ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku

Customer relationship management and its importance for strengthening competitiveness of the company

Jaroslava Bartošová

Cheb 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Jaroslava BARTOŠOVÁ**
Osobní číslo:	**K12B0062K**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Analyzujte problematiku řízení vztahu se zákazníkem ve vybraném podniku.
3. Navrhněte opatření pro posílení vztahu se zákazníkem.
4. Vyhodnoťte ekonomickou efektivnost navrhovaných opatření.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu dne …… ….……

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za ochotu, trpělivost a odborné rady, které mi pomohly k vypracování této bakalářské práce.

Děkuji také pracovnicím z ČD centra v Táboře za jejich cenné informace, které mi pomohly k vypracování části této práce.

Dále bych chtěla poděkovat svému synovi, který mi byl oporou po celou dobu studia. Mé poděkování patří také partnerovi a celé rodině, kteří mi pomáhali svojí trpělivostí a pochopením.

Obsah

Úvod 7
1 Co znamená CRM a proč je pro podnik důležitý 9
1.1 Výhody CRM pro zákazníka 10
1.2 Definice CRM 10
1.3 Architektura CRM 10
1.3.1 Operativní část 11
1.3.2 Analytická část 12
1.4 Měření přínosu zavedení CRM 12
1.5 Strategie CRM 12
2 Zákazník 14
2.1 Vztahy se zákazníky 14
2.2 Dělení zákazníků 15
2.2.1 Zákazníci orientovaní na cenu produktu či služby 15
2.2.2 Zákazníci s určitým omezením 15
2.2.3 Emocionálně vázaní zákazníci 15
3 Určení životní hodnoty zákazníka pro podnik 16
3.1 Podle společnosti SAP 16
3.1.1 Skupina hodnoty produktu 16
3.1.2 Skupina hodnoty procesu 16
3.1.3 Skupina hodnoty vztahu 16
3.2 Podle Rusta 17
3.3 Podle Bruhna 17
3.4 Metody LTV 17
4 Určení spokojenosti zákazníka 19
4.1 Metody pro měření spokojenosti 19
5 Konkurence 21
5.1 Druhy konkurence a CRM 21
5.1.1 Konkurence v oblasti volných financí na nákup 21
5.1.2 Konkurence v oblasti řešení problémů 21
5.1.3 Konkurence v oblasti image 21
5.1.4 Konkurence v oblasti zboží a služeb 21
5.1.5 Konkurence v oblasti způsobu prodeje 21

6 České dráhy a.s. 23
6.1 Národní železniční dopravce 23
6.2 Připomenutí minulosti 23
6.3 Současnost 24
6.4 Zákaznický personál (ZAP) 27
7 Konkurenční dopravci 29
7.1 RegioJet 29
7.2 LEO Express 31
7.3 GW Train Regio a.s. 32
7.4 Arriva 32
7.5 ČSAD 33
7.6 Student Agency 33
8 Analýza konkurenčního postavení Českých drah a.s. 35
9 Návrhy na posílení konkurenceschopnosti ČD a.s. 45
9.1 Inovace prostřednictvím jízdních řádů 45
9.2 Zřízení směnárny ve stanici Plzeň hl. n. 50
10 Závěr 54
11 Seznam obrázků: 56
12 Seznam symbolů a zkratek: 57
13 Seznam použité literatury 59
14 Seznam příloh 62

Úvod

Bakalářská práce a její úspěšná obhajoba je jednou z podmínek pro zdárné ukončení studia na bakalářském stupni vysoké školy. Student by měl v této práci dokázat, že si osvojil učivo a danou metodiku a že je schopen teoretické poznatky aplikovat na konkrétním příkladu. Bakalářská práce také ukazuje, že student umí samostatně čerpat z internetových, monografických a jiných zdrojů.

Téma této práce zní „Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“ a bylo autorkou vybráno záměrně, protože se v současnosti jeví jako velmi aktuální i pro podnik ke kterému má nejblíže. Tímto podnikem, jsou České dráhy a.s., ve kterém autorka pracuje již 29 let a jeho problematiku zná velmi dobře.

V současné situaci, v níž se ČD a.s. nachází, se jeví nesmírně důležité udržovat a utužovat vztahy se zákazníky na kvalitativně vyšší úrovni, protože na dobrých a korektních vztazích závisí i další osud Českých drah a hlavně jeho ekonomická stabilita. Současnou situací je míněn fakt, že na dopravní trh vstupují nové subjekty a již stávající soukromí dopravci se stále rozvíjí. Tuto skutečnost je národní dopravce nucen vzít v úvahu a adekvátně na ni odpovědět tím, že bude rozvíjet a prohlubovat již stávající vztahy se zákazníky, jakož i navazovat vztahy nové.

Základem této bakalářské práce je identifikace silných a slabých míst národního dopravce za pomoci dotazníkového šetření a následné navržení opatření pro posílení vazeb mezi ČD a.s. a zákazníky. Celá práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části, která se skládá z pěti kapitol, je řízení zákaznických vztahů zpracováno na základě odborné literatury. Druhá část je zpracována na základě praktických zkušeností autorky. Tato část je rozdělena do čtyř kapitol, z nichž kapitola šestá představuje národního železničního dopravce České dráhy a.s., jak z pohledu nedávné minulosti, tak i ze současnosti. Následující sedmá kapitola představuje konkurenty Českých drah. V osmé kapitole je provedena analýza Českých drah z pohledu zákazníků a následné vyhodnocení silných a slabých stránek podniku na základě dotazníkového šetření. Poslední devátá kapitola se zabývá návrhy na inovace, které by měly přispět k lepší konkurenceschopnosti Českých drah a.s. a jejich ekonomickými i dalšími přínosy pro tento podnik.

Cílem této bakalářské práce je nalezení takových opatření, která by posílila image Českých drah a byla pro podnik přínosem i po ekonomické stránce.

Dílčím cílem této práce je za pomoci dotazníkového šetření zjistit spokojenost zákazníků se současným stavem. Dále zjistit jestli České dráhy jsou schopny obstát v porovnání s konkurencí a zda budou do budoucna konkurenceschopné.

1 Co znamená CRM a proč je pro podnik důležitý

Customer Relationship Management (dále jen CRM), je řízení vztahů se zákazníky. Tyto vztahy jsou klíčové pro prosperitu podniku. Toto se týká jak podniků, které nabízejí služby, tak i podniků výrobních. Jsou to právě zákazníci, kteří za služby či výrobky platí, avšak ne všichni jsou pro podnik stejně důležití. Je nutné diferencovat vztahy k jednotlivým zákazníkům. Nicméně, i když se budeme obzvláště pečlivě starat o zákazníky řekněme stálé a pro podnik významné, tak ani zákazník, jehož nákup je víceméně náhodný, nesmí nabýt dojmu, že je pro podnik něco míň, protože nikdy nevíme, kdy se z příležitostného zákazníka stane zákazník stálý. Každý podnik se v tržním hospodářství musí účastnit boje o zákazníka, proto je nutné každého nového zákazníka upoutat a získat si jeho pozornost na svoji stranu. V současné době je velmi složité motivovat zákazníka k nákupu služeb či výrobků od určitého podniku. Nejdůležitějšími faktory, kterými lze pozornost zákazníka získat, jsou cena, kvalita nabízeného produktu a dobré jméno podniku. Největší uplatnění CRM nachází v oblastech obchodu, finančním sektoru, telekomunikacích a energetice.

„CRM je třeba chápat jako prohloubení podstaty principů marketingu, nikoli jako zavedení nového principu, případně „samospasitelného“ software“ (Tomek, Vávrová, 2009, s. 6)

Řízení vztahů se zákazníkem vyžaduje, aby informace o jednotlivých zákaznících byly shromažďovány do jednotné databáze, což umožní podniku lépe poznat potřeby zákazníka. Pro podnik je životně důležité znát tyto potřeby, aby mohl lépe reagovat a ve větší míře potom uspokojovat své zákazníky. Podniky do vztahů se zákazníky vstupují cíleně, vyhledávají stále nové potencionální zákazníky, které se snaží oslovit a pomocí různých obchodních kanálů je naklonit na svoji stranu. Na rozdíl od podniku se zákazník většinou pouze snaží o uspokojování vlastních potřeb. (Tomek, Vávrová, 2009)

Koncepce CRM je založená na *one-to-one* marketingu, což znamená důsledný vztah mezi zákazníkem a jeho dodavatelem, navíc je rozšířená o propojení marketingu, obchodu a služeb s ohledem na životní cyklus zákazníka. CRM se snaží vytvářet takové vztahy mezi zákazníkem a podnikem, aby byl oboustranný vztah co nejvíce výhodný pro obě zúčastněné strany. (Hommerová, 2012)

1.1 Výhody CRM pro zákazníka

Výhody této koncepce jsou zřejmé. Zákazníkovi přináší koncepce CRM větší péči ze strany podniků. Mimo konečný produkt dostává zákazník i přidanou hodnotu ve formě různých benefitů. Stále větší propojení podniku se zákazníkem přináší zákazníkovi takové služby, které co nejvíce vyhovují jeho potřebám. Implementace CRM do podniku přináší zákazníkovi lepší, rychlejší a efektivnější komunikaci a řešení vlastních potřeb, neboť nemusí například každému pracovníkovi zvlášť pracně vysvětlovat svoje požadavky na požadovanou službu, ale prostřednictvím komunikačních sítí již zaměstnanec, ke kterému zákazník přichází, zná jeho požadavky.

1.2 Definice CRM

„Koncepce CRM je založena na důsledné orientaci na zákazníka integruje k tomuto cíli podnikové procesy. CRM vyžaduje synchronizaci komunikačních kanálů a koordinaci informačních kanálů“ (Tomek, Vávrová, 2009, s. 6)

„CRM je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznicky orientovanou podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů. Cílem je lepší porozumění potřebám zákazníků a kvalitnější reakce na ně. Pročež je nutné sdílení informací o zákaznících přes všechny obchodní kanály“ (Hommerová, 2012, s. 15)

Řízení vztahů se zákazníky má být tudíž součástí podnikatelské strategie, která je zaměřená přímo na zákazníka. Cílem CRM je vytvořit silný vztah mezi zákazníkem a podnikem, který bude dlouhodobý a stabilní. Podniky by měly porozumět zákazníkům a zajistit si jejich loajálnost tím, že se budou snažit najít a použít všechny dostupné prostředky, kterými uspokojí zákazníkovu potřebu.

1.3 Architektura CRM

K tomu, aby byl podnik schopný implementovat do své strategie CRM, musí své zákazníky dobře znát, rozlišovat rozdíly mezi nimi, musí se svými zákazníky navázat pouto. Pomocí např. internetu, různých soutěží nebo diskuzí vtáhnout zákazníka do dialogu a vzbudit v něm zájem. Takový podnik by měl svoje služby nebo produkty směřovat k pokud možno co největšímu uspokojení zákazníka a jeho osobních potřeb. Základní členění architektury CRM je rozděleno na dvě části, a to část operativní a analytickou. (Hommerová, 2012)

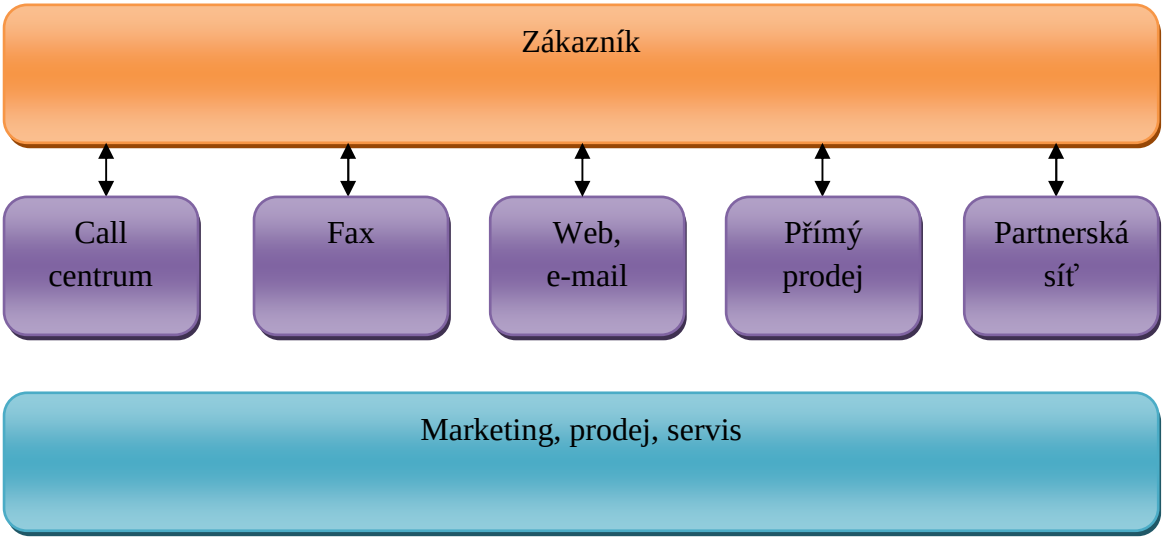
1.3.1 Operativní část

Tato část CRM je určená k navázání, udržení a rozvoji komunikace mezi zákazníkem a podnikem. Do operativní části patří (Hommerová, 2012):

- podpůrné aplikace tzv. Back Office jsou již existující aplikace např. ekonomické (objednávky, účetnictví, reklamace), logistické (doprava, nákup), personalistické apod. Řadíme mezi ně i aplikace: SCM (Supply Chain Management), což jsou aplikace, které umožňují propojení dodavatele, výrobce, distributora, prodejce a zákazníka, dále ERP (Enterprise Ressource Planning), což je informační systém, který napomáhá k zlepšení plánování výroby a nákladů a další již stávající aplikace.
- aplikace ke komunikaci se zákazníkem tzv. Front Office, což jsou prostředky, které podporují komunikaci např. aplikace pro call centra, aplikace „chytrých“ mobilních telefonů, fax, aplikace, které podporují služby zákazníkům i přímý prodej aj. Jsou to ty aplikace, které spolupracují s aplikacemi SCM, ERP a dalšími aplikacemi z části podpůrných aplikací.

Obě části CRM systému musí spolupracovat, jinak nebude CRM úspěšné. Nepřesná či neplná data by vedla k chybné analýze, z níž by vyšla operativní CRM a nepřinesla by tak očekávané výsledky a požadovanou efektivitu.

Obrázek č. 1: Operativní CRM

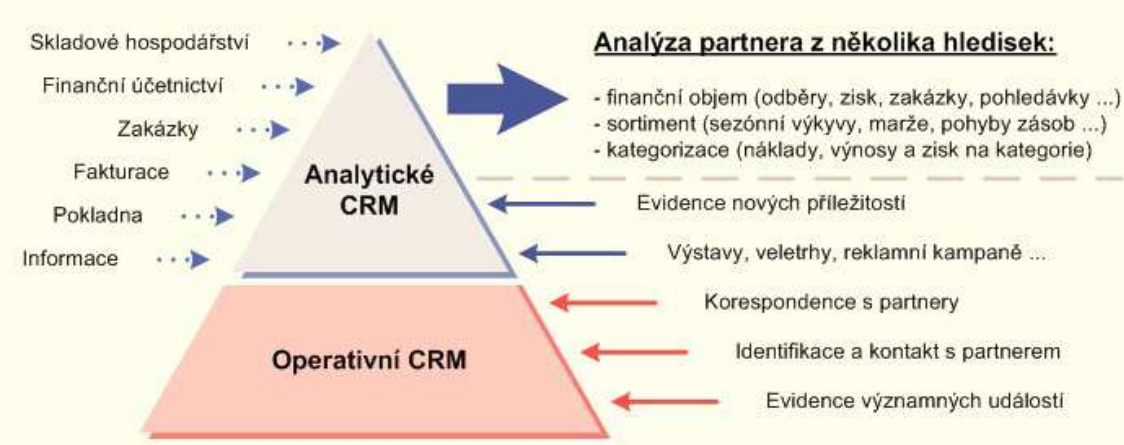


Zdroj: Hommerová, 2012, s. 17

1.3.2 Analytická část

V této části dochází k analýze veškerých dat a využití datových skladů. V působnosti analytické části je např. vyhodnocování a usměrňování marketingových kampaní, rozdělení zákazníků podle jejich zákaznických potřeb, vyhledávání dalších možných prodejních kanálů, dosažení navýšení objemu objednávky zákazníka, analýzy chování zákazníků. Analytická část slouží zaměstnancům k vytváření různých zákaznických strategií nejen podle potřeb zákazníků, ale i podle jejich přínosu pro podnik. (Hommerová, 2012)

Obrázek č. 2: Dvě úrovně vedení záznamů v modulu CRM



Zdroj: Centrum pro Výzkum Informačních Systémů, 2015

1.4 Měření přínosu zavedení CRM

Měření efektivity CRM v podniku je poměrně snadné, jelikož potřebná data jsou snadno dostupná. Známe celkový počet již uzavřených kontraktů, počet zákazníků s opakujícími se nákupy, počet nových zákazníků, množství kontaktů vedoucí k uzavření obchodu nebo služby a celkovou spokojenost zákazníků jak s produkty, tak i s přístupem podniku k zákazníkovi a další. (Hommerová, 2012)

1.5 Strategie CRM

Na určení strategie CRM je nutné dodržet šest hlavních zásad (Wessling, 2002):

- Průběh vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu.
- Je nutné provést přesnou analýzu situace, ve které se podnik nachází.

- Na zpracování strategických projektů se musí podílet vrcholový management podniku.
- Metodika, kterou má být strategie CRM vypracovaná, nesmí být příliš složitá.
- Strategie CRM se musí co nejvíce odlišovat od strategií konkurenčních podniků v dané oblasti.
- Strategie CRM musí být proveditelná, proto je vhodné do strategických projektů CRM zahrnout i kompetence.

