



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS FOR IT'S IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MARTINA SEDLÁČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ LUŇÁČEK, Ph.D., MBA

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Sedláčková Martina

Ekonomika podniku (6208R020)

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

Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně

v anglickém jazyce:

Customer Satisfaction Analysis and Recommendations for it's Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FORET, Miroslav. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8

FOSTER, Timothy R. Jak získat a udržet zákazníka: metodologie a aplikace. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 117 s. ISBN 80-722-6663-2.

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

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 29.04.2014

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně“ se zabývá moderními možnostmi analyzování kvality služeb a spokojenosti zákazníků pro společnost Dopravní podnik města Brna a.s. První část bakalářské práce obsahuje teoretické informace o možnostech analyzování dat, východiska o zákaznících, spokojenosti a metodami vyhodnocování dat. Druhá část – analytická se zabývá základní charakteristikou DPMB a.s. a analýzou jeho současné situace pomocí dotazníků. Třetí část vychází z výsledků získaných dat z dotazníků a na jejich základě navrhuje řešení pro zvýšení spokojenosti zákazníků.

Abstract

The bachelor's thesis, titled 'Customer satisfaction analysis and recommendation for its improvement', deals with modern methods of customer satisfaction and service quality analysis. The first part of the thesis contains theoretical background about methods for data collection and analysis, customer satisfaction assessment and data evaluation. The second part, analytical one, is focused on characterisation of DPMB a.s. and investigation of its current situation by questionnaire method. The third part makes use of the collected data and proposes new ways how to improve overall customer satisfaction.

Klíčová slova

Zákazník, měření spokojenosti zákazníka, analýza spokojenosti zákazníka, dotazník.

Keywords

Customer, customer satisfaction survey, customer satisfaction analysis, questionnaire.

Bibliografická citace

SEDLÁČKOVÁ, M. *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 82 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením Ing. Jiřího Luňáčka, Ph.D., MBA Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, 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 30. května 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Luňáčkovi Ph.D., MBA za užitečné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce, Ing. Luděkovi Kocmanovi ze společnosti Dopravní podnik města Brna a.s, který mi byl nápomocen při získávání informací o společnosti a zpracování dotazníkové části a Tomáši Daňkovi z TD support za konzultace týkající se cen elektronických zařízení a technologií.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍL A METODIKA PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Marketing	12
1.1.1 Význam marketingu	12
1.2 Zákazník	15
1.2.1 Očekávání zákazníků	15
1.2.2 Spokojenost versus nespokojenost zákazníka	16
1.2.3 Činnosti, které mohou přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníka:	18
1.2.4 Klíčová role spokojeného zákazníka	19
1.2.5 Důvody odchodů zákazníka	20
1.3 Zpětná vazba a loajalita zákazníka	20
1.4 Proč měřit spokojenost zákazníků?	22
1.4.1 Marketingový průzkum	22
1.4.2 Metodiky měření spokojenosti	24
1.4.3 Dotazování	26
2 ANALYTICKÁ ČÁST	31
2.1 Historie společnosti	31
2.2 Základní informace o DPMB, a.s.	33
2.3 Organizační struktura	34
2.4 Analýza	36
2.4.1 Analýza vnějšího prostředí – SLEPTE	36
2.4.2 Analýza vnitřního prostředí- SWOT	41
2.5 Metodika průzkumu spokojenosti zákazníků	41

2.6	Skladba dotazníku	42
2.7	Způsob vyhodnocení dotazníků	42
2.8	Výsledky dotazování	43
2.8.1	Stručný celkový přehled v číslech	43
2.8.2	Přehled odpovědí dle věkových kategorií respondentů: do 26 let	53
2.8.3	Přehled odpovědí dle věkových kategorií respondentů: 27-40 let	55
2.8.4	Přehled odpovědí dle věkových kategorií respondentů: 41- 55 let	57
2.8.5	Přehled odpovědí dle věkových kategorií respondentů: nad 56 let	58
2.8.6	Nejčastější odpovědi na otevřené otázky	60
3	NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	64
3.1	Řidiči	64
3.2	Jízdenky	66
3.3	Vandalismus	68
3.4	Automaty na jízdenky a označovací automaty jízdenek ve vozech	71
3.5	Rozšíření spojů	72
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM TABULEK	81
	SEZNAM GRAFŮ	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM PŘÍLOH	82

ÚVOD

Prosperita firmy je závislá na existenci zákazníků. Je tedy v zájmu společnosti udržet si zákazníky. Zároveň je potřeba si uvědomovat, že jen spokojený zákazník se vrací a dělá dobrou reklamu. To je důvod, proč je pro firmu důležité mít od zákazníků zpětnou vazbu, aby mohla přijmout potřebná opatření vedoucí k co nejvyšší spokojenosti zákazníka, nebo minimálně k navození pocitu, že jeho názor společnost zajímá.

Posuzovat postavení organizace podle momentálních ekonomických výsledků může vést k fatálně chybným rozhodnutím, které se ve svých důsledcích projeví ztrátou zákazníků a s tím souvisejícími budoucími ekonomickými problémy.

Ve své bakalářské práci na téma „Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně“, se budu zabývat zejména analýzou stávající situace zabývající se spokojeností aktivních uživatelů služeb Dopravního podniku města Brna.

Tato práce je rozdělena do tří částí a jejím hlavním cílem je navrhnout opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků Dopravního podniku města Brna, a.s. (dále jen DPMB).

První část je věnována teoretickým východiskům práce. Skládá se z několika podkapitol. Vysvětluje základní pojmy, zabývá se způsoby monitorování spokojenosti zákazníků, atd.

Druhá část je zaměřena prakticky a věnuje se společnosti DPMB. Je zde popsána historie, základní informace o společnosti, organizační struktura podniku. Dále pak analýza prostředí – vnitřního i vnějšího. V neposlední řadě bude věnována část nejdůležitější problematice, a to vztahu mezi firmou a zákazníky a jejich spokojenosti.

V poslední části této práce se věnuji spokojenosti zákazníků DPMB, kterou jsem provedla dotazníkovou metodou. A návrhům na opatření zvýšení úrovně spokojenosti jejich zákazníků.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Téma bakalářské práce jsem zvolila především z důvodu, že výsledky a návrhy z ní vyplývající by mohly být nápomocny DPMB a při jejich zavedení do praxe a zároveň i zákazníkům této společnosti v každodenním životě.

Hlavním cílem práce bude navržení takových opatření, aby se zvýšila spokojenost jejich zákazníků s jejich službami, protože jen spokojený zákazník je vracející se zákazník (v našem případě zákazník využívající MHD) nemající tendenci k hledání alternativního způsobu dopravy.

Při zpracovávání bakalářské práce budou použity především následující metody:

- SLEPTE analýza,
- SWOT analýza,
- výzkum – dotazování.

Hlavního cíle práce bude dosaženo pomocí dílčích cílů práce s následujícím postupem:

- Nastudování odborné literatury, časopisů, tisku a dostupných informací na webových stránkách.
- Analýza současného stav spokojenosti se službami DPMB zahrnující:
 - Sestavení dotazníků.
 - Realizace výzkumu spokojenosti zákazníků DPMB pomocí anonymních dotazníků na potřebném počtu zákazníků společnosti, a to především pomocí vystavení dotazníku na internetových stránkách, ale také přímým oslovením respondentů.
 - Vyhodnocení výsledků získaných pomocí výzkumu.
- Na základě získaných výsledků pak budou poskytnuty DPMB konkrétní návrhy a doporučení pro zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků.
- Také bude provedeno ekonomické zhodnocení těchto návrhů a doporučení s jejich přínosem pro společnost v praxi.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce jsou zpracovány základní pojmy a definice z oblasti marketingu a zákaznické spokojenosti.

1.1 Marketing

Definovat slovo marketing je velice obtížné, jelikož význam tohoto slova je velice obšírný. Znamé definice marketingu jsou například tyto:

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ (Foret, 2003,s.199)

Cílem marketingu je poznat zákazníka a porozumět mu tak dobře, aby mu výrobky či služby byly „šité na míru“ a prodávaly se samy (Drucker, 2002).

1.1.1 Význam marketingu

Marketing je neustále rozvíjející odvětví a ve firmách je nejflexibilnějším oddělením. Dle situace na trhu jsou nuceni své marketingové strategie přizpůsobovat situaci na trhu a požadavkům klientů. Marketing má při vedené společnosti velký význam. Neustálé sledování nejen zákazníků ale i konkurence umožňuje firmě rychle reagovat na potřeby trhu. Uspokojit všechny požadavky interních i externích klientů je velmi náročné, avšak s dobrým marketingem reálné (Kotler a Keller, 2007).

1.1.2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace jsou prostředky, díky kterým společnosti předávají informace, přesvědčují a dostávají značku výrobku do povědomí zákazníků (Drucker, 2002).

Marketingová komunikace oslovuje potenciální klienty, aby si výrobek či službu pořídili. Jedná se o propagaci a šíření povědomí o firmě (reklama, TV spoty, firemní materiály, rozhovory, sponzoring atd.).

Marketingová komunikace je však neefektivní v případě, že se jedná o chybný produkt, nevhodnou cenu nebo je problém s distribucí či kvalitou produktu.

V souvislosti s marketingovou komunikací mluvíme také o komunikačním mixu, který se dále dělí na osobní a neosobní. Osobní je přímé oslovování zákazníků s následným prodejem a neosobní je pomocí reklamy, Public relations (dále jen PR), sponzoringu, veletrhů atd. (Kotler a Keller, 2007)

Komunikační nástroje:

- *Osobní prodej* – osobní kontakt se zákazníkem spojený s prezentací za účelem prodeje a navázání vztahů se zákazníky. Mezi nástroje osobního prodeje patří především vzorky, prezentace, veletrhy, prodejní schůzky atd.
- *Reklama* – neosobní placená komunikace, která prezentuje myšlenky, zboží či služby. Nástroje reklamy jsou např. tiskové a vysílané reklamy, vnější balení, brožury a propagační tiskoviny, plakáty, letáky, poutače a mnoho dalších.
- *Podpora prodeje* – krátkodobá činnost, která má za úkol povzbudit nákup/prodej určitého výrobku či služby. Při podpoře prodeje využíváme různých soutěží, her, dárek, slev, výkupu na protiúčet, věrnostních programů a mnoho dalších nástrojů.

- *Direct marketing* – přímé spojení vybranou cílovou skupinou spotřebitelů, která má odezvu a rozvíjí tak trvalé vztahy se zákazníky. Nástroje direkt marketingu jsou např. katalogy, telemarketing, faxy, emaily, teleshopping atd.
- *Public relations* – budování dobrých vztahů s jednotlivými cílovými skupinami, budování image firmy. Pro PR se používají především výroční zprávy, balíčky pro novináře, projevy, semináře atd. (Kotler, Wongová, Saunders a Armstrong, 2007).

Tabulka 1: Výhody a nevýhody marketingových komunikačních nástrojů

Druh komunikace	Náklady	Výhody	Nevýhody
OSOBNÍ			
Osobní prodej	Vysoké náklady na jeden kontakt.	Umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce.	Nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky.
NEOSOBNÍ			
Reklama	Relativně levná na kontakt.	Vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením.	Neosobní, nelze přímo ovlivnit nákup, nesnadné měření účinku.
Podpora prodeje	Může být nákladná.	Upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinku, dává podnět k nákupu.	Snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě.
Direct marketing	Nízké náklady na jeden kontakt.	Efektivnější zacílení na spotřebitele, možnost utajení před konkurencí.	Závislý na kvalitních databázích, nutná jejich pravidelná aktualizace.

Public relations	Relativně levné, hlavně publicita, ale jejich frekvence nebývá tak častá.	Vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení.	Publicitu nelze řídit tak snadno jako ostatní formy.
-------------------------	---	---	--

Zdroj: Kotler, P., V. Wongová, J. SAunders a G. Armstrong Moderní marketing

1.2 Zákazník

Zákazníka lze definovat jako osobu poptávající nebo využívající výrobek nebo službu. Zákazník je základním článkem úspěšného obchodu, pro firmu jsou nejdůležitější a nezáleží na způsobu kontaktu či nákupu.

1.2.1 Očekávání zákazníků

Očekávání zákazníka se liší na vyspělosti ekonomiky prostředí. Ve vyspělém ekonomicky stabilním prostředí zákazník očekává:

- **Lidský přístup** – úsměv, vysvětlení, atd,
- **profesionalita** – spolehlivost, kvalita a pečlivé služby v dokonalém provedení,
- **pružnost** – vstřícnost vůči osobitým požadavkům a rychlá reakce při komunikaci,
- **řešení problémů** – rychlé řešení reklamací a nenadálých komplikací,
- **omluva** – přiznání chyby, upřímná omluva a nějaké odškodnění či zvýhodnění.

Očekávání českých zákazníků jsou často spíše **negativní**, protože jsou zvyklí na špatné zacházení. Pro poctivé a snaživé podnikatele je to ale paradoxně **příležitost**. Péči o zákazníky mohou totiž získat mnohem větší konkurenční **výhodu**, než jakou by stejným přístupem získali ve vyspělejší ekonomice, kde je chování k zákazníkům lepší (Vlach, 2007).

1.2.2 Spokojenost versus nespokojenost zákazníka

Požaduje-li firma, aby její zákazník, ať už nový nebo stávající, byl spokojený, pak musí pro spokojenost zákazníka udělat maximum. U nového zákazníka je potřeba větší snahy

V první řadě je zapotřebí ho oslovit a dobře informovat o společnosti. Možností jak oslovit potenciálního zákazníka je mnoho, např. inzerce, internet, televizní či rádiový spot a v neposlední řadě letáky, billboardy atd. Pokud se tento první krok podaří a zákazník, ať už nový nebo stávající, rozhodně se navštívit společnost (osobně nebo internetový obchod), potom přichází fáze, kdy je potřeba uspokojit zákaznickou touhu a přání (Foster, 2002).

Není důležité jen to, co společnost nabízí, právě naopak velmi důležitý je i první dojem, to jak na zákazníka působí prostředí, chování zaměstnanců společnosti, co vše mu nabízí a do jaké míry se snaží uspokojit zákaznickou přání. Pokud zákazník ve výsledku vidí, že s ním zaměstnanci společnosti zachází slušně, pomáhají mu při splnění jeho přání, tak se do firmy určitě vrátí a rád. Přínosem pro firmu bude spokojený zákazník, ale také to pokud bude samotný zákazník doporučovat společnost dalším osobám. To je pro společnost efektivní a levná reklama. Nezáleží na obnosu, jaký zákazník utratí, mnohdy „neperspektivní“, zákazník může udělat firmě reklamu větší než zákazník bonitní. Pro firmu je tedy důležité zákazníky nerozdělovat a zacházet se všemi profesionálně (Foster, 2002).

Cílem každé společnosti je tedy neustálé zvyšování spokojenosti zákazníků. Bude-li zákazník spokojený, tak bude společnosti věrný a kupovat produkty či služby dotyčné firmy. Bude společnost doporučovat a tudíž jí přivádět nové zákazníky. Tím zvyšovat zisk a prestiž společnosti. Pokud by však nastala opačná situace a zákazník byl nespokojený, s dotyčnou společností by se nevrátil, naopak by šel ke konkurenci, tak společnosti klesnou prodeje a také tu existuje možnost, že nespokojenost zákazníka odradí mnoho dalších zákazníků od návštěvy či využití služeb této společnosti.

Je potřeba věnovat pozornost také tomu, když si zákazníci výrobky či služby společnosti nekupují a zjistit důvod proč tomu je. Důvody proč je tomu tak mohou být různé ať už špatná finanční situace zákazníků, jejich nespokojenost, lepší nabídka

konkurence, nedostatečné přesvědčení zákazníka, slabá reklamní kampaň a mnoho dalších důvodů. V takovéto situaci je tedy velice důležité zmapovat situaci, odstranit nedostatky a pokusit se o nápravu. Tím dosáhnout spokojenosti zákazníků. Stejná situace nastává, jestliže se zákazník rozhodne odejít ke konkurenci. Je zapotřebí zjistit, proč k tomu došlo a zajistit nápravu- pokusit se získat zákazníka zpět a taková opatření aby k tomu do budoucna pokud možno nedošlo. Při řešení stížností je také zapotřebí je analyzovat a vyhodnotit. Zjistit kde nastala chyba a zajistit nápravu tak, aby se její opakování v budoucnu minimalizovalo. Dát klientovi/zákazníkovi pocit, že jeho podnět je řešen (Freemantle, 1996; Foret, 2003).

Během života se nejednou setkáváme s lidmi, kterým stačí ke spokojenosti málo, jsou spokojeni vždy a se vším nebo pak s lidmi, kteří nebudou spokojeni nikdy s ničím, ať je to sebekvalitnější. Kritéria k zjištění spokojenosti, nespokojenosti zákazníka jsou individuální záležitostí, každý zákazník je má trochu odlišná. Mnohdy se ale stává, že lidé ani nevědí, co způsobuje, ovlivňuje jejich spokojenost nebo nespokojenost. Poté je obtížné poměřit jejich uspokojení/neuspokojení, jelikož sami neznají již zmiňovaná kritéria. V takových případech je na společnosti, aby vynaložila velké úsilí na to, aby kritéria takovýchto zákazníků zjistila. Pomocí znalostí poté dospěla k spokojenosti zákazníků a jejich nespokojenost tak omezila na co nejmenší (Foret, 2003).

„Spokojenost zákazníka je souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu“ (Nenadál, 2004, s. 57).

Základní stavy spokojenosti:

- *Potěšení zákazníka* - charakteristika tohoto stavu je taková, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání. Zákazník je víc než spokojen s tím co obdržel a jeho potřeby byly překonány. Taková situace nenastává příliš často.
- *Naprostá spokojenost zákazníka* - charakteristika tohoto stavu je dána úplnou shodou mezi potřebou, očekáváním a vnímanou realitou. Zákazník cítí, že všechny jeho požadavky byly nákupem uspokojeny.

- *Limitovaná spokojenost* - charakteristika tohoto stavu je taková, že vnímaná realita není totožná s požadavky zákazníka. Zákazník může být do určité míry spokojen, ale je spokojen méně než v předchozích dvou stavech.

Spokojného zákazníka je možné odhadnout již na první pohled. Takovýto člověk se vyznačuje např.:

- Slušností při komunikaci,
- dobrou náladou,
- vyhledáváním pozitiv týkajících se výrobků/služeb,
- chválením prodeje,
- slibem opakovaného nákupu,
- slibem předání doporučení přátelům.

