

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Komparace zákaznické zkušenosti mezi vybranými
dopravními podniky**

**Comparison of customer experience among selected
transport companies**

Bc. Zdeněk Kresa

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zdeněk KRESA**

Osobní číslo: **K17N0041P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Komparace zákaznické zkušenosti mezi vybranými
dopravními podniky**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretická východiska práce se zaměřením na zákaznickou zkušenost.
2. Charakterizujte porovnávané dopravní podniky s ohledem na klíčové aspekty vzhledem k řešenému tématu.
3. Pomocí vhodného nástroje marketingového výzkumu porovnejte vybrané aspekty zákaznické zkušenosti cestujících ve vybraných dopravních podnicích.
4. Na základě zjištěných informací navrhněte odpovídající doporučení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **Hazdra, A. (2013).** *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou.* **Praha: Grada.**
- **Kalbach, J. (2016).** *Mapping Experiences.* **Boston: O'Reilly Media.**
- **Lovelock, Ch. H., & Wirtz, J. (2011).** *Services marketing: people, technology, strategy.* **Boston: Pearson.**
- **Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011).** *This is service design thinking: basics, tools, cases.* **Hoboken: Wiley.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Komparace zákaznické zkušenosti mezi vybranými dopravními podniky“

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

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

Poděkování si dále zaslouží pracovníci marketingového oddělení PMDP, jmenovitě Ing. Kateřina Fránová, Ing. Lenka Kovaříková a René Vávro, a to za příležitost ke spolupráci, praktické rady, poskytnuté podklady i za komunikaci s dalšími dopravními podniky. Za zveřejnění dotazníku dále děkuji panu Ing. Miroslavu Albrechtovi z Dopravního podniku Ostrava a dále řadě spolupracovníků, kteří pomáhali s šířením dotazníku mezi svými přáteli.

Moje rodina si zaslouží poděkování za podporu během studia.

Poděkování patří také všem respondentům, kteří se výzkumu zúčastnili.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	13
2 DOPRAVA	17
2.1 MĚSTSKÁ VEŘEJNÁ DOPRAVA.....	18
2.1.1 Vývoj MVD.....	21
2.1.2 Pozice dnešní MVD.....	26
3 ZÁKAZNICKÁ ZKUŠENOST	32
3.1 VÝVOJ KONCEPTU ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI.....	32
3.2 SLOŽKY A DRUHY ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI.....	39
3.3 MANAGEMENT ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI	43
3.4 MĚŘENÍ ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI.....	53
3.4.1 Kvalitativní metody.....	55
3.4.2 Kvalita služby, spokojenost, loajalita	56
3.4.3 Kvantitativní metody.....	59
3.5 ZÁKAZNICKÁ ZKUŠENOST A DESIGN SLUŽEB	63
4 SPOKOJENOST A ZÁKAZNICKÁ ZKUŠENOST U CESTUJÍCÍCH MVD	71
4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CESTUJÍCÍ.....	78
5 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST.....	84
5.1 DOPRAVNÍ PODNIK HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY	84
5.2 DOPRAVNÍ PODNIK OSTRAVA	87
5.3 PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY	89
5.4 MLADÁ GENERACE A MVD.....	92
6 FAKTORY ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI	97
6.1 VYHODNOCENÍ.....	99
7 VÝZNAMNOST FAKTORŮ ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI	106
7.1 VÝBĚR FAKTORŮ	106

7.2	HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI.....	109
7.2.1	<i>Vyhodnocení.....</i>	<i>111</i>
8	HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH PROVOZŮ MVD.....	120
8.1	KONSTRUKCE DOTAZNÍKU.....	121
8.2	VYHODNOCENÍ.....	125
8.2.1	<i>Základní charakteristiky výběrového souboru.....</i>	<i>125</i>
8.2.2	<i>Zkušenosti se systémy MVD.....</i>	<i>127</i>
8.2.3	<i>NPS, loajalita, emoce.....</i>	<i>136</i>
8.2.4	<i>Kontaktní místa.....</i>	<i>142</i>
8.2.5	<i>Jízdné.....</i>	<i>152</i>
8.2.6	<i>E-shop Plzeňské karty.....</i>	<i>154</i>
8.2.7	<i>Odpovědi na výzkumné otázky.....</i>	<i>156</i>
9	DOPORUČENÍ PRO PROVOZOVATELE.....	158
	ZÁVĚR.....	163
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	165
	SEZNAM TABULEK.....	180
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	180
	SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	182
	SEZNAM PŘÍLOH.....	184
	PŘÍLOHY.....	185

Úvod

Městská veřejná doprava (MVD) je neodmyslitelným symbolem každého většího města. Autobusy, trolejbusy, tramvaje či metro každodenně přepraví po celém světě nepředstavitelná množství cestujících. V řadě zemí MVD sváděla či svádí pomyslný boj s individuální automobilovou dopravou. S růstem životní úrovně si stále více domácností pořizuje další a další automobily a MVD tak může být na první pohled vnímána jako služba pro sociálně slabší skupiny, které si vlastní vůz nemohou dovolit. Snad každý někdy slyšel pro MVD nelichotivá označení jako „socka“ či „mastná tyč“. Jak pošetilé a krátkozraké tyto myšlenky jsou... Veřejný prostor ve městech není „nafukovací“, a čím víc automobilů ulice pojme, tím méně zbývá prostoru pro ostatní způsoby dopravy, ale i zeleň. Řešení městské mobility je tak pro místní samosprávy stále aktuálnějším tématem. Stále nové obchvaty, radiály... a přesto jsou města stále více sužována kongescemi a dusí se exhalacemi z automobilů. Stále více jako by se zapomínalo, že města jsou přeci pro lidi, ne pro jejich auta. Klíčem a řešením pro udržitelnou městskou mobilitu je právě městská veřejná doprava, a její vhodná integrace s dalšími udržitelnými způsoby dopravy (využívání jízdních kol, pěší chůze). Městská veřejná doprava tak v dnešní době rozhodně není pro „vyvrhele společnosti“, ale pro ty, kterým záleží na tom, aby město, ve kterém žijí, bylo kvalitním místem pro život. Spoléhat jen na společenskou odpovědnost obyvatel však provozovatelé MVD nemohou, ke změně musí občany motivovat i funkční a kvalitní nabídka – moderní udržovaná vozidla jezdící v krátkých intervalech a nabízející časově srovnatelnou alternativu k jízdě osobním vozidlem. Důležitý je také jednoduchý a přehledný tarif.

