízet zcela nový vozový park s luxusně vybaveným interiérem a ojedinělými službami, zejména službou stevardky. V případě společnosti to byl navíc i vynikající marketingový tah. Společnost Student Agency, s.r.o., jejíž hlavní činností, jak již bylo uvedeno, je zprostředkovávání studijních a pracovních pobytů v zahraničí, se tímto zpřístupnila nejen svým současným klientům, ale díky tomu získala klienty nové.

Vzhledem k faktu, že stávající služby této společnosti velice rychle přejímají do své nabídky konkurenční firmy, je potřeba pro udržení a získání nové klientely nabízené služby neustále zkvalitňovat a hledat nové formy nabídky služeb, které nemusejí na první pohled s daným problémem souviset. Z uvedeného vyplývá, že nedílnou součástí marketingové strategie firmy by měla být komunikace se zákazníkem a monitoring míry jeho spokojenosti.

1.2 Cíle práce

1.2.1 Hlavní cíl

Cílem mé práce je navrhnout měření míry spokojenosti zákazníků a na základě tohoto měření podat nové návrhy na zlepšení a rozšíření nabízených služeb tak, aby společnost byla více konkurenceschopná, snadněji si udržovala své stávající zákazníky a získala i nové zákazníky, zejména na linkách, které nemají vysokou obsazenost.

1.2.2 Dílčí cíle

V teoretické části své práce se pokusím objasnit klíčové faktory ovlivňující spokojenost zákazníka a vysvětlit odborné pojmy související s tímto tématem. Na základě nejnovějších poznatků o spokojenosti zákazníka se pokusím vymezit tento vliv v řízení dopravního podniku. Také se budu věnovat jednotlivým přístupům, které vedou k získání a udržení spokojeného zákazníka, který bude opětovně využívat nabízených služeb společnosti.

Úspěšný rozvoj subjektu je podmíněn vytvářením snahy o udržení rovnováhy s vnějším a vnitřním prostředím, proto je nezbytná jeho důkladná znalost a jeho kvalitativní a kvantitativní hodnocení. V další části této studie tedy provedu rozbor současného stavu společnosti Student Agency prostřednictvím následujících analýz:

1. vnějšího prostředí – vymezení relevantního prostředí faktorů, které mohou subjekt ovlivňovat
2. oborového prostředí – provedení analýzy konkurence a trhu
3. vnitřního prostředí – evaluace dosavadní firemní strategie a cílů, organizační struktury, vývoje počtu zaměstnanců, zhodnocení jednotlivých autobusových linek a marketingových nástrojů společnosti

1.3 Metody pro zpracování diplomové práce

Pro zpracování diplomové práce použiji následující metody:

1. PEST analýza – tuto metodu použiji pro uvědomění si politických, ekonomických, sociálních, technologických a stále také častěji ekologických (PESTE) faktorů, které ovlivňují vnější prostředí podniku
2. Analýza konkurence v odvětví
 - Porterův model pěti sil – model popisuje konkurenční okolí podniku.
 - Analýza trhu – tato analýza řeší otázku poptávky a její struktury
 - segmentace spotřebního trhu dle Kotlera [4]
3. Analýza vnitřního prostředí – marketingový mix podle modelu „6P“, což je souhrnem taktických marketingových nástrojů výrobní, cenové, distribuční,

komunikační a další politiky, které firmě pomáhají upravit svoji nabídku podle přání zákazníků

4. Marketingový primární výzkum – dotazníková metoda pro definování znaků spokojenosti zákazníka [8]
5. SWOT analýza – díky které se pokusím identifikovat rozsah současné strategie organizace a její specifické silné a slabé stránky, spolu se schopností zvládnout změny, probíhající v okolním prostředí v podobě nových příležitostí a hrozeb

2 Teoretické přístupy z oblasti služeb

2.1 Vymezení pojmu „dopravní marketing“

Vzhledem k tomu, že se stále častěji a ne vždy zcela správně používá v podnikatelské činnosti v sektoru dopravy slovo „marketing“, je třeba úvodem upřesnit podstatu tohoto pojmu a jeho roli v dopravním podnikání. Je především spojován s reklamou, prodejem nebo průzkumem trhu. Ovšem marketing není synonymem těchto pojmů.

V dnešní době můžeme marketing definovat mnoha způsoby, které obvykle zdůrazňují tu či onu stránku, což je systém podnikových činností, postoj podnikatelské společnosti nebo způsob myšlení a jednání. Pro oddělení dopravních služeb je nejužitečnější upravená definice J. Světlíka¹: *„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznávání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka způsobem zajišťujícím splnění cílů dopravní firmy.“* Zákaznickovy potřeby a přání můžeme charakterizovat jako hmotné a nehmotné požadavky. Mezi hmotné požadavky patří např. úspora nákladů, bezpečnost aj. Nehmotné požadavky představují psychologické a emociální potřeby, jako je značka služby nebo společenská přijatelnost. Výše zmíněná definice zdůrazňuje prvek řízení v uplatňování marketingu. Celý systém podnikatelských aktivit společnosti musí být orientován na zákazníka, jehož potřeby a přání musejí být zjištěna a efektivně uspokojena.

2.1.1 Dopravní služby

Nejčastěji je pojem služba definována podle P. Kotlera²: *„Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.“* Dopravní službu bychom mohli definovat jako činnosti poskytovatele dané služby při přemísťování osoby nebo nákladu z výchozího do cílového místa.

¹SVĚTLÍK, J. *Marketing, cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1994, s. 8. ISBN 80-900015-8-0.

²KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 411. ISBN 80-7169-600-5.

Klasifikace dopravních služeb podle klasifikace OSN, tzv. Central Product Classification (CPC), je členěna následovně [10]:

- námořní dopravní služby včetně osobní a nákladní dopravy, pronájmu lodí s posádkou, údržba a opravy lodí, tažné a tlačné služby a podpůrné služby v námořní dopravě
- vnitrozemská vodní doprava a k ní se vztahující služby obdobné jako u námořní dopravy
- letecká doprava a k ní se vztahující podpůrné služby
- kosmická doprava
- železniční doprava a k ní se vztahující podpůrné služby
- silniční doprava a k ní se vztahující podpůrné služby
- potrubní doprava včetně dopravy paliv a ostatního zboží
- služby doprovázející všechny způsoby dopravy včetně manipulace s nákladem, skladové služby atd.
- ostatní dopravní služby

Samotná realizace dopravní služby probíhá prostřednictvím dopravních, přepravních a manipulačních prostředků, přičemž se nejedná pouze o prostou přepravu, ale provedení všech nebo z větší části úkonů s touto přepravou spojených. Díky této vlastnosti byl zaveden pojem dopravní služba.

2.1.2 Vlastnosti dopravních služeb

Dopravní marketing a jeho aktivity je nejvíce ovlivněn čtyřmi hlavními vlastnostmi nabízených služeb [10]:

- nehmatatelnost
- nedělitelnost
- proměnlivost
- neskladovatelnost

Dalšími důvody, proč se problematikou dopravního marketingu zabývat, jsou zejména [10]:

- V oblasti dopravy jsou státem nařízena určitá regulační a jiná omezení, což vede k zúžení prostoru pro uplatnění marketingových aktivit. Například se může jednat o omezení v procesu poskytování dopravní služby (tj. zákaz nočních jízd, zákaz jízd o nedělích a svátcích, omezení doby jízdy, zátěže a rychlosti, ustanovení jízdního řádu, pracovní a sociálně-právní předpisy, potřeba povolení na zahraniční přepravy aj.), v cenové oblasti (tj. regulace cen v dopravě, slevy v pravidelné osobní dopravě) a o omezení společenských zájmů (ochrana určitých oblastí, závazky veřejné služby).
- Poptávka po dopravních službách je zpravidla poptávka odvozená a je determinována individuální potřebou cestujících nebo výrobní potřebou jednotlivých organizací.
- Nutnost zvládnutí tzv. dopravních špiček vyvolává potřebu nadbytečné záložní kapacity dopravních prostředků a zařízení.

2.1.3 Význam marketingu dopravních služeb

Význam marketingu dopravních služeb musíme řešit jak z pohledu poskytovatele těchto služeb, tak i zákazníka. Správné marketingové rozhodnutí dopravní firmy je zákazník a jeho přepravní potřeby a požadavky, které jsou upřesněny v přepravní poptávce. Hlavním úkolem dopravního marketingu je tuto poptávku vytvářet. Snaží se řešit pět alternativních cílů [10]:

- maximalizace spokojenosti zákazníků
- maximalizace výběru poskytovatele
- maximalizace kvality života
- minimalizace nákladů využitím moderních technologií
- minimalizace znečištění životního prostředí

2.2 Trh dopravních služeb

2.2.1 Nové tržní prostředí

Ve většině vyspělých ekonomikách vzniká nové tržní prostředí, jehož hlavní charakteristikou jsou dobře informovaní a nároční zákazníci a spotřebitelé a celková proměnlivost a obtížná předvídatelnost konkurenční situace. Úspěšné jsou ty firmy, které dokáží zvýšit tempo inovací, stále rychleji přicházet na trh s novými výrobky a službami, uspokojit poptávku kratšími dodacími lhůtami a vyšší spolehlivostí dodávek. Zjednodušeně řečeno, tyto firmy jsou schopny rychlejší reakce. Způsob, jakým lze této schopnosti dosáhnout, vyžaduje zlepšení procesů, které se zaměřují na uspokojování poptávky. [2]

2.2.2 Pojetí trhu dopravních služeb

Takto specializovaný trh můžeme popsat jako proces mezi nabídkou dopravních služeb, která zahrnuje činnost dopravních firem, a poptávkou po dopravních službách, která je dána chováním zákazníků. Přičemž charakteristika dopravního trhu začíná právě na straně poptávky, neboť ta je ve službách obecně upřednostňovaná.

Přepravní poptávku v osobní dopravě a příčiny jejího vzniku můžeme popsat dvojím způsobem, a to jako:

- příčiny ekonomické – kde dochází k uspokojení základních lidských potřeb záviselí též na rozmístění výrobních sil a na ekonomicko-správním uspořádání státu (např. dojíždění do zaměstnání, do škol apod.)
- příčiny společenské – vznikají na základě vlastního uvážení lidí v souvislosti s využíváním volného času (např. cesty za kulturou, rekreací apod.)

Oproti tomu nabídka dopravních služeb nemůže být neomezená, je to jednak z důvodu působení konkurence (a to jak cenové, tak i necenové) a z různých regulačních opatření v samotné dopravě (zejména ceny jsou významným regulačním mechanismem).

2.2.3 Segmentace trhu dopravních služeb

Dopravní společnosti při nabídce a následném prodeji svých služeb se mohou buďto zaměřit na všechny potenciální zákazníky nebo oslovit pouze určitý okruh zákazníků. V prvním případě se tomu říká nediferencovaný marketing, který můžeme dělit na *hromadný marketing* (společnost nabízí pouze jeden druh služby) a na *produkčně diferencovaný marketing* (společnost nabízí jeden nebo více druhů služeb, které se mohou lišit kvalitou nebo jinými vlastnostmi, aby měl zákazník možnost výběru).

V druhém případě jde o tzv. cílený marketing. Zde si společnosti uvědomují, že jejich zákazníci se liší např. ve svých příjmech, potřebách, zájmech a v kupním chování. Z toho důvodu se nesnaží oslovit všechny zákazníky na dopravním trhu, ale pouze jejich významnou část, tzv. segment, který ji pro její podnikání nejvíce vyhovuje. Segmentace trhu v dopravních službách je důležitá zvláště v dnešním konkurenčním prostředí. Jejím cílem je efektivnější uspokojování potřeb zákazníků, jejich udržení a loajalita. Podle A. M. Morrison³ spočívají výhody segmentace především:

- v efektivnějším využívání finančních prostředků
- v lepším porozumění potřebám a požadavkům cílových zákazníků
- v efektivnějším umístování služeb na trhu
- ve větší přesnosti při výběru nástrojů a prostředků komunikačního mixu
- v adresnějším a detailnějším zpracování marketingové strategie

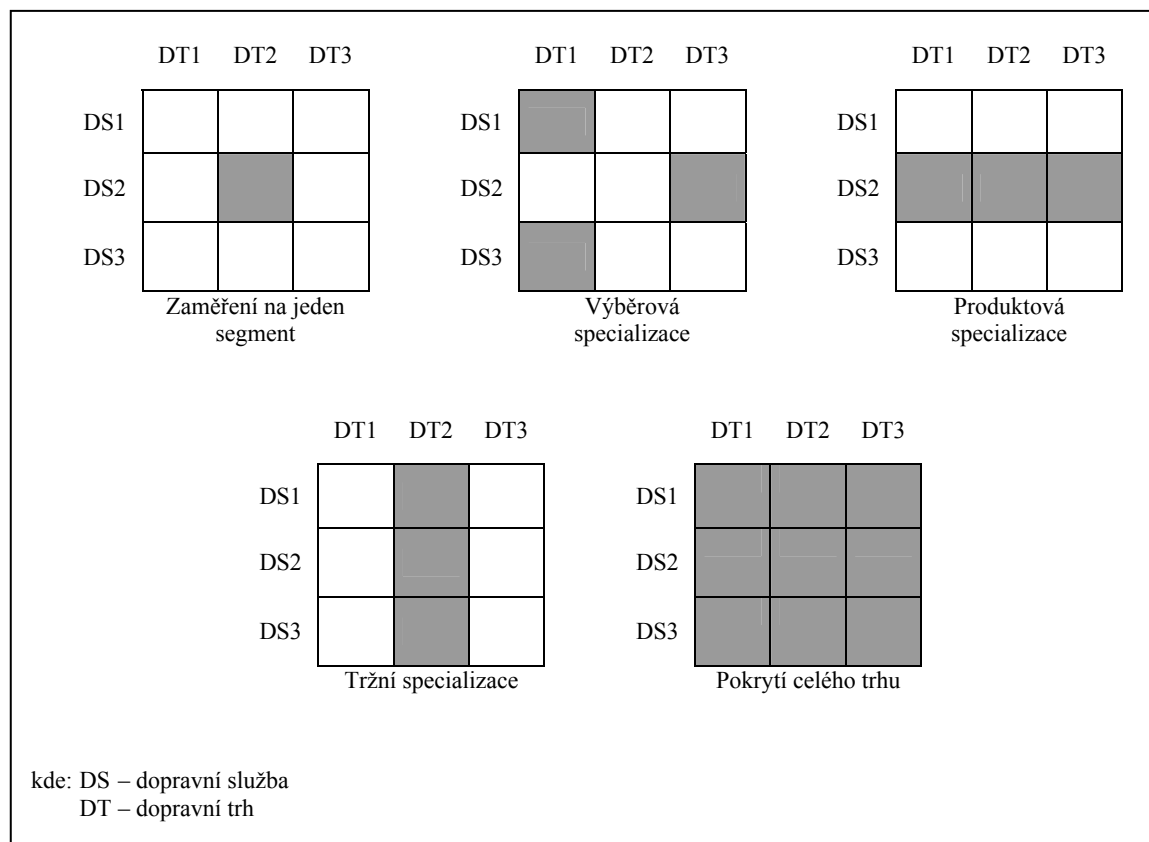
Segmentace trhu nemá pouze výhody, ale s jejím praktikováním jsou spojená i určitá omezení a problémy:

- segmentace je mnohem nákladnější než užití nediferencovaného marketingu
- je složité najít nejlepší segmentační základnu
- je obtížné poznat, do jaké míry segmentaci provádět

³MORRISON, A. M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 159. ISBN 80-85605-90-2.

2.2.4 Výběr tržního segmentu

Pokud společnost dokázala rozdělit trh svých nabízených služeb na jednotlivé segmenty, dalším krokem, který musí učinit, je to, na který segment se v souladu se svou marketingovou strategií zaměří. Této fázi cíleného marketingu se říká tržní zacílení. V praxi se můžeme zaměřit na jeden nebo více segmentů. Při výběru více segmentů se předpokládá, že firma vytvoří pro jednotlivé segmenty rozdílný marketingový mix.



Obr. 1 Přístupy k výběru cílového trhu dopravních služeb [10, str. 33]

Tržní zacílení můžeme dělit do pěti různých přístupů výběru cílového trhu, jak to naznačuje obrázek č. 1:

1. *zaměření na jeden segment* – zaměření na jeden segment, který odpovídá např. struktuře vozidlového parku, nebo je to segment bez konkurence
2. *výběrová specializace* – zaměření na několik segmentů, které vyhovují podmínkám firmy

3. *tržní specializace* – specializace na uspokojování různých potřeb určité skupiny zákazníků
4. *produktová specializace* – specializace na jednu službu, která je nabízena různým segmentům
5. *pokrytí celého trhu* – firma se snaží pokrýt všechny zákaznické segmenty

2.3 Vytváření hodnoty vnímané zákazníkem

Předpokladem rostoucí rentability je důležitý pevný vztah k zákazníkům. Tento vztah může být pouze tehdy, má-li z něj zákazník nadprůměrný užitek. Neboť pokud roste hodnota pro zákazníka u výrobků a služeb, roste zároveň i spokojenost zákazníků a tím i zlepšující se finanční výsledky. Za hlavní faktory hodnoty pro zákazníka považujeme [11]:

1. Vlastnosti výrobků a služeb (kvalita, cena, funkčnost, čas)
2. Vztahy se zákazníky (přesnost dodávek, pružnost, kvalita servisu, dobré vztahy se zákazníky)
3. Image a reputace podniku

2.3.1 Vlastnosti výrobků a služeb

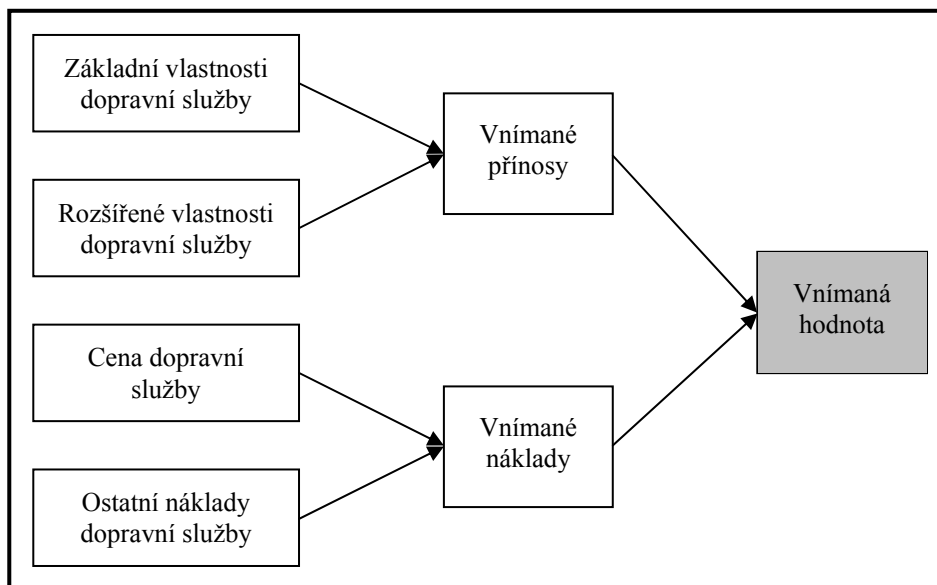
Z rozsahových důvodů jsou jako vlastnosti výrobků a služeb níže popsány kvalita a cena.

2.3.1.1 Kvalita je to, co za kvalitu považuje zákazník

Hodnota pro zákazníka je dána rozdílem mezi hodnotou, kterou kupující vnímá z vlastnictví a užívání daného výrobku či služby, a náklady, které musí vynaložit k tomu, aby si tuto službu nebo výrobek opatřil viz. obrázek č. 2. Přitom velmi často neposuzují hodnotu produktu a náklady na jeho pořízení objektivně (mohou být pouze abstraktní povahy), jednají na základě tzv. *vnímané hodnoty*. [4]

V dnešní době již firmy neurčují, co si má zákazník koupit, ale naopak zákazník udává, co si přeje a jaký užitek z toho chce mít. Je to právě on, kdo rozhodne, zda je služba pro něj užitečná a tedy i hodnotná. Užitek a hodnota se z pohledu zákazníka dají považovat za synonyma, z čehož plyne, že výroky o užitečnosti jsou

vlastně názory na hodnotu. *Kvalitu je proto třeba chápat jako zákaznický názor na hodnotu*⁴, neboť jenom to nám napoví, jestli je kvalita nízká nebo vysoká. Takto zjištěnou kvalitu můžeme nazývat jako externí, neboť je určena mimo vliv poskytovatele dopravní služby a vzniká podle podmínek na trhu a přání zákazníků. Naproti tomu interní kvalita vzniká tak, že poskytovatelé pochopí, co je třeba produkovat, aby to odpovídalo požadavkům jejich klientů a tím i externí kvalitě. V takto vytvořeném vztahu platí, že interní kvalita následuje až po externí kvalitě. [10]



Obr. 2 Složky vnímané hodnoty dopravní služby [2, str. 64]

Marketingová koncepce se vždy opírá o zásadu pochopení trhu, tzn. vychází ze znalostí potřeb a přání zákazníků a následně upravení dopravní služby tak, aby její poskytování bylo s nimi v souladu. Pouze tímto způsobem se dá dosáhnout dlouhodobých cílů firmy, neboť pružné reagování firmy na potřeby a přání zákazníků vytváří předpoklady pro budoucí růst firmy.

Spokojenost se řadí k psychologickým jevům, o kterých mají lidé určité, i když často individuálně rozdílné představy. Definuje se jako výsledek psychologického dění porovnání mezi očekáváním spojeným s tímto produktem a vnímanou realitou. V našem případě (obr. 3) jde tedy o očekávanou a vnímanou kvalitu dopravní služby.