Vhodná metoda pro strategické plánování je SWOT analýza. Základem pro tuto analýzu je výchozí pozice podniku. Ve SWOT analýze jsou formulovány silné a slabé stránky podniku z hlediska strategie CRM. V této analýze jsou prozkoumávány příležitosti a hrozby podniku s cílem využít příležitostí a eliminovat hrozby. Vnitřní vlivy jsou představovány silnými a slabými stránkami a vnější vlivy představují příležitosti a hrozby. (Wessling, 2002)

2 Zákazník

Zákazník je člověk, jenž se snaží uspokojovat svoje potřeby a svá přání, a na to je ochoten vynaložit svoje finanční prostředky a úsilí. Proto by mělo být cílem každého podniku upoutat pozornost zákazníka všemi dostupnými prostředky a přesvědčit jej, že právě jeho produkt či služba jsou pro něj to nejlepší. Zákazníkem je jednotlivec (v případě ČD a.s. jednotlivý cestující), skupiny (např. školy, sportovní oddíly) nebo podniky (např. při přepravě ČD kurýrů).

2.1 Vztahy se zákazníky

Pro podniky je důležité udržení pevného vztahu se zákazníky, a to dlouhodobě. Spokojený zákazník přispívá k lepší prosperitě podniku a k vyššímu podílu na trhu. S výhledem do budoucna lze předpokládat, že zákazníkova spokojenost povede i k větším objemům nákupů. Silná pozice podniku na trhu snižuje ohrožení podniku konkurencí a ztěžuje vstup dalších firem do odvětví. Dobrá pověst podniku a spokojenost jeho zákazníků přitahuje zákazníky nové. K udržení a posílení spokojenosti zákazníka může podnik použít i cross-selling, kdy k určitému produktu je možné nabídnout i produkt související, v případě Českých drah a.s. např. slevovou IN kartu s Rail plus, která cestování značně zlevní. Podnik za to získá osobní údaje zákazníka včetně kontaktu, ale také vzhledem k získané slevě i potencionálního cestujícího, který služby s ohledem na získanou výhodu bude dále a ve větší míře využívat. Je nutné vyvarovat se negativního hodnocení zákazníků, neboť nespokojení zákazníci své špatné zkušenosti s podnikem šíří dál v celém svém okolí a někdy se jejich nespokojenost rozšíří prostřednictvím sdělovacích prostředků i do celé společnosti. Příkladem může být nedávná společná akce Lidlu a ČD a.s., kdy nesprávná informace na internetových stránkách Lidlu o tom, že poukázky na přepravu, které zákazníci Lidlu koupili v tomto řetězci za sníženou cenu (na základě nákupu v obchodě) lze vyměnit na pokladnách ČD za jízdenky, dle autorky této práce hrubým způsobem poškodila jméno národního dopravce, protože cestující si na základě této chybné informace nevyměnili své poukázky na eShopu ČD, jak bylo určeno Českými drahami, ale výměnu požadovali na pokladnách, kde to nebylo možné provést. Ukázka chybné informace je uvedena v příloze A. Cestujícím se tímto cestování značně zkomplikovalo a některým i přímo znemožnilo. S ohledem na míru spokojenosti zákazníka je také nutné mít na paměti, že zhruba 75% zákazníků informuje své okolí o změně svého dodavatele a také to, že

náklady vynaložené na získání nového zákazníka většinou převyšují náklady na péči o zákazníka, kterého již podnik získal dříve. (Lehtinen, 2007)

2.2 Dělení zákazníků

Zákazníci se orientují podle různých hledisek, a to co je důležité pro jednoho, nemusí být důležité pro druhého. Na základě různé síly vztahu mezi zákazníkem a podnikem můžeme tedy rozdělovat zákazníky do tří hlavních skupin. (Lehtinen, 2007)

2.2.1 Zákazníci orientovaní na cenu produktu či služby

U těchto zákazníků převažují rozumové důvody k nákupu, zákazníci si zjišťují, kalkulují a hledají produkty či služby, které jsou v poměru výdaje za službu a toho co získají, co nejvýhodnější. Nejdůležitějším prvkem ve vztahu je cena produktu nebo služby.

2.2.2 Zákazníci s určitým omezením

U takových to zákazníků je nejdůležitějším faktorem určitý druh omezení, jako je překážka ve změně dodavatele, což představuje například nedůvěra v nové a ještě nezavedené firmy nebo zákazníci nemají jinou možnost (musí se dostat do zaměstnání a vlak tam nejezdí v dobu, kterou potřebují, jsou nuceni tudíž využít jiného dopravce), dalším aspektem může být i zákaznická pasivita, která může v konečném důsledku způsobit omezení (přílišná pohodlnost hledat jiného dodavatele a zařizovat potřebné písemnosti).

2.2.3 Emocionálně vázaní zákazníci

U těchto zákazníků hraje roli určitá citová angažovanost. Cítí se ve vztahu s dodavatelem dobře, mají pocit, že jsou respektováni a personálem uznáváni, mohou být i vázáni přátelstvím (znají dobře svého dodavatele a skvěle spolu vychází, nebo můžou mít obavu, že když od něho odejdou, přijdou o jeho přátelství). Další možností je přesvědčení, že od svého dodavatele vždy dostanou nadstandardní služby, případně se jedná o dlouhodobou spolupráci, nebo zákazník u svého dodavatele nabyl dojmu, že je pro něho dodavatel natolik výhodný, že není žádoucí jej měnit.

3 Určení životní hodnoty zákazníka pro podnik

Životní hodnota zákazníka (Customer Life-time Value, CLTV nebo zkráceně LTV) je průměrná hodnota tržeb, kterou podnik získá od zákazníka z určitého vzorku zákazníků za čas, jež obvykle tento vzorek zákazníků setrvává u dodavatele. Na základě takto získaných hodnot se podnik rozhodne, zda použije nějaký nástroj, aby si tyto zákazníky udržel. Pro tento výpočet je bezpodmínečně nutné mít dostatek informací o zákaznících a o tom, jak se v minulosti chovali, případně jaká byla jejich reakce na určitý již dříve použitý nástroj.

3.1 Podle společnosti SAP

Tato společnost míní, že podle toho, jak vnímá zákazník hodnoty vlastního vztahu se svým dodavatelem, je lze zařadit do tří skupin (Hommerová, 2012)

3.1.1 Skupina hodnoty produktu

Klasický vztah zákazníka, jenž uspokojuje své potřeby, a dodavatele, který mu potřebný produkt či službu dodává. Svoji nezastupitelnou roli má v současnosti ten fakt, že zákazník si může svoji potřebu uspokojit svým vlastním sestavením nebo přímo výrobkem vyrobeným na zakázku přesně podle osobních potřeb.

3.1.2 Skupina hodnoty procesu

Tyto hodnoty vznikají při jednotlivých nákupech a zvyšují se při nákupech opakovaných. Zákazník požaduje po svém dodavateli maximální otevřenost, korektní přístup k řešení jeho požadavků, úplné informace o nákupu, rychlé řešení a včasné dodání produktu či služby.

3.1.3 Skupina hodnoty vztahu

Tento vztah vzniká při komunikaci zákazník-dodavatel v době, kdy je již vztah navázán a rozvíjen. Zákazník vnímá přístup dodavatele jako otevřený a vždy připravený řešit případné problémy či reklamace, od dodavatele přijímá informace a nápady na různá zlepšení, i když zrovna nenakupuje.

„Základem komplexního pojetí řízení vztahů se zákazníky je důkladné pochopení a porozumění hodnototvornému procesu zákazníka, tedy procesu, v němž si zákazník vytváří svou vlastní hodnotu jak pro sebe, tak pro podnik“ (Hommerová, 2012, s. 26).

3.2 Podle Rusta

Tato teorie definuje hodnotu zákazníka, jako diskontovanou celoživotní hodnotu zákaznické základny podniku a říká, že pro podnik je důležité znát a předpovídat ty veličiny, které se významnou měrou podílejí přímo na výpočtu, jako jsou (Hommerová, 2012):

- Diskontní sazba – se zvyšující se diskontní sazbou se snižuje životní hodnota zákazníka
- Časový interval – při nesprávném nastavení časového úseku, můžeme dojít ke špatným hodnotám doby, po kterou vztah trvá
- Náklady vynaložené na udržení zákazníka – když se zvyšují, potom se snižuje celková LTV
- Náklady vynaložené na marketing – problematické vzhledem k tomu, že náklady jsou brané jako celek, a je těžké například určit náklady na životní hodnotu zákazníka při hromadném rozesílání korespondence
- Rostoucí příjmy a klesající náklady – tyto faktory berou v úvahu vztahy, které dlouhodobě přetrvávají a ve výpočtech LTV se odráží pozitivně
- Cross-selling a up-selling – prodej návazných produktů nebo prodej lepšího produktu, jejichž výsledkem v obou případech má být zvýšení prodeje

3.3 Podle Bruhna

Podle této teorie je nutné rozlišovat mezi mírou hodnoty vztahu a časovým rozměrem. Tyto veličiny můžeme aplikovat jak ve vztahu k minulosti, tak i k budoucnosti. Bruhn uvádí tři způsoby, kterými lze vyjádřit zákaznickou hodnotu (Hommerová, 2012)

- výpočetními algoritmy
- podle toho o jakou součást zákaznické hodnoty se jedná
- podle časového úseku, který zvažujeme

3.4 Metody LTV

Nejrozšířenější metodou, která se na hodnocení vztahů se zákazníky používá, je analýza ABC, metoda bodového hodnocení, zákaznická portfolia, víceúrovňové hodnocení a další. Základním prvkem ABC analýzy je obrat, dále potom náklady, investice a rizika

pro podnik. Je důležité mít všechny dostupné poznatky o životním cyklu zákazníka, jelikož i ze začátku ztrátový zákazník se může během určitého časového úseku změnit na zákazníka profitabilního. Tato analýza vlastně potvrzuje pravidlo 80-20, kdy 20% zákazníků nám tvoří 80% zisku podniku. (Hommerová, 2012)

4 Určení spokojenosti zákazníka

Nejdůležitějším pro podnik i samotného zákazníka je jeho maximální spokojenost. Pro podnik je navíc důležité zajistit si zákazníkovu loajalitu a věrnost. Spokojenosti zákazníka lze docílit např. snížením ceny, což ale věrnost zákazníka nezaručí. Zákazníkovu věrnost, si můžeme zajistit tím, že např. vydáme kartu, se kterou může zákazník na určité obměňované produkty slevu získat, nebo prostřednictvím které dosáhne na nějaký bonus (odměnu za věrnost), tímto si zákazníkovu věrnost získáme snáze.

„Spokojenost zákazníka je determinována názorem zákazníka na míru, v níž obchodní případ splnil jeho potřeby a očekávání“ (Hommerová, 2012, s. 42)

4.1 Metody pro měření spokojenosti

Nejčastěji využívanou metodou pro měření spokojenosti zákazníka je KANO model. Tento model rozlišuje tři skupiny výrobků či služeb, které zákazníci požadují (Hommerová, 2012):

- povinné - splnění těchto požadavků považuje zákazník za samozřejmost a nijak to tento výrobek nezvýhodňuje, naproti tomu nedodržení těchto požadavků působí na zákazníka značně negativně.
- jednorozměrové - tyto požadavky v případě splnění jsou zákazníkem chápány pozitivně a vedou ke spokojenosti zákazníka.
- atraktivní - splnění těchto požadavků působí na zákazníka nejvíce a vede k velké spokojenosti, naproti tomu nesplnění těchto požadavků nemá na zákazníka téměř žádný negativní dopad.

Pro podnik je klíčové, aby byl zákazník spokojený, a proto je nutné neustále zjišťovat stav spokojenosti zákazníků. Zákazník, který je s podnikem velmi spokojený, vytváří příznivý obraz podniku ve svém okolí, kupuje větší množství různých výrobků tohoto podniku, je věrný a nehledí tolik na cenu produktu. I když konkurence nabízí o něco levnější podobný produkt, tak protože jeho spokojenost s původním podnikem je velká, zůstává mu loajální a tolik „neexperimentuje“ s jinými značkami.

Z následujícího obrázku je patrné, že je nutná různá rychlost v jednání podniku, podle toho v jakém kvadrantu se spokojenost zákazníka nachází. V případě silně vázaných zákazníků na podnik, je i nízká potřeba podniku cokoliv ve svém jednání měnit. Opačně

je tomu v kvadrantu III. a IV., kdy už podnik naopak musí reagovat rychle, protože hrozí riziko odklonění zákazníků od podniku.

Obrázek č. 3: Zákaznické segmenty podle spokojenosti a loajality zákazníků

III.	**I.**
-nízká spokojenost zákazníků -ohrožená zákaznická loajalita -podnik musí rychle jednat, aby zákazníky neztratil	-spokojení a zavázaní zákazníci -zákazníci loajální k podniku -podnik má malou potřebu cokoliv měnit
-silně nespokojení zákazníci -velké riziko ztráty zákazníků -podnik musí velmi rychle jednat a starat se primárně o zákaznickou spokojenost	-příležitost pro zavázání zákazníků -doba vhodná k realizaci těch opatření, která povedou k vyšší spokojenosti zákazníků a k tomu, aby si podnik si klientelu udržel
IV.	**II.**

Zdroj: Hommerová, 2012; vlastní zpracování

Loajalitu zákazníků si musí podnik získat svým postojem k zákazníkům, snahou vyjít zákazníkovi vstříc, uspokojit jeho potřeby tak, aby se zákazník emocionálně semkl s podnikem nebo značkou. (Hommerová, 2012)

- Loajalita prostorová - zákazník má ke značce či podniku nějaký kladný vztah, je to jeho tzv. „srdeční záležitost“.
- Loajalita behaviorální - zákazník u značky trvale zůstává, preferuje ji a opakovaně ji při nákupech vyhledává.

5 Konkurence

„Tržní konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem. Chce realizovat své ekonomické zájmy.“ (Macáková, 2010, s. 39)

5.1 Druhy konkurence a CRM

Analýza druhů konkurence vzhledem k CRM přináší odpovědi na to, jaké aspekty jsou pro zákazníka určující k porovnání svých představ se skutečností. (Wessling, 2002)

5.1.1 Konkurence v oblasti volných financí na nákup

Do této oblasti se řadí ty podniky, které nabízí různé služby nebo produkty a soupeří mezi sebou o volné finanční prostředky zákazníků, přičemž výsledný efekt je značnou měrou ovlivněn tím, co zákazník upřednostňuje.

5.1.2 Konkurence v oblasti řešení problémů

Do této skupiny patří navzájem si konkurující podniky, které se zabývají řešením problémů zákazníků. Pokud podnik má vybudované silné vazby za pomoci CRM se svými zákazníky, tím lépe jim bude umět pomoci. Jestliže takovýto podnik důsledně používá CRM, potom z těchto vazeb může dlouhodobě profitovat.

5.1.3 Konkurence v oblasti image

Tuto skupinu tvoří podniky, které se snaží nabídnout zákazníkovi produkt či službu se shodnou nebo podobnou image. Obraz, který vytvářejí k danému produktu nebo službě, může být buď na vysoké, nebo marginální úrovni. Podle úrovně image je nutné upravit metodiku CRM.

5.1.4 Konkurence v oblasti zboží a služeb

Do této oblasti patří podniky, které nabízejí své výrobky a služby se srovnatelnou hodnotou. Vzhledem k tomu, že většinou v této skupině nelze dosáhnout výhod nad konkurencí pomocí samotných produktů, je CRM cestou jak získat konkurenční výhodu.

5.1.5 Konkurence v oblasti způsobu prodeje

V této oblasti si navzájem konkurují podniky, které používají podobné prodejní nástroje, např. používají podobné obchodní a komunikační kanály, mají shodný rozsah možnosti plateb nebo poskytují na shodné úrovni doplňkové služby. Podnik, který

využívá CRM, získává nemalou konkurenční výhodu, protože CRM spojuje všechny tyto prvky.

Úspěšný podnik musí být schopen obstát na trhu jak svými produkty, tak i svým vztahem k zákazníkům. Podnik je konkurenceschopný, jestliže si vytvoří nějakou konkurenční výhodu. Podnik, který se pohybuje na určitém trhu, musí bezpodmínečně znát ostatní podniky, jež se snaží na stejném trhu prosadit.

Proto, aby podnik získal určitou konkurenční výhodu, je nezbytné nejen znát svoji konkurenci, ale také znát vlastní podnik. Lépe řečeno podnik musí vědět, čím se od ostatních podniků v odvětví odlišuje, znát svoje slabé i silné stránky. Je nutné, aby podnik nabídl zákazníkovi produkt nebo službu v takové kvalitě, která ho bude odlišovat od již stávajících podniků na trhu. Podnik musí také znát konkurenční ceny.

Nejčastěji se jako konkurenční výhody uvádějí nižší ceny, rychlá reakce na poptávaný produkt, rychlé vyřízení požadavku, věrnostní programy nebo dárky, skvělé reference nebo získaná ocenění.

Dalším předpokladem k tomu, aby byl podnik konkurenceschopný, je starost a zájem podniku o vzdělanost svých zaměstnanců. Podnik tím, že vytvoří příznivé prostředí pro další rozšiřování kvalifikace svým zaměstnancům, zvýší i hodnotu svého podniku jako celku. Vzdělaný, kvalifikovaný a správně motivovaný zaměstnanec bývá k podniku loajálnější. Takovýto zaměstnanec představuje pro podnik opravdový přínos, ale takovýto podnik je i přínosem pro samotného zaměstnance. Další možností pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku je zlepšování vztahů se zaměstnanci, protože v napjatém prostředí nemůže zaměstnanec odvést opravdu kvalitní výkon Pokud však zaměstnanec cítí zájem zaměstnavatele o svoji osobu, potom se jeho pracovní výkon zvyšuje a ochota odvést nadstandardní výkon stoupá.

6 České dráhy a.s.

V této části bakalářské práce se autorka zabývá národním železničním dopravcem a jeho konkurenty, ať již na železnici, tak i v oblasti autobusové dopravy. Na základě analýzy konkurenčního prostředí se autorka této práce pokusila odhalit slabá i silná místa Českých drah a.s. a poté navrhnout některá dílčí řešení, která by národnímu dopravci mohla pomoci zejména ve zlepšení image, ale zároveň by měla přinést Českým drahám i finanční prospěch.