Posun a změna myšlení ve vnímání pozice MVD je sice patrná ve stále více zemích, Češi však na to, co je pro ně dobré, přichází stále pomalu. Provozovatelé MVD se snaží zvyšovat atraktivitu provozovaných systémů ať již zlepšováním funkčních aspektů či marketingovými aktivitami, vše však v rámci „mantinelů“ a rozpočtu určených městskými samosprávami. Poměrně velká úsilí provozovatelů MVD v předcházejících letech jsou sice nyní odměňována rostoucími počty přepravených cestujících, systémy MVD však mají k dokonalosti stále daleko. Některé „nedokonalosti“ stávajících systémů MVD by výzkumem zákaznické zkušenosti měla zjistit i tato práce. Srovnání přepravních systémů měst Ostrava, Plzeň a Praha by mělo pomoci odhalit, zdali trpí MVD „druhými problémy“ shodnými pro MVD jako celek, nebo je naopak každý z provozů

sužován vlastními odlišnými problémy. Pro hodnocení bude využit „svěží“ pohled mladých cestujících do 26 let věku. Právě mladou generaci lze vnímat jako poměrně náročnou a nejkritičtější (Transdev, 2018). Negativní zkušenosti s využíváním služeb MVD je od veřejné dopravy mohou odradit na řadu let, ne-li na celý život. Stále lze ještě ve vozidlech MVD zaslechnout od nezletilých prohlášení typu: „*Už aby mi bylo 18 a měl jsem řidičák, pak už do socky nepáchnu*“ (autor neznámý, 2018).

Aktuálnost, důležitost a nezbytnost problematiky městské veřejné dopravy, jakož i různé přístupy k městské mobilitě, ale prakticky i k životu, ilustruje následující čtveřice citátů.

Spojené státy Americké (Los Angeles): *"Domníváme se, že při správném zpoplatnění kongescí, můžeme být jediným městem na světě, které nabídne bezplatné služby veřejné dopravy do roku 2028 (kdy budou v LA probíhat olympijské hry, poznámka autora)"* (Washington, 2018). Město Los Angeles je dlouhodobě hodnoceno jako metropole s nejhoršími kolonami na světě (v roce 2017 zcela nejhorší na světě, řidiči zde v kolonách prostojí zbytečně navíc 102 hodin ročně, 84 % denních dojíždějících využívá pro cesty osobní automobil (Inrix, 2018), v roce 2018 se vlivem rozvoje silniční sítě město v žebříčku propadlo na 5. místo v rámci USA (Inrix, 2019), městská veřejná doprava zde není příliš rozvinutá). Kromě bezplatné městské veřejné dopravy by navrhované (a v současnosti velmi diskutované) zpoplatnění nejvytíženějších úseků silnic v exponovaných časech (poplatek za kongesci) a případně i sdílených jízd (Uber, Lyft) mělo přinést dostatek financí i pro vybudování nových dopravních projektů pro zatraktivnění MVD (obsluha nových oblastí, kapacitnější spojení) (Nelson, 2019).

Kolumbie (Bogota): *„Autobusy (či městská veřejná doprava obecně pozn. autora) nejsou sexy, ale jsou jediným možným způsobem přepravy davů ve všech částech rychle se rozvíjejících měst.“* *„Vyspělé město není takové, kde i chudí využívají osobní automobil, ale takové, kde i bohatí využívají veřejnou dopravu“* (Peñalosa, 2013).

Česká republika (Praha): *„Obyvatelům je potřeba nabídnout systém veřejné dopravy tak kvalitní, aby sami upřednostnili jeho použití před jízdou osobním automobilem. To je jedna z hlavních výzev pro veřejnou správu i dopravní inženýry“* (Novotný, 2019).

Švýcarsko (Curych): *„Městská veřejná doprava je nejpoblíbenějším způsobem dopravy. Každá druhá domácnost nevládní žádný automobil. 41 % cest po Curychu zajišťuje veřejná doprava, 26 % pěší chůze, 25 % individuální automobilová doprava a 8 % jízdní kolo. Zákazníci městské veřejné dopravy v Curychu jsou i její fanoušci“* (Rey, 2019).

1 Cíle a metodika práce

Hlavním cílem této diplomové práce je **porovnání zákaznických zkušeností mezi dopravními podniky v Ostravě, Plzni a Praze**. Komparace bude základem ke zhodnocení, zdali **systemy MVD ve všech městech vykazují podobné problémy** („druhové problémy charakteristické pro MVD obecně“) nebo **naopak každý ze systémů má své unikátní problémy**.

Diplomová práce bude členěna do kapitol. Pro uvedení do problematiky je nutné charakterizovat **roli městské veřejné dopravy v současnosti**, stěžejní bude dále **představení konceptu zákaznické zkušenosti**, jeho vývoje, měření zákaznické zkušenosti, ale i souvislostí zkušeností s designem služeb. Teoretickou část uzavře kapitola soustředící se na **dříve realizované výzkumy zaměřené na spokojenost a zákaznickou zkušenost v oblasti MVD**. Teoretické kapitoly budou vhodně doplňovány příklady z praxe. Každá kapitola je na svém konci krátce shrnuta.

Praktická část bude zahájena **představením tří porovnávaných dopravních podniků** s důrazem na aspekty zákaznické zkušenosti, dále bude diskutován **vztah mladých cestujících a veřejné dopravy**.

Pro porovnání zákaznické zkušenosti bude potřebné nejprve **identifikovat klíčové faktory**, jež ovlivňují zkušenost mladých cestujících při cestování MVD. Dále bude **kvantifikována důležitost hlavních faktorů**. Třetí a stěžejní částí bude **porovnání zákaznické zkušenosti na základě** realizovaného dotazníkového šetření. Na základě výsledků výzkumu budou dopravcům **případně doporučena opatření pro zlepšení**.