⁴MATEIDES, A. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania*. Bratislava: EPOS, 1999, s. 104. ISBN 80-8057-224-0.

Očekávání můžeme popsat jako soubor představ zákazníka o spektru firemního výkonu. Vytváří se působením několika faktorů, jako např. zkušeností zákazníka, zkušeností jiných zákazníků, individuální náročností zákazníka, vlivu komunikačních faktorů a image firmy. Právě na základě spolupůsobení těchto faktorů si zákazník volí daného poskytovatele dopravní služby. Očekávání může být odlišné u zákazníků, kteří nakupují dopravní službu poprvé, nebo u těch, kteří opakují svůj nákup. Rovněž můžeme najít rozdílnosti v procesu nákupního rozhodování v případě individuálního nákupu, skupinového nákupu či nákupu firmy:

- *individuální kupující* (např. cestující) se rozhoduje sám na základě svých přepravních potřeb, které se snaží plně uspokojit
- *skupina zákazníků* (např. skupina cestujících) se rozhoduje o nákupu dopravní služby na základě společného motivu (třeba využití zlevněného jízdného), i když každý jednotlivec může mít jiné preference
- *nákup organizace* (např. služby nákladní dopravy), kde proces koupě má své předepsané procedury

Způsob a metody vzniku očekávání ovlivňuje i výše resp. úroveň očekávání. Z tohoto hlediska ji můžeme popsat jako:

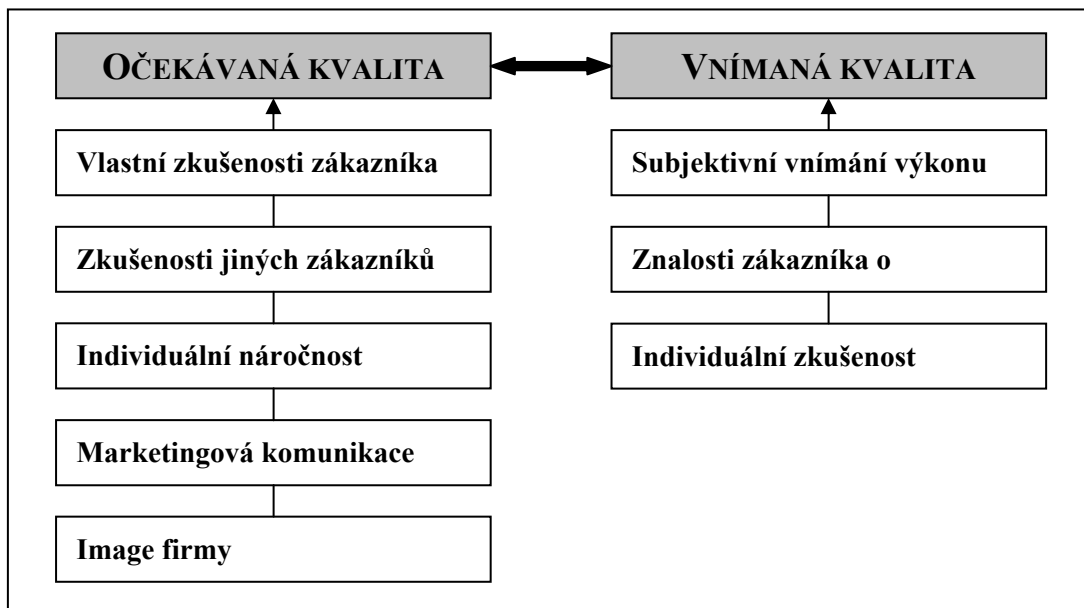
- *očekávání realistické* – pravděpodobný výkon vycházející ze znalosti dopravní služby
- *ideální očekávání* – cílová orientace zákazníka
- *očekávání podporované skutečností* – skutečný výkon postavený na základě zkušeností se službami jiných dopravních firem
- *tolerovaný výkon* – provedení služby, které je klient ochoten ještě tolerovat

Bohužel se nedá předem určit, kterou z těchto zmíněných úrovní očekávání bude zákazník porovnávat s vnímanou dopravní službou.

Vnímanou kvalitou se rozumí způsob, jakým zákazník přejímá a zároveň si vykládá podněty, které na něho působí již v konkrétním procesu poskytování dopravní služby. Vnímání žádného jedince není objektivní, neboť nevěnuje všem

podnětům v daném okamžiku stejnou pozornost. Také má tendenci vnímané jevy zkreslit vzhledem ke svým postojům a žebříčku hodnot.

Výsledkem porovnání očekávané a vnímané kvality je spokojenost zákazníka, neboli pokud poskytnutá dopravní služba splní nebo předčí očekávání zákazníka je zákazník spokojen a tím je vytvořen předpoklad k tomu, aby se v budoucnu znovu rozhodl poskytovatele využít. [10]



Obr. 3 Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka [10, str. 163]

2.3.1.2 Cena dopravní služby a její vnímaná hodnota

Problematika hodnoty dopravní služby vnímané zákazníkem je vždy spjata s cenou. Vzhledem k tomu, že právě cena je podstatnou složkou celkových nákladů, musí nutně existovat vztah mezi touto cenou a názorem zákazníka na přijímanou hodnotu. Čím je hodnota vnímaná zákazníkem vyšší, tím vyšší by měla být cena služby. Každá dopravní společnost by měla vědět, co od ní zákazník očekává, neboť pokud cena převyší vnímanou hodnotu, pak je zcela pravděpodobné, že dojde k poklesu prodeje služby. Pokud se tedy poskytovatel zaměří na ty vlastnosti služby, které jsou pro zákazníka nejdůležitější, dosáhne tím předpoklady pro získání nových zákazníků a také pro jejich udržení. Existují tři způsoby, kterými může poskytovatel dopravní služby nabízet větší hodnotu než jeho konkurenti:

- *snižování ceny* – lze využít u firem, které mají postavení poskytovatele služeb s nízkými náklady, např. díky zkušenosti, lepší řízení nákladů apod.
- *pomoc zákazníkovi při snižování jeho nákladů* – v tomto případě dopravní firmy mohou pomoci svým zákazníkům při snižování administrativních nákladů při objednání přepravy nebo při snižování skladovacích nákladů
- *doplnění nabídky dalšími přínosy* – může se jednat např. o nabídku individuální služby, rychlejší služby, komplexnější služby, instruktáže, školení či poradenství, programy tzv. věrných zákazníků, větší pohodlí cestujícím aj.

2.3.2 Vztahy se zákazníky

Zvyšující se nasycenost trhů způsobuje růst nákladů na získání nových zákazníků. Podniky by měly proto klást veliký důraz na udržení dosavadních zákazníků a další rozvoj obchodních vztahů s nimi. Vytváření dlouhodobých vztahů je prvořadým cílem každé firmy. Kvalita služeb poskytovaných s výrobkem bude dominovat mezi celou řadou ostatních faktorů.

2.3.2.1 Strategie stálého zákazníka

Je známo, že získat nového zákazníka stojí firmu zhruba pětkrát více než udržet si již existujícího zákazníka. Proč je stálý zákazník ziskovější a tím zároveň i cennější než nově přichozí? V první řadě, náklady na získání nového zákazníka se mohou někdy vrátit až za několik let. Dále, čím je zákazník s danou firmou a její nabídkou spokojenější, tím více u nich nakupuje a firma se může stát jeho jediným dodavatelem. Také je nutné připomenout, že prodej stálým zákazníkům se zlevňuje.

Stálý zákazník je nejúčinnější reklama. Spokojený zákazník přináší další nové zákazníky a tím vytváří růst ziskovosti firmy. Další výhodou je menší citlivost zákazníka vůči změně ceny a projevuje se menší ochota přejít k jinému dodavateli. Většina firem se vždy soustředila na získání nového zákazníka než na jejich udržení. [2]

Zákazník musí vždy zůstat prioritou všech marketingových činností. Podle toho, jakým způsobem se jednotlivé firmy orientují na zákazníka, můžeme marketing rozdělit na *transakční*, který zdůrazňuje jednorázový prodej či získání nového zákazníka,

a na *vztahový*, který klade důraz na budování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů se zákazníky i s dalšími partnery. Je mnohem více orientován do budoucnosti. Záměrem je dlouhodobě nabízet zákazníkům hodnotu a znakem úspěchu je nejen jejich dlouhodobá spokojenost, ale i to, nakolik je firma schopna si své klienty udržet.

TRANSAKČNÍ MARKETING	VZTAHOVÝ MARKETING
*orientace na jednorázový prodej	*důraz na udržení zákazníka
*orientace na vlastnosti dopravní služby	*orientace na užitek dopravní služby
*krátkodobý časový horizont	*dlouhodobý časový horizont
*omezení odpovědnosti vůči zákazníkovi	*vysoká odpovědnost vůči zákazníkovi
*minimální kontakt se zákazníkem	*intenzivní kontakt se zákazníkem
*kvalita je především záležitostí úseku dopravy	*kvalita je předmětem zájmu všech útvarů

Tab. 1 Transakční versus vztahový marketing [10, str. 154]

Dle P. Kotlera a G. Amstronga⁵: „Při využívání koncepce vztahového marketingu musejí firmy věnovat pozornost jak zákazníkům, tak výrobkům či službám, které poskytují. Cílem je identifikovat vhodné zákazníky, kterým jsou schopny nabídnout lepší služby než konkurence. Je zřejmé, že firmy nemají zájem o dlouhodobý vztah s jakýmkoli zákazníkem, protože v praxi se setkávají i s nežádoucími klienty. V některých případech se dokonce snaží s některými zákazníky dále nekomunikovat, protože vztah s nimi vyžaduje značné náklady a není dostatečně perspektivní. Marketing je v neposlední řadě umění získat a udržet si zákazníky, kteří přinášejí zisk.“

2.3.2.2 Budování vztahů v marketingovém řetězci

Dalo by se říci, že již dávno neplatí tradiční poučky, které nás učily, že mezi kupujícími a prodávajícími by se měl udržovat určitý odstup. Naopak většina firem dnes usiluje o vybudování širších obchodních vztahů. Podobnou situaci řeší tzv.

⁵KOTLER, P. a AMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 41. ISBN 80-247-0513-3.

obchodní marketing, kde cílem je získat co nejvíce prodejních ploch a distribučních míst, aby bylo dosaženo maximální dostupnosti produktu.

2.3.2.3 Tvorba vztahu firmy k zákazníkovi

Dlouhodobá ziskovost firmy je z významné části tvořena stálostí zákazníků, stejně tak věrnost zákazníka je ovlivněna kvalitním vztahem mezi firmou a jím samotným. Nejdůležitějším faktorem působícím na kvalitu tohoto vztahu je spokojenost zákazníka s úrovní poskytovaných služeb, které zahrnují veškerý kontakt kupujícího s danou firmou. Tyto služby mohou být jak materiální, tak i nemateriální povahy. Firmy musí zvládnout tzv. *logistickou strategii*, neboť právě logistická zdatnost je základním pilířem ke spokojenosti zákazníka. Musí si uvědomit, jakou představu o podobě služeb má sám kupující, aby jeho přáním mohli přizpůsobit své strategie, a tím splnit nebo překročit jeho očekávání. Znázorňuje to obrázek č. 4. Hlavním kritériem níže uvedeného modelu je nové definování služeb z hlediska toho, co je důležité pro zákazníka. Proto je nezbytně nutné získat potřebné informace přímo od zákazníků (např. formou dotazování) a na základě vyhodnocení těchto informací přebudovat logistické procesy tak, aby zabezpečily požadovanou úroveň služeb. [2]

Logistika se definuje celou řadou známých definic. Většina z nich ovšem nepřekračuje rámec podnikové logistiky jako účelové aplikace hospodářské logistiky. Evropská logistická asociace ji chápe jako proces organizace, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží, počínaje vývojem a nákupem a konče výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny jeho požadavky při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.



Obr. 4 Model předpokladů dlouhodobé ziskovosti společnosti [2, str. 44]

2.3.3 Image a reputace podniku

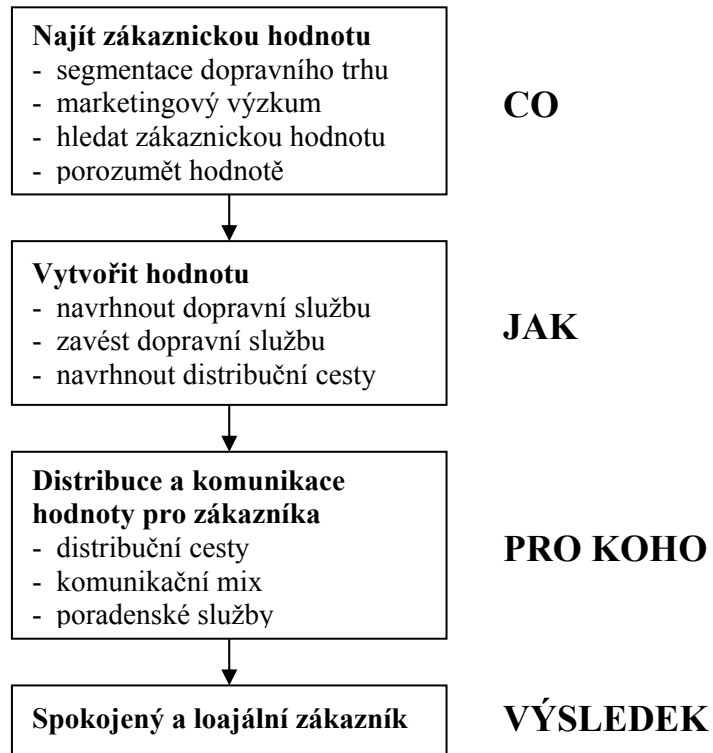
Tyto faktory hodnoty pro zákazníka jsou jen velmi těžce definovatelné. Dalo by se konstatovat, že v dnešní době masových médií, které mají obrovský vliv, některé firmy díky cílené reklamě dosahují loajality zákazníků, které mnohdy překračuje reálně postihnutelné vlastnosti jejich výrobků a služeb. V případě úspěchu image značky, můžeme tento úspěch měřit možností stanovení vyšších cen značkového zboží vůči cenám neznačkového zboží s podobnými vlastnostmi (prémie za značku) [11]

2.3.4 Proces tvorby hodnoty pro zákazníka

Aby byl proces tvorby hodnoty silný základ, na kterém se mohou budovat konkurenční výhody, měl by vycházet vždy z pohledu zákazníka, tedy z toho, co z nabídky poskytovatele dopravní služby je pro zákazníka skutečně důležité. Také je nutné porovnat tento proces hodnoty s konkurencí. V případě, že bude schválen, závisí již na výkonnosti logistických procesů organizace, jak rychle a pravidelně bude schopna tuto hodnotu zákazníkovi předat. [2]

Proces tvorby hodnoty pro zákazníka musí tedy nutně vycházet ze spolupráce mezi marketingovým managementem a managementem kvality při vzniku a realizaci dopravní služby.

Tyto vazby jsou jednou z prioritních podmínek budoucí spokojenosti a loajality zákazníků. Toho ovšem bude dosaženo jenom v případě, že dopravce dané služby poskytne zákazníkům hodnoty převyšující nabídky konkurence. [10]



Obr. 5 Vazby marketingu, tvorby dopravní služby a managementu kvality [10, str. 165]

2.4 Měření spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníka je jediným objektivním způsobem, jak hodnotit efektivnost snah o zvýšení hodnoty pro zákazníka [11]. Spokojenost zákazníka bývá velice často označována jako základní cíl pro systémy managementu jakosti.

2.4.1 Koncepce pro vytváření systémů managementu jakosti

Systém managementu jakosti je „*součástí systému managementu organizace, která má garantovat maximální spokojenost zákazníků při minimálních nákladech*⁶“. Zvyšování hodnoty pro zákazníka patří tedy k hlavním úkolům vrcholového managementu dopravní firmy. Pro vytváření systémů managementu jakosti byly vyvinuty následující koncepce:

- koncepce ISO, založená na aplikaci požadavků definovaných nejnovějším souborem norem ISO 9000.
- koncepce TQM (Total Quality Management) je „*manažerský přístup integrující úsilí o zajištění požadované kvality činností organizační jednotky do množiny jejich podstatných cílů. Usiluje o dobrou úroveň a stálé zlepšování podnikových procesů tak, aby jejich výsledky zabezpečovaly plné uspokojování potřeb či aspirací zákazníků. Vyžaduje rozvoj angažovanosti kolektivu organizační jednotky za vysokou kvalitativní úroveň jimi prováděných činností, včetně vyráběných výrobků a zajišťovaných služeb*⁷“. TQM je spíše filozofií managementu a v praxi je realizována např. podle modelu Balanced Scorecard (BSC) nebo podle EFQM Modelu Excellence, který je užíván v Evropě.

Princip jednoho z výše zmíněných modelů se pokusím vysvětlit na příkladě:

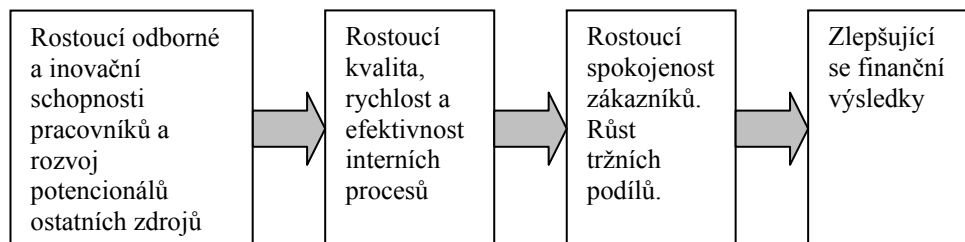
Hlavním cílem každého podniku je maximální rentabilita vloženého kapitálu. Aby tohoto cíle daná společnost dosáhla, musí se začít orientovat na zákazníky, což znamená, že se musí snažit o rychlejší uspokojování potřeb zákazníků, čehož může dosáhnout zlepšováním interních procesů, které mají pozitivní vliv nejen na kvalitu výrobku či služeb. Vše probíhá za předpokladu, že zaměstnanci jsou podporováni a že systémy a procesy jsou dále rozvíjeny. Blíže to znázorňuje obrázek 6. [11]

Každá firma včetně dopravní má zásady, které jsou určující pro její cíle a jednání. Je důležité, aby o těchto zásadách a cílech rozumnou formou seznámili své

⁶NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 12. ISBN 80-7261-110-0.

⁷VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999, s. 193. ISBN 80-85943-94-8.

zaměstnance, neboť jen tak je budou moci respektovat a uplatňovat ve své každodenní práci.



Obr. 6 Kausální řetězec návaznosti základních oblastí BSC [11, str. 15]

2.4.2 Pojem spokojenosti zákazníka

Pojem spokojenosti zákazníka je ve společnostech často velice mylně interpretován. Domnívají se, že pokud klient danou službu či výrobek nereklamuje, jedná se o spokojeného zákazníka, což je velmi nebezpečný blud. Ten, kdo se odhodlá k reklamacím, dává najevo svoji maximální nespokojenost. Výzkumy potvrzují, že reklamáce je jen pouhým vrcholem ledovce nespokojenosti, protože tímto způsobem si stěžují asi 4% celkově nespokojených zákazníků. Důvody, proč si tam málo nespokojených zákazníků stěžuje, jsou např. jejich pohodlnost či naopak přílišná slušnost, krátké záruční lhůty, skutečnost, že výdaje spojené s reklamováním jsou vyšší než cena daného výrobku/služby apod.

Jak by se tedy dala definovat spokojenost zákazníka? Použiji definici J. Nenadála⁸: „Spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu“, neboli po nákupu zákazník vnímá reálnou hodnotu daného výrobku/služby a na základě srovnání svých původních požadavků a představ a reality je v něm vyvolán pocit spokojenosti či nespokojenosti.

2.4.3 Metody měření spokojenosti zákazníka

Vzhledem k tomu, že hodnotu pro zákazníka nelze přímo měřit, nemůžeme ji tedy vyjádřit absolutně. Můžeme ji popsat pouze relativně, tj. srovnáváním

⁸NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 63. ISBN 80-7261-110-0.

s příslušnými znaky zkoumané entity. Hodnoty těchto znaků jsou předem stanovené zákonem, podnikovou specifikací nebo normou. Norma ČSN ISO 8402 např. definuje pojem hodnocení kvality jako „*systematické zkoumání rozsahu, v němž je entita schopna plnit specifikované požadavky*“.

Bez ohledu na různé specifické přístupy, které přísluší jednotlivým metodám a technikám hodnocení kvality, lze v obecné rovině stanovit rámcové postupové kroky [8]:

1. definování, kdo je pro firmu zákazníkem
2. definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti
3. návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků
4. stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků)
5. výběr vhodné metody sběru dat
6. tvorbu postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvalifikace míry spokojenosti
7. využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování

Vhodnost volby metody hodnocení kvality dopravních služeb souvisí s výběrem znaků kvality a způsobu jejich měření. Tyto metody můžeme díky tomu rozdělit na *objektivní* a *subjektivní*.

Objektivní metody se mohou nazývat také experimentální. Jsou založené na studiu vztahů mezi dvěma či více proměnnými za kontrolovaných podmínek a mohou být prováděny pomocí *experimentů laboratorních* (jsou prováděny ve speciálně organizovaném prostředí) nebo *experimentů terénních* (jsou uskutečňovány v přirozeném prostředí). Tyto metody se praktikují zejména u fyzických výrobků a technologických postupů.