6.1 Národní železniční dopravce

Společnost České dráhy a.s. je národním železničním dopravcem České republiky. Působnost této společnosti pokrývá velkou oblast služeb jak ve vnitrostátní, tak i v mezinárodní železniční přepravě osob a zboží. Nicméně jako ve všech podnicích i tady je co zlepšovat, dalo by se říci, že čím větší podnik, tím více možností ke zdokonalení.

6.2 Připomenutí minulosti

Často slýcháme a v současnosti stále častěji, že v minulosti bylo lépe. Dobře, tak se na tuto problematiku podívejme. Samozřejmě je pravda, že v minulosti (za styčný bod vezmeme například roky 1986-1988) byla cena vnitrostátní přepravy nízká, tato skutečnost vycházela z faktu, že veškeré ztráty se hradily ze státního rozpočtu. Stát nařizoval, kolik za jízdné cestující zaplatí, určoval zboží, které se bude převážet po železnici a také to celkově dotoval. Potom jednoduše mohla dělnická týdenní jízdenka z Plzně do Rokycan stát 14 Kčs nebo jízdenka na rychlík do druhé třídy z Plzně do Ostravy 75 Kčs. Již nikdo z cestujících neviděl, že vlastně všechny zbylé náklady hradí ze svých daní. Zákazníci pouze viděli, že cestování je takříkajíc „za hubičku“. Pokud se týká cen jízdného, tak bylo pro zákazníky všechno „levné“, díky tomu přepravovaných cestujících bylo velké množství. Vlaky osobní i rychlíkové jezdily téměř plné, některé sice ne zcela, ale některé byly tak přeplněné, že byl skoro zázrak se tam dostat. Vlaky přepravovaly tzv. spěšniny za směšné ceny a přepravovaly se i takové spěšniny, jako třeba kajaky. CRM tehdy téměř neexistovalo, vztahy se zákazníky byly opomíjeny. Jakési „databáze“ sice existovaly, ale nebyly to databáze, jak je známe ze současnosti, jelikož počítačová éra byla ještě v „plenkách“. Nicméně i když existoval jakýsi registr zákazníků, byl zcela nevyužitý. V této době cestující chápali železniční dopravu jako levný dopravní prostředek, byť spokojení s ní nebyli. Častá zpoždění si jistě každý

pamatuje, a když napadl sníh, tak se vlaky téměř zastavily. Co se týká služeb pro zákazníky v oblasti čistoty vozidel, nádražních hal, toalet atd. tak o tom se ani vyjadřovat slušně nelze. Tato část byla zcela opomíjena. Zákaznický personál byl pod takovým tlakem velkého množství přepravovaných lidí, že na něm bylo znát hlavně únavu, ale nikoliv však zájem o zákazníky. Je nutné připomenout, že jedna osobní pokladna odbavila v rámci jedné dvanáctihodinové směny okolo 1200 zákazníků a ve dnech dopravních špiček až 1800 (údaje dle autorčiných zkušeností). Tento vysoký počet cestujících měl za následek neosobní a mnohdy přezíravý přístup zákaznického personálu, který k dobrému jménu tehdy Československých státních drah nepřispíval.

6.3 Současnost

České dráhy, jak je známe ze současnosti, prošly velkými změnami. Bohužel ne všechny se dají označit za podařené. Momentální stav ČD a.s. je, že byť se jedná o akciovou společnost, je tato společnost vlastněna 100%, státem (České dráhy, a.s., 2014). To by nebylo nic zlého, ostatně všechny okolní státy mají nějakého svého železničního národního dopravce, je ovšem nutno, aby se tento dopravce choval jako správný hospodář. Od roku 2003, kdy se rozdělily České státní dráhy na ČD a.s., SŽDC (Správa železniční dopravní cesty, což je státní organizace, a Drážní inspekci, prošly ČD a.s. již řadou reorganizací. Poslední změnou je od 1. 10. 2014 vznik organizační složky Zákaznický personál (ZAP). Cílem ČD a.s. je stát se zákaznicky orientovanou, konkurenceschopnou a hlavně ziskovou společností. Zájmem ČD a.s. je udržet si svoji pevnou pozici na železničním trhu. Strategické cíle ČD a.s. jsou řazeny do čtyř oblastí. (České dráhy, a.s., 2015)

1) Orientace na zákazníka – např. optimalizace prodejních kanálů a cen, zlepšování a pružná reakce na potřeby zákazníka v oblasti nabízených služeb, investice do modernizace především v oblasti vozového parku a další
2) Stabilita podniku – např. dokončení restrukturalizace
3) Governance – posílení významu řízení rizik, důsledné dodržování zásad manažerského řízení
4) Integrace - dodržování maximální součinnosti v celé společnosti

České dráhy se v současné době snaží zlepšovat cestování svým zákazníků neustálým vylepšováním zejména eShopu, na kterém si cestující mohou zakoupit jízdenku, aniž by

museli do pokladen ČD. V případě zakoupení jízdenky na eShop ČD jsou místenky na vlaky řady Pendolino zdarma (v úseku bez povinné rezervace). I když není v úseku např. Cheb - Plzeň hl. n. rezervace v druhé třídě povinná, přesto je příjemné mít zajištěné místo, které si má možnost cestující sám vybrat a třeba si i určit, zda chce cestovat ve směru jízdy, u stolečku, nebo se spokojí se samostatným místem, které mu ale umožňuje sklopit si desku ze sedačky před sebou a vytvořit si tak prostor, kam může umístit třeba notebook, aby mohl nerušeně pracovat. Dále se snaží ČD o zlepšování úrovně cestování modernizací vlaků a zlepšováním a rozšiřováním služeb. Kupříkladu již zmíněné Pendolino je po celé trati pokryto signálem pro připojení k internetu, u každého místa je elektrická zásuvka, zdarma dostane každý cestující vodu v 0,5l láhvi, taktéž zdarma jsou tištěná periodika dle aktuálního výběru, a to většinou 3-4 druhy denního tisku. Zvlášť pamatováno je na cestující, kteří nechtějí být během cesty rušeni vyzváněním mobilních telefonů. Pro ty je určen tzv. Tichý oddíl. Ve vlaku je i řazen vůz kde jsou vyhrazena místa pro cestující s dětmi, kde je u označených stolků i stolní hra Elfíkova cesta pro zabavení malých cestujících (Elfík je maskotem ČD a.s., který slouží k přiblížení železnice dětem, proto dopravce vydává i časopis „Můj vláček“, omalovánky a dětské jízdenky s tímto maskotem, ukázka časopisu uvedena v příloze B). V Pendolinu je samozřejmostí bezbariérový vchod pro vozíčkáře, jakož i bistrovůz, v němž si lze dát nějaký pokrm nebo si tento pokrm objednat přes online palubní terminál přímo na svém místě a nechat si jej donést. Vlakem také prochází palubní personál s minibarem s nabídkou kávy, čaje a lehkého občerstvení. Cestování tímto vlakem je plynulé a není ani k poznání, že vlak přejíždí výhybky. Všechny potřebné informace o jízdě vlaku dostává cestující rozhlasem a některé další je možné zjistit přes online palubní terminál (např. momentální rychlost vlaku). Mnohým cestujícím může značně zpříjemnit a zkrátit dobu cestování od prosince 2014 Pendolino zavedené na trati Praha - Košice nebo lépe upravená jízdní doba Pendolina ze stanice Cheb do stanice Ostrava hlavní nádraží. Nevýhodou tohoto vlaku (podle autorky této práce) je malá možnost přepravy cestujících s kolem, jelikož na celý vlak jsou k dispozici pouze tři takováto místa.

Modernizace ČD a.s. pokračuje obnovou vozového parku. Dne 23.9 2014 bylo předáno Českým drahám dalších 40 modernizovaných vozů, které mají zajistit komfortnější a bezpečnější cestování. Bezpečnost je zajištěna hlavně předsuvnými dveřmi, které jsou za jízdy blokovány a elektromagnetickými brzdami. Komfort pro cestování těmito vozy

je zajištěn velkoprostorovým interiérem, plnou klimatizací, zásuvkami na 230V a také možností v každém voze na jeho představku přepravovat 4 jízdní kola. Milé je i zjištění, že tuto modernizaci prováděla společnost ze Šumperka, takže vše proběhlo na území ČR. Další na řadě bude modernizace patrových vozů, které by měly přispět k lepší kultuře cestování v Praze a Středočeském kraji. (Železničář, 2014)

Opravdovou „třešničkou na dortu“ jsou bezesporu vlaky RailJet, tyto vlaky jsou od 14.12.2014 zařazeny na pravidelné linky pro trasu Praha – Brno – Vídeň - Graz. Jsou to vysokorychlostní vlaky určené k opravdu modernímu, rychlému, bezpečnému a v neposlední řadě komfortnímu cestování. Vlak je rozdělen do 3 tříd, přičemž i třetí tzv. ekonomická třída zajišťuje pro cestující plné pohodlí (České dráhy, 2014). Sedm plně klimatizovaných vozů tohoto vlaku je řešeno tak, aby cestující měl dostatek prostoru. Zajištěná je i klidná jízda vlaku, k dispozici je akustický a optický systém s monitory, dostatek prostoru pro zavazadla, přepravu kočárků či kol, moderní restaurační servis, výtah pro nástup a výstup osob se sníženou pohyblivostí, bezbariérové WC a samozřejmostí jsou zásuvky s 230V (České dráhy, 2014). Ve vlaku je koutek pro děti s kinem a WC s přebalovacím pultem. Tlakotěsnost celého vlaku brání v zaléhání v uších při průjezdu tunelem. Navíc v oddíle business jsou polohovatelná sedadla.

V modernizaci se pokračuje i na regionálních tratích, kde jsou zaváděny nové vlakové soupravy řady RegioPanter a RegioShark v jednotlivých krajích.

Ve většině vlaků se dle mínění cestujících kultura cestování změnila k lepšímu. Jistě ještě zdaleka není vše dokonalé a zlepšovat je toho možné ještě mnoho. Nejvíce negativních ohlasů je na zpoždění vlaků. Těm je však velmi těžké zabránit, jelikož některá vzniknou u dálkových spojů mimo území České republiky, některá nepředvídatelnými událostmi, kdy na vině jsou buď živelné katastrofy, nebo čím dále tím více vznikají vinou třetí osoby. Pravdou je také, že občas jsou zpoždění zaviněná přímo zaměstnanci ČD nebo technickou závadou. Zcela nejvíc se ale na zpožděních vlaků podílí výluky, při kterých se rekonstruuje trať. Bohužel se železniční síť opravovat musí a není většinou možné při opravě jednoduše opravovaný úsek objet, jako to mohou udělat autobusoví dopravci.

6.4 Zákaznický personál (ZAP)

Zákaznický personál nově vznikl od 1.10.2014. Tato organizační jednotka byla vytvořena sloučením KCOD (Krajskými centry osobní dopravy) a RCVD (Regionálními centry vlakového doprovodu).

Předmětem činnosti ZAP je zajišťovat osobní dopravu a přepravu, odbavení a informování cestujících, provozování doplňkových služeb a servisu pro zákazníky a zabezpečování dalších činností souvisejících s předmětem podnikání ČD. V rámci předmětu činnosti jsou ZAP zajišťovány výkony související s:

- Zajištěním železniční osobní dopravy;
- Zajištěním odbavení a informování cestujících;
- Péčí o cestující v železničních stanicích a vlacích;
- Nabídkou příslušného servisu služeb;
- Kontrolou standardů a kvality zajišťovaných služeb;
- Sledováním ekonomických vztahů u provozovaných a zajišťovaných činností a naplňováním zásad daných řídícími dokumenty společnosti;
- Realizací dalších aktivit souvisejících s předmětem podnikání ČD;

ZAP je součástí certifikovaného systému řízení ČD. Plnění požadavků stanovených na systém řízení (mj. ISO 9001, OHSAS 18001) je základním předpokladem plnění povinností ZAP. (Směrnice pro činnost OJ ZAP, 2015)

Účelem sjednocení KCOD a RCVD i sloučení do větších celků, jako tomu bylo například v případě organizačních složek stanic Plzeň, Tábor, České Budějovice, pod RP ZAP České Budějovice, nebo organizačních složek stanic Česká Třebová, Hradec Králové, Liberec, Pardubice, Trutnov, pod RP ZAP Pardubice, bylo snížení pracovních míst a finančních prostředků.

Na základě praktických zkušeností autorky této práce lze potvrdit, že pro zákazníky ČD a.s. se zatím nic nezměnilo, ale pro zaměstnance vznikly komplikace jak ve směnách, tak byrokratických úkonech s např. přerušováním směn. Žádné opravdu závažné komplikace zatím nenastaly, ale zatím však je příliš brzy na hodnocení a můžeme jen opravdu doufat, že prezentované finanční úspory přinesou i nějaká zlepšení v zákaznické oblasti.

Následující organizační schéma nám ukazuje, jaké je rozložení celého ředitelství ZAP a jak jsou rozmístěny RP ZAP po celé České republice. Vzor detailního schématu Zákaznického personálu České Budějovice je umístěn v příloze C.

Obrázek č. 4: Organizační schéma ředitelství ZAP

7 Konkurenční dopravci

V minulosti působily České dráhy v železniční dopravě jako jediný monopolní podnik. Konkurentem v oblasti dopravy jim byl pouze druhý monopolní podnik, který působil v silniční dopravě - ČSAD. Tato skutečnost již dávno není pravdou. Konkurence v dopravě roste a tím se i zvyšuje nárok na kvalitu služeb a snižování cen. Pokud chce být jakýkoliv podnik konkurenceschopný, musí dobře znát své konkurenty. Vzhledem k tomu, že konkurentů má ČD a.s. mnoho, uvede zde autorka pouze ty nejvýznamnější.

7.1 RegioJet

V roce 2011 vstoupil na železniční trh nový dopravce RegioJet, jehož vlastníkem je pan Radim Vančura. Vize pana Jančury byla bezesporu hodná ocenění, prezentoval se jako nejlevnější železniční dopravce v ČR a také jako velký oponent a kritik národního dopravce. Je pravdou, že ceny jízdného u RegioJetu opravdu nejnižší byly, co se týká zaměstnanců a to zejména strojvůdců, využil většinou pracovní síly, které z nějakého důvodu propustil národní dopravce, takže náklady na rekvalifikaci byly minimální.

Vstupem RegioJetu na železniční trh a jeho velkou orientací na zákazníka byly i ČD a.s. nuceny se zamyslet nad svým vztahem k zákazníkům a podniknout určité kroky, zejména co se kultury cestování týká. Nicméně i tak je to stále ještě málo. V čem má, dle autorky této práce, pan Jančura naprostou pravdu, je skutečnost, že ČD a.s. má „přebujelou“ administrativu, která ve svém důsledku způsobuje zvyšování konečných cen pro zákazníky. Naopak zase RegioJet příliš nedbá na blaho svých zaměstnanců a proto je u něj vysoká fluktuace pracovníků. (Firenet, 2015)

Po třech letech provozu RegioJetu na hlavní trati Praha – Ostrava – Žilina, kde byly nasazovány převážně renovované vozy, představil RegioJet v roce 2014 nový vůz, který je bezesporu komfortní již tím, že jeho sedadla jsou vybavená dotykovou plazmovou obrazovkou. Jeho cena je přibližně milion eur. Tento vůz má být nasazován na mezinárodní spoje z České republiky na Slovensko. Během dalších měsíců má RegioJet zakoupit i další takové vozy až do celkového počtu 10 kusů. Zkusíme tedy spočítat návratnost takového vozu. Vůz má podle dostupných informací 80 míst k sezení, jízdné z Prahy do Košic stojí dle údajů na internetových stránkách RegioJetu 243 Kč a v pátek a v neděli více než dvojnásobek na 594 Kč. (Firenet, 2015)

Řekněme, že vzhledem k jeho komfortu bude vždy plný, potom:

1 týden provozu: 5 x 243 x 80 (míst) = 97 200 Kč

2 x 594 x 80 (míst) = 95 040 Kč

192 240 Kč

Cena vozu činí přibližně 1.000.000 € což je přibližně 27,956 = 27.956.000 Kč

27.956.000 : 192 240 = 145,43 (dní)

Samozřejmě to vše bez nákladů na personál, energie, opravy, na které se nebude vztahovat záruka apod. a za předpokladu plné obsazenosti. Otázkou tedy je, zda budou takové vozy opravdu rentabilní. Vzhledem k tomu, že jistě nebudou obsazena všechna místa ve voze po celou dobu jízdy a tudíž se sníží i tržby za jízdné, bude i doba návratnosti delší. Nicméně jde o velmi dobrý marketingový tah této společnosti, která je velmi zdatným konkurentem národního železničního dopravce. Rozhodně co se pohodlnosti i ceny týká, dostane se cestujícímu velmi pěkné prostředí k cestování vlakem za „slušnou“ cenu. Pořízení těchto vozů je tak impulsem pro národního dopravce k dalšímu zlepšování úrovně cestování, ale také k úpravě cen, případně zavedení přesně cílených slev.

Vcelku je možno zhodnotit vstup tohoto dopravce na železniční trh v ČR jako pozitivní, jelikož přispěl k tržnímu chování ČD a.s. i k orientaci tohoto podniku na vytváření zákaznických vazeb, čehož si až do vstupu konkurence na trh málo všímal.

Vzhledem k čistotě a službám, které RegioJet poskytuje, si národní dopravce uvědomil, po čem zákazníci volají a čeho se jim nedostává. Jistě je jednodušší zajistit tyto služby pro několik spojů, nežli pro stovky souprav, které denně provozují ČD a.s., nicméně tento dopravce přiměl národního dopravce, aby se začal lépe starat o své cestující. Prozatím se jedná o nadstandardní služby „vlajkových“ souprav jako jsou Pendolino a Railjet, kde po vzoru RegioJetu cestující obdrží denní tisk a pití zdarma, ale do budoucna by se tyto služby měly stát standardem i pro ostatní dálkové spoje spolu s wifi připojením zdarma.