Jak již bylo zmiňováno výše, pokud je zákazník spokojen vrací se k témuž prodejci a to opakovaně a doporučuje ho známým. Takovýto zákazník si chodí k prodejci i pro rady a je ochoten pomoci při zvyšování úrovně služeb např. vyplňováním anket či dotazníků (Foret, 2001).

1.2.3 Činnosti, které mohou přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníka:

Tyto činnosti je nutné podporovat mimo jiné těmito způsoby:

- Informovaností zákazníka,
- kvalitou poskytovaných výrobků či služeb,
- znalostí prodáváných výrobků či služeb,
- neustále zlepšování poskytovaných výrobků či služeb,
- plněním časových lhůt,
- nabízením záruky,
- odměňováním zákazníků za věrnost (Mallya, 2007).

1.2.4 Klíčová role spokojeného zákazníka

Spokojený zákazník se vyznačuje tím, že je ochoten za produkt či službu zaplatit i vyšší cenu. Dále je nakloněn zakoupit i další výrobky případně využít další služby. K prodejcům a firmě je velmi otevřený. A je ochoten sdělit své poznatky a zkušenosti, tj. poskytnou zpětnou vazbu. Pokud se nám podaří zákazníkovi prodat takový produkt, aby jím byl potěšen a příjemně překvapen, je velmi pravděpodobné, že zákazník zůstane věrný a bude se těšit na další nabídku. Zároveň tak učiní společnost a její zaměstnance uspokojené a hrdé, že se jim povedlo odvést dobrou práci.

Chybou, se kterou se často setkáváme je to, že společnosti nerozlišují své zákazníky na spokojené a velmi spokojené. Zatím co spokojený zákazník je ochoten přejít ke konkurenci za předpokladu že mu tam bude poskytnuto stejné nebo větší uspokojení. Velice spokojený zákazník půjde ke konkurenci s menší pravděpodobností. Hůře by hledal dodavatele, kterému by důvěřoval a zároveň mu byl schopen poskytnout uspokojení ve stejné míře nebo větší.

Se spokojeností zákazníka je úzce spjata loajalita zákazníka – viz níže. Je zapotřebí si uvědomit, že tyto dva pojmy nelze zaměňovat a považovat za totožné (Mallya, 2007).

Nespokojenost zákazníka

Nespokojenost zákazníka je také možná odhalit již na první pohled, nespokojený zákazník to dává najevo především takto:

- Vulgaritou,
- pomlouváním,
- podáním stížností,
- odchodem od společnosti. (Mallya, 2007)

1.2.5 Důvody odchodů zákazníka

To, proč zákazníci odcházejí od společnosti, může mít různé důvody. Nejčastějšími jsou však vysoká cena, špatný servis a nabídka, neochotný personál apod. I spokojený zákazník může odejít, a to z důvodu, že pro něj není spokojenost důležitá, nebo si neuvědomuje, že je spokojený. Nespokojený zákazník si může stěžovat a je jen na něm zda tuto možnost využije či nikoliv. Jestliže si nestěžuje a zůstává zákazníkem společnosti, pak proto, že nemá jinou možnost. Avšak při první možné příležitosti odejde. Proto by se společnost měla snažit získat zpět zákaznickou společnost, než k jeho odchodu ke konkurenčním společnostem doopravdy dojde. Samozřejmě má-li takovýto zákazník možnost odejít tak to okamžitě udělá. V případě, že zákazníci odcházejí kvůli neadekvátnímu chování zaměstnanců společnosti, je potřeba přijmout opatření, aby se taková situace neopakovala. Pokud k tomu nedojde, pak často zákazníci také odchází. Nespokojenost také může být způsobena tím, že poskytované výrobky či služby neodpovídají očekávání zákazníků i přesto, že jsou bezchybné. Je nutné eliminovat vznik dalších nespokojených zákazníků ale stejně tak i již těch stávajících nespokojených, jelikož mají na společnost a její chod negativní vliv (Mišovič, 2001).

Jak bylo zjištěno během studií, velice nespokojený zákazník si své zklamání nenechá pro sebe, ale může se o něj podělit s dalšími deseti až jedenácti lidmi, kteří to řeknou dalším a ti dalším. Což vede ke ztrátě nejen nespokojeného zákazníka, ale ztrátě i těch potenciálních, kteří se na základě zkušeností jiných osob rozhodli od této společnosti raději nic nepořídít. Dále tak ztratí příjmy a prestiž, což může vést do existenčních problémů společnosti (Nenadál, 2004).

1.3 Zpětná vazba a loajalita zákazníka

Ke zlepšování služeb je potřeba mít zpětnou vazbu od zákazníků, bez ní to nejde. Je potřeba vědět:

- Co zákazníci chtějí a očekávají ?
- Co si myslí?

- Jak je přesvědčit, že si jich firma váží?
- Jak jim naslouchat?
- Jaké iniciativy ze strany firmy ocení?

Zpětná vazba od zákazníků je velice důležitá, jedině díky ní má společnost šanci se dozvědět v čem se má zlepšit a jak. Společnost musí umět zpětnou vazbu přijmout a pracovat s negativními postoji zákazníka.

Existuje mnoho metod jak získat zpětnou vazbu, jako jsou např.:

- Zjistit od zákazníků co si o společnosti a jejích výrobcích nebo službách myslí.
- Provádět průzkum mezi zákazníky pomocí specializované firmy zabývající se průzkumem trhu.
- Využití informací z dotazníků, analyzovat stížnosti a pochvaly od zákazníků
- Atd.(Foret, 2003).

Zákazník se špatnou zkušeností logicky ztrácí důvěru ve společnost. Efektivní reakce a snaha o nápravu ze strany společnosti vyvolá u zákazníků pocit spokojenosti a tudíž se celková nespokojenost sníží, případně úplně zmizí. Pokud si však společnost nedokáže poradit se stížností zákazníka, jeho nedůvěru tím ještě víc prohloubí a může je tak jako své zákazníky ztratit.

Zákazníci, kteří společnosti poskytují zpětnou vazbu, chtějí vidět nějakou reakci-uznání, ocenění, poděkování za jejich snahu a ochotu. V případě že by ze strany společnosti neviděli žádnou reakci, příště by se neobtěžovali s psaním zpětné vazby nebo vyplňováním dotazníku (Foret, 2003).

Loajalita

Loajalita zákazníka je definována jako způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi od okolí (Nenadál, 2004, s. 60-61).

Na věrnost zákazníka má vliv mnoho faktorů:

- Potěšení zákazníka,
- naprostá spokojenost zákazníka,
- pozice dodavatele na trhu,
- míra vzájemné závislosti dodavatele a zákazníka,
- setrvačnost a pohodlnost zákazníka. (Nenadál, 2004, s. 57-59)

1.4 Proč měřit spokojenost zákazníků?

Postupy při měření spokojenosti zákazníků jsou nejefektivnější činností při uplatňování tzv. zpětné vazby. Bez podpory zpětné vazby nemá žádná firma šanci dlouhodobě přežít v konkurenčním prostředí. Díky měření spokojenosti se organizace musí začít zabývat zkoumáním současných i očekávaných požadavků svých zákazníků. Nestačí pouze povrchně prováděné marketingové průzkumy. Je třeba zvolit exaktní a systémové postupy, díky kterým se dodavatelé učí naslouchat svým zákazníkům. Informace získané z měření spokojenosti a jejich dynamické vyhodnocování umožňuje top managementu sledovat ukazatele výkonnosti, včetně ekonomických výsledků. Vývoj míry spokojenosti zákazníků by měl být pro firmu jedním z velmi důležitých impulzů pro neustálé zlepšování (Nenadál, 2004).

1.4.1 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum má za úkol pomáhat řešit marketingová rozhodnutí a zdokonalovat je, vybírat vhodné možnosti nebo programy, které by usnadňovali marketingové rozhodnutí. (Zbořil, 1998)

Rozlišujeme dva základní typy výzkumu:

- *prováděný v terénu* (fieldresearch) – sami si necháváme zjistit primární informace z terénu
- *výzkum od stolu* (deskresearch) - vychází ze sekundárních, hotových dat (interní zdroje, vládní publikace, statistické ročenky,...)

Sekundární data - pod tímto pojmem si lze představit již existující data, která ale byla shromážděná pro jiný účel. Mnohdy výzkumní pracovníci začínají z jejich přezkoumání, aby zjistili, zda nelze problém vyřešit, zcela nebo částečně, bez získávání dat primárních, které je nákladné.

Primární data - používají se v případě, že potřebná data neexistují, jsou zastaralá, neúplná nebo nespolehlivá. Získávání primárních dat je nákladnější než získávání sekundárních dat.

A při jejich zajišťování je potřeba se rozhodnout pro jednu z metod: individuální pohovor, telefonické nebo korespondenční šetření, studium ohniskové skupiny a experimentální výzkum.

Kvantitativní a kvalitativní výzkumy - jsou podstatnou součástí dotazování. Je nutné mít znalosti a zkušenosti s formulováním otázek, s jejich návazností a sestavením do celku tak, aby to mělo logiku. K tomu nám slouží například dotazník (Zbořil, 1998).

Kvantitativní výzkum - je vhodný jestliže se chceme zaměřit na velký a reprezentativní vzorek respondentů. Získané data pak vyhodnocujeme pomocí kvantitativních statistických postupů. Závěrečná zpráva neobsahuje jen číselné statistické charakteristiky ale také grafy. Základními technikami tohoto výzkumu jsou osobní rozhovory, pozorování, experiment a dotazování písemné.

Kvalitativní výzkum - výzkum je vhodný pro společnosti, které vstupují do nové problematiky a potřebují nejprve zajistit nové nápady. Metoda se snaží zjistit důvody chování lidí, jejich motivy a příčiny. Jedná se tedy o hlubší poznání oproti kvantitativnímu výzkumu, mnohdy ho může doplňovat.

Zaměřuje se tedy na menší počet respondentů, obvykle 10-50. Díky takto nízkému počtu respondentů je možné sledovat zkoumané problémy do hloubky.

Závěrečná zpráva z tohoto výzkumu je čistě verbální sdělení, popisuje zjištěné skutečnosti a neobsahuje žádné číselné údaje.

Techniky používající se v kvalitativním výzkumu jsou: hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky (Zbořil, 1998).

Interní informace - jsou veškeré informace získané od pracovníků nebo z písemností podniku.

Externí informace - jsou všechny ostatní informace získané mimo podnik (Zbořil, 1998).

1.4.2 Metodiky měření spokojenosti

Informace získané z marketingového výzkumu musí být z metodologického hlediska:

- *Relevantní (podstatné)* – při řešení daného marketingového problému.
- *Validní (platné)* – vyjadřují a měří to, co vyjadřovat a měřit mají, co nás v rámci výzkumu zajímá, co potřebujeme zjistit.
- *Reliabilní (spolehlivé)* – jestli a nakolik jsou nástroje spolehlivé, jestli se opakováním stejných postupů dostaneme k témuž výsledku, efektivní – budou získány dostatečně rychle a s přiměřenými náklady (Foret, 2008).

Pro měření spokojenosti by měla společnost postupovat systematicky a realizovat tento postup:

1. definovat, kdo je zákazník,
2. definovat požadavky zákazníků,
3. navrhnout a vytvořit dotazník,
4. stanovit počet respondentů,

5. vybrat vhodnou metodu pro sbírání dat,
6. vytvořit postupy pro analýzu a vyhodnocování dat,
7. zpracovat závěrečnou zprávu a využít výsledky měření jako podklady pro proces zlepšování (Foret, 2008; Příbová, 1996).

Do tohoto druhu výzkumu patří i v současnosti hojně využívaný *mystery shopping*. Jedná se o fiktivní nákup za účelem získání informací o produktu či službách. **Mystery shopper** je fiktivní nakupující, který vystupuje jako normální zákazník. Jeho úkolem je nákup výrobku, kladení otázek, hraní určité role. Zkoumá: počet zaměstnanců a jména, zájem o zákazníka, znalost prodáváče/zaměstnance, čistotu prodejny, rychlost obsluhy, ... Z každého mystery shoppingu se sepisuje záznam sestavený z vlastních zkušeností.

Definování zákazníků: Základem je, aby si firma uvědomila, u jakých skupin zákazníků chce provádět měření spokojenosti. Tito zákazníci budou mít vliv nejen na náklady, ale také na všechny další aktivity spojené s tímto měřením.

Definování požadavků těchto zákazníků a znaků jejich spokojenosti: Po ujasnění si, u kterých zákazníků se bude provádět samotné měření spokojenosti, může přistoupit k dalšímu kroku a to definování požadavků a znaků spokojenosti zákazníků.

Navrhnutí a vytvoření dotazníků k měření jejich spokojenosti: Dotazníky jsou nejčastěji používané metody při měření spokojenosti. Je v nich nutné popsat vstupní informace pro zákazníka, jasně definovat otázky, zvolit vhodný formát a také je důležité samotné uspořádání dotazníku.

Stanovení velikosti výběru: V tomto bodě se stanoví velikost výběru respondentů.

Výběr vhodné metody pro sběr dat: Výběr metody závisí na několika faktorech, a to na počtu respondentů, financích uvolněných pro měření spokojenosti, na technických možnostech společnosti a v neposlední řadě na návratnost dotazníků.

V praxi je možné se nejčastěji setkat s metodami, jako jsou: telefonické dotazování, písemné dotazování, elektronická pošta, osobní pohovor.

Vytvoření postupů pro vyhodnocování získaných dat: Nejčastější volenou metodou pro vyhodnocování dat je výpočet indexu spokojenosti zákazníka.

Využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování: Výsledky měření spokojenosti by měl být středem pozornosti všech manažerů. U výsledků, které nejsou zrovna podle představ společnosti je potřeba zjistit proč tomu tak je. Výsledky z měření spokojenosti je potřeba používat pro neustálé zlepšování úrovně spokojenosti, aby byla vyšší a vyšší (Nenadál, 2004; Foret 2008).

1.4.3 Dotazování

Během marketingového výzkumu jsou potřebné informace získávány od respondentů kladením dotazů. Toto dotazování může mít několik podob, ať už se jedná o přímé nebo nepřímé (Nový a Petzold, 2006).

Před samotným dotazováním je nutné určit, jaká technika bude použita. Rozlišujeme tyto druhy dotazování a metody sběru dat:

U písemného a elektronického dotazování se nejčastěji setkáváme s průzkumem formou dotazníku. Dotazníkem se rozumí formulář, který nám slouží k zaznamenávání námi zjišťovaných informací. (Kotler, Wongová, Saunders a Armstrong, 2007).

Tabulka 2: Metody sběru dat

Metoda sběru dat	Výhody	Nevýhody
Osobní pohovor	Osobní kontakt, možnost pokládat komplexní a cílené otázky, přímá dostupnost informací.	Náročnost na čas a náklady, možnost zkreslení výsledků tazatelem.

Elektronická pošta	Nákladově příznivé, zadání možných odpovědí, větší standardizace a srovnatelnost, rychlé provedení možnost okamžitého vyhodnocování.	Nízká návratnost, žádná kontrola chování při vyplňování, neosobní, větší pravděpodobnost neúspěchu při nesrozumitelných otázkách, požadavek na technické vybavení, předpoklad příznivého vztahu k technice.
Písemné dotazování	Nákladově výhodné, zadání možných odpovědí, větší standardizace a porovnatelnost, použití i v případě velkých vzdáleností zákazníků.	Nízká návratnost, žádná kontrola chování při vyplňování, neosobní vztah, větší pravděpodobnost neúspěchu při nesrozumitelných otázkách.
Telefonické dotazování	Nákladově příznivé, možnost pokrytí velkého počtu respondentů, vysoká odezva, možnost okamžitého vyhodnocení.	Možnost zkreslení výsledků tazatelem, neexistují možnosti použití vizuálních pomůcek.
Dotazování pozorováním	Nákladově výhodné, záměrné, cílevědomé a plánované.	Podceňovaná metoda, náročnost na čas.

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotler, Wongová, Saunders a Armstrong

Typy otázek

V dotazníku se můžeme setkat hned s několika typy otázek, mají různé funkce i podobu. Přestože existuje mnoho druhů otázek základní členění má dvě skupiny, a to otázky otevřené a uzavřené.

- **Otevřené** - u otevřených otázek necháváme respondentovi volný prostor na jeho odpověď. Dotazovaný nemá na výběr z nabídnutých možností. Jejich vyhodnocování je však obtížnější.

Výhody otevřených otázek:

- Vylučují frustraci,
- umožňují získat nepředpokládanou odpověď,

- c) jsou vhodné jako úvodní otázky pro vytvoření příznivého vztahu s respondentem (Kotler, Wongová, Saunders a Armstrong, 2007).

Nevýhody otevřených otázek:

- a) Problémy při interpretaci odpovědí,
- b) jejich aplikace je z hlediska dotazování, zpracování a analýzy časově a i nákladově náročná,
- c) nejsou příliš vhodné při písemném dotazování, a to z toho důvodu, že se písemně respondenti vyjadřují mnohem stručněji než ústně (Kotler, Wongová, Saunders a Armstrong, 2007).

- **Uzavřené** - nabízí respondentovi možné odpovědi, ze kterých si poté vybírá tu, se kterou se nejvíce ztotožňuje nebo preferuje. Uzavřené otázky mohou mít následující podobu:

- a) *Dichotomické otázky* - Respondent má na výběr ze dvou možností, ze kterých vybírá odpověď. Např. ANO – NE. Tyto otázky jsou snadno zpracovatelné. Nevýhodou je, že nutí respondenta k odpovědi, i když si není jistý.
- b) *Trichotomické otázky* - Respondent má na výběr ze tří možností a jsou rozšířením otázek dichotomických, zpravidla přibývá možnost: nejsem si jist/nevím. Možnosti odpovědí na otázku jsou následující ANO - NE – NEVÍM.
- c) *Polytomické otázky* - Respondent má na výběr větší množství předem stanovených odpovědí. Často, tak usnadňují pochopení otázky, ale na druhou stranu zkreslují výsledky právě tím, že jsou odpovědi dány. Polytomické otázky je dále možno členit na výčtové a výběrové. Výčtové otázky: Tento typ otázek umožňuje respondentovi vybrat jednu a více navržených odpovědí. Otázky jsou většinou krátké a odpovědět na ně je snadné. Jejich zpracování je snadné. Na druhou stranu je očekávaná znalost odpovědí, a že může seznam odpovědí respondenta unavit až otrávit. Výběrové otázky: Tento druh otázek je vhodný ke zkoumání názoru dotazovaných. V takovém případě se nabízí respondentovi možnosti s různými názory na problematiku a předpokládá se, že má dotazovaný jen jeden názor.