Základem pro zpracování teoretické části práce byla literární rešerše problematiky. Koncept zákaznické zkušenosti se v české literatuře objevuje jen v omezené míře, klíčovými se tak pro teoretickou část stály články z odborných databází (např. Ebsco, ProQuest, ResearchGate, ScienceDirect). Z velkého množství článků odpovídajících klíčovým slovům jich pro bližší seznámení bylo vybráno více než 100 (oblast zákaznické zkušenosti obecně a diskutování konkrétních aspektů zákaznické zkušenosti, realizované výzkumy spokojenosti cestujících veřejné dopravy, studie zaměřené na zákaznickou zkušenost v oblasti veřejné dopravy, další oblasti související s tématem). Po základním seznámení s články jich bylo pro praktické psaní využito přibližně 50 (výhradně anglických). Dále bylo shromážděno přibližně 30 knižních publikací (převážně

v anglickém jazyku). Pro účely práce bylo navštíveno také velké množství webových stránek. Pro popsání vývojových trendů jsou dále využívány sekundární zdroje dat jako Ministerstvo dopravy ČR, Sdružení dopravních podniků ČR, Český statistický úřad. Dále jsou využívány interní dokumenty poskytnuté PMDP.

Praktická část práce je tvořena třemi (resp. čtyřmi) poměrně samostatnými výzkumy. Ačkoliv autor v práci používá označení výzkum, je si vědom, že realizovaná šetření nemusí naplňovat všechny znaky výzkumu v pravém slova smyslu. Všechny fáze výzkumu jsou zaměřeny na mladé cestující MVD, tj. přibližně ve věku 15 až 26 let. Především spodní hranice však není považována za závaznou a do výzkumů jsou zahrnuti i odpovědi mladších respondentů.

Podstatu výzkumu zachycuje diagram na následující straně. Výzkum je smíšený. Desk research založený na již existujících studiích zaměřených na spokojenost cestujících MVD společně s kvalitativním osobním (a také emailovým on-line) dotazováním slouží pro určení hlavních faktorů zákaznické zkušenosti u mladých cestujících. Studií zaměřených na spokojenost sice existuje v současnosti velké množství, ale vzhledem k místním specifikům jednotlivých systémů, odlišným druhům dopravy, i zaměření výzkumů zpravidla na celé spektrum cestujících, a ne pouze na segment mladých cestujících je jejich přenositelnost obtížná.

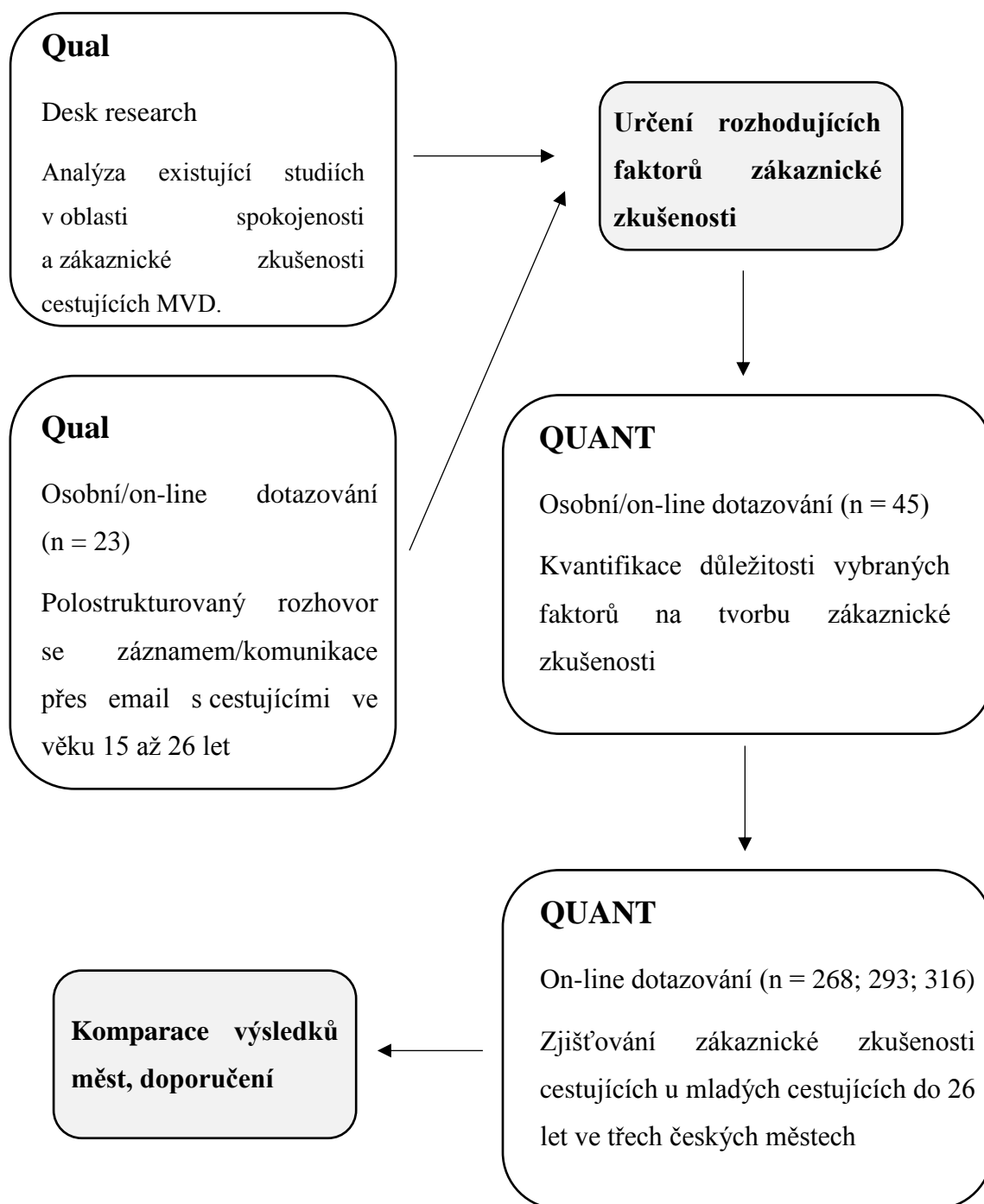
Pro identifikaci důležitosti vah hlavních faktorů, případně jejich odlišností dle charakteristik respondentů, slouží navazující kvantitativní šetření, realizované opět formou osobního dotazování a z části i on-line dotazováním (email). Stěžejní částí je pak realizace on-line dotazování zaměřeného na mladé cestující v Plzni, Praze a Ostravě, na základě, kterého dojde k porovnání systémů měst, interpretaci výsledků a doporučením pro provozovatele. Počty respondentů vychází ze skutečného průběhu výzkumu.

