



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ CESTOVNÍ
KANCELÁŘE A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ANALYSIS OF TRAVEL AGENCY CUSTOMER SATISFACTION AND SUGGESTIONS FOR ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Lukáš Svoboda

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Ing. Lukáš Svoboda**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zákazníků cestovní kanceláře a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je návrh opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků za účelem zlepšení dobrého jména cestovní kanceláře a zvýšení množství věrných zákazníků. Základem pro návrhy bude analýza spokojenosti zákazníků cestovní kanceláře s poskytovanými službami a průběhem zájezdů.

Základní literární prameny:

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1-45-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5021-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato práce se zaměřuje na zvýšení spokojenosti zákazníků cestovní kanceláře. Spokojenost zákazníků je klíčovou součástí pro udržení tržní pozice, dobrého jména společnosti a její růst. Spokojenost klientů je obzvláště důležitá v oblasti služeb, kam cestovní kancelář patří. Na základě dotazníkového šetření mezi zákazníky s využitím techniky NPS a modelu KANO jsou navržena opatření pro její zvýšení. Pomocí šetření mezi zákazníky jsou také získány podněty ke zlepšení propagace společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

cestovní ruch, dotazníkové šetření, měření spokojenosti, model KANO, NPS, organizace zájezdů, propagace cestovní kanceláře, SLEPTE, spokojenost zákazníků

ABSTRACT

This thesis focuses on increasing the customer satisfaction of travel agency. Customer satisfaction is a key component for maintaining market position, company reputation and its growth. Client satisfaction is especially important in the area of services, including travel agencies. Based on a questionnaire survey among customers, using the NPS method and the KANO model, measures are designed for increasing it. Also, the suggestions are obtained to improve company promotion with the use of customer survey.

KEYWORDS

tourism, questionnaire survey, satisfaction measurement, KANO model, NPS, organization of tours, travel agency promotion, SLEPTE, customer satisfaction

SVOBODA, Lukáš. *Analýza spokojenosti zákazníků cestovní kanceláře a návrhy na její zlepšení*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119264>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 1. 4. 2020

.....

(podpis autora)

MOTTO

Per aspera ad astra.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D., za příjemnou spolupráci při zpracování méj závěrečné práce.

Děkuji za možnost spolupráce také cestovní kanceláři Saturn, která umožnila vypracování této práce.

Největší poděkování patří mým nejbližším, rodičům Jitce a Milošovi a bratru Markovi, za oporu, kterou mi poskytují v mém životě.

V Brně dne 1. 4. 2020

Autor

OBSAH

Úvod	12
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	14
2 Teoretická východiska práce	15
2.1 Marketingový výzkum.....	15
2.1.1 Kvalitativní a kvantitativní výzkum	16
2.1.2 Dotazníkové šetření	17
2.1.3 Výběr respondentů.....	20
2.2 Specifika cestovního ruchu	21
2.3 Spokojenost zákazníků	22
2.3.1 Gap analýza, SERVQUAL	23
2.3.2 IPA.....	26
2.3.3 PFI	27
2.3.4 CSI.....	27
2.3.5 Kanův model spokojenosti zákazníka	29
2.4 Loajalita zákazníků	31
2.4.1 NPS.....	32
2.5 Propagace cestovních kanceláří	33
2.5.1 Metody propagace	35
3 Analýza současného stavu	37
3.1 Představení společnosti.....	37
3.2 SLEPTE	39
3.2.1 Sociální faktory	39
3.2.2 Legislativní faktory	39
3.2.3 Ekonomické faktory	40

3.2.4	Politické faktory	43
3.2.5	Technické faktory	43
3.2.6	Environmentální faktory.....	44
3.2.7	Shrnutí SLEPTE	44
3.3	Konkurence	45
3.4	Propagace.....	48
3.5	Výzkum spokojenosti zákazníků	55
3.5.1	Příprava a časový harmonogram	55
3.5.2	Použitá metodika	56
3.5.3	Sestavení dotazníku s využitím metod NPS a KANO.....	58
3.5.4	Testování dotazníku.....	59
3.5.5	Analýza výsledků	59
3.6	SWOT	79
4	Vlastní návrhy řešení.....	83
4.1	Návrhy na zlepšení.....	83
4.1.1	V oblasti organizace zájezdů	84
4.1.2	V oblasti propagace	87
4.2	Realizace změn	90
4.2.1	Náklady.....	95
4.2.2	Časový harmonogram.....	96
4.2.3	Rizika.....	96
4.2.4	Kritéria úspěchu.....	97
4.3	Následný výzkum po realizaci změn	98
4.3.1	Analýza výsledků	99
5	Závěr	104
	Literatura	106

Seznam obrázků	110
Seznam tabulek	112
A Použité dotazníky	113
A.1 Dotazník pro vícedenní pobyt s hromadnou dopravou	113
A.2 Dotazník pro vícedenní pobyt s vlastní dopravou	119
A.3 Dotazník pro jednodenní zájezd	123
A.4 Dotazník 2 pro vícedenní pobyt s hromadnou dopravou	127
A.5 Dotazník 2 pro vícedenní pobyt s vlastní dopravou	131
A.6 Dotazník 2 pro jednodenní zájezd	135

ÚVOD

Podnik, kterému je jedno, jak spokojeni jsou s jeho službami a produkty zákazníci, je často odsouzen k neúspěchu. To platí zejména pro firmy menší a ty, které nemají zcela unikátní produkt, který by jim zajišťoval sám o sobě dostatečnou konkurenční výhodu. Proto je důležité se zákazníky pracovat, získávat od nich zpětnou vazbu a na jejím základě realizovat změny, které povedou k jejich větší spokojenosti. Protože spokojený zákazník je klíčem k úspěchu. Nejenom, že je velká pravděpodobnost, že se vrátí, pokud byl se službami spokojen. Také může poskytovat dobré reference, a to nejen v okruhu svých známých. Co je ale mnohem důležitější, prostřednictvím moderních technologií jako jsou sociální sítě a různé hodnotící portály také v okruhu současných i potenciálních zákazníků, se kterými se přitom nikdy nemusí potkat. I v případě, že zákazník podnik veřejně hodnotit nebude, je to lepší než hodnocení negativní. Lidé často projevují větší motivaci podělit se důkladně o negativní zážitek, poté by pozitivní hodnocení mohla mezi nimi zapadnout. Spokojenost zákazníků je tedy velmi důležitá z hlediska budování dobrého jména podniku.

Kromě toho, že zákazník poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě poskytnuté služby, je také nositelem informace o kvalitě našich propagačních cest. Často se stává, že jsou ve firmě vynakládány poměrně velké prostředky na propagaci, bez toho, aby bylo nějak adekvátně zkoumáno, jestli jejich vynaložení poskytuje kýžený efekt v podobě zlepšení jména společnosti, přilákání nových zákazníků nebo prostě v obecném zvýšení prodeje. Na základě poskytnuté zpětné vazby je tedy možné vhodně upravovat komunikační mix podniku.

Šetřením mezi zákazníky lze také objevit vlastnímu podniku dosud neznámé faktory ovlivňující zákaznické rozhodnutí při výběru nabízených produktů a služeb. Může se jednat jak o prvky, které v očích zákazníků zaujímají velkou důležitost a doposud jim ani konkurence nevěnuje náležitou pozornost, tak o faktory, které už konkurence zná a pracuje s nimi, ale vlastní společnosti byly doposud skryty. Na druhou stranu mohou existovat také činnosti, na které vynakládáme velké množství prostředků

a pro zákazníky jsou přitom naprosto irelevantní a je tedy vhodné je eliminovat nebo minimálně značně zredukovat.

Typickým příkladem podniku, u kterého se vyplatí znát preference a spokojenost zákazníků je cestovní kancelář, specializující se na běžné zájezdy. Kdy se její nabídka jen málo liší od nabídky ostatních kanceláří v okolí. Vzhledem k dostupnosti internetu široké vrstvě populace musí o své zákazníky svádět boj nejenom s nimi ale také s dalšími cestovními kancelářemi ze širokého okolí, kdy se stírá vzdálenost mezi zákazníky a poskytovateli pomocí elektronické komunikace. Často se stává, že si zákazník vybere zájezd s kanceláří z druhé strany republiky bez toho, aby fyzicky navštívil její pobočku nebo osobně mluvil s někým, kdo jejich služeb už využil. Tento trend ještě více podporují různé specializované cestovní agentury, které provozují portály, na kterých je prezentována široká nabídka stovek až tisíců poskytovatelů cestovních služeb. Zároveň nabízí i jistou garanci ze strany velké, známé a stabilní společnosti, která ručí za důvěryhodnost konečných poskytovatelů služeb. Jediným omezujícím faktorem se tak v důsledku stává jazyk, ve kterém je nabídka zákazníkům předkládána. Tedy to, že čeští zákazníci si většinou vybírají zájezdy pomocí českých cestovních kanceláří a agentur. I když i zde nastává postupně změna, jak se zvětšuje znalost cizích jazyků v populaci a zlepšují se také možnosti strojového online překladu, jež mohou využívat i ti, kteří cizí jazyk neovládají v potřebné kvalitě.

Tato práce je zaměřena na problematiku spokojenosti zákazníků u cestovní kanceláře Saturn. Zkoumá spokojenost s kvalitou služeb poskytovaných kanceláří a také vhodnost zvolených propagačních cest. Na základě šetření mezi zákazníky jsou navržena zlepšení a jejich efekt je poté znovu podroben průzkumu mezi zákazníky.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je navržení opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků za účelem zlepšení dobrého jména cestovní kanceláře Saturn a zvětšení množství věrných zákazníků. Opatření budou realizována na základě provedené analýzy spokojenosti zákazníků cestovní kanceláře s poskytovanými službami, s organizací a průběhem lyžařských zájezdů. Hlavní výzkumná otázka vyplývající z cíle tedy zní: „Co negativně ovlivňuje spokojenost zákazníků se zájezdy, respektive jak je možné jejich spokojenost zvýšit?“ Hlavní cíl je rozčleněn na cíle dílčí, tak aby bylo možné lépe definovat směr výzkumu. Dílčí cíl je zjištění spokojenosti s vlastní organizací zájezdů, jako je doprava, organizace na místě a komunikace s delegátem. Další částí pak zjištění spokojenosti zákazníků s kvalitou ubytování a s tím souvisejícím stravováním. Posledním dílčím cílem je zjištění, jestli zákazníci sami nevnímají něco dalšího, co by si podle nich zasloužilo zlepšení nebo zahrnutí do služeb a cestovní kancelář si toho doposud není vědoma a nepřikládá tomu tedy náležitou pozornost. Vedlejším cílem je návrh vhodných forem propagace cestovní kanceláře pro zvýšení počtu nových klientů. Pro zvolení účelných propagačních cest budou také využity možnosti průzkumu mezi zákazníky cestovní kanceláře.

Práce je členěna do tří hlavních částí. První se týká teoretického rozboru problematiky, jsou zde zkoumány známé postupy v dané oblasti. Slouží k prohloubení znalostí v dané oblasti a také pro ukázání kontextu případnému čtenáři. Na jejím základě je pak vystavena část druhá, která se věnuje analytickému prozkoumání současného stavu. Zde bude použita analýza SLEPTE, pro hodnocení obecného okolí společnosti. Dále pak bude popsána konkurence a vlastní propagace cestovní kanceláře. Stěžejní částí bude anonymizované dotazníkové šetření s klienty cestovní kanceláře, s důrazem na kvantitativní přístup, avšak doplněné i o kvalitativní otázky. Po vyhodnocení výsledků šetření bude navazovat část třetí, ve které budou navržena zlepšení. Ty, jenž se podaří realizovat do další zimní sezóny, budou následně otestovány mimo jiné dalším dotazníkovým šetřením a bude vyhodnocena jejich úspěšnost.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V knize Marketing a management autorů Kotler a Keller se říká, že stejně jako organizace postupně měnily své zaměření od produktové a prodejní filozofie k filozofii zákazníka a marketingu, uvědomovaly si také důležitost sledování a měření zákaznické spokojenosti, která je ve službách obecně ovlivňována faktory jako je image, zákaznicko očekávání, jeho vnímání kvality služby či její hodnoty a samotná loajalita zákazníka [1].

Přestože je často proklamováno, že nejvyšší hodnotou je spokojenost zákazníka, v knize Zlepšování podnikových procesů autorka Svozilová tvrdí, že ve skutečnosti si jen málo odborníků myslí, že bylo dosaženo skutečného porozumění tomu, co zákazník považuje za kvalitní službu. Daleko více z nich pak nezvládne konkrétně vyjmenovat, co jsou specifická přání a požadavky, vyžadované zákazníkem, za které je ochoten si připlatit. Je možné definovat takzvaný hlas zákazníka, to je souhrn všech očekávání, ať už vyslovených nebo nepřímo implikovaných, které zákazník požaduje. Čím lépe jsou známy požadavky zákazníků, tím lépe je možné poskytovat služby, o které je zájem. Rostoucí míra spokojenosti zákazníka se projevuje v jeho loajalitě, ale řetězovou reakcí i v tržní pozici prostřednictvím dobrého hodnocení, které zákazník šíří. Ve zjednodušeném pohledu lze přání zákazníků shrnout do trojice požadavků: zákazník chce všechno lépe, levněji a rychleji, než jak je to nabízeno [2].

2.1 Marketingový výzkum

Aby mohl management firmy činit správná rozhodnutí, musí k tomu mít potřebné informace, které budou úplné, kvalitní, aktuální a především srozumitelné. Jedním ze způsobu, jak získat údaje o chování a potřebách zákazníků, postavení na trhu vůči konkurenci, případně o dalších specifických problémech je marketingový výzkum. Při něm jde v podstatě o naslouchání spotřebitelům. Dalšími zdroji informací jsou pak interní data a informace z externích zdrojů o obecném vývoji v daném marketingovém prostředí [3].

2.1.1 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Podle povahy informací získaných v rámci výzkumu je možné ho rozdělit na dva druhy. Jedním je kvalitativní výzkum, ten slouží k odhalování motivů a stimulů kupního chování zákazníků, či mechanismu trhů. Je důležité bariérám i motivacím, stejně jako pozitivním a negativním asociacím, které se vztahují k objektu výzkumu. Na jejich základě je pak možné určit, zda si zákazník produkt pořídí či ho doporučí dalším lidem. Jedná se o oblast výzkumu, která má přesah do psychologie. Smyslem tohoto typu výzkumu je především obsahová analýza shromážděných dat. Pomocí postupů kvalitativního výzkumu je možné také převádět subjektivní názory a hodnocení od zákazníků do kvantitativní podoby, nebo alespoň do podoby, která umožňuje data porovnávat mezi sebou [3; 4].

Výzkum kvalitativního charakteru se odehrává ve formě strukturovaného rozhovoru výzkumníka s jednotlivci nebo s menšími skupinkami osob. Je důležité uvědomovat si, že ne každý zákazník je ochoten či schopen odpovědět na všechny otázky, které jsou mu pokládány. K tomu, aby se eliminovala možnost odmítnutí odpovědi či získání zkreslené až nepravdivé informace je zapotřebí pokládat otázky velmi uvažlivě. Je vhodné, aby osoba provádějící výzkum měla alespoň minimální znalosti i z oblasti psychologie a sociologie, neboť musí diskusi řídit, aby se ubírala správným směrem, ale nesmí ovlivňovat rozhodování subjektů zkoumání. Zároveň musí z jejich odpovědí získat informace o tom, jak uvažují a co jsou pro ně, tedy i pro firmu, ty klíčové prvky. Výzkum se obvykle provádí na vzorku několika desítek respondentů, kteří musí být vybráni s ohledem na cílovou skupinu zákazníků [3].

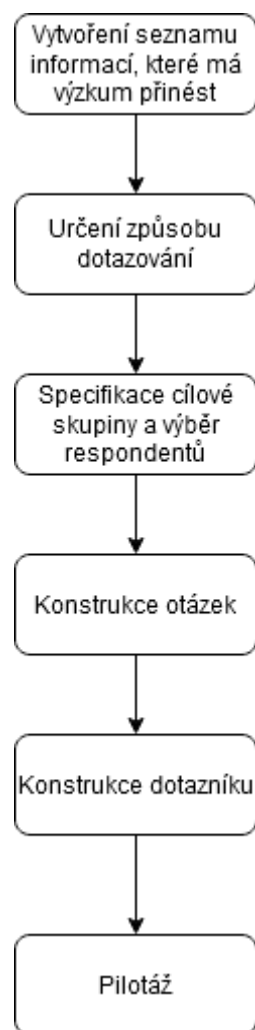
Druhým typem je kvantitativní výzkum, který slouží k získání měřitelných dat, která se pak mohou statisticky vyhodnotit. Výstupem bývají grafy a tabulky, které informují o zastoupení daných jevů a názorů mezi respondenty, respektive v cílové skupině. Hodnoty se uvádějí někdy ve formě absolutní četnosti, ale častěji ve formě relativní četnosti, tedy v procentuálním vyjádření. Kromě údajů, které jsou čistě kvantitativní, se dá pracovat i s hodnotami kvalitativního charakteru. Typickým příkladem je kvalita. V tom případě se používají škály, díky kterým se data kvantifikují. Pro validitu dat musí být údaje shromážděny tak, aby byly srovnatelné. Soubor musí mít dostatečnou velikost a údaje od jednotlivých respondentů musí být ideálně vzájemně

nezávislé. Pro sběr dat lze využít pozorování, kdy zaznamenáváme četnosti sledovaných jevů. Používá se experiment, ve kterém řídíme některé parametry a sledujeme jejich vliv na ostatní. Nejčastější způsob je sběr dat pomocí dotazování, kam spadá i dotazníkové šetření. Pomocí kvantitativního výzkumu je možné testovat i hypotézy, můžeme pomocí statické analýzy určit, zda jsou dvě a více množin dat vůči sobě statisticky významně rozdílné a tím potvrdit či vyvrátit hypotézy [3; 4].

2.1.2 Dotazníkové šetření

V rámci marketingového výzkumu se nejprve musí určit seznam informací, které má dotazování přinést. Následně se určí způsob dotazování, které může být osobní, písemné, telefonické či elektronické. Při osobním dotazování je potřeba v dotazníku jasně oddělit instrukce pro tazatele a otázky pro respondenta. Při písemném dotazování jsou požadavky na dotazník největší, protože respondent musí jasně pochopit, na co se ho ptáme a také je potřeba ho dostatečně motivovat, aby byla dostatečná návratnost dotazníků. Telefonické dotazování musí být kratší s ohledem na pozornost respondenta a využívání škál je v něm omezené. Elektronické dotazování sdružuje prvky předešlých typů. Pokračuje se specifikací cílové skupiny a výběrem respondentů. V návaznosti na požadované informace a s ohledem na cílovou skupinu se volí jednotlivé otázky a z nich se zkonstruuje dotazník. Každá otázka musí být opravdu důležitá pro charakter výzkumu, neboť nadbytečné údaje zvyšují náklady. Na druhou stranu údaje, které budou při tvorbě dotazníku opomenuty, se už později získat nedají a budou při vyhodnocování chybět. Následovat by měla pilotáž pro ověření konstrukce dotazníku, vhodnosti otázek a proveditelnosti výzkumu. Postup je shrnutý na obrázku 2.1 [4].

Existuje tedy celá řada způsobů dotazování se zákazníka na jeho spokojenost. Většina klientů je ochotna vyjít společnosti vstříc a sdělit jí svůj názor. Když by se totiž průzkumu vyhýbali, nic by tím nezískali, naopak pokud poskytnou své odpovědi, mohou zlepšit svůj další užitek. Nechtějí na to však obětovat příliš mnoho času. Je proto důležité, aby si toho společnost byla vědoma, dala jim najevo svoji vděčnost a byla stručná a konkrétní. Větší odezva je také obecně u anonymizovaných průzkumů [5].



Obr. 2.1: Postup tvorby dotazníku [4]

Pro výběr otázek nemůže existovat jediný správný návod, protože každý výzkum bude vzhledem ke své povaze pracovat s jinými otázkami. Jsou zde však pravidla, která by se měla dodržovat při konstrukci otázek. Protože téměř všechny chyby, kterých se při vyplňování respondent dopustí, jdou na vrub špatně formulované otázce. Pravidla jsou následující. Pokud se nejedná o citlivou otázku, týkající se například intimních věcí, musí být položena přímo v očekávání přímé odpovědi. Aby otázku pochopil každý bez rozdílu jeho inteligence a vzdělání, musí být otázky pokládány jednoduše. S tím souvisí i používání běžného slovníku bez odborných termínů, pokud se dotazník pokládá široké veřejnosti. V případě průzkumu mezi užší skupinou může být slovník přizpůsoben jí na míru. Jeden z důvodů, proč se používá testování dotazníku na malém vzorku respondentů je vyvarování se použití více významových slov, kdy se může stát, že respondent pochopí otázku jiným způsobem, než byla zamýšlena. V otázkách je

potřeba být konkrétní, neboť na nespécifickou otázku se vrátí většinou obecné odpovědi. U každé otázky by se měl maximalizovat její informační potenciál, například umožněním více násobné odpovědi z vybraných možností. Je to z důvodu, aby respondent nebyl zahrnut množstvím obecných otázek. V případě, že jsou nabízeny varianty odpovědí, musí se jednat o srovnatelné možnosti. Je potřeba vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí, u které je možno tušit výsledek průzkumu předem. Cílem otázek by měla být možnost zákazníky rozdělit do skupin. Otázky by měly být krátké, aby se v nich respondent neztrácel a neodrazovaly ho. Neslučovat zbytečně dvě otázky pod jednu, respondent většinou jednu neodhalí a opomene na ni odpovědět. V rámci nezávislého šetření je nepřípustné pokládat otázky zavádějícím způsobem, kdy je naváděno k určité odpovědi, nebo když jsou nabídnuté možnosti odpovědi v nevyváženém poměru a inklinují jedním směrem. Vzhledem k tomu, že často budou odpovídat jak ženy, tak muži, je potřeba klást otázky pro obě pohlaví a neformulovat je například jen v mužském rodě. Vyloučit by se měly otázky nepříjemné, na které by zákazník nechtěl odpovídat. U otázek, kde by zákazník nemusel chtít odpovědět, je lepší mu to umožnit, než aby si vědomě vybral odpověď, ve které by lhal a snižoval validitu výzkumu. U odpovědí, kde by nemusel chtít odpovědět přesně, je vhodné použít rozpětí, které v jeho očích působí více anonymním způsobem odpovědi. Negativní otázky, případně otázky se dvojnásobným záporem jsou matoucí. Pokud nejsou nabízeny odpovědi, zákazníkovi nesmí dlouho trvat si vybavit odpověď. Odhady na budoucnost ze strany zákazníka jsou nežádoucí, vzhledem k jejich nespolehlivosti. Pro zjištění motivu chování se používají kvalitativní přístupy. Vždy je potřeba při dotazování zachovávat slušnost [6].

Samotný dotazník musí být konstruován přehledně. Jeho vyplnění by nemělo zabrat příliš času, doporučuje se časová náročnost do dvaceti minut. Jinak hrozí nebezpečí, že respondent dotazník nedokončí nebo při pohledu na množství otázek vůbec nezačne. Pokud je potřeba do dotazníku vložit větší množství otázek s nabízenými odpověďmi, je vhodné možnosti uvádět vedle sebe, protože zabírají méně místa. Psychologicky také lépe vypadají otázky psané menším písmem na papíru formátu A4 přeloženém do brožury, kde jsou čtyři stránky otázek, než stejné množství otázek napsané oboustranně na dvou listech A4. Formální úprava je neméně důležitá, tisk dotazníku by se neměl podceňovat. Pokud se respondentovi do ruky dostane

poněkolkáté okopírovaný dotazník nebo ostře vytištěný originál i to může způsobit rozdíl v jeho motivaci odpovídat. V dotazníku je potřeba dodržovat logickou strukturu, vyvarovat se toho, že položenou otázkou navedeme respondenta k odpovědi na otázku následující. Často se využívá dotazník strukturovaný, který se snadno zpracovává, nedává však prostor pro jiné než nabízené odpovědi. Alternativou je polostrukturovaný dotazník, který využívá polouzavřených či otevřených otázek. Na začátek dotazníku se umísťují filtrační otázky, kterými zjišťujeme, zda odpovídala osoba, již byl dotazník určen. Následují jednodušší otázky, otázky složitější a citlivější se umísťují do druhé části dotazníku. Na konec pak přijdou otázky, které mají zákazníka identifikovat, pokud by byly umístěny na začátku, působily by odrazujícím způsobem, zvláště pokud je respondentovi slibována anonymita [6; 7].

2.1.3 Výběr respondentů

Pro dokonale vypovídající data by se průzkumu museli zúčastnit všichni členové základního souboru. To je obvykle příliš nákladné a většinou i nemožné. Většinou se pro potřeby výzkumu vytváří výběrový soubor respondentů. Aby se mohly zjištěné výsledky zobecnit na základní soubor, musí být při tvorbě výběrového souboru respektována následující pravidla. Ta se mohou lišit, pokud se jedná o kvalitativní nebo kvantitativní výzkum, a to především svým rozsahem a reprezentativností, respektive záměrností výběru. Obecně se však postupuje tak, že se musí určit cílová skupina s ohledem na obsah tématu, respondenti by o problematice měli mít alespoň základní přehled. Pokud okruh respondentů příliš zúžíme, můžeme přijít o podstatná data, v opačném případě můžeme mít velké množství neurčitých odpovědí. Cílová skupina musí být snadno identifikovatelná v terénu [6].

Výběr respondentů může obecně probíhat striktně reprezentativním způsobem, kdy lze při analýze výsledky zobecnit na celou skupinu. Sem patří techniky jako náhodný výběr pomocí losování, systematický výběr z respondentů seřazených podle určité charakteristiky s náhodně vybraným prvním členem řady. Pro lepší reprezentativnost vzorku se využívá násobný náhodný výběr, stratifikovaný výběr nebo skupinový výběr. Zjednodušeně se jedná o to, rozdělit si cílovou skupinu do dílčích skupin podle společných znaků a poté provést dílčí náhodné výběry v každé skupině. V případě výběru respondentů s určitým záměrem nelze následně určit přesnost výsledků

statistickým způsobem, výběr je však rychlejší, jednodušší a levnější. I zde se však využívají jisté metody pro zachování částečné reprezentativnosti. Výběr se tvoří pomocí vlastního úsudku výzkumníka podle předem stanovených kontrolních znaků jako je například věk, vzdělání či pohlaví. Podmínkou pro jejich použití je znalost jejich rozložení v základním souboru. Další možností je řetězový výběr, kdy se vybere pouze první respondent a ten pak doporučuje další. Zcela nereprezentativní, zato nejjednodušší je samovýběr, kdy o svém výběru rozhodují sami respondenti [6].

Velikost výběrového souboru se odvíjí od požadované spolehlivosti a nákladnosti. Na malém základním vzorku se proto vyplatí sbírat data od všech respondentů. Existuje několik přístupů. První je nákladový přístup založený na kalkulaci časových a finančních nákladů na jednoho respondenta. S předem známým rozpočtem je potom přesně určený maximální počet respondentů. Slepý odhad využívá znalostí a intuice výzkumníka, ne vždy se ale na ně dá spoléhat. Statistický přístup je nejpřesnější. Pomocí statistických metod se určí potřebné množství respondentů s ohledem na požadovanou validitu dat [6].

2.2 Specifika cestovního ruchu

Cestovní ruch obecně, stejně jako cestovní kanceláře patří do oblasti služeb. U nich nelze použít pouze klasický marketingový mix 4P, tedy česky produkt, cena, místo a propagace. Ten by zde byl nedostatečný a nedokázal by obsáhnout všechny aspekty, které jsou se službami spojené, případně by pod pojmem produkt zahrnoval širokou oblast, která si zaslouží bližší pohled. Různí autoři doporučují rozšíření o další „P“.

Může se jednat o další 3P, people, physical evidence a process, respektive lidé, materiální průkaznost a procesy. Lidé jsou nejdůležitějším faktorem mající vliv na spokojenost zákazníka. Jsou zde zařazeny všechny osoby, které se účastní poskytování služby a ti kteří ovlivňují celkový klientův dojem. Nejde tedy jen o pracovníky cestovních kanceláří, kteří se zákazníkem komunikují, dále zaměstnance dopravců a ubytovatelů, ale také se jedná o ostatní konzumenty služby. Nevhodný klient může vyvolávat konflikty, pokud spolu musí všichni cestující sdílet společný prostor bez možnosti separace, může jeden jedinec kazit jinak celkový dojem ze služby všem ostatním zákazníkům. Materiální průkaznost zahrnuje prostředí, kde probíhá interakce

klientů a zaměstnanců cestovní kanceláře. Jde o vzhled provozovny, uniformy zaměstnanců, tištěné prospekty či webové stránky. Proces poskytování služby zahrnuje všechny činnosti, které se odehrávají při uspokojování přání zákazníka od prvního kontaktu s ním až po rozloučení a následný kontakt s ním po ukončení zájezdu [8].

Jiní autoři ke čtyřem základním P zařazují people – lidi a následně ještě další 3P, partnership, packaging a programming tedy partnerství, balíčky služeb a programování. V partnerství se jedná o spolupráci cestovních kanceláří mezi sebou, spolupráci s cestovními agenturami, respektive s koncovými poskytovateli služeb jako jsou hoteliéři nebo dopravci. Balíčky služeb spojují dílčí služby v jeden celek, tedy kombinaci ubytování, dopravy, služeb delegáta, průvodců a zajištění aktivit v průběhu zájezdu. Výhoda balíčků spočívá často v ceně, kdy výsledná cena je nižší než u jednotlivých položek pořízených samostatně. Podmínkou bývá, že klient nezná položkové ceny, případně je pro něj pohodlné pořídit vše naráz bez dalšího zařizování na jeho straně. Poslední prvek programování spočívá ve sladění všech dílčích poskytovaných služeb v jeden navazující celek [8].

2.3 Spokojenost zákazníků

Spokojený klient je důležitým cílem zákaznický orientované firmy, kam nepochybně cestovní kancelář patří. Spokojenosti zákazníků v cestovním ruchu se věnuje velké množství studií. Jedna z nich se zaměřila na definici faktorů určujících spokojenost zákazníka. Tato studie identifikovala pět faktorů, které určují spokojenost u 54 % zákazníků. To je sice pouze mírně víc než polovina, a proto by bylo vhodné podrobit oblast hlubšímu zkoumání, nicméně vzhledem k variabilitě zákazníků poskytují identifikované faktory cenný náhled na problematiku [9].

První faktor zahrnuje personál a jeho chování, konkrétně se jedná o zaměstnance cestovních kanceláří a agentur, personál v místě dovolené, který většinou představují zaměstnanci hotelů, restaurací a dalších subdodavatelů podílejících se na zajištění dovolené. Druhý faktor je označen jako doprava, zahrnuje však komplexní pojetí přepravy. Pro klienty je důležitý výběr místa v dopravním prostředku, plynulost dopravy bez zbytečných časových prodlev a možnost okamžitého ubytování po příjezdu do destinace. Ti, kteří cestují samostatně, očekávají poskytnutí všech důležitých

informací, jako jsou například poplatky, jízdní řády trajektů nebo alternativní trasy. Třetí faktor zahrnuje širší pojetí ceny. Jedná se o způsob stanovení ceny, její komunikaci, přehlednost výpočtu, slevy případně jiné výhody a bonusy. Patří sem bezplatná přeprava dětí, upomínkové předměty nebo výlet zdarma. Čtvrtý faktor byl nazván informace o destinaci. Jedná se částečně o dílčí faktor personálu, protože sem patří informovanost zaměstnanců o místě zájezdu, místní kultuře, historii a podobně. Poslední pátý faktor se vztahuje k propagaci produktu a služeb cestovní kanceláře. To zahrnuje nejen vlastní destinaci, ale i možnosti sportovního a společenského vyžití. Patří sem také vlastní propagační materiály v papírové i elektronické podobě [9].

Jiná studie byla zaměřena na vytváření loajality zákazníků. Pro potřeby studie byli zákazníci rozděleni na skupinu online a offline zákazníků. Studie dokázala vysvětlit loajalitu offline zákazníků z 98 % a z 94 % u online zákazníků. Autoři zjistili, že důvěra zákazníka je dostatečnou podmínkou pro jeho loajalitu, pokud se jedná o offline zákazníka. Pokud však je zákazník získaný přes internet musí kancelář kombinovat důvěru se zákazníkem vnímanou hodnotou nebo kvalitou služeb. Studie na jednu stranu potvrzuje pozitivní vztah mezi spokojeností zákazníka a jeho loajalitou, na druhou stranu však také naznačuje, že v kontextu offline není přítomnost spokojenosti nezbytná k dosažení loajality. Zde je však nutné podotknout, že v dnešní době, kdy roste vybavenost domácností připojením k internetu a populace se stává více počítačově gramotná, tak se bude počet zákazníků, kteří fungují pouze offline, postupně snižovat, až pravděpodobně zcela vymizí [10].

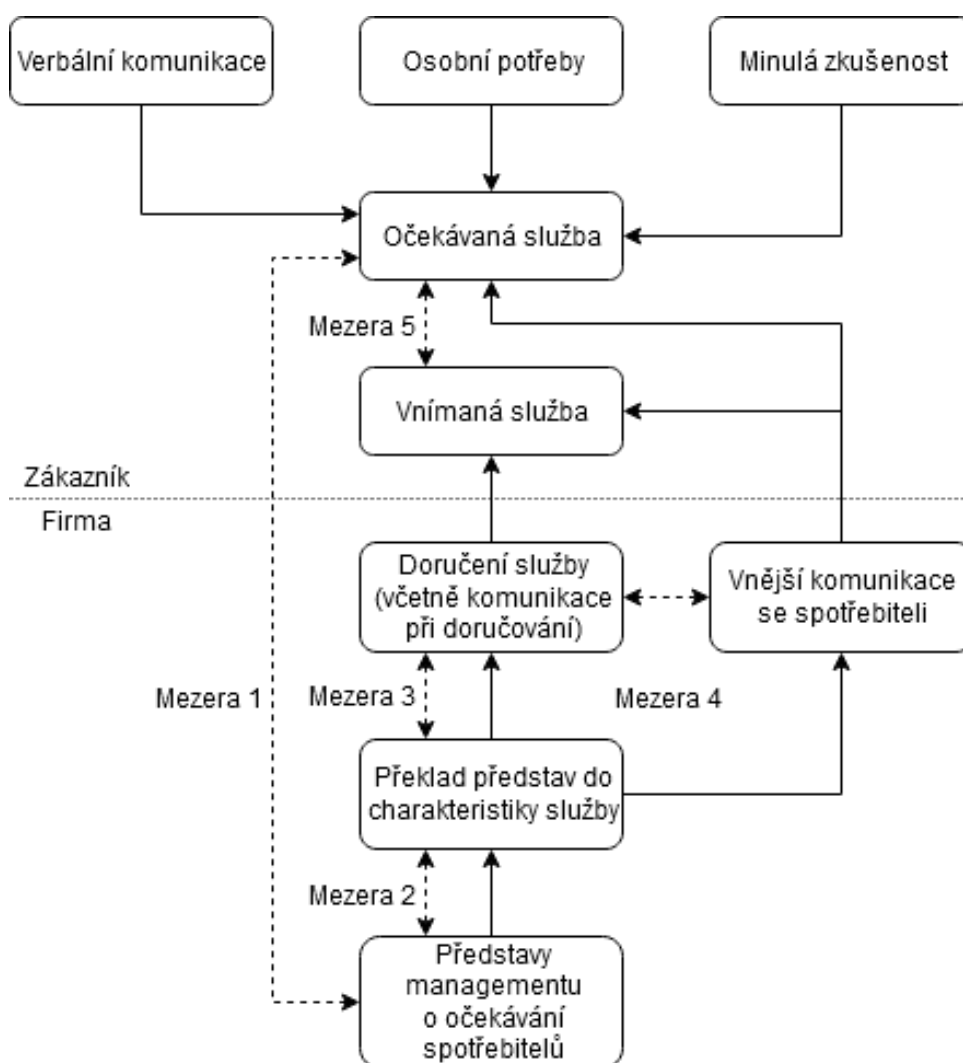
K měření spokojenosti klientů se mohou využít systémy stížností, průzkumy spokojenosti či dotazníkové průzkumy. Mezi komplexnější metody patří přístupy založené na využití modelů. Jsem lze zařadit v cestovním ruchu odborně uznávané a použitelné metody jako je gap analýza, SERVQUAL, IPA, PFI, CSI a model KANO.

2.3.1 Gap analýza, SERVQUAL

Model rozporů neboli gap analýza staví na předpokladu, že spokojenost klientů je důsledkem rozdílu očekávání zákazníka a jím vnímané úrovně obdržené služby. Pokud je tento rozpor kladný, jedná se o spokojeného klienta. Pokud jeho očekávání a představy nebyly naplněny, jde o negativní rozpor. V tomto případě klient

pravděpodobně získá dojem, že za svoje peníze nedostal odpovídající služby. Pomocí analýzy rozporů může firma zjistit nedostatky v kvalitě jejích služeb a také definovat postupy k jejich vylepšení. Protože model umožňuje odhalit velikost mezery i oblasti ve kterých vznikají, lze ho využít jak k měření spokojenosti zákazníků, tak k hodnocení kvality poskytovaných služeb [8].

Model gap se skládá ze dvou funkčních částí. První část se týká zákazníka a druhá firmy, jak je ukázáno na obrázku 2.2. Vyskytují se zde čtyři dílčí mezery a pátá výsledná. Výsledná mezera popisuje rozpor mezi vnímanou a očekávanou kvalitou služeb. Je také funkcí čtyř dílčích mezer. Pokud ji tedy chce společnost co nejvíce zmenšit, aby ideálně uspokojovala přání zákazníků, musí se zaměřit na eliminace čtyř dílčích mezer [8].