Subjektivní metody, neboli také smyslové metody, se užívají tehdy, kdy není k dispozici pro měření znaků kvality objektivní metoda nebo s ohledem na cíl, časové a finanční možnosti jsou výsledky subjektivního posouzení dostačující. Právě tyto metody jsou z hlediska marketingového přístupu k hodnocení kvality dopravních služeb významné, neboť sám zákazník stanoví porovnávací kritérium tak, jak tuto kvalitu skutečně vnímá. Při užití těchto metod je vždy nutný rozsáhlý marketingový výzkum

názorů zákazníků, přičemž musíme brát v úvahu, že zákazníci netvoří homogenní celek, ale určité zákaznické segmenty. Vlastní postupy monitorování míry spokojenosti zákazníků by měly obecně splňovat tyto požadavky⁹:

- musejí zvyšovat povědomí o reálných a skrytých potřebách zákazníků u všech skupin zaměstnanců dopravní firmy
- mají odhadovat příčiny nespokojenosti zákazníků
- musejí poskytovat informace a data pro programy zvyšování kvality
- mají být jednoduché, rychle opakovatelné a přitom objektivní
- mají přinášet kvantifikovatelné výstupy s možností vyhodnocování trendů úrovně kvality

Subjektivní metody můžeme rozdělit na:

- *znakově orientované metody* - jedná se např. o běžné dotazníky nebo standardizovaná interview, které jsou zaměřeny na znaky kvality, jež poskytovatel nabízí
- *metody orientované na zážitek* (v případě těchto metod se zákazníkovi nechává volnost mluvit o jeho skutečném názoru a zkušenostech o dané službě)

Metody orientované na zážitek či znakově orientované metody se vzájemně nevylučují, naopak se mohou doplňovat.

2.5 Proces výzkumu

2.5.1 Návrh a tvorba dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků¹⁰

Dotazníky jsou nejpoužívanější pro zjištění zpětné vazby, tedy pro zjištění, co konkrétně si o našem výrobku/službě myslí náš zákazník. Tvorba dotazníků by měla zahrnovat následující kroky:

1. definování otázek pro dotazník

⁹NENADÁL a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 1998, s. 135. ISBN 80-85943-63-8.

¹⁰NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

2. volbu hodnotící stupnice
3. popis vstupních informací pro zákazníka
4. definitivní uspořádání dotazníků

2.5.1.1 Definování otázek pro dotazník

Otázky v dotazníku by měly umožnit analýzu pocitů zákazníků, spojených s jejich zkušenostmi a s projevy všech předtím definovaných znaků spokojenosti, přičemž počet otázek by měl být co nejnižší. Soubor otázek by se měl skládat z:

- otázek o celkové spokojenosti zákazníků
- otázek týkajících se spokojenosti s jednotlivými znaky (každému definovanému znaku by měla být věnována jedna otázka)
- otázek týkajících se informací o respondentovi

Při tvoření těchto otázek bychom neměli zapomínat na některé užitečné zásady, jako např. jejich jednoznačnost, srozumitelnost, otázky by neměly obsahovat odborné technické výrazy popřípadě cizí slova apod.

2.5.1.2 Volba hodnotící stupnice

Existují dva vhodné formáty dotazníků a to je *formát checklistů* a *formát Likertův*. První z nich je jednoduchým stylem odpovědí „ano“-„ne“ (popřípadě „souhlasím“-„nesouhlasím“ apod.), díky čemu umožňuje jen hrubý odhad míry spokojenosti zákazníků.

Druhý formát již zákazníkovi nabízí škálu odpovědí, na základě kterých může vyjádřit svoji spokojenost/nespokojenost. Je tedy složen z jednoho mezního stavu, který vyjadřuje maximální spokojenost a druhý mezní stav naopak vyjadřuje naprostou nespokojenost zákazníka (např. velmi nespokojen – nespokojen – neutrální – spokojen – velmi spokojen)

2.5.1.3 Popis vstupních dat pro zákazníka

Další nutnou podmínkou je popis vstupních dat. Pokud chceme, aby zákazníci správně odpovídali na otázky, je důležité, aby věděli, jak mají při vyplňování dotazníků

postupovat. Také je nutné vysvětlit účel a cíl dotazování a zároveň vysvětlit, kdo a jak bude dotazníky vyhodnocovat. Tato část dotazníku by se neměla podceňovat.

2.5.1.4 Definitivní uspořádání dotazníku

Podle doporučení J. Nenadála by mělo uspořádání dotazníků být následující:

- a. otázky souhrnného charakteru – mohou vést i k poznání budoucího chování respondentů
- b. otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky – tato část bude nejobsáhlejší
- c. všeobecné otázky segmentace zákazníků – např. segmentace podle věku, pohlaví, důvodu nákupu apod.

2.5.2 Stanovení velikosti vzorku

Před zahájením samotného výzkumu je nutné si stanovit velikost zkoumaného vzorku, neboť celkový počet zákazníků jednotlivých organizací by mohl být příliš velký, než abychom mohli zkoumat jejich míru spokojenosti bez extrémně vysokých nákladů. Musíme se tedy zabývat následujícími úkoly:

1. zvolení vhodného výběru reprezentativních respondentů
2. stanovení velikosti vzorku

2.5.2.1 Zvolení vhodného výběru respondentů

Zvolení vhodného výběru můžeme vysvětlit jako proces výběru určitého množství respondentů z celkového počtu zákazníků, abychom na tomto výběru mohli garantovat takové výsledky, jaké bychom získali zkoumáním celého souboru zákazníků. Existují tři základní metody ke stanovení velikosti vzorku. Jedná se o metodu Census, metodu úsudkovou a metodu statistickou. Tyto metody včetně jejich hlavních a dílčích charakteristik jsou uvedeny v tabulce 2:

Metoda	Hlavní charakteristika	Dílčí charakteristiky
<i>Census</i>	Velikost výběru se rovná velikosti souboru	<ul style="list-style-type: none"> • Vzorek je plně reprezentativní • Vhodná tam, kde je nutná zpětná vazba od všech zákazníků • Podmínkou je snadná dostupnost dat o zákaznících • Vysoce nákladná
<i>Úsudková</i>	Výběr závisí na úsudku těch, kteří vzorkování realizují	<ul style="list-style-type: none"> • Snadno realizovatelná • Méně náročná na zdroje • Spolehlivost údajů nízká
<i>Statistická</i>	Výběr zákazníků je náhodný	<ul style="list-style-type: none"> • Možné určení pravděpodobnosti toho, že výběr reprezentuje celý soubor • Zobecnění výsledků na celý soubor možné

Tab. 2 Charakteristiky metod vzorkování zákazníků [8, str. 88]

Statistickou metodu, která v porovnání s metodou Census dosahuje při mnohem nižších nákladech na sběr dat srovnatelných výsledků, dále můžeme rozdělit na tři metody podle výběru vhodného vzorku. Tyto metody jsou uvedeny v tabulce 3.

Metoda	Definice metody	Základní kroky	Charakteristiky
<i>Jednoduché vzorkování</i>	Každý zákazník má stejnou šanci být ve výběru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vytvoření úplného seznamu zákazníků 2. Náhodný výběr zákazníku ze seznamu 	<ul style="list-style-type: none"> • Jednoduchost • Variabilita zjištěných hodnot v různých vzorcích
<i>Stratifikované vzorkování</i>	V rámci každé skupiny má každý zákazník stejnou šanci být ve výběru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozdělení zákazníků do skupin 2. Náhodný výběr v každé skupině 	<ul style="list-style-type: none"> • Každá skupina je tvořena jinými zákazníky • Každá skupina je chápána jako soubor • Vyšší přesnost než u jednoduchého vzorkování • Je možné zaměření na určité skupiny zákazníků
<i>Víceúrovňové vzorkování</i>	Každá skupina má stejnou šanci být ve výběru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zákazníci jsou „přirozeně“ sdruženi do skupin 2. Náhodný výběr skupin 3. Náhodný výběr zákazníků ve skupinách 	<ul style="list-style-type: none"> • Skupiny musí být vytvořeny • Náhodný výběr ve skupinách je účelný při velkém počtu zákazníků v těchto skupinách

Tab. 3 Charakteristiky metod statistického vzorkování zákazníků [8, str. 90]

2.5.2.2 Stanovení velikosti vzorku

Stanovení velikosti vzorku není lehká záležitost. Obecně se dá říci, že velikost vzorku zákazníků můžeme určit jako funkci tří proměnných, a to ze [8]:

- stupně spolehlivosti
- přípustné chyby výběru
- směrodatné odchyly

Získání výše uvedených proměnných je velice náročné. Za předpokladu, že tyto proměnné získáme, dá se velikost vzorku učit následujícím vztahem [8],:

$$n = \frac{t^2 + s^2}{PCH^2}$$

- kde: n → velikost vzorku
t → operátor (určuje stupeň spolehlivosti)
s → směrodatná odchylna
PCH → přípustná chyba

2.5.3 Výběr metody sběru dat

Nejznámější metody sběru dat o spokojenosti zákazníků jsou uvedeny v tabulce 4 včetně nejdůležitějších charakteristik:

Metoda sběru dat	Výhody	Nevýhody
<i>Pomocí telefonátů</i>	<ul style="list-style-type: none">• Metoda přímého styku• Vysoká odezva• Možnost okamžitého vyhodnocování	<ul style="list-style-type: none">• Vysoké náklady• Obtížnost získání telefonních čísel zákazníků
<i>Poštou zasílanými dotazníky</i>	<ul style="list-style-type: none">• Nízké náklady• Použití i pro případy velkých vzdáleností zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• Metoda nepřímého styku• Malá odezva• Nutnost motivace zákazníků
<i>Elektronickou poštou</i>	<ul style="list-style-type: none">• Vysoká odezva• Možnost okamžitého vyhodnocování• Rychlost získání dat	<ul style="list-style-type: none">• Metoda nepřímého styku• Malé % zákazníků napojených na internet
<i>Přímými pohovory</i>	<ul style="list-style-type: none">• Metoda přímého styku• Vysoká odezva	<ul style="list-style-type: none">• Vysoké náklady při větších vzdálenostech zákazníků• Nutnost operativní evidence všech již dotazovaných• Obtížné dodržení struktury vzorku
<i>„Pro forma“ dotazníky (zákazníci mají možnost reagovat na poskytnutou službu po východu z obchodních center</i>	<ul style="list-style-type: none">• Nízké náklady	<ul style="list-style-type: none">• Nízká odezva• Nemožnost exaktního vzorkování• Reakce od zákazníků s extrémním vnímáním

Tab. 4 Charakteristiky metod sběru dat o spokojenosti zákazníků [8, str. 96]

2.5.4 Vyhodnocení získaných dat o spokojenosti zákazníků

Vyhodnocení získaných dat je jedním z dalších velice důležitých kroků při měření spokojenosti našich zákazníků. S daty se dá nakládat mnoha způsoby, vždy je ale třeba mít na zřeteli následující skutečnosti:

- zákazníci mohou vnímat jednotlivé znaky spokojenosti různě a s odlišnou závažností
- důležité je rozpoznání vývojové tendence u míry spokojenosti zákazníků
- se zjištěnými výsledky je nutné obeznámit všechny zaměstnance dané společnosti, nejenom vrcholový management

Jedním ze způsobů vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků je výpočet indexu spokojenosti zákazníka I_{sz} . Jedná se o poměrně složité výpočty, u kterých je rozhodující správná volba a postupná stabilizace váhového systému dotazníku. Bývá zpracováván týmem pro měření spokojenosti zákazníků. [11]

Další možností, jak vyhodnotit získaná data, je využití statistických výpočtů, kdy pro srozumitelnost výsledků je nutné vypočítat u jednotlivých znaků spokojenosti aritmetický průměr a směrodatnou odchylku.

2.5.5 Využití vypočtených výsledků

Získané výsledky měření spokojenosti zákazníků je nutné neustále monitorovat a věnovat jim zvýšenou pozornost. Jakékoli negativní vývojové tendence mohou varovat před blízkými ekonomickými problémy. Tyto negativní tendence mohou být chápány také jako vstupy pro přijímání účinných zlepšovacích opatření. [8]

3 Analýza současného stavu společnosti

3.1 Představení společnosti

3.1.1 Základní údaje společnosti

Následující základní údaje společnosti jsou převzaty z úplného výpisu z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 24882 ze dne 12. 4. 2007 (viz. příloha 1).

Obchodní firma: Student Agency, s.r.o.

Sídlo společnosti: Bašty 2, 602 00 Brno, Okres: Brno-město

Den zápisu do OR: 11. 11. 1996

Identifikační číslo: 25317075

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- činnost cestovní kanceláře
- silniční motorová doprava osobní
- zprostředkovatelská činnost
- organizování kurzů, seminářů, přednášek a školení
- reklamní činnost
- vydavatelství a nakladatelství
- obchodní živnost – koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej

Jednatel společnosti: Ing. Radim Jančura, r.č. 720112/5536, Hodslavice, 474, Okres: Nový Jičín

Základní kapitál: 1 000 000,- Kč

3.1.2 Stručná historie firmy

Student Agency, s.r.o. je dynamicky se rozvíjející společnost, která se specializuje na zahraniční studijní, pracovní a au-pair programy pro dospělé, děti a mládež, a současně zajišťuje pro své klienty veškeré služby spojené s cestováním.

Tato společnost byla založena v roce 1993, kdy zajišťovala au-pair pobyty do Velké Británie pro dívky, které ukončily středoškolské vzdělání, a postupem času se rozšířila nabídka do celé Evropy. Získáváním zkušeností a dalších kontaktů začala firma nabízet také studijní a pracovní programy do celého světa.

V roce 1996 byla tato firma zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně jako Student Agency, s.r.o., tedy nabyla právní formu – společnost s ručením omezeným. Jednatel a zároveň jediným společníkem je pan Ing. Radim Jančura. Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem. Valná hromada i dozorčí rada nejsou zřízeny. Logo společnosti v dnešní podobě vzniklo v roce 2003.



Firma po jednom roce svého trvání měla 5 zaměstnanců, v současné době zaměstnává kolem 700ti zaměstnanců na 13ti místech v České a Slovenské republice. Největší rozmach společnost zažívá v posledních třech letech, kdy se rozšířilo spektrum poskytovaných služeb a zejména vzrostl počet zaměstnanců, každým rokem o 100 %.

Jak jsem již v úvodu zmínila, hlavní sídlo společnosti je v Brně, Bašty 2. Vzhledem ke svému růstu bylo ovšem nutné zřídit pobočky v některých dalších městech, aby společnost mohla uspokojit veškeré své klienty a nabídnout jim dostupnost své firmy. K letošnímu roku (tj. 2007) má 13 poboček, a to deset poboček v České republice (Praha, Plzeň, České Budějovice, Hradec Králové, Liberec, Ostrava, Olomouc, Zlín, a Karlovy Vary) a tři ve Slovenské republice (Bratislava, Banská Bystrica, Košice). Kromě výše zmíněných poboček zřídila i několik prodejních míst.

3.1.3 Charakteristika nabízených služeb

- Zprostředkování au-pair pobytů v Evropě a v USA
- Zprostředkování studijních pobytů v zahraničí
- Zprostředkování pracovních pobytů v zahraničí

- Vlastní autobusová doprava a prodej jízdenek
- Prodej letenek
- Zprostředkování víz do zahraničí
- Služba Western Union – převod peněz ze zahraničí
- Pojištění Allianz

Student Agency, s.r.o. spolupracuje s řadou českých i zahraničních firem, a proto může nabídnout svým klientům další doprovodné služby, jako například zajistit ubytování, vypůjčit automobil v dané zemi apod.

3.2 Oddělení autobusové dopravy

Vlastní autobusovou dopravu společnost zajišťuje od roku 2000, kdy představila mezinárodní linku LondonExpress. Společnost v té době vlastnila jediný vůz značky Scania a do Londýna se jezdilo pouze 2x týdně (pro srovnání, dnes se jezdí až 9x týdně). V roce 2003 přibyla linka Brno – Stockholm a zpět a od února 2004 linka Brno – Lucemburk - Brusel a zpět. K těmto spojům zpočátku společnost nabízela zdarma transferové přípoje ze Severní Moravy a Slovenské republiky. V této době vzniklo také nové logo dopravy.



Ve vnitrostátní dopravě jako takové se začala angažovat až od ledna 2004, kdy nabídla cestujícím novou luxusní linku Brno – Praha a zpět, která vynikala svými zcela novými vozy značky Ayats (motor MAN) ve žluté barvě a komfortně zařízeným interiérem a nadstandardními službami. Od samého vzniku je tato linka velice populární, její spoje jsou téměř vždy 100 % obsazené. Na základě tohoto úspěchu vznikly postupně další vnitrostátní a mezinárodní linky.

3.2.1 Současná nabídka autobusových linek Student Agency Express

V současné době, tj. k březnu 2007, společnost provozuje mezinárodní linky do 12ti států Evropské Unie a vnitrostátní linky do 14ti českých měst. Většina spojů jsou mezi sebou provázány tak, aby cestujícím bylo umožněno cestovat ze všech nástupních míst do všech výstupních míst, která společnost nabízí, bez větších časových prodlev.

3.2.1.1 Mezinárodní linky

Brno – Londýn a zpět

LondonExpress je vůbec první linkou, kterou společnost představila, a to v roce 2000. Momentálně se v období sezóny provozuje 9x týdně a v průměru přepraví ve směru do Londýna cca 2500 osob měsíčně. Původní autobusy vypadaly následovně:



Brno – Kodaň – Stockholm a zpět

Tuto linku společnost provozuje od června 2003. V té době se do Stockholmu jezdilo pouze 1x týdně a měla určenou poněkud složitější trasu, při které využívala trajektového spojení z německého města Sasnic do švédského Trelleborgu. Z důvodů především dlouhé plavby a menší frekvenci trajektů se společnost rozhodla požádat o změnu trasy tohoto spoje a od listopadu téhož roku využívá průjezdu přes Dánsko. Linka má nástupní a výstupní místa ještě v dalších 10 švédských městech. Od února 2006 má povolenou zastávku v Kodani.

Brno – Lucemburk – Brusel a zpět

Tento spoj, který společnost začala provozovat od února roku 2004, se odlišuje od předchozích tím, že se nejedná o samostatnou linku, ale po průjezdu některých měst Beneluxu pokračuje dále až do Londýna. V Belgii má nástupní a výstupní místa ve 3 dalších městech.

Praha – Košice a zpět

I když se jedná o mezinárodní linky (vznikla v listopadu roku 2004), společnost je díky své relativně krátké vzdálenosti, povaze zde nabízených služeb a typu používaného rezervačního systému řadí spíše ke spojům vnitrostátním. První linka vede přes Trenčín, Povážskou Bystrici, Žilinu, Ružomberok, Liptovský Mikuláš, Poprad a Prešov, druhá vede přes Nitru, Banskou Bystrici, Lučenec a Rožňavu.

Brno – Frankfurt – Amsterdam a zpět

První mezinárodní linka, která od samého počátku (červen 2005) začala být provozována ve „žlutém standardu“, tzn. byly na ní nabízeny veškeré služby, které byly prezentovány na linkách vnitrostátní dopravy (včetně typu autobusu). Rychle si získala oblibu a dnes má obsazenost více jak 82 %.

Brno – Mnichov – Ženeva a zpět

Tuto linku společnost představila zároveň s předešlou linkou. Bohužel nikdy nedosáhla stejného úspěchu, neboť Švýcarsko není příliš vyhledávanou destinací. V Mnichově na tuto linku navazuje transferový spoj do dalších šesti německých měst v podobě minibusu.

Brno – Berlín a zpět

V září téhož roku tj. 2005 společnost rozšířila svoji nabídku německých měst o linku do Berlína, přičemž dvakrát do týdne autobus zajíždí až do Hamburku. Tento spoj také nepatří mezi příliš oblíbené a jeho obsazenost se pohybuje kolem 60 %.

Brno – Vídeň a zpět

Jedná se o nejkratší mezinárodní linku, kterou společnost provozuje od ledna 2006. Její výhodou je výstupní a nástupní místo na letišti Schwechat, neboť tím společnost přilákala zákazníky, kteří cestují nejen do rakouské metropole, ale i do vzdálenějších destinací.