Design výzkumu lze považovat za **explorativní sekvenční design** (kvalitativní sběr dat a analýzy vytváří podklad pro kvantitativní sběr dat a následnou interpretaci) (Eger & Egerová, 2017). Dle filozofických přístupů k výzkumu lze dle Creswella (2009) hovořit o pragmatismu, jenž zaměřuje na řešení problémů reálného světa. Dále se jedná o výzkum aplikovaný, v první části spíše explorační, v druhé části spíše deskriptivní.

Práce byla v průběhu konzultována se zaměstnanci marketingového oddělení PMDP, především podoba dotazníku pro třetí část výzkumu. Autor práce spolupracoval také s Dopravním podnikem Ostrava.

Podrobnější informace k metodice jednotlivých částí výzkumu jsou uvedeny u vyhodnocení (tj. kapitoly 6, 7, 8). Desk research zaměřený na spokojenost cestujících je reprezentován teoretickou kapitolou č. 4 a dále podkapitolou 7.1.

Obrázek 1: Design výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Základní informace o výzkumu lze shrnout pomocí výzkumných otázek.

- Výzkumná oblast: marketing a management služeb
- Výzkumné téma: zákaznická zkušenost (u cestujících MVD)
- Obecné výzkumné otázky:
 - 1) Jaká je zákaznická zkušenost u cestujících ve věku do 26 let?
 - 2) Mají komparované systémy městské veřejné dopravy dle názoru mladých cestujících stejné problémy?
 - 3) Existuje vztah mezi zákaznickou zkušeností a loajalitou?
- Specifické výzkumné otázky:
 - 1a) Jaké nejdůležitější faktory ovlivňují zákaznickou zkušenost z jízdy MVD u cestujících do 26 let?
 - 1b) Jak hodnotí cestující do 26 let jednotlivé systémy MVD v jednotlivých faktorech zákaznické zkušenosti?
 - 2) Existují rozdíly v hodnocení faktorů určujících zákaznickou zkušenost u cestujících ve věku do 26 let mezi jednotlivými městy?
 - 3) Existuje vztah mezi vytvořeným ukazatelem zákaznické zkušenosti a loajalitou cestujících?

Ačkoliv vzhledem ke spíše deskriptivní povaze výzkumu není dle názoru autora ideální využívat ve výzkumu větší množství hypotéz, lze jako hypotézy vyjádřit poslední dvě uvedené výzkumné otázky a to následovně.

Hypotéza 1: Hodnocení systémů MVD v Ostravě, Plzni a Praze je v jednotlivých aspektech zákaznické zkušenosti stejné.

Hypotéza 2: Existuje vztah mezi zkonstruovaným ukazatelem zákaznické zkušenosti a loajalitou cestujících.

Na základě realizovaných studií (popsaných v teoretické části práce) bylo dokázáno, že mezi zákaznickou zkušeností a loajalitou vztah existuje, ač nepanuje shoda jak silný. Hypotéza č. 2 tak odkazuje především k sestavenému vlastnímu ukazateli zákaznické zkušenosti a jeho srovnání s Net Promoter Score.

Hypotézy budou vyhodnoceny v kapitole věnované III. fázi výzkumu. V závěru práce budou následovat doporučené pro jednotlivé provozovatele. Dle získaných dat budou vytvořeny ukázkové mapy zákaznické cesty.

2 Doprava

Bez dopravy je prakticky nemožné představit si dnešní život. Osobní i nákladní doprava je v dnešním globalizovaném světě naprostou nezbytností. Ať již nákladní doprava zajišťující rozsáhlé dodavatelské řetězce a mezinárodní i vnitrostátní obchod, tak osobní doprava umožňující dojíždění za vzděláním, do zaměstnání, za zdravotní péčí, či cestování do nových zemí, poznávání nových krajín a kultur a rozšiřování si vlastních obzorů. Přepřavovaná množství osob i zboží stále rostou, stejně tak přepravní vzdálenosti (Herčík, 2017). Doprava je prostředkem, díky němuž je možné uspokojit potřeby, které není možné uspokojit v místě kde se daný subjekt nachází. Všechna „*technicky realizovatelná přání změnit místo za účelem naplnění své potřeby*“ Brůhová-Foltýnová (2009, s. 14) se označují jako mobilita, a právě pro uspokojení potřeb mobility doprava slouží. Doprava působí po celém světě, zahrnuje tak mnoho odlišných způsobů (módů) dopravy vyplývajících z geografických odlišností. Dopravu lze obecně klasifikovat dle řady různých hledisek, možné členění dle čtyř kritérií navržených Adamcem, et al. (2008) zachycuje tabulka č. 1.

Tabulka 1: Členění druhů dopravy

Podle prostoru, ve kterém se nachází dopravní cesta	pozemní	silniční	cyklistická pěší
		železniční	
		nemotorová	
	vodní	vnitrozemská	
		příbřežní	
		námořní	
letecká			
Podle předmětu a způsobu dopravy	osobní	individuální	
		hromadná	
	nákladní	veřejná	
		na vlastní účet	
Podle územního rozdělení přepravních potřeb	městská, místní		
	vnitrostátní, regionální		
	mezinárodní		
Podle vztahu zdroje a cíle dopravy vzhledem k danému území	vnitřní		
	vnější		
	tranzitní		

Zdroj: Adamec, et al., 2008

Pro srovnání například Herčík (2017) zmiňuje členění na tři základní dopravní módy – pevninský, námořní a vzdušný.