Obr. 2.2: GAP model [8]

První mezeru se týká rozdílu ve vnímání potřeb zákazníka v očích managementu a skutečných přání klientů. Může se jednat například o nadstandardní služby, na kterých si management zakládá, protože si mylně myslí, že je zákazník ocení, pro něj však vůbec nemusí být důležité. Mezera druhá se věnuje rozdílu mezi tím, co management předpokládá, že klient požaduje a standardem definovaným pro daný typ služby. Například se může jednat o požadavek klienta na bohatou snídani v Itálii, tu mu poskytovatel služby zajistí, ale protože v Itálii bývají obvyklé pouze sladké snídaně, zahraniční klient může být i tak nespokojen. Třetí mezeru pojednává o rozdílu mezi definovaným standardem služby a tím skutečně poskytnutým. Typickým příkladem jsou služby na recepci, kdy recepční není dostatečně motivován nebo proškolen, jak by bylo vhodné proto, aby poskytoval službu na odpovídající úrovni. Čtvrtá mezeru pojednává hlavně o vnější komunikaci firmy, zdejší rozdíl spočívá v tom, co je společnost schopna poskytnout a co nabízí. Například velmi častou situací, se kterou se setkává většina klientů, ale ani si to neuvědomuje a tudíž to nemusí být problém, je inzerovaná neustálá dostupnost delegáta v cílové destinaci. Delegát může mít na starost více destinací a potom mezi nimi přejíždět, stává se tedy, že jeho služby například s fakultativními službami jsou poskytovány jen v některé dny či časy. Poslední výsledný rozdíl mezi očekávanou kvalitou zaplacené služby a skutečně obdrženým plněním ze strany firmy je určen pátou mezerou [8].

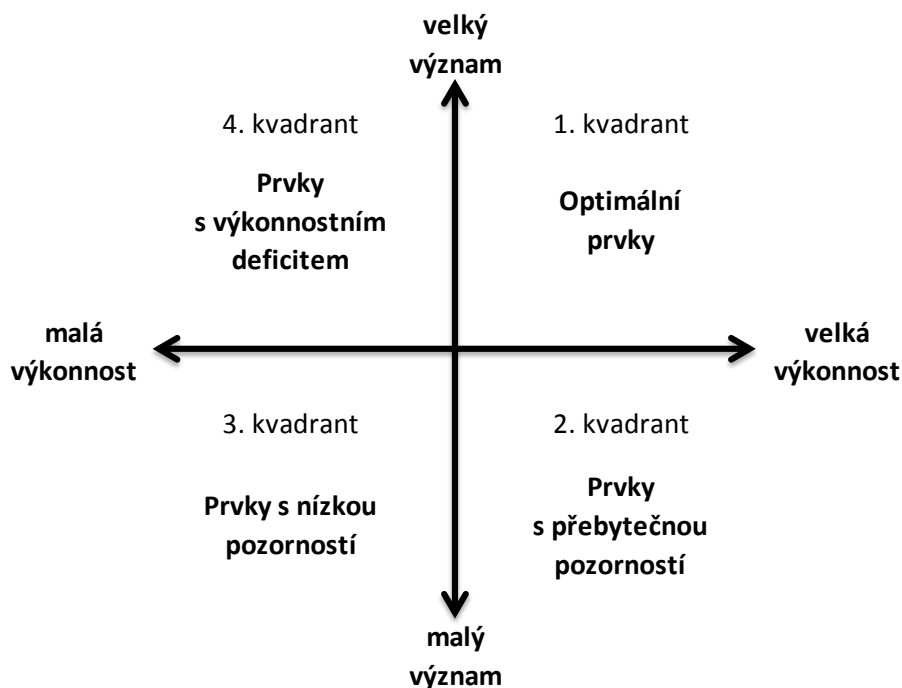
Technika SERQUAL pracuje s různým počtem znaků, původně dvaadvaceti, se kterými hodnotí kvalitu služeb v pěti oblastech. Konkrétně se jedná o oblast nazvanou spolehlivost, kde jde o schopnost poskytovat služby přesně a dostupně. Odpovědný přístup je další oblast založená na ochotě, citlivosti přístupu ke klientovi a poskytování služby bez prodlení. Další oblast je nazývána jistota a důvěryhodnost, personál musí být kvalifikovaný s dostatečnými znalostmi, musí se chovat zdvořile a v zákazníkovi by měl vyvolávat pocit důvěry. Následující oblast empatie spočívá v cítění se do individuálních tužeb zákazníka, přistupovat k němu citlivě s dostatečnou pozorností. Poslední oblast je hmatatelnost, jde o hmatatelnost služby a vliv prostředí [8].

Měření je založeno na dotazníkovém šetření. Jednotlivé znaky kvality jsou převedeny do otázek s odpověďmi ve formě škály souhlasu s tvrzením. Vždy je potřeba se dotazovat na to, jak by služba měla vypadat a jak vypadá. Tedy zjistit očekávání zákazníka i jeho spokojenost se současným stavem. Většinou se v aplikačním použití

využívá pěti bodová škála, kde jedna je pro silný nesouhlas s tvrzením a pět pro silný souhlas. Ze zjištěného hodnocení zákazníky lze stanovit rozdíly ve vnímání a očekávání u jednotlivých výrokových dvojic. Dále je možné určit skóre pro jednotlivé oblasti stejně jako nevážené případně vážené souhrnné SERQUAL skóre. Za velkou výhodu bývá u této metody označován fakt, že lze výsledky použít pro posouzení celkové kvality poskytovaných služeb i pro odhalení konkrétních oblastí a dílčích prvků v nich, na které je potřeba se zaměřit pro zvyšování spokojenosti zákazníků se službami [8].

2.3.2 IPA

Analýza IPA se využívá pro identifikaci významu a výkonnosti jednotlivých faktorů, které ovlivňují kvalitu z pohledu zákazníka. Její princip spočívá v předložení sady bodů zákazníkovi, u kterých pak hodnotí jejich význam a úroveň vlastní spokojenosti. Takto lze rozpoznat oblasti, na které je vhodné se zaměřit z důvodu největšího významu v kombinaci s doposud dosahovanou nedostačenou úrovní. Výsledky z šetření se vynášejí do grafu se čtyřmi kvadranty rozdělenými osou průměrné důležitosti a osou průměrné výkonnosti. Každý kvadrant potom sdružuje faktory, ke kterým se přistupuje jiným způsobem než v jiných kvadrantech za účelem zvýšení spokojenosti zákazníka. Jednotlivé kvadranty můžeme vidět vynesené v grafu na obrázku 2.3 [8].



Obr. 2.3: Zobrazení kvadrantů IPA analýzy [8]

Nejllepší je stav, pokud se faktor nachází v prvním kvadrantu. Jedná se oblast, kde je zákazník spokojen a zároveň jsou pro něj dané položky důležité. Společnosti potom postačí udržet stávající stav. Ve druhém kvadrantu se nachází faktory, kterým je věnována přílišná pozornost. Zákazníci těmto prvkům nepřikládají takovou důležitost, jakou jim firma zbytečně věnuje, přesto jsou s nimi velmi spokojeni. Prvky, které mají nízký význam pro zákazníky, a tudíž i při menší spokojenosti s nimi to nemá významný vliv na celkové uspokojení klienta, se nachází ve třetím kvadrantu. Těmto prvkům potom společnost nemusí primárně věnovat takovou péči. Pro zlepšení výkonnosti v oblasti spokojenosti jsou z hlediska zjištění nejdůležitější položky, které se nachází ve čtvrtém kvadrantu. Jsou to prvky s výkonnostním deficitem. Na ně je potřeba zaměřit pozornost, protože zákazník jim přikládá vysokou důležitost a přitom není spokojen s jejich aktuální podobou [8].

2.3.3 PFI

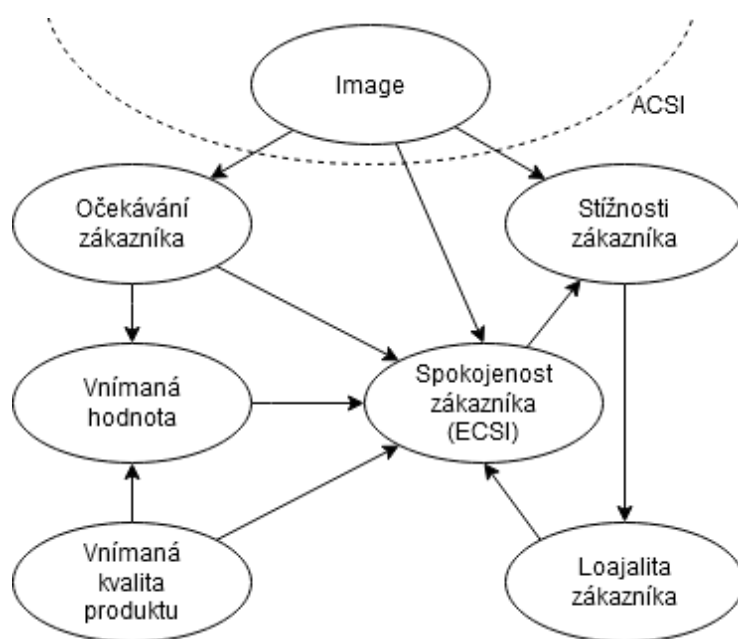
Pokud chce společnost při hodnocení spokojenosti zákazníka zjistit, jaké priority si má určit pro zlepšení, může využít analýzu PFI. Při zpracování se postupně realizují následující čtyři kroky. Nejprve je potřeba odhalit klientova přání a požadavky. Poté se provede analýza významnosti a také analýza spokojenosti u těchto položek. Následuje zpracování analýzy gap, čím větší rozpor se zjistí, tím větší je problém. Na základě provedených kroků lze najít slabé stránky, případné problémy a směr prioritního zájmu pro zlepšení spokojenosti. Výhodou metody je v případě jejího správného provedení možnost porovnávat výsledky jak v delším časovém horizontu, tak také mezi jinými tržními segmenty, společnostmi nebo odvětvím. Protože i když se mohou požadavky zákazníka měnit, stále je výsledkem analýzy odpověď na otázku, jak je zákazník spokojen se splněním jeho patnácti až dvaceti nejvýznamnějších požadavků [8].

2.3.4 CSI

Trendem poslední doby je indexace spokojenosti klientů za účelem kvantifikace jejich spokojenosti. Postupně vznikaly jednotlivé národní modely zohledňující specifikum daného národa a kulturních odlišností. Postupně se vytvořil i evropský model spokojenosti zákazníka na základě rozhodnutí Evropské komise. Tento model ECSI obsahuje soubor proměnných: očekávání zákazníka, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota,

spokojenost, image, loajalita a stížnosti zákazníka. Pro každé odvětví nebo specifické použití, ve kterém se model aplikuje, se sestavují individuálně proměnné, které se poté podrobují zkoumání [8].

Vztahy mezi těmito proměnnými jsou zachyceny na obrázku 2.4. V tomto obrázku je i ukázán americký model ACSI, který oproti současnému evropskému modelu neobsahuje proměnou image. Nepředpokládá, že má vliv na celkovou spokojenost zákazníka. Pokud model popíšeme, nachází se zde tradiční proměnné jako očekávání zákazníka, jež ovlivňují zkušenosti s obdobnými produkty a propagace konkrétního produktu. Očekávání spolu s vnímanou kvalitou poskytnutého produktu a s ním spojených služeb formuje vnímání hodnoty zákazníkem. Společně pak tyto tři proměnné mají vliv na spokojenost zákazníka. V případě evropského modelu sem vstupuje také image firmy. Na základě spokojenosti, respektive nespokojenosti zákazníka vznikají stížnosti. Jejich množství a závažnost mají vliv na loajalitu zákazníka. V některých publikacích je vztah mezi jednotlivými proměnnými mírně odlišný, než jak je zachyceno na obrázku 2.4. Například očekávání zákazníka nepůsobí na vnímanou hodnotu, ale na vnímanou kvalitu, která pak působí teprve sama na vnímanou hodnotu. Také třeba nebývá uváděno, že stížnosti mají vliv na loajalitu. Nicméně i přes drobné odlišnosti v sestavení a interpretaci modelu je shoda na jednotlivých faktorech ovlivňující zákaznickou spokojenost a ve způsobu jejího stanovení [7; 8].



Obr. 2.4: Model ECSI a model ACSI [8]

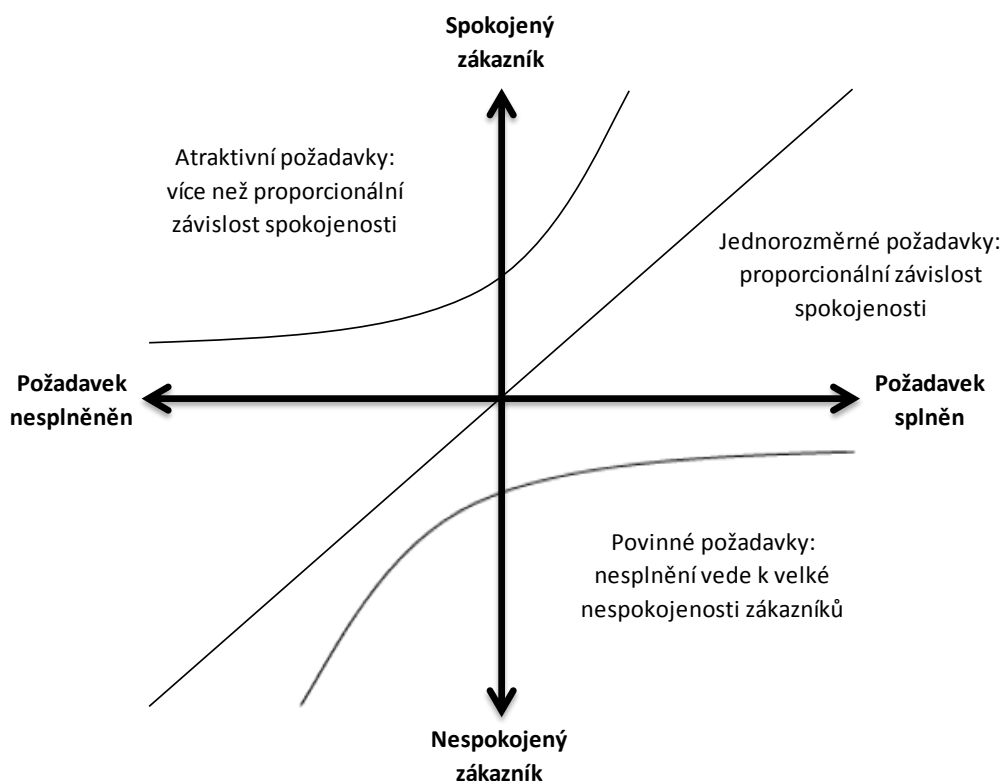
Pro výpočet indexu dle modelu spokojenosti se data získávají dotazníkovým šetřením, ve kterém jedinec hodnotí svůj postoj k dané otázce obvykle na pěti stupňové škále. Aby se dala vymodelovat jedna proměnná, je potřeba ji podložit daty ze tří až sedmi otázek. Také se musí zjistit důležitost jednotlivých znaků spokojenosti [8].

2.3.5 Kanův model spokojenosti zákazníka

Ke zjištění spokojenosti zákazníka je také možné využít modelu KANO. Jeho analýza umožňuje lepší poznání a měření hodnoty, kterou zákazník přikládá nabízené službě. V modelu jsou tři základní třídy používané ke kategorizaci požadavků, jsou zobrazené na obrázku 2.5. Povinné požadavky, jsou základní vlastností služby, které zákazníci považují za samozřejmost. Jejich přítomnost je nijak zvlášť neuspokojí, naopak jejich nepřítomnost vede k velké míře nespokojenosti. Jedno rozměrové požadavky, nebo také uspokojující, zahrnují vlastnosti, na které zákazník reaguje pozitivně a jejich splnění přímo úměrně ovlivňuje jeho spokojenost nebo nespokojenost. Třetí kategorií jsou potom požadavky atraktivní, sem patří vše, co zákazníka překvapí, co neočekával. Tyto vlastnosti umožňují vyniknout a porazit konkurenci, vyznačují se nad proporční závislostí růstu nadšení, a naopak jejich nesplnění nemá výrazný vliv na vnímání zákazníkem. Je třeba si také uvědomit, že položky, které jsou dnes hodnoceny, jako atraktivní už zítra mohou mít závislost proporcionální a pozítří mohou být povinné. Je to způsobeno tím, že konkurence se adaptuje na nové podmínky a zákazník si zvykne na nový standard [11].

Pokud se mají požadavky, které byly identifikovány pomocí předchozích šetření mezi zákazníky, zařadit do jednotlivých skupin, je zapotřebí respondentům pokládat ke každému požadavku dvě otázky. Jedna je koncipována kladně tak, že zákazník popisuje svoji reakci, když je požadavek splněn. Druhá otázka je potom zaměřena negativně a zákazník popisuje svoji reakci, když je požadavek nesplněn. Možné nabízené odpovědi by měly využívat pětistupňovou škálu. Pro zařazení se pak využívá tabulka 2.1. V tabulce se nacházejí dle kombinací odpovědí zákazníků následující oblasti. Oblast A označuje požadavky, které jsou atraktivní. Pokud požadavek vyjde v oblasti M, jedná se o požadavek povinný. Jednorozměrové požadavky se nachází pouze v oblasti O. Oblast R označuje požadavky, které mají přesně opačný vliv na spokojenost zákazníků, pokud jsou splněny. Požadavky v oblasti Q jsou nejednoznačné, nelze je

přesně přiřadit. Pokud se odpovědi potkají v oblasti I, jedná se o požadavky, které nemají vliv, jsou indiferentní [11].



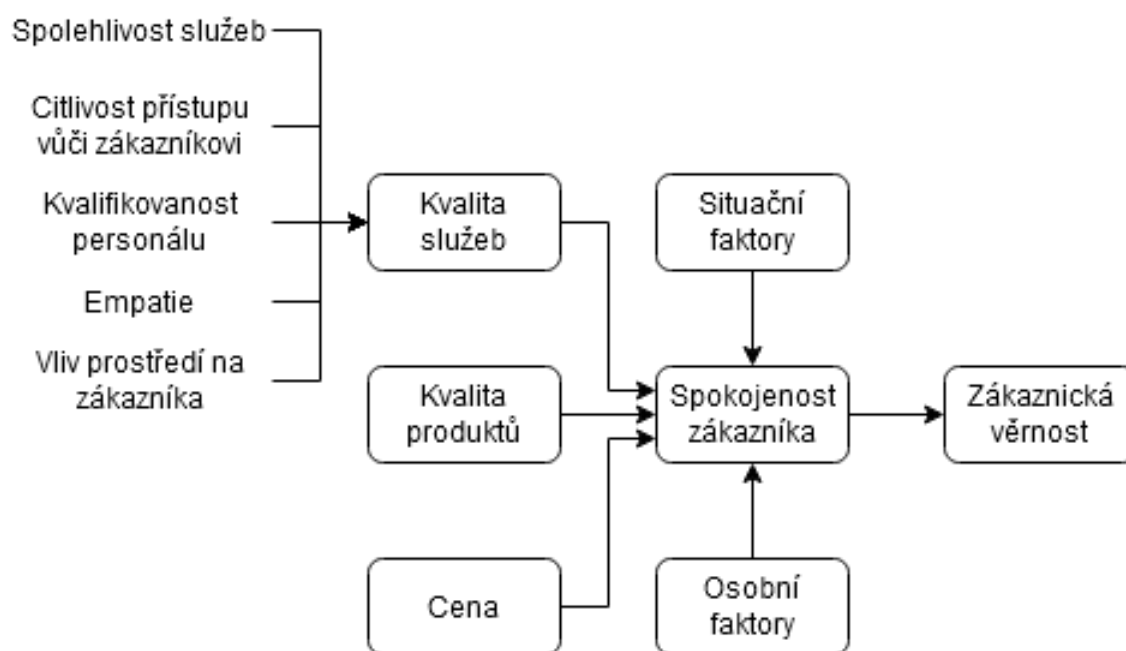
Obr. 2.5: Model spokojenosti zákazníků KANO [11]

Tab. 2.1: Vyhodnocení požadavků zákazníka dle modelu KANO [11]

Požadavky zákazníků		Negativně položená otázka				
		Silný souhlas	Souhlas	Neutrální odpověď	Nesouhlas	Silný nesouhlas
Pozitivně položená otázka	Silný souhlas	Q	A	A	A	O
	Souhlas	R	I	I	I	M
	Neutrální odpověď	R	I	I	I	M
	Nesouhlas	R	I	I	I	M
	Silný nesouhlas	R	R	R	R	Q

2.4 Loajalita zákazníků

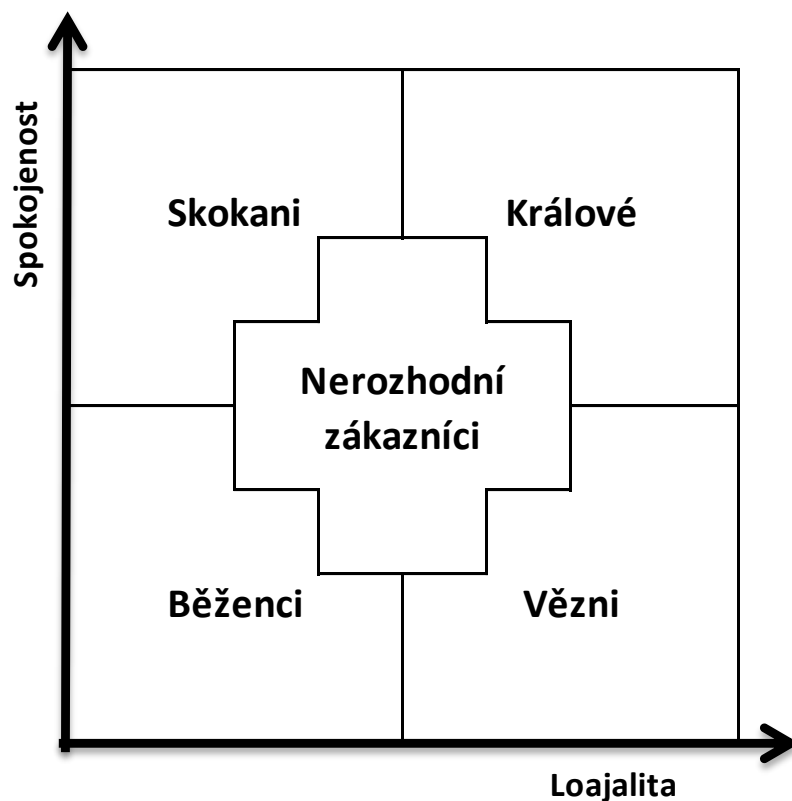
Loajalita zákazníků je cílem cestovní kanceláře. Lze ji hodnotit z pohledu ochoty klienta svůj nákup zopakovat nebo šířit kladné hodnocení. Věrný zákazník bývá méně citlivý na změnu ceny a projevuje větší ochotu vyzkoušet i jiné položky z nabídky. Některé zdroje uvádějí, že již při 5 % zvýšení zákaznické věrnosti se ziskovost podniku může zvýšit o 25 až 85 % [8]. Na věrnost má vliv několik prvků, jejichž význam se liší u jednotlivých typů klientů. Někteří zákazníci neustále vyhledávají nejnižší cenu, jiní chtějí navštěvovat pokaždé nové destinace i přesto, že jsou s minulými zájezdy spokojeni. Na loajalitu má tedy vliv spokojenost klientů, která tvoří několik prvků, a to kvalita služeb, kvalita produktů a jejich cena. Do procesu vstupují ještě osobní faktory a faktory situační, jak je ukázáno na obrázku 2.6.



Obr. 2.6: Vztahy mezi kvalitou služby, spokojeností a loajalitou zákazníka [8]

Zákazníky je možné podle publikace autora Nenadála rozdělit do čtyř skupin podle míry jejich věrnosti a spokojenosti. Matice je zobrazena na obrázku 2.7. První skupinu tvoří klienti takzvaní skokani, kteří jsou velmi spokojeni se službami, ale i tak často a rádi mění značku. Jsou velmi citliví na konkurenční nabídky. Druhá skupina králů zůstává při vysoké spokojenosti věrná poskytovateli služeb. Tito lidé ocení věrnostní programy a přidanou hodnotu. Zákazníci, kteří na trhu hledají vždy nejlepší nabídku, se

nazývají běženci. Zákazníci, kteří zůstávají i přes svoji nespokojenost, jsou označováni jako vězni. Nepřechází ke konkurenci, neboť se pro ně nikde nevyskytuje vhodná konkurenční nabídka [8].



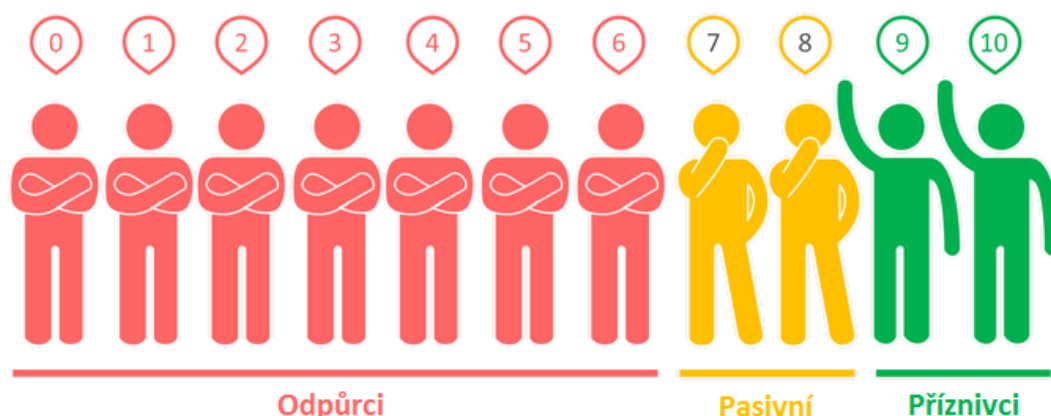
Obr. 2.7: Matice spojení a loajality zákazníků [8]

2.4.1 NPS

Technika měření Net Promoter Score zkráceně NPS se dá využít k hodnocení věrnosti zákazníků a jejich zkušenosti s firmou. Zpětná vazba poté dovoluje firmě zlepšovat svoji práci s klienty. V rámci dotazníkového šetření se pokládá jednoduchá otázka: „Jak je pravděpodobné, že byste hodnocenou firmu doporučil svým známým?“ Pro odpověď je připravena stupnice od nuly do deseti [12].

Dle obdržení bodů může firma zákazníky rozdělit do tří skupin jako na obrázku 2.8. První skupinou, která je cílem každé společnosti, jsou příznivci. Tito zákazníci jsou velmi spokojeni, je zde velká pravděpodobnost jejich loajality, nákupu dalších produktů a rozšiřování dobrých referencí o společnosti. Aby hodnotitel spadl do této kategorie, musí odpovědět na bodové stupnici číslem devět nebo deset. Druhá skupina zákazníků

hodnotí sedmi nebo osmi body. Jedná se o spokojené zákazníky, ale není u nich taková míra loajality jako v předchozí skupině a při příštím nákupu mohou plynule přejít ke konkurenci. Kritickou skupinu tvoří odpůrci, ti odpovídají na škále od nuly do šesti bodů. Jedná se o zákazníky, kteří jsou nespokojení, rozšiřují o firmě negativní reference a je malá pravděpodobnost opakování jejich nákupu [12].



Obr. 2.8: Metoda NPS [13]

Pro výpočet se určí procentuální zastoupení jednotlivých skupin. Výsledkem je potom rozdíl zastoupení příznivců a odpůrců. Skóre může nabývat hodnot v intervalu od mínus sto až plus sto. Pro interpretaci se neuvádí procenta. Pro firmu špatný výsledek je, když převažují odpůrci, tedy je hodnota NPS záporná. Jako dobrý je hodnocen výsledek nezáporný, když mají převahu příznivci. Od hodnoty větší než padesát se poté jedná o výsledek vynikající [12].

2.5 Propagace cestovních kanceláří

V rámci propagace cestovních kanceláří je potřeba vzít v úvahu určitá specifika této oblasti. Předně je třeba si uvědomit, že zákazník nákupem nezískává žádné vlastnictví, ale určitý zážitek. Nabídce tohoto zážitku a poté i jeho spotřebě je vyhrazen pouze omezený čas. K motivování potenciálního zákazníka je třeba ho zaujmout velmi rychle občas už během několika málo sekund, to v případě, že se nabídka nachází na internetu. Jde o to zákazníka okamžitě zaujmout, přivést na webové stránky cestovní kanceláře a udržet ho na nich po takovou dobu, aby se rozhodl pro objednání produktu a ideálně se chtěl i vrátit při příštím nákupu [8].

Významným prvkem při inzerování nabídky je čas. Zájezdy se musí nabízet v porovnání s hmotnými produkty delší dobu před jejich realizací. Jde především o to, že prodávající musí naplnit minimální kapacitu, jinak by se mu realizace zájezdu nevyplatila. Také pro vyrovnanost peněžních toků společnosti je potřeba získat od zákazníků zálohy. K tomu se využívá často nabídky prodeje na první chvíli neboli first minute. V tomto případě se třeba letní zájezdy na novou sezónu začínají prodávat už na konci předchozího roku. Opačným příkladem je nabídka na poslední chvíli označovaná jako last minute. V tomto případě jsou zákazníkům poskytovány obvykle výrazné slevy. Prodávajícím jde buď o doplnění minimálního počtu účastníků, ale častěji o naplnění celé kapacity. Tu, i když by nevyužili, musí určitým způsobem hradit, například ve formě poplatků za rezervovanou kapacitu ubytovacích zařízení nebo třeba v případě dopravy autokarem jsou náklady na jeho vypravení téměř stejné bez ohledu na jeho naplněnost. Tedy při poskytnutí slevy společnost získá od klientů prostředky, kterými se uhradí variabilní náklady spojené přímo s nimi, ale především příspěvek na pokrytí fixních nákladů. Na daném klientovi tedy má ve skutečnosti menší marži, ale pokud při cenové kalkulaci počítá s jistou kapacitou prodanou se slevou, její zisk to neohrožuje [8].

Protože si zákazník službu nemůže vyzkoušet předtím, než si ji pořídí, je zde velký význam pozitivních referencí od ostatních zákazníků nebo obchodních partnerů. V současnosti s rozvojem internetu vzrůstá význam sociálních sítí a webů založených na doporučení od uživatelů. Potenciální zákazník si vybírá podle toho, zda nabídka odpovídá jeho vysněnému ideálu, rozhodování je často řízeno emotivně a iracionálně, s nabídkou se musí ztotožnit. Personál musí umět zjistit skutečná přání zákazníka a pomoci mu, si správně vybrat. S tím souvisí i správně zvolený způsob komunikace, který by si měl moci určit sám zákazník. Některým vyhovuje vyplnit unifikovaný formulář na webových stránkách a dostat zpět strojově tvořenou nabídku v jakoukoliv denní dobu. Další upřednostňují ručně psanou emailovou odpověď, jiní preferují telefonický kontakt. Někteří dávají stále přednost kontaktu osobnímu. Z výše zmíněných důvodů je proto důležité pracovat na hmatatelných aspektech služby, které společnost odliší od konkurence a zákazníka zaujmou a vytvoří pozitivní asociace. Jedná se o vzhled webových stránek, zpracování katalogové nabídky, interiér prodejny a projev zaměstnanců [8].

2.5.1 Metody propagace

Slovo propagace je většinou používáno jako nadřazené označení pro jednotlivé části marketingového komunikačního mixu. Obvykle se jedná o komunikaci komerčního charakteru, jejímž cílem je pomocí předávaných informací ovlivnit rozhodovací, motivační a poznávací procesy cílových skupin. Do této oblasti lze v širším slova smyslu zařadit různé formy komunikace, jako jsou reklama, osobní prodej, podpora prodeje, práce s veřejností, přímý marketing, sponzoring a takzvaná nová média, pod čímž si lze jednoduše představit prostředí internetu [14; 15].

Každá placená zpráva doručována k potenciálnímu nebo i stávajícímu zákazníkovi prostřednictvím různých médií je označována jako reklama. Jedná se o neosobní formu prezentace a nabídky. Z pohledu marketingu umožňuje reklama využít všechny prvky působící na lidské smysly. Může se jednat o zajímavý titulek, druh písma, barvu, zvukový doprovod a podobně. Lze takto oslovit široké publikum. Nevýhodou je už zmíněná neosobnost, a především jednosměrnost komunikace. Hlavní prostředky reklamy zahrnují inzerci v tisku, televizní či rozhlasové spoty, venkovní reklamu, audiovizuální snímky nebo třeba reklamu v kině [14].

Z hlediska cestovních kanceláří má důležitý význam osobní prodej, který je realizován pomocí vlastních zaměstnanců, případně obchodních partnerů. Tato forma umožňuje dobře poznat potřeby zákazníků a podle toho zaměřit argumentaci. Také je takto možné získat od zákazníka informace o prodejních možnostech či konkurenci. Toho lze následně využít při optimalizaci vlastních procesů prodeje. Vzhledem k přímému kontaktu se jedná o jeden z nejefektivnějších prostředků komunikace [14].

Podpora prodeje je zaměřena jak na koncové zákazníky, tak na obchod. Paleta prostředků je zde využívána především, když je zájem dosáhnout rychlé a intenzivní reakce, výsledky bývají krátkodobé a brzy jejich efekt odezní. Z hlediska cestovních kanceláří lze aplikovat různé formy soutěží, kupóny, slevy, bonusy a dárky [14].

Významnou částí marketingu je práce s veřejností neboli PR. Jejím cílem je získání sympatií a podpory institucí a veřejnosti. Proces je to z hlediska času dlouhodobý a využívají ho většinou větší společnosti, které mají více prostředků, a tedy větší šanci

pomocí PR prosadit své cíle. Pro menší cestovní kancelář je tato oblast tedy méně významná stejně jako třeba sponzoring, jenž bývá zařazován pod PR [15].

Typicky využívanou metodou přímého marketingu je nabídkový katalog cestovní kanceláře. Jedná se o velmi přesné zacílení a vymezení cílové skupiny obvykle včetně měřitelnosti výsledků. Nevýhodou bývá menší dosah vzhledem k úzkému zaměření. Kromě katalogů sem patří i další prospekty, ale i emailová komunikace, newslettery či direkt maily. V této oblasti se často využívá služeb agentur, které disponují databázemi klientů [14].

Takzvaná nová média, zjednodušeně prostor internetu, otevírá nové možnosti komunikace. Kromě pozitiv v ohledu širokého množství dosažitelných jedinců zde existují další nesporné výhody. Především se jedná o možnost vytvoření dialogu, což například u propagace formou televize, rádia nebo katalogů není možné nebo alespoň ne tak bezprostředně jako v prostředí internetu. Kde může být propojena vizuální reklama s možnostmi kontaktování ze strany potenciálního zákazníka a ihned může dostat zpětnou vazbu od zaměstnance či případně robota nebo dokonce umělé inteligence ve službách cestovní kanceláře. Oblast internetu je tedy velmi významná z hlediska úspěšné marketingové komunikace to jak v oblasti reklamy, přímého marketingu tak PR. Současným trendem je v internetovém prostředí dokonalá individualizace a personifikace sdělení na míru každému jedinci. To je umožněno na základě informací, které každý uživatel, ať už vědomě nebo nevědomě, o sobě sdílí s poskytovateli obsahu stránek. Ti tyto data poté poskytují dále prodejcům reklamy, kteří propojují inzerenty s cílovými zákazníky [16].

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující část práce se věnuje představení cestovní kanceláře spolu s její konkurencí. Pro ilustraci celkového pohledu je zde uvedena analýza ekonomického makroprostředí. Stěžejním obsahem této kapitoly je výzkum spokojenosti zákazníků a vhodnosti komunikačních cest spolu s vyhodnocením tohoto šetření.

3.1 Představení společnosti

Cestovní kancelář Saturn působí na trhu již dlouhou dobu. Do roku 2017 však byla součástí dopravní společnosti ČSAD autobusy České Budějovice, které patří do holdingu rakouské firmy ÖBB – Postbus. Na přelomu roku 2017 a 2018 došlo k jejímu prodeji do vlastnictví dosavadní ředitelky. Na obrázku 3.1 je logo společnosti.

Firma:	CK SATURN s.r.o.
Sídlo:	Okružní 832, 374 01 Trhové Sviny
Provozovna:	Karla IV. 416/14 České Budějovice
Datum vzniku:	6. prosinec 2017
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Webové stránky:	www.cksaturn.cz [17; 18]



Obr. 3.1: Logo CK Saturn [17]

Cestovní kancelář působí na českém trhu se zaměřením na domácí zákazníky. Spektrum potenciálních zákazníků je značně široké, od rodin s dětmi, přes sportovně orientované zákazníky, milovníky kultury a památek až po seniory vyhledávající v převážné většině pobyty lázeňského typu. Dále cestovní kancelář nabízí organizaci zájezdů pro školní skupiny. Pro jednotlivé segmenty zákazníků má společnost připravenou individuální nabídku zájezdů. Jedná se o klasické pobytové zájezdy, dále jedno i více denní poznávací zájezdy, adventní zájezdy na vánoční trhy, cykloturistiku s lyžováním a lázeňské pobyty. Společnost nabízí zákazníkům Evropské destinace, ze kterých si je možné vybírat, vždy s přihlédnutím k charakteru vybraného druhu zájezdu.

Destinace, do kterých své zájezdy pořádá, se nachází jak v České republice, tak také v zahraničí, konkrétně se jedná o následující země, Chorvatsko, Itálie, Španělsko, Maďarsko, Slovensko, Slovinsko, Německo, Rakousko, Černá Hora a Švýcarsko. Pravidelně vydává katalog, kde svoji nabídku inzeruje. Dále spravuje webové stránky a provozuje kancelář v Českých Budějovicích. Klientům je k dispozici možnost osobního prodeje na uvedené provozovně, dále mohou nabízené zájezdy poptávat elektronicky pomocí formuláře na webových stránkách. Komunikace s pracovníky kanceláře je možná osobně, telefonicky či emailem, dle preference zákazníka [17].