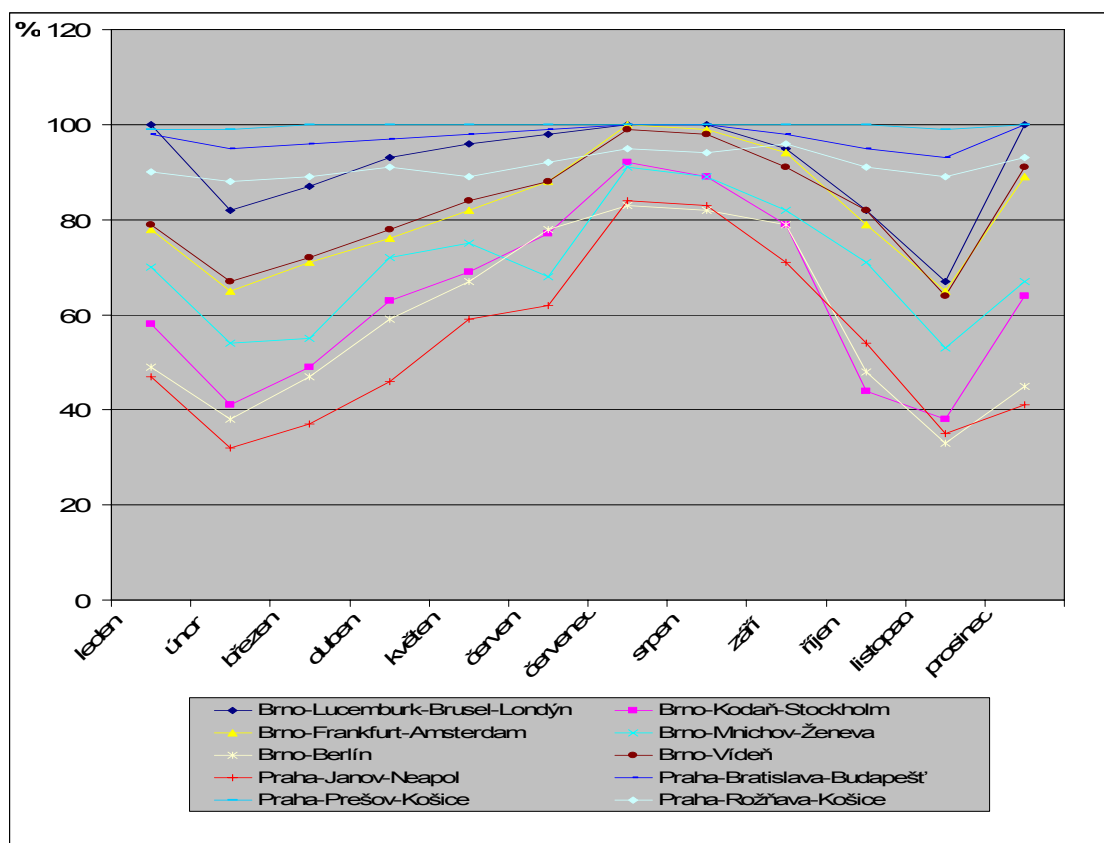
Praha – Janov – Neapol a zpět

Tato linka, kterou společnost představila v květnu loňského roku (tj. 2006), se skládá ze dvou tras. První vede do Janova, druhá až do Neapole. Její obsazenost je velice sezónní a pohybuje se kolem 54 %.

Praha – Bratislava – Budapešť a zpět

Vzhledem k průtahům při získávání licence společnost odstartovala tuto linku nejprve do Bratislavy a zhruba po třech měsících (v červnu 2006) prodloužila trasu až do maďarské metropole. Původně měla zastávky ještě v dalších třech městech tohoto státu, tento rok ovšem dvě zastávky zrušila. Zůstalo nástupní a výstupní místo pouze v Györu.

V grafu 1 je znázorněna procentuální obsazenost jednotlivých mezinárodních linek v závislosti na měsíci v roce. Procentuální obsazenost je zohledněna na oba směry každé linky (např. Brno – Vídeň a Vídeň – Brno) a zároveň nebyli bráni v úvahu cestující se speciálně zlevněnými jízdenkami. Jednotlivé měsíční údaje byly matematicky zaokrouhleny na celá čísla.



Graf 1 Procentuální obsazenost jednotlivých linek [vlastní zdroj]

Z výše znázorněného grafu 1 vyplývá, že všechny linky mají velice podobný průběh, který je ovlivněn určitou roční dobou. K největší obsazenosti dochází vždy

v období prázdnin (tj. v červenci a srpnu) a o vánocích, naopak nejmenší obsazenost je v listopadu a v únoru. Nejlépe obsazenými linkami jsou slovenské linky, což je ovšem dáno tím, že mají pro svoji krátkou vzdálenost charakter vnitrostátní dopravy. Co se týče linek na delší vzdálenosti, nejlépe je na tom linka do Londýna. Linka do Amsterdamu téměř kopíruje průběh linky do Vídně. Nejslabší obsazenost mají linky do Berlína a do Itálie, které nejvíce závisí na ročním období.

3.2.1.2 Vnitrostátní linky

Brno – Jihlava – Praha a zpět

Tuto linku, která znamenala veliký převrat v dopravě České republiky, společnost poprvé představila 5. ledna 2004 a od samého počátku si získala velikou oblibu. Svými nevšedními službami přinesla nový pohled na pojem cestování a díky tomu si velmi rychle získala rozsáhlou klientelu. Jedná se nejen o běžné cestující (tj. bez rozdílů věku, výše příjmů či dosaženého vzdělání), ale i o manažery a profesionály, kteří kladou na své cestování vyšší požadavky. V dnešní době má téměř 100 % obsazenost. Od dubna 2006 osm spojů denně zastavuje na autobusovém nádraží v Jihlavě.

Praha – Plzeň a zpět

Na úspěch předešlého spoje plynule navázala i tato linka, která začala fungovat v listopadu roku 2004. Liší se pouze tím, že má více výstupních a nástupních míst. V Praze je to kromě ÚAN Florenc také zastávka Hradčanská a Zličínská, v Plzni se jedná o zastávku Rokycanskou a ÚAN Plzeň. I tato linka má téměř 100 % obsazenost.

Brno – Velká Bíteš a zpět

Vzhledem k tomu, že společnost má hlavní provozovnu a garáže ve Velké Bíteši, je více než logické, že zažádala o licenci na tuto trasu. Využívá ji především pro vytížení svých vozů při jejich přesunu do Brna a následně z Brna. Nejsou zde zachovány veškeré služby jako u všech ostatních vnitrostátních linek.

Praha – Liberec a zpět

Jedná se o linku, kterou provázal veliký mediální zájem a která přes původní potíže při udělení licence začala s provozem 1. února 2005. Proslavila se sporem

s ČSAD Liberec, který se Student Agency, s.r.o. odmítal podepsat smlouvu o užívání nádraží, což firmu vedlo k akci „Závora“, tzn. odjezdy z Liberce do Prahy se konaly před vjezdem na autobusové nádraží a cena ve směru do Prahy byla snižena na symbolickou 1,- Kč, a to z důvodu nejasného odjezdového místa a nemožnosti informovat cestující o časech jednotlivých spojů. Takto vzniklá ztráta byla soudně požadovaná na ČSAD Liberec, jakožto provozovatele autobusového nádraží.

Praha – Ostrava a zpět

Téměř po roce, kdy se společnost věnovala především mezinárodní dopravě, odstartovala v lednu 2006 novou linku do Ostravy. Tato linka má další nástupní a výstupní místa v Brně, Prostějově, Olomouci, Novém Jičíně a Frýdku Místku.

Praha – Karlovy Vary a zpět

Tuto linku společnost provozuje zhruba od poloviny února 2007 a od začátku se potýká s velice silnou konkurencí. Jejím největším konkurentem je zejména společnost Asiana Global Travel Service.

Praha – Brno – Zlín a zpět

Momentálně nejnovější linkou společnosti Student Agency je linka do Zlína. Její provoz společnost zahájila na začátku dubna 2007. Přestože je velice brzy na to ji hodnotit, mohu konstatovat, že se zatím těší veliké oblibě.

3.2.2 Poskytované služby na linkách Student Agency Express

Cíl společnosti od samého počátku založení autobusové dopravy je ukázat, že za stejné jízdné je schopna nabídnout více než jízdu v 5 až 15 let starých autobusech. Nejprve pořídila patrové autobusy převážně značky Neoplan, kde byly v přízemí nainstalované barové stolky, aby si cestující mohli během dlouhé cesty zajít na kávu nebo jen posedět a popovídat s přáteli. Bohužel tyto stoly byly kapacitně omezené a stávalo se, že ne všichni cestující této služby mohli využít. Toto byl jeden z důvodů, díky kterému se rozhodla pro koupi klasických autobusů, ale v prodloužené 15ti metrové verzi s většími zavazadlovými prostory. Také své nabízené služby neustále zdokonalovala do dnešní podoby:

- autobusy značky Ayats, Beulas, Scania, Mercedes ve své charakteristické žluté barvě



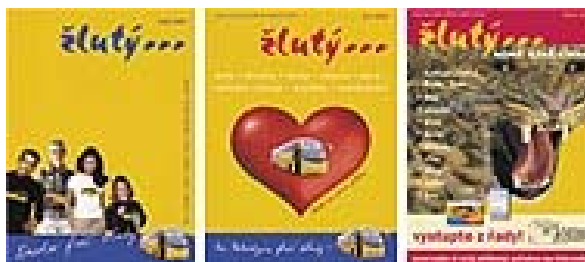
- luxusně vybavené vozy, jejichž součástí jsou polohovací sedadla, WC, klimatizace, DVD, CD, video, rádio, ABS apod.
- profesionální řidiči a stevardka, která se stará o pohodlí cestujících a zodpovídá případné dotazy nebo prodává zboží na palubě
- transferové spojení na letišti Praha – Ruzyně
- podávání teplých nápojů zdarma (káva, čokoláda, cappuccino, čaj), nabídka studených nápojů k zakoupení
- monitory – v autobuse je kromě dvou hlavních obrazovek umístěno několik výklopných monitorů



- audiosystém – cestující mají k dispozici sluchátka, jejichž prostřednictvím mohou poslouchat hudbu nebo zvuk k promítaným filmům. Ovladač ke sluchátkům je u každého sedadla a umožňuje volbu mezi osmi stereokanály
- k dispozici zdarma denní tisk a časopisy
- Bus Shop – prodej zboží smluvních partnerů za zvýhodněné ceny, prodej vlastního zboží společnosti
- vlastní měsíčník Žlutý, který nabízí různé kulturní a zábavní programy v Brně a v Praze, různé soutěže od společnosti Student Agency,



dále nabízí zážitky svých klientů na pobytech organizovaných Student Agency a jízdni řady svých autobusových linek



- rezervační systém pro kreditové jízdenky či jízdenky s otevřeným datem prostřednictvím internetu nebo služby SMS, rezervační systém pro jízdenky na mezinárodní linky
- poskytování různých speciálních slev (např. množstevní slevy, kilometrový program, při prokázání se jízdenkou Student Agency Express poskytnutí slev u smluvních partnerů)
- možnost zakoupení jízdenky na všech pobočkách společnosti Student Agency, s.r.o., u řidiče nebo přes prodejní systém AMS
- jednoznačná identifikace (jednotná barva autobusů)

3.3 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Vnější prostředí, ve kterém se daná firma pohybuje, se může označit pojmem makroprostředí, neboli vymezení relevantního prostředí faktorů, které mohou na jedné straně subjektu nabídnout nové příležitosti, na straně druhé ji mohou ohrozit.

3.3.1 PESTE analýza

Analýza vnějšího prostředí se vypracovává nejčastěji pomocí PESTE analýzy, která se zabývá politickým, ekonomickým, sociálně-kulturním, technologickým a ekologickým prostředím. Obvykle se tato analýza zpracovává do tabulky, kde je znázorněna pravděpodobnost vlivu a výskytu následovně:

- +++ – vysoká
- ++ – střední
- + – nízká

Faktor	Příležitost	Hrozba	Pravděpodobnost	
			Vlivu	Výskytu
<i>Politický a právní</i>	Snížená sazba DPH (5 %) na jízdné		+++	+++
	Odstraňování vízové povinnosti nebo Šengenská dohoda		+++	+
	Budování infrastruktury		+++	+
		Složitost získávání licencí	+++	+++
		Zavedení mýtného	+++	+++
	Volné jízdné ze zákona	++	+++	
<i>Ekonomický</i>	Revalvace – zlevňuje vycestování		+++	++
	Prodej jízdenek prostřednictvím provizních prodejců		++	++
		Riziko kolísání výnosů vlivem sezónnosti	++	++
		Značná kapitálová náročnost	+++	+++
	Nízká nezaměstnanost – růst výdajů na cestovní ruch		+++	++
<i>Sociální</i>		Odborná způsobilost (řidiči z povolání)	+++	+++
		Dvojnásobný počet zaměstnanců (řidič a stevardka)	+++	+++
	diferenciální nabídka jízdného pro soc. slabší či hendikepované		++	++
	Orientace na všechny typy zákazníků		++	++
<i>Technický a technologický</i>		Speciální rezervační softwary	+++	+++
	Možnost nákupu autobusů na leasing		+++	+++
		Nutnost speciálního technického vybavení	++	+++
		Nutnost splňování pravidelných technických kontrol	+++	++
		Zvýšená nehodovost	+++	+
<i>Ekologický</i>	Hromadná osobní doprava – nízká spotřeba na osobu		+++	+++
	Zakoupení autobusů, které splňují Euro 4		+++	+++
		Používání nerecyklovatelných obalů	++	+++

Tab. 5 PESTE analýza

Z uvedené tabulky 5 vyplývá, že největší hrozbou pro společnost je nákladné a složité technické zázemí. Společnost spotřebuje značný kapitál na koupi autobusů, na jejich luxusní technické vybavení a na jejich provoz. Musela zřídit garážová stání včetně dílny a nechat si vyvinout dva rezervační systémy (pro vnitrostátní a

pro mezinárodní dopravu). To vše je pro společnost velice kapitálově náročné, výhodou ovšem je, že některé technické vybavení si mohla pořídit formou finančního leasingu a navíc nepořizovala vše najednou, čímž by se velice zatížila, ale postupně během posledních pěti let. Mezi další významné hrozby patří legislativa, díky které společnost musí získat pro každou linku licenci a také zavedení mýtného dopravy prodražuje. Jako poslední významnou hrozbu bych uvedla nedostatek řidičů s odbornou způsobilostí. Díky náročným zákonným požadavkům, jako je např. řidičský průkaz skupiny D, osvědčení profesní způsobilosti řidiče, posudek o zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel, čipová karta do digitálního tachografu, které si řidiči musí hradit sami (jedná se o prvotní částku cca 35 000,- Kč, dále cca 2 000,- Kč ročně), nejsou řidiči motivováni, aby si potřebnou způsobilost opatřili a mnohdy se jim to ani nevyplatí.

3.4 Analýza oborového prostředí společnosti

Faktory ovlivňující vnější prostředí mají svůj význam i při analýze odvětví, v němž firma podniká. Teorie firemní strategie se však nespokojuje s analýzou těchto vnějších podmínek a doporučuje každé firmě prověřit míru a charakter konkurenčního soupeření ve svém vlastním odvětví a nalézt v jeho rámci svou optimální strategickou skupinu a strategický prostor.

3.4.1 Porterův model pěti sil

Podle Michaela E. Portera existuje v každém odvětví pět hybných sil konkurence, které společně určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost odvětví. Jeho analýza pěti sil vychází z předpokladu, že míra konkurenční rivality v odvětví (jedna ze sil) je formována snadností vstupu nových konkurentů do odvětví, existencí nebo možnou existencí náhradních výrobků či služeb v rámci odvětví, silou dodavatelů a silou odběratelů v daném odvětví.

3.4.1.1 Hrozba nově vstupujících firem

Již dříve jsem zmínila, že provozování autobusové dopravy je značně finančně náročné, proto přímá hrozba od nově vstupujících firem na tento trh pro společnost není

příliš aktuální. Každá nová firma by se také musela potýkat s legislativními omezeními, jako například získání licencí pro dané linky.

3.4.1.2 Hrozba substitučních služeb

Pro společnost Student Agency je největší hrozbou v oblasti substitučních služeb pro kratší vzdálenosti železniční doprava a pro delší vzdálenosti letecká doprava. Největším konkurentem na krátké vzdálenosti jsou nové soupravy Pendolino od ČD, které jsou sice velice lákavé, ale cenově přeci jen málo dostupné. Letecká doprava je pro společnost hrozbou především v levných charterových letech, které se vyrovnají cenám jízdenek. Paradoxem ovšem je, že sama společnost letenky nabízí a dokonce je propaguje i přímo v autobusech formou videospotů.

3.4.1.3 Vyjednávací vliv dodavatelů

Vzhledem k tomu, že společnost Student Agency má na autobusy specifické požadavky (jako např. velikost autobusu, objem nádrží, vnitřní vybavení), není vyjednávací vliv dodavatelů veliký, spíše je tomu naopak. Společnost je v postavení, kdy si diktuje požadavky a může si vybrat tu nejzajímavější a pro ni nejvýhodnější nabídku.

3.4.1.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Společnost ví, že každý zákazník je pro ni velice důležitý, a proto se snaží zákazníkům nabídnout to nejlepší. Zákazník si ovšem tuto pozici velice dobře uvědomuje a dokáže toho využít ve svůj prospěch, tzn. bude si vybírat tu společnost, která mu nabídne lepší služby, z toho důvodu je vyjednávací vliv odběratelů značný.

3.4.1.5 Vliv konkurentů v odvětví

Když společnost poprvé vstoupila na trh vnitrostátní dopravy, velice rychle zdolala své dva největší konkurenty, které tehdy dominovali na trase Brno – Praha a kterými byly Čebus a Český národní express. První z nich ukončil svoji činnost hned po nástupu společnosti Student Agency express na trh, druhá firma ukončila svoji činnost po prvním roce jejího fungování. Ani jedna nedokázala čelit tak silné konkurenci v oblasti doprovodných služeb. V dnešní době je situace odlišná. Mnoho

dopraců velice rychle zareagovalo na nový styl cestování a začalo nabízet obdobné služby. Proto by společnost Student Agency měla být neustále na pozoru. Jejimi nynějšími konkurenty jsou Eurolines, který má velice silné kapitálové zázemí, stejně jako Asiana Global Travel Service, který provozuje autobusovou dopravu na lince Praha – Karlovy Vary a který má výhodu v tom, že na tuto společnost již byli cestující zvyklí.

3.4.2 Analýza trhu

Analýza trhu řeší otázku poptávky a její struktury. Základem je segmentace trhu a odhad jejího budoucího vývoje. Výsledkem analýzy je volba segmentu, na který se firma zaměří a volba tržní strategie.

Vzhledem k tomu, že neexistuje žádný jednoznačný způsob, jak segmentovat trhy, zaměřím se především na metody geografické, demografické a psychografické.

3.4.2.1 Geografická segmentace

Společnost se ve své autobusové dopravě zaměřuje především na dálkové spoje, tzn. propojuje mezi sebou větší důležitá města České a Slovenské republiky a poskytuje spojení do některých dalších měst Evropy. Pokaždé je ale výchozím místem město Brno, neboť firma se snaží držet motto: „Luxusní spojení Brna se světem“.

Společnost je ovšem dostupná všem svým klientům po celé České a Slovenské republice, a to nejen díky strategickému rozmístění svých poboček, ale především díky široké spolupráci s řadou provizních prodejců.

3.4.2.2 Demografická segmentace

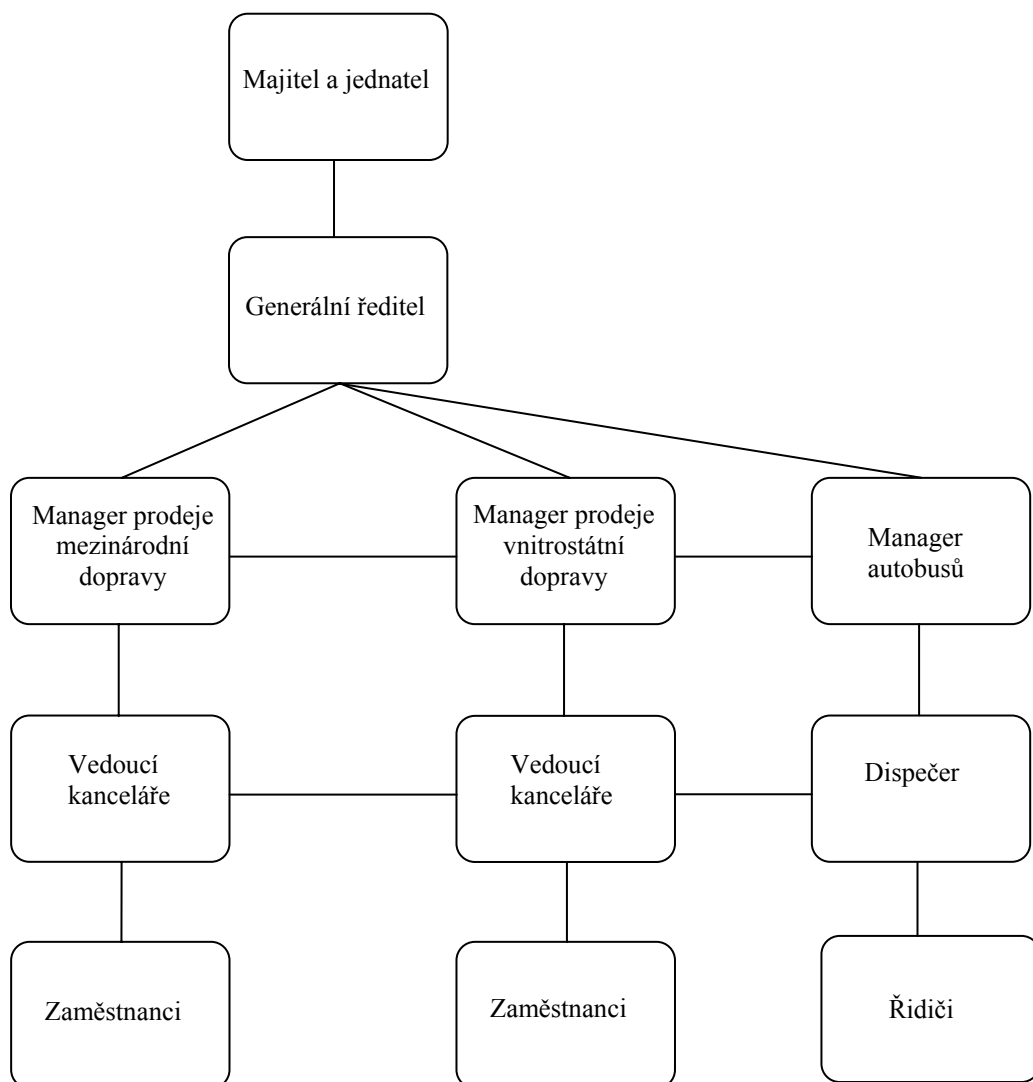
Student Agency, s.r.o. svojí nabídkou dopravních služeb plně pokrývá dostupný trh. Je zaměřena na celou škálu klientů od dětí počínaje po dospělé do sta let konče. Své klienty pochopitelně zvýhodňuje podle věku, např. slevy pro neproduktivní skupiny – studenti, senioři. Také se snaží zaměřit svoji pozornost na rodiny či skupiny cestujících, které opět určitým způsobem zvýhodňuje.