2.1 Městská veřejná doprava

Na základě klasifikace v tabulce č. 1 lze zdůraznit klíčový druh dopravy pro účely této práce. Tím je doprava městská, osobní, hromadná. Je patrné, že Adamec, et al. (2008) využívá pro poddruh osobní dopravy označení „hromadná“, zatímco pro označení nákladní dopravy „veřejná“. S tímto označením se autor práce neztotožňuje, a domnívá se, že by bylo vhodnější tato dvě označení zaměnit (nebo se minimálně vyvarovat označení hromadná ve spojení s přepravou osob). Pojem hromadná osobní doprava vyznívá pejorativně, evokuje „hromadu“ spolucestujících a možné negativní asociace (nepohodlí, nekomfort, tlačení). Z marketingového hlediska je toto označení problematické, a to především s ohledem na dlouhodobou snahu dopravních podniků zlepšit image a vnímání poskytovaných přepravních služeb. Vhodnější je používat pojem veřejná osobní doprava, který je citově neutrálnější. Pojem městská veřejná doprava (MVD) je rozšířen především mezi odborníky v oboru, zatímco mezi cestujícími je pevně zakořeněný termín MHD, resp. městská hromadná doprava či lidově též „hromadka“. Dopravní podniky se sice snaží pojem MVD částečně mezi cestující také rozšiřovat, ale zatím tyto snahy nejsou příliš úspěšné (navíc například úspěšná marketingová kampaň Máte Hromadu Důvodu využívá zažitou zkratku MHD). V práci bude dále využíváno označení MVD či městská veřejná doprava. Označení MHD je cíleně využito pouze v praktické části, kdy při dotazování respondentů by označení MVD způsobovalo řadu nejasností, proto je pro hladký průběh dotazování využito toto starší, a ne zcela ideální označení.

Ani v legislativě není jednotné užívání pojmů městská hromadná a městská veřejná doprava. Popsání legislativního rámce v oblasti MVD převyšuje rámec této práce, proto jen ve stručnosti. Pojem městská hromadná doprava se objevuje ve Vyhlášce č. 175/2000 Sb. o přepravním řádu pro veřejnou drážní a silniční osobní dopravu. Jak je už z názvu vyhlášky patrné, i zde je však zmiňována i doprava veřejná.

Problematiku osobní dopravy dále ošetřuje Zákon č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě, který definuje linkovou osobní dopravu, a dále také upravuje problematiku jízdnicích řádů, práv a povinností dopravce, cestujících a ostatních osob ve veřejné linkové dopravě. Již naznačené drážní formy dopravy podrobněji řeší Zákon č. 266/1994 Sb. o drahách, v kontextu městské dopravy se může jednat o dráhy tramvajové, trolejbusové, lanové a speciální (př. metro). Pravidla pro řidiče vozidel hromadné dopravy, ale i základní povinnosti přepravovaných osob s ohledem na bezpečnost provozu, jakožto i pravidla pro ostatní účastníky provozu stanovuje v Zákon č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích. Městské dopravy se dále dotýká Zákon č. 194/2010 Sb. o veřejných službách v přepravě cestujících, který se zabývá především problematikou výběru dopravce a zajišťováním dopravní obslužnosti (dopravní obslužnost je právo každého občana České republiky na zabezpečení dopravy po všechny dny v týdnu). Dopravní obslužnost přispívá k trvale udržitelnému rozvoji území). Dopravní obslužnost zajišťují obce (města) a kraje. U zajišťování dopravní obslužnosti velkých měst je poměrně častým modelem využívání městem vlastněných společností. Naopak menší města a obce si na zajištění osobní dopravy najímají autobusové dopravce. Povinnosti v oblasti jízdnicích řádů provozovatelům ukládá Vyhláška č. 122/2014 Sb. o jízdnicích řádech veřejné linkové dopravy. Kromě těchto hlavních zákonů a vyhlášek ošetřujících problematiku městské dopravy se cestující i dopravci musí řídit obecně platnými českými legislativními úpravami. Jak uvádí Macháček (2012), je poněkud problematické, že dva hlavní zákony, které městskou dopravu ošetřují (Zákon o silniční dopravě a Drážní zákon), pojem městská veřejná (či hromadná) doprava oficiálně nedefinují, a tudíž „neznají“. Dopravci jsou nuceni vycházet z jiného zákona u autobusů, z jiného u tramvají a trolejbusů, což sebou přináší řadu komplikací (paradoxní je například situace s barvocitem u řidičů trolejbusů a autobusů (Šindelář, 2018)). SDP ČR dlouhodobě usiluje o vytvoření zákona čistě o MHD (MVD).

Financování veřejné dopravy upravuje Zákon č. 194/2010 Sb. spolu s Nařízením ES č. 1370/2007 o veřejných službách v přepravě cestujících po železnici a silnici. V tomto nařízení jsou také definovány pojmy jako závazek veřejné služby či kompenzace za veřejné služby. Ceny jízdnicích v městské veřejné dopravě jsou regulované, dopravci získávají od objednavatele kompenzace pro úhradu prokazatelné ztráty, případně dosažení přiměřeného zisku (např. pro možnost obnovu vozového parku a další investice).

Tržní cena jízdného bez kompenzací by pro cestující nebyla atraktivní, v případě Plzně činily v roce 2017 výnosy z jízdného 292 148 tisíc Kč (tj. 20 % celkových výnosů), kompenzace od města pak 824 248 tisíc Kč (57 % celkových výnosů, resp. 62 % celkových nákladů), zbývající část výdajů tvoří výnosy za pokuty, externí výnosy střediska Drážní cesta a ostatní výnosy (PMDP, 2018a). Kompenzace úhrady prokazatelné ztráty se dlouhodobě pohybuje kolem 60 % nákladů PMDP. Při ceně jednotlivé jízdenky 18 Kč a výše uvedených podílech z roku 2017 lze tedy snadno vypočítat, že nedotovaná cena jednotlivé nepřestupní jízdenky by činila přibližně 69 Kč, což je pro cestující cena naprosto nepřijatelná. Financování MVD však městu přináší řadu pozitiv naznačených již v minulosti v kontextu udržitelné mobility a dopravní obslužnosti. Městská veřejná doprava je obecně významný městotvorný prvek, který pomáhá rozvoji celého území.