Společnost využívá služeb cestovní agentury Invia a spolupracuje i s dalšími cestovními kancelářemi a agenturami, jak bývá v cestovním ruchu obvyklé. Svým klientům kancelář poskytuje možnost získání first minute slev za včasné objednání stejně jako last minute slev na zájezdy, které nejsou kapacitně zcela naplněny a blíží se jejich termín realizace. Dále má cestovní kancelář svůj klub pro stálé klienty, kterým nabízí na zájezd slevu.

Cestovní kancelář je na trhu úspěšná a zaznamenává každý rok nárůst zákazníků. V minulém roce se jednalo o více než dvanáct tisíc klientů. I z toho důvodu je pro společnost velmi důležitá jejich spokojenost. Dále je pro ni významné budování a především udržení dobrého jména značky, kterému se těší. Z toho důvodu se společnost rozhodla provést šetření mezi svými zákazníky, aby i nadále uspokojovala jejich požadavky a držela si zavedený vysoký standart. Společnost neměla žádné signály, které by ukazovaly na nespokojenost zákazníků, přesto pozorovala větší zájem o účast na letních zájezdech než na zimních lyžařských zájezdech a chtěla tedy zjistit,

jestli zde nepůsobí nějaké skryté faktory ovlivňující spokojenost zákazníků. I když společnost předpokládala, že výkyv je ovlivněn spíše sezónními vlivy, kdy lyžování, popřípadě snowboardování není tak vyhledávané jako pěší turistika, cykloturistika a poznávací zájezdy pořádané v období od jara do podzimu.

3.2 SLEPTE

Makroprostředí působí na společnost svými vlivy, které nemůže firma nijak ovlivnit, nýbrž je nucena se jim přizpůsobit. Pokud nemá společnost přehled o trendech ve změnách dílčích vlivů, mohou ji uniknout případné příležitosti, které místo ní využije její konkurence. Nebo ještě horší varianta je, že ji zastihnou hrozby, na které nebude nijak připravena [15]. SLEPTE analýza slouží k analýze okolního prostřední společnosti. Zkoumá různé vnější faktory působící na společnost, a to faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické a environmentální.

3.2.1 Sociální faktory

Dá se předpokládat, že na zimní lyžařský zájezd s cestovní kanceláří většinou jezdí lidé, kteří aktivně provozují zimní sporty. Pouze malá část zákazníků, jede jako doprovod a v destinaci se nebude věnovat lyžování či snowboardingu, ale bude trávit čas jiným vyžitím. Proto je zajímavé procentuální zastoupení lidí, věnující se aktivně těmto zimním sportům. Podle průzkumu Nielsen Atmosphere pro společnost PROFI CREDIT provozuje zimní sporty 55 % Čechů. Konkrétně sjezdovému lyžování se věnuje 36 % dotázaných a snowboarding provozuje 9 % lidí. Vzhledem k faktu, že se jedná o dražší sportovní vyžití, věnují se mu většinou lidé do 44 let s vyššími příjmy. Zajímavá informace je, že většina Čechů si zimní dovolenou zařizuje sama a pouze 8 % využívá služeb cestovní kanceláře [19; 20].

3.2.2 Legislativní faktory

Na chod společnosti mají vliv změny v legislativě. Zkoumaná společnost, stejně tak jako ostatní společnosti podnikající v ČR, podléhá zákonům, vyhláškám a nařízením vlády, které musí respektovat a řídit se jimi. Některá nařízení jsou výsledkem přijímání směrnic EU, které česká legislativa často ještě komplikuje. V České republice je také poměrně vysoká byrokracie, a to i přes to, že předpisy ČR byly harmonizovány

s legislativou EU. Většina politických stran má v programu snižování míry byrokratické zátěže, nicméně tento proces je pomalý a příliš se nedaří. Mezi právní předpisy, kterými se musí společnost řídit, patří:

Nový občanský zákoník č. 89/2012

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání + příloha

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu

Nařízení EP a Rady EU č. 261/2004 o právech cestujících v letecké dopravě [21].

Pro zákazníka je jedno z nejdůležitějších legislativních opatření týkajících se cestovních kanceláří, povinnost mít sjednané pojištění proti úpadku. Při předání cestovní smlouvy je povinná předat klientovi potvrzení o pojištění. Zákazník má díky němu jistotu, že v případě finančních problémů společnosti mu bude uhrazena doprava zpět do ČR ze zahraničí, pokud měla být součástí zájezdu. Při zrušení zájezdu dostane zákazník zpět zálohu, a pokud už se ze zájezdu vrátí předčasně, tak dostane poměrnou část hodnoty za zrušený zbytek pobytu [22].

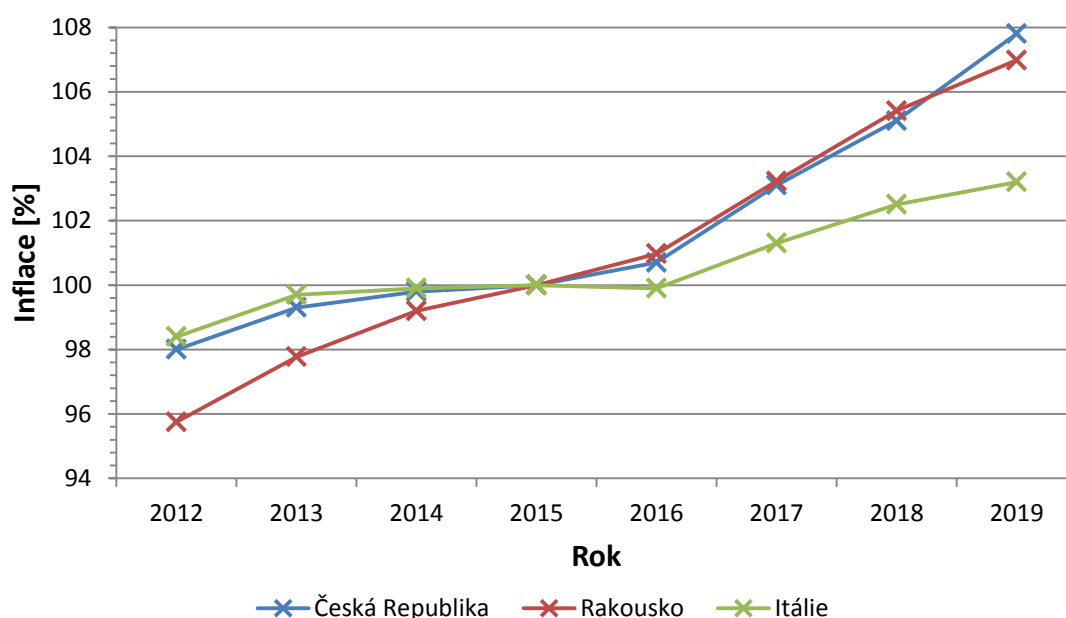
3.2.3 Ekonomické faktory

Na ekonomické faktory má vliv úroveň ekonomiky, která v současné době zaznamenává dlouhodobý růst. Klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky je HDP, který meziročně vzrostl ve třetím čtvrtletí roku 2019 o zhruba 2,5 %, byl tažen jak domácí, tak zahraniční poptávkou [23]. Hlavní faktory, které ovlivňují zkoumaný podnik, jsou především příjmy obyvatel, protože čím větší jsou, tím více mohou lidé vydávat za svůj volný čas. Dále je významná inflace, která ovlivňuje jak cenotvorbu, z důvodu zvyšování cen vstupů, tak reálnou hodnotu zisku. Vzhledem k povaze podnikání, kdy je velká část výdajů realizována v zahraničí, je nutné sledovat vývoj cen i v cílových destinacích.

Inflace znamená snižování kupní síly neboli nárůst cenové hladiny služeb a zboží. Nárůst cenové hladiny se může projevit v nárůstu nákladů, které společnost vynakládá na nákup vstupů a tím by tedy mohlo dojít ke zdražení produktů společnosti. Vývoj inflace v ČR, Rakousku a Itálii od roku 2012 je uveden v tabulce 3.1. Inflace je vztažena k roku 2015, který má hodnotu 100 procentních bodů. V současné době se meziroční míra inflace pohybuje v ČR okolo dvou a půl procent [24]. Z obrázku 3.2 je pak patrné období let 2013 až 2015, po které došlo v ČR a Itálii k výraznému poklesu a inflace se přiblížila nule, ve stejném období v Rakousku inflace rostla. V následujících letech v ČR inflace rostla podobným tempem jako v sousedním Rakousku, zatímco v Itálii byl až do roku 2016 setrvalý stav hladiny cen. Vývoj inflace v Itálii od roku 2017 do současnosti je rostoucí, avšak přibližně polovičním tempem oproti ČR [25].

Tab. 3.1: Výše inflace v období 2012 až 2019 vztažená k roku 2015 [25]

Období	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Česká republika	98	99,3	99,8	100	100,7	103,1	105,1	107,8
Rakousko	95,75	97,77	99,2	100	100,97	103,22	105,41	106,98
Itálie	98,4	99,7	99,9	100	99,9	101,3	102,5	103,2

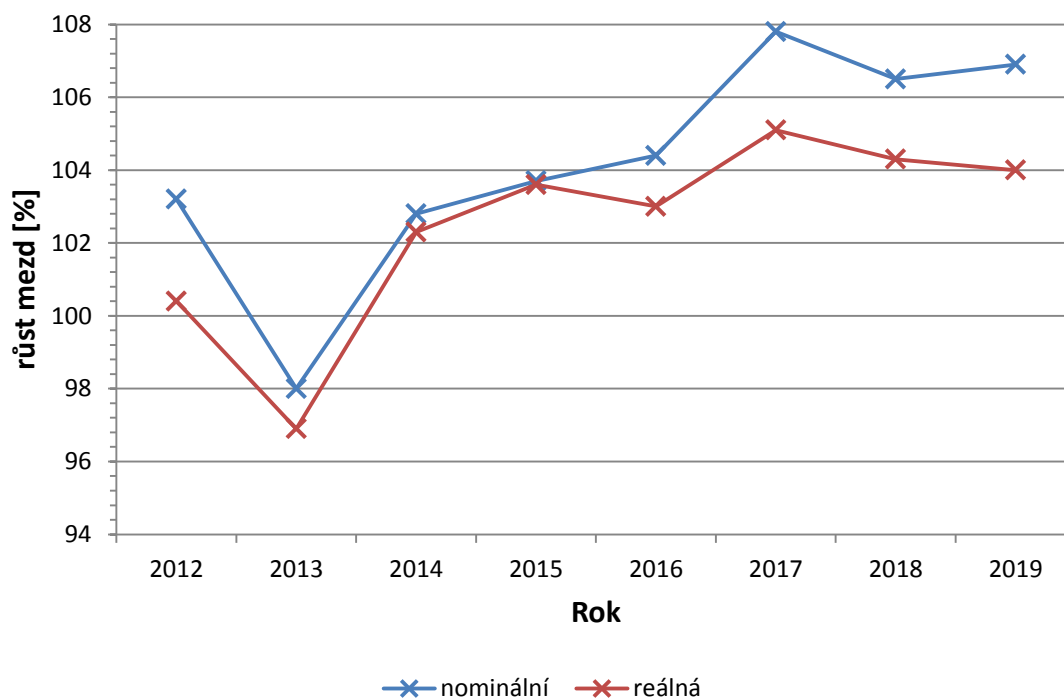


Obr. 3.2: Vývoj inflace v období 2012 až 2019 vztažený k roku 2015 [25]

Vzhledem ke zmíněné nákladnosti zimních sportů a provozování lyžování nebo snowboardingu především lidmi s vyššími příjmy je pro vývoj zájmu o lyžařské zájezdy určující růst mezd. Podle průzkumu pro společnost PROFÍ CREDIT dokonce znamená pro většinu rodin takováto rekreace větší finanční zátěž, na kterou si často musí našetřit nebo si půjčit [20]. Meziroční vývoj mezd v ČR od roku 2012 je uvedený v tabulce 3.2. Trend je potom zobrazen i v grafu na obrázku 3.3. Je zde vidět výrazný pokles mezd v roce 2013 a následný návrat k růstu od roku 2014. V letech 2013 až 2015 byl nominální i reálný růst mezd srovnatelný vzhledem k inflaci blízké nule. V posledních třech letech rostly reálné mzdy o čtyři až pět procent. Průměrná hrubá mzda se od roku 2012 zvedla z 25 067 Kč na 33 697 Kč a medián z 22 446 Kč na 29 549 Kč [24].

Tab. 3.2: Meziroční vývoj mezd v ČR [24]

Období	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nominální mzda	103,2	98	102,8	103,7	104,4	107,8	106,5	106,9
Reálná mzda	100,4	96,9	102,3	103,6	103	105,1	104,3	104



Obr. 3.3: Meziroční vývoj mezd v ČR [24]

Spolu s inflací v jednotlivých zemích má velmi významný vliv také kurz české koruny k euru. V období let 2013 až 2017 byl ze strany ČNB udržován kurzový závazek, kdy byl kurz pomocí intervencí na devizovém trhu držen nad hranicí 27 Kč za 1 €. Tento závazek byl opuštěn v dubnu 2017, ihned poté došlo k posílení koruny. I přes občasné oslabení, koruna vytrvale posiluje. Koncem roku 2017 byl její kurz okolo 25,5 Kč za 1 €. V letech 2018 až 2019 kurz osciloval mezi 25,5 a 26 Kč za 1 €. Ve druhé polovině roku 2019 začala koruna opět výrazněji posilovat až k hranici 25 Kč za 1 € [26].

3.2.4 Politické faktory

Politická situace udává charakter podnikatelského prostředí. Pro kvalitu podnikatelského prostředí je rozhodující působení státu. Politické prostředí v České republice a potažmo v celém regionu je relativně stabilní. Stále však dochází k častým novelizacím a změnám daňových zákonů a zákonů týkajících se podnikání a není zde patrná dlouhodobá konzistentnost v politickém směru. Vládu České republiky také zatěžují neustále se opakující aféry napříč politickým spektrem, to však není pro podnikání v cestovním ruchu klíčový faktor.

Jistým omezením a komplikací z hlediska pořádání zájezdů do zahraničí mohou být v posledních letech obnovené kontroly na některých hraničních přechodech. I když se nacházíme v schengenském prostoru, ve kterém můžeme cestovat bez omezení, vzhledem ke geopolitickému vývoji posledních let, především nárůstu nekontrolované migrace, jsou kontroly na vnitřní hranici obnovovány. Především se jedná o kontroly na německo-rakouské hranici [27].

3.2.5 Technické faktory

Vliv technologických faktorů na společnost je poměrně významný z hlediska růstu obliby lidí hledat si informace na internetu, porovnávat různé nabídky a řídit se hodnoceními jiných uživatelů. V současnosti vzrůstá význam sociálních sítí a webů založených na doporučení od uživatelů. Prostřednictvím nich mohou klienti cestovní kanceláře šířit její dobré renomé ale i kritiku, jak v okruhu současných, tak potenciálních zákazníků, se kterými se přitom nikdy nemusí potkat. Vzhledem k vyspělému online překladu existuje riziko, že jedinci, kteří využívali služeb cestovní

kanceláře při cestě do zahraničí pouze z důvodu malé jazykové vybavenosti, si díky moderním technologiím dokáží pobyt zařídit sami. Moderní technologie ale vzhledem k pokročilé webové analytice také umožňují přesné cílení reklamy ideálně podle potřeb zadavatele na konkrétní skupinu potenciálních klientů.

3.2.6 Environmentální faktory

V posledních letech vzrůstá zájem lidí o ekologii. Stále více lidí se snaží zanechávat menší uhlíkovou stopu a být šetrný k životnímu prostředí. V oblasti cestovního ruchu v ČR tento trend není doposud nijak výrazný, pravděpodobně i vzhledem k povaze cestování, které samo o sobě způsobuje ekologickou zátěž. Nicméně i zde se už v zahraničí objevují trendy, kdy například obyvatelé severských zemí omezují pro cestování využívání letadel [28]. Je tedy možné, že i v ČR se v budoucnu objeví podobný trend, kdy zákazníci budou vyžadovat ujištění, že jejich činnost neškodí životnímu prostředí.

3.2.7 Shrnutí SLEPTE

V tabulce 3.3 jsou shrnuty významné faktory identifikované v jednotlivých oblastech okolního prostřední společnosti pomocí SLEPTE analýzy. Z nich plynoucí příležitosti spočívají ve velkém množství Čechů, kteří provozují zimní sporty, a přitom v malé části z nich, která využívá služeb cestovních kanceláří. Ačkoliv je zimní lyžařská dovolená poměrně nákladná, vzhledem k růstu příjmů obyvatel je zde vidět příležitost. Spolu s tím je pozitivní i posilování kurzu české měny k euru. S moderními technologiemi se zvětšují možnosti cílené reklamy a také prezentace pomocí pozitivních recenzí.

Jako hrozba se jeví vzhledem k dostupnosti internetu pro zákazníky snadné porovnání a výběr z velkého množství konkurenčních nabídek. Zákazník se také může rozhodnout zorganizovat si vše sám bez využití služeb cestovní kanceláře pouze za pomoci internetu. V posledních letech se také objevují kontroly na státních hranicích v rámci schengenského prostoru. Společnost je také zatěžována množstvím administrativních povinností.

Tab. 3.3: Shrnutí faktorů SLEPTE analýzy

Sociální faktory	55 % Čechů provozuje zimní sporty; 8 % využívá služeb cestovních kanceláří
Legislativní faktory	vysoká míra administrativní zátěže
Ekonomické faktory	větší nákladnost zimní dovolené; obyvatelům rostou příjmy; inflace v ČR a Rakousku je srovnatelná, v Itálii je nižší; posilující kurz české koruny k euru
Politické faktory	politická stabilita; výskyt omezení v mezistátním cestování
Technologické faktory	vliv online prostředí: recenze, porovnání konkurenčních nabídek, možnost zařízení celého pobytu zákazníkem, cílená reklama
Environmentální faktory	zájem lidí o ekologii a omezení dopadu jejich činností na životní prostředí

3.3 Konkurence

Konkurence pro cestovní kancelář je obecně velmi široká. Pokud se zákazník rozhodne pro zakoupení zájezdu a nerozhodne si vše zařídit sám nebo nezvolí jiný způsob rekreace, má na výběr ze široké nabídky různých cestovních kanceláří a agentur. Jen v nejbližším okolí provozovny CK Saturn se nachází několik dalších firem podnikajících ve stejném odvětví. Jmenovitě se jedná například o CK FISCHER, FIRO-tour, CK PETRA TOUR, Čedok, RoSlo či CK Rekrea. Pouze v Českých Budějovicích se nachází několik desítek podniků s nabídkou zájezdů. Při uvážení dostupnosti internetu se konkurence rozrůstá díky cestovním agenturám působícím v celé republice, které často mají i zahraniční přesah. Za všechny je možné uvést společnost Invia.

Všechny tyto společnosti tvoří pro CK Saturn konkurenci, avšak některé z nich pro ni jsou i obchodní partneři, protože si zájezdy, které pořádají, vzájemně inzerují a prodávají. Tím mohou omezit šíři svého vlastního portfolia a zároveň uspokojit velké

množství rozdílných požadavků klientů. Jednotlivé společnosti se odlišují především šíří své nabídky a s tím spojeným množstvím klientů. Největší česká cestovní skupina je reprezentována zastoupením CK FISCHER, spolu s dalšími obchodními značkami ročně obslouží až 450 000 klientů a jejich roční obrát se pohybuje v řádu miliard [29]. Čedok je příklad další velké cestovní kanceláře se širokou nabídkou a velkým obrátem, patří do skupiny největší polské cestovní kanceláře Itaka, jenž je zároveň významným subjektem na poli cestovního ruchu na území střední a východní Evropy [30]. Na druhé straně jsou cestovní kanceláře jako PETRA TOUR nebo RoSlo, které mají regionální působnost a užší nabídku se specializací na určitou oblast zájezdů [31; 32]. Jako zástupce cestovních agentur lze uvést společnost Invia, která je největší v České republice. Provozuje síť kamenných poboček, své zastoupení má i v Českých Budějovicích. Jedná se však především o velkého online prodejce zájezdů s mezinárodní působností. Cestovní agentury lze považovat především za partnery pro cestovní kancelář, jelikož jim umožňují za určitou cenu, respektive procento z ceny zájezdů oslovit širší okruh potenciálních zákazníků [33].

V oblasti zimních zájezdů je konkurence v porovnání s letní sezónou mírně menší, ale i zde je konkurence poměrně široká. Z již zmíněných cestovních kanceláří a agentur se na zimní zájezdy orientuje PETRA TOUR, Čedok a Invia. Dále je možné zmínit Firo-tour, CK QUICKTOUR a společnost Cestovka Pohoda. Stejně jako CK Saturn i tyto cestovní kanceláře nabízejí lyžařské zájezdy. Velmi často mají v nabídce jednodenní zájezdy do rakouských Alp, kdy se vyjíždí z Českých Budějovic v ranních hodinách a návrat je stejný den ve večerních hodinách. V tomto případě tedy cestovní kancelář nemusí zařizovat žádné ubytování a stravu, je to tedy pro ni poměrně jednodušší na organizaci a nemusí brát ohledy na žádné partnery v cílové destinaci. Kromě jednodenních zájezdů pořádají cestovní kanceláře i zájezdy vícedenní, a to do Rakouska, severní Itálie, Francie, případně na Slovensko a do českých hor. Zde už se jedná o kompletní servis se zařízením ubytování, nákupem skipasu, stravováním, většinou ve formě polopenze a dopravou. Většina společností nabízí jak dopravu hromadnou, tak vlastní u některých termínů je možností pouze vlastní doprava. Potom se služby cestovní kanceláře omezují na komunikaci s ubytovatelem místo klienta, ale v cílové destinaci je klientovi k dispozici pouze zástupce ubytovatele [30; 31; 33; 34; 35; 36].

Z hlediska dodavatelů jsou pro cestovní kancelář nejdůležitější partneři, kteří pro ni zajišťují dopravu a v cílové destinaci poté ubytování a stravování. Autodopravce, se kterým společnost spolupracuje, je jejím dlouhodobým partnerem s velmi dobrými vztahy. Dodavatelé, u kterých častěji nastává změna, jsou poskytovatelé ubytovacích kapacit. Je to dáno tím, jak upravují svou cenovou politiku a jestli je kompatibilní s možnostmi cestovní kanceláře, ale také s tím, jak plní objednaný standard služeb. Vzhledem k velkému množství destinací, kam může cestovní kancelář pořádat své zájezdy a relativně velkému množství poskytovatelů ubytovacích kapacit v těchto oblastech dochází k vyvážení faktu, že o tyto oblasti je velký zájem, a tedy i konkurence ostatních zájemců o ubytování je při zajišťování kapacit velká. Nejedná se tedy o situaci, kdy by měla jedna nebo druhá strana výrazně lepší nebo horší vyjednávací pozici.

Při zhodnocení všech faktorů lze konstatovat, že trh cestovních kanceláří je velmi otevřený. Pro novou konkurenci zde nejsou vysoké vstupní a výstupní bariéry. Pro zákazníky existuje velké množství substitučních produktů, ať už se jedná o nabídky ostatních kanceláří, samostatné zařízení zájezdu nebo volba jiného způsobu trávení volného času. Zákazníci nejsou při výběru k cestovní kanceláři téměř nijak vázáni a mohou volně přecházet jinam. Jejich vyjednávací pozice je tedy poměrně vysoká. To je částečně kompenzováno existencí spolupráce mezi cestovními kancelářemi a využíváním služeb cestovních agentur, kdy dochází k legální spolupráci prodejců a určitému srovnání podmínek na straně poskytovatelů zájezdů vzhledem k zákazníkům.

V tabulce 3.4 jsou zaznamenány údaje ze srovnání s vybranou konkurencí. Hodnocení bylo provedeno na škále od 1 do 5, kde 5 značí nejlepší výsledek. Pro porovnání byl vybrán Čedok, jako jedna z největších a nejznámějších cestovních kanceláří. V hodnocení dopadl nejlépe a dominoval ve většině oblastí, to je potvrzením jeho silného postavení na trhu a možnosti čerpat zde inspiraci. Srovnatelné společnosti CK QUICKTOUR a PETRA TOUR se spolu s CK Saturn v jednotlivých oblastech střídaly v pořadí dosažených výsledků. PETRA TOUR v hodnocení skončila celkově hůře, zatímco druhá zmíněná společnost má s CK Saturn srovnatelný výsledek. Z výsledků srovnání s konkurencí je patrné, že pozornost by se měla věnovat přehlednosti tištěného katalogu, propagaci na sociálních sítích a prostředí prodeje.

Tab. 3.4: Benchmarking s vybranou konkurencí

Kritérium	Váha	CK Saturn	Čedok	PETRA TOUR	CK QUICKTOUR
Šíře nabídky zimních zájezdů	0,15	3	5	2	3
Šíře nabídky dalších zájezdů	0,05	4	5	2	4
Přehlednost tištěného katalogu	0,15	3	5	4	5
Přehlednost webových stránek	0,15	4	4	3	3
Propagace na sociálních sítích	0,1	3	5	2	5
Ostatní propagace	0,05	2	4	1	2
Prostředí prodejny	0,1	3	3	4	3
Vstřícnost personálu	0,25	4	4	3	3
Suma	1	3,4	4,35	2,85	3,5

3.4 Propagace

Cestovní kancelář Saturn pracuje se širokou paletou metod z marketingového mixu. Snaží se vystupovat konzistentně vzhledem ke své historii a její zaměstnanci jsou školeni ve správné práci s klienty. Co se týká prostředí, při návštěvě prodejny v Českých Budějovicích, působí provozovna svěžím dojmem moderní společnosti. Sídlo se nachází v historické lokalitě centra města a adresa se tedy dá považovat i za prestižní vzhledem k propagaci vůči svým klientům. Na venkovní zdi sídla se nachází vývěska s aktuální nabídkou a prezentací first minute či last minute slev. Obdobná vývěsní tabule se nachází i na frekventované hlavní pěší třídě mezi nádražím a centrem. K propagaci společnost využívá také lokální tisk a reklamu v MHD.

Cestovní kancelář vydává katalog. Vychází jak v tištěné verzi, která je k dostání na pobočce a u obchodních partnerů, a také je umístění online na webu, kde je možné si ho

stáhnout. V katalogu je jasně identifikovatelná cestovní kancelář, která ho vydává, a to na všech stranách, je k tomu využito jak loga, tak také přímo adresy webových stránek. To klientovi umožňuje si je v případně zájmu jednoduše vyhledat. Katalog se snaží navozovat na své obálce příjemnou rodinnou atmosféru společných chvil strávených na horách pomocí fotografie spokojené rodiny. Ihned na obálce je zdůrazněna také doba, po kterou společnost působí na trhu, a logo Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. To vyzdvihuje serióznost dané cestovní kanceláře. Přímě na obálce jsou uvedeny země, kam kancelář pořádá v zimním období zájezdy, nejsou však nijak odlišeny destinace lyžařské a ostatní, které jsou v katalogu inzerovány. Titulní strana katalogu je zobrazena na obrázku 3.4 [37].



Obr. 3.4: Titulní strana zimního katalogu CK Saturn 2018/2019 [37]

Ihned na další straně katalogu po úvodním slovu od majitelky společnosti jsou uvedeny údaje o pojištění cestovní kanceláře proti úpadku a informace je doplněna zmenšenou kopií příslušných dokladů. To je další vyzdvihnutí serióznosti společnosti.

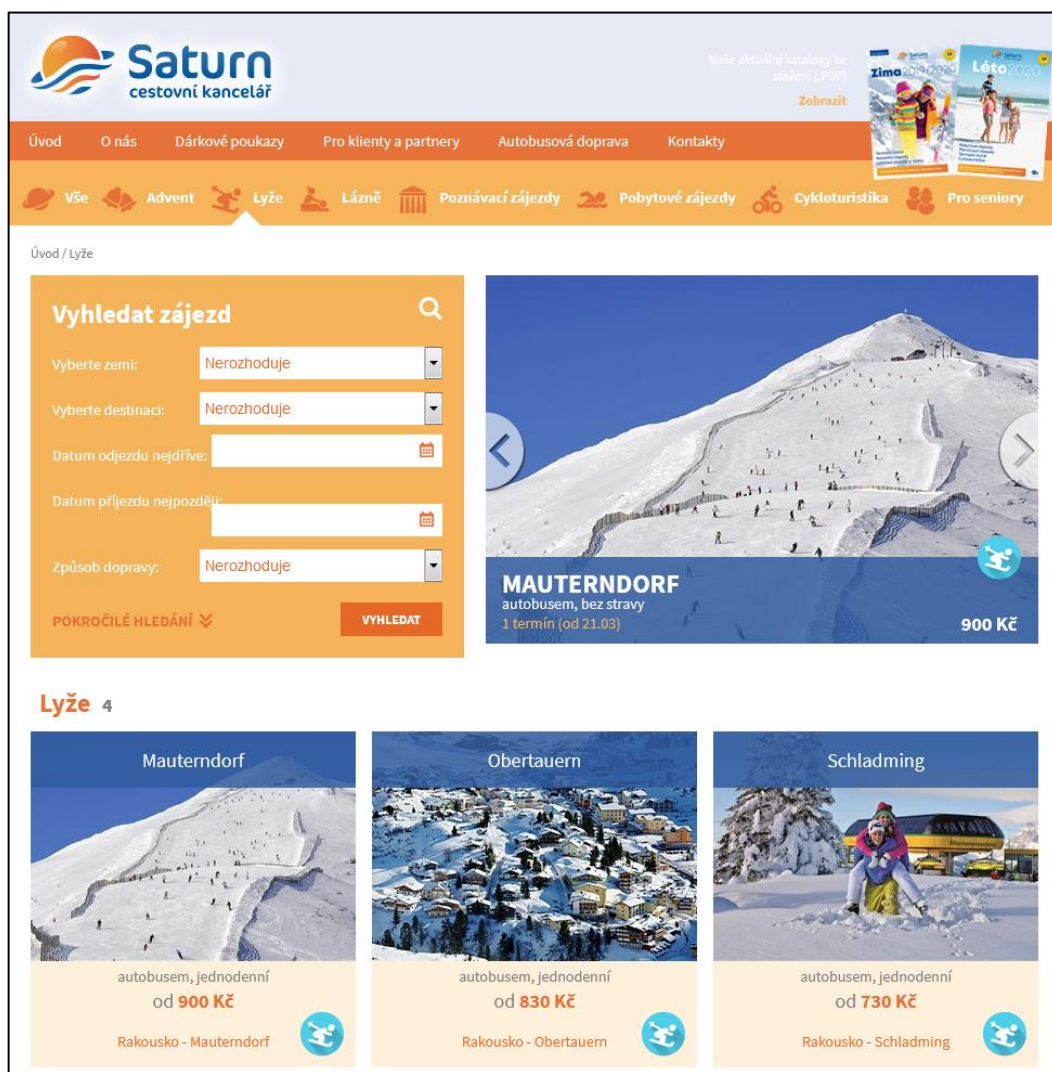
Následuje obsah s reklamou informující o možnosti provedení rezervace přes webové stránky, což cílí na klienty doposud využívající pouze osobní prodej. Následuje prezentace jednotlivých zájezdů s bližšími informacemi. Katalog je uzavřen všeobecnými smluvními podmínkami a na poslední straně je návrh na pořízení zájezdu jako vánočního dárku, což je velmi praktické, vzhledem k tomu, že katalog si spousta klientů bude číst v období před vánočními svátky [37].

Pro podporu prodeje cestovní kancelář nabízí first minute a také last minute slevy. U žádného ze zimních zájezdů nenabízí slevy pro členy svého věrnostního klubu. Společnost dále umožňuje nákup dárkových poukazů, které také podporují prodej. Neboť lidé, kteří je obdrží, mají motivaci je uplatnit, aby jim vázané finanční prostředky nepropadly [17].

Webové stránky jsou vystaveny na rezervačním systému pro cestovní kanceláře od firmy STOVKA. Jedná se sice o unifikovanou šablonu, kterou využívá více cestovních kanceláří, na druhu stranu je velmi přehledná, vyznačuje se intuitivním ovládáním a moderním vzhledem. V záhlaví stránky jsou záložky, ve kterých je možné si přečíst informace o cestovní kanceláři, zjistit možnosti pořízení dárkových poukazů. Je zde záložka s univerzálními přihláškami k zájezdům ve formě editovatelných formulářů .pdf, které mohou využívat jak klienti, ale především pak obchodní partneři. Na stejné záložce je klientům poskytována informace o koncesi a pojištění cestovní kanceláře stejně jako o všeobecných obchodních podmínkách. Záložka autobusová doprava je dočasně nevyužita a jistě by stálo za to, ji tedy minimálně skrýt. Poslední záložka v první linii se týká kontaktů na cestovní kancelář, včetně uvedené provozovny a její otevírací doby. Na této straně se klientům prezentuje jednatelka společnosti, což působí velmi seriózním dojmem [17].

Druhá linie záložek je věnována jednotlivým kategoriím zájezdů. Dále na stránce navazuje funkční a jednoduché vyhledávání zájezdu podle charakteristik, jako je cílová země, konkrétní destinace, rozpětí dat možných odjezdů a příjezdů, typ dopravy, způsob stravování, úroveň ubytování a příslušná délka zájezdu. Jsou zde také v každé záložce prezentovány zájezdy dané kategorie formou překlikávatelné prezentace vedle vyhledávání. Následují jednotlivé zájezdy splňující třídící kritéria. Stránka webu zaměřená na lyžařské zájezdy je pro ilustraci zobrazena na obrázku 3.4. Po rozkliknutí

konkrétního zájezdu jsou na stránce uvedeny bližší informace stejně jako v tištěném katalogu. Je zde stručný popis destinace, program zájezdu. Přesné uvedení co obsahuje a co naopak neobsahuje cena zájezdu. A samozřejmě jsou zde také uvedeny termíny organizování tohoto zájezdu, ze kterých si může zákazník vybrat. Je potřeba konstatovat, že v porovnání s tištěnou verzí je webová verze katalogové nabídky zájezdů mnohem přehlednější. Důvod pro tento fakt je především omezený rozsah stran katalogu. Nicméně je zde pravděpodobně určitý prostor pro zlepšení, založený na průzkumu toho, jak katalog vnímají klienti [17; 37].



Obr. 3.5: Webové stránky CK Saturn [17]

V záhlaví webu je také odkaz umožňující stažení jednotlivých katalogů, jak bylo zmíněno výše. Každý katalog, včetně těch z minulých let, je možné stáhnout ve formátu .pdf. Kromě toho je však také možné katalog otevřít a interaktivně jím listovat přímo na

internetu po kliknutí na fotografii daného katalogu. To je umožněno odkazem na web Issuu. Tento web slouží jako určitá sociální síť, kde lze takto prezentovat a zdarma číst různé publikace. CK Saturn zde má vytvořený účet a zveřejněny své katalogy. Je poměrně škoda, že tato zajímavá funkce není na první pohled patrná a spousta klientů si jí nejspíše ani nevšimne. Navíc elegantnější řešení by bylo otevírat po kliknutí na daný katalog přímo soubor .pdf v okně prohlížeče [17; 38].

Pro poptání zájezdu je možné využít jak uvedeného telefonního a emailového kontaktu, tak je u každého zájezdu možno vyplnit nezávislou objednávku pomocí jednoduchého formuláře založeného na rozbalovacích seznámkách. Tento formulář slouží i pro předběžnou kalkulaci ceny dle konkrétních požadavků klienta. Ten si tedy může sám navolit různé kombinace a rozhodnout se předem, co je pro něj nejlepší varianta. Následně zákazníci sami vyplní své údaje, čímž zjednoduší práci vlastním zaměstnancům. V rámci nezávazné objednávky se klient může přihlásit k emailovému odběru informací o nových zájezdech. Zde tedy nastupuje prvek přímého marketingu k jednotlivým klientům. Kromě toho je možné na konci každé stránky na webu nalézt jednoduchý formulář pro vznesení dotazu, který je pak postoupen k vyřízení [17].

Jako jednoduchou formu PR je v katalogu možné považovat předmluvu od majitelky cestovní kanceláře. Na webu tuto funkci pak zastává zpráva v záložce „O nás“. Je zde popsán příběh společnosti, naznačeny její hodnoty a prezentována věrohodnost firmy pomocí uvedení splněných zákonných požadavků [17].

CK Saturn má zřízený účet na sociální síti Facebook, kde se snaží být aktivní. Zveřejňuje zde svoje katalogy, umísťuje zde příspěvky s reklamou na zájezdy last minute i inzeruje některé z plánovaných či uskutečněných zájezdů, to včetně audiovizuálních materiálů, které přikládá ke svým příspěvkům. Zvláště zajímavé pro potenciální klienty je možnost vidět fotografie přímo z uskutečněných zájezdů, neboť to umožňuje si vytvořit konkrétní představu a také to vytváří jistou touhu zažít stejně dokonalý zájezd, jako je prezentován v příspěvcích. V porovnání s katalogovými fotkami mají tyto příspěvky výhodu v určité menší formálnosti a větší věrohodnosti dané atmosféry. A to i přesto, že jsou fotky na facebookový profil vybírány podobně jako ty do katalogu. Kromě toho jsou zde i veřejně vystavena některá poděkování od spokojených klientů, kteří poděkování zaslali emailem. Prostor pro zlepšení je naopak

u prezentace last minute slev. Jak je ukázáno na obrázku 3.6, jedná se o kopii nabídky do venkovní tabule na prodejně cestovní kanceláře [39].