Bohužel RegioJet není zřejmě dopravce pro každého, jelikož nepřepravuje cestující na vozíku. (Česká televize, 2015) Z ukončení přepravy tato společnost obvinila ČD a.s. od kterých si zapůjčovala mobilní plošiny ve stanicích a které jsou majetkem ČD a.s.. Tato společnost již nebrala v úvahu fakt, že mobilní plošiny jakož i náhradní díly se dováží

ze Švýcarska a jsou velmi drahé. (Žiju s handicapem, 2015) V RegioJetu je povolena přeprava domácích zvířat pouze ve zcela uzavřených schránách s nepropustným dnem a volně pak psů pouze asistenčních nebo vodících.(RegioJet, 2015)

7.2 LEO Express

Další konkurent, který vstoupil na železniční trh, je LEO Express, jehož služby jsou postaveny hlavně na supermoderních vlacích švýcarské společnosti Stadler. Upřednostňováno je pohodlí při cestování a služby o cestujícího. LEO Express poskytuje podobné služby jako Pendolino nebo Railjet národního dopravce a RegioJet. Jeho soupravy mají wifi připojení zdarma, denní tisk, výběr z filmů a her nebo občerstvení s obsluhou až na místo. Vozy LEO Expressu jsou rozděleny do tříd Economy, Business a Premium. Každá třída má rozdílné technické parametry např. ve třídě Business a Premium jsou kožené sedačky, třída Premium má navíc elektricky polohovatelná sedadla, deku, čtecí lampičku. Také služby jsou různé podle tříd. Všechny třídy mají např. připojení na internet, sledování filmů, k zapůjčení společenské hry, vlakový chat či poslech rádia, zapůjčení sluchátek, denní tisk a časopisy (třída Economy v omezené míře), ale jen třídy Business a Premium mají studený, teplý nápoj a dezert či bagetu zdarma. Třída Premium má navíc zdarma tříchodové menu a neomezenou konzumaci nápojů. (LEO Express a.s., 2015)

Také tímto dopravcem se vytváří tlak na kvalitu služeb národního dopravce. Jeho vstup na železniční trh a snaha o maximální kvalitu ve vztahu k zákazníkům je nutné opět vidět velmi pozitivně, protože čím více kvalitních konkurentů bude na železnici, tím víc se bude zlepšovat úroveň cestování.

Spolu s ČD a.s. je LEO Express jediný železniční dopravce, ve kterém lze přepravovat cestující na vozíku. Přeprava domácích zvířat je na rozdíl od národního dopravce umožněna pouze v zcela uzavřených přenosných klecích či schránkách s nepropustným dnem a vodícím nebo asistenčním, příp. služebním psům. (LEO Express a.s., 2015)

Vzájemné vztahy mezi národním dopravcem a LEO Expressem se dají považovat na rozdíl od prvního konkurenta (RegioJetu) za korektní, o čemž svědčí i ta skutečnost, že na podzim minulého roku v době, kdy měl LEO Express potíže s některými svými lokomotivami, byla dohoda mezi ČD a.s a LEO Expressem na tom, že k některým spojům národního dopravce byly přiřazeny vozy LEO Expressu i s posádkou a vypraveny v rámci spojů ČD a.s. (Czech business, 2015)

7.3 GW Train Regio a.s.

Tato společnost je nástupnickou společností, společnosti VIAMONT a.s.., která byla založena v roce 1992 jako společnost s ručením omezeným. V roce 2002 již jako akciová společnost získala certifikaci pro provozování regionálních drah a vleček, provozování drážní dopravy a od roku 2004 může provozovat i drážní dopravu na celostátních drahách. (GW Train Regio a.s., 2015)

V současné době zajišťuje provozování železniční dopravy ve čtyřech krajích v ČR a zajišťuje i přeshraniční přepravu mezi Českou republikou a Německem na trati Kraslice – Klingenthal a mezi Českou republikou a Polskem na trati Harrachov – Jakuszyce, v letním období i na trati Královec – Lubawka. (GW Train Regio a.s., 2015)

V České republice je v Karlovarském kraji nejznámější úsek provozovaný tímto dopravcem trať Karlovy Vary dolní nádraží – Mariánské Lázně případně trať Sokolov – Kraslice – Zwotenhal.

Tento dopravce používá stejně jako národní dopravce přenosné pokladny POP a odbavuje cestující i na všechny vlaky národního dopravce. O řekněme nadstandardním vztahu tohoto dopravce s ČD a.s. vypovídá i fakt, že některé nabídky ČD a.s. jako jsou Skupinová víkendová jízdenka, Celodenní jízdenka včetně jejich regionálních variant a jízdenka EgroNet, platí i na tratích tohoto dopravce. Osobní přepážky národního dopravce odbavují cestující i na tratě tohoto soukromého dopravce a to tak, že se vydávají dvě jízdenky, jedna na trať národního dopravce a druhá na trať soukromého dopravce. Obě společnosti si pak díky kompatibilním systémům, které používají, mohou lehce finanční prostředky přeúčtovat. (Směrnice osobní přepravy, 2015)

Podle nových informací tato společnost vyhrála tendr na provozování osobní přepravy u tří šumavských tratí. Provozovat tyto tratě by měla od prosince 2016 a podepsaná smlouva má platit 15 let. GWTR nabídla Jihočeskému kraji cenově nejvýhodnější nabídku. (iDnes, 2015)

7.4 Arriva

Arriva je německá společnost působící na železnici i v autobusové dopravě Deutche Bahn. V České republice působí na železniční trati Šumperk – Kouty nad Desnou/Sobotín, která je integrovaná v IDS Olomouckého kraje (IDSOK). Na tuto trať odbavuje i národní dopravce, a to podobně jako v případě GWTR tzn. dvě jízdenky,

jednu na trať národního dopravce a jednu podle tarifní zóny do které patří stanice, kam cestující zamýšlí cestovat. (Směrnice osobní přepravy, 2015)

Další tratě tohoto dopravce jsou Liberec – Zittau a Zittau – Rybniště, které obsluhuje společnost se svými vlaky Trilex.

Společnost Arriva se také zúčastnila prvního tendru na dotovanou trať, kterou vypsalo ministerstvo dopravy, ale díky formálnímu pochybení tento tendr prohrála. (Mladá fronta, 2015)

7.5 ČSAD

Po roce 1990 se ČSAD státní podnik přetransformoval na řadu dopravců. Ve většině krajů se podnik rozdělil na jednotlivé provozovny nebo okresy. Na úrovni krajů zůstaly jen podniky ČSAD Plzeň a Ústí nad Labem, které se ale pozdější krizí přeměnily na jiný subjekt. Ve většině regionů zajišťují státem dotovanou veřejnou dopravu podniky, jež vznikly přetransformováním z původní ČSAD, ve velkých městech pak městské dopravní podniky. (Liaz navždy, 2015)

Tento podnik však zůstává v povědomí lidí jako jeden subjekt, zajišťující z větší části regionální dopravu. Pokud se týká nástupnických podniků ČSAD jako konkurence železniční dopravě, pak musíme zdůraznit, že je konkurentem především na regionálních tratích. V dálkové a mezinárodní přepravě si většina těchto dopravců zachovává svoji působnost, takže i zde se jedná konkurenci ČD a.s.

ČSAD zajišťují dopravní obslužnost z míst, kudy železnice nevedou a má tedy pro řadu občanů nezastupitelnou roli. Na trasách, které současně provozují tyto podniky ČSAD a zároveň i železnice, jsou podniky ČSAD významným konkurentem národního železničního dopravce.

7.6 Student Agency

V současné době se jedná o velmi významného autobusového dopravce na našem trhu. Majitelem této společnosti je jako u RegioJetu pan Radim Jančura. Student Agency působí jak ve vnitrostátní autobusové dopravě, tak i v mezinárodní dopravě a je to v současnosti největší autobusový konkurent Českých drah a.s. Cenová politika této společnosti přiměla ČD a.s. na řadě tras k přehodnocení cen a služeb. Například na trase Plzeň – Praha snížil národní dopravce cenu jízdného o více jak třetinu z původních 160,- Kč na nynějších 100,- Kč, aby zůstal konkurenceschopný. Také v mezinárodní

dopravě musel národní železniční dopravce zavést slevy, kterými se blíží cenám Student Agency. Tato společnost se také stala konkurentem ČSA v oblasti prodeje letenek. (Student Agency, 2015)

Ve svých žlutých autobusech nabízí občerstvení ve formě teplého nápoje zdarma a zdarma denní tisk, samozřejmostí je i přítomnost stewarda

8 Analýza konkurenčního postavení Českých drah a.s.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na cestující, kteří dopravu používají jak k cestě do zaměstnání či do školy, tak i za zábavou nebo jinými činnostmi. Dotazník byl koncipován se záměrem zjistit vztah zákazníků k ČD a.s. a jeho cílem bylo odhalit slabá místa národního dopravce.

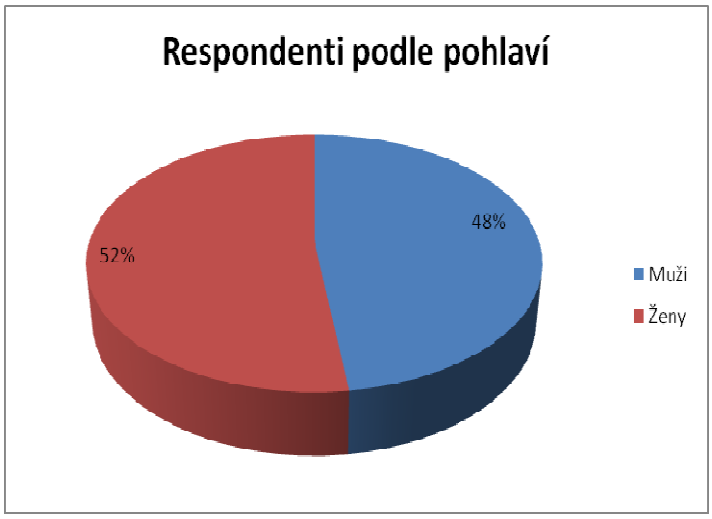
Dotazník vyplnilo 100 respondentů. Zákazníci odpovídali na 10 jednoduchých otázek a odpovědi byly v některých případech překvapivé.

Některé odpovědi byly koncipovány jako uzavřené a na některé se odpovídalo podle vlastního uvážení a zkušeností několika slovy či jednoduchými větami.

Respondenti odpovídali na otázky, které měly zjistit jaké je jejich povědomí o konkurentech ČD a.s. a to jak na železnici, tak v silniční dopravě. Dále také na otázky, které zjišťovaly, do jaké míry jsou spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb. Závěrečná otázka pak měla zjistit, jaké změny by respondenti v budoucnu uvítali a v jakých oblastech má národní železniční dopravce rezervy.

Dotazníkové šetření probíhalo od listopadu 2014 do března 2015 ve městě Plzeň. Tohoto šetření se zúčastnili respondenti z různých krajů ČR. Vzor dotazníku je uveden v příloze D.

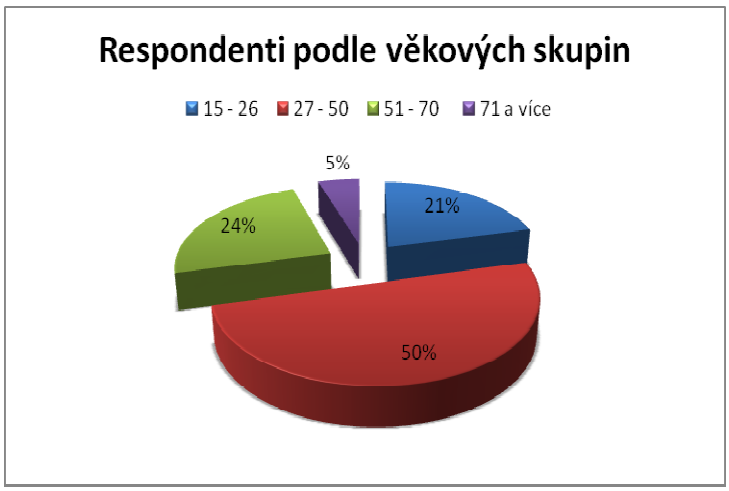
Obrázek č. 5: Vyhodnocení otázky č. 1 z dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování 2015

Z celkového počtu 100 dotazovaných respondentů bylo 52% žen a 48% mužů. Celkem na otázky odpovědělo 52 žen a 48 mužů.

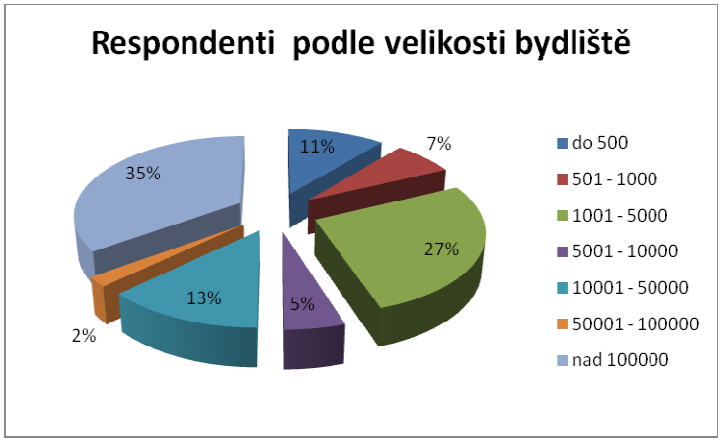
Obrázek č. 6: Vyhodnocení otázky č. 2 z dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování 2015

Hlavní základnou dotazovaných byla věková skupina od 27 do 50 let, která tvořila 50% všech dotazovaných. Další významnou skupinou byla věková kategorie zákazníků od 51 do 70 let, která tvořila 24% z celkového počtu dotazovaných. Skupina mladých lidí ve věku od 15 do 26 let tvořila třetí největší část dotazovaných se 21%. Nejmenší skupinou byla věková kategorie od 71 let a výše, která se na dotazníkovém šetření podílela 5%. Dotazníkového šetření se nezúčastnili mladí lidé a děti do věku 15 let.

Obrázek č. 7: Vyhodnocení otázky č. 3 z dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování 2015

Podle počtu obyvatel v místě trvalého bydliště, byli jednotliví respondenti zařazeni do různých kategorií. Největší zastoupení měla kategorie měst s počtem obyvatel nad 100 000, která se na tomto šetření podílela 35%. Další významnou část tvořila malá

města s počtem obyvatel 1001 až 5000 a to 27%. Podobnou účast v dotazníkovém šetření měla města s počtem obyvatel 10001 až 50000 (13%) a malé obce s počtem do 500 obyvatel (11%). Obce s obyvateli od 10001 do 5000 se podílela na šetření v 7% a města s počtem obyvatel od 5001 do 10000 se na dotazování podílela 5%. Nejmenší počet zástupců bylo z měst větších jak 50001 a menších než 10000 obyvatel (2%).

Obrázek č. 8: Vyhodnocení otázky č. 4 z dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na tento dotaz odpovědělo ze sta dotázaných kladně na vlak 79 respondentů a 21 dotázaných radši využívá služeb autobusové dopravy.

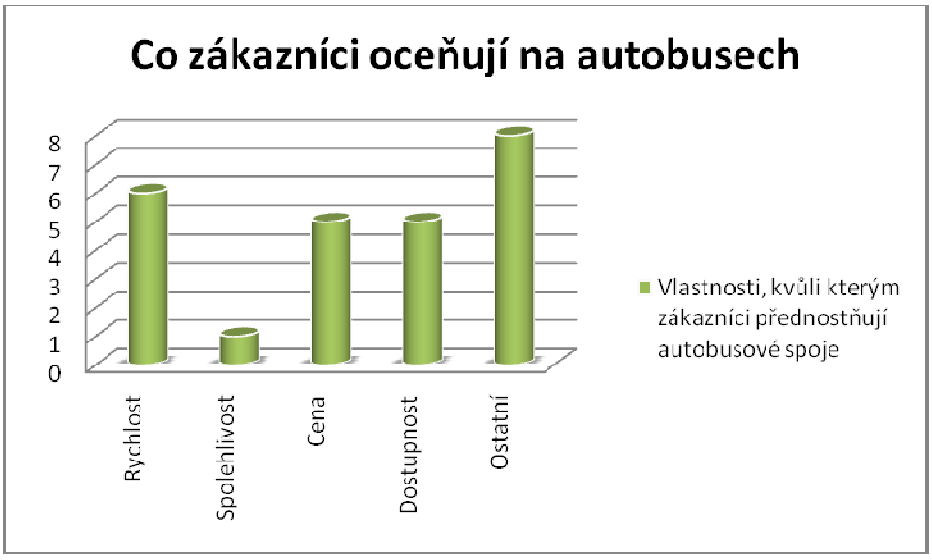
Obrázek č. 9: Vyhodnocení otázky č. 5 z dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování 2015

Zákazníci bezkonkurenčně označili za hlavní důvod v cestě vlakem pohodlí, tento důvod se objevil celkem u 37 respondentů. Dalším důvodem proč si zákazníci vyberou vlak je dostupnost, která je dána hustou železniční sítí v České republice a také velkým množstvím spojů, tuto odpověď zvolilo 17 respondentů. U 11 zákazníků je důležitý prostor, kterým jim vlak bezesporu nabízí např. formou prostorných sedaček a s tím i spojená možnost volného pohybu. Dalším důležitým aspektem je bezpečnost na železnici, kterou jako důvod uvedlo 9 respondentů. Pro 6 zákazníků ze 79 je důležitá možnost navštívit během jízdy toaletu. Jako rychlou, označili vlakovou dopravu pouze 4 respondenti a jako důvod proč využít služeb železničního dopravce označili 3 zákazníci slevy, které železnice poskytují. Nikoho asi nepřekvapí, že železniční dopravu označili pouze tři zákazníci jako spolehlivou, což je jistě následek poměrně častých zpoždění.

V kategorii ostatní jsou uvedeny ještě jako důvod např. zvyk, tradice, nízkopodlažní vozy, klid, romantika, kladný vztah k železniční dopravě a jeden trochu kuriozní důvod a to, že zákazník nevlastní řidičský průkaz.