Financování provozovatelů městské veřejné dopravy činí poměrně významnou část výdajů měst. V případě Plzně se transfery provozovateli (PMDP) dlouhodobě pohybují ve výši 10–15 % výdajů městského rozpočtu, v roce 2017 činily například 836 094 tisíc Kč (je patrné, že částka je vyšší než kompenzace úhrady prokazatelné ztráty), což činí 14,7 % výdajů městského rozpočtu (Plzeň.eu, 2018). Pro rok 2019 jsou plánovány transfery pro PMDP ve výši 993 409 tisíc Kč (Plzeň.eu, 2019), což je sice nárůst v absolutní hodnotě, ale ve srovnání s celkovými výdaji města se jedná o pokles (v relativních hodnotách se jedná o 13,4 % výdajů městského rozpočtu). Aktuálně, dle některých plzeňských radních „enormní růst nákladů“ způsobený například zvýšením mezd řidičům vozů MVD, musí skončit a zvažuje se i nepopulární zdražení jízdného pro cestující či omezení nákupu nových vozidel (Nedvěd, 2019). Obecně je výše kompenzací v hodnotě 62 % nákladů PMDP lepším průměrem, v roce 2017 například pražský dopravní podnik obdržel kompenzaci ve výši 68 % nákladů (v absolutním pojetí se však jedná o 13,633 miliard!), nejvyšší relativní kompenzaci získává v současnosti ostravský dopravní podnik (75 % nákladů, 1,177 miliardy Kč), naopak nejnižší absolutní kompenzace dostává Městská doprava Mariánské Lázně 16 milionů Kč za rok 2017 (52 % nákladů). Nejnižší relativní kompenzaci získal v roce 2017 Dopravní podnik města Ústí nad Labem, a to 37 % nákladů (absolutně 220 milionů Kč) (SDP ČR, 2018). Obecným pravidlem, které v některých výjimkách nemusí platit, je že čím větší město a větší systém MVD, tím větší potřeba kompenzací ze strany města. V absolutní výši kompenzací toto pravidlo platí (největší města dostávají největší kompenzace), v relativní výši spíše ne.

2.1.1 Vývoj MVD

Organizovaná skupinová doprava osob patří k lidstvu prakticky od nepaměti, první důkazy o skupinové přepravě dokládá vůz pro kočovný způsob života pocházející z Altaje z 5. století před naším letopočtem. Řada dalších pradávných dopravních prostředků byla založena na lidské síle, využití animální síly přichází v 15. století v podobě vozů tažených koni. Od 19. století se pro provoz dopravních prostředků využívá parního stroje, vznikají parní autobusy a parní tramvajové lokomotivy. O tom, že parní pohon není pro městská vozidla pohybuující se v ulicích ideální, se občané přesvědčili záhy, a tak se objevují snahy o elektrifikování. V Londýně byly kouřící stroje „schovány“ pod zemský povrch, v 60. letech 19. století se zde rozjíždí první metro na světě. V 80. letech 19. století se v Berlíně objevuje první elektrická tramvaj, trolejbus i akumulátorový autobus. V závěru 19. století se elektrické tramvaje rozjíždí i v řadě českých měst, včetně Plzně. Na počátku 20. století se začínají objevovat první motorové autobusy, postupně bylo experimentováno i s alternativními pohony jako svítiplyn, zemní plyn (v současnosti také vodík). Celé 20. století je ve znamení významného vývoje vozidel, ta jsou zvětšována, aby pojmul více cestujících, vznikají nové koncepce trolejbusů a tramvají, využívají se stále více úspornější elektrické pohony a obdobně stále vyvíjené ekologičtější naftové motory. V Česku vzniká ve 20. století řada nových provozů, některé původní menší tramvajové provozy zanikají, či jsou nahrazeny trolejbusovými (Drdla, 2005; Richtář, et al., 2006).

Vývoj vozidel pokračuje i v současnosti – vozidla jsou bez bariér, s dynamičtějšími jízdními vlastnostmi, poskytují řidiči i cestujícím nebývalý komfort, bez nadsázky jsou „informační centrálou“, v pravidelných intervalech odesílají informace o své poloze na dispečink či do aplikací určených pro cestující, o teplotní pohodu ve vozidle se stará topení či klimatizace. Stroje cestujícím nabízí zábavu v podobě informačních obrazovek či Wi-fi připojení. Ve srovnání s vozidly provozovanými před několika desítkami let se jedná o velmi razantní posun kupředu.

Za trendy současnosti až blízké budoucnosti městské dopravy lze jednoznačně označit elektromobilitu, především v podobě nahrazování vytížených autobusových linek parciálními trolejbusy či elektrobusey, v souvislosti s neustálým růstem automobilové dopravy se pojí nutnost vyššího prosazování (preference) veřejné dopravy na úkor individuální, dále je pro oblast městské dopravy klíčový koncept mobilita jako služba.

„Mobilita jako služba bezproblémově kombinuje možnosti dopravy od různých poskytovatelů ve všech možných ohledech od plánování cesty až po platbu“ (MAAS Global, 2016), ideálním nástrojem pro uživatele je vyvinutá intuitivní mobilní aplikace. Systém integruje například městskou veřejnou dopravu, sdílené automobily, jízdní kola apod. (Slavík, 2018).

Za hudbu poněkud vzdálenější budoucnosti, která je nyní vyvíjena a testována, lze označit autonomní vozidla (první autonomní autobusy začínají vozit své první cestující) (Ecofuture.cz, 2017; Auto.cz, 2019) či projekt Hyperloop (Hyperloop one, 2019). Koncepty dopravy ve velmi vzdálené budoucnosti je vzhledem k neustále zrychlujícímu technologickému pokroku velmi obtížné i jen odhadovat, pravděpodobně bude docházet spíše k zaměření dopravy ve městech na individuální pohyb (než skupinový), inspirací mohou být sci-fi umělecká díla představující teleporty, vznášející se stroje pro pohyb v ulicích apod. Skupinová doprava bude pravděpodobně probíhat spíše na úrovni cestování mezi planetami.