Saturn Cestovní Kancelář
9. ledna 2019 · 🌐

Využijte poslední šanci si zalyžovat za zvýhodněné ceny skipasu v Mauterndorfu již tuto sobotu 12.1.2019! 🏂 🎿 🌨️

Saturn
cestovní kancelář

CK SATURN s.r.o.
Karlův IV. 416/14, České Budějovice
IČO: 06658628 • Tel.: 386100135 • www.cksaturn.cz

Mauterndorf
Jednodenní lyžování

12.1.

Dospělý	890 Kč
Děti (nar. 2000 a mladší)	840 Kč

Cena zahrnuje: dopravu, pojištění léčebných výloh, úrazu a odpovědnosti za škodu, technický doprovod.
Cena nezahrnuje: skipass a vratnou zálohu na skipass cca 2Eura

👍 2 1 sdílení

👍 To se mi líbí 💬 Okomentovat ➦ Sdílet

Obr. 3.6: Příklad last minute nabídky na facebookovém profilu CK Saturn [39]

Není zde naplno využít potenciál, který sociální síť nabízí. Bylo by možné přidat mapu, fotky z minulé sezóny, minulého zájezdu, případně nějaké ilustrační materiály získané na internetu. Není potřeba se bát zkusit zapojit současné klienty, kdy by jim

mohl být zaslán odkaz na příspěvek. A pokud by obsahoval zajímavé informace například o předpokládaném počasí nebo v případě delšího pobytu o možnosti dalších aktivit v destinaci je pravděpodobné, že někteří klienti by tyto informace ocenili minimálně komentářem, případně dokonce sdílením příspěvku. Tím by šířili informaci jak o konkrétní nabídce, tak o cestovní kanceláři. Navíc je tato služba, kterou nenabízí žádná společnost v okolí, a tedy možnost, jak se odlišit. Stránky mají přibližně 600 sledujících, kteří dostávají informace o publikovaných příspěvcích. Na stránkách je i sekce recenze, kde se v únoru 2019 nacházelo dvanáct recenzí. Průměrné hodnocení je 4,9 z 5 bodů. Aktivita na facebookovém profilu je však jinak poměrně nízká [39].

Kromě svého webu je cestovní kancelář k dohledání v katalogu společnosti Seznam Firmy.cz a tedy i na mapách Mapy.cz [40]. Mimo vlastní prodejní síť jsou její zájezdy nabízeny i obchodními partnery, na jejichž webech jsou poté zájezdy vystaveny. Společnost také využívá služeb cestovní agentury Invia, na jejichž stránkách je možné nalézt konkrétně uvedenou cestovní kancelář Saturn a její zájezdy [41]. Zájezdy je také možné pořídit se slevou po registraci a nákupu přes portál Refundo. Spolupráce s touto firmou je založená na principu provizního prodeje. Za každého zákazníka, který ke koupi zájezdu přijde přes tento portál, dostane provozovatel určitou provizi, ze které pak vyplácí klientům částečnou refundaci utracených prostředků [42]. Rozbor propagace cestovní kanceláře je shrnut do tabulky 3.5.

Tab. 3.5: Shrnutí rozboru propagace cestovní kanceláře

Prezentace cestovní kanceláře	web, tištěný katalog, vývěsní tabule, lokální tisk, reklama v MHD
Pozitiva	propojení všech způsobů propagace; konzistentní vystupování s důrazem na serióznost; aktivní práce s technikami na podporu prodeje; příjemné prostředí prodejny; přehledný web; využití všech způsobů komunikace pro vyřízení zájezdu; působení na sociální síti Facebook
Negativa	menší přehlednost tištěného katalogu; zbytečné prázdné odkazy na webových stránkách; málo patrná možnost otevření dokumentu s katalogem na webu, možnost využití otevírání v .pdf; nedostatečné využití potenciálu sociálních sítí

3.5 Výzkum spokojenosti zákazníků

Hlavní výzkumná otázka zní: „Co negativně ovlivňuje spokojenost zákazníků se zájezdy, respektive jak je možné jejich spokojenost zvýšit?“ Hlavní cíl je rozčleněn na cíle dílčí, a to na zjištění spokojenosti s vlastní organizací zájezdů, jako je doprava, organizace na místě a komunikace s delegátem, zjištění spokojenosti zákazníků s kvalitou ubytování a s tím souvisejícím stravováním a zjištění, jestli zákazníci sami nevnímají něco dalšího, co by si podle nich zasloužilo zlepšení nebo zahrnutí do služeb a cestovní kancelář si toho doposud není vědoma a nepřikládá tomu tedy náležitou pozornost. Vedlejším cílem postaveným mimo hlavní výzkumnou otázku je využití možnosti průzkumu mezi zákazníky cestovní kanceláře pro návrh vhodných forem propagace cestovní kanceláře pro zvýšení počtu nových klientů.

3.5.1 Příprava a časový harmonogram

Po definování cílů výzkumu, které vychází z cíle práce, jenž je definován ve shodě s požadavky cestovní kanceláře, ve které výzkum probíhal, následovalo stanovení časového harmonogramu. V rámci jeho plánování bylo využito skutečnosti, že tato práce vznikala v průběhu dvou let vzhledem ke studijním plánům autora. Bylo tedy možné do plánů zahrnout i následný výzkum pro ověření výsledků navržených změn.

Následující časový harmonogram výzkumu zahrnuje i období, které mu předchází a jehož výsledky jsou prezentovány na předcházejících stranách, stejně jako období, které následuje po vyhodnocení hlavního výzkumu. Období jsou shrnuta v tabulce 3.6. Jednotlivé činnosti jsou blíže popsány v dalším odstavci.

Před zahájením samotného výzkumu, po definování hlavní výzkumné otázky a způsobu dotazování, následovala formulace otázek. Ta probíhala ve spolupráci s cestovní kanceláří, byly konzultovány jednotlivé skupiny otázek a u některých i konkrétní formulace, tak aby byly získány informace, které společnost vyžadovala. Následovalo sestavení dotazníku a jeho testování na začátku zimní sezóny 2018/2019. Na základě výsledků z testování dotazníku došlo k jeho mírné korekci ve formulaci otázek. Sběr dat pro výzkum spokojenosti zákazníků probíhal v zimní sezóně od ledna 2019 až do jejího konce. Následovala analýza dat a na jejím základě byly zformulovány

návrhy pro cestovní kancelář, které by měly přinést zvýšení spokojenosti zákazníků, také byly navrženy další způsoby propagace. Současně od začátku práce na výzkumu až po formulaci návrhů na zlepšení probíhalo i studium odborné literatury, která se vztahovala k dané problematice. Po zavedení změn byl na podzim roku 2019 připraven dotazník pro ověření jejich úspěšnosti. Sběr dat pro ověřovací analýzu následoval od začátku zimní sezóny 2019/2020 do února 2020. Poté byl sběr dat ukončen, proběhla analýza dat a formulace závěrů.

Tab. 3.6: Časový harmonogram výzkumu

Období	Činnost
říjen 2018	Definice hlavní výzkumné otázky a stanovení metody dotazování
říjen 2018 - srpen 2019	Studium odborné literatury
říjen - listopad 2018	Formulace otázek ve spolupráci s cestovní kanceláří
listopad 2018	Sestavení dotazníku
prosinec 2018	Testování dotazníku
prosinec 2018	Úprava dotazníku na základě jeho testování
leden - duben 2019	Sběr dat
květen - červenec 2019	Analýza dat
srpen - září 2019	Formulace návrhů na zlepšení
listopad 2019	Sestavení dotazníku pro ověření implementovaných změn
prosinec 2019 - únor 2020	Sběr dat pro ověření výsledků implementovaných změn
březen - duben 2020	Analýza dat
duben 2020	Formulace závěrů

3.5.2 Použitá metodika

Pro realizaci výzkumného projektu byla vybrána kvantitativní metoda, konkrétně dotazníkové šetření, doplněné o kvalitativní otázky. Důvodem byla jednoduchost

získání dat od zákazníků, nižší finanční náročnost pro firmu, možnost oslovit naráz celý zájezd při zpáteční cestě a využití času zákazníků při přepravě. Výhodou také byla bezprostřednost zpětné vazby a z toho plynoucí aktuálnost dat. Vytvořený dotazník byl zkonstruován na papíru formátu A4 přeloženém do brožury, aby psychologicky vypadal kratší a méně náročný na čas. Jeho časová náročnost se pohybovala mezi 20 a 30 minutami a většina otázek byla uzavřená. Konstrukce dotazníku se skládala z otázek filtračních, jednodušších zahřívacích, složitějších specifických a otázek identifikačních. Byly zaměřeny na zkoumané oblasti, vlastní organizaci zájezdů, kvalitu ubytování a stravování, na případné další návrhy ke zlepšení a také na zjištění účinných forem propagace cestovní kanceláře, které společnost využívá nebo by mohla v budoucnu zavést.

Dotazník byl anonymní. Účastníkům byl nabídnut při zpáteční cestě ze zájezdu, ve kterém mohli vyjádřit zpětnou vazbu. Jako motivace pro jeho vyplnění byl nabídnut při jeho navrácení horký nápoj zdarma. Při konstrukci dotazníku musel být zahrnut fakt, že kromě zájezdů s autobusovou dopravou cestovní kancelář také nabízí pobyty s dopravou vlastním vozem. V tomto případě byl dotazník poskytnut spolu s propozicemi k zájezdu společně s prosbou o jeho vyplnění a vrácení po konci zájezdu například emailem, případně osobně. Dále musela být v dotaznících zahrnuta skutečnost, že zájezdy jsou jak vícedenní, tak jednodenní, kdy není v místě zajišťováno žádné ubytování, v tomto případě byl dotazník o část věnující se této problematice zkrácen. Šetření probíhalo od 12. ledna 2019 do 6. dubna 2019. Během této doby se uskutečnilo sedmnáct zájezdů, kterých se zúčastnilo 578 zákazníků starších dvanácti let. Z celkového počtu vyplnilo dotazník se zpětnou vazbou 452 lidí. S přihlédnutím ke statistickému přístupu je doporučená velikost výběrového souboru při koeficientu spolehlivosti 95 % a povolené chybě 5 % 384 respondentů [6]. Lze tedy konstatovat, že podmínka spolehlivosti byla splněna u většiny otázek. U otázek, které nemohly být položeny účastníkům jednodenních zájezdů, byl počet respondentů menší a je zde tedy menší spolehlivost dat. Vzhledem k počtu obdržených odpovědí 176 se uvažuje chybovost menší než 8 %, pro kterou se stejným koeficientem spolehlivosti vychází požadovaný počet respondentů na 150. Po ukončení sběru dat bylo přistoupeno k jejich analýze a následné interpretaci. Vyhodnocení dat bylo provedeno popisnou statistikou s využitím MS Excel.

3.5.3 Sestavení dotazníku s využitím metod NPS a KANO

Byly vytvořeny tři verze dotazníku. První nejdelší byla věnována vícedenním zájezdům s dopravou organizovanou cestovní kanceláří. Tato verze obsahuje čtyřicet pět otázek. Druhá varianta dotazníku je pro vícedenní pobyty s vlastní dopravou, v tomto případě byly vynechány otázky týkající se společné dopravy. Celkový počet otázek zde tedy je třicet osm. Poslední a nejkratší verze je dotazník věnovaný jednodenním zájezdům. Z toho důvodu byly vynechány otázky týkající se ubytování a stravování. Klientům tedy bylo předkládáno třicet tři otázek. Všechny dotazníky jsou uvedeny v příloze práce.

Úvodní otázka v dotazníku je věnována k hodnocení věrnosti zákazníků a jejich zkušenosti s firmou pomocí metody Net Promoter Score. Následuje otázka, zjišťující spokojenost klientů se zájezdem v porovnání se zaplacenou cenou. Tato otázka je doplněna otevřenou podotázkou zjišťující důvody případné nespokojenosti. Následuje blok deseti, respektive tří otázek podle typu dotazníku, sledující spokojenost s dopravou, organizací a službami delegáta. Kromě spokojenosti je u otázek věnujících se výběru míst v autobuse a informacím o možnostech stravování v lyžařském areálu zkoumána i jejich hodnota, kterou zákazník přikládá nabízené službě.

Další blok otázek se věnuje spokojenosti s ubytováním a stravováním. Opět je zde možnost vyjádřit své další názory. Dále je zde zkoumána hodnota, kterou zákazník přikládá různým variantám lokace ubytování v destinaci. To vše za účelem zjištění kritérií, která by bylo vhodné uvažovat při výběru kapacit ubytování u smluvních partnerů. Následují složitější otevřené otázky, kde je zákazník dotazován, proč si vybral tento zájezd a co by u zájezdu uvítal navíc.

Následuje blok obsahující otázky věnující se komunikaci společnosti. Je zde zjišťován názor zákazníka na projev personálu, vzhled prodejny, přehlednost katalogu a webových stránek. Je zde zkoumáno využívání facebookového profilu spolu se zájmem o další informace poskytované touto cestou. Také je zde zkoumán názor zákazníků, co zlepšit v komunikaci a prezentaci cestovní kanceláře. Poslední dvojité otázka zkoumající význam pro zákazníka je věnována pohledu zákazníků na ochranu životního prostředí. Jde o zjištění, jestli se i zde neprojeví moderní trendy v ochraně klimatu a odhalení toho, jak jsou významné.

Poslední blok otázek je identifikační a slouží ke zjištění dalších informací o respondentovi jako je jeho věk a četnost cestování. Kromě otázek dotazník obsahuje také hlavičku s žádostí o vyplnění a poděkováním za věnovaný čas a názor.

3.5.4 Testování dotazníku

Hotový dotazník v nejdelší variantě, tedy obsahující všechny otázky, byl vyzkoušen s klienty v rámci jednoho zájezdu. Deseti zájemcům z celého zájezdu byl vysvětlen účel a následně jim byl rozdán dotazník. Měli za úkol jej vyplnit a v případě jakýchkoliv nejasností se obrátit na delegáta. Ten si poznatky zapisoval. Na základě výsledků z testování dotazníku došlo k jeho mírné korekci ve formulaci otázek.

Konkrétně u negativní otázky zjišťující význam možnosti výběru místa v autobuse byla doplněna informace, že skupina bude i přes náhodné přidělení míst v autobuse usazena spolu. Celá otázka tedy nakonec zní: „Jste spokojen, i pokud je Vám místo v autobuse přiděleno náhodně? Samozřejmě stále celá Vaše skupina sedí spolu.“ U této otázky často docházelo v pilotáži dotazníku k nepochopení, kdy si lidé mysleli, že půjde o zcela náhodné rozmístění v autobuse, což rozhodně nebylo účelem otázky. Byla také doplněna podotázka zjišťující, jak se zákazník dozvěděl o cestovní kanceláři, v případě, že s ní cestuje poprvé. Tyto dvě otázky tedy zní: „Cestujete s námi poprvé?“ a „Pokud ANO, jak jste se o nás dozvěděl(a)?“ V původním znění nebylo stálým klientům jasné, že se jedná o podotázku k té předchozí a stěžovali si, že je to matoucí. I když by její vyplnění stávajícími klienty na vyhodnocení nemělo vliv vzhledem k tomu, že jde pouze o nové klienty, kteří s jejím pochopením neměli problém, byla upravena.

3.5.5 Analýza výsledků

Po získání dat od zákazníků formou dotazníků, které jsou přiloženy v příloze, bylo přistoupeno k jejich vyhodnocení. Dotazníků se vrátil poměrně velký počet a po jejich prostudování je patrné, že zákazníci k jejich vyplňování přistoupili zodpovědně. Žádný z dotazníků nemusel být vyřazen z důvodu neúplnosti nebo úmyslně špatného vyplnění, kdy by se například střídaly odpovědi rozhodně ANO a rozhodně NE u souvisejících otázek, což se firmě v minulosti stalo při podobných průzkumech. To je možné připisovat motivaci v podobě odměny za vyplnění, kdy byl zákazníkům nabídnut horký nápoj zdarma. Z jednotlivých dotazníků je také patrné, že na otevřené otázky

odpovídala menší část zákazníků, částečně je to možné připisovat neochotě se více zamyslet. Dalším důvodem může být fakt, že v autobuse je snadné zakroužkovat výběrové odpovědi, ale mnohem hůře se zde píše. Pro příště by bylo vhodnější dotazníky zákazníkům, kteří se účastní vícedenního pobytu, poskytnout například předposlední den po večeři, aby si je mohli v klidu vyplnit na pokoji. Otázkou ovšem je, nakolik by se tomu chtěli věnovat poslední den dovolené.

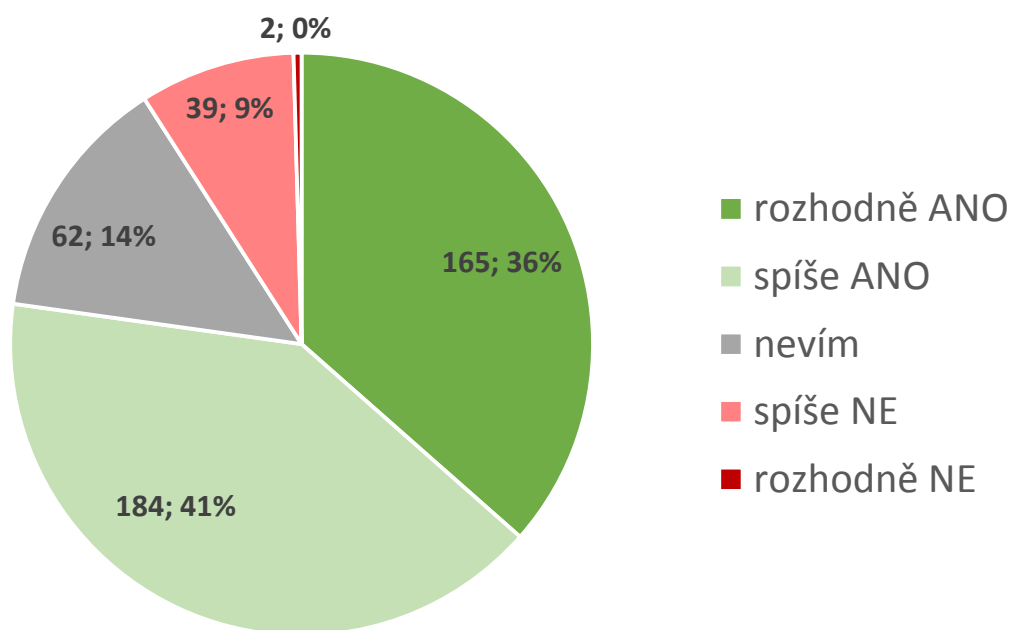
V dalších odstavcích jsou analyzovány odpovědi na jednotlivé otázky, pokud u nich není uvedeno jinak, jedná se o vyhodnocení všech dotazníků dohromady. Tedy jak od klientů na jednodenních zájezdech, tak od klientů účastnících se zájezdů vícedenních s dopravou autobusem i s dopravou vlastním vozem.

První otázka směřuje k hodnocení věrnosti zákazníků a jejich zkušenosti s firmou pomocí metody Net Promoter Score. Jak je vidět z odpovědí respondentů v tabulce 3.7, největší zastoupení celkem 51,5 % mají příznivci, naopak nejmenší zastoupení je u odpůrců, kde se jedná o 15 % i mezi nimi je potom vidět, že převažují méně rozhodnutí odpůrci. Třetinu všech zákazníků tvoří pasivní jedinci, kteří se nepřiklání ani na jednu stranu. Z rozdílu zastoupení příznivců a odpůrců, který je s hodnotou 36,5 kladný, můžeme hodnotit výsledek cestovní kanceláře ve věrnosti zákazníků jako dobrý. Je zde prostor pro zlepšení. Vzhledem k faktu, že je výsledek blíže k hodnotě padesát, od které se poté jedná o výsledek vynikající, než k záporným hodnotám. A také ke skutečnosti, že pasivní jedinci převažovali mezi klienty, kteří uváděli, že cestují s CK Saturn poprvé, lze konstatovat, že současný stav je pro společnost příznivý.

Tab. 3.7: Měření loajality pomocí metody Net Promoter Score

	Odpůrci							Pasivní		Příznivci	
Odpovědi	Vůbec NE	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 % ANO
Počet	1	0	0	15	12	8	32	64	87	124	109
Suma	68							151		233	
Zastoupení	15,0 %							33,4 %		51,5 %	

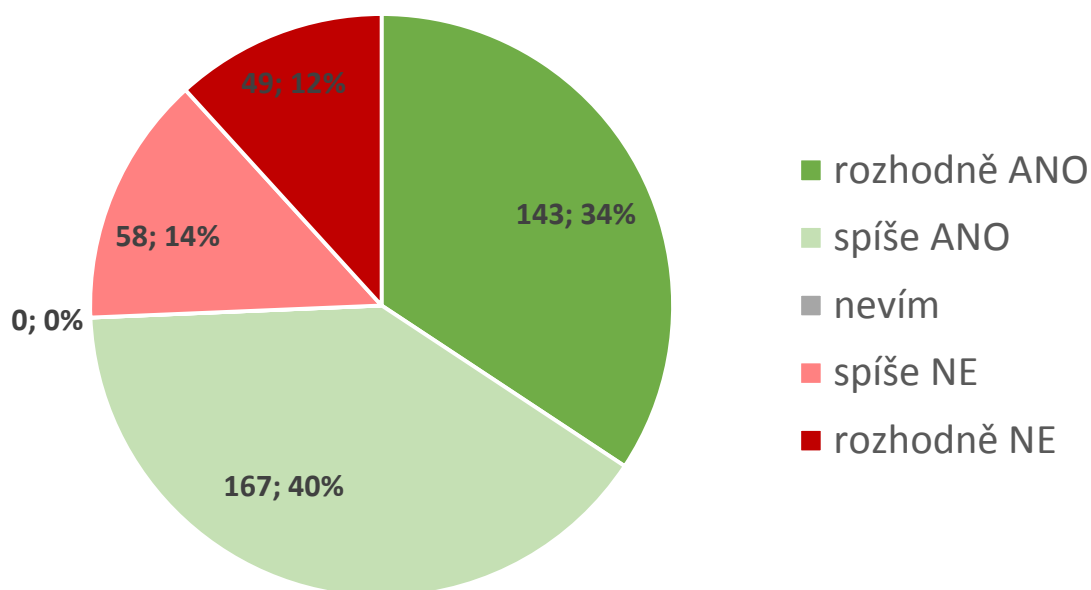
Odpovědi na další otázku, zjišťující spokojenost s cenou vzhledem k obdržené kvalitě, jež jsou vyneseny v grafu na obrázku 3.7, potvrzují poměrně velkou spokojenost s cestovní kanceláří. Celých 77 % zákazníků je spokojeno s obdrženými službami. Bez výjimky tito zákazníci také patřili mezi příznivce a pasivní jedince z měření technikou NPS, jedná se tedy i o ověření předchozí odpovědi. Doplnující otázka, „S čím jste byl(a) nespokojen(a)?“, přinesla zajímavé poznatky. Kromě opakujících se variant na „nic“, „vše OK“ či „bez připomínek“ se objevovaly i připomínky. Některé byly velmi obecné: „s jídlem“, „ubytováním“, „dopravou“, tito klienti se pak rozepsali u dalších otázek. Jiné připomínky byly podnětnější, vzhledem k tomu, že se dají zařadit k odpovědím na následující otázku, bylo tak učiněno. Nicméně je zde vidět, že jim klienti přikládají význam, neboť si na ně vzpomněli sami bez ovlivnění dalšími otázkami. Jednalo se především o výtky k dopravě a pohodlí na ubytování.



Obr. 3.7: Odpovídala cena zájezdu jeho obsahu a kvalitě?

Následujících sedm otázek bylo pokládáno pouze klientům, kteří necestovali vlastní dopravou. Na otázku, jak byli klienti spokojeni s dopravou, odpovědělo 74 % kladně, ale z toho jen 40 % spíše ano. Odpovědi jsou zobrazeny na obrázku 3.8. U této otázky je potřeba poznamenat, že jeden zájezd byl poznamenán dlouhými kolonami na

dálnici a v dotaznících z tohoto termínu se vyskytovala celá čtvrtina všech negativních odpovědí na spokojenost s dopravou. I tak je ale procento nespokojených odpovědí vysoké. V následující otevřené otázce klienti uváděli, kromě už zmíněných kolon na dálnici, které však cestovní kancelář nemá možnost ovlivnit, různé připomínky. Mezi staršími účastníky nad 40 let se objevovaly připomínky k velkému počtu dětí v autobuse a malý počet zastávek na toaletu. Tato připomínka se objevovala i mezi mladší generací, kdy by více zastávek uvítali i lidé mezi 18 a 40 lety. Oproti tomu ve stejné věkové kategorii a pak také v kategorii od 12 do 18 let se objevovaly ve větší míře názory, že zastávky byly příliš dlouhé. Protože četnost zastávek je z velké části dána zákonnými požadavky, a i požadavky klientů jsou protichůdné, nebylo by možné vyhovět všem. Jde tedy pravděpodobně o neřešitelný problém. Často se také objevovaly stížnosti na promítaný film, některé opět pramenily z mezigeneračních rozdílů. Kdy jedni klienti chtěli spát, druzí by si přáli filmů víc. Je zde vidět, že spokojenost zákazníků na zájezdu s cestovní kanceláří opravdu ovlivňují i ostatní klienti, což opět společnost ovlivní.

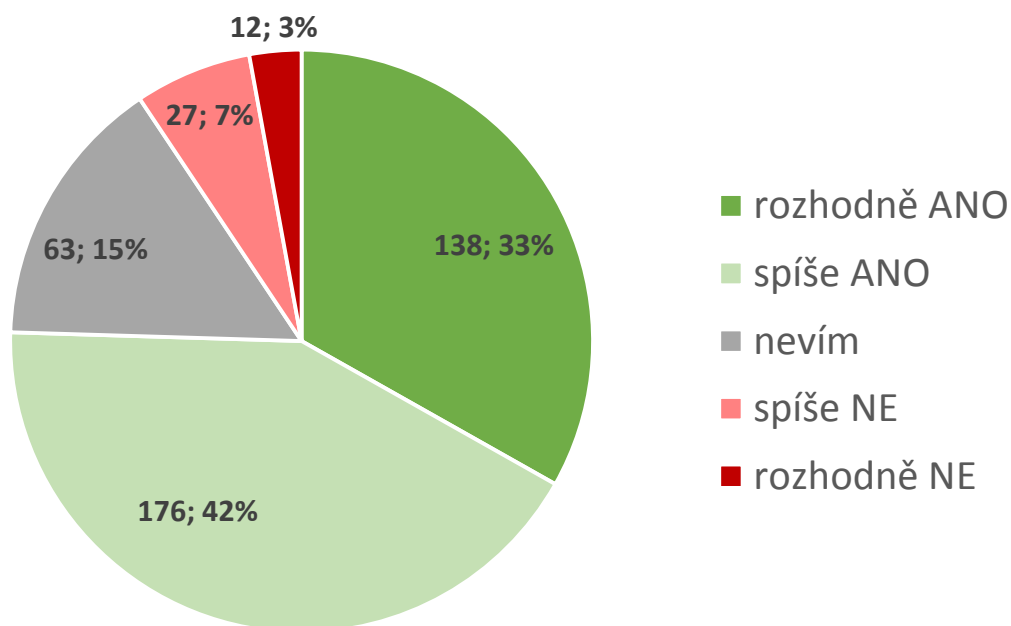


Obr. 3.8: Byl(a) jste spokojen(a) s dopravou?

Naopak však může ovlivnit další připomínky, sice méně časté, ale zato snadno řešitelné. Objevilo se několik připomínek, že na výběr bylo pouze několik filmů, také se při jednom zájezdu očividně promítal stejný film cestou tam i zpět. Především

zákazníkům cestujícím s dětmi vadilo, že řidiči kouřili před autobusem. Stejně kategorii vadilo, že autobus jel před cílovou destinací serpentinami, na které nebyli včas upozorněni, a bylo jim poté špatně. Cestujícím do 40 let se také zdála malá nabídka pití v autobuse, tu by bylo možné rozšířit. Několikrát se objevila připomínka, že v autobuse došlo pivo. Zajímavé je, že si nestěžovali pouze klienti nad 18 let, ale i několik klientů mladších. Dále si cestující spíše jednotlivě stěžovali na nekvalitní instantní kávu. Také se objevila ve větší míře připomínka, že v autobuse chybí Wi-Fi.

Na obrázku 3.9 jsou zobrazeny v grafu odpovědi na plynulost cesty. Je zde opět podobná míra spokojenosti jako u spokojenosti s dopravou obecně. Celých 15 % se však nemohlo rozhodnout, pravděpodobně proto, že spali a nevnímali cestu. Je zde i nízká nespokojenost. Pozoruhodné je, že si klienti u zájezdu se zmíněnými kolonami, stěžovali na dopravu ne však na její plynulost. Pravděpodobně jim tedy vadila její délka. Klienti, kteří odpovídali, že byli s plynulostí nespokojeni, také v předchozí otevřené odpovědi uváděli, že bylo příliš mnoho zastávek na toaletu.

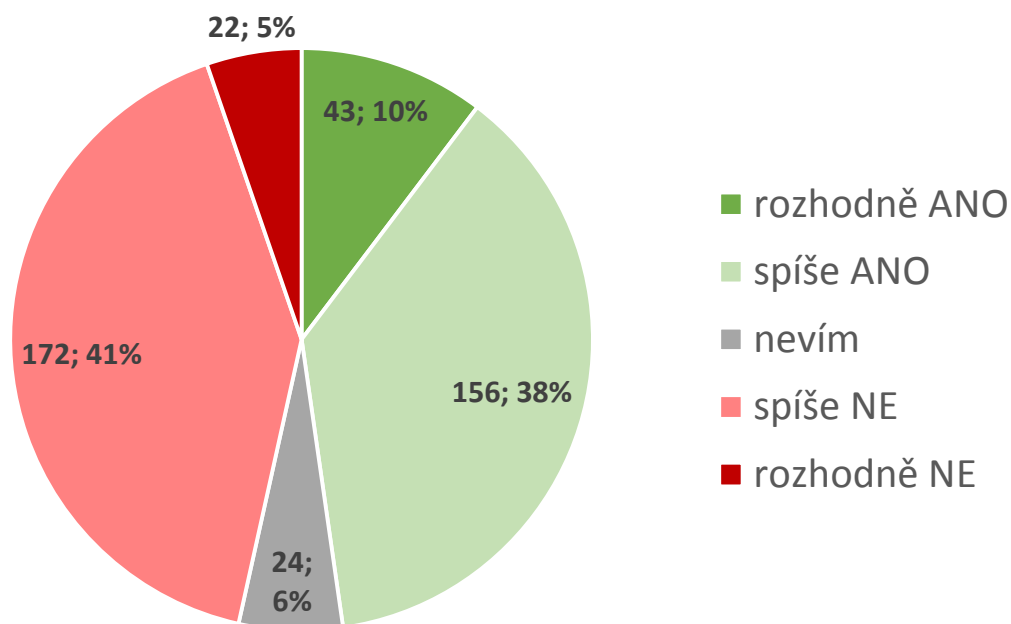


Obr. 3.9: Byla cesta plynulá?

Otázky, jejichž odpovědi jsou vyneseny v grafech na obrázcích 3.10 a 3.11, spolu těsně souvisí. Jedná se o spokojenost s příjezdem a odjezdem ze ski areálu, respektive

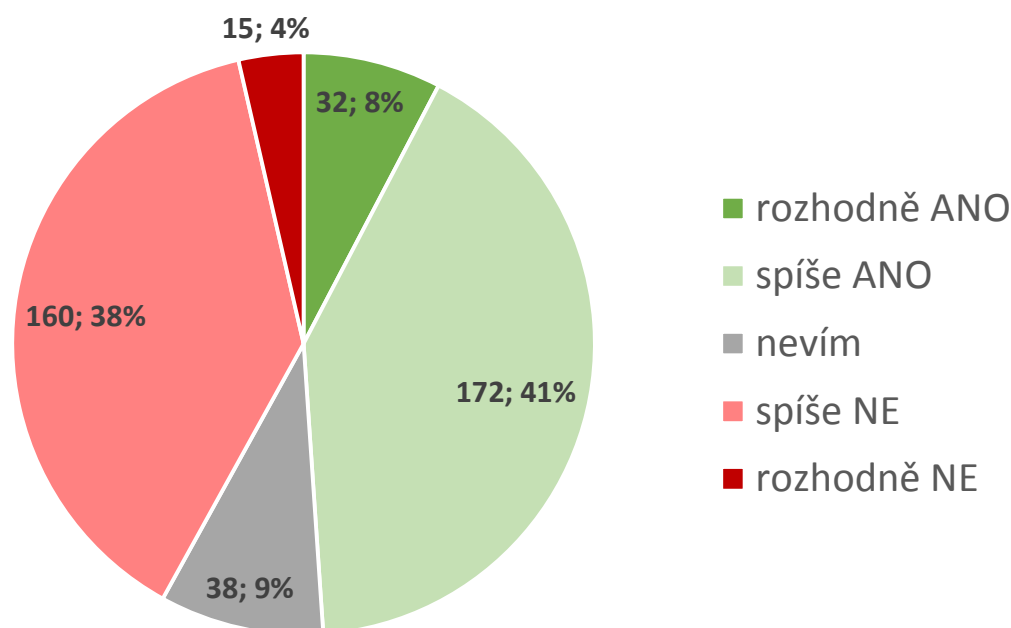
letoviska. Jsou zde i podobné výsledky. Spokojenost s odjezdem je mírně vyšší než s příjezdem, rozdíl je však zanedbatelný. V obou případech je zde velká míra spíše nespokojených klientů. Kteří v součtu se zcela nespokojenými odpovídají množství klientů spokojených. Je zde tedy velký prostor pro zlepšení. V další části dotazníku v otázce co dalšího by klienti uvítali a také v předchozí otevřené otázce přiřazené k dopravě zákazníci uváděli četné výtky.

Při příjezdu byla nejčastější nespokojenost se skutečností, že se zavazadla z autobusu vykládala do sněhu či na špinavé parkoviště. Následovaly stížnosti, že se zavazadla z autobusu vykládala moc rychle, případně na hromadu a pak si klienti nemohli najít svá zavazadla. Naopak klienti chválili, že po příjezdu od delegáta dostali zakoupený skipas přímo do ruky.



Obr. 3.10: Byl příjezd do areálu, nákup lyžařských skipasů a vykládání zavazadel dobře organizovaný?

U odjezdu pak byla častou výtkou skutečnost, že by si klienti rádi dopřáli sprchu. U některých zájezdů tato služba je nabízena, vzhledem k možnostem, které poskytuje konkrétní ubytování, potom byly výtky směřovány na nedostatek času. Poměrně úsměvná je výtku, že pršelo, ale i to ovlivňuje spokojenost, o čemž značí, že se vyskytovala opakovaně.

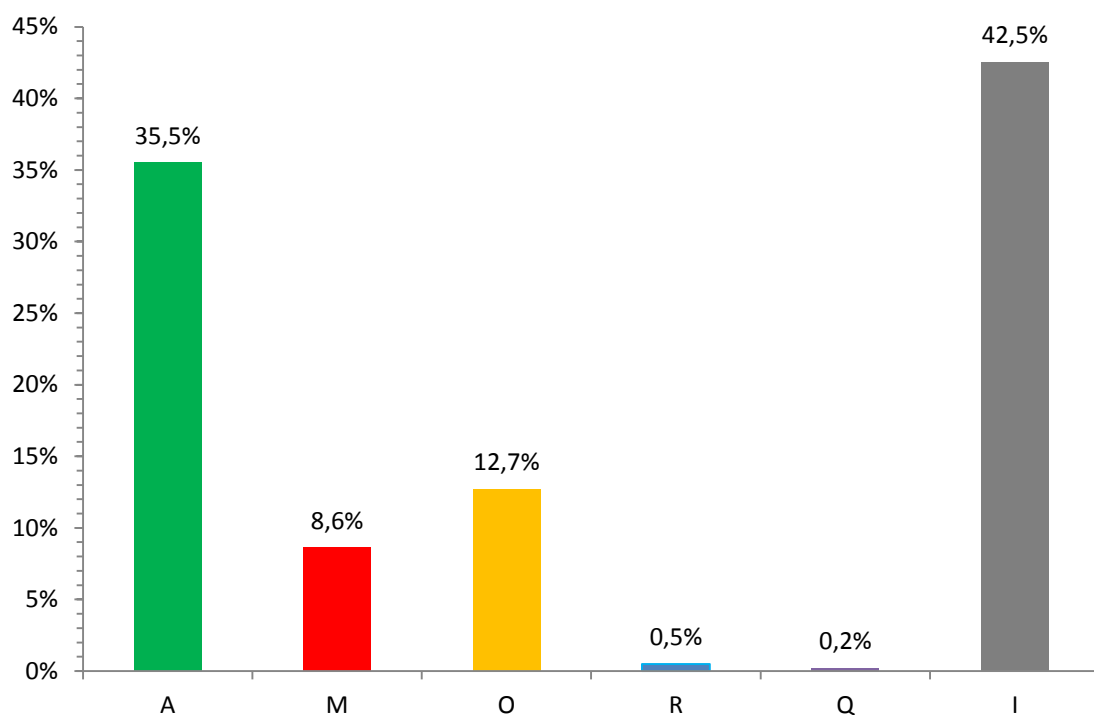


Obr. 3.11: Byl odjezd z areálu, čas na převlečení a nakládání zavazadel dobře organizovaný?