- d) *Škálové otázky* - Tyto otázky nám prezentují postoj a názory respondentů. Výhodou je jejich snadné zpracování. Nevýhodou může být odlišné vnímání škály používané v dotazníku ze strany respondentů (Kotler, Wongová, Saunders a Armstrong, 2007).

Formulace otázek

Základem kvalitně zpracovaného dotazníku, jsou dobře naformulované otázky. Špatné pochopení otázek by mohlo mít za následek nepřesné až chybné informace. Platí:

Otázky musí být formulovány jednoduše – je potřeba vyhnout se cizím slovům, odborným termínům, komplikovaným souvětím apod.

Musí být jednoznačné – je potřeba vyhnout se nejasným pojmům.

Musí být konkrétní – je potřeba vyhnout se příliš všeobecně formulovaným otázkám, kterým mohou dotazovaní porozumět jinak.

Musí být neutrální – nutnost vyhnout se sugestivním otázkám, které mohou vést k obranným reakcím dotazovaných (Nový a Petzold, 2006).

Struktura dotazníku

Otázky by měly tvořit určitý logický celek a měly by být uspořádány:

1. *Úvodní otázky* - Otázky snadné. Účelem je navázání dobrého kontaktu s respondentem, probuzení zájmu, získání důvěry a spolupráce.
2. *Filtrační otázky* - Účelem je zjistit, zda je respondent správný typ k poskytnuté požadovaných informací.
3. *Zahřívací otázky* - Jsou zaměřené na vybavování z paměti.

4. *Specifické otázky* - Jsou zacílené na zjišťování informací nezbytných k objasnění zkoumaného problému.

5. *Identifikační otázky* - Cílem těchto otázek je zjištění charakteristik respondenta. Identifikační otázky jsou řazeny na závěr dotazníku. (Nový a Petzold, 2006).

Zhodnocení obsahu otázek

Hodnocení otázek má za úkol posoudit, zda nám přinesou potřebné informace. Je nutné klást důraz na to, zda respondent rozumí otázce, je ochoten nám poskytnout nám potřebné informace (má potřebné znalosti,...)

Porozumění otázce

Nepřesné informace jsou způsobeny nejasností otázky, a proto je potřeba je eliminovat. Eliminovat tím způsobem, aby otázka byla jasně definovaná, je třeba se vyhnout pojmům, které respondent nezná, nebo nemají jasný význam. Je tedy dobré definovat i běžné pojmy, jelikož mohou být mezi skupinami lidí používána a chápána odlišně. (Kotler, Wongová, Saunders a Armstrong, 2007).

Schopnost odpovědět

Méně přesné informace mohou být způsobeny tím, že respondent odpověď nezná nebo si ji nedokáže vybavit. Čas mezi dotazováním a předmětem/ událostí dotazování by měl být krátký – respondenti si vybaví více informací. S delší dobou se pravděpodobnost na přesné informace zmenšuje. Najdou se ovšem i tací respondenti, kteří odpovědí na otázku, aniž by znali odpověď, a to z jednoduchého důvodu - nechtějí si připustit svoji neinformovanost.

Ochota odpovědět

Setkáme se i s respondenty, kteří otázce rozumí, znají na ni odpověď a přesnost na ni často neodpoví. Důvodem může být to, že respondent vnímá otázku jako zásah do svého soukromí. Nebo u takových otázek, které jsou náročné na čas a úsilí (Kotler, Wongová, Saunders a Armstrong, 2007).

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato kapitola zpracovává základní informace o společnosti z hlediska historie, organizační struktury a činností.

Zabývá se formou získávání zpětné vazby od klientů/ cestujících DPMB, způsoby vyplňování dotazníků z řad klientů pro moji bakalářskou práci.

V neposlední řadě je v této kapitole vyhodnocení získaných dat v přehledném rozdělení dle věkových kategorií.

2.1 Historie společnosti

Období koněspřežné dráhy (1869-1881) - Bylo v Brně zahájeno 17. srpna 1869 zprovozněním první koněspřežné dráhy na našem území. Na první trati jezdilo 6 vozů v intervalu 15 minut. V roce 1870 bylo již v provozu 57 vozů, jezdících na čtyřech tratích pro dopravu osob a jedné nákladní vlečce. Konešpřežná dráha byla v Brně provozována do roku 1881, kdy byl provoz pro nerentabilitu zastaven.

Parní provoz (1884-1899) - 24. května 1884 zahájila provoz. Do provozu bylo uvedeno postupně 15 lokomotiv a 31 vlečných vozů. Parní provoz nezanikl ani po elektrizaci provozu osobní dopravy.

Elektrický provoz - V roce 1900 započala v Brně výstavba pouliční dráhy s elektrickým pohonem. Provoz byl zahájen 21. června 1900 na upravených tratích parní dráhy. 1903 bylo v provozu pět linek. Vozový park tvořilo 41 motorových, 12 vlečných vozů a 29 vlečných vozů z období koňské a parní dráhy. Prvními vozy domácí výroby bylo 7 motorových vozů. Pro elektrický provoz byla přebudována stará vozovna v Pisárnkách a vystavěna nová v Králově Poli.

Od roku 1918 - Po ukončení války byla zahájena obnova tratí a vozů, to trvalo až do roku 1920. Dvacátá a třicátá léta byla ve znamení bouřlivého rozvoje kolejové

elektrické dráhy a s tím souvisejících změn a rozšiřování tramvajových linek. Tratě se postupně prodlužovaly do předměstí. S rozvojem dopravy rostly i nároky na trakční napájecí síť.

Od roku 1930 - V roce 1930 byla zavedena doprava autobusovou. Do konce roku 1938 bylo v provozu již 11 autobusových linek.

2. světová válka - Negativně poznamenala celý systém městské dopravy, část vozidel a zařízení byla zničena nebo poškozena. Autobusovou dopravu bylo po válce nutno začít budovat znovu.

Od roku 1946 - 5. května 1946 byl zahájen provoz lodní dopravy. Provoz zajišťovaly dvě lodě. Od padesátých let byly spouštěny vlastní vyrobené lodě (používané dodnes).

Od roku 1949 - V červenci 1949 byl zahájen provoz trolejbusových linek. Do konce roku 1949 byly uvedeny do provozu 3 linky.

Od roku 1951 - od roku 1951 název Dopravní podnik města Brna. V 50. a 60. letech nedošlo k podstatnému rozšíření kolejové dopravy ani k modernizaci vozového parku, tratí a technických zařízení. V roce 1968 podnik provozoval 17 stálých linek. V roce 1970 bylo v provozu 10 stabilních měníren o celkovém výkonu 30 MW. V druhé polovině 60. let dochází k nahrazování trolejové dopravy autobusovou. Nicméně palivoenergetická krize v 70. letech opět obrátila pozornost k elektrické trakci.

Od roku 1970 - docházelo postupně k zavádění nových - převážně autobusových - linek s trasami vedoucími vždy do centra města.

Od roku 1990 – Zvýšením počtu motorových vozidel klesl zájem o hromadnou dopravu. Změna organizace provozu městské hromadné dopravy byla jednoznačně vyvolána potřebou zefektivnění jejího provozu. Při přípravě i vlastní realizaci byl kladen důraz:

- Na maximální využití tramvajové a trolejbusové trakce a omezení souběžných autobusových linek,
- na ekologickou situaci středu města a dalších významných lokalit,

- na zjednodušení tramvajové sítě a zkrácení intervalu mezi následujícími soupravami (Dopravní podnik města Brna, a.s.).

2.2 Základní informace o DPMB, a.s.



Obrázek 1: Logo Dopravního podniku města Brna
Zdroj: DPMB.cz

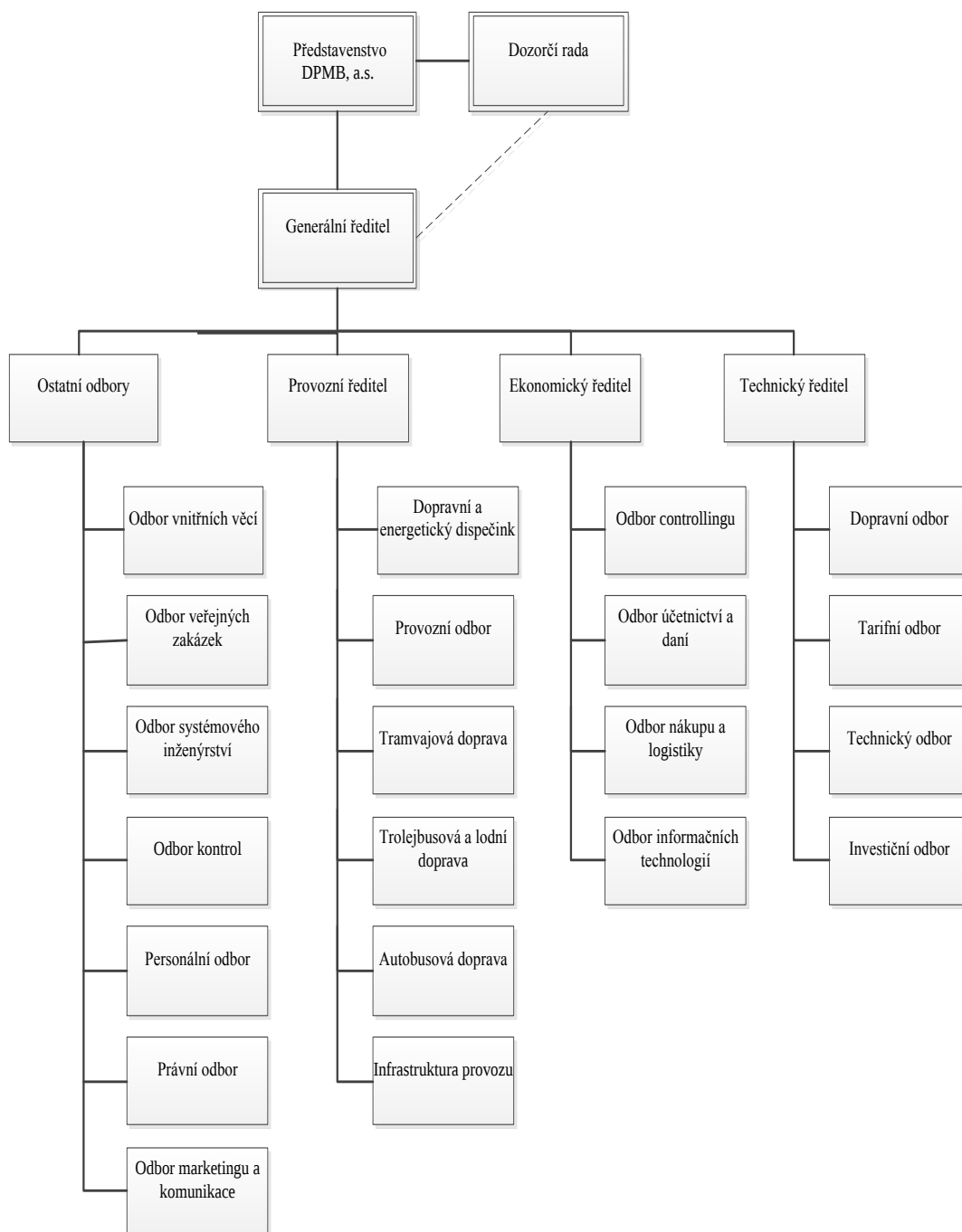
<i>Datum zápisu:</i>	1. ledna 1998
<i>Obchodní firma:</i>	Dopravní podnik města Brna, a.s.
<i>Sídlo:</i>	Hlinky 151, Brno 656 46
<i>Právní forma:</i>	Akciová společnost
<i>IČ, DIČ:</i>	25508881, CZ25508881
<i>Základní kapitál:</i>	4 432 317 860 Kč (k 31.12.2012)
<i>Zakladatel:</i>	Statutární město Brno
<i>Předmět podnikání:</i>	

Provozování dráhy tramvajové na území města Brna a obce Modřice; provozování dráhy trolejbusové na území města Brna a obce Šlapanice; provozování dráhy - vlečky DPMB, a.s.; vnitrozemská vodní doprava veřejná pravidelná i nepravidelná provozovaná v úseku vodní cesty přehradní nádrž Brněnská (Kníničky); opravy silničních vozidel; vodoinstalatérství, topenářství; provádění staveb, jejich změn a odstraňování; revize určených technických zařízení v provozu; provozování autoškoly; psychologické poradenství a diagnostika; opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů; zámečnictví, nástrojařství; klempířství a oprava

karoserií; montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení; provozování drážní dopravy trolejbusové na území města Brna a obce Šlapanice; provozování drážní dopravy tramvajové na území města Brna a obce Modřice; projektová činnost ve výstavbě; silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče (Výroční zpráva 2012).

2.3 Organizační struktura

Organizační struktura viz Obrázek 2 je platná k 31. 12. 2012. Společnost má více než 1000 stálých zaměstnanců, neoficiální zdroje hovoří dokonce o číslech 2500 -3000 zaměstnanců. Část tvoří i dlouhodobí brigádníci (například z řad vysokoškolských studentů). Společnost investuje i nemalé prostředky na udržení stávajících zaměstnanců a rozšíření jejich znalostí a možnosti uplatnění v podniku, například přeškolením.



Obrázek 2: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle DPMB a.s.

2.4 Analýza

Pro každou společnost je důležité analyzovat situaci na trhu, na kterém působí. Mnohá strategická rozhodnutí mohou vzniknout v návaznosti na aktuální dění (politické, ekonomické, sociální,...). Na tuto analýzu lze pohlížet ze dvou pohledů, a to z vnitřního (SWOT analýza) a vnějšího (SLEPTE analýza).

2.4.1 Analýza vnějšího prostředí – SLEPTE

Sociální faktory

Společnost je ovlivňována především nezaměstnaností. V případě, že jsou lidé bez práce, snaží se omezit své výdaje a nemohou dovolit využívat služby a produkty. Pro společnost je jediným pozitivním faktorem, že se zvyšuje šance na obsazení volných míst.

Dalším důležitým faktorem je životní úroveň obyvatelstva. Čím vyšší je životní úroveň, tím nižší je zájem o hromadnou dopravu. Lidé si mohou dovolit cestovat vlastními dopravními prostředky.

Tabulka 3: Míra nezaměstnaných v Jihomoravském kraji

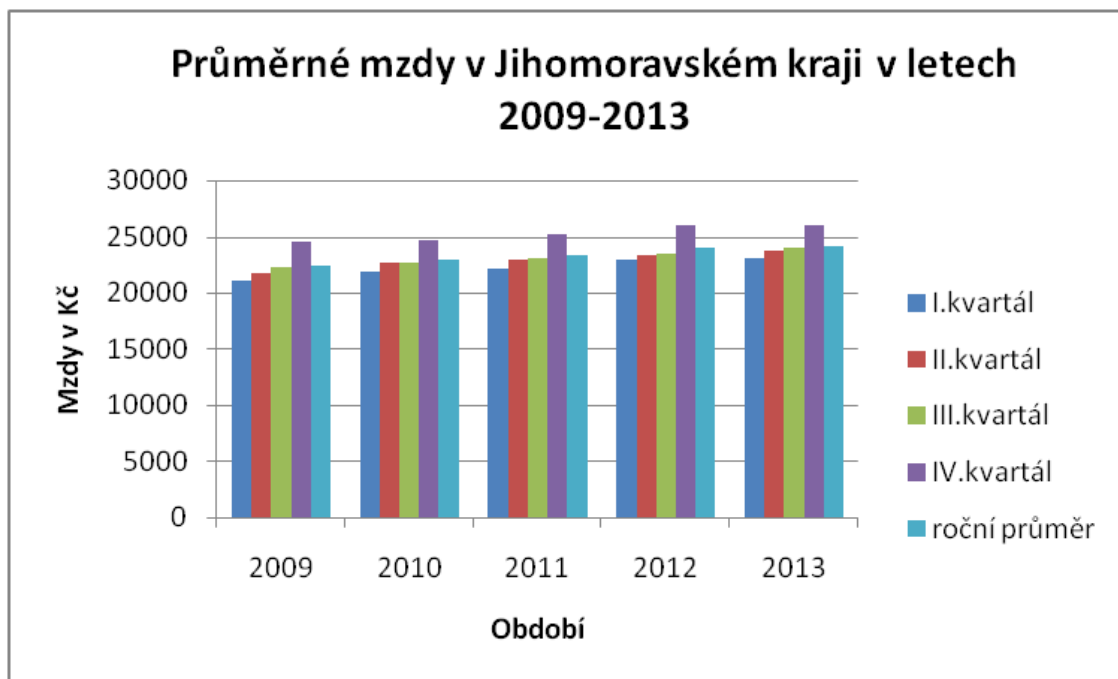
Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Míra nezaměstnanosti	8,05%	8,46%	7,62%	8,15%	8,94%

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z Českého statistického úřadu

Tabulka 4: Průměrné mzdy v Jihomoravském kraji

Období	Čtvrtletí				Roční průměr
	I.	II.	III.	IV.	
2009	21065	21800	22289	24525	22409
2010	21831	22609	22665	24684	22956
2011	22117	22894	23022	25173	23306
2012	22890	23314	23508	26064	23949
2013	23040	23780	24008	25945	24186

Zdroj: vlastní zpracování podle dat Českého statistického úřadu



Graf 1: Průměrné mzdy v Jihomoravském kraji
 Zdroj: vlastní zpracování podle dat Českého statistického úřadu

Legislativní faktory

V této oblasti se společnosti nejvíce týká:

- Daňová problematika- zákony,
- ochrana osobních údajů klientů/dlužníků,
- Občanský zákoník,
- ochrana osobního vlastnictví,
- ekologická daň,
- silniční daň.

Ekologická daň je upravována novelou zákona o odpadech z roku 2009, konkrétně zákona č. 383/2001 Sb. §37e. Tato novela klade za povinnost platit ekologickou daň při první registraci motorového vozidla do 3,5 tuny (kategorie vozů M1 a N1). Tato daň se platí při změně majitele. Naopak není hrazena u převodů v rámci dědického řízení, při vyvezení vozidla do zahraničí, nebo v případě, že je majitel auta držitel průkazu ZTP/ ZTP-P a také ekologickou daň neplatí motocykly, oficiální veteráni a vozidla s váhou nad 3,5 tuny.

Poplatky ekologické daně:

- a) 3 000 Kč - automobily s normou EURO 2
- b) 5 000 Kč - automobily s normou EURO 1
- c) 10 000 Kč - automobily, které nesplňují normu EURO 1 ani EURO 2

Novější automobily, nebo automobily s vyšší normou ekologickou daň neplatí.
(Ekologická daň)

Předmětem *silniční daně* jsou čtyřkolá motorová vozidla a jejich přípojná vozidla při splnění následujících podmínek. Jedná se o vozidla registrovaná, provozovaná v ČR a to používaná poplatníky daně z fyzických a právnických osob.