3.4.2.3 Psychografická segmentace

Společnost se snaží oslovit všechny klienty. Nesoustředí se pouze na běžné zákazníky, tj. bez rozdílu věku, výše příjmů či dosaženého vzdělání, ale i na manažery a profesionály, kteří kladou na nabízené služby vysoké požadavky. Z toho důvodu je kladen značný důraz na školení svých zaměstnanců a vysoký stupeň kvality poskytovaných služeb.

3.5 Analýza vnitřního prostředí společnosti

3.5.1 Struktura autobusového oddělení



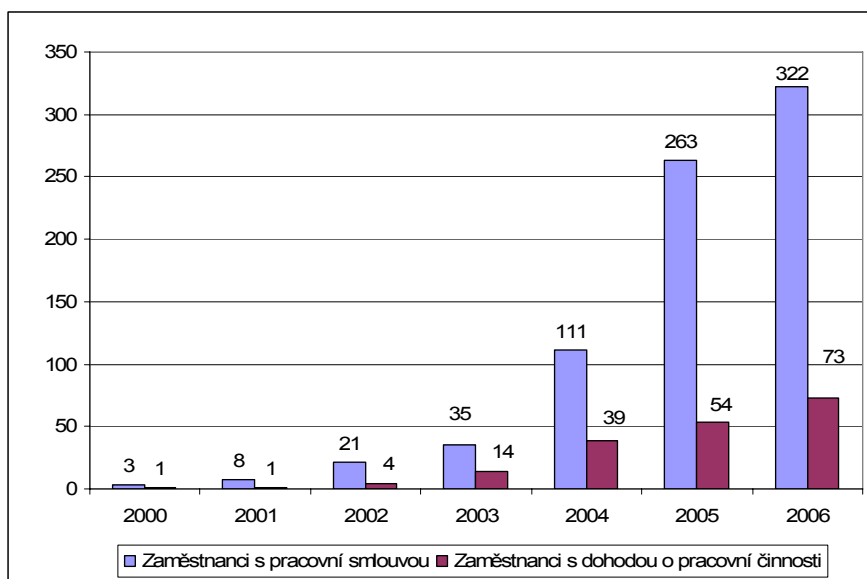
Obr. 7 Struktura autobusového oddělení [vlastní zdroj]

Organizační struktura firmy Student Agency, s.r.o. je pro svojí velikost velmi složitá. Z toho důvodu ve své práci uvádím pro představu pouze strukturu autobusového oddělení. Podobně funguje např. oddělení studijních pobytů, letecké dopravy apod.

Řekla bych tedy, že jde o tzv. výrobkovou strukturu, která vychází z oborového principu. Do jednotlivých strukturálních jednotek se kumulují stejné či podobné služby. Tento typ organizační struktury má své klady i zápory. K výhodám patří ucelené řízení návazných dílčích procesů, cílenější rozvoj vnitřní podnikatelské činnosti a mimo jiné lepší a přehlednější vnitřní hospodaření. Naproti tomu k nevýhodám patří nebezpečí soutěžení mezi dílčími strukturálními jednotkami či snaha o diferencované řízení v té míře, že vznikají potíže při integrovaných informačních a řídicích systémech. [11]

Manažeři a zaměstnanci jednotlivých oddělení mezi sebou komunikují nejen vertikálně ale i horizontálně. K tomu do značné míry slouží kvalitní informační systém.

3.5.2 Vývoj počtu zaměstnanců autobusového oddělení



Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců autobusového oddělení [vlastní zdroj]

Výše uvedený graf znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců od samého začátku zavedení oddělení autobusové dopravy, tj. od roku 2000. K markantnímu rozšíření tohoto oddělení dochází zejména od roku 2004, kdy vznikla vnitrostátní doprava a v následujících letech, kdy docházelo k rozšiřování nabízených linek.

3.5.3 Mise, vize a strategické cíle společnosti Student Agency

Když společnost plánovala proniknutí do vnitrostátní dopravy, stanovila si následující cíle, které se jí daří naplňovat.

3.5.3.1 Mise společnosti

Základním posláním společnosti Student Agency je zajistit luxusní spojení Brna se světem.

3.5.3.2 Vize společnosti

Společnost Student Agency se stala moderním dopravcem, který získal vedoucí postavení v České republice a který:

- vyznává základní hodnoty jako jsou profesionalita, nezávislost, nestrannost a otevřenost
- dosahuje vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb určených širokému spektru uživatelů
- má důvěru a všeobecné uznání domácí veřejnosti
- klade důraz na výkonnost a inovace vnitřních procesů
- využívá moderní informační a komunikační technologie

3.5.3.3 Strategické cíle společnosti

Strategické cíle jsou zaměřeny především na zákazníka. Společnost si uvědomuje, že spokojený zákazník je prvotní cíl, kterého by chtěla dosáhnout, proto si stanovila tyto cíle:

- maximalizovat užitek a komfort cestujících
- zvyšovat prestiž v široké veřejnosti
- inovovat rezervační systémy a technické zařízení autobusů, zvyšovat efektivnost procesů a produktivitu práce, aby co nejvíce uspokojila své zákazníky
- trvale motivovat zaměstnance a dbát o jejich spokojenost

3.5.4 Analýza marketingového mixu

Marketingový mix je souhrnem taktických marketingových nástrojů výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě pomáhají upravit svoji nabídku podle přání zákazníků. Tento klasický model, který se také označuje jako „4P“, je vytvořen zejména pro výrobní podniky. Pro sektor dopravních služeb je vhodnější použít model „6P“, což znamená produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidský faktor a procesy poskytovaných služeb.

3.5.4.1 Mezinárodní osobní doprava jako produkt

Přesnou nabídku služeb v autobusové dopravě, které poskytuje Student Agency Express, jsem popsala v kapitolách 3.2.1 a 3.2.2, kde jsem uvedla jak služby základní, což jsou samotné linky nabízené společností, tak i další očekávané a rozšířené služby, mezi které patří typ a vybavenost autobusů, přítomnost stevardky a další doplňkové služby.

Pokud srovnám služby, které firma nabízela zpočátku na mezinárodních linkách, se službami, které se nabízejí nyní na všech linkách Student Agency Express, je znát veliký pokrok. Je to především proto, že společnost začala provozovat vnitrostátní dopravu o 4 roky později, tudíž měla možnost na základě předchozích zkušeností z mezinárodní přepravy vylepšit své již tak atraktivní služby. Jedná se především o kvalitnější vybavení audio/videosystému, možnost rezervace jízdenky přes internet, jednoznačná identifikace (jednotná barva autobusů). Tyto vylepšené služby včetně nových luxusních autobusů brzy přenesla i na mezinárodní linky.

3.5.4.2 Cenová politika společnosti

Student Agency, s.r.o. založila svoji cenovou politiku na taktice, kdy za standardní ceny nabízí daleko kvalitnější, bezpečnější a komfortnější cestování. Ceny jízdného bývají o něco málo nižší než u konkurenčních linek nebo jsou alespoň srovnatelné, a to právě z toho důvodu, že za běžnou cenu poskytuje mnohem lepší a kvalitnější služby.

Ceny jednotlivých dopravních služeb Student Agency stanovuje dle metody – stanovení ceny podle konkurence, kdy věnuje menší pozornost svým nákladům nebo poptávce. U většiny linek mezinárodní dopravy má stanovenou navíc jednotnou nabídkovou cenu, která ovšem slouží spíše pro účely reklamy. Společnost prezentuje své spoje například následovně: Do většiny evropských měst již od 950,-Kč!

Společnost se samozřejmě snaží motivovat i neproduktivní skupiny zákazníků, takže obvykle své jízdné rozlišuje podle věku cestujícího (dítě, mládež do 26 let, dospělý, senior nad 60 let) a pro zdravotně postižené spoluobčany (držitele průkazů ZTP a ZTP/P).

Také jsou nabízeny různé speciální tarify jízdného, jako například množstevní slevy, skupinové slevy, rodinné slevy, vánoční slevy a jízdné na principu last minute. Uvedu zde pouze dva příklady:

- tarif Speciál 2: Super last moment sleva (jednosměrná jízdenka za 950,- Kč, obousměrná za 1450,- Kč) za podmínek rezervování a zakoupení jízdenky max. 48 hodin před odjezdem, jízdenka je s pevným datem, u obousměrné jízdenky s podmínkou návratu do 7 dnů (tj. v případě Velké Británie), první cesta musí být uskutečněna z ČR
- tarif Speciál 30: zakoupení jízdenky min. 30 dnů před odjezdem, jízdenku lze zakoupit jen na konkrétní termín odjezdu (v případě obousměrné jízdenky i pro zpáteční cestu), jízdenku nelze stornovat ani měnit termín či trasu cesty, zpáteční cestu je nutné uskutečnit nejpozději do 90 dnů ode dne odjezdu

Každá linka Student Agency Express může mít své speciální tarify jízdného.

3.5.4.3 Distribuce služeb mezinárodní dopravy

Rezervace i prodej jízdenek pro Student Agency Express se společnost snaží poskytovat především přes své pobočky a prodejní místa, které má strategicky rozmístěny po celé České a Slovenské republice. Na mezinárodní linky si klient může nejprve telefonicky či pomocí emailu rezervovat místo na určitý termín a teprve poté jízdenku osobně zaplatit na pobočce nebo bankovním převodem, kdy mu je poté zaslána na uvedenou adresu. Vzhledem k tomu, že i přes velmi dobré umístění svých poboček,

nejsou vždy dostupné všem klientů, společnost spolupracuje s širokou řadou provizních prodejců. Jedná se zejména o cestovní agentury, jako např. Čedok, Satur, CKM2000 aj. Na vnitrostátní linky je rezervace možná pouze na základě platby. Jízdenky Student Agency Express se také dají zakoupit přes prodejní systém AMS, který bývá na většině autobusových nádraží.

3.5.4.4 Marketingová komunikace

Této oblasti společnost věnuje vysokou pozornost, neboť si uvědomuje, jak je důležité umět svého klienta oslovit. U mezinárodní dopravy se nejčastěji jedná o reklamní spoty v rádiích, velké billboardy, které se umísťují na autobusová nádraží, a různě velké reklamy na internetových stránkách. Další marketingovou komunikací, kterou společnost hojně využívá, jsou výherní certifikáty na jízdenky do zahraničí, které jsou poskytovány do celé řady soutěží. Využívá i účinné reklamy pomocí spotů, které použije ve všech spojích Student Agency Express, a ve kterých prezentuje další produkty společnosti Student Agency.

Podle mého názoru se společnosti v oblasti marketingové komunikaci jako takové nedá nic vážnějšího vytknout. Uvedla bych pouze tu skutečnost, že společnost ve svých reklamách jen velice málo spojuje dopravu mezinárodní s dopravou vnitrostátní.

3.5.4.5 Lidský faktor v mezinárodní dopravě společnosti

Dlouho se nepovažovali zaměstnanci za prvek marketingového mixu. Přestože mnoho firem uvádí, že zaměstnanci jsou jejich nejcennějším kapitálem, je zřejmé, že tato tvrzení nejsou pouze frází. Jen firma, která si uvědomila význam lidského faktoru při získávání a udržení zákazníků a která tuto skutečnost zohlednila v rámci marketingového mixu, je plně konkurenceschopná. [9]

Společnost Student Agency si tento fakt naštěstí uvědomila a tudíž se snaží soustředit na interní marketing. Ten spočívá v soustavné přípravě a školením svých zaměstnanců a jejich motivaci při poskytování služeb zákazníkům. Školení probíhá každoročně a jedná se o produktové školení, komunikační školení nebo školení pro

řešení krizových situací. Motivací jsou pro zaměstnance různé zaměstnanecké výhody nebo finanční ohodnocení např. za splnění určité kvóty prodeje.

3.5.4.6 Procesy při poskytování dopravních služeb

Procesy zahrnují postupy, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, díky kterým je služba poskytována. Patří sem i pravomoci zaměstnanců a rozhodnutí o účasti zákazníka. V našem případě můžeme rozlišovat např. tyto dílčí procesy: vydání jízdního řádu, objednání a zakoupení jízdenky, vypravení cestujících, vlastní přeprava, vyřízení případných reklamací.

Podle mého názoru jsou všechny procesy u služeb Student Agency Express na vysoké úrovni. Společnost se snaží svým klientům vycházet maximálně vstříc a průběh celé služby od zakoupení jízdenky po samotný výstup cestujícího se snaží pro klienty co nejvíce zjednodušit. Ke svým linkám např. upravuje příjezdy ostatních linek tak, aby svým klientům nabídla širší výběr nástupních míst po celé České a Slovenské republice.

3.6 Zmapování současné marketingové situace na trhu (SWOT analýza)

Silné stránky:

- stabilní zázemí společnosti – na českém trhu firma působí již 14 let
- dlouhodobé zkušenosti v oblasti autobusové dopravy
- dobré jméno firmy
- významná spolupráce s provizními prodejci – síť provizních prodejců se každoročně rozšíří o 30 %, a tak může firma nabídnout své linky v každém větším městě ČR s SR
- nový vozový park
- zajištění bezpečného a kvalitního cestování
- cash flow z provozní činnosti

Slabé stránky:

- finančně nákladný projekt (mzdové náklady, náklady na technické vybavení, finanční leasing apod.)
- daňová zatíženost

Možnosti:

- rozšíření linek o další významná města ČR a SR – např. Karlovy Vary, Zlín, České Budějovice apod.
- vznik nových linek do dalších zemí Evropské Unie – např. Francie, Španělsko, Polsko
- s rozšířením Evropské Unie možnost zavedení nových linek – potenciální trhy jsou Rumunsko, Bulharsko (turistika v těchto zemích, pracovní síly do ČR)
- zlepšení služeb nabízených cestujícím
- růst nových zájemců o programy nabízené Student Agency
- zvýšení prodeje letenek z důvodu vlastního transferového přípoje Praha, Florenc - Praha, letiště Ruzyně

Hrozby:

- značná konkurence a její odpor
- dá se očekávat konflikt při prosazování vlastní trasy a míst zastavení
- jiné možnosti cestování (vlaky, osobní automobily aj.)
- nemožnost splnění všech prezentovaných představ vzhledem k technice
- legislativa, zdlouhavé byrokratické postupy úřadů, dodržování norem EU

4 Měření spokojenosti cestujících Student Agency Express

Jak jsem již dříve několikrát zmínila, pro společnost je jedním z nejdůležitějších cílů, aby měla spokojené zákazníky, což se snaží dosáhnout neustálým zvyšováním hodnoty pro zákazníka. Z tohoto důvodu jsem v rámci své diplomové práce provedla měření spokojenosti zákazníka, neboť to je jediným objektivním způsobem, jak hodnotit efektivnost snah o zvýšení hodnoty pro zákazníka.

4.1 Proces výzkumu

K získání poznatků o spokojenosti zákazníků z poskytovaných služeb společnosti Student Agency jsem využila dotazníkového šetření, které probíhalo ve dnech 2. a 3. 5 2007.

4.1.1 Tvorba dotazníku

Po předchozí analýze současného stavu společnosti Student Agency, jsem po dohodě s vedením společnosti sestavila dotazník, který obsahoval celkem 16 otázek a prostor, kde se mohli sami cestující vyjádřit k daným službám Student Agency Express (viz. příloha č. 2).

První otázka směřovala ke zjištění, jak často cestující využívají spojů Student Agency Express, další čtyři otázky se věnovaly procesům před zahájením samotné cesty, otázky 6 až 10 se týkaly spokojenosti cestujících během cesty. Otázky 11 až 13 byly souhrnného charakteru, dvě z nich sloužily k poznání budoucího chování zákazníků. Poslední tři otázky byly všeobecné otázky segmentace cestujících. Na začátku dotazníku bylo cestujícím srozumitelnou formou vysvětleno, za jakým účelem se toto šetření provádí a také jakým způsobem mají dotazník vyplnit. Pro možnost odpovědi jsem zvolila Likertův formát, kde se cestující k daným otázkám mohli vyjádřit dle stupnice od velice spokojných po velice nespokojené. Poslední kolonka jim dala možnost odpovědět – neznám odpověď.

Celý dotazník jsem předložila třem nestranným osobám nezávisle na sobě, aby posoudily srozumitelnost a vypovídací hodnotu jednotlivých otázek a celkovou formu dotazníku. Všechny osoby s dotazníkem souhlasily.

4.1.2 Výběr vzorku pro dotazníkové šetření

Vzhledem k relativně velkému množství linek, nebylo možné provést dotazníkové šetření na každé lince zvlášť. Z tohoto důvodu byla vybrána vnitrostátní linka Brno – Jihlava – Praha a zpět. Jedná se o první vnitrostátní linku, která byla uvedena do provozu v lednu 2004. Většina cestujících je již velice dobře obeznámena s nabízejícími službami a byli tedy vhodnými kandidáty pro toto šetření. Navíc spoje této linky vedou přes zastávku v Jihlavě, takže vzorek cestujících byl o to pestřejší.

Celkem bylo osloveno 423 cestujících v osmi spojích, dotazníky zodpovědělo 394 dotázaných. Dotazníkové šetření bylo anonymní a zcela dobrovolné.

4.1.3 Zvolená metoda sběru dat

Dotazníky byly rozdány cestujícím stevardkou přímo v autobuse na začátku jejich cesty. Stevardka nejdříve cestující pomocí mikrofону informovala o tomto šetření, poté jim rozdala dotazníky a propisovací tužky, které si po vyplnění mohli ponechat. Dotazníky vybírala v závěru cesty.

4.1.4 Vyhodnocení získaných dat

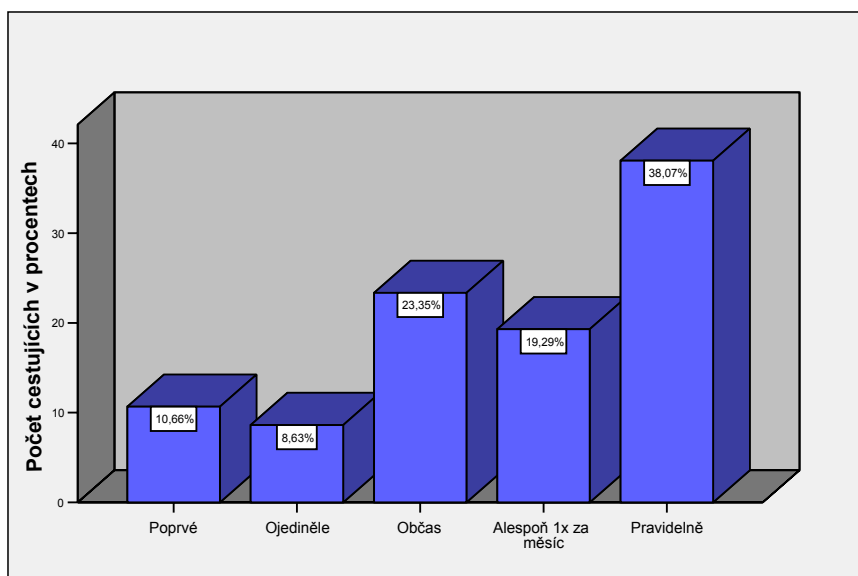
Získaná data jsem důkladně přepsala a následně zpracovala ve statistickém softwarovém programu SPSS 14.0. Pro lepší znázornění jsem ve většině případů výsledky převedla do grafů. U žádného dotazníku nebyly chybějící údaje.

Při prvotním studiu výsledků spokojenosti cestujících bylo patrné, že cestující, kteří jeli autobusem Student Agency Express poprvé, jsou se všemi nabízenými službami nad míru spokojeni a u cestujících, kteří využívají linek pravidelně, tato míra spokojenosti znatelně klesá. Je to určitě dáno většími zkušenostmi se všemi službami, které zákazníci mohou využívat. Celkový dojem ze šetření je ovšem dobrý. Nejhorší

výsledek výběrového průměru jednotlivých otázek byl 3,4, tzn. že se stále pohybuje v oblasti neutrálních spíše pozitivních dojmů, a to je velice optimistické.

4.1.4.1 Pravidelnost využívání linek Student Agency Express

Z vyhodnocení první otázky, která se týkala pravidelnosti využívání linek Student Agency Express, vyplývá, že téměř čtyřicet procent zákazníků cestuje se Student Agency pravidelně a dohromady asi dalších čtyřicet procent alespoň několikrát do roka. Pouze necelých dvacet procent cestujících uvedlo, že daným spojem jedou poprvé nebo ojedinele (viz. graf 3). Dá se předpokládat, že zákazníci užívají těchto spojů kvůli práci případně studiu. Domnívám se, že toto zjištění je pro společnost velice pozitivní, neboť mohou využívat výhod strategie stálého zákazníka, které jsou zmíněny v kapitole 2.3.2.1.