Obrázek č. 10: Vyhodnocení otázky č. 5 z dotazníkového šetření



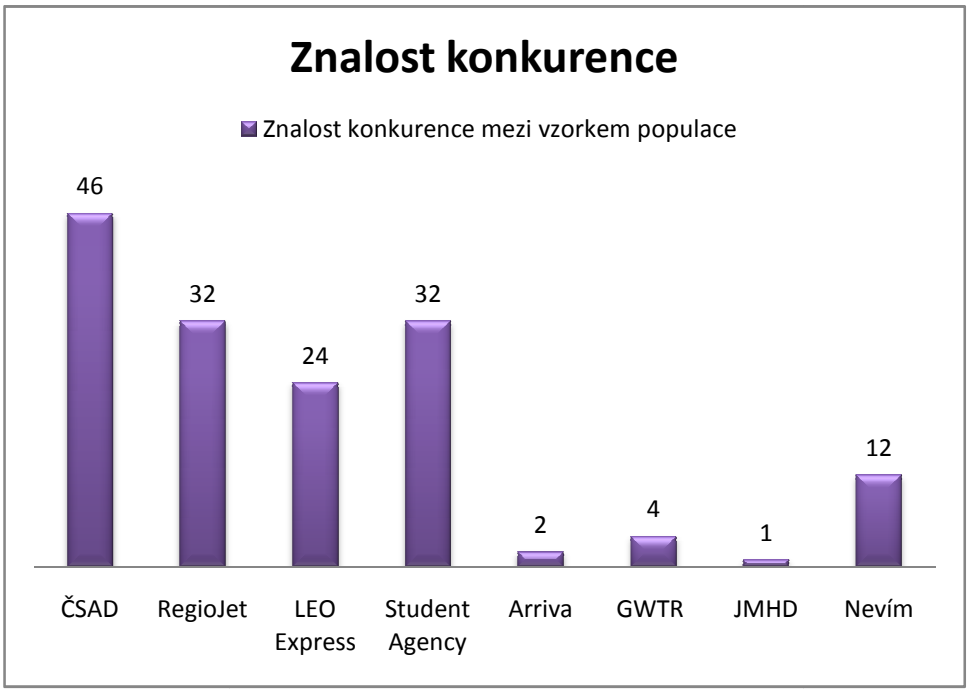
Zdroj: vlastní zpracování 2015

Zákazníci oceňují u autobusových spojů zejména rychlost, která je částečně dána tím, že jeden autobus nemusí čekat na druhého a také překážky na silnici se dají na rozdíl od železnice objet, tento důvod uvedlo 6 respondentů z celkového počtu 21. Za další důvod proč si vybrat autobusového dopravce uvedlo 5 respondentů jak cenu, tak dostupnost. Nutno přiznat, že na mnohých trasách je cena u autobusů opravdu příznivější než cena u železniční dopravy, jestliže zákazník nevlastní některou ze slevových karet ČD a.s.

nebo není ochoten zjišťovat složité slevové podmínky národního železničního dopravce. Dostupnost je v autobusové dopravě také pochopitelná, protože silniční síť je v ČR ještě o mnoho hustší než síť železniční. Za spolehlivou tuto dopravu označil pouze jeden respondent, což je do určité míry překvapivé.

Mezi kategorií „ostatní“ se vyskytly odpovědi, např. jezdí včas, lépe se nastupuje nebo jediná možnost dopravy.

Obrázek č. 11: Vyhodnocení otázky č. 6 z dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

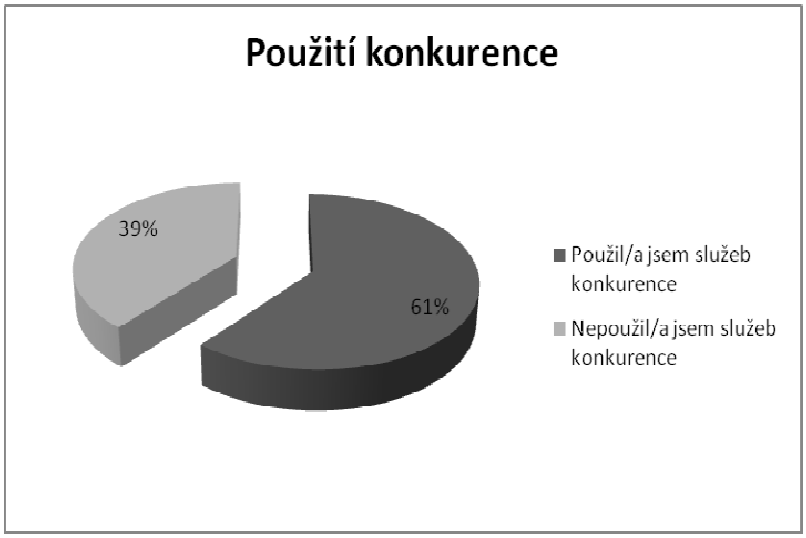
No otázku zda respondenti znají konkurenci ČD a.s. odpovědělo kladně 88 dotázaných. Nejvíce respondentů uvedlo pouze jednoho konkurenčního dopravce a to celkem ve 49 případech. Dva konkurenty uvedlo 24 respondentů, tři konkurenty uvedlo 7 respondentů a čtyři konkurenční dopravce zmínilo 8 dotázaných.

Nejvíce v povědomí respondentů zůstávají ČSAD (46 dotázaných), to je ale dle autorky této práce dáno faktem, že řada respondentů byla z menších obcí, které jsou mimo tratě ČD a.s., dále řada z dotázaných využívá autobus k dopravě do zaměstnání a autobusové zastávky jsou blíže cíli jejich cesty. Další možností je, že ČSAD jako bývalý velký národní dopravce je stále ještě mezi populací velmi dobře znám.

Dalšími konkurenčními dopravci, kteří se umístili na druhém až třetím místě je RegioJet a Student Agency se shodným výsledkem (32 dotázaných). Tyto firmy mají shodného

majitele a je do značné míry překvapivé, že dosáhly úplně shodných výsledků, když uvážíme fakt, že většinou si respondenti vzpomněli jen na jednu firmu a oba dopravci byli uvedeni na stejném dotazníku pouze v 11 případech. Na dalším místě byl uveden LEO Express a to ve 24 případech. To, že LEO Express o něco zaostal za RegioJetem, mohlo způsobit několik faktorů a to, že na trh vstoupil tento dopravce o něco později než firma pana Vančury, dále také to, že bydliště většiny dotázaných se nachází v Plzeňském kraji, kde LEO Express nepůsobí a v neposlední řadě to může být způsobeno tím, že LEO Express se snaží dostat do povědomí občanů spíš kvalitou svých služeb než „mediální masáží" národního dopravce. Další místa obsadily společnosti GWTR (4), Arriva (2) a JMHD (1). Dvanáct respondentů se vyjádřilo tak, že buď žádné jiné dopravce nezná, nebo je to nezajímá a dva z těchto dotázaných uvedli jako konkurenta ČSA.

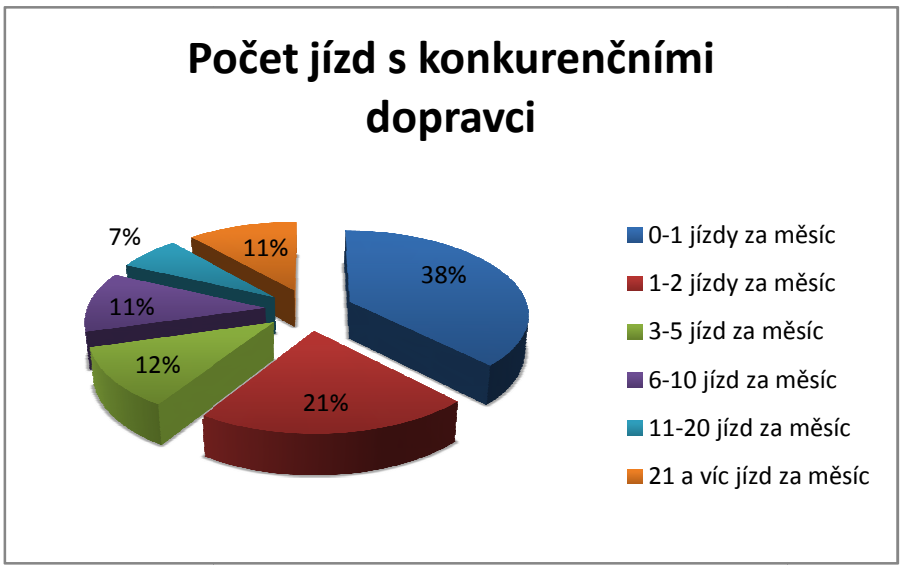
Obrázek č. 12: Vyhodnocení otázky č. 7 z dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování 2015

Na otázku, zda respondenti někdy využili služeb konkurenčního dopravce, odpovědělo kladně z celkového počtu sta respondentů 61 dotazovaných, kteří uvedli, že někdy služeb konkurenčních dopravců využili nebo je i v současnosti využívají. Zbylých 31 osob uvedlo, že služeb žádného konkurenta Českých drah a.s. nikdy nevyužilo.

Obrázek č. 13 : Vyhodnocení otázky č. 8 z dotazníkového šetření

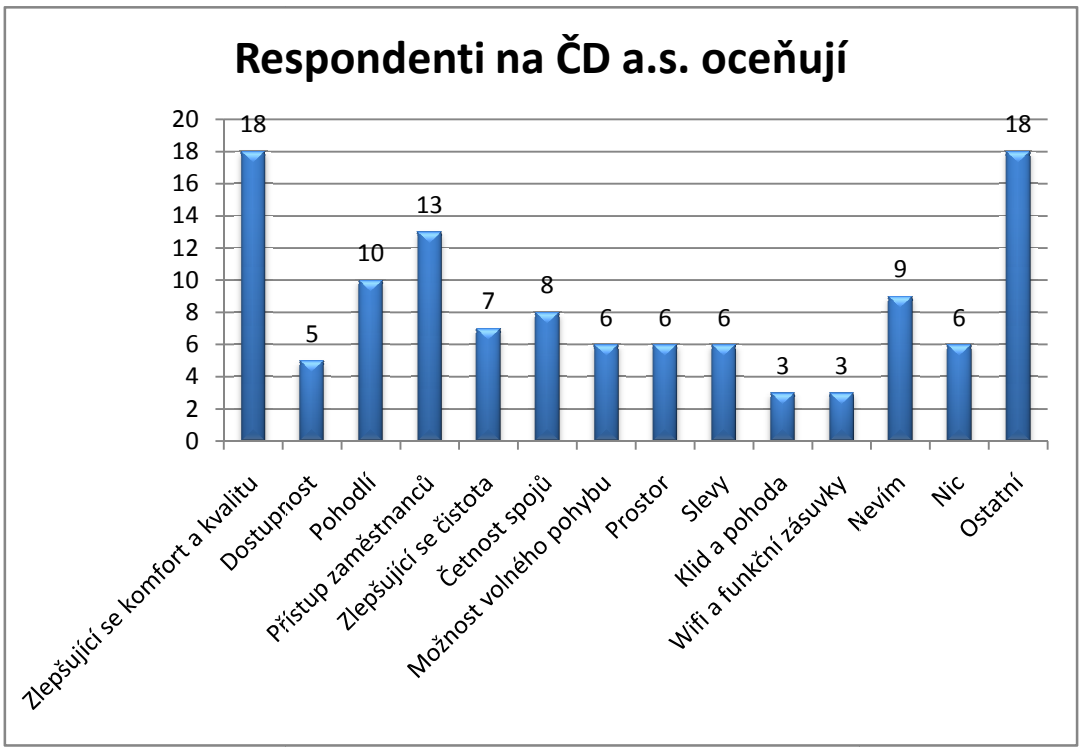


Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na tento dotaz odpovídalo 61 respondentů. Z dotázaných osob uvedlo 23, že konkurenčního dopravce používá méně než jednou měsíčně, což v drtivé většině znamenalo, že tyto dopravce používají jen jednou či dvakrát ročně, někteří uvedli jen několik cest za život. Další velkou skupinou byli respondenti, kteří konkurenci ČD a.s. využívají jednou měsíčně, případně uvedli 13 až 15 jízd za rok, těchto respondentů bylo celkem 13. Respondenti, kteří uvedli, že využívají jiných dopravců zhruba 3 až 5 krát měsíčně bylo 7, někteří uvedli, že tyto dopravce používají na cesty převážně k lékařům v době, kdy nemají vhodná vlaková spojení. Stejný počet respondentů (7) uvedl, že tyto dopravce používá na 6 až 10 jízd měsíčně a také na 21 a více jízd za měsíc. Hlavně skupina, která v dotaznících uváděla největší zjišťovaný počet jízd konkurenčními dopravci, zmiňovala, že nemá jinou volbu, jelikož do jejich obcí vlakové spojení není, nebo si stěžovala, že vhodné spojení na cestu do a ze zaměstnání bylo zrušeno. Počet 11 až 20 jízd uvedli většinou respondenti, kteří jezdí do škol, někteří kombinují ČD a.s. na jednu trasu a většinou ČSAD na cestu druhou.

Jeden respondent na tuto otázku odpověděl, že jezdí jednou ročně a využívá služeb ČSA, protože vlaky do Egypta nejezdí.

Obrázek č. 14: Vyhodnocení otázky č. 9 z dotazníkového šetření



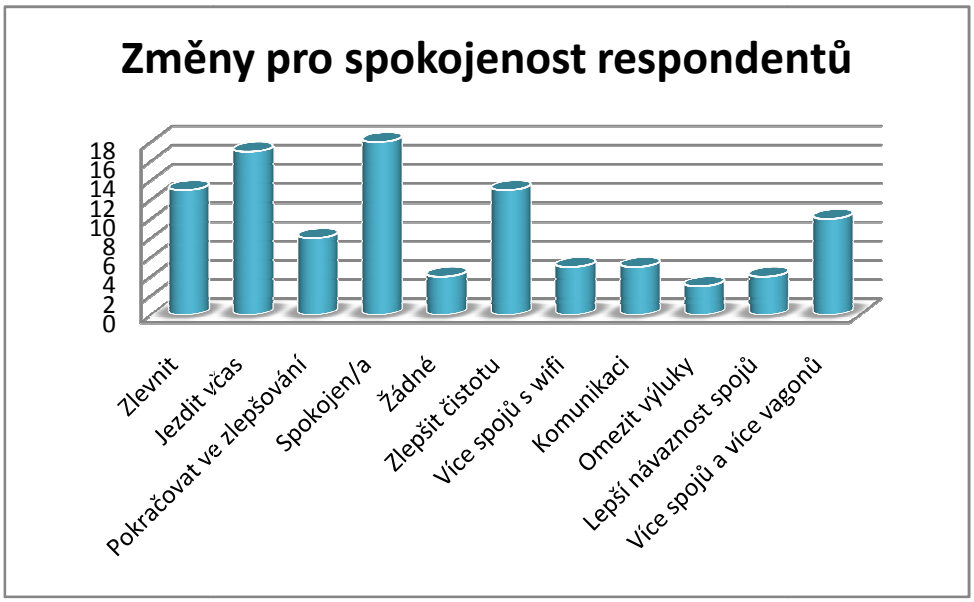
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Nejvíce respondentů v dotazníkovém řízení uvedlo, že se jim líbí zlepšující se komfort a kvalita, a to celkem v 18 případech. Nejčastěji tento důvod uváděli respondenti v souvislosti s modernizací vozového parku a to jak u dálkových spojů, tak i regionálních spojů, v tomto případě se tento důvod objevoval v souvislosti s RegioShark, připadně. s RegioPanther. Pochvalně se respondenti vyjadřovali u dálkových vlaků zejména u vlakových souprav Pendolino a RailJet. Respondenti oceňují informace, které se jim ve vlacích dostávají a to jak pomocí rozhlasu, tak i vizuální zobrazení nad vchody, kde si mohou u velkoprostorových vozů přečíst, jaká je další stanice, kdy má vlak do této stanice pravidelný příjezd, jaké je zpoždění nebo jaká je momentální rychlost vlaku. U Pendolina pak bylo většinou nadšení na palubním portálem, jehož součástí je pohled z pozice strojvedoucího.

Ve třinácti případech respondenti zaregistrovali zlepšující se přístup zaměstnanců a jejich profesionální jednání. Nejvíce respondentů ocenilo u této kategorie ochotu zaměstnanců najít nejlevnější způsob odbavení, u průvodčích pak snahu vysvětlovat různé situace. Na tomto dotazníkovém šetření se projevilo, že mnohdy prostý úsměv zaměstnance v kombinaci se snahou být nápomocný při řešení situace, je velmi mocný nástroj podniku. Deset respondentů kladně hodnotilo pohodlí, které vlaky poskytují.

Devět respondentů uvedlo, že neví a osm dotázaných oceňují četnosti spojů. Sedm respondentů zaregistrovalo a zmínilo postupně se zlepšující čistotu, zejména ve vlacích, a to i na WC. Možnost pohybu, prostor a možnost slev, označilo 6 respondentů jako důvod co se jim na ČD a.s. líbí. Dalších 6 dotázaných uvedlo, že se jim na tomto dopravci nic nelíbí. Za klid a pohodu a také za wifi a funkční zásuvky označilo po třech respondentech jako důvod co se jim na národním dopravci líbí. Poslední skupinou byli respondenti označení pod pojmem ostatní. V této skupině řada respondentů s poněkud jinými názory, ze kterých zde bude několik uvedeno. Zmíněny zde byly jízdy nostalgických vlaků, možnost občerstvení, existence čekáren, zvyk, tradice, přeprava vlakem až do stanice Praha-letiště a tudíž napojení na ČSA, žaluzie v Pendolinu, možnost přepravy psů, které není žádnou soukromou společností řešena, pro určitou část respondentů je důležitý pohled do kraje z okna nebo spolehlivost a bezpečí.