V případě, že nejsou splněny všechny výše zmíněné podmínky, vozidlo není předmětem silniční daně. Občanský zákoník myslí i na vozidla od této daně osvobozená. Sazba daně je dána objemem motoru, hmotností vozidla a také počtem náprav (BusinessInfo.cz).

Ekonomické faktory

- Síla české koruny,
- směnný kurz.

Průměrný kurz za zvolené období 1. 1. 2009 - 4. 4. 2014 byl 1 EUR= 25,584 Kč

- Cena energií,
- výše dotací od města Brna, EU apod.,
- výše daňového zatížení,
- cenová politika,
- Vývoj, stav nezaměstnanosti,
- úroková míra, která ovlivní nákup,
- inflace.



Graf 2: Vývoj kurzu EUR/CZK
Zdroj: www.kurzy.cz

Tabulka 5: Přehled dotací

	2009	2010	2011	2012
Dotace z EU	953	7 161	8 646	4 798
Provozní dotace z EU	24	1 510	5 640	3 993
Dotace na pořízení investičního majetku	728 946	50 780	0	0
z toho:				
Dotace z rozpočtu Statutárního města Brna	220 411	0	0	0
Dotace ze státního rozpočtu	10 200	1 830	0	0
Dotace z EU -Regionální operační program	498 335	48 950	0	0

Pozn. Částky jsou uvedeny v tis. Kč. Data za rok 2013 nejsou k dispozici.

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv podniku

Tabulka 6: Míra inflace v letech 2009-2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Míra inflace	1,0%	1,5%	1,9%	3,3%	1,4%

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z Českého statistického úřadu

Průměrná roční inflace byla v roce 2013 1,4%

Politické faktory

Z politických faktorů se DPMB nejvíce týká:

- Stabilita politického prostředí města Brna,
- ekonomická politika města Brna jakožto jediného akcionáře společnosti.

Česká strana sociálně demokratická (dále jen ČSSD) jako vládnoucí strana Brna – města se ve svém volebním programu mimo jiné zaměřuje i na rozvoj a modernizaci MHD. Za poslední volební období se jí podařilo získat přibližně 50 mil. Kč na nákup 25 nízkopodlažních ekologických autobusů a 500 mil. z evropských fondů na modernizaci tramvajového parku. Do dalšího volebního období slibují voličům zajištění financí pro vybudování podzemní rychlodráhy a zahájení příprav pro její realizaci. Důležitá pro tuto stranu je také otázka modernizace železničního uzlu v městě Brně a tím související možné dotace. Dále slibují zachování bezplatných jízd pro doprovod dětí do 3 let a jízdu seniorů nad 70 let věku.(ČSSD).

Technologické faktory

Společnost klade důraz na poskytování kvalitních služeb zákazníkům. To nejde bez kvalitní technologie. V této oblasti jsou velice důležité:

- Internetové stránky,
- nové platební možnosti pro klienty (bezkontaktní a bezhotovostní),
- bezplatné wi-fi připojení ve vybraných spojích dopravních uzlech,
- aplikace pro mobilní telefony.

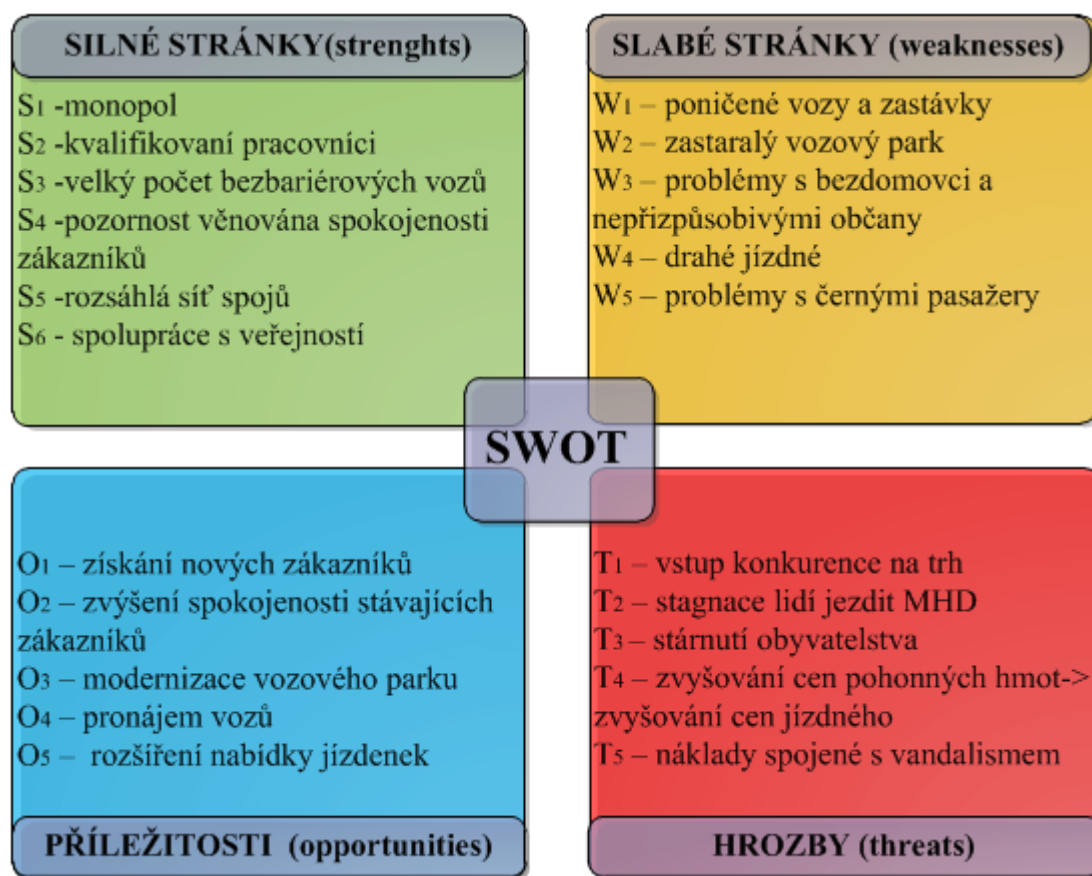
Ekologické faktory

Společnost má ve svém vozovém parku několik nízkopodlažních ekologických vozů. Snaha společnosti o obměnu nejstarších a životní prostředí nejvíce znečišťujících autobusů městské hromadné dopravy za ekologické autobusy na stlačený zemní plyn.

Využívání MHD přispívá ke zlepšení ekologické situace ve středu města.

2.4.2 Analýza vnitřního prostředí- SWOT

Tabulka 7: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

2.5 Metodika průzkumu spokojenosti zákazníků

Průzkum spokojenosti zákazníků je jedním ze základních nástrojů při získávání názorů zákazníků pro poskytované služby. Průzkum spokojenosti si klade za cíl sloužit podniku k přijímání opatření, která se kladně podepíší na využívání MHD jeho zákazníky a zároveň povedou k udržení počtu cestujících nebo jeho zvýšení.

Průzkum byl proveden na území města Brna v období od ledna 2014 do března. Celkem se jej zúčastnilo 395 respondentů, z toho řádně vyplněných dotazníků použitelných pro další zpracování bylo 381 kusů.

Pro průzkum byly využity následující metody sběru dat:

- *Internetový dotazník* – touto metodou byla získána řádná zpětná vazba od 251 respondentů. Tuto metodu dotazování využívaly především první dvě věkové kategorie respondentů.
- *Dotazování formou rozhovoru* – touto metodou byla získána řádná zpětná vazba od 130 respondentů. Tato metoda je však časově náročná jak pro dotazovaného tak tazatele. Dotazování touto metodou však bylo nejvhodnější pro získání názorů starších věkových kategorií, tak aby byl doplněn vzorek respondentů ve všech věkových kategoriích. Další nevýhodou tohoto dotazování je často opakující se myšlenky, převzaté od jiných dotazovaných.

2.6 Skladba dotazníku

Dotazník (viz příloha 1) lze rozdělit do tří částí, kde v první jsou otázky zaměřeny na socio-demografické údaje, které poslouží pro účely třídění dat.

V druhé části jsou otázky zaměřeny na zjištění vztahu respondentů k MHD, jak často a za jakým účelem MHD využívají a jaké jízdní doklady pro své cesty využívají.

Třetí část dotazníku jsou zkoumány názory respondentů na poskytované služby a jejich kvalitu nebo opatření, které DPMB zvažuje, že by zavedl. V závěru byly dotazovaným položeny 3 otevřené otázky, co jim na činnosti DPMB vadí nejvíce, čeho si naopak váží nebo oceňují a jak jsou spokojeni s kvalitou jízdy řidičů.

2.7 Způsob vyhodnocení dotazníků

Vyhodnocení dotazníků je rozděleno do dvou hlavních částí.

První část vypovídá o struktuře zákazníků, jak často a za jakým účelem využívají MHD a jaké k tomu využívají jízdní doklady.

Druhá část je zaměřena na vnímání spokojenosti respondentů se stávajícími službami, návrhy na chystaná opatření, o kterých DPMB uvažuje.

2.8 Výsledky dotazování

Dotazníků se navrátilo 395, z důvodu evidentně chybných či vymyšlených dat byly z vyhodnocení vyřazeny dotazníky v celkovém počtu 14 ks. Jednalo se o zaškrtnutí vzájemně si odporujících informací jako je například zaškrtnutí obou pohlaví, všech věkových kategorií apod.

Ke zpracování bylo použito 381 dotazníků a výsledky v číslech jsou k vidění viz Tabulka 8.

Nejčastější cestující vyšel dle dotazníků jako osoba dojíždějící denně či téměř denně do školy či zaměstnání a vlastníci předplatní jízdenku-nejčastěji čtvrtletní. Takový respondent je z hlediska získávání informací cennější než cestující, který získává dojem z jízdy při výjimečných cestách.

2.8.1 Stručný celkový přehled v číslech

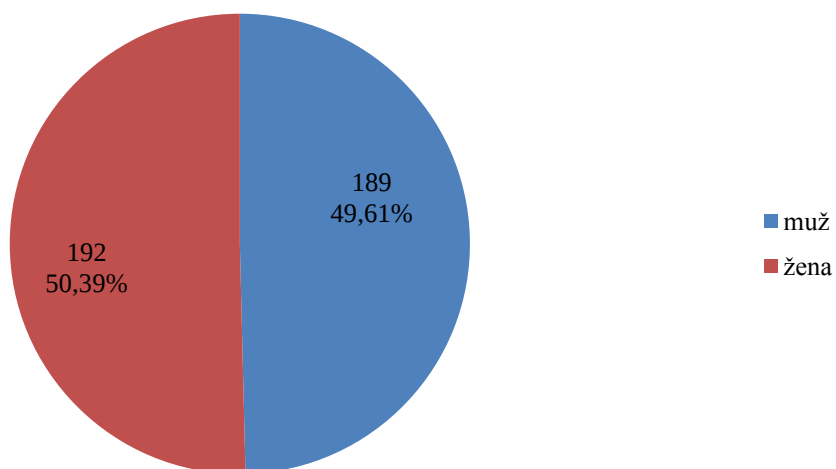
Tabulka 8: Přehled celkových výsledků

Otázka	Možnosti	Počet odpovědí	%
Pohlaví	Muž	189	49,61%
	Žena	192	50,39%
Věk	do 26 let	141	37,01%
	27-40 let	88	23,10%
	41-55 let	77	20,21%
	56 a více let	75	19,69%
Četnost využívání	téměř denně/denně	214	56,17%
	2-3 dny v týdnu	84	22,05%
	1-5 dní v měsíci	44	11,54%
	méně často	39	10,24%

Účel cesty	do školy/zaměstnání	242	63,52%
	k lékaři	18	4,72%
	na nákupy	60	15,75%
	Ostatní	61	16,01%
Využívání nočních spojů	Ano	227	59,58%
	Ne	154	40,42%
Využívání nočních spojů	pouze o víkendech včetně pátku	63	16,94%
	pouze během prac. týdne	47	12,63%
	během celého týdne	113	30,38%
	Nevyžívám	149	40,05%
Preferovaný druh jízdních dokladů	přestupní jednorázové	93	24,41%
	předplatné měsíční	30	7,87%
	předplatné čtvrtletní	157	42,21%
	předplatné roční	87	22,83%
	Přenosné	14	3,67%
Povědomí o SMS jízdenkách	Ano	330	86,61%
	Ne	51	13,39%
Využití SMS jízdenek	Ano	71	18,64%
	Ne	310	81,36%
Dostačující distribuce jízdenek	Ano	153	40,16%
	Ne	125	32,81%
	Nevím	103	27,03%
Profesionální chování revizorů	zcela souhlasím	49	12,86%
	spíše souhlasím	204	53,54%
	spíše nesouhlasím	84	22,05%
	zcela nesouhlasím	11	2,89%
	nebyl/a jsem kontrolován/a	33	8,66%