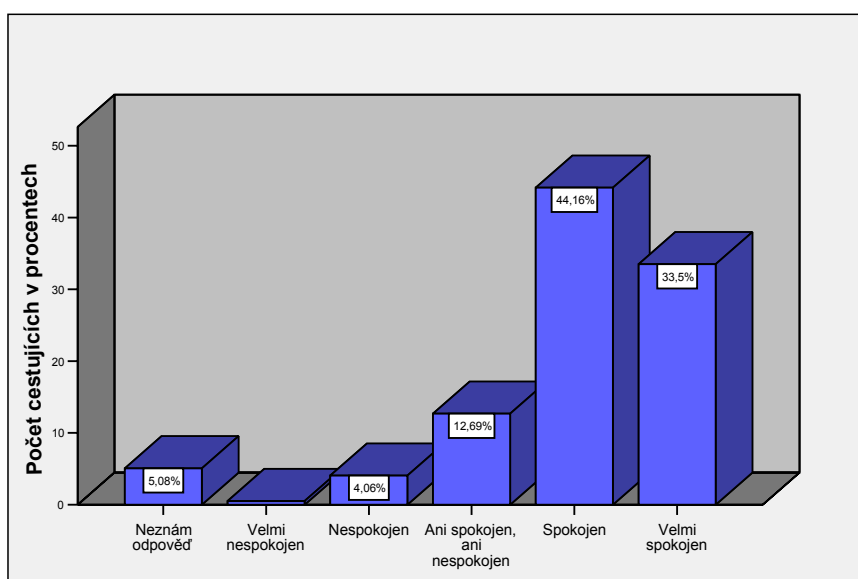


Graf 3 Pravidelnost využívání linek Student Agency Express [vlastní zdroj]

Pokud by probíhalo dotazníkové šetření na linkách mezinárodní dopravy, zcela jistě by nevyšly takto optimistické čísla. Je to z důvodu, že se u mezinárodních linek většinou jedná o velké vzdálenosti a musíme tedy počítat s tím, že se cestující v daných zemích budou zdržovat delší dobu (např. tři měsíce a déle) nebo tam nebudou jezdit tak často. Proto již u využití linky 2x ročně lze hovořit jako o pravidelném cestování.

4.1.4.2 Spokojenost s rezervačním systémem

Druhá otázka se zabývala spokojeností cestujících s rezervačním systémem. Týkala se i jednotlivých možností, jak si zákazníci mohou rezervovat otevřené či kreditové jízdenky (např. rezervace jízdenek přes internet, pomocí SMS apod.). Z uvedeného grafu 4 vyplývá, že téměř 44 % cestujících je spokojeno s daným systémem a 33 % je velmi spokojeno. Nespokojenou či neutrální část tvoří necelých 18 % a pouze osm cestujících neumělo na tuto otázku odpovědět, neboť například nemuseli mít s daným systémem osobní zkušenost.



Graf 4 Spokojenost cestujících s rezervačním systémem [vlastní zdroj]

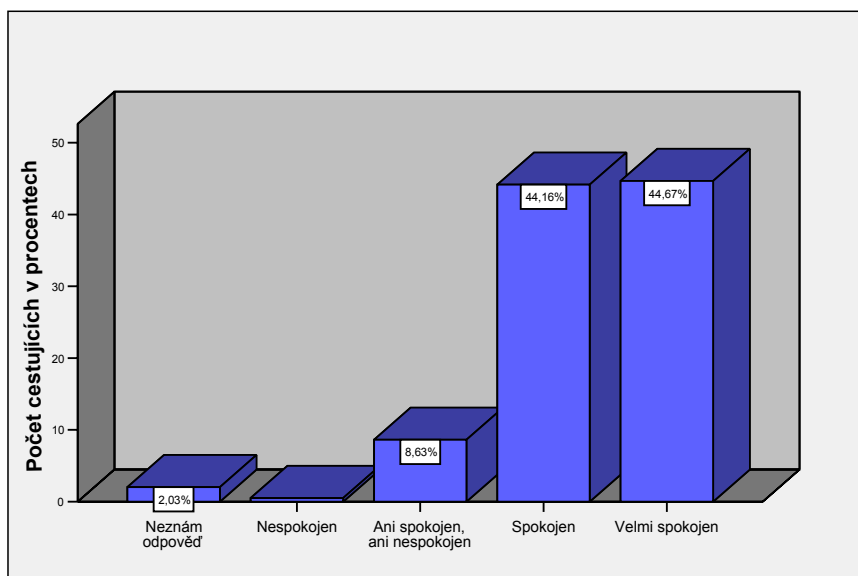
Na první pohled by se mohlo zdát, že se jedná o velice pozitivní výsledek. Alarmující je ovšem fakt, že při zhodnocení dat pomocí výběrového průměru vyšel čtvrtý nejhorší výsledek z celého šetření s poměrně vysokou směrodatnou odchylkou 1,2 a zároveň asi jedna osmina cestujících se v prostoru pro negativní připomínky vyjádřila, že nejsou spokojeni s možností rezervace jízdenek přes internet. Ve všech případech se jednalo o klienty, kteří cestují s linkami Student Agency Express pravidelně, jsou vlastníky kreditových či otevřených jízdenek a mají zájem si tyto jízdenky rezervovat dlouhodobě dopředu. Momentálně jim to ovšem systém neumožňuje. Rezervace jsou možné maximálně měsíc dopředu. Navíc nové spoje v systému nabíhají ve zcela nepravidelných intervalech, takže cestující jsou nuceni

neustále sledovat rezervační systém. Toto samozřejmě přivádí do nevýhody ty klienty, kteří nemají přímý přístup k internetu.

Některé stížnosti byly i ohledně rezervací přes SMS a to zejména pro situace, kdy je požadovaný spoj obsazený a cestující je nucen posílat nové a nové zprávy, aby zjistil, který spoj je volný. Přestože se jedná o bezplatnou službu v rámci rezervací, za každou odeslanou SMS s dotazem klient platí běžný tarif svému operátorovi a tudíž tyto SMS navíc jsou pro něj značně neekonomické. Je třeba si uvědomit, že zákazník si pomocí SMS rezervuje jízdenku otevřenou či kreditovou, které jsou ve většině případů cenově zvýhodněny. V případě neúspěšné zprávy tuto výhodu ztrácí a může se stát, že se pro něj tato forma rezervace stane neatraktivní, a to může například vést k většímu zatížení prodejních míst.

4.1.4.3 Spokojenost s typy jízdenek

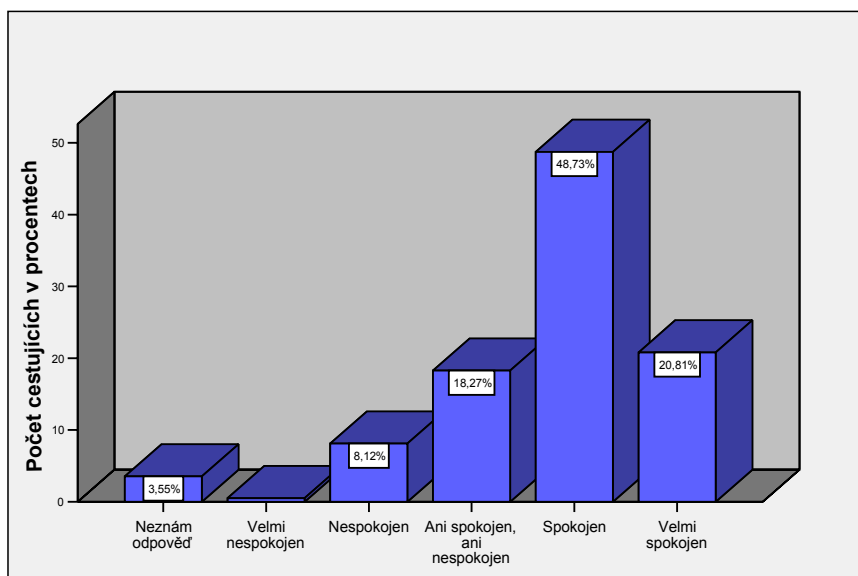
Hodnocení dotazu ohledně toho, zda jsou cestující spokojeni s typy jízdenek, vyšlo velice kladně. Zhruba 45 % cestujících je velmi spokojeno a téměř stejné procento cestujících je spokojeno. Necelých devět procent se k této otázce postavilo neutrálně, dva cestující byly nespokojeni a osm klientů neumělo na danou otázku odpovědět. Jedná se o velice dobrý výsledek a tudíž v této oblasti může být společnost spokojená.



Graf 5 Spokojenost cestujících s typy jízdenek [vlastní zdroj]

4.1.4.4 Spokojenost se sítí prodejních míst

Spokojenost cestujících se sítí prodejních míst patří ke krizovým otázkám, na které jsem zaměřila svoji pozornost především. Výběrový průměr tohoto znaku spokojenosti je 3,7 se směrodatnou odchylkou 1,1. Přestože téměř 49 % cestujících je spokojeno a zhruba 21 % je velmi spokojeno, znepokojující by mohlo být, že asi 30 % klientů má neutrální názor nebo jsou nespokojeni. Vysoké hodnoty spokojenosti jsou zřejmě dány tím, že většina zákazníků využívala spojů Brno – Praha (viz graf 18). V obou těchto městech má společnost své pobočky a několik prodejních míst, a proto tito cestující nemají s koupením jízdenek větší problém. Naopak zákazníci, kteří bydlí mimo města, kde má společnost prodejní místa, tyto problémy mají. Společnost sice umožňuje prodej jízdenek na všechny svoje linky přes rezervační systém AMS, který bývá na většině autobusových nádražích. Přes tento systém ale cestující nemohou získat otevřené nebo kreditové jízdenky, které jsou obvykle cenově zvýhodněné.



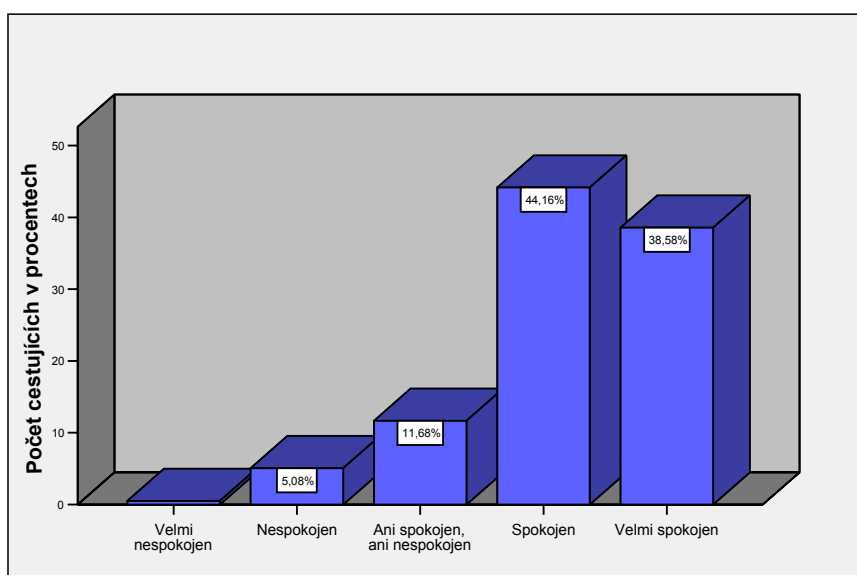
Graf 6 Spokojenost cestujících se sítí prodejních míst [vlastní zdroj]

4.1.4.5 Spokojenost s organizací při odjezdu autobusů

Pátá otázka se týkala toho, jak jsou zákazníci spokojeni s organizací před samotným odjezdem autobusu. Např. zda jsou dobře označena nástupní místa, zda označení autobusu je viditelné a pochopitelné pro cestující, zda je jasný průběh

odbavování apod. Tato otázka vyplývá ze skutečnosti, že na nádraží často přijíždí velké množství autobusů Student Agency Express ve stejný čas, neboť například spoje jsou uspořádány tak, že mají na sebe návaznost nebo jsou přidány posilové spoje. V těchto případech může dojít ke značné nepřehlednosti a pro cestující může být velmi problematické najít právě ten svůj správný autobus.

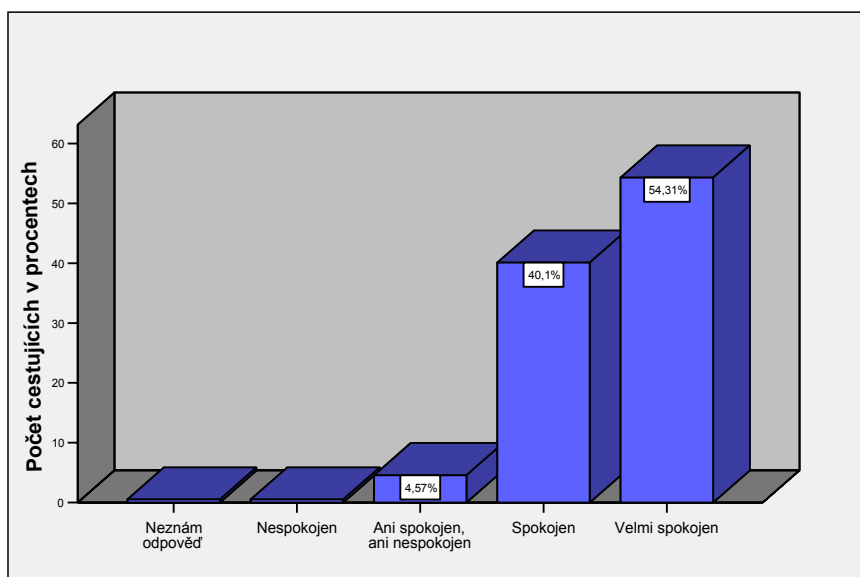
Hodnocení této otázky ovšem dopadlo překvapivě dobře, jak je patrné i z grafu 7. Přes osmdesát procent je cestujících je spokojeno nebo velmi spokojeno. Necelých 11 % mělo na danou otázku neutrální názor a pět procent bylo nespokojeno. Tito cestující vyjádřili svoji nespokojenost právě v souvislosti nepřehledné situace v případě, že je na nádraží více autobusů.



Graf 7 Spokojenost cestujících s organizací při odjezdu autobusů [vlastní zdroj]

4.1.4.6 Spokojenost s profesionalitou zaměstnanců

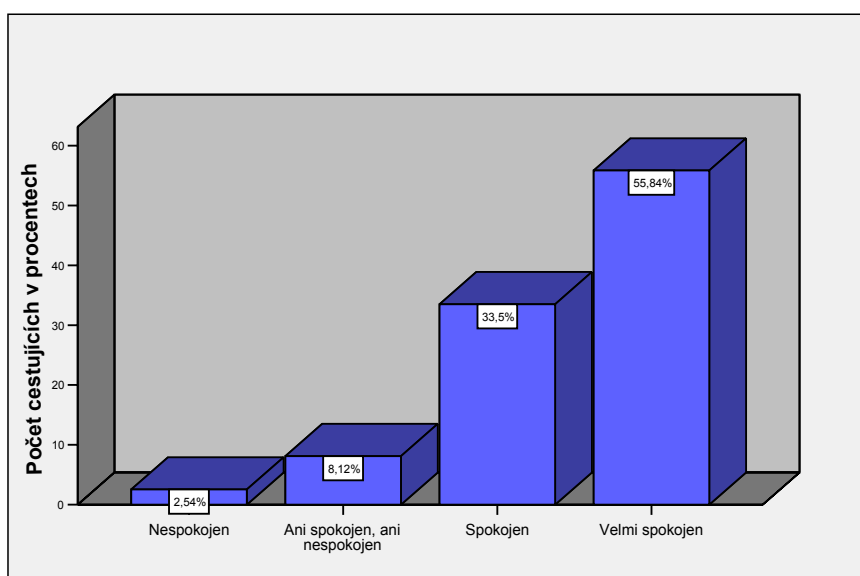
Hodnocení spokojenosti s profesionalitou zaměstnanců získalo jeden z nejlepších výsledků vůbec. Výběrový průměr je 4,5 se směrodatnou odchylkou 0,7. Tento výsledek je pro společnost vynikající vizitka, neboť zaměstnanec je ten, který je klientovi nejbližší a tudíž má na klienta přímý vliv. Zvláště v osobní dopravě je důležité, aby zákazník cítil, že je v péči profesionálů a že jim může důvěřovat. Výsledky hodnocení jsou uvedeny v grafu 8.



Graf 8 Spokojenost cestujících s profesionalitou zaměstnanců [vlastní zdroj]

4.1.4.7 Spokojenost s vybavením autobusů

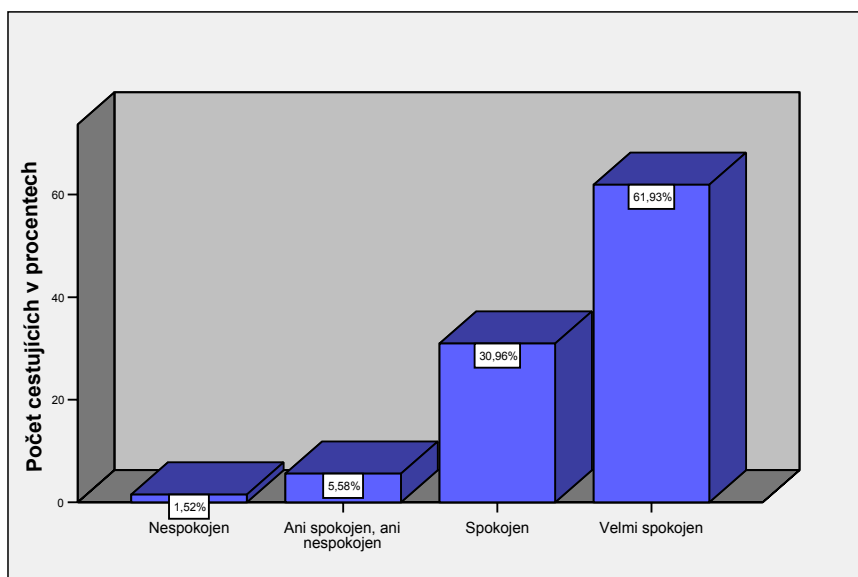
Hodnocení spokojenosti cestujících s vybavením autobusů dopadlo také velmi pozitivně. Pouze necelá tři procenta cestujících se k dané otázce vyjádřila nespokojeně a asi 8 % má neutrální názor. Všechny autobusy společnosti jsou konstruovány na dálkové spoje, proto by měli být pro cestující maximálně pohodlné.



Graf 9 Spokojenost cestujících s vybavením autobusů [vlastní zdroj]

4.1.4.8 Spokojenost se službami zdarma

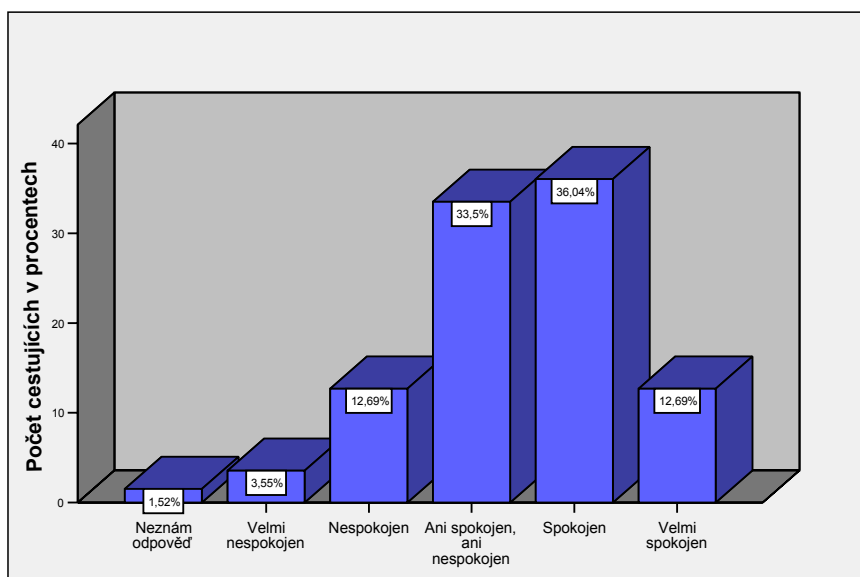
Vyhodnocení otázky spokojenosti cestujících s nabízenými službami zdarma vyšlo stejně jako otázka č. 6, tj. výběrový průměr je 4,5 se směrodatnou odchylkou 0,7. Vzhledem k tomu, že především na těchto službách společnost postavila svoji strategii, která měla veliký úspěch, je to velice pozitivní výsledek. Spokojenost vyjádřilo přes devadesát procent. Nespokojeno bylo pouze 6 cestujících z celého šetření.