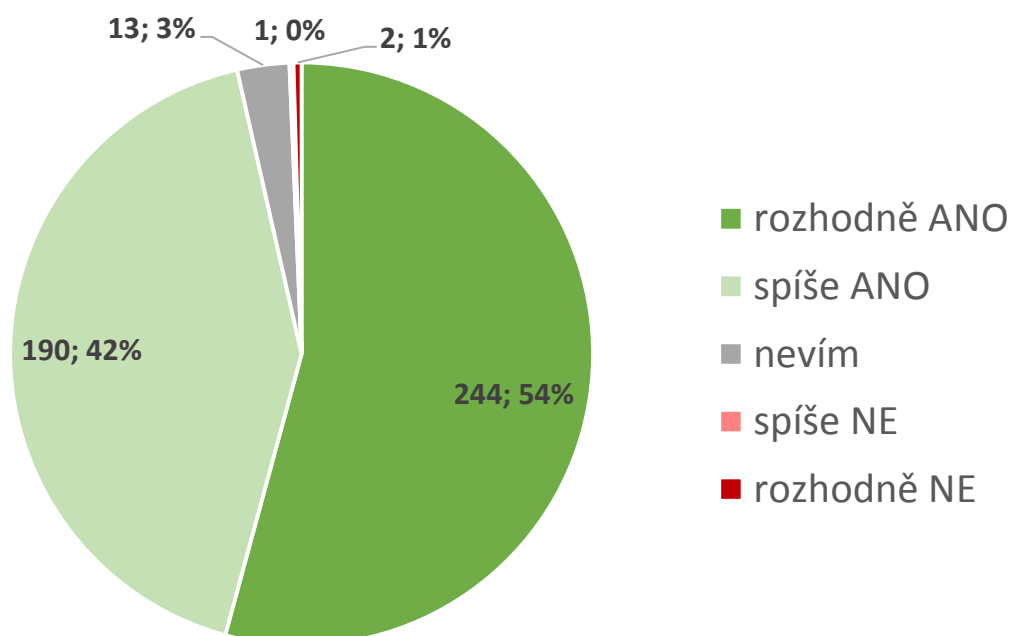
Poslední dvě otázky této části se věnovaly možnosti vybrat si místo v autobuse a atraktivitě této služby, kterou jí přikládají zákazníci. Jak je vidět v grafu na obrázku 3.12, pro většinu zákazníků, 42 % z nich, se jedná o službu nemající vliv na jejich spokojenost. Pro 21,3 % zákazníků se však jedná o službu, která pokud není splněna, tak snižuje jejich spokojenost. Pro 35 % zákazníků se pak jedná o službu atraktivní, nevyžadují ji, ale při jejím nabídnutí výrazně poroste spokojenost. Už v současné době cestovní kancelář při vytváření zasedacího pořádku v autobuse zohledňuje požadavky klientů, množství takových požadavků je však menší než zde zjištěná míra. To ukazuje na fakt, že část z klientů, kteří tuto službu vyžadují, si o ni při objednávce neřekne a většina z klientů, kteří ji vnímají jako atraktivní, o ní zřejmě ani doposud neuvažovali. Mezi zákazníky, pro které má možnost výběru místa význam, jasně vystupovali cestující s dětmi. Téměř ve všech dotaznících, kde bylo uvedeno, že respondent cestuje s dětmi, po vyhodnocení vyšlo, že tuto službu vnímá jako atraktivní, povinnou nebo její splnění vykazuje proporcionální závislost se spokojeností.

Vysoká spokojenost panuje se službami delegáta, jak je patrné z grafu na obrázku 3.13. Naprostá většina klientů je spokojena, celkem 96 %. Toto pro cestovní kancelář

není překvapení, protože práci jejích delegátů si klienti chválí dlouhodobě a chtěla si ověřit vysoký standard.

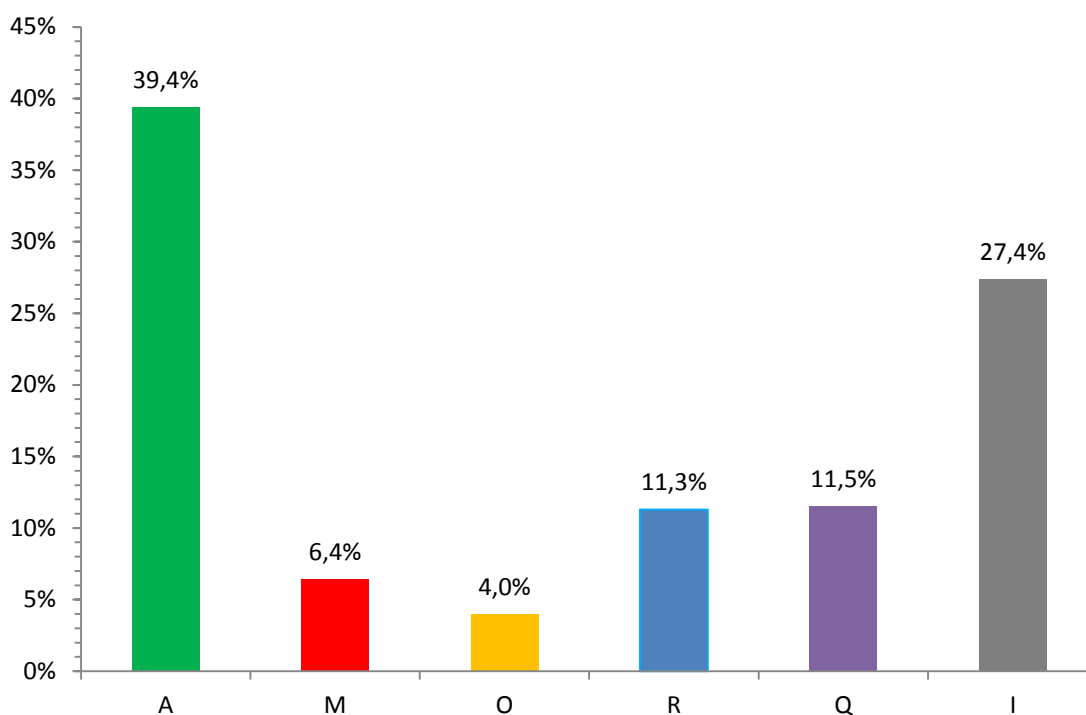


Obr. 3.12: Vnímání možnosti výběru místa v autobuse v očích zákazníka dle modelu KANO



Obr. 3.13: Byl Vám delegát nápomocen s Vašimi dotazy, případně problémy?

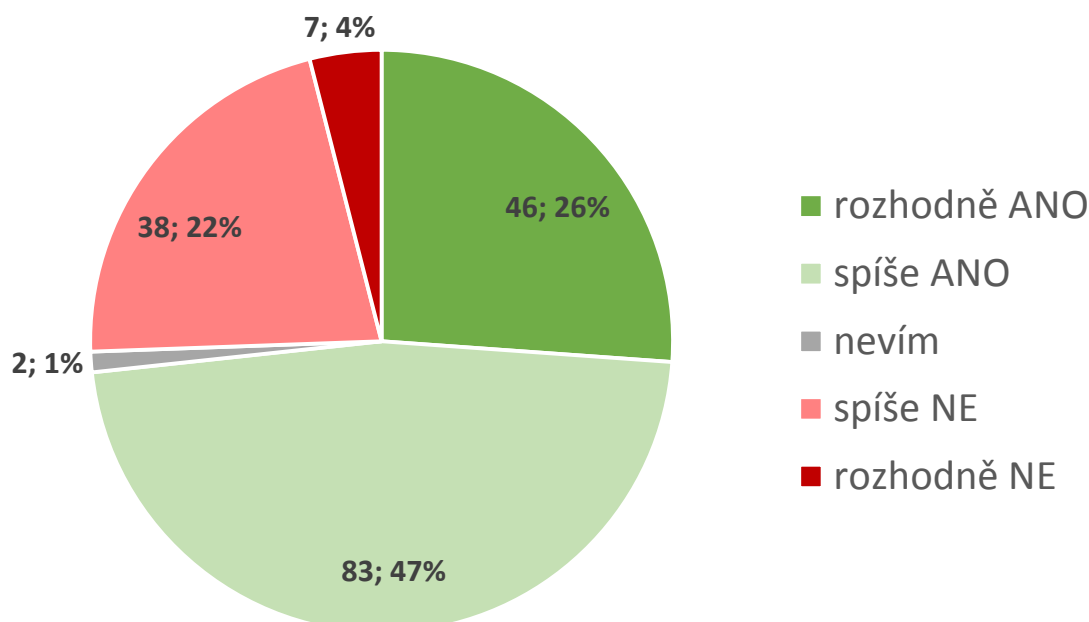
V navazujících dvou otázkách se v dotazníku zjišťovalo, jak velký zájem by mezi zákazníky panoval o poskytování informací o možnostech stravování na sjezdovkách. Z grafu na obrázku 3.14 je vidět, že se jedná o atraktivní službu, kterou takto vnímají přibližně dvě pětiny zákazníků. Spolu se zákazníky, kteří tyto informace vyžadují a podle informací od delegátů si o ně většinou sami řeknou, se jedná o celou polovinu zákazníků. U desetiny zákazníků se jedná o službu s opačnou závislostí vůči spokojenosti a u další desetiny nelze preference zákazníků jednoznačně určit. Je to způsobeno pravděpodobně tím, že těmto lidem přijde zcela samozřejmé, že se v průběhu dne o svoje stravování starají sami. Nejde tedy o to, že by byli nespokojeni, pokud by jim informace delegát poskytl, ale o to, že jsou zcela spokojeni i pokud informace žádné nedostanou.



Obr. 3.14: Vnímání dalších informací od delegáta o možnostech stravování v lyžařském areálu v očích zákazníka dle modelu KANO

Následujících dvanáct otázek je věnováno spokojenosti a preferencím v oblasti ubytování a stravování. Nebyly tedy položeny klientům na jednodenních zájezdech. Z otázky zaměřené na spokojenost s ubytováním zobrazenou na obrázku 3.15 je vidět, že čtvrtina lidí je s ubytováním nespokojena. Pozitivní je to, že většina z nich pouze spíše nespokojena. Z doplňující otevřené otázky vyplynuly následující nedostatky.

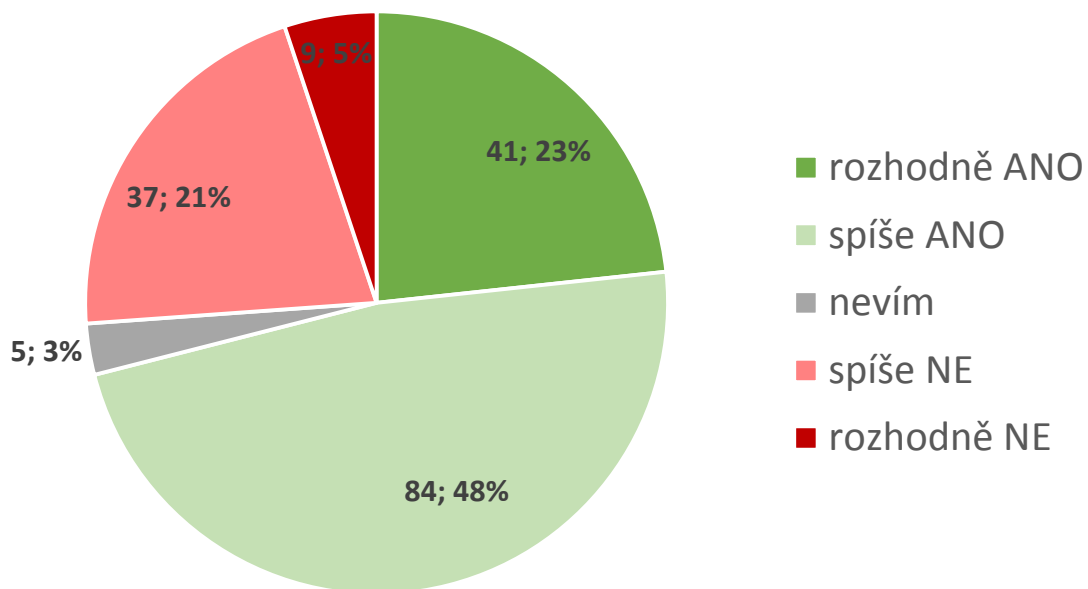
Nejzávažnější, které způsobily nespokojenost s ubytováním, byly hluk v pokoji od výtahu a neodtékající voda v koupelně. Také se často opakovala výtku na absenci sušáku, případně místa, kde sušit v pokoji lyžařské oblečení. Nezanedbatelné množství klientů si stěžovalo na nepohodlné postele, či na nízkou teplotu na pokojích.



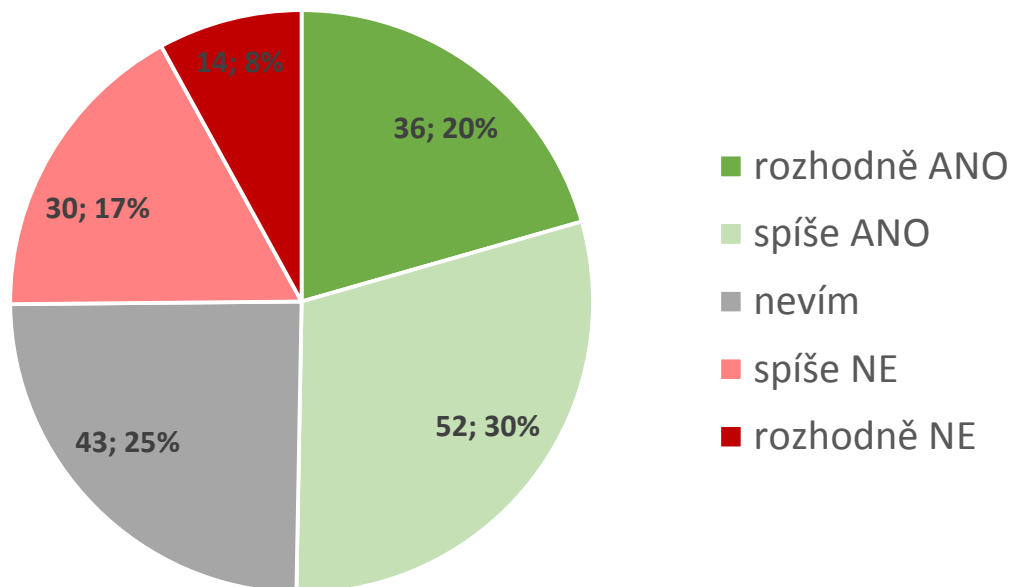
Obr. 3.15: Byl(a) jste spokojen(a) s ubytováním?

Obdobná spokojenost jako s kvalitou ubytování panuje i v oblasti stravování zachycená na obrázku 3.16. Výtky v této oblasti pak byly směřovány u zcela nespokojených klientů na skutečnost, že jídlo nebylo vegetariánské anebo že bylo jednotvárné. Tyto výtky nebyly příliš časté, ve velké míře se naopak objevovaly v otevřené otázce pochvaly na dobré stravování. Potom je tedy zajímavé, proč klienti, kteří chválili jídlo, dali v této otázce pouze spíše spokojení. Vysvětlení by mohlo být schováno v další otázce na spokojenost s personálem hotelu na obrázku 3.17. Z grafu je sice patrné, že 25 % klientů nemá na personál názor, to může být způsobeno tím, že se hosti s personálem potkávali většinou pouze u večeře a nijak spolu nemuseli interagovat. Na druhou stranu procenta nespokojených u obou otázek jsou v odpovídajícím množství a vyskytovala se u stejných klientů. Výtky, které se objevily v otevřené otázce, směřovaly k pomalejší obsluze, byly však spíše výjimkou.

Nespokojení hosté si stěžovali, že si s obsluhou nerozuměli, panovala tam tedy jazyková bariéra, převážně v kategorii nad 40 let, ne však u většiny z této skupiny.

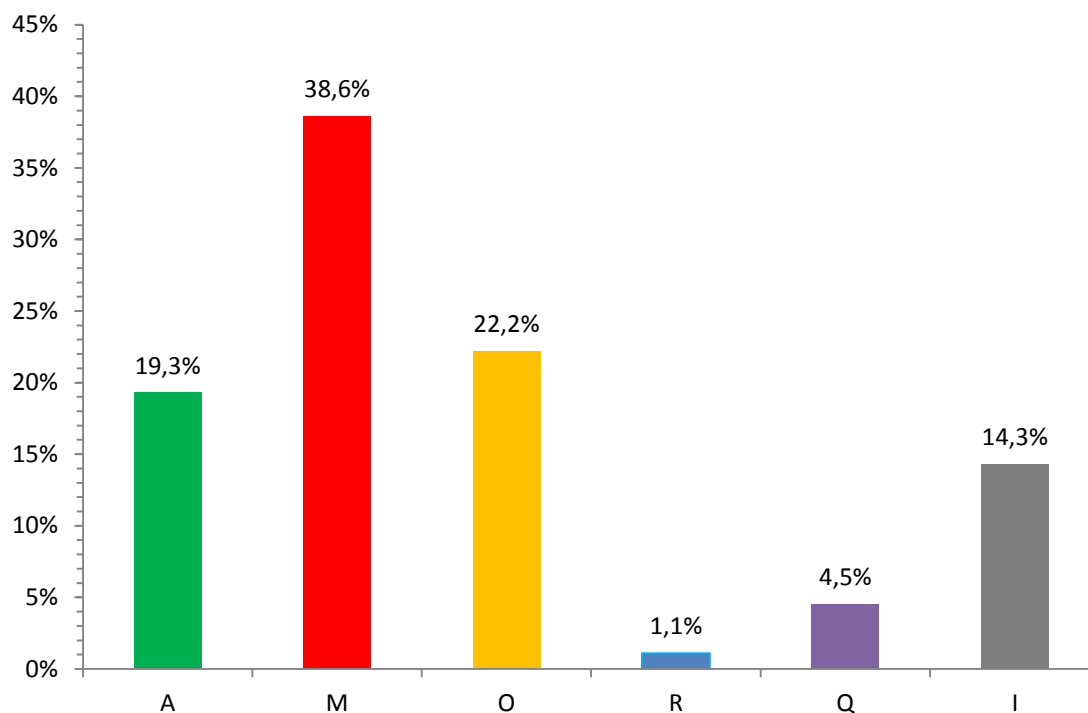


Obr. 3.16: Byl(a) jste spokojen(a) se stravováním?



Obr. 3.17: Byl(a) jste spokojen(a) s personálem hotelu?

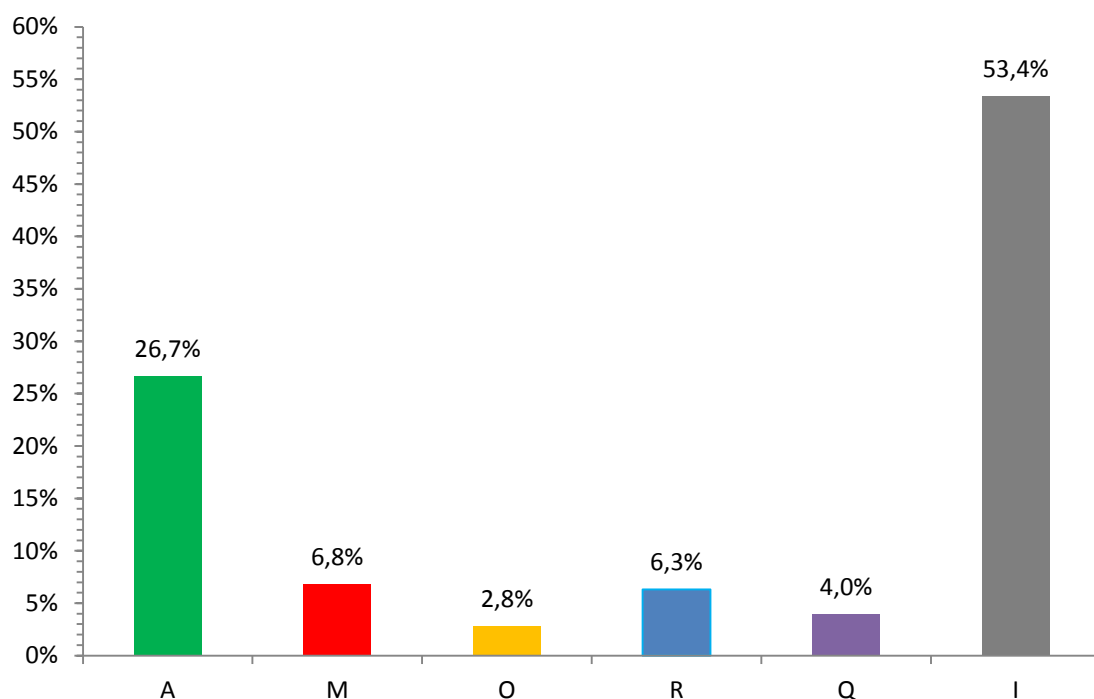
Při zkoumání zákaznických požadavků v oblasti ubytování byly zjištěny následující závislosti. Jak je vidět v grafu na obrázku 3.18, nejvíc, 38,6 % zákazníků, považuje ubytování blízko svahu za samozřejmost, bez které jsou nespokojeni. Dalších 22,2 % poté v případě ubytování blízko svahu je spokojeno a naopak nespokojeno, pokud bydlí ve větší vzdálenosti. Pro zákazníky, kteří využívají vlastní dopravu, pak byl tento parametr nejčastěji brán jako atraktivní.



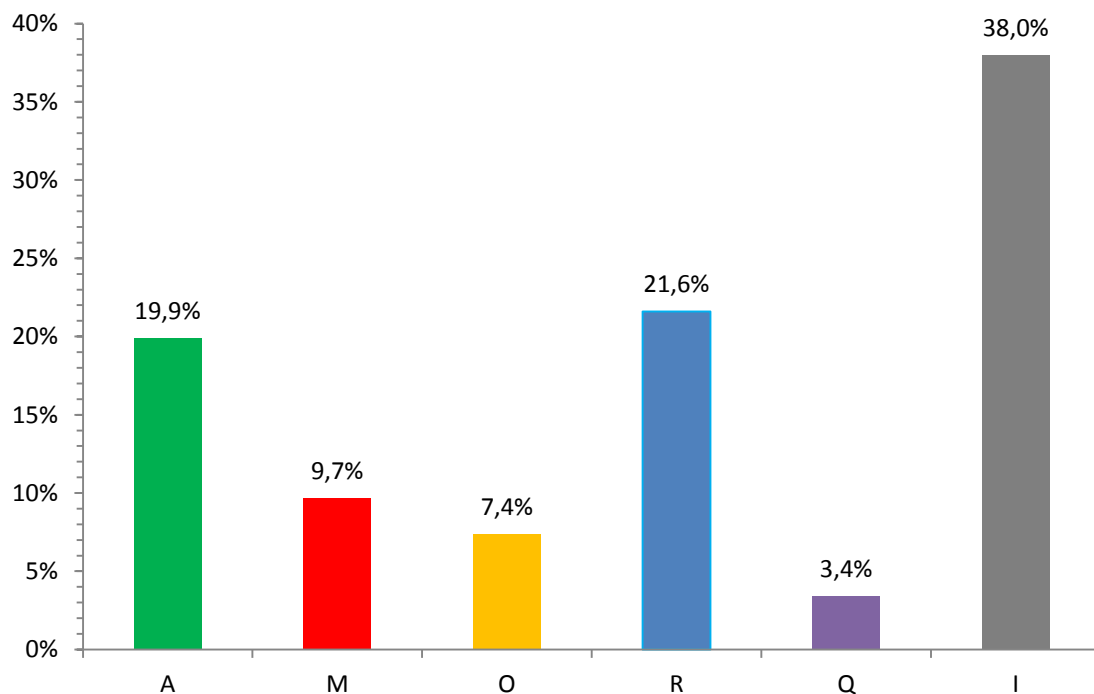
Obr. 3.18: Vnímání možnosti ubytování blízko svahu v očích zákazníka dle modelu KANO

Možnost být ubytován blízko obchodu je pro nadpoloviční množství klientů nevýznamný požadavek. Přibližně pětina pak hodnotí tuto možnost jako atraktivní. Nejspíše to může být způsobeno faktem, že ubytovaní klienti mají v ceně zájezdu sjednanou polopenzi a v během dne se stravují na sjezdovce. Pokud se tedy vypraví v průběhu pobytu do obchodu, nevadí jim, že je vzdálen několik minut chůze. Vnímání z pohledu zákazníka je v této otázce vyneseno v grafu na obrázku 3.19. I v případě ubytování blízko restaurace či hospody se jedná pro většinu zákazníků o parametr nemající vliv na jejich spokojenost, jak je ukázáno v obrázku 3.20. Zajímavé však je, že pro celých 21,6 % se jedná naopak o negativní jev být takto ubytován. Z ostatních odpovědí v příslušných dotaznících bylo zjištěno, že se jedná o cestující s dětmi. Někteří z nich navíc občas projevovali nespokojenost s ruchem pronikajícím do pokoje.

Lze tedy konstatovat, že rodiny s dětmi preferují klidnější ubytování na úkor možnosti návštěvy pohostinských zařízení.

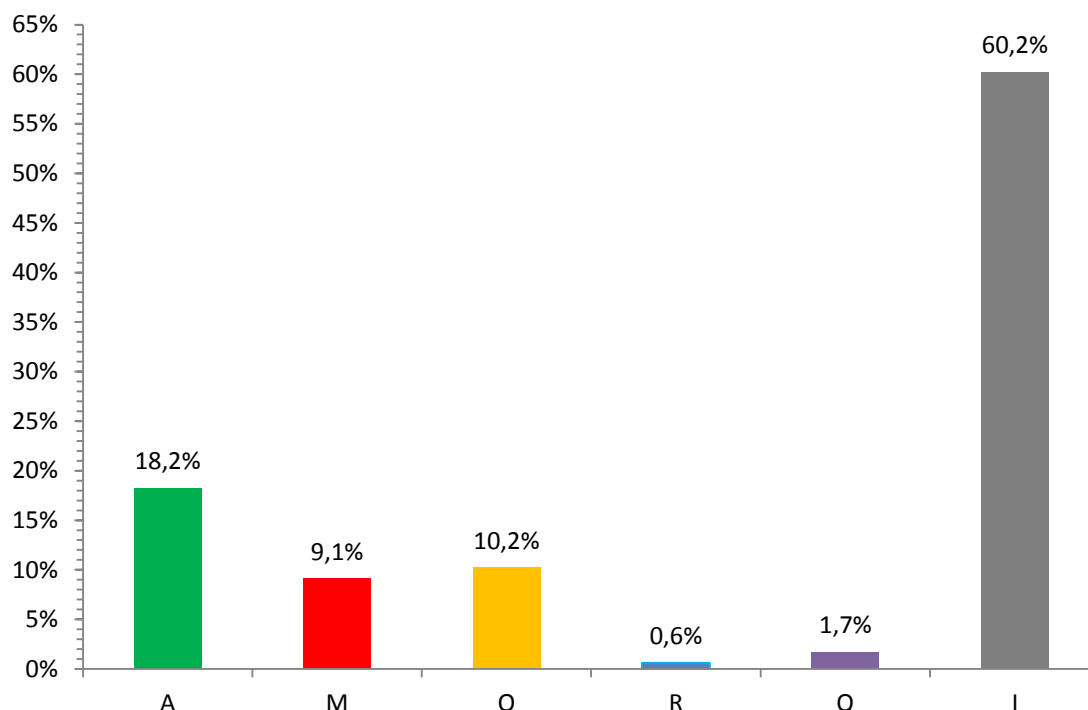


Obr. 3.19: Vnímání možnosti ubytování blízko obchodu v očích zákazníka dle modelu KANO



Obr. 3.20: Vnímání možnosti ubytování blízko hospody či restaurace v očích zákazníka dle modelu KANO

Bez rozdílu mezi různými skupinami zákazníků je potom fakt, že pro 60,2 % z nich je zcela bezvýznamná možnost být ubytován blízko centra střediska. Klienti tedy očividně preferují ubytování blízko svahu, někteří atraktivně hodnotí blízkost obchodu a různí klienti mají různé preference v blízkosti hospod, naopak v průběhu lyžařské rekreace necítí potřebu využívat jiných služeb u centru letoviska, jak je zachyceno v grafu na obrázku 3.21.



Obr. 3.21: Vnímání možnosti ubytování blízko centra střediska v očích zákazníka dle modelu KANO

Zbylé otázky uvedené dále už opět zodpovídali všichni oslovení klienti. Na otevřené otázky, proč si vybrali tento zájezd a co dalšího by uvítali navíc, odpovídali následovně. Nejčastěji vyzdvihovali předchozí zkušenost. Velké množství klientů chválilo zajímavý termín konání zájezdu a vybranou lokalitu. Kladně zákazníci hodnotili, poměr mezi cenou a poskytnutým plněním. Celkem 38 klientů si vybralo zájezd díky referencím, z toho 31 uvedlo, že to bylo na základě doporučení a 7 pak podle recenzí na internetu. Četnosti jednotlivých odpovědí jsou uvedeny v tabulce 3.8. Klienti by naopak uvítali již zmíněnou možnost se vysprchovat po posledním dnu lyžování, především pak u jednodenních zájezdů. Poměrně hodně by jich uvítalo informace o počasí. K dopravě měli cestující autobusem připomínky k absenci Wi-Fi

připojení. Především cestující s dětmi, avšak nebylo to pravidlem, by uvítali možnost zakoupit si u řidiče kinedryl. Klienti cestující vlastním vozem by rádi dostali v rámci informací přesné GPS souřadnice ubytování, několik z nich by také uvítalo možnost získat dálniční známku u cestovní kanceláře a nemuset si ji sami pořizovat. Stěžovali si také na parkoviště zapadané sněhem. Četnosti těchto odpovědí jsou nízké, je to však způsobeno malým množstvím respondentů cestujících tímto způsobem. Všechny návrhy jsou uvedeny v tabulce 3.9.

Tab. 3.8: Důvody pro výběru zájezdu uváděné zákazníky

Důvod výběru zájezdu	Četnost
pozitivní předchozí zkušenost	146
termín	76
dobrá lokalita na lyže	51
odpovídající poměr mezi cenou a poskytnutými službami	42
doporučení, dobré reference	38
o nic se nemusí starat	12

Tab. 3.9: Návrhy na zlepšení uváděné zákazníky

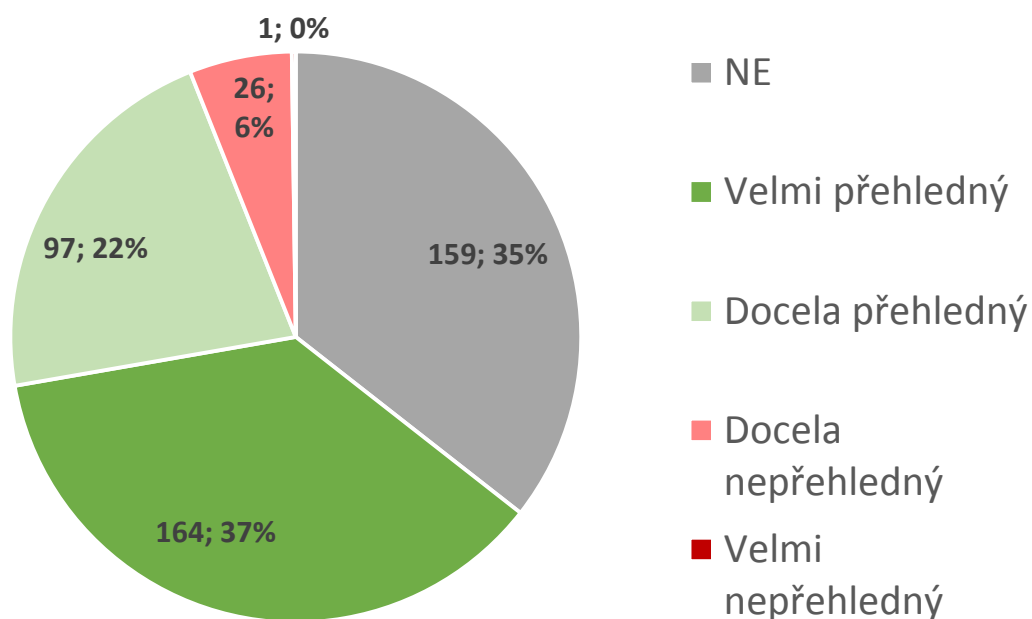
Návrhy na zlepšení	Četnost
Wi-Fi v autobuse	63
možnost vysprechování se	53
informace o počasí	43
kinedryl u řidičů	15
GPS souřadnice ubytování (vlastní doprava)	4
zařízení dálniční známky (vlastní doprava)	3
sníh na parkovišti u hotelu, nešlo zaparkovat (vlastní doprava)	2

Klientské hodnocení personálu cestovní kanceláře starající se o objednávky zájezdů pomocí otevřené otázky přineslo potvrzení vysoké úrovně klientského servisu. Přibližně polovina respondentů různou formou chválila příjemné vystupování a vstřícný přístup. Část klientů nechala tuto otázku bez odpovědi, pravděpodobně nijak nepřišli do kontaktu s pracovníky kanceláře. Buď mohl zájezd objednávat někdo jiný, nebo si ho mohli pořídit přes jinou cestovní agenturu. Ve dvanácti případech se objevily stížnosti na personál, který byl: „velmi arogantní“, „neměl čas“, „nedokázal odpovědět na jednoduché otázky“. Vzhledem k charakteru dalších odpovědí v dotaznících těchto klientů se jedná celkově o nespokojené klienty. Zajímavé bylo, že někteří z nich uvedli, že necestují s CK Saturn poprvé, ale opakovaně. Je tedy možné předpokládat, že minimálně část z těchto klientů jsou takzvaní věční stěžovatelé. Přesto je potřeba na kvalitu servisu nadále klást velký důraz, neboť i malé množství nespokojených klientů, jsou klienti nespokojení.

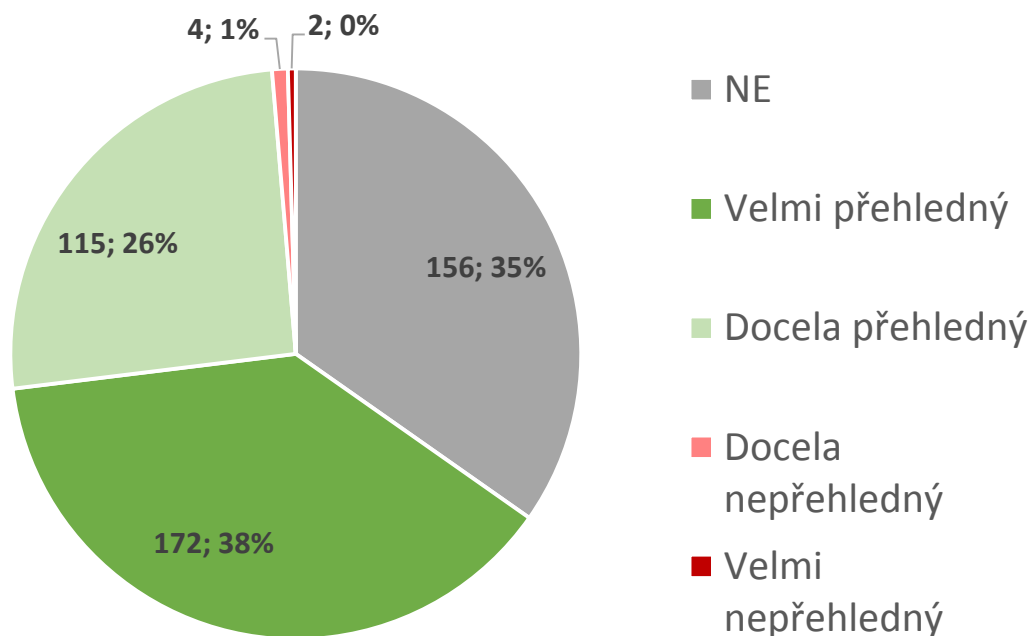
Ze všech respondentů necelá polovina nikdy nenavštívila provozovnu v Českých Budějovicích. Je zde tedy vidět důležitost kvalitních webových stránek, prodeje online a spolupráce s dalšími cestovními agenturami, respektive kanceláři. Ti klienti, kteří prodejnu navštívili, ji většinou chválili jako příjemné prostředí a příjemně vystupující personál. Nedostatky, které zákazníci vnímali, spočívali v absenci aquamatu. Někteří, spíše lidé do 40 let, by uvítali možnost nabídnout si při návštěvě kávu.

Na obrázku 3.22 jsou zaneseny v grafu odpovědi klientů na otázku zkoumající přehlednost katalogu. Celkem 35 % zákazníků katalog nevidělo. Ostatní klienti jsou s jeho přehledností převážně spokojeni. Celkem 59 % klientů hodnotí katalog jako přehledný. Pouze 6 % ho hodnotí jako málo či zcela nepřehledný, při uvažování pouze klientů mající zkušenost s katalogem je to pak 9 %. Na dalším grafu v obrázku 3.23 jsou vyneseny odpovědi na otázku hodnotící přehlednost webových stránek. Procento klientů, kteří stránky nenavštívili je zde obdobný jako u katalogu, nejedná se však o stejné klienty. V dotaznících se vyskytovali jak klienti, kteří mají zkušenost s oběma propagačními materiály, tak jen s jedním či druhým, případně s žádným. Vnímání přehlednosti stránek mezi respondenty, kteří s nimi mají zkušenost, je velmi vysoké. Pouze 6 z nich ho hodnotí jako nepřehledný tedy jen 1 % z celkového počtu a 2 % při uvažování pouze těch respondentů, kteří stránky navštívili. Je tedy vhodné konstatovat,

že přehlednost tištěného, respektive elektronického katalogu a webových stránek je velmi dobrá, klienti se v nich vyznají a jsou s nimi spokojeni.