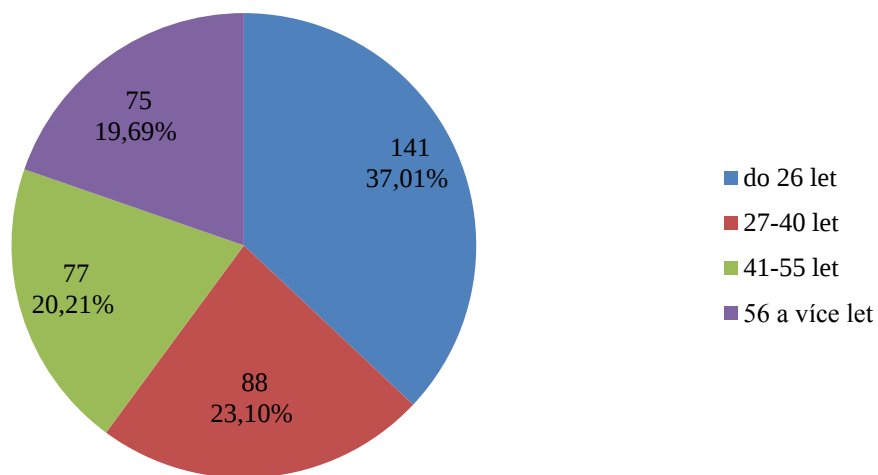
Zdroj: vlastní zpracování

Rozdělení respondentů podle pohlaví

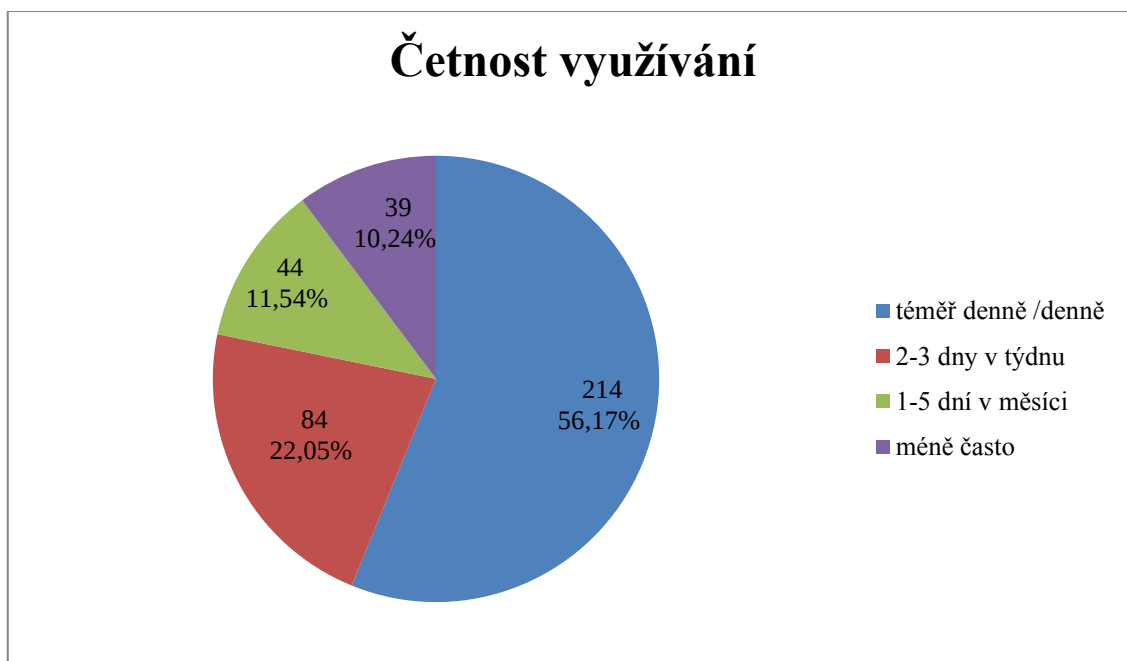


Graf 3: Rozdělení respondentů podle pohlaví
Zdroj: vlastní zpracování

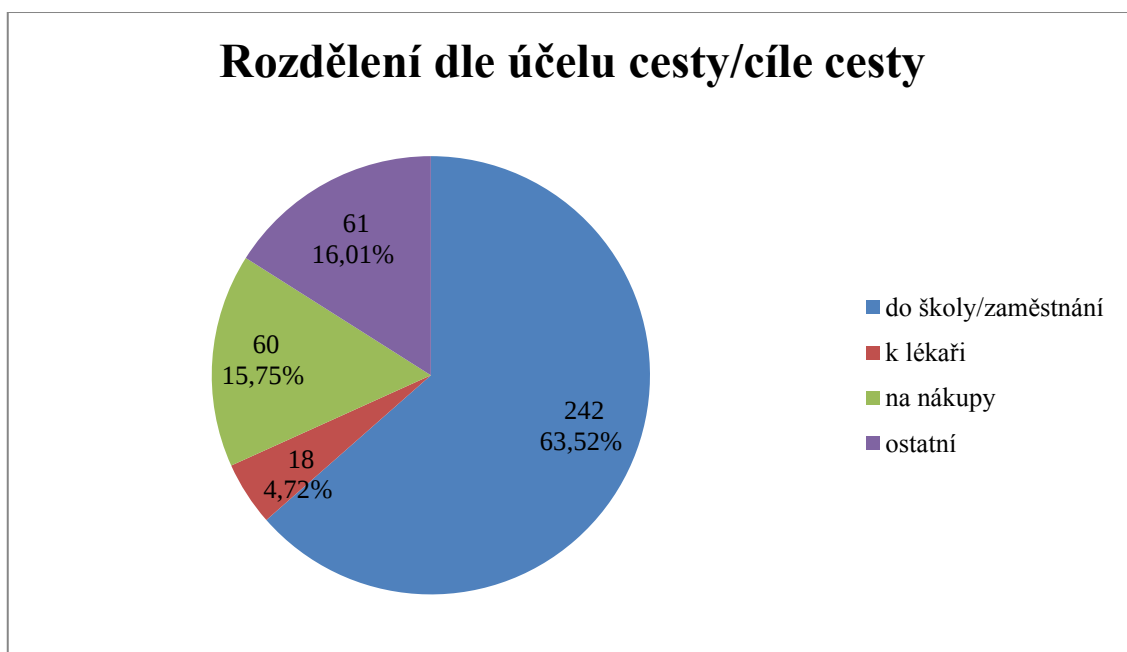
Rozdělení respondentů podle věku



Graf 4: Rozdělení respondentů podle věku
Zdroj: vlastní zpracování

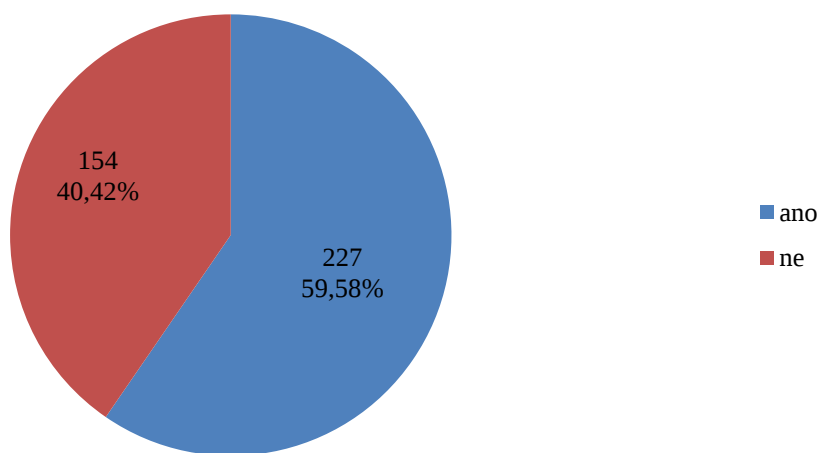


Graf 5: Četnost využití
Zdroj: vlastní zpracování



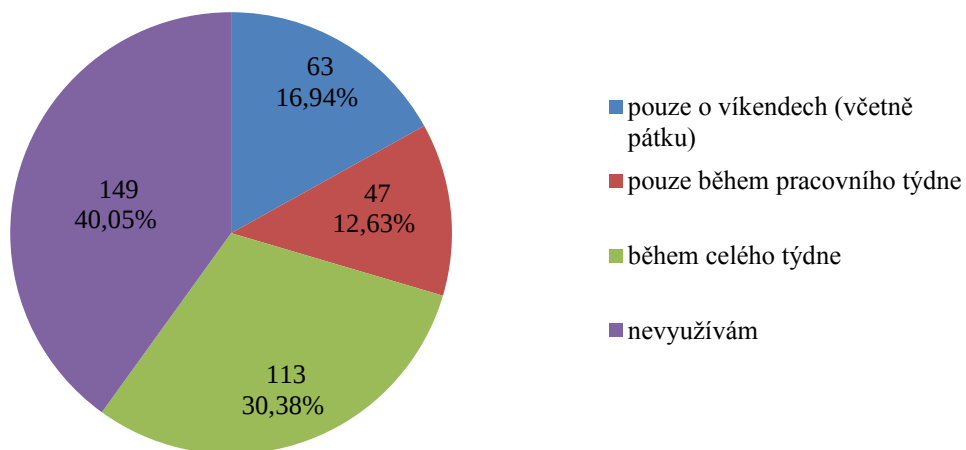
Graf 6: Rozdělení dle účelu/cíle cesty
Zdroj: vlastní zpracování

Využívání nočních spojů



Graf 7: Využití nočních spojů
Zdroj: vlastní zpracování

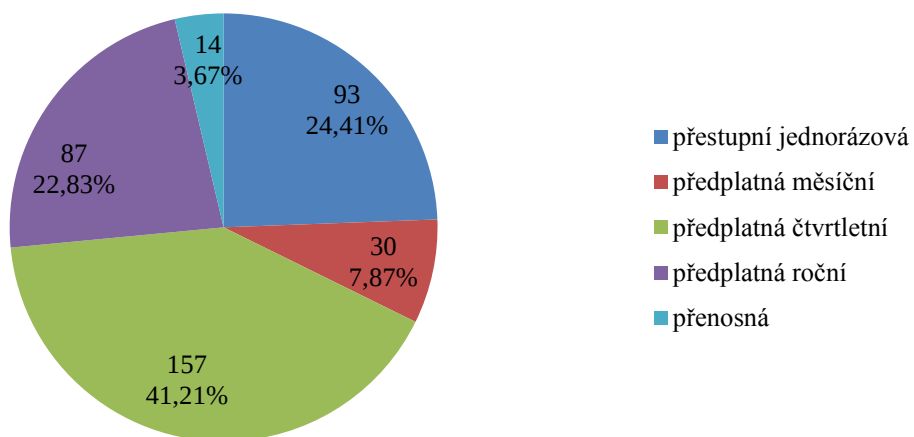
Četnost využívání nočních spojů



Graf 8: Četnost využití nočních spojů
Zdroj: vlastní zpracování

- V průměru respondenti, kteří noční spoje využili za poslední měsíc, jimi jeli 4x (zaokrouhleno na celé jízdy).

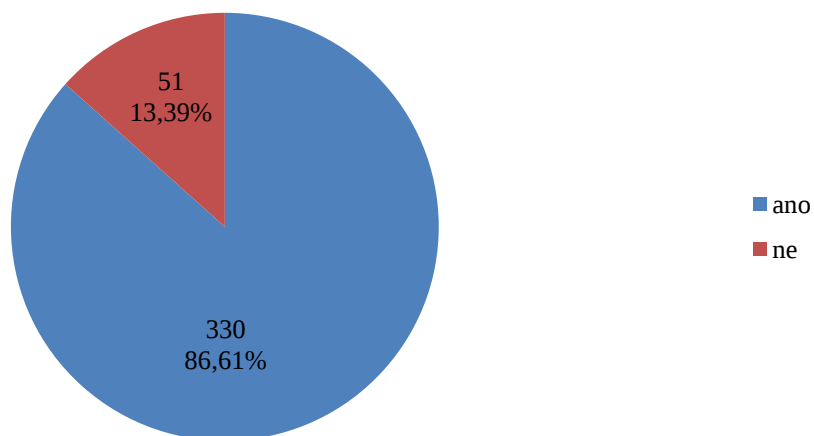
Preferovaný druh jízdního dokladu



Graf 9: Preferovaný druh jízdního dokladu

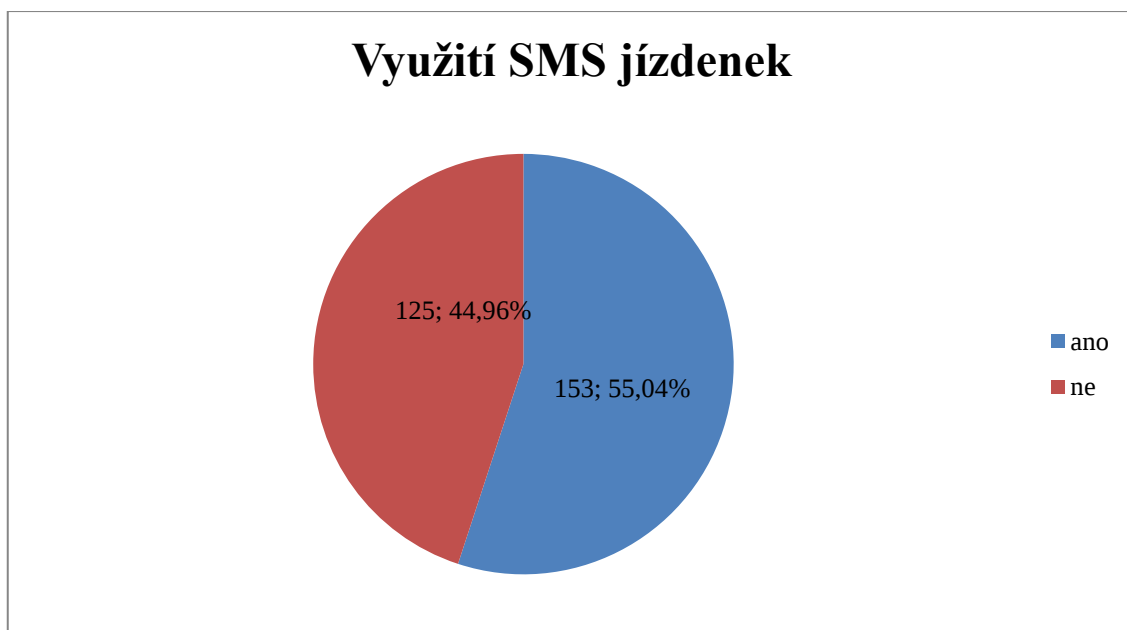
Zdroj: vlastní zpracování

Povědomí o existenci SMS jízdenek

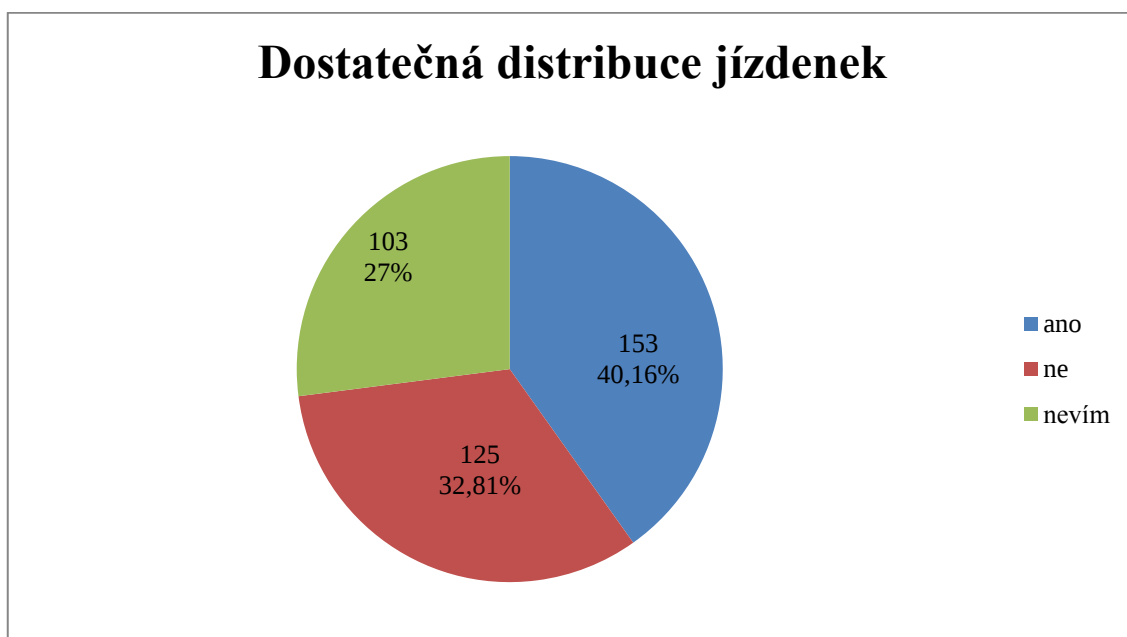


Graf 10: Povědomí o existenci SMS jízdenek

Zdroj: vlastní zpracování

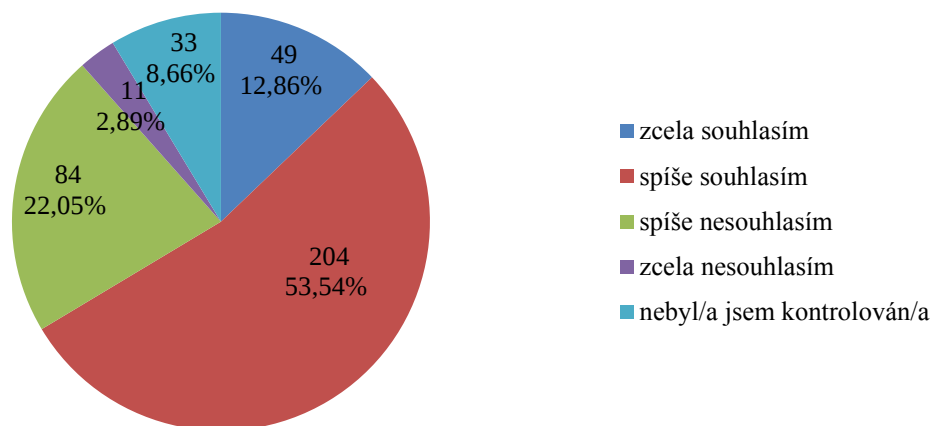


Graf 11: Využití SMS jízdenek
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 12: Dostatečná distribuce jízdenek
Zdroj: vlastní zpracování

Profesionální chování revizorů



Graf 13: Profesionální chování revizorů

Zdroj: vlastní zpracování

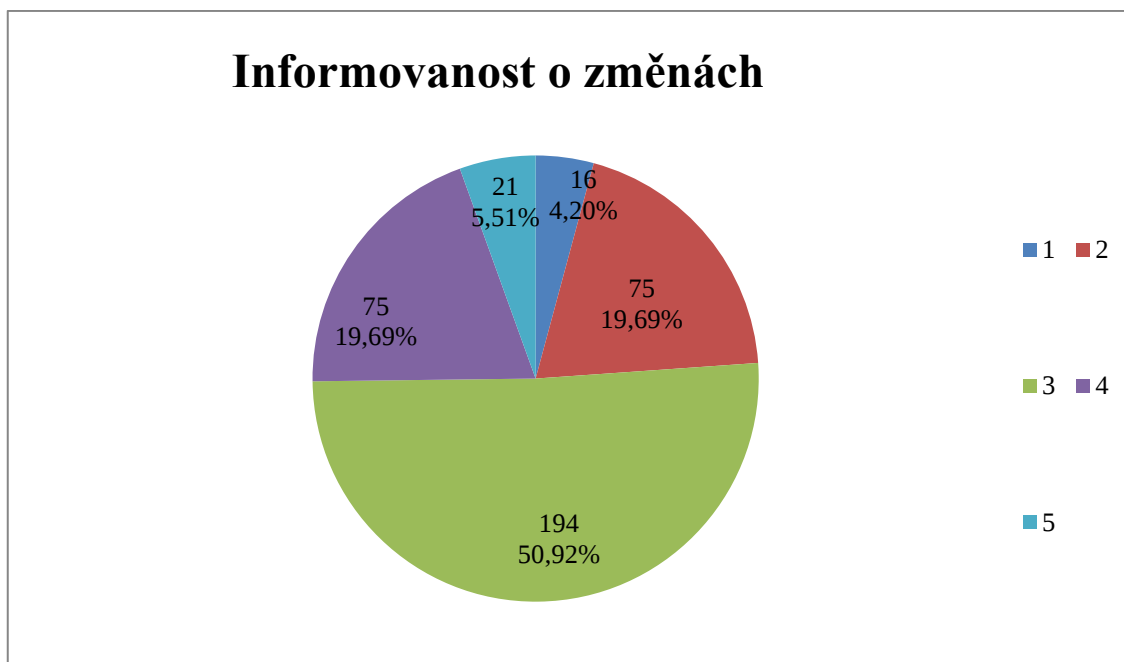
U následujících otázek hodnotili respondenti dotazy na stupnici 1-5, kde 1 znázorňovala „zcela nesouhlasím“ a 5- „zcela souhlasím“

Tabulka 9: Celkové mínění respondentů

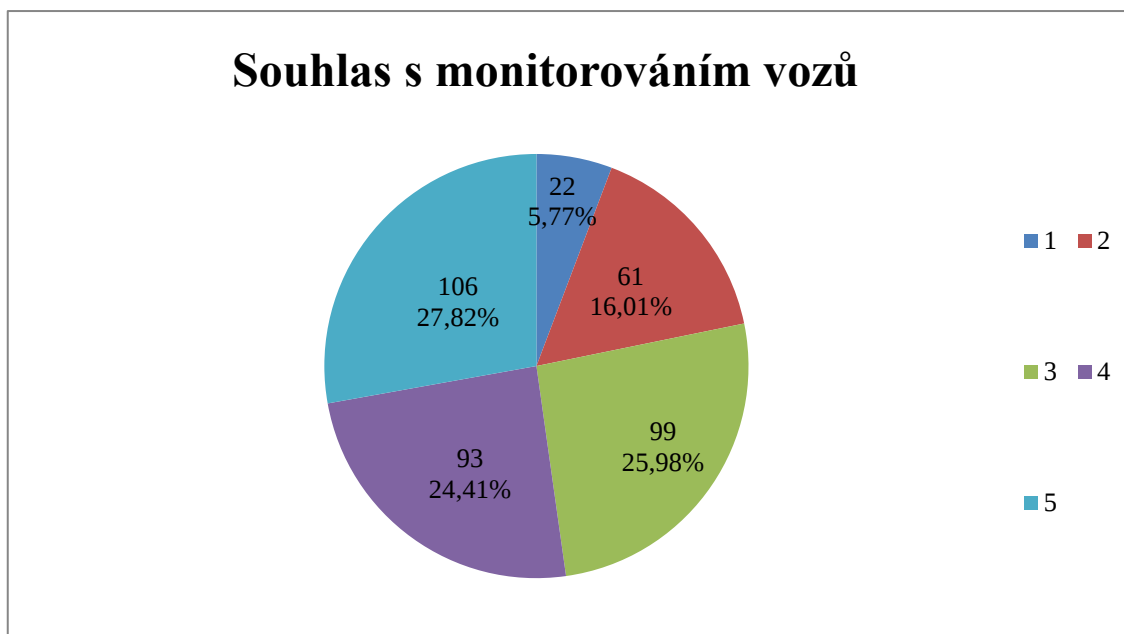
Otázky	počet odpovědí (1 zcela nesouhlasím...5 zcela souhlasím)				
	1	2	3	4	5
Dostačující informovanost o změnách v dopravě	16 (4,20%)	75 (19,69%)	194 (50,92%)	75 (19,69%)	21 (5,51%)
Prostory vozu by měly být monitorovány	22 (5,57%)	61 (16,01%)	99 (25,98%)	93 (24,41%)	106 (27,82%)
Čistota dopravních prostředků	17 (4,46%)	100 (26,25%)	157 (41,21%)	84 (22,05%)	13 (6,03%)
Počet nízkopodlažních vozů je dostačující	26 (6,82%)	71 (18,64%)	147 (38,58%)	99 (25,95%)	40 (10,50%)
Vpouštění předními dveřmi do nočních spojů	41 (10,76%)	82 (21,52%)	90 (23,62%)	71 (18,64%)	97 (25,46%)