Graf 10 Spokojenost cestujících s nabízenými službami zdarma [vlastní zdroj]

4.1.4.9 Spokojenost s audio/videosystémem

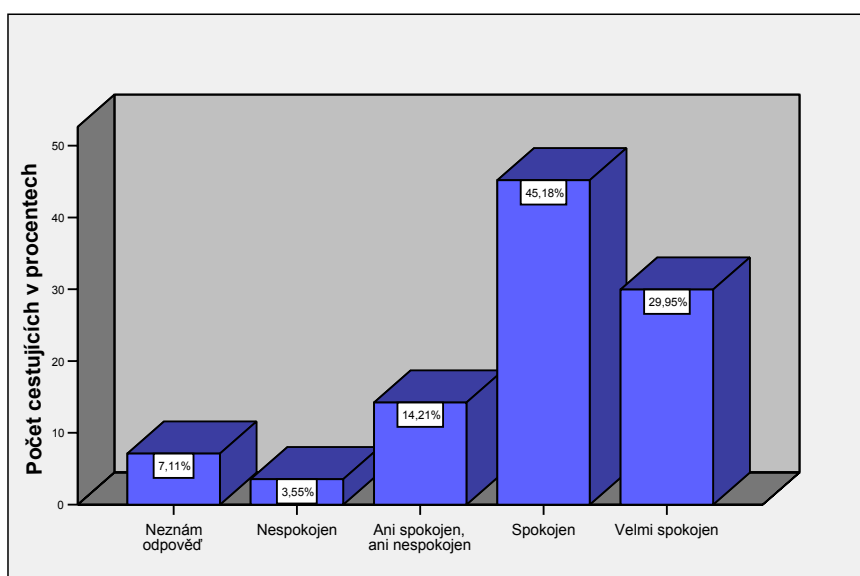
Devátá otázka řešila spokojenost cestujících s audio/videosystémem, zejména pak spokojenost s nabídkou filmů a audionahrávek. Tato otázka získala nejnižší hodnocení z celého dotazníkového šetření. Výběrový průměr měla 3,4 s poměrně velkou směrodatnou odchylkou 1,1, která poukazuje na to, že se názor cestujících trochu rozcházel. Výsledky jsou uvedeny v grafu 11. Mnoho cestujících se také v prostoru pro negativní připomínky vyjádřilo, že audio/videosystém používaný v autobusech je nedokonalý, velice často i poruchový. Stěžovali si také na kvalitu rádií. Dále připomínali, že společnost pouští neustále ty samé filmy a nemění se ani audionahrávky. Vzhledem k tomu, že se jedná o další oblast, na které společnost postavila svoji taktiku, neměla by výsledky této otázky podcenit.



Graf 11 Spokojenost cestujících s audio/videosystémem [vlastní zdroj]

4.1.4.10 Spokojenost s výstupními místy

Desátá otázka, která se týkala spokojenosti cestujících s výstupními místy v návaznosti na jejich případné další spoje či městskou hromadnou dopravu, měla také horší hodnocení. Výběrový průměr vyšel 3,8 se směrodatnou odchylkou 1,3. Z grafu 12 je patrné, že zhruba 75 % cestujících je spokojeno nebo velmi spokojeno.

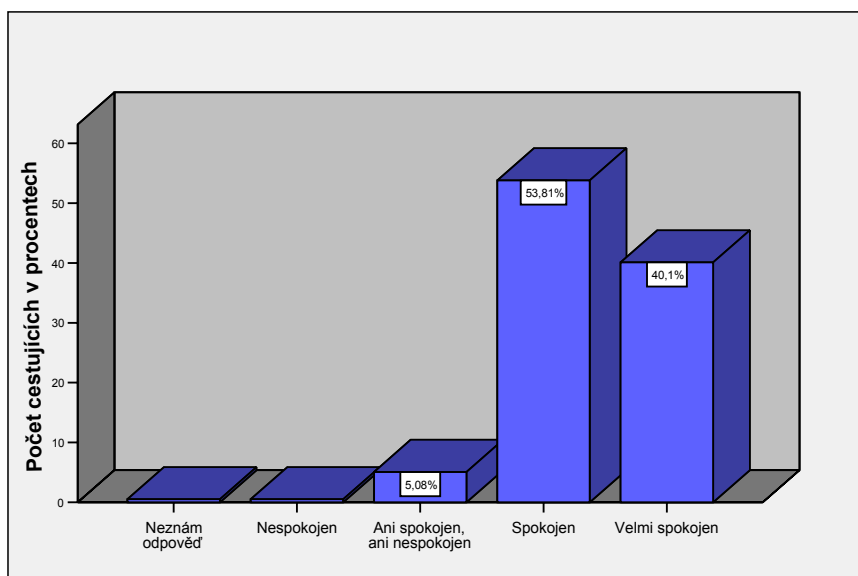


Graf 12 Spokojenost cestujících s výstupními místy [vlastní zdroj]

Více jak 14 % cestujících zastává na danou otázku neutrální postoj, zhruba 4 % jsou nespokojená a asi 7 % neumělo na tuto otázku odpovědět.

Výběr nástupních a výstupních míst není nikdy lehký úkol. Vždy je třeba zvážit, jakou polohu má dané nádraží, zda je dostupné z hlediska městské hromadné dopravy, zda má dobré sociální zázemí apod.

4.1.4.11 Celková spokojenost s linkami Student Agency Express

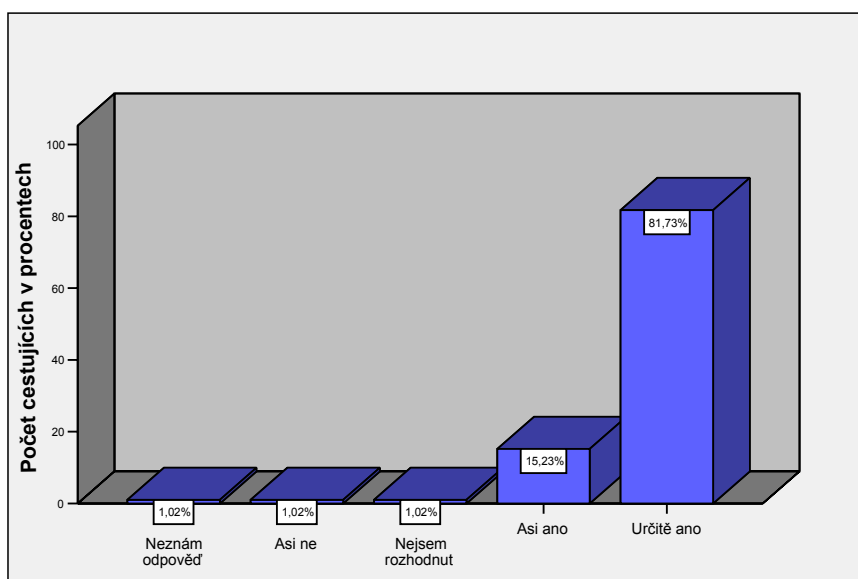


*Graf 13 Celková spokojenost cestujících s linkami Student Agency Express
[vlastní zdroj]*

Jedenáctá otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost cestujících se službami Student Agency Express. Přestože při hodnocení jednotlivých znaků spokojenosti cestující občas vyjádřili s něčím nějaký nesouhlas, celkovou spokojenost hodnotili velice kladně. Přes 53 % cestujících bylo spokojeno a asi 40 % velmi spokojeno s danými službami. Pouze 5 % cestujících zastávalo neutrální názor a dva zákazníci byli nespokojeni. Jedná se o vynikající hodnocení, na které společnost Student Agency může být právem pyšná!

4.1.4.12 Využití služeb Student Agency Express v budoucnu

Dvanáctá otázka se týkala budoucího chování zákazníků. Dotazovala se, zda využijí služeb Student Agency Express i v budoucnu. I zde je velmi pozitivní výsledek pro společnost, neboť přes 81 % cestujících odpovědělo, že těchto služeb zcela určitě využijí. Přes 15 % řeklo, že asi znovu využijí služeb, jedno procento nebylo rozhodnuto, jedno procento by znovu služeb nevyužilo a jedno procento neumělo na danou otázku odpovědět.

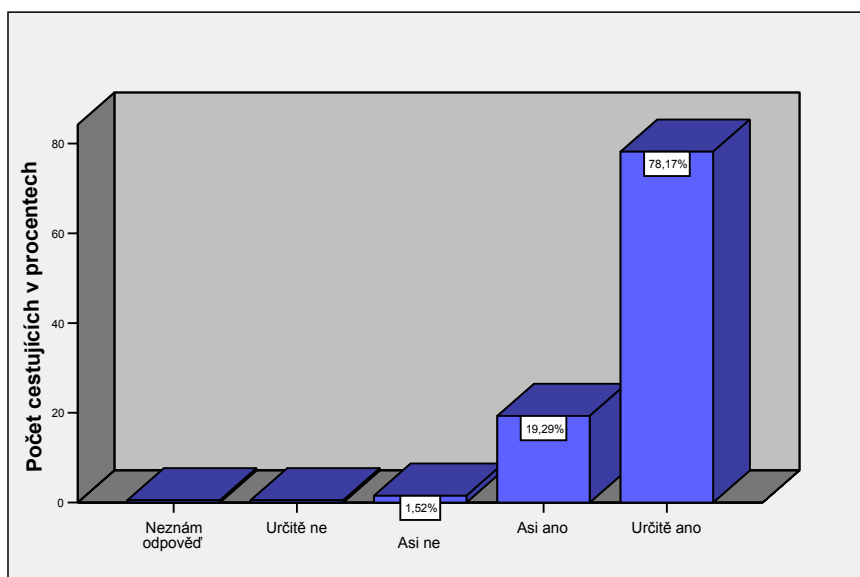


Graf 14 Využití služeb Student Agency Express cestujícími i v budoucnu [vlastní zdroj]

4.1.4.13 Doporučení služeb novým potenciaálním klientům

Vzhledem k tomu, že doporučení určitých výrobků a služeb je většinou neúčinnější a zároveň nejlevnější reklamou, rozhodla jsem se v dotazníku formulovat otázku, zda by cestující doporučili služby Student Agency Express novým potenciaálním klientům.

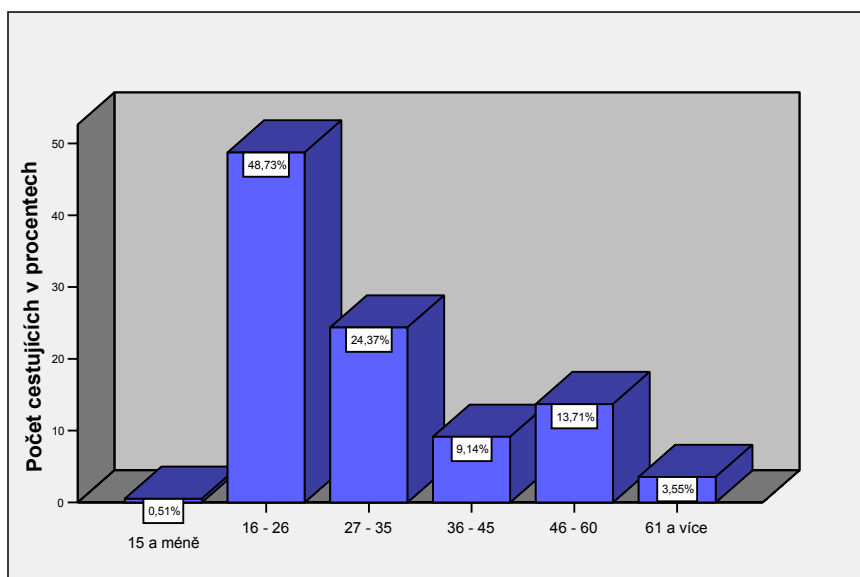
Výsledek je opět velmi kladný, neboť asi 78 % cestujících by služby určitě doporučilo a skoro 20 % cestujících by služby asi doporučilo. Asi 2 % cestujících by služby nedoporučilo (viz. graf 15).



Graf 15 Doporučení služeb novým potenciaálním klientům [vlastní zdroj]

4.1.4.14 Věková kategorie cestujících

Aby společnost měla lepší představu, kteří cestující využívají její služby a mohla toho náležitě využít, umístila jsem do dotazníků i segmentační otázky. První se věnovala věku.



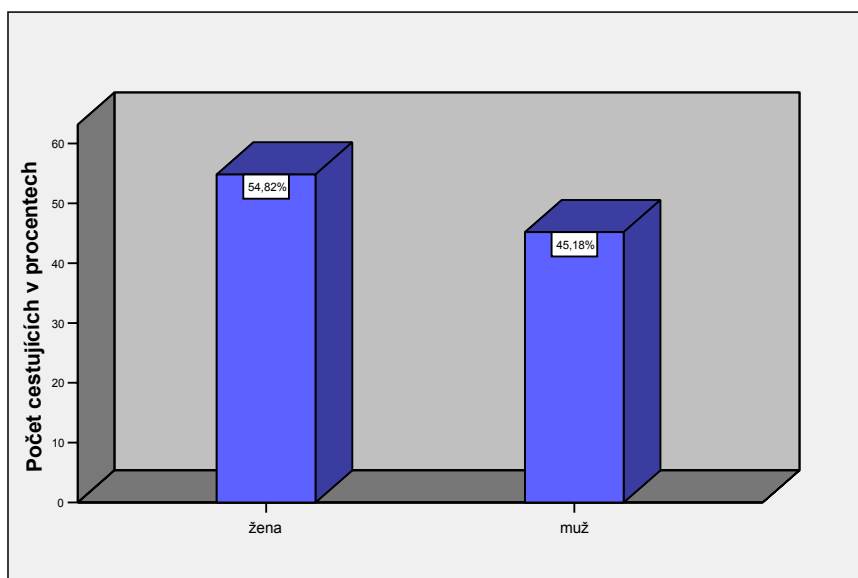
Graf 16 Věková kategorie cestujících Student Agency Expressu [vlastní zdroj]

Z grafu 16 vyplývá, že nejvíce služeb společnosti využívají mladí lidé ve věku od 16 do 26 let včetně, jejich skupinu tvoří téměř 49 % cestujících. Dá se předpokládat, že se jedná většinou o studenty. Druhou početně největší skupinou jsou lidé od 27 do 35 let, kteří pravděpodobně cestují za prací. Může se jednat o zákazníky, kteří ještě nemají své rodiny a jsou ochotní cestovat za prací i na delší vzdálenosti. Zhruba 14 % cestujících bylo ve věku od 46 do 60 let včetně, asi 10 % cestujících ve věku od 36 do 45 let včetně, asi 5 % cestujících, kteří byli starší 61 let a dva cestující byli mladší patnácti let.

4.1.4.15 Zastoupení mužů a žen mezi cestujícími

Další otázka řešila zastoupení mužů a žen mezi cestujícími na linkách Student Agency Express. Překvapivě autobusové dopravy využívá téměř o 10 % více žen než mužů (viz. graf 17). Je to zřejmě dáno tím, že muži dávají přednost automobilům, zatímco ženy zase až tak rády neřídí a proto se raději svěří do rukou profesionálů.

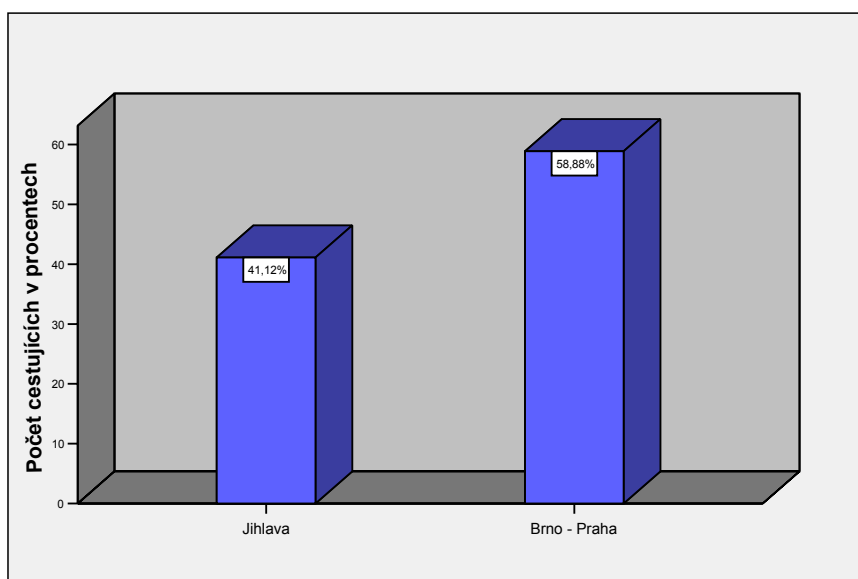
Tohoto zjištění může společnost využít dvojím způsobem. Buď se může zaměřit na muže a přesvědčit je o pohodlí a bezpečí při využívání autobusové dopravy nebo se může zaměřit na ženy a nabídnout jim nové služby zaměřené přímo pro ně.



Graf 17 Zastoupení mužů a žen na linkách Student Agency Express [vlastní zdroj]

4.1.4.16 Druh spoje

Níže uvedený graf 18 pouze kopíruje systémové nastavení blokačí počtu míst v autobusech na linkách Brno – Jihlava, Jihlava – Praha a Praha – Brno a zpět. Je evidentní, že téměř o 20 % je na jihlavských linkách méně míst k rezervaci. Tuto situaci cestující z jihlavských spojů velice často kritizovali v prostoru pro negativní připomínky. Zde také uváděli, že by přivítali, kdyby do Jihlavy zajíždělo více spojů Student Agency Express.



Graf 18 Spoj, který cestující momentálně využívali [vlastní zdroj]

4.2 Využití získaných výsledků v praxi

Díky dotazníkovému šetření jsem získala cenné výsledky, neboli vypovídací hodnotu o tom, jaký názor na dané služby Student Agency Express mají zákazníci na lince Brno – Jihlava – Praha a zpět. Vzhledem k tomu, že jakékoliv negativní tendence ve vývoji míry spokojenosti by měly být chápány jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy a zejména jako vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování, věnuji tuto část pro návrhy, které by mohli pomoci tuto míru spokojenosti zdokonalit.

Návrhy se budou týkat převážně výše zmiňované linky Brno – Jihlava – Praha a zpět. V případě, že by se měly návrhy podat na všechny linky, bylo by nutné, aby

na každé z těchto linek proběhlo dotazníkové šetření zvláště, neboť každá linka je specifická a má svůj okruh zákazníků, přestože základní služby jsou na všech linkách stejné.

Celkové hodnocení měření spokojenosti zákazníků dopadlo velmi dobře, jak je patrné v kapitole 4.1.4.11, přes devadesát procent cestujících bylo spokojeno nebo dokonce velmi spokojeno s nabízenými službami. Přesto ze šetření vyplynuly některé problematické okruhy, na které by se společnost měla zaměřit a které bych chtěla zmínit v návrhové části své práce.

4.2.1 Zdokonalení rezervačního systému

První návrh se týká rezervačního systému. Tento systém byl vyvinut přímo společností Student Agency na IT oddělení, tzn. že byl vytvořen přímo na přání a požadavky autobusového oddělení a dá se říci, že svůj účel splňuje.

Na základě dotazníkového šetření ovšem vyplynulo, že cestující nejsou příliš spokojeni s možností rezervace přes internet. Jak již bylo zmíněno, nespokojenými klienty byli cestující, kteří cestují s linkami Student Agency Express pravidelně, jsou vlastníky kreditových či otevřených jízdenek a mají zájem si tyto jízdenky rezervovat dlouhodobě dopředu. Systém jim to ovšem neumožňuje. Rezervace jsou možné maximálně měsíc dopředu a nové spoje v systému nabíhají ve zcela nepravidelných intervalech.

Je to dáno tím, že nabídka nových spojů nenabíhá v rezervačním systému automaticky, ale provádí ji jeden ze zaměstnanců, který má současně na starosti i řadu jiných povinností. Z tohoto důvodu dochází k nepravidelným intervalům v zadání nových spojů a následně k nespokojenosti klientů užívající tento systém.

Doporučila bych tuto nabídku zautomatizovat. Vzhledem k tomu, že společnost si rezervační systém vyvíjela a spravuje sama, nebude tím tento návrh nijak finančně náročný, navíc se jedná spíše o „kosmetickou úpravu“ daného systému. Navrhuji, aby se nové spoje načítaly alespoň dva měsíce dopředu ve zcela pravidelných intervalech, například od půlnoci dne 1. 4. 2007 by se načetly všechny spoje na den 1. 6. 2007.

Další návrh opět řeší pouze drobné úpravy rezervačního systému, které nejsou nijak finančně náročné. Týká se zmiňovaných problému s rezervacemi přes SMS, kdy je požadovaný spoj obsazený a cestující je nucen posílat neustále nové a nové zprávy, aby zjistil, který spoj je volný.

Tato problematika, která vede ke značným stížnostem, se může jednoduše vyřešit tím, že by cestující v obdržené SMS zprávě dostal informaci krom toho, že jím požadovaný spoj je obsazený, i nabídku nejbližších volných spojů. V této nabídce by neměly být uvedeny pouze spoje, které jsou nejbližší volné po konkrétním požadovaném spoji, ale alespoň jeden před požadovaným spojem. Samozřejmě je nutné, aby systém dodržel časovou logiku. Není možné nabízet spoj, který už je odjetý.

4.2.2 Navýšení spojů

Danou problematiku rezervačního systému by částečně řešila širší nabídka spojů Brno – Jihlava – Praha a zpět nebo alespoň navýšení blokáci počtu míst v jednotlivých autobusech pro cestující z/do Jihlavy, neboť se jednalo většinou právě o cestující z jihlavského spoje, kteří byli se systémem nespokojeni. Zákazníci spojů Brno – Praha tuto situaci tolik nevnímají, neboť jim odjíždějí spoje téměř každou půl hodinu a tudíž nejsou nuceni tolik své místo v daném spoji obhajovat.

V případě, že by došlo k navýšení spojů přes Jihlavu, opět by to nebylo pro firmu nijak nákladné, neboť by k tomu nepotřebovala pořizovat nový autobus apod., pouze by pár dalších spojů Brno – Praha stavělo také v Jihlavě. Vzhledem k tomu, že společnost již má licenci na tuto linku, stačí nové spoje na lince ohlásit.

Za úvahu stojí také pouhé navýšení počtu míst v jednotlivých autobusech. Momentálně jsou pro cestující na lince Brno – Praha určeny 2/3 míst v jednom spoji a pro cestující z/do Jihlavy pouze 1/3 míst, takže je logické, že místa pro cestující na jihlavské lince jsou velice rychle obsazena.

Tento návrh by samozřejmě musel být zvážen z hlediska výnosů. Společnost si musí uvědomit, jaký by tento návrh měl přínos nejen pro její klienty, ale i pro ni samotnou. Tato otázka je již ale pro finanční oddělení.