Obrázek č. 15: Vyhodnocení otázky č. 10 z dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V dotazníkovém šetření nejvíce respondentů uvedlo, že jsou se službou ČD a.s. spokojeni, a to v 18 případech. Tito respondenti většinou uváděli, že jsou převážně spokojeni a nevědí, co by mohl dopravce zlepšit. Někteří z nich uvedli i zpoždění vlaků, které ale viděli jako v převážné většině nezaviněné dopravcem, ale klimatem či různými nehodami, ať již osob nebo silničních vozidel. Ve velkém počtu (17 respondentů) bylo zmíněno „jezdit včas“, tito dotazovaní většinou nerozlišovali, jakým způsobem ke zpoždění dochází, jinými slovy jestli je vítr, námraza nebo střet vlaku s osobou, za tyto

skutečnosti podle této skupiny respondentů nesou vinu ČD a.s. Tento názor není až tak velkou „vinou“ respondentů, jako samotných Českých drah o čemž se zmiňovalo 5 respondentů, kteří upozorňovali na nedostatečnou komunikaci při mimořádnostech. Autorka této práce si troufá tvrdit, že kdyby národní dopravce lépe komunikoval s cestujícími při mimořádných situacích, velmi by ubylo zákazníků, kteří si stěžují na zpoždění. Často protichůdné a nedostatečné informace, jichž se zákazníkům dostává, negativně působí na image podniku. Početnou skupinou jsou respondenti, kteří upozorňují na čistotu vlaků (13), někteří uznávají, že došlo k posunu vpřed, nicméně toto zlepšení shledávají prozatím jako nedostatečné. Většinou se tyto výtky týkaly regionálních spojů, naproti tomu dálkové spoje zaznamenaly podle respondentů kvalitativní pokrok. O možnosti zlevnit železniční dopravu se zmínilo také 13 respondentů, autorka této práce však upozorňuje, že tato skutečnost není zcela v rukách národního dopravce, avšak zlepšení či zvýšení možnosti některých slev by dle autorky bylo možné. Více spojů či zařazení většího počtu vagónů by přivítalo 10 respondentů, jejich výtky se většinou týkaly určitých spojů, určitých dob či ročních období, např. zvýšení počtu spojů v noční době, které by asi přineslo výhodu několika respondentů, ale zcela jistě by bylo nerentabilní. Pokračovat v nastoupeném trendu zlepšování služeb si přálo 8 respondentů. Další dotazovaní (3) by přivítali omezení výluk, což bohužel není v současné době možné. O možnosti zlepšit návaznost spojů se zmínili 4 respondenti a další 4 dotazovaní si nepřejí žádné změny.

9 Návrhy na posílení konkurenceschopnosti ČD a.s.

I když se České dráhy v posledních letech snaží zlepšovat služby pro své cestující, stále ještě existují možnosti, které by přinesly nejen ekonomický prospěch podniku, ale hlavně zlepšení image ČD. V následujícím textu předestírá autorka dvě možnosti inovací, které by „obraz“ Českých drah mezi obyvatelstvem jistě zlepšily a přinesly by jak finanční profit společnosti, tak i zákazníky žádané zlepšení, zkvalitnění a rozšíření služeb.

9.1 Inovace prostřednictvím jízdních řádů

Hlavním předmětem činnosti Českých drah a.s. je přeprava osob. Za účelem informování cestujících o odjezdech a příjezdech vlaků jsou vydávány tištěné jízdní řády a další informace o spojení si lze najít na internetu. V současné době se vydávají jízdní řády ve dvou podobách a to knižní jízdní řád, který je celostátní a má i mezistátní část, kde jsou mezistátní vlakové spoje a regionální jízdní řády, ve kterých jsou tratě v regionu a přímé tratě mezi nejbližšími velkými městy, které vždy vychází z krajského města regionu.

Internetové jízdní řády používá především mladší nebo střední generace. Jízdní řády v tištěné podobě jsou v oblibě u starší, ale i střední generace. Knižní jízdní řád je obsáhlá brožovaná kniha, nevhodná na běžné nošení. Regionální jízdní řády jsou středně velké, které se sice dají přenášet v kabelce či tašce, ale jejich obsah na principu velkého knižního řádu a vlastně je pouze jeho regionální kopií.

V době před zhruba deseti lety se vydávaly v Plzni na hlavním nádraží ještě jiné jízdní řády a to byly opravdu tzv. kapesní řády. Obsahem těchto jízdních řádů byly pouze hlavní tratě a to na každé stránce jiná trať. Tyto jízdní řády obsahovaly informaci o tom, kdy vlak vyjíždí ze stanice pro kterou je kapesní jízdní řád určen, jaká je cílová stanice vlaku na přímé trase, příp. kde má vlak cílovou stanici. Řádek s příslušným vlakem obsahoval informace o omezení jízdy příslušného vlaku a služby, které vlak poskytuje např. přeprava kol, jede pouze v období od… do…, jezdí pouze v pracovní dny apod. Další a to zcela pro cestující podstatnou informací, kterou tento jízdní řád poskytoval, byla informace z jakého nástupiště má vlak pravidelný odjezd s dovětkem, že nástupiště se může změnit, proto je nutné zkontrolovat odjezd na odjezdové tabuli na nádraží, dále bylo u příslušného vlaku uvedeno jeho číslo podle jízdního řádu. Na levé straně jízdního

řádu byly odjezdy a na pravé straně příjezdy, ty obsahovaly tytéž informace, odkud vlak přijíždí, na které nástupiště má pravidelný příjezd atd. Vzor jízdního řádu je uveden v příloze E.

Nutno podotknout, že tyto jízdní řády byly nejvíce prodávanými v Plzni hl.n. a jejich cena byla těsně před zrušením 7,50 Kč. Kapesní jízdní řády jsou do dneška nejvíce cestujícími vyžadovány, i když zákazníci vědí, že už „pár let“ nevychází, přesto je stále poptávají.

V době, kdy se tyto jízdní řády přestaly tisknout, bylo osobním pokladním řečeno, že důvodem je, že se nevyplatí. Autorce této práce se tato informace nezdála být pravdivou, a proto se snažila zjistit, za jakou cenu je možné tento jízdní řád vyrobit a zda je opravdu nerentabilní.

Zadání tiskárenské firmě znělo, zjistit kalkulaci tištěného sešitku formátu A6 o 16 stranách papír 80g ofsetový tisk a obálka 4 strany tisk barevnost 4/0 v nákladu 5000ks.

Celková cena od tiskárenské firmy SOS print s.r.o. byla 7 170 Kč + DPH, což znamená, že celková cena za tisk bez vazby by činila 8 675 Kč.

Nákup potřebného papíru:

Gramáž 80 g (papír) na vnitřní strany sešitku……. 1850 Kč

Gramáž 200 g (papír) na obálku…….. 1050 Kč

Celkem nákup materiálu 2900 Kč

Náklady na tiskárenskou činnost:

- náklady na zakoupení kovolistů
- na osvícení kovolistů
- náklady na vložení kovolistů do tiskového stroje
- náklady na seřízení tiskového stroje

Celkové tyto náklady na přípravu kovolistů pro tisk…….. 2370 Kč

Samotné náklady na tisk byly vyčísleny (pro zakázku)…….. 1900 Kč

Celkem náklady na tiskárenskou činnost 4270 Kč

Celková cena na vytištění 5000 kusů jízdních řádů by u firmy SOS print s.r.o. činila:

2900,- + 4270,- = 7170,- + 1505,- (DPH) = **8675 Kč**

Zadání tiskárenské firmě Bohemia press znělo, zjistit kalkulaci na zhotovení a zabalení 5000 ks jízdních řádů do fólie.

Ceny byly již včetně DPH.

Ořez 5000 ks vnitřků a 2500 ks archů obálek…….. cena za celkové kusy (0,20)

0,2 x 5000 = 1000 Kč

Nastavení knihařského stroje V1, snášení listů papíru, sešití a následný ořez (vše strojová činnost) ……..cena za kus 1 Kč

1 x 5000 = 5000 Kč

Skupinové balení po 100 ks do folie…….....cena za bal. 3 Kč

3 x 50 = 150 Kč

Celková cena za tiskárenskou činnost: 1000 + 5000 + 150 = **6150 Kč**

Celková výroba sešitkového jízdního řádu: 8675,- + 6150,- = **14 825 Kč**

Náklady na kus: 14825 : 5000 = 2,965 Kč

Jestliže před zhruba deseti lety byla prodejní cena 7,50 Kč, soudí autorka této práce, že cena 8,- Kč je více jak příznivá a při prodeji 5000 ks by tržba za prodané kapesní jízdní řády byla 40 000,- Kč, po odečtení nákladů by vznikl **zisk ve výši 25 175 Kč.**

Počet vyrobených sešitkových jízdních řádů tzn. 5000 ks, také není dle autorky této práce přehnaný, když uvážíme fakt, že před deseti lety se těchto jízdních řádů prodalo mnohonásobně více. Každá osobní přepážka dostala k prodeji 1000 ks a přepážek (osobních pokladních) bylo 14, tzn. 14 000 ks. Dále tyto jízdní řády prodávaly také Informace (nyní ČD centrum) ve stejném počtu jako osobní přepážky (1000) a pokladny osobní přepážky ČD Kurýr každá s polovičním nákladem (400 ks x 3 přepážky = 1200 ks), také mezinárodní pokladní v počtu 4 zaměstnanců, také v počtu jako pokladny ČD Kurýr (4 x 400 = 1600), jako další pak prodávaly tyto kapesní jízdní řády pokladny v přilehlých stanicích. Celkem se tedy prodávalo okolo 20 000 ks těchto jízdních řádů.

K tomuto předpokládanému zisku, by měly být ještě připočteny úspory nákladů, o které se sníží množství tištěného materiálu v ČD centru. Vznikne tak úspora na cartridge i na kancelářském papíru. Tyto úspory se však velmi těžko vyčíslují, protože spojení se pro cestující bude tisknout dál, jen nelze zjistit, o kolik se tisk sníží, když budou vydány kapesní jízdní řády. Ve financích ČD se může zisk za jízdní řády zdát jako zanedbatelný, ale autorka této práce je toho názoru, že každý zisk je dobrý a každá „koruna“, která není ztrátou, je malým vítězstvím.

Tento zisk by se dle autorky této práce mohl smysluplně využít ve prospěch cestujících na zvýšení kultury cestování ve stanici Plzeň hlavní nádraží. Bylo by možné za takovéto peníze pořídit televizní přijímač do čekárny a zpříjemnit tak cestujícím čekání na přípojné vlaky.

Televizní přijímač za cca 8000 Kč lze v dnešní době zakoupit a také pořízení antény pro příjem signál a potřebné kabely se dají pořídit za cenu do 2000 Kč. Zabezpečení televizního přijímače bude trochu nákladnější záležitostí, ale do 1000 Kč je možné ho pořídit.

Koncesionářské poplatky:

Zaplacení poplatku za příjem televizního signálu tzv. koncesionářský poplatek na jeden rok je 135 Kč x 12 = 1620 Kč. (Portál pro podnikatele, 2015)

Autorské poplatky za provozování TV

Pokud provozovatel zamýšlí do své provozovny umístit rozhlasový nebo televizní přijímač, je ze zákona jeho povinností oznámit tuto skutečnost kolektivním správcům – OSA, Intergram, OAZA a sepsat s nimi licenční smlouvu. Autorská odměna se odvíjí od způsobu užití, počtu vysílačů a počtu obyvatel v dané obci. (Portál pro podnikatele, 2015)

OSA (Ochranný svaz autorský) – zastupuje autory hudebních děl s textem nebo bez textu (hudební skladatele a textaře).

Sazebník A se používá pro výpočet autorské odměny za poskytnutí licence k provozování děl, ve zmíněném případě se jedná o zvukově obrazový přístroj, v tomto případě je v ceně zahrnuta i odměna pro kolektivní správce DILIA (divadelní, literární, audiovizuální agentura) a OOA-S (Sdružení autorů děl výtvarného umění, architektury a obrazové složky audiovizuálních děl).

Základní sazba za zvukově obrazový přístroj je u města nad 150 000 obyvatel 405 Kč a snížená 270 Kč. Pokud zvukově obrazový přístroj umožňuje provozování televizního vysílání, je v celkové autorské odměně zahrnuta i autorská odměna pro DILIA (podíl 35,11%) a OOA-S (podíl17,55%). Podíl OSA činí 47,34%.

Pro sníženou sazbu předpokladem:

1) provozovatel požádá o uzavření licenční smlouvy před zahájením provozu nebo do 30 dnů od zahájení činnosti
2) provozovatel do 30-ti dnů od ukončení platnosti licenční smlouvy na předchozí období požádá OSA o uzavření nové smlouvy
3) provozovatel v době návrhu na uzavření licenční smlouvy nemá vůči OSA žádné závazky po splatnosti

Roční poplatek za provozování TV by tak ve snížené sazbě činil:

270 x 12 = 3240 Kč/rok (Portál pro podnikatele, 2013)

Intergram – odměna za udělení licence k užití zaznamenaných výkonů a záznamů ke sdělování veřejnosti podle paragrafu 20 a 23 autorského zákona.

Typ A – v provozovnách kde užití záznamu slouží jako kulisa je cena u zvukově obrazového zařízení s TV tunerem a úhlopříčkou do 128 cm včetně, podle obyvatel obce. Město Plzeň má přes 100 000 obyvatel a tudíž cena bude 238 Kč/za měsíc.

Tato cena se dá snížit v případě, že provozovatel uzavře smlouvu na dobu delší než 6 kalendářních měsíců a roční platbu uhradí do 30 dnů od uzavření smlouvy o 5%.

Poplatek společnost Intergram. Na dobu jednoho roku bude tudíž činit: 2 713 Kč. (Portál pro podnikatele, 2014)

V současné době vybírají odměny dva kolektivní správci - INTERGRAM (byl pověřen kolektivním správcem OAZA) a OSA (byla pověřena kolektivním správcem DILIA a OOA-S). (Ministerstvo kultury ČR, 2015)

Celková cena koncesionářských poplatků:

1620 + 3240 + 2713 = 7573 Kč

Z předpokládaného zisku 25 175 Kč zaplatíme TV přístroj, potřebné televizní kabely, anténu a kocesionářské a autorské poplatky.

25 175 – 8000 – 2000 – 7573 = + 7602 Kč (první rok provozování)

Ty to zbylé prostředky je možné dále použít na zlepšení služeb pro cestující. V následujících letech se množství finančních prostředků navýší o 10 000 Kč, což byly původní pořizovací náklady na pořízení TV, antény a koaxiálního kabelu.

Autorka této práce předpokládá, že by se tento záměr setkal se zájmem cestujících, kteří by si dobu strávenou na nádraží při čekání na vhodné spojení nebo při vzniklých zpoždění mohli ukrátit sledováním TV. Zpravodajství pro dospělé, případně sledovat sportovní přenos, by mnoho cestujících uvítalo, zrovna jako děti, které by se při sledování vysílané pohádky nenudily.

9.2 Zřízení směnárny ve stanici Plzeň hl. n.

Prvním návrhem je zřízení směnárny v železniční stanici. Do konce října 2014 byla v Plzni před hlavním nádražím umístěna směnárna, která byla od 1.11 zrušena pro nevyhovující prostory, tím se zákazníkům ČD a.s. značně zkomplikovala situace. Je mnoho zahraničních návštěvníků tohoto krajského města, kteří při příjezdu do Plzně nedisponují naší měnou a jsou také tací turisté, kteří při odjezdu z města a většinou i z naší země, mají u sebe české koruny, které jsou už jim například v Německu k ničemu. Nejbližší směnárna se nachází v obchodním domě TESCO, což je sice nedaleko, ale s omezenou dobou provozu. Zcela jistě by těchto služeb využili občané ČR, pro něž by bylo usnadnění zakoupit si jízdenku do ciziny a zároveň mít i možnost výměny. Podle autorky této práce by tuto činnost mohla vykonávat v omezené míře mezinárodní pokladna, tím by se značně usnadnilo cestování do zahraničí. Jsou totiž i tací cestující, kteří mají za požadavek cestovat do první německé stanice, převážně se jedná o Furth im Wald a poté si zakupují u německého průvodčího jízdenky Bayern tiket, který jim cestování po Německu značně zlevní. Problém je tedy v tom, že u německého průvodčího si mohou zakoupit zmíněnou jízdenku, ale ne v českých korunách, ale u EUR.

Úkony nutné pro výkon směnárenské činnosti

Bylo by nutné podat písemnou žádost u ČNB k povolení činnosti dle zákona 277/ 2013 Sb. a Vyhlášky č.135 /2013 Sb. ČNB. V povolení nevidí autorka této práce žádný problém, jelikož na několika místech naší republiky je již směnárenská činnost v rámci mezinárodních pokladen ČD a.s. zavedena např. České Budějovice nebo Tábor. Všichni pracovníci obsluhující mezinárodní přepážky splňují předpoklad minimálně

středoškolského vzdělání s maturitou. Na všech osobních přepážkách lze již v současné době zakoupit vnitrostátní i mezinárodní jízdní doklad v EUR.

Autorka této práce se domnívá, že ve stanici Plzeň hlavní nádraží bylo možno aplikovat systém, který je již odzkoušený v Táboře. Na základě smlouvy mezi Českými drahami a.s. a firmou Interchange Group, by bylo možno zajistit, aby firma dodala potřebné přístroje, které zatím na tomto nádraží k dispozici nejsou a příslušný software.

Potřeby nutné k provozování směnárny

1) UV lampa – součást již vybavených pokladen
2) Lupa s osvětlením – poskytuje firma Interchange
3) Monitor – poskytuje firma Interchange
4) Tiskárna – poskytuje firma Interchange
5) Tiskárna malá pro tisk stvrzenek – poskytuje firma Interchange
6) Software pro směnárny – poskytuje firma Interchange
7) Dostatečné směnné v měnách, které by byly směnovány – poskytuje firma Interchange
8) Klávesnice – poskytuje firma Interchange
9) Valutový deník – součást pokladen
10) Společný trezor – pořizovat není nutno, trezor by byl přemístěn z již zrušených pokladen (ČD centrum Tábor, 2015)

Úkony spojené s provozováním směnárny

Firma Interchange zajišťuje dostatečné množství hotovosti ve valutách i v Kč, pomocí firmy se kterou má sjednanou smlouvu. Tato firma má své provozovny i v Plzni, tudíž autorka neshledala žádný problém v obsluze hlavního nádraží v Plzni.