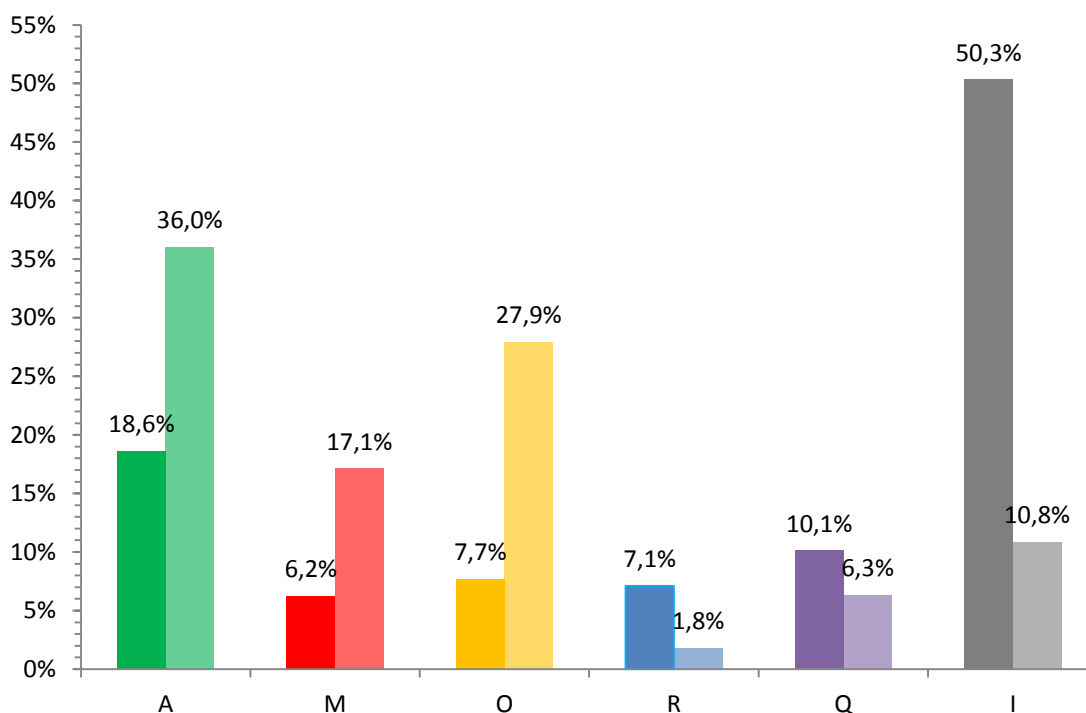


Obr. 3.22: Viděl(a) jste náš katalog? Pokud Ano, jak jste se v něm vyznal(a)?



Obr. 3.23: Navštívil(a) jste naše webové stránky cksaturn.cz? Pokud Ano, jak jste se v nich vyznal(a)?

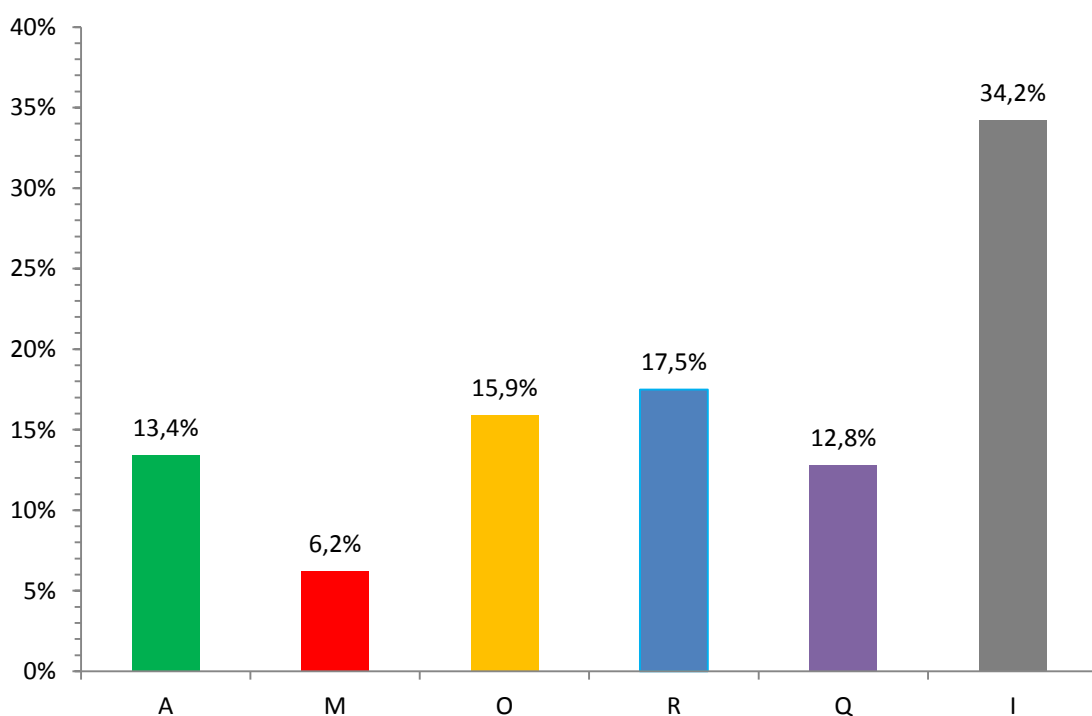
Na otázku zjišťující sledovanost facebookového profilu odpovědělo 84 % lidí negativně tedy, že ho nesledují. Profil sleduje jen 16 % zákazníků. Mezi těmito zákazníky nebyl nikdo nad 40 let. Ale jednoznačně dominovala skupina klientů do 18 let, kteří tvořili většinu sledujících. Dá se tedy předpokládat, že význam sociálních sítí v propagaci cestovní kanceláře bude v budoucnu nadále stoupat. Další dvě otázky zkoumaly atraktivitu informací k zájezdu poskytovaných online na stránkách Facebooku. Pokud by se hodnotil výsledek mezi všemi klienty, jednalo by se jasně o parametr indiferentní nemající vliv. Je to vidět na grafu v obrázku 3.24. Pokud se však tato služba hodnotí pouze z pohledu zákazníků do 18 let, uvedeno v grafu světlejšími odstíny barev, je jasně vidět, že pro většinu zákazníků je to atraktivní prvek. Následuje skupina zákazníků, u kterých roste spokojenost přímo úměrně se splněním této služby. Třetí největší skupina pak tuto službu dokonce vyžaduje jako zcela samozřejmou. V přiřazené otevřené otázce pak zákazníci uváděli, že by měli zájem o informace o místních klubech a podnicích, případně dalších akcí pořádaných v místě zájezdu. I někteří starší klienti pak uváděli, že by je zajímalo počasí, množství sněhu na sjezdovce, případně doporučení, kde se dá dobře najíst v průběhu dne.



Obr. 3.24: Vnímání možnosti získávat další informace k blížícím se zájezdům online na Facebooku v očích všech zákazníků (tmavší barvy) a zákazníků do 18 let (světlejší barvy) dle modelu KANO

Následovala otevřená otázka, která zjišťovala, co by zákazníci vylepšili v prezentaci zájezdů a komunikaci cestovní kanceláře. Neobjevilo se mnoho návrhů. Pouze několik na sdílení více zajímavých příspěvků na Facebooku. A pak na založení instagramového účtu, kde by se daly sledovat zajímavé fotografie a videa ze zájezdů. To je zajímavý nápad na další prezentaci, odpovídající trendům mezi mládeží.

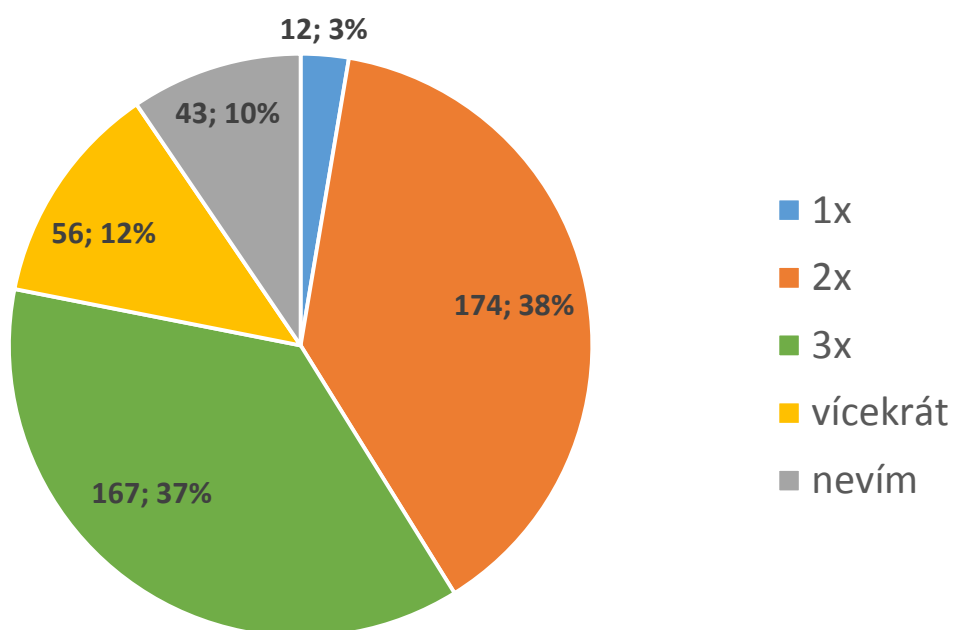
Poslední otázky zkoumající preference zákazníků se věnovaly otázce vlivu na životní prostředí v průběhu zájezdu. Z výsledků v grafu na obrázku 3.25 je vidět komplikovanost této problematiky. Převažuje zde třetina klientů, pro které tato problematika nemá význam. Mezi ostatními možnostmi pak vystupuje skupina necelé pětiny respondentů, která vnímá tuto možnost negativně. Pravděpodobně si uvědomuje, že snaha o snížení ekologické stopy v rámci jejich rekreace by nejspíše byla na úkor jejich dosavadního standardu. Pro téměř stejné množství klientů však tato problematika má lineární vztah s jejich spokojeností. Zhruba po desetině zákazníků by tuto skutečnost považovalo za atraktivní prvek a u další desetiny je nemožné jejich vnímání zařadit.



Obr. 3.25: Vnímání redukce ekologické stopy při rekreaci v očích zákazníka dle modelu KANO

Zbylé otázky byly primárně položeny pro segmentaci dotazníků podle charakteristik klientů. Cestovní kancelář zde také chtěla zajistit, jak často klienti jezdí

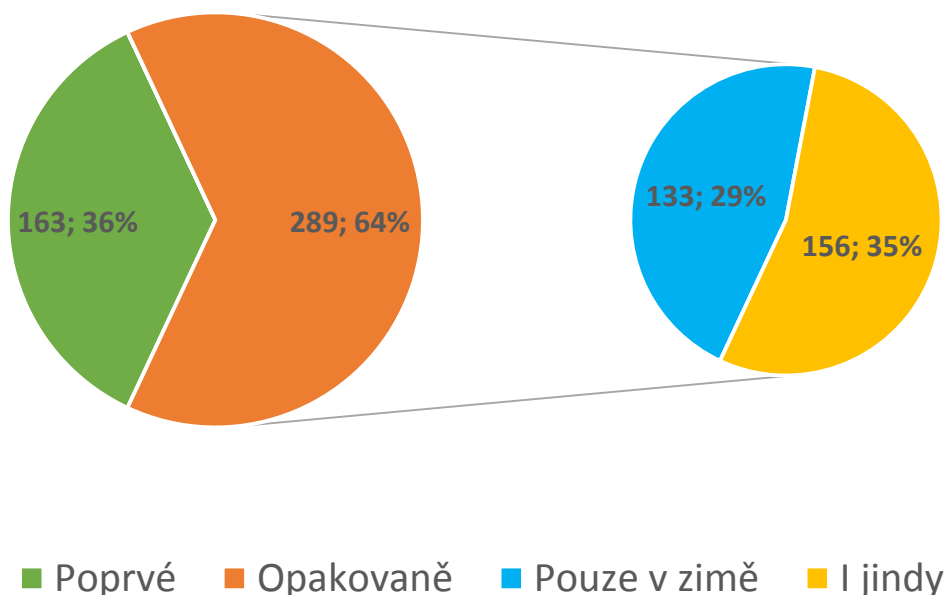
na dovolenou. To je zobrazeno v grafu na obrázku 3.26. Pouze pro 3 % klientů toto byla jejich jediná dovolená. Dá se předpokládat, že pokud už jedou klienti pouze na jednu dovolenou ročně, nejspíše pojedou v létě vzhledem k menší finanční náročnosti, než jaká panuje při lyžařských zájezdech. Většina klientů potom jezdí na dovolenou dvakrát až třikrát, a tedy jsou velmi vhodní pro získání jako stálí klienti, kteří by s cestovní kanceláří jezdili pravidelně v létě i v zimě. Vícekrát do roka pak na dovolenou cestuje 12 % klientů. Z celkového množství klientů také 87 % uvedlo, že do Alp jezdí pravidelně.



Obr. 3.26: Kolikrát ročně jezdíte na dovolenou?

Z identifikačních otázek, jestli klienti cestují se společností poprvé, případně jestli s ní cestovali i jindy než v létě, je vidět, že celých 64 % jich cestuje opakovaně. Z tohoto počtu je přibližně polovinou zastoupené množství klientů, kteří cestují i jindy než v zimě, a těch, kteří s CK Saturn jezdí pouze v zimě. Je zde tedy vidět dobrá věrnost mezi klienty, tak potenciál pro růst. Údaje jsou vyneseny v grafu na obrázku 3.27. Cestující, kteří cestovali s cestovní kanceláří poprvé, uváděli, že se o ní dozvěděli od známých. Mezi novými klienty se hojně vyskytovalo doporučení od cestovní agentury. Několik klientů si všimlo výlohy prodejny, či někde objevili katalog cestovní kanceláře.

Dále uváděli portál Invia.cz. A několikrát bylo uvedeno na základě reklamy. Také zde bylo šestkrát zmíněno, že klient dostal zájezd jako dárek.



Obr. 3.27: Cestujete s námi poprvé?, Byl(a) jste s námi i jindy než v zimě?

3.6 SWOT

Pro přehlednost shrnutí poznatků zjištěných, jak pomocí analýzy SLEPTE, tak rozbořen konkurence, propagace a vlastního výzkumu spokojenosti zákazníků je využito metody SWOT. Vzhledem k faktu, že cílem této práce není navrzení vhodné firemní strategie s ohledem na vnější i vnitřní firemní podmínky, tak nebude u metody SWOT využito všech jejích technik, nýbrž bude sloužit spíše jako přehledný nástroj pro shrnutí poznatků před návrhem opatření ke zlepšení. Všechny poznatky jsou přehledně uvedeny v tabulce 3.10.

Mezi identifikované silné stránky společnosti patří její důraz na spokojenost zákazníků, který prostupuje všemi jejími činnostmi. Společnosti se daří dlouhodobě zvyšovat počet klientů. V komunikaci směrem k zákazníkům je patrná konzistence a serióznost. To prostupuje i do propagace, ve které je vidět propojenost jednotlivých kanálů, kterými působí na cílové skupiny.

Tab. 3.10: Shrnutí analýz pomoci SWOT

		Pomocné	Škodlivé
		Silné stránky	Slabé stránky
V n i t ř n í P ů v o d		důraz na spokojenost zákazníků	měření loajality dle NPS – pasivní mezi novými zákazníky
		dlouhodobý růst klientů	autokarová doprava - služby a vystupování zaměstnanců během cesty
		konzistentní vystupování s důrazem na serióznost	autokarová doprava - umožnění výběru sedadla v autobuse
		propojení všech způsobů propagace	autokarová doprava - nedostatky v organizace příjezdu a odjezdu v letovisku
		spolupráce s dalšími cestovními kancelářemi a agenturami	samostatná doprava - zajištění GPS souřadnic, dálničních známek, parkování
		měření loajality dle NPS - příznivci mezi stálými zákazníky	ubytování - špatný výběr podniku ze strany cestovní kanceláře
		dobré reference	ubytování - výběr klidných pokojů pro rodiny s dětmi
		velká spokojenost s prací delegátů	online prostředí - poskytování dalších informací o počasí, možnostech v areálu
		spokojenost s prací prodejců	prezentace - drobné nedostatky webu
		přehledný web a katalog	prezentace - nedostatečné využití potenciálu sociálních sítí
		příjemné prostředí prodejny	nabídka nápojů pro zákazníky v prodejně
V n ě j š í P ů v o d		Příležitosti	Hrozby
		55 % Čechů provozuje zimní sporty a jen 8 % využívá služeb cestovních kanceláří	ubytování - nedodržování kvality ze strany dodavatele
		větší nákladnost zimní dovolené ale rostoucí příjmy obyvatel	online prostředí - veliká konkurenční nabídka a možnost porovnání
		posilující kurz české koruny k euru	online prostředí - možnost zařízení celého pobytu zákazníkem
		ubytování - jazyková bariéra mezi klienty a personálem hotelu	výskyt opatření při překračování státních hranic
		online prostředí - recenze a cílená reklama	vysoká míra administrativní zátěže
		online prostředí - význam sociálních sítí pro mladší generace	
		zájem lidí o ekologii a omezení dopadu jejich činností na životní prostředí	

Cestovní kancelář je také silná ve spolupráci s dalšími cestovními kancelářemi a agenturami. Společnost se těší velké věrnosti zákazníků, kteří jsou loajální. Tito zákazníci pak rozšiřují pozitivní reference. Společnost se může spolehnout na vynikající práci personálu, především s prací delegátů jsou zákazníci nadmíru spokojeni. Zákazníci také vnímají přehlednost webových stránek a tištěného katalogu spolu s příjemným prostředím prodejny.

Jako slabá stránka společnosti se jeví malé množství nových klientů, kteří jsou po prvním zájezdu s cestovní kanceláří možní dle metody NPS zařadit mezi příznivce, převažující skupinou jsou pasivní jedinci. Další nedostatky se nachází v oblasti autokarové dopravy. V rámci jejího průběhu jsou chybou řidiči kouřící blízko klientů a vozu, omezený výběr filmů, z hlediska zákazníků nedostatečná nabídka nápojů, především pak piva a kvalitnější kávy. Dále je zde absence připojení k Wi-Fi, slabší komunikace směrem k cestujícím o organizaci přestávek, blížících se obtížnějších úsecích cesty, jako jsou serpentiny, a s nimi související možnost mít v nabídce autobusu kinedryl. Někteří cestující by také ocenili možnost zvolit si místo v autobuse. Při příjezdu a odjezdu z letoviska je nutné dbát na organizovanou vykládku a nakládku zavazadel. Cestujícím vadí, pokud se jim zavazadla válí ve sněhu, ve špíně či jsou neorganizovaně nakupena na hromadu. V rámci odjezdu by také větší míra zákazníků uvítala možnost se vysprchovat před cestou domů. Samostatně cestující zákazníci vidí problémy v malé informovanosti o přesné poloze ubytování, uvítali by zajištění potřebných dálničních poplatků přes cestovní kancelář a chtěli by mít jistotu parkování u ubytování po celou dobu pobytu. Je zde také riziko špatného výběru podniku ze strany cestovní kanceláře při jeho zařazení do nabídky. V rámci přidělování pokojů nedochází k zohlednění požadavků rodin s dětmi na klidnější pokoje. V rámci komunikace byly identifikovány drobné nedostatky na webových stránkách. Společnost nedostatečně využívá potenciál sociálních sítí. Klienti by také chtěli, aby jim bylo poskytnuto více informací, jak před odjezdem, tak v průběhu pobytu, a to o počasí, o možnostech stravování v lyžařském areálu během dne či o dalších podnicích a klubech v lokalitě. V prodejně pak zákazníkům chybí možnost nabídnout si nápoj při vyřizování zájezdu.

Příležitosti plynoucí z vnějšího prostředí spočívají ve velkém množství Čechů, kteří provozují zimní sporty, a přitom v malé části z nich, která využívá služeb cestovních kanceláří. Ačkoliv je zimní lyžařská dovolená poměrně nákladná, vzhledem k růstu

příjmů obyvatel je zde vidět příležitost. Spolu s tím je pozitivní i posilování kurzu české měny k euru. Mezi klienty a personálem hotelu stále panuje určitá jazyková bariéra, kterou může překlenout cestovní kancelář. S moderními technologiemi se zvětšují možnosti cílené reklamy a také prezentace pomocí pozitivních recenzí. Mezi mladší generací se zvětšuje význam sociálních sítí a také se mezi zákazníky objevují tendence na omezení ekologického dopadu jejich rekreace.

Jako vnější hrozba se jeví možnost nedodržování požadovaného standardu ze strany dodavatele ubytování. Vzhledem k dostupnosti internetu je pro zákazníky snadné porovnávat a vybírat z velkého množství konkurenčních nabídek. Zákazník se také může rozhodnout zorganizovat si vše sám bez využití služeb cestovní kanceláře pouze za pomoci internetu. V posledních letech se také objevují kontroly na státních hranicích v rámci schengenského prostoru. Společnost je také zatěžována množstvím administrativních povinností.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující část práce navazuje na závěry analytické části. Na jejich základě se věnuje návrhům na zlepšení v organizaci zájezdů a propagace cestovní kanceláře. Kromě samotných návrhů zde bude popsán i časový harmonogram jejich realizace spolu s náklady a riziky, které by se mohly objevit. Na závěr této kapitoly je zařazeno zhodnocení změn, které se podaří zrealizovat do další zimní sezóny.

4.1 Návrhy na zlepšení

Samotné návrhy, které vyplývají z provedených analýz a především z analýzy spokojenosti zákazníků pomocí dotazníkového šetření jsou rozděleny do dvou podkapitol. První se věnuje návrhům na zvýšení spokojenosti zákazníků za účelem zlepšení dobrého jména cestovní kanceláře a zvětšení množství věrných zákazníků. Tyto návrhy se věnují především zlepšení v oblasti organizace a průběhu zájezdů. Tato část se tedy věnuje hlavnímu cíli práce. Druhá část se věnuje návrhům v oblasti propagace cestovní kanceláře pro zvýšení počtu nových klientů.

Samotná cestovní kancelář se může při realizaci opatření opřít o své silné stránky, které jsou dlouhodobá zkušenost na trhu, dobrá finanční stabilita vyplývající i ze stále zvyšujícího se množství klientů a především vynikající personál, jenž si uvědomuje a klade důraz na spokojenost zákazníků. Díky těmto silným stránkám může cestovní kancelář využít příležitostí, kdy se Čechům zvyšují příjmy a více si jich může dovolit nákladnější zimní dovolenou, také je zde stále velké množství lidí, kteří trpí existencí jazykové bariéry mezi nimi a personálem v cílové destinaci. V oblasti komunikace se zákazníky je vhodné se zaměřit na příležitosti, které poskytují moderní technologie a především mladší lidé je berou jako samozřejmost. Pokud společnost zapracuje na svých slabých stránkách, jako jsou nedostatky v dopravě, ubytování klientů, případně prezentaci, může to opět podpořit její snahu o využití příležitostí. Existující hrozby, které ohrožují společnost, je možné eliminovat, případně zmírnit na přijatelnou úroveň. Důrazem na kvalitu a spokojenost klientů je možné snížit riziko ztráty zákazníka. Hrozby jako omezení na hraničních přechodech a míra administrativní zátěže odstranit nelze, lze pouze omezit jejich dopad.

4.1.1 V oblasti organizace zájezdů

Pokud se zaměříme na organizaci zájezdů, dá se rozdělit na několik částí, organizaci cesty a organizaci na místě, zařízení ubytování a část předcházející vlastnímu zájezdu například podklady pro cestu. Nejjednodušší opatření v rámci organizace cesty a organizaci na místě, které si nežadají žádné náklady navíc, spočívají ve změně zaběhlých procesů. Jedná se o změnu návyků pracovníků, případně doplnění jejich úkolů. Je důležité dbát na to, aby řidiči v žádném případě nekouřili v blízkosti prostoru autobusu a cestujících postávajících v jeho okolí. Je také potřeba respektovat, že cesta může být pro některé klienty značně stresující a od osádky autobusu se očekává, že jim tuto cestu usnadní, a to jak tím, že všem cestujícím na počátku cesty vysvětlí jakým způsobem a proč budou probíhat pravidelné přestávky. Cestující také musí být informováni v případě výskytu problému na trase, který by mohl ovlivnit plánovaný čas příjezdu. Při cestě do některých destinací se v závěru cesty vyskytují serpentiny, na ně je vhodné upozornit a to jak na začátku cesty, tak poté při poslední zastávce před finálním úsekem, to cestujícím umožní se na ně případně připravit. Při vykládání a nakládání zavazadel je nutné dbát na organizaci. Zavazadla cestujících se nesmí vykládat neorganizovaně na hromadu vedle autobusu. Pokud je to možné, je potřeba je vykládat na čistou plochu bez rozbředlého sněhu či jiné špíny, která cestujícím může zavazadla znečistit.

Opatření, která jsou jednoduchá na realizaci, ale už vyžadují určité finanční náklady, spočívají ve vybavenosti autobusu. Časté výtky byly směřovány na obsah filmotéky. Tu je vhodné častěji doplňovat, nebo alespoň značně rozšířit a to jak o filmy, které potěší starší i mladší generaci. V případě filmů je důležité dbát na věková doporučení jednotlivých snímků, vzhledem k účasti i menších dětí na zájezdech. Filmy jsou přehrávány z externích disků, případně z USB flash disků, vhodné by bylo vytvořit jednotnou knihovnu filmů a tu pak poskytovat řidičům. O obsah palubního baru se starají povětšinou řidiči. Je vhodné se dohodnout s dopravcem, aby centrálně, případně po domluvě s jeho řidiči, garantoval určitou minimální nabídku, která bude obsahovat více druhů pití a to jak pív, tak nealkoholických nápojů. Je možné po vzoru některých autobusových dopravců také zavést drobné občerstvení. Vzhledem k požadavkům klientů, kteří trpí při cestě nevolnostmi, je vhodné do nabídky autobusu pořídit kinedryl.

Nákladnější opatření, která závisí na nabídce a možnostech dopravce, spočívají v zavedení Wi-Fi připojení v autobuse. Vzhledem k požadavkům některých klientů na kvalitnější kávu je možné uvažovat po dohodě s dopravcem také o pořízení kávovarů do autobusu místo obyčejné instantní kávy.

V rámci části předcházející samotnému zájezdu je možné opatření opět rozdělit na ty, které spočívají v úpravě probíhajících procesů a ty, které vyžadují více prostředků. Protože by někteří cestující uvítali možnost zvolit si místo v autobuse, mělo by jim to být nabídnuto, ideálně při vyřizování objednávky. Nabídka by měla spočívat v preferenci přední/zadní část autobusu, blízko/dále od dveří a specifických místech úplně vzadu, před a za prostředními dveřmi a v první řadě za řidiči. Před samotným odjezdem se zpracovává zasedací pořádek, do kterého by tyto požadavky mohly být promítnuty. Vzhledem k tomu, že téměř polovina zákazníků o tyto služby nejeví zájem, neměl by být problém všem vyhovět. Pro samostatně cestující zákazníky by do podkladů k cestě měly být doplněny přesné GPS souřadnice ubytování, zjistitelné buď od poskytovatele ubytování, případně z internetových map. V Českých Budějovicích je také možné zakoupit zahraniční dálniční známky, jež by mohly být přikládány do propozic k zájezdu a ty by poté byly zasílány jako doporučené psaní. Zákazníci, kteří by využili nabídky, že si nemusí vyřizovat poplatky za použití dálnic v zahraničí sami, by jistě akceptovali i přírážku k ceně kupónu za cenu doporučeného psaní a nákladů na zakoupení cestovní kanceláři. Při přípravě podkladů k cestě je možné k nim zařadit i aktuální informace o počasí, respektive odkaz na webové stránky. Tyto informace pak může na místě využívat i delegát pro informování klientů. O něco náročnější na čas zaměstnanců kanceláře je zjištění, jaké další možnosti vyžití se ve středisku nachází, jaké jsou zde bary a další podniky a kde se dá v průběhu dne na svahu dobře občerstvit. Tyto informace obvykle mají delegáti, kteří do destinací jezdí, bylo by však vhodné tento proces poskytování informací standardizovat tak, aby informace dostali všichni klienti, a to ideálně ještě před odjezdem. Protože si někteří zákazníci stěžovali na nepříjemné vystupování personálu při vyřizování objednávky, je potřeba, aby personál dbal na příjemné vystupování, i když se nejspíše jednalo o věčné stěžovatele.

Náročnější opatření z hlediska komunikace s poskytovateli ubytování, a také z hlediska ceny jednotlivých nabídek, jsou následující. Pokusit se u většiny zájezdů zajistit na poslední den klientům možnost vysprchování se. Pokud si zájezd objednává

skupina s menšími dětmi, případně projeví zájem o klidnější pokoj, je potřeba vynaložit úsilí a z nasmlouvaných pokojů vybrat ten vhodný. K tomu je potřeba, aby měla cestovní kancelář o pokojích přehled a pokud se jedná o nového poskytovatele, se kterým doposud nespolečně pracovala, je potřeba od něj tyto informace získat. Při zajišťování ubytovacích kapacit je potřeba zjišťovat možnosti sušení lyžařského vybavení. Pro klienty je zcela zásadní, aby se ubytování nacházelo blízko svahu a je to nutné zohledňovat. Je potřeba, aby delegáti, kteří mají na starost také kontrolu dodržování objednaného standardu, důsledně kontrolovali, jestli se v rámci ubytování nevyskytují nedostatky a případně se zasadili o zjednání nápravy. Protože někteří klienti trpí jazykovou bariérou, což většinou sami nepřiznají, tak pokud je delegát rozpozná, měl by se jich častěji ptát na jejich případné požadavky, aby je mohl tlumočit personálu hotelu. Pro skupiny cestující samostatně autem je potřeba také zajišťovat, pokud je to možné, parkování. Jednotlivá navrhovaná opatření v oblasti organizace zájezdů jsou shrnuta v následujících tabulkách 4.1 a 4.2.

Tab. 4.1: Navrhovaná opatření v oblasti organizace zájezdů

Návrhy spočívající ve změně procesů a nevyžadující další náklady:
řidiči nesmí kouřit v blízkosti prostoru autobusu a cestujících
informovat cestující jakým způsobem a proč budou probíhat pravidelné přestávky
informovat cestující o případném výskytu problému na trase
informovat cestující o serpentínách
při vykládání a nakládání zavazadel dbát na organizaci
umožnit volbu místa v autobuse při objednávání zájezdu
pro samostatně cestující do podkladů doplnit GPS souřadnice ubytování
samostatně cestujícím nabízet možnost zajištění zahraničních dálničních kuponů
standardizovat poskytování dalších informací o místě pobytu před odjezdem i v jeho průběhu
důsledná kontrola kvality ubytování delegátem
dbát na příjemné vystupování personálu

Tab. 4.2: Navrhovaná opatření v oblasti organizace zájezdů

Návrhy vyžadující minimální náklady:
standardizovat a zvětšit obsah filmotéky
zajistit do nabídky autobusu dostatek nápojů, drobné občerstvení, kinedryl
vytvořit přehled o klidnějších pokojích pro vyhovění rodinám s dětmi, případně ostatním
snaha delegáta o rozpoznání klientů trpících jazykovou bariérou a její překlenutí
Návrhy závislé na nabídce dodavatelů a vyžadující větší náklady:
zajištění Wi-Fi připojení v autobuse
pořízení kávovarů do autobusu místo obyčejné instantní kávy
pro samostatně cestující poptávat i parkovací místo
zjišťovat možnosti sušení lyžařského vybavení při zajišťování ubytovacích kapacit
do nabídky zájezdů doplnit informaci, zda ubytování poskytuje vegetariánskou stravu
zajistit poslední den klientům možnost vysprchovat se

4.1.2 V oblasti propagace

Pokud se zaměříme na oblast propagace cestovní kanceláře, případně komunikaci obecně, lze návrhy rozdělit na ty, které si nežadají velké náklady navíc a spočívají v jednorázové změně některých propagačních materiálů, a na ty, které vyžadují větší, především časové, prostředky současného personálu. Dále je zde několik návrhů na zlepšení prostředí prodejny, které vyžadují finanční investici.

U jednorázových změn v propagačních materiálech, se jedná u tištěného katalogu o zvážení, jestli více neodlišit, které destinace prezentované na titulní straně patří k nabídkám lyžařských zájezdů a které ne. Pro zvýšení povědomí zákazníků o pořádání lyžařských zájezdů by bylo vhodné doplnit do letního katalogu odkaz na zimní, případně i naopak. Do nabídky zájezdů by také bylo možné doplnit informaci, zda ubytování poskytuje vegetariánskou stravu. U webových stránek by jistě stálo za to

dočasně nevyužitou záložku autobusová doprava odstranit respektive ji minimálně skryt. V rámci možnosti otevírání katalogu na webových stránkách je vhodné více zvýraznit možnost otevření katalogu a dosavadní listování katalogem na webu Issue nahradit elegantnější řešením, otevíráním daného katalogu přímo v souboru .pdf v okně prohlížeče.

U návrhů více náročných na personál se velmi zjednodušeně řečeno jedná o práci s internetem. Pro využití potenciálu sociálních sítí, jejichž význam vzrůstá s mladší generací zákazníků, je nutné věnovat více času správě facebookového profilu. Pro prezentaci last minute slev je vhodnější než jako kopii nabídky, která se vytištěná umísťuje do venkovní vývěsní tabule na prodejně, vytvořit příspěvek na míru danému zájezdu s využitím možností, které daná sociální síť nabízí. Kromě základních informací o zájezdu je možné k příspěvku doplnit odkaz na mapu, online předpověď počasí, aktuální vrstvu sněhu na svazích dle informací lyžařského střediska, příspěvek by měl být doplněn fotografiemi a to jak ubytování, tak areálu, případně dalších možností trávení volného času v dané lokalitě, o kterých by v příspěvku také mohla být zmínka. Příspěvek by také měl vytvářet podnět pro diskuzi, může se stát, že mezi sledujícími jsou klienti, kteří na zájezd jedou a tím jak ho budu komentovat, tak ho také budou rozšiřovat mezi větší okruh potenciálních klientů. Podobnou náročnost by obsahovalo zřízení instagramového účtu, jak se objevilo v návrzích klientů. Zde by mohly být zveřejňovány zajímavé příspěvky a momentky ze zájezdů, případně podporovat hashtag #CK Saturn. Otázkou je však v tomto případě rentabilita takového snažení, vzhledem k časové náročnosti kladené z velké části na delegáta. Nicméně je zde možnost vzhledem k propojení s Facebookem sdílet v instagramových příspěvcích i vytvořené reklamy na last minute či jiné zájezdy.

Mnohem větší význam než spravování instagramového účtu společnosti má sledování recenzí, které se objevují jak na facebookovém profilu, tak na jiných portálech. Například na stránkách firmy.cz je umístěna velmi špatná recenze, její dosah k potenciálním zákazníkům by bylo možné značně omezit, pokud by se pod ní objevila reakce cestovní kanceláře.

Postřehy ohledně prodejny, které vzešly z průzkumu mezi zákazníky, naznačují, že ke zvýšení spokojenosti zákazníků by vedlo pořízení aquamatu a kávovaru. Jejich

pořízení by zároveň mohlo být chápáno i jako odměna pro zaměstnance za zvýšené úsilí při zavádění navržených změn. Na základě osobních rozhovorů s personálem totiž bylo zjištěno, že zejména v letních měsících by ocenili možnost osvěžení chlazeným nápojem a celoročně by pak využívali možnost dát si dobrou kávu. Jednotlivá navrhovaná opatření v oblasti propagace jsou shrnuta v následující tabulce 4.3.

Poměrně komplikovaná je otázka ekologie v rámci lyžařských zájezdů respektive cestovního ruchu obecně. Jak ukázaly výsledky průzkumu mezi zákazníky, není zde jednotný názor na tuto problematiku. Do budoucna je však určitě vhodné tuto problematiku sledovat a případně na vývoj reagovat, například pomocí spolupráce s dodavateli chlubícími se větší ekologickou neutralitou.

Tab. 4.3: Navrhovaná opatření v oblasti propagace

Jednorázové změny v propagačních materiálech:
odlišení destinací lyžařských zájezdů od ostatních na titulní straně tištěného katalogu
doplnění informace, jestli ubytování poskytuje vegetariánskou stravu
doplnit do letního katalogu odkaz na zimní, případně i naopak
dočasně nevyužitou záložku autobusová doprava na webu odstranit nebo skrýt
otevírat katalog na webu v .pdf a více tuto možnost zvýraznit
Návrhy více náročné na čas personálu:
zatraktivnit facebookové příspěvky na last minule, případně i další zájezdy
zvážit založení instagramového účtu
odpovídat na recenze
Finanční investice do prodejn:
pořízení aquamatu a kávovaru

4.2 Realizace změn

Pro realizaci navržených opatření byl vytvořen následující plán, jehož kontrolu má na starost majitelka společnosti a zároveň vedoucí cestovní kanceláře. Ze strany vedení proběhne seznámení personálu s cílem zaváděných změn a představení jednotlivých nových či změněných činností. Personálu bude zdůrazněno, že změny se nezavádí z důvodu problémů, ale naopak za účelem ještě dalšího zlepšení současného stavu. Je zde předpoklad, že personál bude ke změnám přistupovat pozitivně, neboť i v rámci výzkumu předcházejícího návrhům aktivně spolupracoval a projevoval zájem o dílčí výsledky.