Zdroj: vlastní zpracování

U následujících otázek hodnotili respondenti dotazy na stupnici 1-5, kde 1 znázorňovala „zcela nesouhlasím“ a 5- „zcela souhlasím“

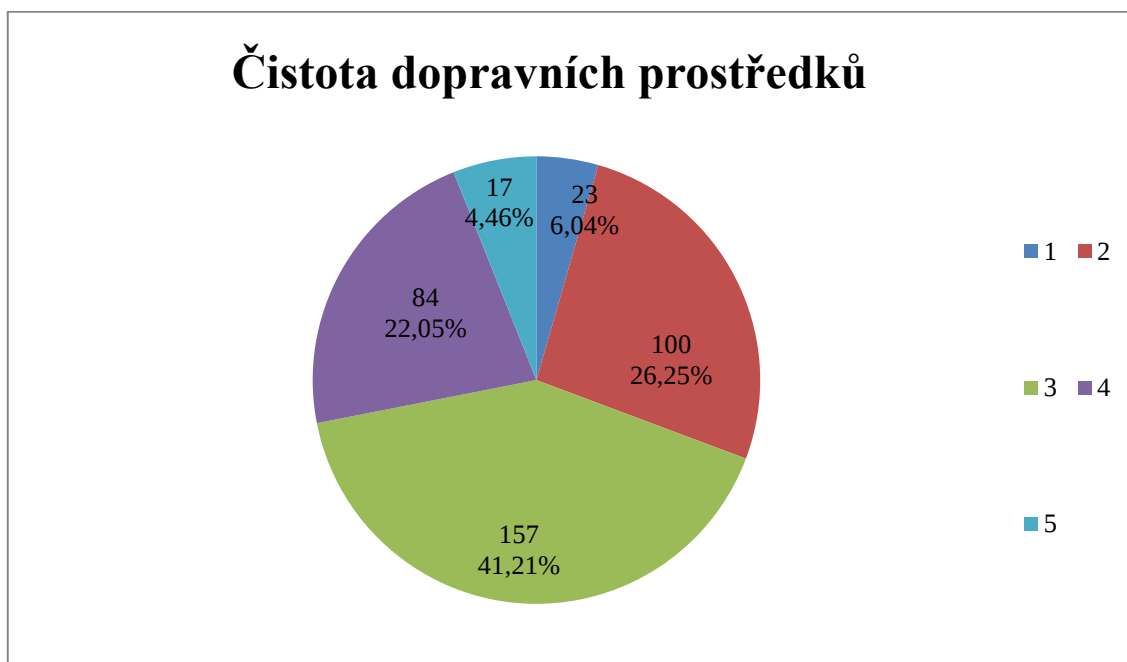


Graf 14: Informovanost o změnách
Zdroj: vlastní zpracování

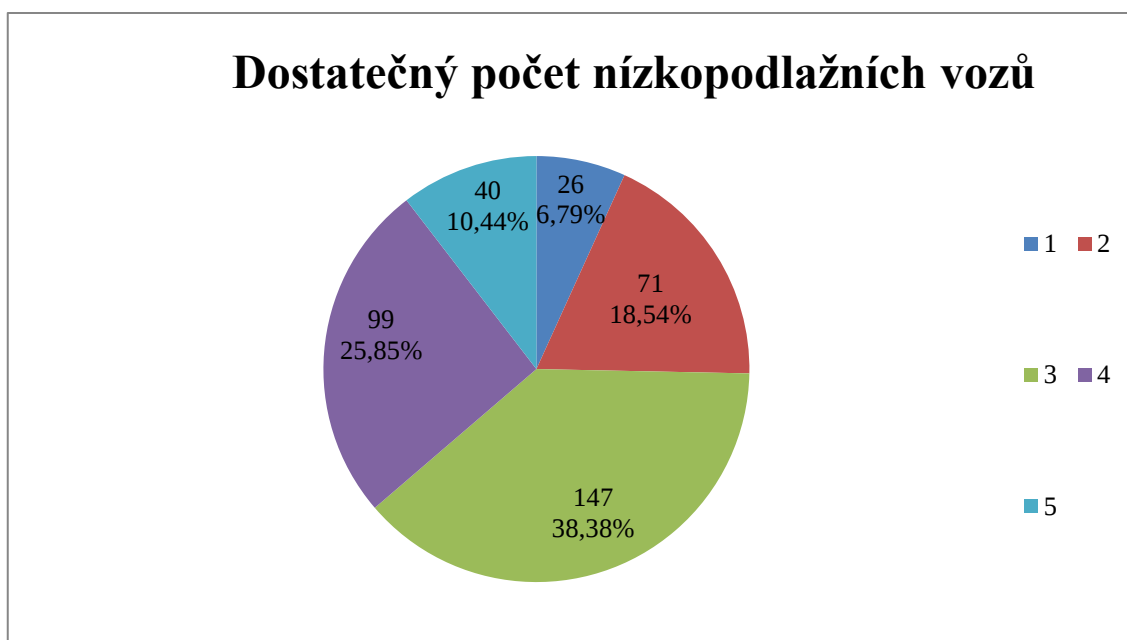


Graf 15: Souhlas s monitorováním vozů
Zdroj: vlastní zpracování

U následujících otázek hodnotili respondenti dotazy na stupnici 1-5, kde 1 znázorňovala „zcela nesouhlasím“ a 5- „zcela souhlasím“

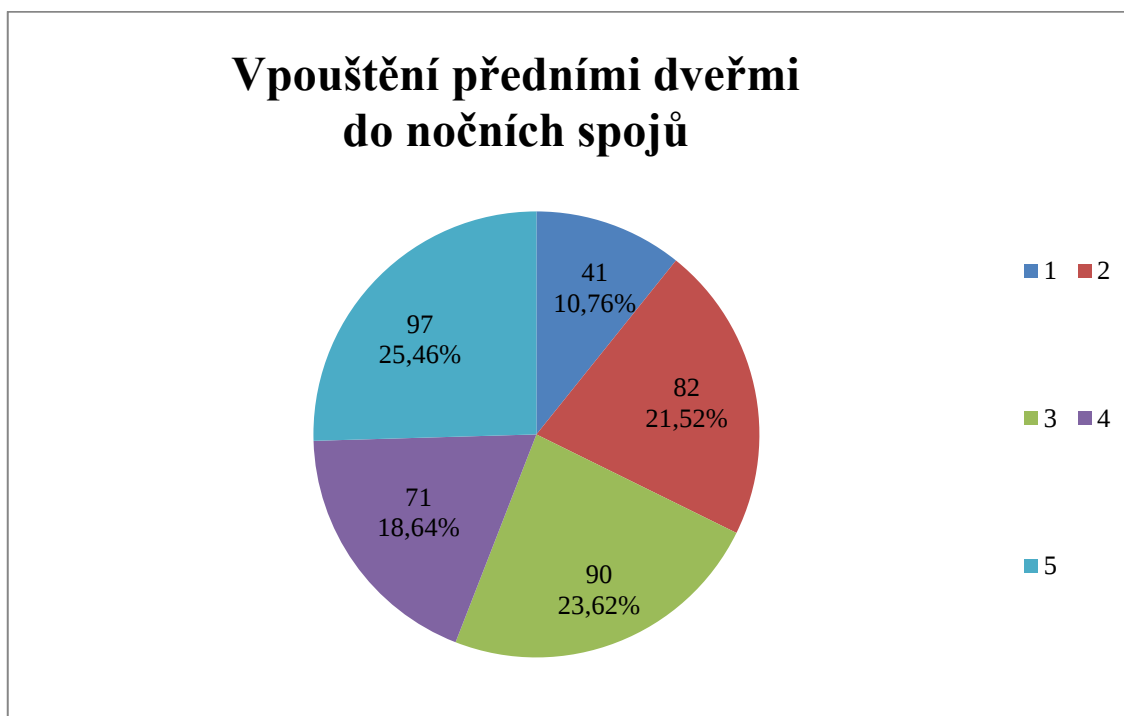


Graf 16: Čistota dopravních prostředků
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 17: Dostatečný počet nízkopodlažních vozů
Zdroj: vlastní zpracování

U následujících otázek hodnotili respondenti dotazy na stupnici 1-5, kde 1 znázorňovala „zcela nesouhlasím“ a 5- „zcela souhlasím“



Graf 18: Vpouštění předními dveřmi do nočních spojů
Zdroj: vlastní zpracování

2.8.2 Přehled odpovědí dle věkových kategorií respondentů: do 26 let

Tabulka 10: Přehled výsledků respondentů ve věku do 26 let

Otázka	Možnosti	Počet odpovědí
Pohlaví	muž	63
	žena	78
Četnost využívání	téměř denně/denně	103
	2-3 dny v týdnu	28
	1-5 dní v měsíci	9
	méně často	1

Účel cesty	do školy/zaměstnání	100
	k lékaři	2
	na nákupy	13
	ostatní	16
Využívání nočních spojů	ano	112
	ne	29
Využívání nočních spojů	pouze o víkendech včetně pátku	22
	pouze během prac. týdne	24
	během celého týdne	66
	nevyužívám	29
Preferovaný druh jízdních dokladů	přestupní jednorázové	22
	předplatné měsíční	14
	předplatné čtvrtletní	86
	předplatné roční	18
	přenosné	1
Povědomí o SMS jízdenkách	ano	138
	ne	3
Využití SMS jízdenek	ano	23
	ne	118
Dostačující distribuce jízdenek	ano	80
	ne	34
	nevím	27
Profesionální chování revizorů	zcela souhlasím	22
	spíše souhlasím	81
	spíše nesouhlasím	22
	zcela nesouhlasím	5
	nebyl/a jsem kontrolován/a	11

Zdroj: vlastní zpracování

- V průměru respondenti, kteří noční spoje využili za poslední měsíc, jimi jeli 4x (zaokrouhлено na celé jízdy).

Tabulka 11: Mínění respondentů ve věku do 26 let

Otázky	Počet odpovědí (1 zcela nesouhlasím, 5 zcela souhlasím)				
	1	2	3	4	5
Dostačující informovanost o změnách v dopravě	6	16	70	37	12
Prostory vozu by měly být monitorovány	11	21	25	36	48
Čistota dopravních prostředků	6	33	45	42	15
Počet nízkopodlažních vozů je dostačující	9	17	50	36	29
Vpouštění předními dveřmi do nočních spojů	23	40	29	20	29

Zdroj: vlastní zpracování

2.8.3 Přehled odpovědí dle věkových kategorií respondentů: 27-40 let

Tabulka 12: Přehled výsledků respondentů ve věku 27-40 let

Otázka	Možnosti	Počet odpovědí
Pohlaví	muž	51
	žena	37
Četnost využívání	téměř denně/denně	45
	2-3 dny v týdnu	23
	1-5 dní v měsíci	11
	méně často	9
Účel cesty	do školy/zaměstnání	62
	k lékaři	2
	na nákupy	13
	ostatní	11
Využívání nočních spojů	ano	56
	ne	32
Využívání nočních spojů	pouze o víkendech včetně pátku	22
	pouze během prac. týdne	15
	během celého týdne	19
	nevyužívám	32

Preferovaný druh jízdních dokladů	přestupní jednorázové	19
	předplatné měsíční	7
	předplatné čtvrtletní	26
	předplatné roční	35
	přenosné	1
Povědomí o SMS jízdenkách	ano	76
	ne	12
Využití SMS jízdenek	ano	13
	ne	75
Dostačující distribuce jízdenek	ano	27
	ne	32
	nevím	29
Profesionální chování revizorů	zcela souhlasím	4
	spíše souhlasím	48
	spíše nesouhlasím	30
	zcela nesouhlasím	1
	nebyl/a jsem kontrolován/a	5

Zdroj: vlastní zpracování

- V průměru respondenti, kteří noční spoje využili za poslední měsíc, jimi jeli 4x (zaokrouhлено na celé jízdy).

Tabulka 13: Mínění respondentů ve věku 27-40 let

Otázky	Počet odpovědí (1 zcela nesouhlasím, 5 zcela souhlasím)				
	1	2	3	4	5
Dostačující informovanost o změnách v dopravě	0	16	52	15	5
Prostory vozu by měly být monitorovány	5	13	29	21	20
Čistota dopravních prostředků	2	19	48	16	3
Počet nízkopodlažních vozů je dostačující	5	15	38	24	6
Vpouštění předními dveřmi do nočních spojů	9	10	28	20	21

Zdroj: vlastní zpracování

2.8.4 Přehled odpovědí dle věkových kategorií respondentů: 41- 55 let

Tabulka 14: Přehled výsledků respondentů ve věku 41-55 let

Otázka	Možnosti	Počet odpovědí
Pohlaví	Muž	48
	Žena	29
Četnost využívání	téměř denně/denně	36
	2-3 dny v týdnu	19
	1-5 dní v měsíci	8
	méně často	14
Účel cesty	do školy/zaměstnání	46
	k lékaři	4
	na nákupy	10
	Ostatní	17
Využívání nočních spojů	Ano	33
	Ne	44
Využívání nočních spojů	pouze o víkendech včetně pátku	12
	pouze během prac. týdne	10
	během celého týdne	11
	Nevyužívám	44
Preferovaný druh jízdních dokladů	přestupní jednorázové	25
	předplatné měsíční	6
	předplatné čtvrtletní	27
	předplatné roční	15
	Přenosné	4
Povědomí o SMS jízdenkách	Ano	67
	Ne	10
Využití SMS jízdenek	Ano	18
	Ne	59
Dostačující distribuce jízdenek	Ano	20
	Ne	28
	Nevím	29

Profesionální chování řidičů	Zcela souhlasím	12
	Spíše souhlasím	38
	Spíše nesouhlasím	18
	Zcela nesouhlasím	4
	Nebyl/a jsem kontrolován/a	5

Zdroj: Vlastní zpracování

- V průměru respondenti, kteří noční spoje využili za poslední měsíc, jimi jeli 3x (zaokrouhleno na celé jízdy).

Tabulka 15: Mínění respondentů ve věku 41-55 let

Otázky	Počet odpovědí (1 zcela nesouhlasím, 5 zcela souhlasím)				
	1	2	3	4	5
Dostačující informovanost o změnách v dopravě	5	20	39	13	0
Prostory vozu by měly být monitorovány	2	13	26	21	18
Čistota dopravních prostředků	5	30	32	9	1
Počet nízkopodlažních vozů je dostačující	5	22	33	14	3
Vpouštění předními dveřmi do nočních spojů	5	16	12	17	27

Zdroj: vlastní zpracování

2.8.5 Přehled odpovědí dle věkových kategorií respondentů: nad 56 let

Tabulka 16: Přehled výsledků respondentů ve věku nad 56 let

Otázka	Možnosti	Počet odpovědí
Pohlaví	Muž	44
	žena	31
Četnost využívání	téměř denně/denně	30
	2-3 dny v týdnu	14
	1-5 dní v měsíci	16
	méně často	15

Účel cesty	do školy/zaměstnání	34
	k lékaři	10
	na nákupy	14
	ostatní	17
Využívání nočních spojů	ano	26
	ne	49
Využívání nočních spojů	pouze o víkendech včetně pátku	14
	pouze během prac. týdne	6
	během celého týdne	6
	nevyužívám	49
Preferovaný druh jízdních dokladů	přestupní jednorázové	27
	předplatné měsíční	3
	předplatné čtvrtletní	18
	předplatné roční	19
	přenosné	8
Povědomí o SMS jízdenkách	ano	49
	ne	26
Využití SMS jízdenek	ano	17
	ne	58
Dostačující distribuce jízdenek	ano	26
	ne	31
	nevím	18
Profesionální chování revizorů	zcela souhlasím	11
	spíše souhlasím	37
	spíše nesouhlasím	14
	zcela nesouhlasím	1
	nebyl/a jsem kontrolován/a	12

Zdroj: vlastní zpracování

- V průměru respondenti, kteří noční spoje využili za poslední měsíc, jimi jeli 3x (zaokrouhleno na celé jízdy).

Tabulka 17: Mínění respondentů ve věku nad 56 let

Otázky	Počet odpovědí (1 zcela nesouhlasím, 5 zcela souhlasím)				
	1	2	3	4	5
Dostačující informovanost o změnách v dopravě	5	23	33	10	4
Prostory vozu by měly být monitorovány	4	14	19	15	23
Čistota dopravních prostředků	4	18	32	17	4
Počet nízkopodlažních vozů je dostačující	7	17	26	23	2
Vpouštění předními dveřmi do nočních spojů	4	16	21	14	20

Zdroj: vlastní zpracování

2.8.6 Nejčastější odpovědi na otevřené otázky

Co vám na MHD vadí nejvíce?

Názorů na to, co lidem v MHD nejvíce vadí, se sešlo mnoho. Tyto názory byly rozděleny do dvou kategorií: Co nemůže DPMB reálně ovlivnit a co ovlivnit může, třebaže jen částečně.

Tabulka 18: Co cestujícím vadí

	Konkrétní případ	Počet opakování
Co nemůže DPMB ovlivnit	Nepřízpůsobiví cestující	44
	Nedodržování jízdních řádů	17
	Zápach	5
	Umístění sedadel v nových vozech (je jich málo)	4
Co může reálně ovlivnit třeba jen částečně	Chování zaměstnanců DPMB (řidiči, revizoři-vulgarita, nervozita, ujíždění „před nosem“, prominutí pokut)	33
	Drahé jízdné	31
	Nevhodné chování cestujících (opilci, zapáchající cestující, zpěv, jídlo)	20
	Přeplněné spoje	23
	Zima vs. vysoká teplota ve voze	10

	Automaty na jízdenky (nefunkčnost)	10
	Nečistota a nepořádek vozů 8x	8
		7
	Přeplněné noční spoje	7
	Vandalismus	
	Dlouhé intervaly u některých linek	4
	Poplatek za zapomenutí předplatného jízdního dokladu	4
	Malý počet druhů jízdenek u řidiče	3
	Špatná dostupnost jízdenek na více zón	3
	Malý komfort	3
	Neexistence slevy pro studenty a důchodce na jednorázové jízdenky	3
	Nevhodně odstupňované ceny jízdenek	3
	Expres spoje, které by zastavovaly jen v nejfrekventovanějších zastávkách - takhle je cesta do zaměstnání zdoluhavá	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Je nutné zmínit, že počet odpovědí nesouhlasí s počtem získaných dotazníků z důvodu, že někteří respondenti na otevřené otázky neodpověděli.

Přesto, že tyto otázky byly označeny na povinné a systém bez vyplnění nedovolil dotazník odeslat, často respondenti tuto podmínku „obcházel“ vypsáním jednoduchého znaku do pole pro odpověď.