V souvislosti se současností a budoucností dopravy, nejen v městském měřítku, je velmi důležitá tzv. dopravní udržitelnost, kterou Brůhová-Foltýnová (2009, s. 16) definuje jako: *„uspokojení potřeby mobility současných generací bez omezení potřeby mobility budoucích generací.“* Bez debat je veřejná doprava udržitelnější než individuální automobilová doprava. Vozidla veřejné dopravy spotřebují méně pohonných hmot (příp. energií) než by tomu bylo v případě, že by se všichni lidé přepravovali svým vlastním automobilem. To kromě pomalejšího čerpání přírodních zdrojů znamená také nižší zátěž pro ovzduší, resp. životní prostředí obecně. Především ve velkoměstech je patrná potřeba udržitelné dopravy i z urbanistického hlediska. Města se topí v kongescích osobních automobilů, proto jsou neustále budovány nové a nové spojnice, rozšiřovány stávající komunikace, na úkor automobilů se v ulicích snižuje prostor pro ostatní druhy dopravy, ať se už jedná o chodce či cyklisty, velmi důležité, a z pohledu dopravního plánování krátkozraké je také to, že z ulic mizí zeleň a stromy. Nezanedbatelný je také vliv dopravní indukce, která může ve výsledku komunikaci ještě více zatížit. Ve velkých sídlištních celcích se neustále rozšiřují parkoviště, velmi často na úkor zeleně, což ve výsledku může vést k nižší kvalitě života. Urbanistická krátkozrakost a nekonečná preference individuální automobilové dopravy je patrná především ve Spojených státech, ve kterých veřejná doprava není tak rozvinutá. V některých vyspělých zemích (např. Švýcarsko), jež

má obecně i systém veřejné dopravy na velmi vysoké úrovni, je patrná změna myšlení, která by v zájmu obyvatel měla proběhnout v řadě metropolí co nejdříve. Městská veřejná doprava se už z principu v oblasti komfortu přepravy či flexibility nevyrovná individuální automobilové, ale její zcela zásadní výhodou je nicméně právě udržitelnost, a to i z urbanistického hlediska. Schopnost obyvatel vzdát se části svého komfortu, namísto automobilu využít veřejnou dopravu, díky které bude v práci za srovnatelný čas, a především neblokovat svojí mobilitou cenné místo na dopravních tepnách města, je zcela zásadní změna myšlení, ke které má řada obyvatel v České republice stále poměrně daleko (proč by Čech měl jezdit „sockou“, když má svůj vlastní automobil). Pro vyváženost je však potřeba dodat, že česká ekonomika je na výrobě a prodeji automobilů silně závislá a větší omezení odbytu automobilů (na domácím i globálním trhu) by sebou pravděpodobně přineslo ekonomické obtíže.

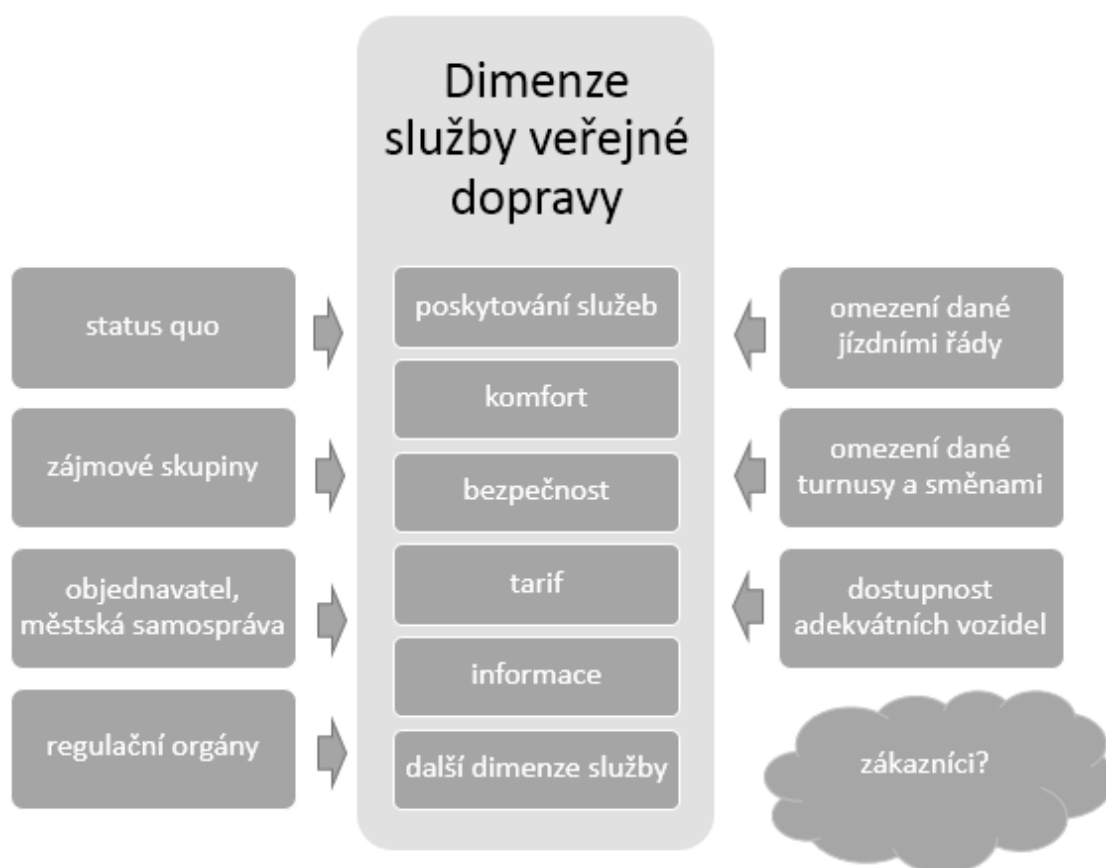
Pokud však několik tisíc obyvatel ve stejný čas vyjede ve svých automobilech do svých zaměstnání na opačném konci města, budou stát v kolonách, budou se pro ně rozšiřovat silnice, vybudují se nová a nová parkovací místa, vše na úkor zeleně, chodců. Vznikne prakticky nekonečný koloběh. Širší silnice, více automobilů, méně lidí ve veřejné dopravě (která je díky kolonám také pomalejší), omezování veřejné dopravy (a v důsledku snížení atraktivity veřejné dopravy), více lidí v automobilech, tvorba kolon, tlak na rozšíření komunikace a navýšení počtu parkovacích míst... K tomuto koloběhu Testolini (2019) přidává ještě další úhly pohledu: vyšší provoz automobilů a kongesce vedou ke zvýšení škodlivin v ovzduší, hluku a nehod ve městě – město se stává méně příjemným místem pro život – lidé se z centra města stěhují do klidnějších okrajových čtvrtí – narůstá tlak na investice do silniční infrastruktury, potřeba parkovacích míst – navýšení počtu obyvatel přepravujících se automobily. Dalším negativním důsledkem tohoto koloběhu je, že díky kolonám v ulicích se stále komplikovanějším stává také dojíždění do práce, což vede zaměstnavatele k budování podniků spíše na okraji města než v centru, což opět vede k vyšší potřebě investic do silniční sítě a parkování, zvýšenému počtu automobilů na silnicích... a tak stále dokola... nekonečný kruh se uzavírá. Jednoduše problém vystihl Peñalosa (2017): „*Vše, co dělá město více přátelské pro automobily, dělá jej také méně přátelské pro lidi*“ a obdobně Leso (2019): „*Kdo seje silnice, sklízí auta.*“ Peñalosa (2017) dále přidává ještě jedno zamyšlení: „*Každá ústava říká, že lidé jsou si rovni. To není jen prázdné rčení. To znamená, že autobus přepravující 100 pasažérů má právo na 100x více silničního prostoru než automobil vytíženou 1 osobou.*“ I pokud by místo