Delegáti budou seznámeni s novými činnostmi formou školení vedeného vedoucí cestovní kanceláře. Na začátku školení jim budou představeny výsledky průzkumu mezi zákazníky a bude jim pogratulováno k vynikajícímu výsledku, kterého v hodnocení dosáhli. Dostanou za úkol na začátku každé cesty po nastoupení všech cestujících jim, kromě dosavadních informací poskytovaných klientům, sdělit jakým způsobem a jak často budou probíhat během cesty pauzy a také proč právě takto. Cestujícím bude také sdělena informace o případných serpentínách na trase a bude jim nabídnuto si případně zakoupit kinedryl. O serpentínách budou pak cestující informovat i při plánované zastávce, která jim bude bezprostředně předcházet. V případě, že se na trase vyskytnou nečekané okolnosti, jako je nepřízeň počasí nebo zácpa, budou o tom cestující bezprostředně informováni. Pokud se tato situace vyvine během doby, kdy bude většina cestujících spát, bude jim informace sdělena při první následující zastávce. Během přepravy budou mít delegáti za úkol také případně upozornit řidiče, aby nekouřili v blízkosti cestujících a autobusu. Při manipulaci se zavazadly po příjezdu nebo před odjezdem budou mít delegáti za úkol dohlédnout na způsob, kterým se zavazadly bude manipulováno tak, aby nedocházelo k jejich znečištění a nepřehlednému hromadění na malém místě. Delegáti také před cestou dostanou informace o destinaci, se kterými se seznámí cestující před příjezdem nebo v rámci pobytu, podle jejich charakteru. Delegátům bude připomenuta jejich povinnost řešit nedostatky s kvalitou služeb v místě ubytování, tedy zjednat pokud možno jejich nápravu a také uvést o tom příslušný záznam do interní databáze cestovní kanceláře. Delegáti také budou požádáni, aby v rámci svých možností sledovali, jestli někteří klienti nemají problémy s komunikací

s personálem hotelů a případně jim v komunikaci pomáhat. V závěru jim bude poděkováno za vynaložené úsilí, které povede k větší spokojenosti klientů.

Stejnou formou školení jako delegáti budou se změnami seznámeni i pracovníci prodejny. I jim budou nejprve prezentovány poznatky z průzkumu mezi zákazníky a poté jim bude pogratulováno ke skvělému hodnocení, jakého se jim dostalo od většiny zákazníků, kteří s nimi jednali při sjednávání zájezdů. Bude jim představena možnost zvolení si místa v autobuse pro zákazníky a budou instruováni jakým způsobem si vést průběžně zasedací pořádek k jednotlivým zájezdům v jednoduché tabulce s pomocí excelového souboru. Pro každý zájezd budou mít za úkol připravit soubor informací, který bude poskytován delegátům, aby s nimi mohl seznámit cestující. Tyto informace budou také součástí propozic k zájezdu zasílaných před odjezdem. Informace budou také sloužit pro přípravu facebookových příspěvků. Příklad takovýchto informací bude prezentován dále. Cestujícím, kteří budou využívat vlastní dopravu, bude do informací doplněna přesná GPS poloha ubytování. Těmto cestujícím budou zaměstnanci také nabízet možnost zajištění zahraničních dálničních kupónů. O jejich nákup se bude starat majitelka případně zaměstnanec, který má na starost odnos tržby do banky. Nakonec bude zaměstnancům zdůrazněn význam péče o zákazníka a bude jim poděkováno za vynaložené úsilí, které povede k větší spokojenosti klientů.

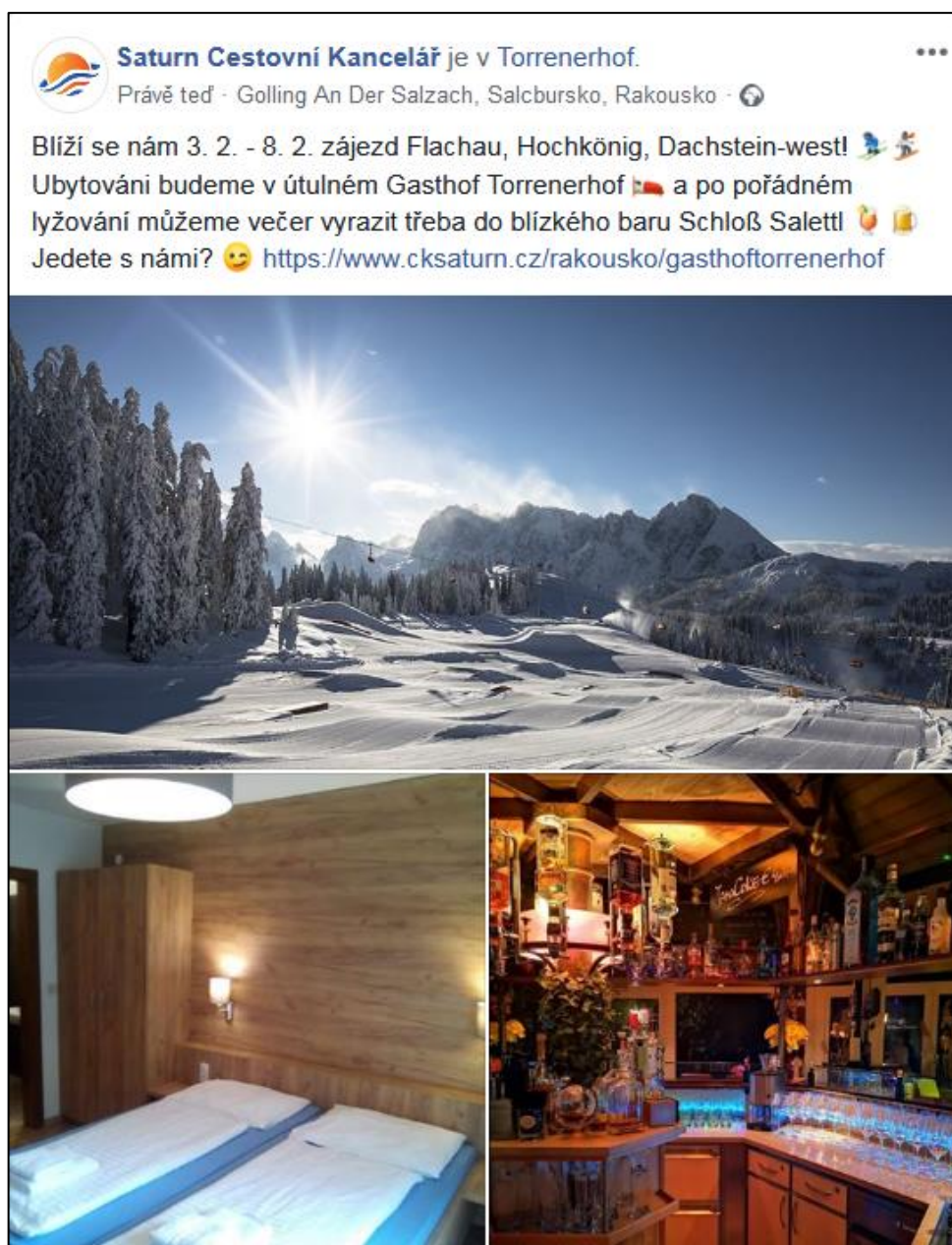
Majitelka, která zajišťuje smlouvy s dopravci, připomene dodavatelům zákaz kouření řidičů v blízkosti cestujících a autobusu a pokusí se ošetřit tento vztah smluvně v rámci nových kontraktů. Společně s dopravci dohodne zvětšení nabídky nápojů a občerstvení na palubě autobusu. Zjistí možnosti vypravování autobusů s Wi-Fi připojením, respektive s kávovarem. Pro delegáty také bude podle potřeby zajišťovat nákup kinedrylu. Majitelka sama se rozhodla vytvořit soubor filmů, který bude nahrán na nově pořízená paměťová zařízení a bude zapůjčován delegátkám pro potřeby projekce během cesty. Při zajišťování ubytovacích kapacit bude také zjišťovat, jestli pokoje patří ke klidnějším či nikoliv a vytvoří interní databázi, do které budou doplňovány informace od delegátů. Tuto databázi pak budou využívat prodejci zájezdů pro zajištění klidnějších pokojů pro rodiny s dětmi. Majitelka také bude při výběru ubytovacích kapacit zjišťovat možnosti sušení lyžařského vybavení a přihlédnou k této skutečnosti při výběru. Pouze jako informaci do propagačních materiálů pak bude zkoumat možnosti zajištění vegetariánské stravy. V rámci vícedenních zájezdů bude dle

volných kapacit pokojů a programu zájezdu vždy vyžadován pokoj, na kterém by se mohli klienti před odjezdem vysprchovat. Komunikace s hotelem na místě dle aktuální vytiženosti pokojů pak bude delegována na delegáty.

V rámci jednorázových změn v propagačních materiálech přidá skupina starající se o přípravu katalogu do popisu ubytování informaci, zda je na místě možné zajistit i vegetariánskou stravu. Na titulní straně budou barevně odlišeny lyžařské a ostatní destinace. V katalozích bude vzájemně odkazováno z letního na zimní a opačně. Na webových stránkách skryje externí zaměstnanec, který se o ně stará, dočasně nevyužitou záložku autobusová doprava. Také změni způsob otevírání katalogu z odkazování na další webovou stránku na otevírání v souboru .pdf přímo v okně prohlížeče.

Protože o správu facebookového profilu se stará sama majitelka cestovní kanceláře, pro kterou by další činnosti s ním spojené byly příliš časově zatěžující, dojde k vytvoření nového pracovního místa, které bude obsazeno brigádníkem. Jako pravděpodobný kandidát se jeví rodinný příslušník majitelky. Tento člověk bude mít za úkol na základě souboru informací připravených k zájezdům připravovat a vkládat příspěvky na facebookový profil dle potřeb cestovní kanceláře. Vzorový příspěvek je zobrazen na obrázku 4.1. Zároveň bude do souboru doplňovat případné další zjištěné informace. V případě, že se na tyto příspěvky zvedne na sociální síti dostatečná odezva, bude uvažováno i o vytvoření propojeného instagramového účtu. Další úkol, který bude mít, bude spočívat v kontrole nových recenzích a jejich postoupení majitelce k vyřízení.

Kromě těchto zavedených opatření majitelka pořídí do prodejny nový kávovar a aquamat. Aquamat neboli výdejník vody bude připojen na vodovodní řád, což si vyžádá i menší úpravu ve vodovodní instalaci prodejny. Na druhou stranu nebude nutné starat se o výměnu barelů s vodou. U aquamatu bude potřeba zajišťovat i pravidelný servis. Přístup k aquamatu budou mít jak zaměstnanci, tak zákazníci. K pořízenému kávovaru budou mít přístup pouze zaměstnanci, kteří budou kávu nabízet zákazníkům. Kávovar bude samočistící, takže bude nutné pouze doplňovat vodu, o to se budou starat zaměstnanci prodejny. Ke kávovaru bude nutné pravidelně kupovat kávu.



Obr. 4.1: Příklad facebookového příspěvku

Jako příklad databáze informací k zájezdu byly vytvořeny podklady pro zájezd Flachau, Hochkönig, Dachstein-west s ubytováním v Gasthof Torrenerhof. Při vytváření bylo využito zkušeností delegáta. Kromě základních informací uvedených v katalogu, bylo navíc doplněno následující: odkaz na web ubytování a mapu s lokací a souřadnicemi GPS, odkaz na webové stránky všech čtyř lyžařských areálů, které se v rámci zájezdu navštíví. Na nich je možné nalézt informace o počasí a aktuální výšce sněhu. Také byly do podkladů uvedeny možné restaurace jak v místě ubytování, tak v lokaci lyžařského areálu. Zde jsou informace shrnuty v tabulce 4.4.

Tab. 4.4: Příklad databáze informací k zájezdu

Popis:	Odkaz:
webová stránka ubytování	https://www.torrenerhof.com/en/torrenerhof-2/torrenerhof-2.htm
mapa ubytování	https://goo.gl/maps/UmjL7KKbeRujnfWF8
GPS souřadnice ubytování	47°36'07.2"N 13°08'39.5"E respektive 47.602008, 13.144295
seznam barů a restaurací v okolí ubytování	https://goo.gl/maps/QA8Xa3z1rP7RJHNXA
web střediska Flachau	https://www.skiamade.com/cs/Skiarealy/Salzbürger-Sportwelt/Flachau-Snow-Space-Salzburg
seznam barů a restaurací ve středisku Flachau	https://goo.gl/maps/mQHYLVbMtfkAZW4j8
web střediska Flachauwinkl	https://www.skiamade.com/cs/Skiarealy/Salzbürger-Sportwelt/Zauchensee-Flachauwinkl
seznam barů a restaurací ve středisku Flachauwinkl	https://goo.gl/maps/Pbozy3zsueCLtm2Q9
web střediska Hochkönig	https://www.skiamade.com/cs/Skiarealy/Hochkoenig
seznam barů a restaurací ve středisku Hochkönig	https://goo.gl/maps/9U1JLcStv3L38hvw6
web střediska Dachstein-West	https://www.dachstein.at/cs/zimni/skiing/lyzarsky-region/provozni-doba/
seznam barů a restaurací ve středisku Dachstein-West	https://goo.gl/maps/EdGn9ML76LzkcQ8f9

4.2.1 Náklady

Náklady na vybavenost autobusů jako je Wi-Fi připojení a kávovar nejsou cestovní kanceláři známy a promítnou se jako případné zvýšení ceny dopravy. Stejně tak náklady na zajištění pokojů pro vysprchování klientů se promítnou do ceny ubytování. Vzhledem ke skutečnosti, že u některých zájezdů už tato služba v minulosti fungovala a ze strany ubytovatele za to nebyla požadována žádná finanční úhrada, lze očekávat, že zde nedojde k dalším nákladům. Případné další požadavky na vybavenost pokojů se promítnou do ceny ubytování.

Osoba starající se o facebookovou komunikaci bude zaměstnána na dohodu o provedení práce. Neočekává se její velká časová vytíženost, která by byla větší než několik hodin týdně. Předpokládaná odměna je 150 Kč za hodinu, tedy při vytížení 5 hodin týdně, respektive 20 hodin měsíčně by náklady na její mzdu činily 3 000 Kč. Nákup čtyř sad balení kinedrylu a USB flash disků vyjde přibližně na 90 Kč za balení léků a 300 Kč za paměťové médium [43; 44]. Další balení kinedrylu budou placena z utržených peněz od cestujících. V součtu se tedy jedná o 1 560 Kč. Pořízení aquamatu i s instalací a ročním servisem vyjde dle nabídky dodavatele na 20 000 Kč, následný servis by každý rok měl stát přibližně 3 000 Kč, při přepočtu na měsíc tedy 250 Kč [45]. Cena pořízení kávovaru je 9 000 Kč a podle odhadované spotřeby kávy budou náklady na ni činit 400 Kč měsíčně [46; 47]. Očekávané výdaje jsou schnuty v tabulce 4.5.

Tab. 4.5: Očekávané výdaje

Položka:	Cena:
vybavení pro delegáta do autobusu	1 560 Kč
pořízení aquamatu	20 000 Kč
pořízení kávovaru	9 000 Kč
personální náklady	3 000 Kč/měsíc
servis aquamatu	250 Kč/měsíc
káva	400 Kč/měsíc

4.2.2 Časový harmonogram

Opatření spočívající v pořízení nového vybavení budou realizována hned na konci září 2019, většina zboží bude doručena obratem, pouze u dodávky aquamatu je termín instalace včetně úpravy vodovodní instalace druhá polovina října 2019. Po pořízení nového vybavení proběhne školení personálu na začátku měsíce října. Personál poté začne pracovat na vytvoření souboru informací k zájezdům a v druhé polovině měsíce pak dojde k úpravě propozic k zájezdům. Nezávisle na ostatních činnostech bude instruován správce webových stránek, aby provedl úpravu jejich vzhledu. Tištěný katalog bude upraven od následující sezóny, vzhledem k faktu, že aktuální už je vytištěný. Najmutí nové pracovní síly proběhne během měsíce října. Komunikace s dopravci proběhne během října 2019. Zjištění informací o ubytování a stravování proběhne během sezóny 2019/2020 a v rámci nasmlouvání kapacit na další sezónu. Časový harmonogram je uveden v tabulce 4.6.

4.2.3 Rizika

Rizika prováděných změn spočívají v několika oblastech. První je jejich odmítnutí personálem, toto riziko je maximálně sníženo pomocí příkladného vedení, zaměstnancům budou změny vysvětleny na plánovaném školení a pracovníci na prodejně také mohou využívat benefitů z nově pořízeného vybavení. Další riziko plyne ze špatného pochopení změn zaměstnanci, to bude eliminováno v rámci školení. Zaměstnanci budou mít také možnost se kdykoliv obrátit s dotazy na vedoucí případně během sezóny 2019/2020 na autora. V oblasti dopravy existuje riziko, že současný dopravce nebude mít možnosti vypravovat autobusy s větší vybaveností. V tom případě je možnost pokusit se zajistit jiného dopravce, ale vzhledem k dlouhodobé spolupráci by nejspíše následovalo upuštění od příslušných opatření. V oblasti zamýšleného zvýšení standartu smluvních ubytovacích kapacit je riziko odmítnutí ze strany dodavatelů, případně požadavek neakceptovatelné ceny za tyto služby. V tomto případě by opatření spočívalo v hledání jiných ubytovacích kapacit za současné akceptace podmínek dosavadních dodavatelů, vzhledem k potřebě zajištění dostatečných kapacit pro nejbližší sezónu.

Tab. 4.6: Předpokládaný časový harmonogram

Úkol:	Termín:
pořízení paměťových médií a kinedrylu	konec září 2019
vytvoření filmotéky	konec září 2019
pořízení kávovaru a prvotní zásoby kávy	konec září 2019
poptání aquamatu	konec září 2020
proškolení delegátů a zaměstnanců prodejny	první polovina října 2019
vytvoření systému přidělování míst v autobuse	první polovina října 2019
příprava souboru informací k jednotlivým zájezdům	první polovina října 2019
úprava vzhledu webových stránek	první polovina října 2019
aktualizování propozic k zájezdům	druhá polovina října 2019
instalace aquamatu	druhá polovina října 2019
najmutí nové pracovní síly pro správu sociálních sítí	říjen 2019
zjištění možností větší vybavenosti autobusů	říjen 2019
zjištění možností větší vybavenosti pokojů	první polovina roku 2020
zjištění možnosti zajištění vegetariánské stravy	první polovina roku 2020
vytvoření databáze o klidu na pokojích	první polovina roku 2020
zajištění pokojů pro vysprchování po posledním dni	první polovina roku 2020
úprava vzhledu tištěného katalogu	od sezóny 2020/2021

4.2.4 Kritéria úspěchu

Jako kritérium úspěchu provedených opatření bude v oblasti celkové spokojenosti klientů hodnocen rozdíl v zastoupení příznivců a odpůrců, který by se měl zvýšit o 5 a tedy by měl překonat hodnotu 41,5. Dále bude sledováno množství klientů spokojených s dopravou, zde bude cílem zvětšení procenta spokojených klientů nad

80 % a snížení zcela nespokojených pod 5 %. Pokud se zároveň povede zvětšit množství zcela spokojených zákazníků s dopravou, bude to další úspěch. Ve spokojenosti klientů s průběhem příjezdů a odjezdů do a z areálů by se mělo zmenšit množství nespokojených klientů pod 25 % bez navýšení množství zcela nespokojených klientů. Spokojenost s prací delegáta se nesmí snížit. V oblasti ubytování by mělo dojít ke snížení množství nespokojených klientů s ubytováním pod 15 % bez růstu zcela nespokojených nad 5 %. Úspěch v oblasti propagace bude hodnocen podle růstu počtu sledujících na Facebooku a podle jejich aktivity. Cílem je také nárůst počtu účastníků lyžařských zájezdů v následující sezóně 2020/2021 o 5 % vůči sezóně 2019/2020, kdy se mohou promítnout pozitivní účinky spokojenosti klientů a dobrých referencí. Zhodnocení opatření za účelem zvýšením spokojenosti bude provedeno po následující sezóně 2019/2020. Zhodnocení úspěšnosti propagace a účinku dobrých referencí v nárůstu klientů bude zhodnoceno po sezóně 2020/2021.

4.3 Následný výzkum po realizaci změn

Pro zhodnocení úspěchů provedených změn bylo využito další dotazníkové šetření, které se odehrávalo stejnou formou jako předchozí. Byly položeny stejné otázky jako v původních dotaznících, pouze jejich počet byl redukován o otázky zkoumající hodnotu, kterou zákazník přikládá různým nabízeným službám. Dotazníky jsou také přiloženy v příloze a jsou označeny jako dotazník 2 pro danou variantu. Šetření probíhalo v období prosince 2019 až února 2020. Zájezdů se za tu dobu zúčastnilo 392 osob starších 12 let a odpovědi poskytlo 321 klientů z celkového počtu. S přihlédnutím ke statistickému přístupu a známé velikosti výběrového souboru při koeficientu spolehlivosti 95 % činila chyba 6 %, respektive 9 % u otázek, které nemohly být položeny účastníkům jednodenních zájezdů [6].

Do počátku následného výzkumu se podařilo z navržených opatření zcela realizovat pořízení nového vybavení a školení zaměstnanců, kteří změny přijali velmi pozitivně. Došlo k vytvoření souboru informací a proběhla aktualizace propozic k jednotlivým zájezdům, které už byly poskytovány klientům. Také se začal využívat nový systém výběru míst v autobuse, dle přání klientů. Samostatně cestujícím zákazníkům je nabízena možnost zajištění zahraničních dálničních kupónů. Po komunikaci s dopravcem se povedlo zatím pro část vypravovaných autobusů zajistit na

palubě připojení k internetu pomocí Wi-Fi, dopravce to dokonce bral jako postupné zvýšení standardu a nepromítl to do ceny dopravy. U ostatních autobusů bude tento standard výbavy doplněn postupně s obnovou vozového parku v následujících letech. Také se povedlo dohodnout zvětšení nabídky občerstvení na palubě vozů. Naopak se nepovedlo dohodnout pořízení kávovarů do autobusů. Na webových stránkách byl upraven způsob otevírání elektronické verze tištěného katalogu. Nedošlo také k přijetí pracovní síly pro správu sociálních sítí. Zamýšlená osoba na danou pozici musela z osobních důvodů odmítnout a jinou se nepodařilo doposud na trhu práce zajistit. Z toho důvodu zatím nebyla realizována změna propagace na Facebooku.

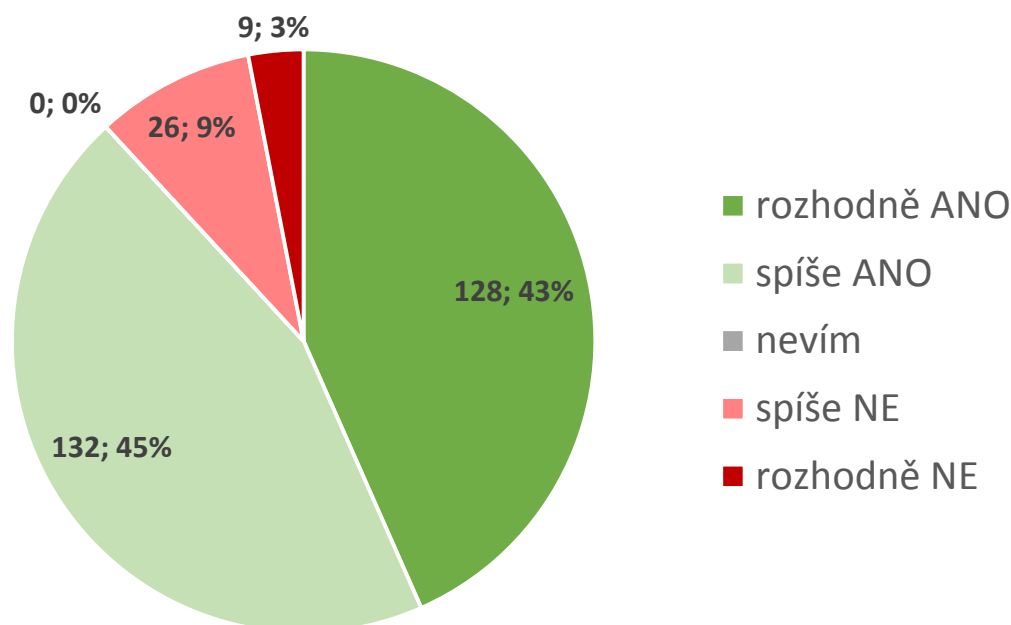
4.3.1 Analýza výsledků

V oblasti celkové spokojenosti klientů hodnocené pomocí metody NPS činil rozdíl v zastoupení příznivců a odpůrců 45,5. Oproti původní hodnotě se tedy zvedl o 9 a velmi se přiblížil vynikajícím výsledkům v oblasti nad hodnotou 50. Kritérium úspěchu bylo v této oblasti splněno. Výsledky měření jsou uvedeny v tabulce 4.7.

Tab. 4.7: Měření loajality pomocí metody Net Promoter Score po zavedení změn

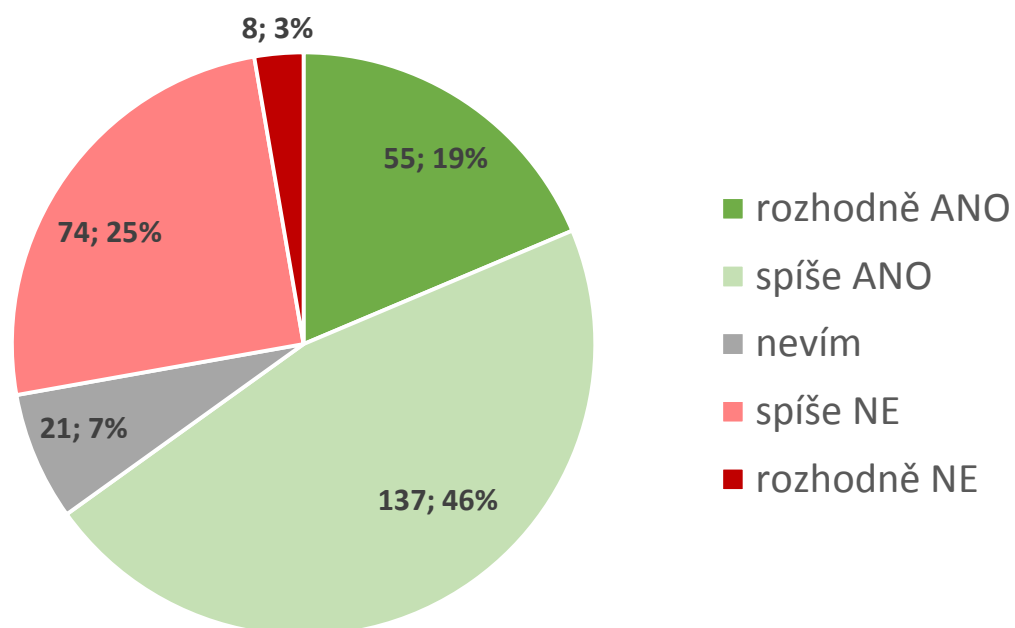
	Odpůrci							Pasivní		Příznivci	
Odpovědi	Vůbec NE	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 % ANO
Počet	0	1	1	6	3	8	19	40	59	89	95
Suma	38							99		184	
Zastoupení	11,8 %							30,8 %		57,3 %	

V oblasti celkové spokojenosti s dopravou došlo také k požadovanému zlepšení, jak je vidět na obrázku 4.2. Množství spokojených klientů dosahovalo 88 %, zcela nespokojených klientů ubylo na 3 % a je možné konstatovat, že procento zcela spokojených klientů se zvedlo více než klientů spíše spokojených. Úroveň spokojenosti před změnami v této oblasti je vidět na obrázku 3.8.

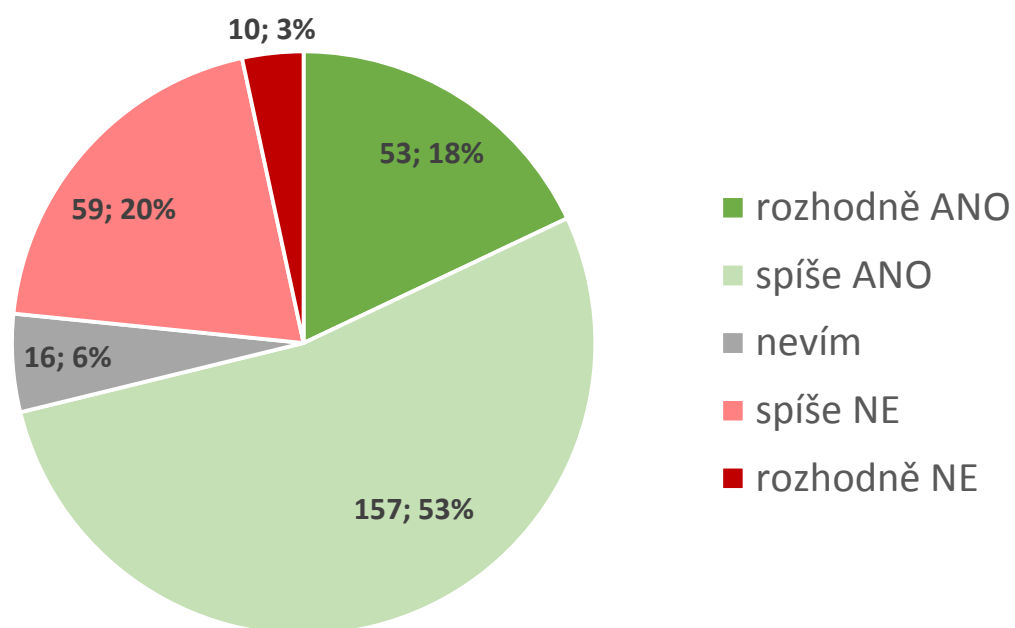


Obr. 4.2: Byl(a) jste spokojen(a) s dopravou?

Kritérium úspěchu zavedených změn se nepodařilo splnit v oblasti spokojenosti klientů s příjezdem do areálů. I po změnách je procento nespokojených klientů vyšší než požadovaných 25 %, dosahuje hodnoty 28 %. Vzhledem ke statistické nepřesnosti je možné, že reálná hodnota je nižší, ale kritérium je i tak považováno za nesplněné. Přesto došlo v této oblasti k výraznému zlepšení z původních 46 % nespokojených zákazníků. Očekávání byla splněna v oblasti spokojenosti s průběhem odjezdů. Zde došlo k poklesu nespokojených klientů na 23 % z původních 42 %. V obou případech nedošlo k navýšení počtu zcela nespokojených klientů. Příslušné grafy po implementaci změn jsou zobrazeny na obrázcích 4.3 a 4.4 a před změnami na obrázcích 3.10 a 3.11. Důvody, proč i po zavedení změn panuje poměrně velká nespokojenost s příjezdy a odjezdy do areálů, kdy je čtvrtina klientů nespokojena, nejsou známy. V této oblasti by jistě stálo za úvahu zvážit další výzkum, který by se této problematice věnoval podrobněji.

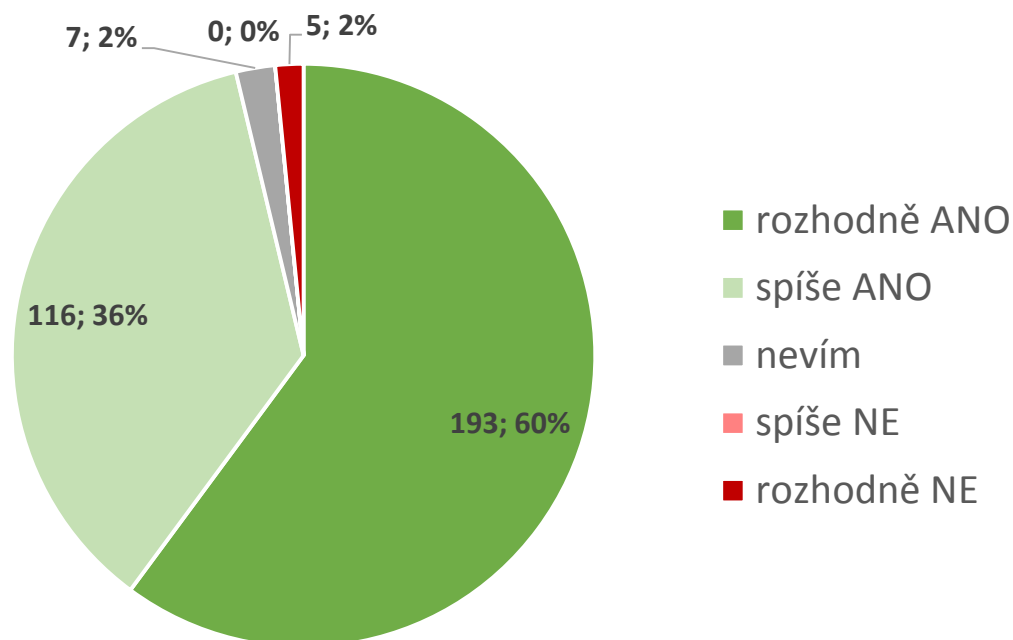


Obr. 4.3: Byl příjezd do areálu, nákup lyžařských skipasů a vykládání zavazadel dobře organizovaný?



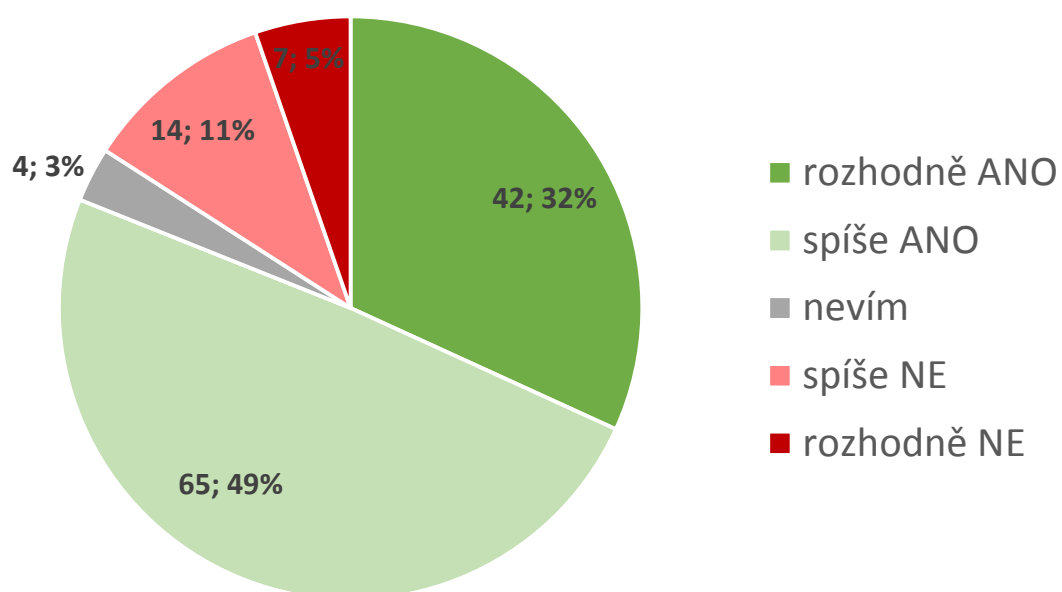
Obr. 4.4: Byl odjezd z areálu, čas na převlečení a nakládání zavazadel dobře organizovaný?

Spokojenost zákazníků s prací delegáta se nesnížila, stále je na velmi vysoké úrovni. Dokonce došlo k mírnému nárůstu počtu zcela spokojených klientů na úkor spíše spokojených, jak je vidět z porovnání grafů na obrázcích 3.13 a 4.5.



Obr. 4.5: Byl Vám delegát nápomocen s Vašimi dotazy, případně problémy?

Také v oblasti ubytování došlo ke snížení množství nespokojených klientů. Nedošlo však ke splnění kritéria poklesu pod 15 %. Z původní hodnoty 26 % nespokojených klientů pokleslo jejich množství o 10 %, jak je ukázáno na obrázcích 3.15 a 4.6. Dá se očekávat, že zde dojde ještě k dalšímu zlepšení spokojenosti po zavedení i těch změn, pro které jsou během probíhajících sezón sbírána data, a která se odvíjejí od větších požadavků na ubytování, která mohou být zajištěna nejdříve od další sezóny vzhledem k nasmlouvání ubytovacích kapacit na další roky.



Obr. 4.6: Byl(a) jste spokojen(a) s ubytováním?

V oblasti propagace nemohly být vyhodnoceny úspěchy očekávané z plánovaných aktivit na facebookovém profilu, protože se je nepovedlo realizovat. Lze pouze konstatovat, že na profilu došlo i bez těchto aktivit k mírnému nárůstu počtu sledujících, avšak nijak významnému. Aktivita na facebookovém profilu tak zůstává poměrně nízká.

5 ZÁVĚR

Na základě studia literatury věnující se problematice spokojenosti zákazníků, loajalitě zákazníků a propagaci cestovních kanceláří byly sestaveny dotazníky pro průzkum mezi zákazníky cestovní kanceláře, kteří se účastnili lyžařských zájezdů. Jednalo se tři různé varianty, vzhledem k nutnosti obsáhnout všechny varianty zájezdů. Při jejich sestavování byly respektovány doporučení ohledně tvorby otázek a jejich řetězení v rámci průzkumu, které byly získány také z odborné literatury. Při konstrukci otázek byly uplatněny principy techniky měření Net Promoter Score, využitě k hodnocení věrnosti zákazníků a jejich zkušenosti s firmou. Také byl použit model KANO pro lepší poznání hodnoty, kterou zákazník přikládá službám, jenž cestovní kancelář uvažovala zavést, případně je již nabízela.

Kromě provedení výzkumu mezi zákazníky bylo také prozkoumáno obecné okolí společnosti, její konkurence, vlastní propagace a pak také samotná cestovní kancelář. Na základě analýzy zjištěných skutečností byly navrženy opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků za účelem zlepšení dobrého jména cestovní kanceláře Saturn a zvětšení množství věrných zákazníků. Tato opatření odpovídají na hlavní výzkumnou otázku, která vyplývá z hlavního cíle této práce.