Čeho si na MHD vážíte nejvíce/co oceňujete?

Tabulka 19: Čeho si nejvíce váží a co oceňují?

Čeho si nejvíce váží a co oceňují	Konkrétní případ	Počet opakování
	Sítě spojů	43
	Frekvence spojů	35
	Dochvilnosti	18
	Nočních linek	16
	Rychlosti přepravy	14
	Ochoty a trpělivosti řidičů	13
	Že nemusím chodit pěšky	10
	Dostupnosti	7
	Počtu zastávek	5
	Ekologie	5

	Nízkopodlažních vozů	3
	Teploty ve vozech	3
	Zajišťování dopravy na mimořádné akce	3
	Mnoha spojů jedoucích přímo do centra	3
	Spolupráce s veřejností	3
	Modernizace vozového parku	3
	Čistoty	2
	Je to levnější varianta než auto	2
	Jejího využívání	2
	Snahy o vylepšování	1
	Přehledného značení zastávek	1
	Dostatečného počet tramvají v dopravní špičce	1
	Jízdného zdarma pro důchodce a matky s kočárky	1
	Návaznosti	1
	Nároku na slevu na jízdném	1
	Cinkotu tramvají	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Při vyhodnocení je třeba brát i na zřetel, že především v rodinách vyplňovali často hromadně dotazníky, či si členové vzájemně pomáhali a sdělovali své názory a myšlenky, a tak se některé názory a odpovědi (i ty ne úplně standardní) opakují.

Respondenti často uváděli požadavky a připomínky, které se týkají jen jejich osoby, a zavedení změn by se nemuselo shledat s pochopením u ostatních cestujících.

Jak jste spokojeni s kvalitou jízdy řidičů?

Tabulka 20: Spokojenost s kvalitou jízdy řidičů

	Konkrétní případ	Počet opakování
Spokojenost s kvalitou jízdy řidičů	Celkově spokojená/ý	55
	Je to individuální	28
	Opakovaná nespokojenost s plynulostí jízdy	24
	Z větší části spokojený	19
	Nespokojen/á s jízdou v nočních linkách	10
	Spokojen s jízdou, nespokojen s chováním řidiče	5
	Celková nespokojenost	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále je potřeba nezapomínat na fakt, že hodnocení je mnohdy subjektivní záležitost a špatná zkušenost z nedávné minulosti mohla ovlivnit částečně hodnocení. Co vyhovuje jednomu cestujícímu, nemusí vyhovovat dalšímu a zavděčit se všem nejde nikdy.

Spokojenost s kvalitou řidičů je špatně hodnotící se kritérium, jelikož DPMB zaměstnává velké množství řidičů, a tak nikdy nemůže být reálně zaručena 100% kvalita všech.

Názory často opakující se by ovšem neměly být brány na lehkou váhu a DPMB by se měl snažit změnit mínění cestujících zavedením změn. Často se tak i děje. Jednou z posledních změn od prosince 2013 je změna venkovní teploty pro spuštění vytápění vozů z 3 °C na 5°C, jako odezva na nespokojenost s chladnými prostory vozů z řad cestujících.

3 NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Tato kapitola zpracovává otázky nejvíce problematické, témata často opakovaná respondenty jako nedostatečná ze strany DPMB, a zároveň rozebírá návrhy respondentů z dotazníků doplněné o kalkulaci nákladů na realizaci, případně zhodnocení reálnosti uskutečnění v praxi.

Jak bylo napsáno výše, tyto návrhy vycházejí z dat, která respondenti uvedli jako problematická (co se cestujícím nelíbí na současném stavu) v dotaznících a zároveň jsou návrhy řazeny dle četnosti opakování od nejvyššího výskytu po nejnižší.

3.1 Řidiči

Nutná vylepšení dle respondentů - současné nedostatky:

Nedostatečné množství kvalitních, profesionálních řidičů- respondenti navrhovali častější kontroly psychického stavu, finanční trest za vulgaritu řidičů, neopatrnou jízdu atd.

Současné řešení a reálnost návrhu:

V současnosti společnost dělá pravidelné psychické kontroly svých zaměstnanců v rámci pravidelných lékařských prohlídek a profesní způsobilosti. Častější kontroly jsou teoreticky reálné.

Již v minulosti zahájil DPMB projekt Profesionalizace zaměstnanců DPMB, a. s. na zvýšení jejich adaptability na trhu práce, dotovaný z Evropské unie a zaměřený mimo jiné na komunikační dovednosti a jednání s cestujícími včetně zvládání stresu a zátěžových situací za volantem/ při řízení vozidla.

Vulgarita řidičů by se velmi špatně dokazovala, stejně jako neopatrná jízda, kterou ovlivňuje mnoho faktorů.

Můj návrh a přínos pro společnost:

K návrhu respondentů, co se týče způsobu jízdy a chování řidičů k zákazníkovi by mohlo být řešením náhodné kontrolování pomocí mystery shopping (vysvětlení pojmu viz kapitola 1 Teoretická východiska práce), kdy by například brigádník kupoval jízdenky od řidiče, jezdil vybranými/problémovými spoji a zaměřil se na ochotu a profesionalitu zaměstnanců.

Dále by šlo zvyšovat vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců při workshopech s psychologem, vyměňování zkušeností řidičů, simulace krizových situací. Tyto workshopy by mohly být víceúrovňové a navazující.

Přínosem by byli klidní, vyrovnaní řidiči, možné rychlejší odhalení psychických problémů zaměstnanců a tím předcházet budoucím problémům přijetím vhodných opatření.

Odhad nákladů:

Na návrhy respondentů:

Postih řidičů za vulgaritu a neopatrnou jízdu by kromě administrativních úkonů nepřinesl žádné finanční náklady.

Častější kontroly psychického stavu (dopravně psychologické testy) stojí cca 2000 Kč na osobu za návštěvu a záleží na zaměstnavateli, zda bude tuto částku celou, přispívat či by si ji zaměstnanec hradil ze svého.

Můj návrh:

Náklady na mystery shopping jsou závislé na počtu zapojených pracovníků. Z důvodu anonymity a snížení rizika neobjektivního jednání by se muselo jednat o měnící se brigádníky. Zde by náklady na jednu osobu byly 200 Kč za práci a vypracování protokolu z pozorování na jednom dopravním prostředku (ochota řidiče, čistota vozu, plynulost jízdy, ochota řidiče,...)

Pozn. Částka 200 Kč byla stanovena na základě průměrné odměny za mystery shopping, dle informací z vybraných personálních agentur působících v Brně. V případě, že by si brigádník kupoval jízdenku u řidiče, byla by mu samozřejmě také proplacena.

Pro workshopy a školení by se dalo využít již stávajících prostorů DPMB, které slouží pro účely autoškoly nebo zasedacích místností. Tudíž by náklady s workshopy byly pouze na vyučujícího, pokud by se ovšem nejednalo o interního trenéra/psychologa, a to by náklady byly ve výši od 25000 do 40000 Kč za celodenní výuku v prostorách klienta za skupinu při zohlednění slev. Cena se odvíjí dle tématu a byla stanovena dle informací ze školicích center působících v rámci České republiky, kde se běžně pohybuje školení v cenách průměrně 1600Kč/ účastník či cena za skupinu viz výše. Jednou z možností snížení nákladů na tato školení a workshopy by byl zisk dotací od města, kraje nebo Evropské unie.

3.2 Jízdenky

Nutná vylepšení dle respondentů - současné nedostatky:

Zvýšení sortimentu jízdenek (jednorázové pro studenty a důchodce), lepší cenové rozdělení jízdenek (cena versus délka platnosti), rozšíření nabídky jízdenek i u řidičů.

Současné řešení a reálnost návrhu:

Rozšíření sortimentu zlevněných jízdenek je reálné především proto, že v zahraničí jsou běžně k dostání již několik let. Například v blízké Bratislavě.

Rozšíření sortimentu u řidičů je reálné jen částečně. Pokud by řidiči měli širokou nabídku (ba dokonce úplnou) mohl by prodej výrazně zdržovat samotné řidiče. Na druhou stranu ne na všech zastávkách je možné sehnat jízdenky a cestující jsou pak zbytečně, pokud nejsou předzásobeni jízdenkami, jsou mnohdy odkázáni na nákup jízdenek u řidiče za vyšší cenu, které mohou být mnohdy nevyhovující.

DPMB si je vědom zájmu cestujících o nákup jízdenek elektronicky, a tak nabízí tyto možnosti:

- DPMB spustil v listopadu 2013 SMS jízdenky, ale jen pro zóny 100 a 101- neplatí pro vlak a jsou omezené jen v několika variantách.
- Od 23. 4. 2014 umožňuje firma Kordis JMK, a.s. koupi elektronických jízdenek přes mobilní aplikaci Poseidon. Tato aplikace umožňuje koupi pro všechny zóny IDS JMK, tudíž i pro oblasti provozované DPMB. Jízdenky platí ve všech dopravních prostředcích stejně jako jízdenky papírové, avšak jsou levnější. Nevýhodou je nutnost vlastnit „chytrý telefon“ a mít staženou aplikaci. Ta umožňuje kromě koupě jízdenek i náhled na jízdní řády, informace o výlukách a mnoho dalšího.

Nejvíce diskutovaným problémem ceny versus délky platnosti jízdenky je problém velkých časových rozdílů s minimálním rozdílem ceny. Např. jízdenka za 25Kč na 60 minut a za 27Kč na 90 minut nebo za 20Kč 15 minut v zónách 100 a 101 nebo 25Kč na 60 minut. Změna by byla velmi složitá, jelikož by se vždy našel uživatel, který by nebyl s rozložením ceny a délky platnosti dokladu spokojen.

Můj návrh a přínos pro společnost:

Zaujmout cestující atraktivními nabídkami například o víkendech, kdy by mohly jízdenky platit delší dobu než ve všední dny například o polovinu doby platnosti ve všední dny. Další možnost je zavedení skupinových jízdenek, které by se daly dále členit na skupinové pro dospělé, skupinové jen pro děti a skupinové pro kombinaci předešlých dvou skupin. Takové druhy jízdenek by mohly být využity především mimobrněnskými školami a rodinami na výletech.

Rozšíření sortimentu jízdenek o jednorázové zlevněné pro studenty (16-26 let) a seniory by mohlo zaujmout a jistě by si našlo své uživatele především z řad mimobrněnských studentů a seniorů, kteří nejezdí do Brna tak často, aby se jim vyplatil předplatní jízdní doklad. Tito cestující by tento krok od DPMB jistě ohodnotili kladně, čímž by se zvedlo i PR.

Odhad nákladů:

Mezi náklady týkající se rozšíření nabídky jízdenek je nutné započítat ne jen náklady na samotný tisk, ale také na grafickou úpravu, distribuci, přenastavení automatů

na jízdenky. Tyto náklady by se dali zároveň snížit tím, že by se na trh uvedly v době, kdy dochází k přeceňování nebo grafickým úpravám jízdenek, tudíž by se mnohé práce nemusely provádět dvakrát. Ale využilo by se hromadných změn.

Náklady na zavedení nových jízdenek musí obsahovat:

- Náklady spojené s grafickým návrhem - nejnižší náklady by byly, pokud by si návrhy udělala sama společnost, pravděpodobně marketingové oddělení. Jelikož by na návrzích pracovali zaměstnanci společnosti v rámci pracovní doby. Pokud by společnost využila služeb grafického studia/tiskárny hradila by každý návrh a částka by se tak mohla vyšplhat do řádů statisíců.
- Náklady na výrobu - záleží na kvalitě papíru, ochranných známkách, slevě za dlouhodobou spolupráci s tiskárnou, množstevní slevě atd. Náklady na výrobu jedné jízdenky jsou odhadovány na 0,20- 0,40 Kč (vycházím z dat uvedených DPMB v roce 2012).
- Distribuce jízdenek – náklady budou nulové, jelikož distribuci zajišťují zaměstnanci DPMB.
- Přenastavení jízdenkových automatů – za předpokladu, že jízdenkové automaty by přenastavovali pracovníci ve své pracovní době, tak by náklady byly nulové, jelikož zaměstnanci mají svoji mzdu. Náklady s nimi spojené by byly tedy jen nové štítky na automaty. Štítky na jeden automat by tedy společnost přišly cca 1 Kč.

3.3 Vandalismus

Nutná vylepšení dle respondentů - současné nedostatky:

Omezení vandalismu – například využitím kamer v dopravních prostředcích, pouštění předními dveřmi spojené s kontrolou v nočních spojích, zapracovat na čistějších vozech->spojitost s monitorováním vozů.

Současné řešení a reálnost návrhu:

V lednu 2014 byl spuštěn pilotní projekt Preventisté, který měl za úkol omezit vandalismus, zlepšit prestiž cestování a zabránit vstupu do dopravního prostředku cestujícím bez platného jízdního dokladu, podnapilým cestujícím nebo cestujícím jinak porušující přepravní řád. Náklady na tento projekt byly minimální, jelikož společnost využila stávající zaměstnance, které vybavila již na první pohled poutavými reflexními vestami a stejnokroji. V současné chvíli se čeká na vyhodnocení tohoto projektu.

Zavedení kamerových systémů do prostorů vozu je již částečně realizováno v 29 tramvajích. Záznamy slouží pouze pro účely Policie České republiky a jsou uchovávány 2 dny. Tato činnost a její zavedení je úzce svázána s dodržováním legislativy - Zákon na ochranu osobních údajů. Při dodržení pravidel by však mohla být investice do kamer v dalších vozech návratná ve formě ochrany majetku, viz přínos pro společnost.

Co se týče návrhu na vpouštění a kontrolu cestujících předními dveřmi do nočních spojů, jedná se o velice zajímavou myšlenku, jistě reálnou, ale s nutností propracovat podrobnosti, zda by kontrolor měl jet ve voze a kontrolovat cestující na všech zastávkách nebo setrvat na konkrétním místě.

Můj návrh a přínos pro společnost:

Zavedením kamerového systému do každého dopravního prostředku by mělo za přínos především omezení vandalizmu a poškozování majetku DPMB, a to především skel, sedaček, ale i samotných vozů. Snížily by se tím tedy náklady spojené s opravou a čištěním vozů. Zavedení kamer by nemělo být problémem, pokud by záznamy byly pouze pro účely policie k řešení trestné činnosti (krádeže, vandalismus apod.).

Zavedením ochranných opatření v nočních spojkách by mohlo dojít k výraznému zvýšení komfortu cestování a zvýšení čistoty vozů a bezpečnosti cestujících.

Využít všechny možnosti zavedení kamerového systému ve vozech MHD ve prospěch společnosti, např. ne jen k výše zmíněných účelů. Využít je i pro průzkumy na vytížení jednotlivých linek pro potřeby zjištění nutnosti posílení/omezení spojů pro zvýšení

efektivity. Zde by záleželo na souhlasu či nesouhlasu Úřadem na ochranu osobních údajů s nahráváním cestujících.

Co se týče návrhu na vpouštění a kontrolu cestujících předními dveřmi do nočních spojů, není reálné zajistit na všech zastávkách, ale stálo by za zvážení vyzkoušet formou pilotního projektu na hlavních dopravních uzlech (Hlavní nádraží, Česká, Mendlovo náměstí,...) na nejfrekventovanějších linkách, aby nebylo personální zabezpečení tak nákladné. S tím, že v případě vyhodnocení projektu jako úspěšného by se postupně zavedly tyhle opatření na další noční linky.

Odhad nákladů:

Na zavedení kamerového systému do vozidel MHD je kalkulace následující: za předpokladu 4 kamer na jeden vůz by byly náklady cca 30 000 - 40 000 Kč včetně instalace. Tato částka je navržena s ohledem na cenu kamerového systému po konzultaci s IT specialistou. Přestože se můžou zdát náklady na pořízení kamerového systému nákladné, je zapotřebí brát v potaz, že návratnost investice by byla velmi rychlá. Například výměna jednoho okna společnost stojí 5000 Kč a dle mého pozorování jsou na každém voze v průměru poškozena 3 okna. DPMB investuje každoročně do nejnutnějších oprav po vandalech 5 milionů korun.

Pilotní projekt na zvýšení komfortu cestování vpouštěním cestujících předními dveřmi v nočních spojkách by neměl téměř žádné náklady za předpokladu, že by kontrolu prováděl samotný řidič. Pro zrychlení odbavení by ve významnějších dopravních uzlech mohli být nápomocni označení pracovníci během pilotního projektu například brigádníci se sazbou 75-80 Kč/hod. (mzda pro brigádníky vychází z údajů společnosti Jobs.cz). Kteří by byli oděni ve stejnokrojích a vestách použitých již v programu Preventisté. Tudíž náklady na oděv by byly nulové.

3.4 Automaty na jízdenky a označovací automaty jízdenek ve vozech

Nutná vylepšení dle respondentů - současné nedostatky:

Zajistit funkčnost automatů na jízdenky společně s označovacími automaty ve vozech.

Současné řešení a reálnost návrhu:

Zajistit stoprocentní funkčnost všech instalovaných automatů a označovačů jízdenek není v lidských silách. Je však reálné vyvinout snahu o dosažení co nejvyšší funkčnosti. Již nyní DPMB umožňuje cestujícím upozornit na nefunkčnost jízdenkového automatu online přes své webové stránky či voláním na speciální linku. Avšak jejich prioritou by mělo být předcházet situacím, kdy je jízdenkový automat nefunkční z důvodu nedostatku spotřebního materiálu či je přeplněný mincemi. Nebo je nefunkční z důvodu poškození vandaly. Již od roku 2009 vybavuje DPMB všech svých 160 jízdenkových automatů o možnost vzdáleného upozornění na nefunkčnost či blížící se nefunkčnost pomocí GPRS, ba dokonce investoval do softwaru, který umožňuje některé opravy bez nutnosti zásahu technika na místě. Tímto softwarem se podařilo snížit dobu nefunkčnosti automatu o více než 50% za první 3 roky užívání a zároveň zvýšit tržby na jízdenkových automatech o 7%. Co se týká zvyšování počtu jízdenkových automatů, nezáleží pouze na DPMB, ale i na možnostech kdy automat instalovat, jelikož k provozu je zapotřebí připojení k elektrické síti. Nejlepší dobou k instalaci je tedy rekonstrukce silnic, chodníků, zastávek apod.

Můj návrh a přínos pro společnost:

Zákazník je nucen navštívit mnohdy i několik automatů či trafik, než sežene chtěný jízdní doklad (u vícezónových jízdenek je to v trafikách velmi obtížné). Cestující neznalý prostředí či nevlastnící chytrý telefon je mnohdy zmaten a nucen zakoupit jízdenku u řidiče, což se mu prodraží a tím klesá i jeho spokojenost. Nefunkční automat mnohé cestující přivádí k myšlence nezakoupit jízdní doklad vůbec, což by se tímto mohlo omezit, třebaže jen částečně. Je v zájmu provozovatele zajistit funkčnost označovacích automatů jízdenek ve vozech.