Firma Interchange zajišťuje provoz a RP ZAP České Budějovice, pod který Plzeň hlavní nádraží spadá, dodává své zaměstnance a prostory, aniž by se zvedly náklady na provoz, za to přísluší RP ZAP České Budějovice provize, která je v železniční stanici Tábor ve výši 30%.

Firma Interchange je povinná zajisti proškolení pracovníků mezinárodní pokladny u ČNB. Mezi její povinnosti této firmy patří, pravidelně provádět revize v těchto pokladnách. Také je možná revize i z ČNB.

Mezi povinnost mezinárodní pokladní, která obsluhuje směnárnu, patří:

- tisk aktuálního kurzovního lístku
- zajišťovat prodej a nákup valut dle tohoto kurzovního lístku
- zajištění dostatečného množství potřebných valut či korun u firmy
- v případě, že směnárna nedisponuje příslušnou měnou, kterou zákazník požaduje, pokladní zajistí u firmy Interchange její dodání
- důsledná kontrola valut a v případě zjištění padělané bankovky, sepsání protokolu a přivolání Policie ČR.
- po ukončení směny hotovost přepočítat, zapsat do valutového deníku, zapečetit a uložit do trezoru

V příloze F je uveden kurzovní lístek a v příloze G, momentální stav pokladny, který byl ve sledovaný čas. (mezinárodní pokladna Tábor, 2015)

Ve sledovaný čas byly provedeny 4 transakce, z nichž tři byly prodej EUR a jeden prodej liber.

Valuta prodej byla u EUR – 1 EUR/27,83 Kč a GBP – 1 GBP/ 38,42 Kč

Valuta nákup pod limit byla u EUR – 1 EUR/25,48 Kč a GBP – 1 GBP/34,82 Kč

Transakce č. 1 – prodej 54 EUR: 54 x (27,83 – 25,48) = 126,9 Kč => 38,07 (provize)

Transakce č. 2 – prodej 100 EUR: 100 x (27,83 – 25,48) = 235 Kč => 70,5 (provize)

Transakce č. 3 – prodej 32 EUR: 32 x (27,83 – 25,48) = 75,2 Kč => 22,56 (provize)

Transakce č. 4 – prodej 20 GBP: 20 x (38,42 – 34,82) = 72 Kč => 21,6 (provize)

38 + 71 + 23 + 22 = 154 Kč (provize)

Dle interních informací, které autorka získala ze železniční stanice, se denní provize velmi pohybují, nicméně průměr na směnu dosahuje zhruba 1 100 Kč. (ČD centrum, Tábor, 2015)

Autorka této práce předpokládá, že vzhledem k velmi rozdílné velikosti měst a také vzhledem ke značné rozdílnosti otevíracích dob pokladen v Plzni a v Táboře, se dá předpokládat, že provize ve stanici Plzeň hlavní nádraží by byly podstatně větší. V neprospěch Plzně hovoří ta skutečnost, že v tak velkém městě je také podstatně více směnáren a tudíž velká možnost výběru. Tyto směnárny však mají také poměrně omezené pracovní doby, což na nádraží není, jelikož mezinárodní pokladna má během dne 3 půlhodinové pauzy, z toho dvě jsou na předávku pokladen a v noci je přestávka pouze od 23:00 do 3:45.

Z uvedených faktů se dá předpokládat, že po zavedení směnárny v Plzni hl. n. by provize mohly činit nejméně dvojnásobek provizí v Táboře.

Předpokládané provize v Plzni: 2000 x 30 (běžný měsíc) = 60 000 Kč měsíčně.

Autorka této práce se domnívá, že zavedení směnárny by bylo značným ekonomickým přínosem pro RP ZAP České Budějovice a pro tyto peníze by se jistě našlo nějaké smysluplné využití ve prospěch zlepšování služeb.

10 Závěr

V současnosti si stále více podniků uvědomuje, že jejich úspěšnost závisí na spokojených zákaznících. V CRM nejde primárně o to mít z jednotlivého nákupu maximální zisk, ale o zajištění spokojenosti zákazníka, o získání jeho důvěry, o hodnotný dlouhodobý vztah. Opravdovým zájmem podniku, který se řídí CRM, je zajištění loajálnosti zákazníků, protože každý manažer ví, že věrný zákazník přinese v konečném důsledku větší zisk.

V teoretické části této práce autorka objasnila pojem CRM a jeho důležitost. Následně se zabývala zákazníky, jejich dělením a důležitostí pro podnik. Další kapitola byla věnována pojmu životní hodnota zákazníka podle různých teorií. V následné kapitole byl proveden rozbor důležitosti určení spokojenosti zákazníka a jeho loajalita k podniku nebo značce. Poslední kapitola teoretické části je věnována konkurenci a konkurenceschopnosti podniku. V úvodu praktické části se autorka věnovala nedávné minulosti ČSD, poté rozboru současného stavu ČD a jeho nové organizační struktuře. Jako další byli představeni konkurenti národního dopravce. V následné kapitole byla provedena za pomoci dotazníkového šetření analýza zákazníků a jejich požadavků na kvalitu dopravy. Toto šetření bylo provedeno formou deseti otázek, které byly následně jednotlivě vyhodnoceny.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že zákazníci oceňují snahu národního dopravce o zlepšení stávajících služeb a kladně hodnotí i rozvoj služeb nových, které se svou úrovní blíží nebo i překonávají služby konkurentů. Pozitivně respondenti hodnotili úroveň vztahů se zaměstnanci národního dopravce, nicméně i v této oblasti ještě nacházeli prostor pro zdokonalování. Naopak velmi nelichotivá je podle zákazníků cenová politika ČD a.s. a značné rezervy jsou i na straně kvality služeb, ve kterých probíhají změny podle některých zákazníků příliš pomalu.

Nicméně z podkladů získaných na základě dotazníkového šetření lze konstatovat, že pokud České dráhy budou pokračovat v udržování nebo ještě zlepšování nastoupeném trendu ve zdokonalování a utužování zákaznických vztahů a to v kombinaci s restrukturalizací podniku, potom se České dráhy o svoji budoucnost nemusí obávat, protože i nadále budou mít nezastupitelnou roli v osobní přepravě. Modernizace a snižování počtu zaměstnanců se v žádném případě nesmí negativně dotknout zákazníků.

Všechny zavedené změny musí vést ke spokojenosti zákazníka a případné vnitřní změny by neměl zákazník vůbec registrovat.

Za naprosto primární vidí autorka této práce oblast cen, které by měly být obdobné jako u konkurence, aby nad ČD konkurenti nevítězili cenou, ale aby rozhodujícím faktorem v konkurenčním boji byla kvalita poskytovaných služeb.

Hlavním cílem této práce bylo nalezení takového opatření, které by přineslo jak ekonomický prospěch, tak i zlepšení image ČD a.s. Tyto inovace byly nalezeny dvě. První z nich bylo vytvoření kapesního jízdního řádu, který by pomohl hlavně starším lidem, ale nejen jim. Z výsledného zisku by bylo možné financovat zlepšení prostředí pro cestující.

Druhý návrh, kterým je směnárna na nádraží, by měl vyšší finanční zisky, které by se také mohly investovat do zkvalitňování služeb. Autorka této práce je však toho názoru, že jakákoliv smysluplná investice, která bude cílena na zlepšování služeb, se ČD bohatě vrátí v podobě spokojených cestujících.

11 Seznam obrázků:

Obrázek č. 1:	Operativní CRM	str. 11
Obrázek č. 2:	Dvě úrovně vedení záznamu v modulu CRM	str. 12
Obrázek č. 3:	Zákaznické segmenty podle spokojnosti a loajality zákazníků	str. 20
Obrázek č. 4:	Organizační schéma ředitelství ZAP	str. 28
Obrázek č. 5:	Vyhodnocení otázky č. 1 z dotazníkového šetření	str. 35
Obrázek č. 6:	Vyhodnocení otázky č. 2 z dotazníkového šetření	str. 36
Obrázek č. 7:	Vyhodnocení otázky č. 3 z dotazníkového šetření	str. 36
Obrázek č. 8:	Vyhodnocení otázky č. 4 z dotazníkového šetření	str. 37
Obrázek č. 9:	Vyhodnocení otázky č. 5 z dotazníkového šetření	str. 37
Obrázek č. 10:	Vyhodnocení otázky č. 5 z dotazníkového šetření	str. 38
Obrázek č. 11:	Vyhodnocení otázky č. 6 z dotazníkového šetření	str. 39
Obrázek č. 12:	Vyhodnocení otázky č. 7 z dotazníkového šetření	str. 40
Obrázek č. 13:	Vyhodnocení otázky č. 8 z dotazníkového šetření	str. 41
Obrázek č. 14:	Vyhodnocení otázky č. 9 z dotazníkového šetření	str. 42
Obrázek č. 15:	Vyhodnocení otázky č. 10 z dotazníkového šetření	str. 43

12 Seznam symbolů a zkratek:

CRM	Customer relationship management
ČD a.s.	České dráhy akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSAD	Československá státní autobusová doprava
ČSD	Československé státní dráhy
DILIA	Divadelní, literární, audiovizuální agentura
ERP	Enterprise Resource Planning
EUR	Měna eurozóny
GBP	Britská libra
GWTR	GW Train Regio a.s.
Hl.n.	Hlavní nádraží
IDS	Integrovaný dopravní systém
IDSOK	Integrovaný dopravní systém Olomouckého kraje
ISO	International Organization for Standardization
JMHD	Jindřichohradecké místní dráhy
KCOD	Krajské centrum osobní dopravy
LTV	Customer Life-time Value (zkráceně)
OSA	Ochranný svaz autorský
OOA - S	Sdružení autorů děl výtvarného umění, architektury a obrazové složky audiovizuálních děl
OAZA	Ochranná asociace zvukařů – autorů
OHSAS	Certifikát
OJ	Organizační jednotka
POP	Přenosná osobní pokladna

RCVD	Regionální centrum vlakového doprovodu
RP	Regionální pracoviště
SAP	Systems – Aplications – Products
SCM	Supply Chain Management
SWOT	**S**trengths – **W**eaknesses – **O**pportunities - **T**hreats
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
V1	Knihařský stroj
ZAP	Zákaznický personál

13 Seznam použité literatury

Monografické publikace:

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 134 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 158 s. Expert. ISBN 978-80-247-1814-9.

MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie: základní kurs.* 11. vyd. Praha: Melandrium, 2010. 275 s. ISBN 978-80-86175-70-6

TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře.* Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje:

Czech business. *České dráhy přepravují cestující LEO Expressu*. [online]. 5.2.2015 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: http://www.czech-business.com/aktualita.php?id=11008109

Česká televize. *Přeprava vlaky RegioJet už není pro všechny.* [online]. 1.3.2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z:

http://www.ceskatelevize.cz/ct24/relax/248454-preprava-vlaky-regiojet-uz-neni-pro-vsechny/

České dráhy. *O společnosti.* [online]. 11.6.2014 [cit. 2014-06-11]. Dostupné z: http://www.cd.cz/infoservis/o-spolecnosti/-3540/

České dráhy. *Vize a cíle.* [online]. 8.1.2015 [cit. 2015-01-08]. Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/vize-a-cile/-687/

České dráhy. *RailJet: cestování vozíčkářů.* [online]. 6.4.2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z:

http://www.cd.cz/spec/railjet/sluzby-na-palube/cestovani-vozickaru/-22022/

České dráhy. *RailJet: pohodlí na cestách.* [online]. 4.4.2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: http://www.cd.cz/spec/railjet/sluzby-na-palube/pohodli-na-cestach/-22012/

Firenet. *Práce u Student Agency. Horor z nouze a zkušenosti k nezaplacení.* [online]. 5.3.2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: http://firenet.cz/doprava/student-agency/1497-prace-u-student-agency-horor-z-nouze-a-zkusenosti-k-nezaplaceni

Firenet. *RegioJet zdraží vlaky z Prahy do Košic. Cenová ruleta bude platná v pátek a v neděli, podraží tak pouze "silné" dny*. [online]. 14.1.2015 [cit. 2015-01-14]. Dostupné z: http://firenet.cz/zeleznice/regiojet/1985-regiojet-zdrazi-vlaky-z-prahy-do-kosic-cenova-ruleta-bude-platna-v-patek-a-v-nedeli-podrazi-tak-pouze-silne-dny

GW Train Regio. *Kdo jsme.* [online]. 28.3.2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: http://www.gwtr.cz/

GW Train Regio. *Historie společnosti GW Train Regio a.s* .[online]. 14.4.2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: http://www.gwtr.cz/o-spolecnosti/historie

iDNES. *Šumavské lokálky bude zajišťovat GWTR, kraj končí s Českými drahami.* [online]. 1.3.2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://budejovice.idnes.cz/na-posumavskych-lokalkach-budou-jezdit-vlaky-spolecnosti-gw-train-regio-1q0-/budejovice-zpravy.aspx?c=A150305_143011_budejovice-zpravy_khr

LEO Express. *LEO EXPRESS a.s.* [online]. 15.2.2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: http://www.le.cz/cms/114-nase-vlaky.html?atb=0

LEO Express. *Smluvní přepravní podmínky LEO Express a.s.* [online]. 7.1.2015 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: http://www.le.cz/vop/pp.htm#_Toc406087998

Liaz navždy. ČSAD - Československá státní automobilová doprava**.** [online]. 20.2.2015 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://www.liaznavzdy.cz/csad.php

Ministerstvo kultury ČR. *Časté dotazy.* [online]. 3.3.2015 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: http://www.mkcr.cz/cz/autorske-pravo/caste-dotazy-508/

Mladá fronta. *Mosteckou trať získaly nakonec České dráhy, Arriva prohrála.* [online]. 8.2.2015 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/mosteckou-trat-ziskaly-nakonec-ceske-drahy-arriva-prohrala-1121821

Portál pro podnikatele. *Podnikatel - koncesionářské poplatky, autorské poplatky OSA.* [online]. 5.1.2015 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z:

http://www.ipodnikatel.cz/Pravo/podnikatel-a-poplatky-koncesionarske-poplatky-autorske-poplatky.html

Portál pro podnikatele. *Sazebník OSA.* [online]. 11.3.2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://www.osa.cz/media/115645/sazebnik_osa2013_a5.pdf str. 47

Portál pro podnikatele. *Sazebník 1 2010.* [online]. 12.3.2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: http://www.intergram.cz/file_ke_stazeni/1262961497.pdf

RegioJet. *RegioJet. Přeprava zavazadel.* [online]. 3.4.2015 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: http://regiojet.cz/praha-kosice/sluzby/preprava-zavazadel/

Student Agency. *Profil společnosti.* [online]. 16.3.2015 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: http://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/

Železničář. *Další modernizace dokončena.* [online]. 12.4.2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z:

https://zeleznicar.cd.cz/zeleznicar/hlavni-zpravy/dalsi-modernizace-dokoncena/-5562/

Žiju s handicapem. *Společnost Regiojet ukončí přepravu vozíčkářů.* [online]. 4.4.2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z:

http://www.zijushandicapem.cz/clanky/cestovani/spolecnost-regiojet-ukonci-prepravu-vozickaru.html

Interní zdroje

RP ZAP České Budějovice. *Směrnice pro činnost organizační jednotky Zákaznický personál.* Základní přepravní dokumentace část A.

GŘ ČD ODBOR 016. *Odbavení na tratě a vlaky jiných železničních dopravců.* Procesní list V – 12.