V rámci této práce byly navrženy převážně opatření upravující zaběhlé procesy a také byly zavedeny některé další. Pro zvýšení spokojenosti s vlastní organizací zájezdů, jako je doprava, organizace na místě a komunikace s delegátem byl optimalizován proces informování cestujících o průběhu a organizaci cesty. Cestující dále od delegáta dostávají více informací o lyžařském středisku, především o možnostech stravování, a také o možnostech trávení času v lokalitě, kde jsou zákazníci ubytováni. Tyto informace byly standardizovány a jsou také obsaženy v propozicích k zájezdu. Na palubách autobusů je postupně zaváděna možnost připojení k internetu prostřednictvím Wi-Fi. Během cesty mohou pasažéři využívat rozšířené nabídky občerstvení a byla zřízena standardizovaná filmotéka obsahující větší spektrum filmů pro projekci v autobuse. Zákazníkům je nově také při objednání umožňována částečná volba místa v autobuse. V procesu vykládání a nakládání zavazadel došlo

k zavedení pravidel pro větší spokojenost klientů. Zákazníci cestující vlastním vozem pak mohou využít zajištění dálničních kupónů ze strany cestovní kanceláře.

Pro zvýšení spokojenosti zákazníků s kvalitou ubytování a s tím souvisejícím stravováním je nově při zajišťování ubytovacích kapacit brán větší zřetel na dostatečné možnosti sušení veškerého lyžařského vybavení. Cestujícím s vlastní dopravou je také hledáno ubytování se zajištěným parkováním v průběhu celé rekreace. V rámci stravování je nově zkoumáno, jestli je možné zajistit vegetariánskou stravu, tato informace bude doplněna i do propagačních materiálů. U vícedenních zájezdů je poslední den pokud to organizace zájezdů dovoluje zajišťován pokoj, kde se klienti mohou před zpáteční cestou vysprchovat.

Také bylo zjištěno, že zákazníci by uvítali možnost si při vyřizování zájezdu na prodejně nabídnout kávu nebo chlazený nápoj zdarma, z toho důvodu bylo do prodejny pořízeno nové vybavení, kávovar a aquamat. Přístroje zároveň slouží i personálu, pro zlepšení jejich pracovního prostředí.

Pomocí šetření mezi zákazníky byly také získány podněty ke zlepšení propagace společnosti pro zvýšení počtu klientů, což byl vedlejší cíl práce. Na jejich základě byly provedeny drobné úpravy webových stránek a v rámci přípravy tištěných katalogů na další sezónu budou upraveny i ty. Pro využití potenciálu, který nabízejí sociální sítě, bylo naplánováno přijetí nové pracovní síly ve formě brigády. Zde se realizace doposud nepodařila z personálních důvodů, avšak je s ní stále počítáno.

Pro zhodnocení přínosů navržených opatření, z nichž většinu šlo realizovat bez vysokých nákladů a vlastními silami personálu cestovní kanceláře, bylo využito skutečnosti, že tato práce vznikala v průběhu dvou let vzhledem ke studijním plánům autora. Bylo tedy možné realizovat i následný výzkum pro ověření výsledků provedených změn. Opatření lze prohlásit za úspěšná, jelikož se dle měření zvětšila loajalita zákazníků a narostla i spokojenost klientů v jednotlivých oblastech, i když některá dílčí kritéria úspěchu nebyla splněna. Cíl v nárůstu počtu účastníků lyžařských zájezdů by měl být ověřen po sezóně 2020/2021. Lze téměř s jistotou tvrdit, že nebude splněn. Naopak dojde k výraznému propadu vzhledem k celosvětové pandemii, která propukla v roce 2020, a jejíž následky se na cestovním ruchu a obzvláště na tom zahraničním těžce podepíší.

LITERATURA

- [1] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [2] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [3] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- [4] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- [5] HORRELL, Edward. *Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je, jak dovést zákaznický servis k dokonalosti*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1905-1.
- [6] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [7] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- [8] RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.
- [9] PŮLPÁNOVÁ, Lenka a Jozefína SIMOVÁ. Faktory spokojenosti zákazníků v cestovním ruchu. *Economics and Management* [online]. 15. 2012, **15**(4), 160-170 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1379591259_9aec/2012_04+Factors+of+Customers+Satisfaction+in+Tourism.pdf
- [10] SILVA, Graça a Helena GONÇALVES. Causal recipes for customer loyalty to travel agencies: Differences between online and offline customers. *Journal of Business Research* [online]. 69. 2016, **69**, 5512-5518 [cit. 2018-11-28]. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.163. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/>

retrieve/pii/S0148296316303678

- [11] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.
- [12] Measure customer loyalty with Net Promoter Score (NPS). *Netigate* [online]. Stockholm: Netigate, 2019 [cit. 2019-03-05].
- [13] Net Promoter Score PowerPoint Template. In: *SketchBubble* [online]. Jaipur: SketchBubble, 2019 [cit. 2019-03-05].
- [14] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.
- [15] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [16] CLOW, Kenneth a Donald BAACK. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1769-9.
- [17] *SATURN: Cestovní kancelář* [online]. České Budějovice: CK Saturn, c1990-2020 [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <http://www.cksaturn.cz/>
- [18] CK SATURN s.r.o. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019 [cit. 2019-10-28].
- [19] Zimní sporty provozuje více než polovina Čechů. Ty nejlevnější patří mezi nejoblíbenější. In: *PROFI CREDIT* [online]. Praha: PROFÍ CREDIT Czech, 2018 [cit. 2019-02-16].
- [20] 6 z 10 Čechů musí nazimní dovolenoušetřit. In: *PROFI CREDIT* [online]. Praha: PROFÍ CREDIT Czech, 2018 [cit. 2019-02-16].
- [21] *Zákony. Asociace českých cestovních kanceláří a agentur* [online]. Praha: AČCKA, 2019 [cit. 2019-02-17].
- [22] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 159/1999 Sb.: o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. In: *Sbírka zákonů*. 2018. Břeclav: MORAVIAPRESS, 2018, ročník 2018, částka 56, číslo 111, s. 1418-1438. ISSN 1211-1244.
- [23] Tvorba a užití HDP - 3. čtvrtletí 2019. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha:

- Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-12-04].
- [24] *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- [25] HICP (2015 = 100) - annual data (average index and rate of change). In: *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. Lucemburk: Eurostat, 2020 [cit. 2020-01-20].
- [26] *Česká národní banka* [online]. Praha: ČNB, 2020 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>
- [27] Kontroly na německo-rakouské hranici. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2019 [cit. 2019-04-20].
- [28] QUICK, Miriam. Domestic air travel has dipped as climate-conscious Swedes opt for train. But will ‘flight shame’ become the norm – and what might it mean for business travel?. In: *BBC: Worklife* [online]. London: BBC, 2019 [cit. 2019-09-15]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/worklife/article/20190718-flygskam>
- [29] *FISCHER* [online]. Praha: CK FISCHER, 2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.fischer.cz/>
- [30] *Čedok* [online]. Praha: CK Čedok, 2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.cedok.cz/>
- [31] *Petra tour: cestovní kancelář* [online]. České Budějovice: CK PETRA TOUR, 2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.ckpetratour.cz/>
- [32] *RoSlo: cestovní kancelář* [online]. České Budějovice: CK RoSlo, 2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.roslo.cz/>
- [33] *Invia.cz: Vaše dovolená* [online]. Praha: Invia, c2000-2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.invia.cz/>
- [34] *FIRO tour* [online]. Praha: Firo, 2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.firotour.cz/>
- [35] *Cestovní kancelář QUICKTOUR* [online]. České Budějovic: QUICKTOUR, 2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.quicktour.cz/>
- [36] *Cestovka Pohoda* [online]. České Budějovice: Cestovka Pohoda, 2018 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://www.cestovkapohoda.cz/>

- [37] CK SATURN. *Zima 2018/2019*. České Budějovice, 2018, 32 s.
- [38] CK SATURN, . Zimní katalog CK SATURN 2018-2019. In: *Issuu* [online]. Kodaň: Issuu, 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: https://issuu.com/cksaturn/docs/katalog_ck_saturn_zima_2018-2019_ti
- [39] Saturn Cestovní Kancelář. *Facebook* [online]. Menlo Park: Facebook, 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/saturnck/>
- [40] CK SATURN s.r.o.: Karla IV. 416/14 , 37001 České Budějovice 1. In: *Katalog firem a institucí: Firmy.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, c1996–2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/13126402-ck-saturn-s-r-o-ceske-budejovice-1.html>
- [41] CK Saturn. In: *Invia.cz: Vaše dovolená* [online]. Praha: Invia.cz, 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://cestovni-kancelare.invia.cz/ck-saturn/>
- [42] CkSaturn.cz: recenze a hodnocení. In: *Refundo.cz: Nechte si zaplatit za své nákupy na internetu* [online]. Praha: Refundo, 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.refundo.cz/cksaturn-cz/recenze/>
- [43] Kinedryl 10 tablet. In: *Dr. Max: lékárna* [online]. Brno: ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/kinedryl-por-tbl-nob-10>
- [44] Flash disky 32 GB. *Alza.cz: největší obchod s počítači a elektronikou* [online]. Praha: Alza.cz, 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/levne-flashdisky-32gb/18850079.htm#f&cst=1&cud=0&pg=1&pn=1&prod=&par2305=2305-30980&sc=611>
- [45] *Automaty na vodu: výdejníky vody* [online]. Stará Boleslav: Petr Boček, 2015 [cit. 2019-08-30]. Dostupné z: <https://www.barelovavoda.cz/>
- [46] De'Longhi ECAM 21.117 SB. In: *Alza.cz: největší obchod s počítači a elektronikou* [online]. Praha: Alza.cz, 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/delonghi-ecam-21-117-sb-d516035.htm#prislusenstvi>
- [47] Zrnková káva do kávovaru. *Alza.cz: největší obchod s počítači a elektronikou* [online]. Praha: Alza.cz, 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/zrnkova-kava-do-kavovaru/18873680.htm>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1: Postup tvorby dotazníku [4]	18
Obr. 2.2: GAP model [8]	24
Obr. 2.3: Zobrazení kvadrantů IPA analýzy [8]	26
Obr. 2.4: Model ECSI a model ACSI [8]	28
Obr. 2.5: Model spokojenosti zákazníků KANO [11]	30
Obr. 2.6: Vztahy mezi kvalitou služby, spokojeností a loajalitou zákazníka [8]	31
Obr. 2.7: Matice spojenosti a loajality zákazníků [8]	32
Obr. 2.8: Metoda NPS [13]	33
Obr. 3.1: Logo CK Saturn [17]	37
Obr. 3.2: Vývoj inflace v období 2012 až 2019 vztažený k roku 2015 [25]	41
Obr. 3.3: Meziroční vývoj mezd v ČR [24]	42
Obr. 3.4: Titulní strana zimního katalogu CK Saturn 2018/2019 [37]	49
Obr. 3.5: Webové stránky CK Saturn [17]	51
Obr. 3.6: Příklad last minute nabídky na facebookovém profilu CK Saturn [39]	53
Obr. 3.7: Odpovídala cena zájezdu jeho obsahu a kvalitě?	61
Obr. 3.8: Byl(a) jste spokojen(a) s dopravou?	62
Obr. 3.9: Byla cesta plynulá?	63
Obr. 3.10: Byl příjezd do areálu, nákup lyžařských skipasů a vykládání zavazadel dobře organizovaný?	64
Obr. 3.11: Byl odjezd z areálu, čas na převlečení a nakládání zavazadel dobře organizovaný?	65
Obr. 3.12: Vnímání možnosti výběru místa v autobuse v očích zákazníka dle modelu KANO	66
Obr. 3.13: Byl Vám delegát nápomocen s Vašimi dotazy, případně problémy?	66
Obr. 3.14: Vnímání dalších informací od delegáta o možnostech stravování v lyžařském areálu v očích zákazníka dle modelu KANO	67
Obr. 3.15: Byl(a) jste spokojen(a) s ubytováním?	68
Obr. 3.16: Byl(a) jste spokojen(a) se stravováním?	69
Obr. 3.17: Byl(a) jste spokojen(a) s personálem hotelu?	69

Obr. 3.18: Vnímání možnosti ubytování blízko svahu v očích zákazníka dle modelu KANO	70
Obr. 3.19: Vnímání možnosti ubytování blízko obchodu v očích zákazníka dle modelu KANO	71
Obr. 3.20: Vnímání možnosti ubytování blízko hospody či restaurace v očích zákazníka dle modelu KANO	71
Obr. 3.21: Vnímání možnosti ubytování blízko centra střediska v očích zákazníka dle modelu KANO	72
Obr. 3.22: Viděl(a) jste náš katalog? Pokud Ano, jak jste se v něm vyznal(a)?.....	75
Obr. 3.23: Navštívil(a) jste naše webové stránky cksaturn.cz? Pokud Ano, jak jste se v nich vyznal(a)?.....	75
Obr. 3.24: Vnímání možnosti získávat další informace k blížícím se zájezdům online na Facebooku v očích všech zákazníků (tmavší barvy) a zákazníků do 18 let (světlejší barvy) dle modelu KANO.....	76
Obr. 3.25: Vnímání redukce ekologické stopy při rekreaci v očích zákazníka dle modelu KANO	77
Obr. 3.26: Kolikrát ročně jezdíte na dovolenou?	78
Obr. 3.27: Cestujete s námi poprvé?, Byl(a) jste s námi i jindy než v zimě?	79
Obr. 4.1: Příklad facebookového příspěvku	93
Obr. 4.2: Byl(a) jste spokojen(a) s dopravou?	100
Obr. 4.3: Byl příjezd do areálu, nákup lyžařských skipasů a vykládání zavazadel dobře organizovaný?	101
Obr. 4.4: Byl odjezd z areálu, čas na převlečení a nakládání zavazadel dobře organizovaný?	101
Obr. 4.5: Byl Vám delegát nápomocen s Vašimi dotazy, případně problémy?.....	102
Obr. 4.6: Byl(a) jste spokojen(a) s ubytováním?	103

SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1: Vyhodnocení požadavků zákazníka dle modelu KANO [11]	30
Tab. 3.1: Výše inflace v období 2012 až 2019 vztažená k roku 2015 [25]	41
Tab. 3.2: Meziroční vývoj mezd v ČR [24]	42
Tab. 3.3: Shrnutí faktorů SLEPTE analýzy	45
Tab. 3.4: Benchmarking s vybranou konkurencí	48
Tab. 3.5: Shrnutí rozboru propagace cestovní kanceláře	54
Tab. 3.6: Časový harmonogram výzkumu	56
Tab. 3.7: Měření loajality pomocí metody Net Promoter Score	60
Tab. 3.8: Důvody pro výběru zájezdu uváděné zákazníky	73
Tab. 3.9: Návrhy na zlepšení uváděné zákazníky	73
Tab. 3.10: Shrnutí analýz pomocí SWOT	80
Tab. 4.1: Navrhovaná opatření v oblasti organizace zájezdů	86
Tab. 4.2: Navrhovaná opatření v oblasti organizace zájezdů	87
Tab. 4.3: Navrhovaná opatření v oblasti propagace	89
Tab. 4.4: Příklad databáze informací k zájezdu	94
Tab. 4.5: Očekávané výdaje	95
Tab. 4.6: Předpokládaný časový harmonogram	97
Tab. 4.7: Měření loajality pomocí metody Net Promoter Score po zavedení změn	99

A POUŽITÉ DOTAZNÍKY

A.1 Dotazník pro vícedenní pobyt s hromadnou dopravou

Lyžařské zájezdy a výlety



Vážení klienti,

Vaše dovolená se chýlí ke konci. Doufáme, že jste si čas strávený s naší kanceláří náležitě užili.

Protože nás zajímá Váš názor a Vaše postřehy k tomu, co bychom mohli zlepšit a upravit, chtěli bychom Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku.

Vaši zpětnou vazbu z tohoto anonymního dotazníku chceme použít k tomu, aby Váš další pobyt s naší cestovní kanceláří byl ještě lepší!

Děkujeme

Kolektiv cestovní kanceláře Saturn

Datum: _____

Zájezd: _____

Cestovní kancelář Saturn s.r.o.
Karla IV. 416/14, České Budějovice,
Tel.: +420 380 427 820, E-mail: cksaturn@cksaturn.cz

- Jak je pravděpodobné, že byste CK SATURN doporučil svým známým?

Vůbec NE 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% ANO

- Odpovídala cena zájezdu jeho obsahu a kvalitě?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- S čím jste byl(a) nespokojen(a)?

.....

- Byl(a) jste spokojen(a) s dopravou?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Je něco, co byste zlepšil(a) v rámci dopravy?

.....

- Byla cesta plynulá?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl příjezd do areálu, nákup lyžařských skipasů a vykládání zavazadel dobře organizovaný?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl odjezd z areálu, čas na převlečení a nakládání zavazadel dobře organizovaný?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), pokud si můžete vybrat místo v autobuse sami?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), i pokud je Vám místo v autobuse přiděleno náhodně? Samozřejmě stále celá Vaše skupina sedí spolu.

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl Vám delegát nápomocen s Vašimi dotazy, případně problémy?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Byl(a) byste spokojen(a), pokud byste od delegáta dostával(a) další informace o možnostech stravování v lyžařském areálu?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Jste spokojen(a), i pokud se musíte o stravování v průběhu dne na sjezdovce starat sami?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Byl(a) jste spokojen(a) s ubytováním?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Byl(a) jste spokojen(a) se stravováním?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Byl(a) jste spokojen(a) s personálem hotelu?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Je něco, co byste zlepšil(a) v rámci ubytování a stravování?
.....
.....
- Jste spokojen(a), pokud jste ubytován(a) blízko svahu?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Jste spokojen(a), i pokud je k cestě na sjezdovku od ubytování potřeba využít místní skibus?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Jste spokojen(a), pokud jste ubytován(a) blízko obchodu?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Jste spokojen(a), i pokud je od ubytování nejbližší obchod vzdálen několik minut chůze?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), pokud jste ubytován(a) blízko hospody či restaurace?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), i pokud je od ubytování nejbližší hospoda či restaurace vzdálena několik minut chůze?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), pokud jste ubytován(a) blízko centra střediska?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), i pokud je ubytování vzdáleno od centra střediska několik minut chůze?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Proč jste si vybral(a) tento zájezd?

.....

.....

- Uvítal(a) byste na zájezdu něco navíc? Co?

.....

.....

- Jakým dojmem na Vás působil personál při objednávání zájezdu, případně při další komunikaci?

.....

.....

- Navštívil(a) jste naši prodejnu v Českých Budějovicích? Pokud ANO, jak jste se v ní cítil(a)?

NE ANO

.....

.....

- Viděl(a) jste náš katalog? Pokud Ano, jak jste se v něm vyznal(a)?

NE Velmi přehledný docela přehledný docela nepřehledný Velmi nepřehledný

- Navštívil(a) jste naše webové stránky cksaturn.cz? Pokud Ano, jak jste se v nich vyznal(a)?

NE Velmi přehledné docela přehledné docela nepřehledné Velmi nepřehledné

- Sledujete náš facebookový profil facebook.com/saturnck?

NE ANO

- Byl(a) byste spokojen(a), pokud byste dostával(a) další informace k blížícím se zájezdům poskytované online na facebooku?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), i pokud nedostáváte další informace k blížícím se zájezdům online na facebooku?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- O jaké informace byste měl(a) zájem?

.....

- Co byste nám doporučil(a) zlepšit v prezentaci zájezdů nebo naší komunikaci s Vámi a dalšími zákazníky?

.....

- Byl(a) byste spokojen(a), pokud by při Vaší rekreaci docházelo k co nejmenší tvorbě emisí?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Vadí Vám, pokud se při vaší rekreaci tvoří emise ve větší míře než, když na dovolené nejste?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Kolikrát ročně jezdíte na dovolenou?

1x

2x

3x

vícekrát

nevím

- Jezdíte do Alp pravidelně?

NE

ANO

- Cestujete s námi poprvé?

NE

ANO

- Pokud ANO, jak jste se o nás dozvěděl(a)?

.....

.....

- Byl(a) jste s námi i jindy než v zimě?

NE

ANO

- Cestujete s dětmi?

NE

ANO

- Kolik je Vám let?

<12

12-18

18-40

>40

Děkujeme za vyplnění dotazníku!

Váš CK Saturn

A.2 Dotazník pro vícedenní pobyt s vlastní dopravou

Lyžařské zájezdy a výlety



Vážení klienti,

Vaše dovolená se chýlí ke konci nebo už jste se vrátili domů. Doufáme, že jste si čas strávený s naší kanceláří náležitě užili.

Protože nás zajímá Váš názor a Vše postřehy k tomu, co bychom mohli zlepšit a upravit, chtěli bychom Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku.

Vaší zpětnou vazbu z tohoto dotazníku chceme použít k tomu, aby Váš další pobyt s naší cestovní kanceláří byl ještě lepší!

Váš dotazník můžete zaslat emailem nebo vytištěný vhodit do schránky na naší pobočce.

Děkujeme

Kolektiv cestovní kanceláře Saturn

Datum: _____

Zájezd: _____

Cestovní kancelář Saturn s.r.o.
Karla IV. 416/14, České Budějovice,
Tel.: +420 380 427 820, E-mail: cksaturn@cksaturn.cz

• Jak je pravděpodobné, že byste CK SATURN doporučil svým známým?
Vůbec NE 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% ANO

• Odpovídala cena zájezdu jeho obsahu a kvalitě?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

• S čím jste byl(a) nespokojen(a)?

.....
• Byl Vám delegát nápomocen s Vašimi dotazy, případně problémy?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

• Byl(a) byste spokojen(a), pokud byste od delegáta dostával(a) další informace o možnostech stravování v lyžařském areálu?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

• Jste spokojen(a), i pokud se musíte o stravování v průběhu dne na sjezdovce starat sami?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

• Byl(a) jste spokojen(a) s ubytováním?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

• Byl(a) jste spokojen(a) se stravováním?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

• Byl(a) jste spokojen(a) s personálem hotelu?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

• Je něco, co byste zlepšil(a) v rámci ubytování a stravování?

.....
• Jste spokojen(a), pokud jste ubytován(a) blízko svahu?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

• Jste spokojen(a), i pokud je k cestě na sjezdovku od ubytování potřeba využít místní skibus?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

• Jste spokojen(a), pokud jste ubytován(a) blízko obchodu?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

• Jste spokojen(a), i pokud je od ubytování nejbližší obchod vzdálen několik minut chůze?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), pokud jste ubytován(a) blízko hospody či restaurace?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Jste spokojen(a), i pokud je od ubytování nejbližší hospoda či restaurace vzdálena několik minut chůze?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Jste spokojen(a), pokud jste ubytován(a) blízko centra střediska?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Jste spokojen(a), i pokud je ubytování vzdáleno od centra střediska několik minut chůze?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO
- Proč jste si vybral(a) tento zájezd?

.....

- Uvítal(a) byste na zájezdu něco navíc? Co?

.....

- Jakým dojmem na Vás působil personál při objednávání zájezdu, případně při další komunikaci?

.....

- Navštívil(a) jste naši prodejnu v Českých Budějovicích? Pokud ANO, jak jste se v ní cítil(a)?
NE ANO

.....

- Viděl(a) jste náš katalog? Pokud Ano, jak jste se v něm vyznal(a)?
NE Velmi přehledný docela přehledný docela nepřehledný Velmi nepřehledný
- Navštívil(a) jste naše webové stránky cksaturn.cz? Pokud Ano, jak jste se v nich vyznal(a)?
NE Velmi přehledné docela přehledné docela nepřehledné Velmi nepřehledné
- Sledujete náš facebookový profil facebook.com/saturnck?
NE ANO
- Byl(a) byste spokojen(a), pokud byste dostával(a) další informace k blížícím se zájezdům poskytované online na facebooku?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), i pokud nedostáváte další informace k blížícím se zájezdům online na facebooku?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- O jaké informace byste měl(a) zájem?

.....

- Co byste nám doporučil(a) zlepšit v prezentaci zájezdů nebo naší komunikaci s Vámi a dalšími zákazníky?

.....

- Byl(a) byste spokojen(a), pokud by při Vaší rekreaci docházelo k co nejmenší tvorbě emisí?
rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Vadí Vám, pokud se při vaší rekreaci tvoří emise ve větší míře než, když na dovolené nejste?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Kolikrát ročně jezdíte na dovolenou?
1x 2x 3x vícekrát nevím

- Jezdíte do Alp pravidelně?
NE ANO

- Cestujete s námi poprvé?
NE ANO

- Pokud ANO, jak jste se o nás dozvěděl(a)?

.....

- Byl(a) jste s námi i jindy než v zimě?
NE ANO

- Cestujete s dětmi?
NE ANO

- Kolik je Vám let?
<12 12-18 18-40 >40

Děkujeme za vyplnění dotazníku!
Váš CK Saturn

A.3 Dotazník pro jednodenní zájezd

Lyžařské zájezdy a výlety



Vážení klienti,

Váš zájezd se chýlí ke konci. Doufáme, že jste si čas strávený s naší kanceláří náležitě užili.

Protože nás zajímá Váš názor a Vše postřehy k tomu, co bychom mohli zlepšit a upravit, chtěli bychom Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku.

Vaší zpětnou vazbu z tohoto anonymního dotazníku chceme použít k tomu, aby Váš další zájezd s naší cestovní kanceláří byl ještě lepší!

Děkujeme

Kolektiv cestovní kanceláře Saturn

Datum: _____

Zájezd: _____

Cestovní kancelář Saturn s.r.o.
Karla IV. 416/14, České Budějovice,
Tel.: +420 380 427 820, E-mail: cksaturn@cksaturn.cz

- Jak je pravděpodobné, že byste CK SATURN doporučil svým známým?

Vůbec NE 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% ANO

- Odpovídala cena zájezdu jeho obsahu a kvalitě?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- S čím jste byl(a) nespokojen(a)?

.....

- Byl(a) jste spokojen(a) s dopravou?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Je něco, co byste zlepšil(a) v rámci dopravy?

.....

- Byla cesta plynulá?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl příjezd do areálu, nákup lyžařských skipasů a vykládání zavazadel dobře organizovaný?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl odjezd z areálu, čas na převlečení a nakládání zavazadel dobře organizovaný?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), pokud si můžete vybrat místo v autobuse sami?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), i pokud je Vám místo v autobuse přiděleno náhodně? Samozřejmě stále celá Vaše skupina sedí spolu.

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl Vám delegát nápomocen s Vašimi dotazy, případně problémy?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl(a) byste spokojen(a), pokud byste od delegáta dostával(a) další informace o možnostech stravování v lyžařském areálu?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), i pokud se musíte o stravování v průběhu dne na sjezdovce starat sami?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Proč jste si vybral(a) tento zájezd?

.....

- Uvítal(a) byste na zájezdu něco navíc? Co?

.....

- Jakým dojmem na Vás působil personál při objednávání zájezdu, případně při další komunikaci?

.....

- Navštívil(a) jste naši prodejnu v Českých Budějovicích? Pokud ANO, jak jste se v ní cítil(a)?

NE ANO

.....

- Viděl(a) jste náš katalog? Pokud Ano, jak jste se v něm vyznal(a)?

NE Velmi přehledný docela přehledný docela nepřehledný Velmi nepřehledný

- Navštívil(a) jste naše webové stránky cksaturn.cz? Pokud Ano, jak jste se v nich vyznal(a)?

NE Velmi přehledné docela přehledné docela nepřehledné Velmi nepřehledné

- Sledujete náš facebookový profil facebook.com/saturnck?

NE ANO

- Byl(a) byste spokojen(a), pokud byste dostával(a) další informace k blížícím se zájezdům poskytované online na facebooku?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Jste spokojen(a), i pokud nedostáváte další informace k blížícím se zájezdům online na facebooku?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- O jaké informace byste měl(a) zájem?

.....

- Co byste nám doporučil(a) zlepšit v prezentaci zájezdů nebo naší komunikaci s Vámi a dalšími zákazníky?

.....

- Byl(a) byste spokojen(a), pokud by při Vaší rekreaci docházelo k co nejmenší tvorbě emisí?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Vadí Vám, pokud se při vaší rekreaci tvoří emise ve větší míře než, když na dovolené nejste?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Kolikrát ročně jezdíte na dovolenou?

1x 2x 3x vícekrát nevím

- Jezdíte do Alp pravidelně?

NE ANO

- Cestujete s námi poprvé?

NE ANO

- Pokud ANO, jak jste se o nás dozvěděl(a)?

.....

- Byl(a) jste s námi i jindy než v zimě?

NE ANO

- Cestujete s dětmi?

NE ANO

- Kolik je Vám let?

<12 12-18 18-40 >40

Děkujeme za vyplnění dotazníku!

Váš CK Saturn

A.4 Dotazník 2 pro vícedenní pobyt s hromadnou dopravou

Lyžařské zájezdy a výlety



Vážení klienti,

Vaše dovolená se chýlí ke konci. Doufáme, že jste si čas strávený s naší kanceláří náležitě užili.

Protože nás zajímá Váš názor a Vaše postřehy k tomu, co bychom mohli zlepšit a upravit, chtěli bychom Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku.

Vaší zpětnou vazbu z tohoto anonymního dotazníku chceme použít k tomu, aby Váš další pobyt s naší cestovní kanceláří byl ještě lepší!

Děkujeme

Kolektiv cestovní kanceláře Saturn

Datum: _____

Zájezd: _____

Cestovní kancelář Saturn s.r.o.
Karla IV. 416/14, České Budějovice,
Tel.: +420 380 427 820, E-mail: cksaturn@cksaturn.cz

- Jak je pravděpodobné, že byste CK SATURN doporučil svým známým?

Vůbec NE 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% ANO

- Odpovídala cena zájezdu jeho obsahu a kvalitě?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- S čím jste byl(a) nespokojen(a)?

.....

.....

- Byl(a) jste spokojen(a) s dopravou?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Je něco, co byste zlepšil(a) v rámci dopravy?

.....

.....

- Byla cesta plynulá?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl příjezd do areálu, nákup lyžařských skipasů a vykládání zavazadel dobře organizovaný?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl odjezd z areálu, čas na převlečení a nakládání zavazadel dobře organizovaný?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl Vám delegát nápomocen s Vašimi dotazy, případně problémy?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl(a) jste spokojen(a) s ubytováním?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl(a) jste spokojen(a) se stravováním?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl(a) jste spokojen(a) s personálem hotelu?

rozhodně NE

spíše NE

nevím

spíše ANO

rozhodně ANO

- Je něco, co byste zlepšil(a) v rámci ubytování a stravování?

.....

.....

- Proč jste si vybral(a) tento zájezd?

.....

.....

- Uvítal(a) byste na zájezdu něco navíc? Co?

.....

.....

- Jakým dojmem na Vás působil personál při objednávání zájezdu, případně při další komunikaci?

.....

.....

- Navštívil(a) jste naši prodejnu v Českých Budějovicích? Pokud ANO, jak jste se v ní cítil(a)?

NE

ANO

.....

.....

- Viděl(a) jste náš katalog? Pokud Ano, jak jste se v něm vyznal(a)?

NE

Velmi přehledný

docela přehledný

docela nepřehledný

Velmi nepřehledný

- Navštívil(a) jste naše webové stránky cksaturn.cz? Pokud Ano, jak jste se v nich vyznal(a)?

NE

Velmi přehledné

docela přehledné

docela nepřehledné

Velmi nepřehledné

- Sledujete náš facebookový profil facebook.com/saturnck?

NE ANO

- Co byste nám doporučil(a) zlepšit v prezentaci zájezdů nebo naší komunikaci s Vámi a dalšími zákazníky?

.....

.....

- Kolikrát ročně jezdíte na dovolenou?

1x 2x 3x vícekrát nevím

- Jezdíte do Alp pravidelně?

NE ANO

- Cestujete s námi poprvé?

NE ANO

- Pokud ANO, jak jste se o nás dozvěděl(a)?

.....

.....

- Byl(a) jste s námi i jindy než v zimě?

NE ANO

- Cestujete s dětmi?

NE ANO

- Kolik je Vám let?

<12 12-18 18-40 >40

- Chcete nám ještě něco sdělit?

.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku!

Váš CK Saturn

A.5 Dotazník 2 pro vícedenní pobyt s vlastní dopravou

Lyžařské zájezdy a výlety



Vážení klienti,

Vaše dovolená se chýlí ke konci nebo už jste se vrátili domů. Doufáme, že jste si čas strávený s naší kanceláří náležitě užili.

Protože nás zajímá Váš názor a Vše postřehy k tomu, co bychom mohli zlepšit a upravit, chtěli bychom Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku.

Vaší zpětnou vazbu z tohoto dotazníku chceme použít k tomu, aby Váš další pobyt s naší cestovní kanceláří byl ještě lepší!

Váš dotazník můžete zaslat emailem nebo vytištěný vhodit do schránky na naší pobočce.

Děkujeme

Kolektiv cestovní kanceláře Saturn

Datum: _____

Zájezd: _____

Cestovní kancelář Saturn s.r.o.
Karla IV. 416/14, České Budějovice,
Tel.: +420 380 427 820, E-mail: cksaturn@cksaturn.cz

- Jak je pravděpodobné, že byste CK SATURN doporučil svým známým?

Vůbec NE 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% ANO

- Odpovídala cena zájezdu jeho obsahu a kvalitě?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- S čím jste byl(a) nespokojen(a)?

.....

.....

- Byl Vám delegát nápomocen s Vašimi dotazy, případně problémy?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl(a) jste spokojen(a) s ubytováním?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl(a) jste spokojen(a) se stravováním?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl(a) jste spokojen(a) s personálem hotelu?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Je něco, co byste zlepšil(a) v rámci ubytování a stravování?

.....

.....

- Proč jste si vybral(a) tento zájezd?

.....

.....

- Uvítal(a) byste na zájezdu něco navíc? Co?

.....

.....

- Jakým dojmem na Vás působil personál při objednávání zájezdu, případně při další komunikaci?

.....

.....

- Navštívil(a) jste naši prodejnu v Českých Budějovicích? Pokud ANO, jak jste se v ní cítil(a)?

NE ANO

.....

.....

- Viděl(a) jste náš katalog? Pokud Ano, jak jste se v něm vyznal(a)?

NE Velmi přehledný docela přehledný docela nepřehledný Velmi nepřehledný

- Navštívil(a) jste naše webové stránky cksaturn.cz? Pokud Ano, jak jste se v nich vyznal(a)?

NE Velmi přehledné docela přehledné docela nepřehledné Velmi nepřehledné

- Sledujete náš facebookový profil facebook.com/saturnck?

NE ANO

- Co byste nám doporučil(a) zlepšit v prezentaci zájezdů nebo naší komunikaci s Vámi a dalšími zákazníky?

.....

.....

- Kolikrát ročně jezdíte na dovolenou?

1x

2x

3x

vícekrát

nevím

- Jezdíte do Alp pravidelně?

NE

ANO

- Cestujete s námi poprvé?

NE

ANO

- Pokud ANO, jak jste se o nás dozvěděl(a)?

.....

.....

- Byl(a) jste s námi i jindy než v zimě?

NE

ANO

- Cestujete s dětmi?

NE

ANO

- Kolik je Vám let?

<12

12-18

18-40

>40

- Chcete nám ještě něco sdělit?

.....

.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku!

Váš CK Saturn

A.6 Dotazník 2 pro jednodenní zájezd

Lyžařské zájezdy a výlety



Vážení klienti,

Váš zájezd se chýlí ke konci. Doufáme, že jste si čas strávený s naší kanceláří náležitě užili.

Protože nás zajímá Váš názor a Vše postřehy k tomu, co bychom mohli zlepšit a upravit, chtěli bychom Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku.

Vaší zpětnou vazbu z tohoto anonymního dotazníku chceme použít k tomu, aby Váš další zájezd s naší cestovní kanceláří byl ještě lepší!

Děkujeme

Kolektiv cestovní kanceláře Saturn

Datum: _____

Zájezd: _____

Cestovní kancelář Saturn s.r.o.
Karla IV. 416/14, České Budějovice,
Tel.: +420 380 427 820, E-mail: cksaturn@cksaturn.cz

- Jak je pravděpodobné, že byste CK SATURN doporučil svým známým?

Vůbec NE 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% ANO

- Odpovídala cena zájezdu jeho obsahu a kvalitě?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- S čím jste byl(a) nespokojen(a)?

.....

- Byl(a) jste spokojen(a) s dopravou?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Je něco, co byste zlepšil(a) v rámci dopravy?

.....

- Byla cesta plynulá?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl příjezd do areálu, nákup lyžařských skipasů a vykládání zavazadel dobře organizovaný?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl odjezd z areálu, čas na převlečení a nakládání zavazadel dobře organizovaný?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Byl Vám delegát nápomocen s Vašimi dotazy, případně problémy?

rozhodně NE spíše NE nevím spíše ANO rozhodně ANO

- Proč jste si vybral(a) tento zájezd?

.....

.....

- Uvítal(a) byste na zájezdu něco navíc? Co?

.....

.....

- Jakým dojmem na Vás působil personál při objednávání zájezdu, případně při další komunikaci?

.....

.....

- Navštívil(a) jste naši prodejnu v Českých Budějovicích? Pokud ANO, jak jste se v ní cítil(a)?

NE ANO

.....

.....

- Viděl(a) jste náš katalog? Pokud Ano, jak jste se v něm vyznal(a)?

NE Velmi přehledný docela přehledný docela nepřehledný Velmi nepřehledný

- Navštívil(a) jste naše webové stránky cksaturn.cz? Pokud Ano, jak jste se v nich vyznal(a)?

NE Velmi přehledné docela přehledné docela nepřehledné Velmi nepřehledné

- Sledujete náš facebookový profil facebook.com/saturnck?

NE ANO

- Co byste nám doporučil(a) zlepšit v prezentaci zájezdů nebo naší komunikaci s Vámi a dalšími zákazníky?

.....

.....

- Kolikrát ročně jezdíte na dovolenou?

1x 2x 3x vícekrát nevím

- Jezdíte do Alp pravidelně?

NE ANO

- Cestujete s námi poprvé?

NE ANO

- Pokud ANO, jak jste se o nás dozvěděl(a)?

.....

.....

- Byl(a) jste s námi i jindy než v zimě?

NE ANO

- Cestujete s dětmi?

NE ANO

- Kolik je Vám let?

<12 12-18 18-40 >40

- Chcete nám ještě něco sdělit?

.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku!

Váš CK Saturn