Finančně nejméně nákladné by bylo, kdyby řidič vozu vždy na konečné zastávce zkontroloval, zda mu všechny označovací strojky ve voze fungují a mají dostatek spotřebního materiálu (barvy) – případně zajistil jeho doplnění. Ke kontrole by mohl využít papír ve formátu jízdenky.

K jízdenkovým automatům lze navrhnout hned několik variant řešení, aby byli cestující více spokojeni:

Zvýšit počet automatů, na frekventovaných zastávkách zvýšit jejich počet

Monitorování jízdenkových automatů kamerovým systémem podobným jako například u bankomatů.

Odhad nákladů:

Náklady na ověřování funkčnosti označovačů v dopravních prostředcích vycházejí v řádech několika korun na celý vůz a den.

Orientační cena jednoho jízdenkového automatu typu AVJ G od společnosti Mikroelektronika, která dodává jízdenkové automaty s cenou 250000 Kč/ks, které jsou instalovány v městě Brně. Další náklady jsou spojeny se samotnou instalací automatu na konkrétní místo, které strategicky vyhovuje.

Vybavení jízdenkových automatů kamerovým systémem by společnost vyšlo cca na 3000-5000 Kč/ks. V závislosti na počtu zakoupeného množství. Cena vychází z konzultace s IT odborníkem. Investice do kamer by se podniku jistě vrátila z důvodu vysoké pořizovací ceny přístroje.

3.5 Rozšíření spojů

Nutná vylepšení dle respondentů - současné nedostatky:

Rozšířit nabídku spojů o expresní linky, které by zastavovaly jen na několika vybraných místech, a tím by se urychlil čas na přepravu. Rozšířit nabídku nočních spojů.

Současné řešení a reálnost návrhu:

Expresní linky by ocenili především pracující cestující, pro které je cesta mnohdy zdoluhavá. Vytvořením spojů zastavujících na zastávkách s vysokou koncentrací škol, firem či důležitých přestupních uzlech by došlo k urychlení přepravního procesu.

Rozšířit obecně všechny noční spoje je nereálné, jelikož ne všechny linky jsou využívány efektivně. Je k zamyšlení zda zvýšit časové intervaly či posílení spojů na vybraných linkách, kde dochází k nadměrnému využívání tak, aby nedocházelo k přeplněnosti vozu.

Můj návrh a přínos pro společnost:

Expresní linky by mohly znamenat potenciální zisk nových zákazníků, kteří v současnosti kvůli časové náročnosti cestování využívají k cestě jiných dopravních prostředků.

Rozšíření nočních spojů by ocenili cestující na přeplněných linkách, pro které by došlo k výraznému zvýšení komfortu dopravy i jejich bezpečnosti.

K přizpůsobení nočních spojů „na míru“ cestujícím by bylo zapotřebí provést výzkum vytíženosti jednotlivých nočních linek. Na jehož základě poté u jednotlivých linek, které jsou méně využívány, příkladem může být linka N92 na trase Halasovo náměstí - Bystrc, Černého, nahradit standardní autobus minibusem a ušetřené peníze tak investovat do linek, které jsou efektivně používány a kapacitně nedostačující, příkladem takovéto noční linky může být spoj N99 z Mariánského údolí do zastávky Technologický park.

Při tvorbě expresních linek by mělo dojít k pečlivému prozkoumání okolí zastávek, aby došlo opravdu k efektivní volbě, kudy a kam trasa povede bez nutnosti budoucích zásahů při provozu. Je ovšem zapotřebí počítat i se změnou vytíženosti v určitém ročním období.

Tuto situaci lze namodelovat například na trase současné linky 12 z Komárova do zastávky Technologický park, která obsahuje 20 zastávek a cesta trvá dle jízdního řádu za ideálních podmínek 30 minut. Expresní linka by mohla vypadat následovně:

Komárov – Zvonařka - Hlavní nádraží – Česká - Konečného náměstí – Červinkova - Technologický park

Odhadovaná doba cesty za ideálních podmínek by byla okolo 15-18 minut s tím, že by expresní linky byly provozovány jako autobusové. V návrhu byly záměrně vynechány některé významné zastávky jako například Skácelova, která je důležitým dopravním uzlem, ale je relativně blízko zastávky Červinkova, která je z hlediska cestujících perspektivnější z důvodu vysokého výskytu firem, studentů (na zastávku Skácelova se dostane cestující běžnou linkou 12, nebo pěšky).

Expresní linky by nemuseli jezdit během celého dne, ale jen v určitých intervalech, a to především v dobách, kdy cestující dojíždí do/z práce. (Těchto cestujících, jak vyplynulo z dotazníků je nejvyšší zastoupení.)

Odhad nákladů:

Jednorázové náklady by byly spojeny s průzkumem vytíženosti nočních spojů. Ke konkrétní částce dospějeme pomocí vzorce sčítající personální náklady na odměny pracovníků, odměny agentury za zajištění pracovníků a náklady na vyhodnocení dat.

Obecný výpočet vypadá následovně:

personální náklady = počet dní x (počet linek x počet zaměstnanců na jeden spoj) x počet hodin x hodinová mzda

náklady na vyhodnocení dat = 20000 - 30000 Kč

odměna agentury za zprostředkování pracovníků = 15000 – 20000 Kč

Celková cena = náklady na průzkum

Příklad:

Při situaci, kdy by se sledovala vytíženost nočních spojů (11 linek po dobu 10 dní a mzdě 100 Kč/hod za předpokladu, že v každé lince bude jedna osoba provádějící výzkum. Výpočet nákladů by vypadal následovně:

Personální náklady + náklady na vyhodnocení dat + odměny agentuře a zprostředkování pracovníků = celkové náklady na průzkum.

$[10 \text{ dní} \times (11 \text{ linek} \times 1 \text{ osoba}) \times 8 \text{ hod} \times 100 \text{ Kč}] + 25000 \text{ Kč} + 18000 \text{ Kč} = 131000 \text{ Kč}$

Tento výpočet vychází z informací poskytnutých full-servisovou společností zabývající se průzkumy trhu, která si nepřeje být jmenována.

Bylo by možné ovšem realizovat průzkum i bez nákladů, a to sbíráním informací od řidičů jednotlivých linek.

Společnosti by mohlo ušetřit finanční prostředky náhradou velkých autobusů na méně využívaných linkách za minibusy. A tyto ušetření finanční prostředky případně investovat do posílení vytížených linek. Náklady by se zvedly jen o mzdu řidičů a pohonné hmoty.

U expresních linek by se jednalo o obdobné náklady ve výši pohonných hmot a mezd řidičů (nepočítáme s opotřebením vozu).

ZÁVĚR

Pro zpracování bakalářské práce a zjištění aktuálního stavu spokojenosti zákazníků se službami a nabídkou DPMB byla zvolena metoda formou dotazování. Dotazníky, viz příloha, byly vytvořeny tak, aby byly jednoduše pochopitelné a pro respondenty nenáročné na vyplnění. Respondenti měli na výběr při vyplňování mezi podobou papírovou či elektronickou.

Průzkumu se zúčastnilo 395 osob, které vyplnily tentýž počet dotazníků v rámci vyplnění on-line či osobním dotazováním. Po eliminaci 14 dotazníků z důvodu chybného vyplnění zbylo pro vyhodnocení 381 dotazníků.

Nejvíce zastoupenou skupinou byli studenti a mladí lidé do 26 let, což je dáno především dvěma faktory a to, že Brno je univerzitní město a tato skupina lidí má nejbližší k elektronickému způsobu vyplňování dotazníků.

Nejvíce dotázaných využívá MHD pravidelně, to jest denně nebo téměř denně k cestě do zaměstnání či školy.

Více než polovina dotázaných využila noční spoj bez ohledu na den v týdnu.

Cestující jezdící pravidelně dávají přednost předplatným jízdním dokladům. Studenti především čtvrtletním, ostatní skupiny čtvrtletním nebo ročním (ovlivňuje finanční situace, stabilita práce a mnoho dalších faktorů).

Většina respondentů slyšela o zavedení SMS jízdenkách, ale využilo je jen malé procento z respondentů.

Z dotazů, které byly zaměřeny na názory dotázaných, vyplynulo následující: Mohla by se zlepšit informovanost o změnách v dopravě, čistota vozů a počet nízkopodlažních vozů. S plošným monitorováním vozu kamerami dotazovaní spíše nesouhlasí. A dále vidí respondenti noční spoje za problematické a nevadilo by jim, kdyby byli cestující pouštění předními dveřmi nebo kontrolování u dveří, pokud by jim to zvýšilo bezpečnost a komfort cestování.

Cestujícím vadí především nepřizpůsobiví cestující, nevhodné chování zaměstnanců DPMB -> vulgarita, neprofesionální chování, atd. Dále upozorňují na přeplněné vozy a nefungující automaty na jízdenky.

Naopak cestující oceňují nebo si váží pokrytí spojů, frekvencí s jakými spoje jezdí a v neposlední řadě nočních linek.

S kvalitou jízdy řidičů je většina dotázaných spokojena minimálně částečně, ovšem někteří respondenti uvedli, že se necítí bezpečně v nočních linkách.

Respondenti se shodli na nejvíce problémových tématech a někteří navrhli i svoji představu jak je řešit. Ne všechny návrhy jsou realizovatelné. Na spoustě problémových záležitostech se již DPMB snaží pracovat, jelikož je tíží dlouhodobě a jsou si jich vědomi (poruchové automaty na jízdenky, čistota ve vozech,...).

Zajímavé návrhy a zároveň i mé osobní byly v kapitole 3. blíže rozebrány a doplněny o případné náklady na realizaci. Přestože některé počáteční investice do úprav/změn se mohou zdát vysoké, investované peníze by se společnosti vrátily rychle. Jedná se například o zavedení kamer do jízdenkových automatů, kamer do vozů, které by společnosti mohly ušetřit náklady na opravy způsobené vandalismem.

Záleží pouze na společnosti a jejím přístupu k realizaci navrhovaných řešení. Spousta návrhů je realizovatelná bez větších počátečních investic a bez použití služeb třetích stran. Jedná se o návrhy, kdy by DPMB využil svých prostředků a zaměstnanců v rámci pilotních projektů bez nutnosti investovat větší finanční prostředky do pilotních projektů bez zaručené návratnosti.

Například průzkum vytíženosti nočních spojů lze realizovat 2 způsoby: Za prvé z poznámek řidičů. Za druhé agenturou zabývající se průzkumem trhu, kde náklady šplhají do řádů statisíců.

Při kalkulacích nákladů na změny bylo využito informací od firem či odborníků z daných oborů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-722-6888-0.
- (2) DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1066-X.
- (3) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (4) KOTLER, Philip, Veronica WONGOVÁ, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1545-7.
- (5) VLACH, Robert. Na volné noze: portál nezávislých profesionálů, Péče o zákazníky. *Navolnenoze.cz* [online]. ©2007 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/pece-o-zakazniky>
- (6) FOSTER, Timothy R. *Jak získat a udržet zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6663-2.
- (7) FREEMANTLE, David. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: test kvality*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, xii, 117 s. ISBN 80-859-4326-3.
- (8) FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6811-2.
- (9) NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

- (10) FORET, Miroslav. *Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti: Předpoklady. Sběr dat a hodnocení. Potenciál*. 1.vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2001. ISBN 80-020-1437-5.
- (11) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: Předpoklady. Sběr dat a hodnocení. Potenciál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (12) MIŠOVIČ, Ján. *V hlavní roli otázka: (průvodce přípravou otázek v sociologických a marketingových výzkumech)*. 1.vyd. Praha: Aldis, 2001. ISBN 80-238-6500-5.
- (13) ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-707-9394-5.
- (14) FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.
- (15) PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi: poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9299-9.
- (16) NOVÝ, Ivan a Jorg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1321-7.
- (17) DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA BRNA, A.S. *Dopravní podnik města Brna, a.s.* [online]. Brno, 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.dpmb.cz/Default.aspx?seo=historie-firmy>
- (18) Český statistický úřad: *Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. Brno, 2014,24.3.2014[cit. 2014-04-18]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/2_cast_trh_prace_nezamestnanost_organizacni_struktura_zemedelstvi

(19) *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. 2014, 17.2.2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna_hrub_a_mesicni_mzda_v_jihomoravskem_kraji

(20) *Ekologická daň: Informace o ekologické dani* [online]. 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://ekodan.eu/zakon-o-ekologicke-dani>

(21) *BusinessInfo.cz: oficiální portál pro podnikání a export* [online]. © 1997-2014, 20.12.2013 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-silnicni-3537.html>

(22) *Kurzycz* [online]. © 2000 – 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z:

<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=G&V=3&m1=CZK&m2=EUR&od=1.1.2009&do=4.4.2014&T=0>

(23) DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA BRNA, a.s. *Výroční zpráva 2012*. 2013, 28 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a294816&dokumentId=B+2463%2fSL77%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=liaxn1>

(24) DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA BRNA, a.s. *Výroční zpráva 2011*. 2012, 26 s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a294816&dokumentId=B+2463%2fSL79%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=1qx2sj>

(25) *Český statistický úřad* [online]. 2014, 9.4.2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

(26) *ČSSD Brno-město* [online]. 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.csssbrno.cz/volebni-program>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody marketingových komunikačních nástrojů	14
Tabulka 2: Metody sběru dat	26
Tabulka 3: Míra nezaměstnaných v Jihomoravském kraji	36
Tabulka 4: Průměrné mzdy v Jihomoravském kraji	36
Tabulka 5: Přehled dotací	39
Tabulka 6: Míra inflace v letech 2009-2013.....	39
Tabulka 7: SWOT analýza.....	41
Tabulka 8: Přehled celkových výsledků	43
Tabulka 9: Celkové mínění respondentů	50
Tabulka 10: Přehled výsledků respondentů ve věku do 26 let	53
Tabulka 11: Mínění respondentů ve věku do 26 let.....	55
Tabulka 12: Přehled výsledků respondentů ve věku 27-40 let	55
Tabulka 13: Mínění respondentů ve věku 27-40 let	56
Tabulka 14: Přehled výsledků respondentů ve věku 41-55 let	57
Tabulka 15: Mínění respondentů ve věku 41-55 let	58
Tabulka 16: Přehled výsledků respondentů ve věku nad 56 let.....	58
Tabulka 17: Mínění respondentů ve věku nad 56 let.....	60
Tabulka 18: Co cestujícím vadí	60
Tabulka 19: Čeho si nejvíce váží a co oceňují?	61
Tabulka 20: Spokojenost s kvalitou jízdy řidičů	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Průměrné mzdy v Jihomoravském kraji	37
Graf 2: Vývoj kurzu EUR/CZK.....	39
Graf 3: Rozdělení respondentů podle pohlaví	45
Graf 4: Rozdělení respondentů podle věku.....	45
Graf 5: Četnost využití.....	46
Graf 6: Rozdělení dle účelu/cíle cesty	46

Graf 7: Využití nočních spojů.....	47
Graf 8: Četnost využití nočních spojů	47
Graf 9: Preferovaný druh jízdního dokladu	48
Graf 10: Povědomí o existenci SMS jízdenek	48
Graf 11: Využití SMS jízdenek	49
Graf 12: Dostatečná distribuce jízdenek	49
Graf 13: Profesionální chování revizorů.....	50
Graf 14: Informovanost o změnách	51
Graf 15: Souhlas s monitorováním vozů	51
Graf 16: Čistota dopravních prostředků.....	52
Graf 17: Dostatečný počet nízkopodlažních vozů	52
Graf 18: Vpouštění předními dveřmi do nočních spojů	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo Dopravního podniku města Brna	33
Obrázek 2: Organizační struktura	35

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	I
---------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Dotazník DPMB a.s.

Dobrý den, věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Jedná se o průzkum trhu pro mojibakalářskou práci zaměřenou na spokojenost zákazníků Dopravního podniku města Brna.

Děkuji Martina Sedláčková, studentka FP VUT v Brně.

Pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ Žena

Věk:

- ☐ do 26 let
- ☐ 27-40 let
- ☐ 41-55 let
- ☐ 56 let a více

Jak často cestujete MHD?

- ☐ Téměř denně nebo denně
- ☐ 2-3 dny v týdnu
- ☐ 1-5 dní v měsíci
- ☐ méně často

MHD využíváte nejčastěji na cestu

- ☐ do školy/ zaměstnání
- ☐ k lékaři
- ☐ na nákupy
- ☐ ostatní

Využíváte noční spoje?

- ☐ ano
- ☐ ne

Kolikrát za poslední měsíc jste noční spoj využili?

Noční dopravu využívám?

- ☐ pouze o víkendech (včetně pátku)
- ☐ pouze během prac. týdne
- ☐ během celého týdne
- ☐ nevyžívám

Jaký druh jízdenek využíváte?

- ☐ přestupní jednorázové (sms i papírové)
- ☐ předplatnou měsíční
- ☐ předplatnou čtvrtletní
- ☐ předplatnou roční
- ☐ přenosné

Znáte SMS jízdenky?

- ☐ ano
- ☐ ne

Využili jste již této služby?

- ☐ ano
- ☐ ne

Považujete distribuci jízdenek za dostatečnou?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

Revizoři se chovají k cestujícím profesionálně.

- ☐ zcela souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ zcela nesouhlasím
- ☐ nebyl/a jsem kontrolován/a

**Považuji se dostatečně informován/a o změnách v dopravě?
(1- zcela nesouhlasím, 5- zcela souhlasím)**

 Z / 5

Prostory vozu by měly být monitorovány (za účelem zvýšení bezpečnosti, uchování důkazů pro potřeby Policie ČR) (1- zcela nesouhlasím, 5- zcela souhlasím)

 Z / 5

**Čistota dopravních prostředků odpovídá mým požadavkům
(1- zcela nesouhlasím, 5- zcela souhlasím)**

 Z / 5

Počet nízkopodlažních vozů je dostačující (1- zcela nesouhlasím, 5- zcela souhlasím)

 Z / 5

Kvalitu nočních linek by zlepšilo, kdyby řidič pouštěl cestující pouze předními dveřmi po kontrole jejich stavu (podnapilost, čistota apod.) (1- zcela nesouhlasím, 5- zcela souhlasím)



Z / 5

Která věc Vám na MHD nejvíce vadí?

Čeho si na MHD nejvíce vážíte/co oceňujete?

Jak jste spokojeni s kvalitou jízdy řidičů? (plynulost, bezpečnost...)

Děkuji za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.