Osobní sdělení: ČD centrum a mezinárodní pokladna Tábor, 13.04.2015

14 Seznam příloh

Příloha A: Lidl

Příloha B: Elfík

Příloha C: Organizační struktura ZAP České Budějovice

Příloha D: Dotazník

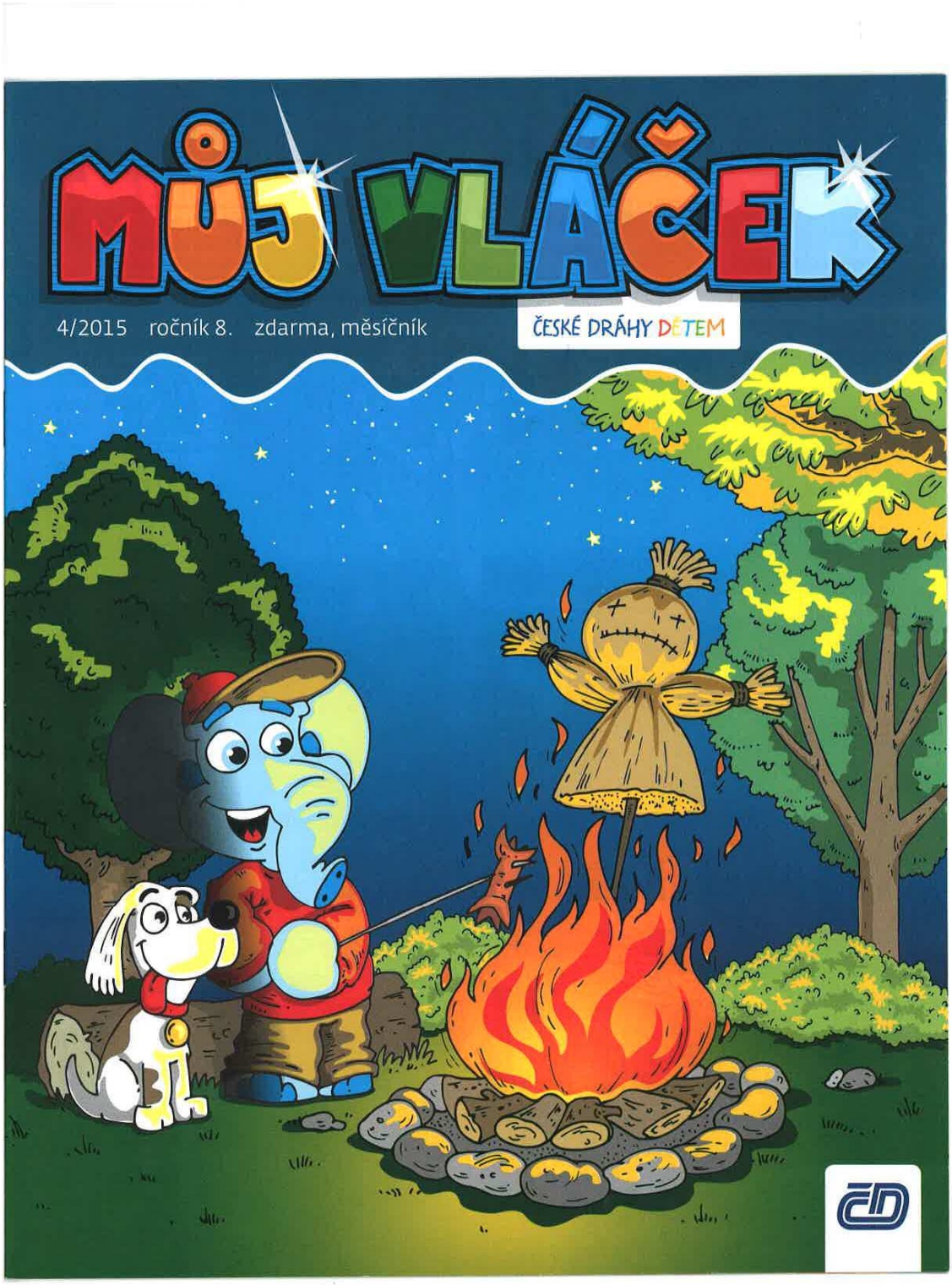
Příloha E: Vzor kapesního jízdního řádu

Příloha F: Kurzovní lístek

Příloha G: Tabulka na monitoru směnárny

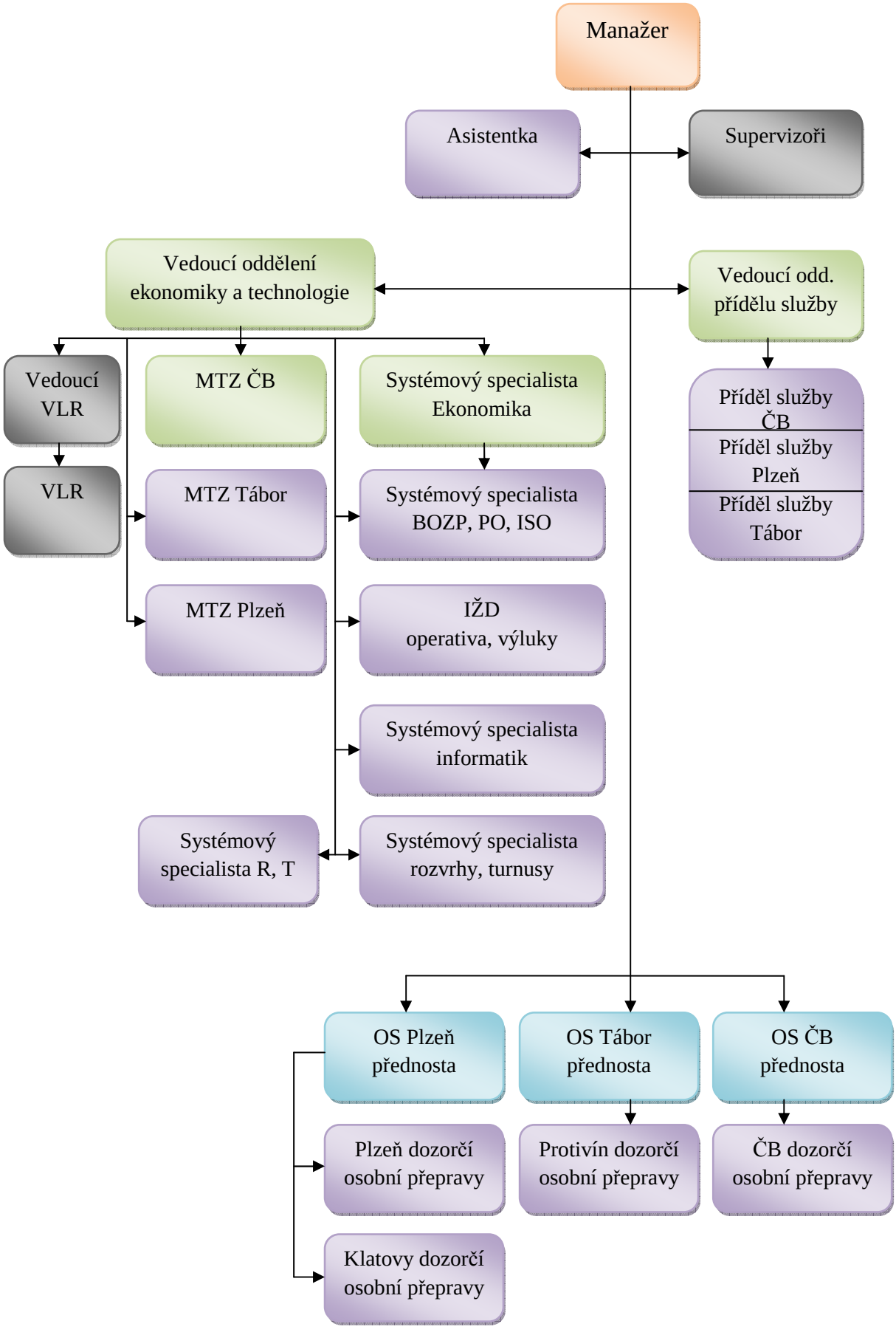
Příloha A: LIDL

Příloha B: Elfík



Příloha C: Organizační schéma řízení RP ZAP České Budějovice

..



Příloha D: Dotazník

Zákaznický dotazník

1) pohlaví
   a) muž
   b) žena

2) věková skupina
   a) 15-26
   b) 27-50
   c) 51-70
   d) 71 a více

3) bydliště (název města, obce)

4) Jaký druh dopravy preferujete?
   a) vlak
   b) autobus

5) Proč preferujete právě tento druh dopravy?

6) Jaké znáte konkurenty ČD a.s.?

7) Využili jste někdy služeb konkurenčních dopravců ČD a.s.?

8) Pokud jste na otázku č. 7 odpověděli ano, tak jak často?

9) Co se vám na službách ČD a.s. líbí?

10) Jaké změny by podle vás měly ČD provést, aby byly k vaší spokojenosti?

Příloha E: Vzor kapesního jízdního řádu

Číslo vlaku	Poznámky	Odjezd Plzeň	Odjezd nástup.	Cílová stanice	Příjezd	Číslo vlaku	Poznámky	Příjezd Plzeň	Příjezd nástup.	Výchozí stanice	Odjezd
Os 7270	**Jede v pracovní dny**	5:35	4V	Kozolupy	5:50	Os 7331	**Jede v pracovní dny a 6; úschovna**	5:13	5	Svojšín	4:26
Rx 768	**Povinná rezervace kol; D; R**	**6:06**	**2V**	**Cheb**	**7:26**	**Rx 753**	**Povinná rezervace kol; R; D; jede v prac. dny a 6**	**5:55**	**2V**	**Cheb**	**4:32**
Os 7327	Spoluzavazadla v 7; samoobsluž.	6:35	4Z	Přovany	7:05	Os 7273	Jede v pracovní dny	6:45	5Z	Kozolupy	6:29
Sp 1980	1.-2.; spoluzavazadla; Cheb jen v prac. Dny	7:00	3Z	Mar. Lázně; Cheb	8:09 8:40	Sp 1981	Jde v pracovní dny a 6; spoluzavazadla; úschovna	6:59	1Z	Cheb	5:04
Os 7272	Jede v pracovní dny	7:41	6	Kozolupy	7:56	Os 27313	Spoluzavazadla; samoobsluž.	7:25	6	Přovany	6:53
Rx 766	**Povinná rezervace kol; D; R**	**8:06**	**2Z**	**Cheb**	**9:26**	**SC 505**	**Povinná rezervace míst v 1 tř.; Povinná rezervace kol**	**7:53**	**1**	**Cheb**	**6:44**
Sp 1982	Úschovna; spoluzavaz.; jezdí v 6 a dny prac. klidu	9:00	1	Mariánské Lázně	10:09	Os 7275	Jede v pracovní dny; spoluzavazadla	8:25	5V	Kozolupy	8:09
Os 7274	Spoluzavazadla	9:35	5V	Kozolupy	9:50	Sp 1983	1.2.; spoluzavazadla	8:59	2Z	Mariánské Lázně	7:47
Rx 764	Povinná rezervace kol; D; R	10:06	1V	Cheb	**11:26**	Os 27315	Spoluzavazadla v 7; samoobsluž.	9:25	6	Přovany	8:53
Sp 1984	1.2.; spoluzavazadla	11:00	1Z	Svojšín	11:37	**Rx 757**	**Povinná rezervace kol; R; D**	**9:55**	**1V**	**Cheb**	**8:34**
Os 7276	Jezdí v pracovní dny; spoluzavazadla	11:35	6	Kozolupy	11:50	Os 7277	Jede v pracovní dny; spoluzavazadla	10:25	5	Kozolupy	10:09
SC 512	**Povinná rezervace míst v 1 tř.; povinná rezervace kol**	**12:08**	**1**	**Cheb (Františkovy Lázně)**	**13:14 (13:23)**	**Rx 759**	**Povinná rezervace kol; R; D**	**11:55**	**2Z**	**Cheb**	**10:34**
Os 27316	Spoluzavazadla v 7; samoobsluž.	12:35	6	Přovany	13:05	Os 7279	Jede v prac. dny; spoluzavazadla	12:25	6	Kozolupy	12:09
Sp 1986	1.2.; spoluzavazadla; jezdí v pracovní dny	13:00	4	Planá u M. L.	13:56	Sp 1985	1.2.; spoluzavazadla	12:58	1Z	Svojšín	12:21
Os 7278	Jezdí v pracovní dny; spoluzavazadla	13:35	5V	Kozolupy	13:50	Os 27317	Spoluzavazadla 1 – 6; samoobslužný prodej	13:25	5V	Přovany	12:53
Rx 760	**Povinná rezervace kol; R; D**	**14:06**	**1V**	**Cheb**	**15:24**	**Rx 761**	**Povinná rezervace kol; R; D**	**13:55**	**2V**	**Cheb**	**12:34**
Os 27318	Spoluzavazadla v 1–4; samoobslužný prodej	14:35	5Z	Přovany	15:05	Os 7281	Jede v pracovní dny; spoluzavazadla	14:25	6	Kozolupy	14:09
Sp 1988	1.2.;spoluzavazadla	15:00	1V	Cheb	17:02	Sp 1987	Jede v prac. dny; 1.2.; spoluzav.	14:59	2Z	Planá u M. L.	14:03
Os 7280	Jezdí v pracovní dny; spoluzav.	15:35	5Z	Kozolupy	15:50	Os 7333	Jede v 6 a ve dnech prac. klidu	15:45	5Z	Přovany	15:14
Rx 758	**Povinná rezervace kol; R; D**	**16:06**	**1Z**	**Cheb**	**17:26**	**SC 515**	**Povinná rezervace míst v 1 tř.; Povinná rezervace kol**	**15:53**	**1**	**Františkovy L. Cheb**	**14:37 14:46**
Os 27320	Spoluzavazadla v prac. dny a 6	16:35	6	Přovany	17:05	Os 7283	Jede v prac. dny ; spoluzavaz.	16:25	5Z	Kozolupy	16:09
Sp 1990	Jezdí v pracovní dny; spoluzavazadla; úschovna	17:00	1V	Mariánské Lázně	18:09	Sp 1989	1.2.; spoluzavazadla	17:30	2Z	Cheb	15:19
Os 7282	Jezdí v prac. dny;spoluzavazadla	17:35	5Z	Kozolupy	17:50	Os 27321	Samoobslužný prodej	17:25	6	Přovany	16:53
SC 506	**Povinná rezervace míst v 1 tř.; povinná rezervace kol**	**18:08**	**1**	**Cheb**	**19:14**	**Rx 765**	**Povinná rezervace kol; R; D**	**17:55**	**1V**	**Cheb**	**16:34**
Os 27322	Spoluzavazadla; samoobsluž.	18:35	6	Přovany	19:05	Sp 1991	Jede v 6 a prac. klidu; spoluzav.	18:59	1Z	Mariánské Lázně	17:47
Os 7284	Jezdí v prac. dny; spoluzavaz.	19:35	5V	Kozolupy	19:50	Os 27323	Spoluzavazadla v prac. dny a 6	19:25	5V	Přovany	18:53
Rx 754	**Povinná rezervace kol; R; D**	**20:06**	**1V**	**Cheb**	**21:28**	**Rx 767**	**Povinná rezervace kol; R; D**	**19:55**	**1V**	**Cheb**	**18:34**
Os 7332	Jezdí v prac. dny a dny prac. klidu; spoluzavaz.; úschovna	22:56	5V	Svojšín	23:42	Os 7287	Jede v pracovní dny; spoluzavazadla	20:55	5Z	Kozolupy	20:39

Příloha F: Kurzovní lístek

Intranet Interchange Group
Tábor ČD

KURZOVNÍ LÍSTEK PLATNÝ DNE 11.04.2015

Bankovní kurz (Valuta střed)	Měna	SELL (Valuta prodej)	BUY OVER (Nákup NAD)	LIMIT	BUY UNDER (Nákup POD) Valuta nákup	Měna
27,12	**1 EUR**	27,83	26,84	1 178	25,48	**EUR**
25,53	**1 USD**	26,28	25,27	1 250	24,00	**USD**
37,74	**1 GBP**	38,42	37,06	862	34,82	**GBP**
19,54	**1 AUD**	20,32	18,55	1 766	16,99	**AUD**
3,58	**1 HRK**	4,05	3,47	9 231	3,25	**HRK**
20,19	**1 CAD**	21,00	19,17	1 709	17,56	**CAD**
3,61	**1 DKK**	3,76	3,43	9 346	3,21	**DKK**
19,18	**1 NZD**	19,95	18,21	1 799	16,68	**NZD**
21,14	**100 JPY**	21,99	20,08	163 133	18,39	**JPY**
3,15	**1 NOK**	3,28	2,99	10 949	2,74	**NOK**
2,89	**1 SEK**	3,01	2,74	11 953	2,61	**SEK**
26,08	**1 CHF**	26,74	25,63	1 251	23,99	**CHF**
9,14	**100 HUF**	9,56	8,78	364 964	8,22	**HUF**
6,75	**1 PLN**	7,00	6,52	4 902	6,12	**PLN**
44,92	**100 RUB**	0,00	0,00	0	0,00	**RUB**
5,91	**1 ILS**	6,51	5,32	7 264	4,13	**ILS**

Příloha G: Tabulka na monitoru směnárny

Pobočka	EUR	USD	GBP	AUD	CAD	DKK	HRK	HUF	CHF	ILS	JPY	NOK	NZD	PLN	RUB	SCP	SEK	CZK	FX	CF	LIMIT	GM -1	GM	Čas x poč.
BUDĚJOVICE	5760	4326	1875	-	-	-	2970	125 500	300	-	24 000	-	-	630	-	-	-	328 255	347 447	675 702	-74 298	450	188	10:14 x 2
LABOR	2740	1904	440	-	-	-	3300	128 000	270	-	-	150	-	1140	-	-	-	459 357	178 091	637 448	-112 555	1371	154	10:56 x 4
KRUMLOV	2 710	1750	175	-	-	-	100	65 00	-	-	29 000	-	-	40	-	-	-	175 147	137 424	312 571	-187 430	-	-	-

Abstrakt

BARTOŠOVÁ, Jaroslava. Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2015, 67 s.

Klíčová slova: zákazník, CRM, konkurenceschopnost

Cílem této bakalářské práce je analyzovat prostředí trhu, ve kterém se České dráhy pohybují a možnosti posílení konkurenceschopnosti národního dopravce. Práce obsahuje dvě části, první část je teoretická a druhá praktická. Teoretická část je rozdělena do pěti kapitol, která je zpracována na základě odborné literatury. V první kapitole jsou vysvětleny některé základní pojmy a definice. Kapitola druhá vysvětluje, jak důležité jsou vztahy mezi zákazníkem a podnikem. V následující kapitole je objasněn výraz životní hodnota zákazníka. Dále pak ve čtvrté kapitole je vysvětlena důležitost určení spokojenosti zákazníka. Poslední kapitolou v teoretické části je analýza konkurence v souvislosti s CRM. Druhá část této práce, vychází z převážné části z praxe. Nejprve je v kapitole šest představen železniční národní dopravce ČR, jeho nedávná minulost a současnost. Následující sedmá kapitola je zaměřena na nejvýznamnější konkurenty Českých drah jak na železnici, tak i v silniční dopravě. Další kapitola je analýza konkurenčního prostředí na základě dotazníkového šetření. Skrze tuto analýzu byly zjištěny přednosti Českých drah, ale také nedostatky. V poslední deváté kapitole byly navrženy dvě inovace, které by mohly pomoci Českým drahám ve snaze zlepšit svoji konkurenceschopnost.

Abstract

BARTOŠOVÁ, Jaroslava. Customer relationship management and its importance for strengthening competitiveness of the company. Bachelor thesis. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2015. 67 s.

Keywords: customer, CRM, competitiveness

The main objective of this thesis is to analyze market where the Czech Railways is and possibilities of improving competitiveness of national carrier. Thesis contains two parts first is theoretical part and second is practical part. Theoretical part is divided into five chapters which are compiled and based on professional literature. First chapter explains some basic terms and definitions. Second chapter explains how important relationship between company and customer is. In following chapter is clarified term customer life-time value. Then in fourth chapter is explained how important is to determine customer satisfaction. Last chapter of theoretical part about analysis of competitors related to CRM. Second part of this thesis is based on experience at first in sixth chapter is introduced recent past and present of Czech national rail carrier. Following seventh chapter is focused on most important competitors of Czech Railways in road and rail transportation. Next chapter is an analysis of the competitive environment based on the survey. Through this analysis were revealed the competitive advantages and disadvantages of Czech Railways. In the final chapter were suggested two innovations that could help the Czech Railways in order to improve their competitiveness.