4.2.3 Rozšíření sítě prodejních míst

Dalším návrhem na základě získaných informací z dotazníkového šetření je rozšíření sítě prodejních míst tak, aby si klienti mohli koupit jízdenku nejen v místech, kde má společnost momentálně své pobočky či prodejní místa.

Založení dalších nových poboček je samozřejmě finančně náročné, i když se společnost snaží, aby měla své pobočky v každém českém městě, do kterého zajíždí její linky. Pobočky nezřizuje pouze z důvodu své autobusové dopravy, ale především k možnosti zpřístupnit klientům své další služby (např. jazykové, pracovní pobyt v zahraničí).

Společnost zatím stále nemá pokryta všechna města, proto bych navrhovala rozšířit prodejní místa díky provizním prodejčům. Společnost již řadu let spolupracuje s velkou škálou provizních prodejců, kteří společnosti zprostředkovávají prodej mezinárodních jízdenek za určitou provizi. Z toho důvodu společnost vyvinula on-line systém pro tyto prodejce, aby jim prodej ulehčila. Těchto kontaktů a prodejního systému by se dalo využít i ve vnitrostátní dopravě. Samozřejmě není nutné kontaktovat všechny její prodejce s žádostí o prodej vnitrostátních jízdenek, nemuselo by to být výhodné ani pro jednu ze stran. Společnost by si v tomto případě musela určit, kde svá prodejní místa nejvíce postrádá a kontaktovat svého prodejce přímo v tomto městě. Také je nutné zvážit výši provize, aby náklady nepřevýšily přínosy z tohoto projektu.

4.2.4 Možnost rezervace a zakoupení jízdenky přes internet

Internet je revoluční technologií nového tisíciletí. Poskytuje obchodníkům i zákazníkům možnost vysokého stupně propojení, umožňuje jim sdílet nebývalé množství informací během několika málo operací na počítači. Firmy se tomuto novému trendu musí přizpůsobit, pokud chtějí zůstat konkurenceschopné.

Společnost již řadu let využívá internetu pro tzv. e-marketing. Vytvořila vlastní webové stránky, na kterých svým zákazníkům představuje veškeré své nabízené služby, ale především se je snaží motivovat ke vzájemné komunikaci. Toho dosahuje tím, že na svých webových stránkách nabízí katalog, různé rady a tipy pro nákup (např. využití

konkrétního spoje) a příležitostné akce a soutěže. E-marketing provádí i prostřednictvím e-mailů a on-line reklamy.

Společnost ovšem jen velmi málo využívá internetu k vlastnímu prodeji. Konkrétně, cestující již sice mají možnost rezervovat si otevřenou či kreditovou jízdenku pomocí internetu, ale vlastní jízdenku si přes internet stále ještě zakoupit nemohou.

V dnešní době internet využívá stále více lidí. Již to není záležitost pouze mladých lidí či počítačových géniů. Dnes se jen velmi málo lidí chce opouštět pohodlí svého domu nebo kanceláře k návštěvě tzv. kamenného obchodu, aby si mohli zakoupit jízdenku, když mají možnost tu samou jízdenku rezervovat a zakoupit přes internet. V tomto ohledu společnost ještě značně pokulhává. Prodej konečným spotřebitelům neboli B2C (business to consumer) je jednou z hlavních oblastí elektronického obchodování, na kterou by se společnost Student Agency měla zaměřit.

Bohužel nedokážu vyčíslit, jak velkých investic do rozšíření stávajícího on-line systému by bylo zapotřebí. Tento projekt by ale měl zcela jistě vysokou návratnost. Společnost by měla nejen možnost vytvářet nové silné vztahy se zákazníky, ale především by dosáhla snížení administrativních nákladů, zvýšení rychlosti samotné rezervace a zefektivnění distribučních cest. Tímto způsobem by docházelo i ke snížení chyb, které se stávají při ručním zadávání. Navíc nabízí i větší flexibilitu, neboť se v něm snadněji dají upravovat aktuální změny, např. změny nástupních míst, cen apod.

4.2.5 Zdokonalení audio/videosystému

Největší nespokojenost společnost projevila se stávajícím audio/videosystémem v autobusech. Přestože se jedná o nadstandardní službu, kterou společnost poskytuje svým klientům zcela zdarma, je to jedna z marketingových taktik, kterou společnost využila k přilákání svých zákazníků a proto by měla být dokonalá. V jiném případě může na cestujícího působit dojmem, že jde jen o tzv. pozlátko a reklamní trik.

Cestující si momentálně stěžovali především na častou poruchovost, malou nabídku filmů, neměnné audiozáznamy a nefunkční rádia.

Co se týče sortimentu nabízených filmů a audionahrávek, společnost uznává, že se jedná o velice komplikovanou situaci. Společnost v autobusech promítá filmy z dílny společností Warner Bros a Bontonfilm, které jsou dominantními společnostmi v oblasti filmové distribuce. Tyto filmy jsou legálně pronajaty za účelem veřejné projekce a společnost Student Agency hradí veškerá práva pro tyto účely. Bohužel však počet titulů, u kterých je možná veřejná produkce, jsou k dispozici na DVD a zároveň jsou vhodné k promítání v autobusech, je omezený. Z toho důvodu se stává, že pravidelní cestující vidí některé filmy opakovaně. Společnost se snaží databázi postupně obměňovat, jde mimo jiné o dost nákladný projekt.

Společnost by se proto měla aspoň zaměřit na odstranění poruchovosti jednotlivých přehrávačů a také především na audionahrávky. Měla by zajistit, aby se audionahrávky v jednotlivých autobusech obměňovaly (momentálně je v každém autobuse nastaven určitý počet audiozáznamů, které se nedají měnit).

Také by se měla zaměřit na systém rádií. Jak již bylo několikrát zmíněno, ten stávající není příliš vhodný. Rádia jsou centrálně laděna pro všechna sedadla vpředu u řidiče, přičemž řidič během jízdy nemůže ovlivnit kvalitu zvuku naladěných stanic. Rádia jsou jednoduše naladěna na určitou stanici a během jízdy se toto ladění nemění, tudíž se stává, že se tyto stanice dají poslouchat pouze na začátku a na konci jízdy, kdy autobus dojíždí do určené stanice, kde je opět kvalitní signál dané stanice.

Umístila bych proto rádia přímo do panelů, která jsou u sedadel cestujících, aby si oni sami mohli navolit stanici, kterou by chtěli poslouchat a sami si mohli upravovat kvalitu zvuku podle síly signálů stanic. Zmírnil by se tím počet stížností na nefungující rádiové kanály.

5 Závěr

Marketing je jednoznačně důležitou oblastí, kterou by se jednotlivé společnosti měly zabývat, aby získaly větší konkurenceschopnost a tím i vyšších stálých zisků. Společnost Student Agency si plně tuto problematiku uvědomuje a dalo by se říci, že se vždy snažila ve všech svých činnostech nasadit vysokou laťku.

Vztah zákazníka a organizace formuloval již T. Baťa¹¹: *„Náš zákazník – náš pán. Zákazník je jediným smyslem a účelem výroby. Zákazník je zdrojem konstrukce, designu, výroby, prodeje a strategie podniku. Zákazník má vždy pravdu, i když ji nemá. Je podnikatel pouze pasivním sloužícím zákazníka, prostým odrazem jeho přání, nálad a očekávání? Zdaleka ne. Zákazníka lze uspokojit nad jeho očekávání, splnit přání, které ještě neznal a vyhovět náladám, které se teprve projevují – originalitě, tvořivosti a předvídatosti podnikatele zákazník meze neklade.“* Tato výstižná formulace stará více než 80 let je stále aktuální a společnost Student Agency se jí vždy snažila držet. Bylo tomu tak i před lety, kdy poprvé na trhu představila zbrusu novou mezinárodní linku do Londýna. Už tenkrát si uvědomovala silnou konkurenci, a proto zavedla tzv. doplňkové služby, aby mohla svým zákazníkům za běžnou cenu nabídnout nadstandard oproti konkurenci. Tento postup se jí velice osvědčil, neboť během dvou let se stala nejvyhledávanějším dopravcem nabízející spojení do Velké Británie a po tomto velkolepém a úspěšném vstupu na český trh autobusové dopravy se společnost rozhodla prosadit i ve vnitrostátní sféře. To se jí velice povedlo, neboť začátkem roku 2004 představila bezkonkurenční linku Brno – Praha a zpět s luxusní výbavou a dosud nepředstavitelnými službami. Cestující si ovšem velice rychle zvykají na nabízený komfort a jejich nároky se postupně zvyšují.

Svoji práci jsem rozdělila do několika kapitol. Nejprve jsem v úvodu představila cíle své práce a důvody, proč jsem se danému tématu věnovala. V teoretické části jsem se pak především zaměřila na služby spojené s autobusovou dopravou a na důležitost spokojeného zákazníka a budování vztahů mezi ním a firmou, která tyto dopravní služby poskytuje. Dále jsem se věnovala marketingovému výzkumu, konkrétně způsobu měření spokojenosti zákazníka. V další kapitole jsem představila společnost Student

¹¹BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990.

Agency, s.r.o., která na českém trhu působí již od roku 1993, a provedla analýzu jejího vnějšího, oborového a vnitřního prostředí. V praktické části se zabývám způsobem měření míry spokojenosti zákazníků s nabízenými službami na linkách Student Agency Express a provedla jsem dotazníkové šetření týkající se spokojenosti zákazníků na lince Brno – Jihlava – Praha a zpět. Ve své práci dále podávám nové návrhy na zkvalitnění a rozšíření služeb tak, aby společnost získala více spokojených zákazníků a navýšila obsazenost spojů a tím dosáhla vyšších zisků.

Celá práce je řešena z hlediska marketingu. Pro zjištění celkové výnosnosti mých návrhů by byla nutná rozsáhlá finanční analýza podniku a podrobný finanční plán. Po konzultaci a představení bakalářské práce generální ředitelce společnosti a manažerce autobusového oddělení je velká pravděpodobnost úspěšného zavedení některých těchto návrhů.

Použitá literatura

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: RADIX, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4.
- [3] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [4] KOTLER, P a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [5] MATEIDES, A. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania*. Bratislava: EPOS, 1999. ISBN 80-8057-224-0.
- [6] MORRISON, A. M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2.
- [7] NENADÁL a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.
- [8] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [9] LÁŠKOVÁ, A. *Metody a techniky analýzy a zlepšování kvality*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-119-5.
- [10] ŘEZNÍČEK, B. a ŠARADÍN, P. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4.
- [11] SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.
- [12] SVĚTLÍK, J. *Marketing, cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1994. ISBN 80-900015-8-0.
- [13] VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Management–Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.
- [14] Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.
- [15] /online/ NENADÁL a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/>, poslední úprava 13.9.2005.
- [16] /online/ STUDENT AGENCY. Dostupné z <http://www.studentagency.cz/>, poslední úprava 21.4.2007.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Přístupy k výběru cílového trhu dopravních služeb	21
Obrázek 2: Složky vnímané hodnoty dopravní služby	23
Obrázek 3: Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka	25
Obrázek 4: Model předpokladů dlouhodobé ziskovosti společnosti	29
Obrázek 5: Vazby marketingu, tvorby dopravní služby a managementu kvality	30
Obrázek 6: Kausální řetězec návaznosti základních oblastí BSC	32
Obrázek 7: Struktura autobusového oddělení	54

Seznam tabulek

Tabulka 1: Transakční versus vztahový marketing	27
Tabulka 2: Charakteristiky metod vzorkování zákazníků	37
Tabulka 3: Charakteristiky metod statistického vzorkování zákazníků	37
Tabulka 4: Charakteristiky metod sběru dat o spokojenosti zákazníků	38
Tabulka 5: PESTE analýza	50

Seznam grafů

Graf 1: Procentuální obsazenost jednotlivých linek	45
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců autobusového oddělení	55
Graf 3: Pravidelnost využívání linek Student Agency Express	64
Graf 4: Spokojenost cestujících s rezervačním systémem	65
Graf 5: Spokojenost cestujících s typy jízdenek	66
Graf 6: Spokojenost cestujících se sítí prodejních míst	67
Graf 7: Spokojenost cestujících s organizací při odjezdu autobusů	68
Graf 8: Spokojenost cestujících s profesionalitou zaměstnanců	69
Graf 9: Spokojenost cestujících s vybavením autobusů	69
Graf 10: Spokojenost cestujících s nabízenými službami zdarma	70
Graf 11: Spokojenost cestujících s audio/videosystémem	71
Graf 12: Spokojenost cestujících s výstupními místy	71
Graf 13: Celková spokojenost cestujících s linkami Student Agency Express	72
Graf 14: Využití služeb Student Agency Express cestujícími i v budoucnu	73
Graf 15: Doporučení služeb novým potenciálním klientům	74
Graf 16: Věková kategorie cestujících Student Agency Expressu	74
Graf 17: Zastoupení mužů a žen na linkách Student Agency Express	75
Graf 18: Spoj, který cestující momentálně využívali	76

Seznam příloh

Příloha 1: Úplný výpis z obchodního rejstříků

Příloha 2: Dotazník pro šetření spokojenosti zákazníků

Příloha 3: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha 1

Úplný výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Brně
oddíl C, vložka 24882

!!!UPOZORNĚNÍ!!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.

Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu: 11.listopadu 1996

Obchodní firma: STUDENT AGENCY, s.r.o.
Zapsáno: 11.listopadu 1996

Sídlo: Brno, Bašty 2, okres Brno-město, PSČ 602 00Zapsáno:
11.listopadu 1996

Identifikační číslo: 253 17 075Zapsáno: 11.listopadu 1996

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:
- činnost cestovní kanceláře
Zapsáno: 11.listopadu 1996- obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího
prodeje a
prodej
Zapsáno: 11.listopadu 1996- reklamní činnost
Zapsáno: 11.listopadu 1996- vydavatelství a nakladatelství
Zapsáno: 11.listopadu 1996- zprostředkovatelská činnost
Zapsáno: 15.ledna 1999- organizování kurzů, seminářů, přednášek a školení
Zapsáno: 15.ledna 1999- silniční motorová doprava osobní
Zapsáno: 13.července 2000

Statutární orgán:

jednatel: Ing. Radim Jančura, r.č. 720112/5536
Hodslavice, 474, okres Nový Jičín
den vzniku funkce: 11.listopadu 1996Zapsáno:
11.listopadu 1996

Způsob zastupování: Za společnost jedná a podepisuje jednatel.
Zapsáno: 11.listopadu 1996

Společníci:
Ing. Radim Jančura, r.č. 720112/5536
Hodslavice 474, okres Nový Jičín
Vklad: 1 000 000,- Kč
Splaceno: 1 000 000,- Kč
Obchodní podíl: 100 % Zapsáno: 2.prosince 2002

Ing. Radim Jančura, r.č. 720112/5536

Hodslavice 474, okres Nový Jičín

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100 000,- Kč

Zapsáno: 11.listopadu 1996 Vymazáno: 2.prosince 2002

Základní kapitál:

100 000,- Kč

Zapsáno: 11.listopadu 1996 Vymazáno: 2.prosince 2002

1 000 000,- Kč Zapsáno: 2.prosince 2002

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).

Dne: 12.04.07 11:02:24

Údaje platné ke dni 12.04.2007, 6:00

	Určitě ano	Asi ano	Nejsem rozhodnut	Asi ne	Určitě ne	Neznám odpověď
12 Využijete autobusových linek Student Agency Express i v budoucnu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Doporučili byste autobusové linky Student Agency Express i jiným?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15 a méně	16 – 26	27 – 35	36 – 45	46 – 60	61 a více
14 Vaše věková kategorie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Pohlaví	Muž <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Žena <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Je na autobusových linkách Student Agency Express něco pozitivního či negativního, co byste chtěli zdůraznit?

pozitivní:
negativní:

Děkujeme za spolupráci!

Příloha 3

Četnost cestování

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 1	Poprvé	42	10,7	10,7	10,7
	Ojediněle	34	8,6	8,6	19,3
	Občas	92	23,4	23,4	42,6
	Alespoň 1x za měsíc	76	19,3	19,3	61,9
	Pravidelně	150	38,1	38,1	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Spokojenost s rezervačním systémem

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 2	Neznám odpověď	20	5,1	5,1	5,1
	Velice nespokojen	2	,5	,5	5,6
	Nespokojen	16	4,1	4,1	9,6
	Ani spokojen, ani nespokojen	50	12,7	12,7	22,3
	Spokojen	174	44,2	44,2	66,5
	Velmi spokojen	132	33,5	33,5	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Spokojenost s typem jízdenek

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 3	Neznám odpověď	8	2,0	2,0	2,0
	Nespokojen	2	,5	,5	2,5
	Ani spokojen, ani nespokojen	34	8,6	8,6	11,2
	Spokojen	174	44,2	44,2	55,3
	Velice spokojen	176	44,7	44,7	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Spokojenost se sítí prodejních míst

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 4	Neznám odpověď	14	3,6	3,6	3,6
	Velice nespokojen	2	,5	,5	4,1
	Nespokojen	32	8,1	8,1	12,2
	Ani spokojen, ani nespokojen	72	18,3	18,3	30,5
	Spokojen	192	48,7	48,7	79,2
	Velice spokojen	82	20,8	20,8	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Spokojenost s organizací při odjezdů autobusů

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 5	Velice nespokojen	2	,5	,5	,5
	Nespokojen	20	5,1	5,1	5,6
	Ani spokojen, ani nespokojen	46	11,7	11,7	17,3
	Spokojen	174	44,2	44,2	61,4
	Velice spokojen	152	38,6	38,6	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Spokojenost s profesionalitou zaměstnanců

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 6	Neznám odpověď	2	,5	,5	,5
	Nespokojen	2	,5	,5	1,0
	Ani spokojen, ani nespokojen	18	4,6	4,6	5,6
	Spokojen	158	40,1	40,1	45,7
	Velice spokojen	214	54,3	54,3	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Spokojenost s vybavením autobusů

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 7	Nespokojen	10	2,5	2,5	2,5
	Ani spokojen, ani nespokojen	32	8,1	8,1	10,7
	Spokojen	132	33,5	33,5	44,2
	Velice spokojen	220	55,8	55,8	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Spokojenost se službami zdarma

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 8	Nespokojen	6	1,5	1,5	1,5
	Ani spokojen, ani nespokojen	22	5,6	5,6	7,1
	Spokojen	122	31,0	31,0	38,1
	Velice spokojen	244	61,9	61,9	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Spokojenost s audio/videosystémem

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 9	Neznám odpověď	6	1,5	1,5	1,5
	Velice nespokojen	14	3,6	3,6	5,1
	Nespokojen	50	12,7	12,7	17,8
	Ani spokojen, ani nespokojen	132	33,5	33,5	51,3
	Spokojen	142	36,0	36,0	87,3
	Velice spokojen	50	12,7	12,7	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Spokojenost s výstupními místy

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 10	Neznám odpověď	28	7,1	7,1	7,1
	Nespokojen	14	3,6	3,6	10,7
	Ani spokojen, ani nespokojen	56	14,2	14,2	24,9
	Spokojen	178	45,2	45,2	70,1
	Velice spokojen	118	29,9	29,9	100,0
	Total	394	100,0	100,0	

Celková spokojenost

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 11	Neznám odpověď	2	,5	,5	,5
	Nespokojen	2	,5	,5	1,0
	Ani spokojen, ani nespokojen	20	5,1	5,1	6,1
	Spokojen	212	53,8	53,8	59,9
	Velice spokojen	158	40,1	40,1	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Využití autobusových linek v budoucnu

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 12	Neznám odpověď	4	1,0	1,0	1,0
	Asi ne	4	1,0	1,0	2,0
	Nejsem rozhodnut	4	1,0	1,0	3,0
	Asi ano	60	15,2	15,2	18,3
	Určitě ano	322	81,7	81,7	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Doporučení ostatním

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 13	Neznám odpověď	2	,5	,5	,5
	Určitě ne	2	,5	,5	1,0
	Asi ne	6	1,5	1,5	2,5
	Asi ano	76	19,3	19,3	21,8
	Určitě ano	308	78,2	78,2	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Věková kategorie

		Četnost	Procento	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 14	15 a méně	2	,5	,5	,5
	16 - 26	192	48,7	48,7	49,2
	27 - 35	96	24,4	24,4	73,6
	36 - 45	36	9,1	9,1	82,7
	45 - 60	54	13,7	13,7	96,4
	61 a více	14	3,6	3,6	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Zastoupení mužů a žen

		Četnost	Procent	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 15	žena	216	54,8	54,8	54,8
	muž	178	45,2	45,2	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Druh spoje

		Četnost	Procent	Platné procento	Kumulativní procento
Otázka 16	Jihlava	162	41,1	41,1	41,1
	Brno - Praha	232	58,9	58,9	100,0
	Celkem	394	100,0	100,0	

Znaky spokojenosti

Číslo otázky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Výběrový průměr	3,65	3,91	4,27	3,71	4,15	4,47	4,43	4,53	3,37	3,8	4,32	4,75	4,72	2,97	1,45	1,59	
Směrodatná odchylka	1,34	1,22	0,9	1,12	0,85	0,69	0,75	0,67	1,07	1,3	0,67	0,69	0,68	1,21	0,5	0,49	
Výběrový průměr	4,008883249					4,119796954					4,593908629						
Směrodatná odchylka	0,251849472					0,511767275					0,237875625						
	Procesy před zahájením cesty					Spokojenost cestujících během cesty					Celková spokojenost			Všeobecné otázky			