poměru 100 ku 1 bylo uvažováno o počtu přepravených osob za vytyčený časový úsek, má MVD na hlavních přepravních tepnách jednoznačně navrch. Novotný (2019) uvádí příklad pražské Modřanské ulice, kterou ve špičce projede 1 620 osob v osobních automobilech a 4 970 osob městskou veřejnou dopravou. A realita českých měst? Vozidla veřejné dopravy stojí v kolonách s automobily, segregovaná jízdní dráha je spíše výjimečným jevem. Preference přepravní většiny je stále vnímána poněkud chybně spíše na počty vozidel, založena na subjektivních pocitech politiků a rozhodujících orgánů a proklamovaná podpora veřejné dopravy politickými stranami rychle zmizí při reálném projednávání prvních konkrétních projektů (Veselý, 2019). Stále potřebnější je razantní změna myšlení a uvědomění si priorit v kontextu udržitelné mobility.

Individuální automobilová doprava města v současnosti doslova „požírá“, městské samosprávy se nepopulárních opatření jako je restrikce vjezdu automobilů do centra města, nízkoemisní zóny nebo větší preference MVD na úkor individuální automobilové dopravy obávají, a jakékoliv změna stávajícího stavu je během na velmi dlouhou trať. Kromě větší preference městské veřejné dopravy, jenž je zcela zásadní nutností pro udržitelnou městskou mobilitu, by řešením udržitelnější městské mobility mohlo být také rozvíjení carsharingových služeb (příkladem je v tomto provozování carsharingového systému Karkulka přímo PMDP). Dopravní podniky se dlouhodobě snaží o zatraktivnění MVD marketingovými prostředky, jejich možnosti jsou ale omezené, a rozhodující pro atraktivitu MVD jsou především její funkční atributy, které provozovatel ovlivňuje jen částečně a zcela zásadní vliv má objednavatel (tj. městská samospráva). Problematice marketingu městské veřejné dopravy byla věnována jedna z dřívějších prací autora (Kresa, 2017). Čtyři funkční atributy či přesněji příčiny popularity MVD ve švýcarském Curychu uvádí Rey (2019): uspokojování poptávky (krátké pravidelné intervaly, růst MVD dle potřeb města), infrastruktura (prioritizace, separace) a flotila vozidel (nízké emise u všech provozovaných vozidel) a hlavním, faktorem, stojícím nad uvedenou trojicí je politické zastoupení regionu (podporující MVD). Lze se domnívat, že klíčové jsou zejména faktory krátkých intervalů a prioritizace tras MVD, zatímco ekologičnost vozidel hraje spíše okrajovou roli. Specifikem při zvýšení atraktivity MVD je zavedení MVD zdarma pro obyvatele města, tato problematika je předmětem řady diskuzí a autor osobně nepovažuje toto řešení za ideální a všespásné.

Schématické znázornění vlivu při utváření služby veřejné dopravy poměrně vhodně ilustruje následující obrázek. Je otázkou, nakolik se od roku 2005, kdy byl koncept vytvořen, změnila role zákazníků, dle autora práce v současnosti už do utváření služby veřejné dopravy názory zákazníků zasahují více a při rozhodování a plánování jsou alespoň v jisté míře brány v potaz připomínky cestujících a veřejnosti. Zcela zásadní roli na utváření služby MVD má objednavatel, resp. politická reprezentace města obecně.

Obrázek 2: Vlivy při utváření služby VD



Zdroj: Australian Greenhouse Office, 2005 (upraveno)

O tom, jestli je „sockou“ veřejná doprava či vlastně někdo docela jiný polemizuje Skala (2017) a autor této práce se s tím názorem ztotožňuje: „*Veřejná doprava patří společensky uvědomělým lidem, kteří mají v sobě zakotvenou určitou společenskou spoluzodpovědnost za veřejný prostor, který sdílí s ostatními, a uvědomují si, že si nemohou jen tak bez nějakého vážného důvodu vzít auto a zabrat další a další prostor jen pro svoji vnitřní potěchu. Naopak ti, kteří toto činí, jsou opravdové socky, myslící a upřednostňující výhradně své pudy, navíc s pocitem, že oni mají nárok na vše všichni ostatní jsou nuceni se jim podřídít.*“ Využívat MVD znamená respektovat potřeby dalších

obyvatel města a je znakem společenské odpovědnosti jedince. Při volbě dopravního prostředku by obyvatelé měst měli čím dál tím více myslet nejen na svůj osobní užitek, ale i na ostatní obyvatele a kvalitu života ve městech obecně.

2.1.2 Pozice dnešní MVD

Význam a pozici městské veřejné dopravy vhodně přiblíží několik následujících výroků.

„Počet jízd cestujících v městské a příměstské veřejné dopravě činí 60 miliard ročně, zatímco u dálkové vlakové dopravy je to 1 miliarda a u letectví "jen" 800 milionů jízd.

Přibližný přínos služeb veřejné dopravy pro ekonomiku činí ročně 1-1,2 % hrubého domácího produktu (HDP), ačkoliv průměrné investice do veřejné dopravy činí jen 0,5 % HDP. Kongesce na silnicích každoročně stojí ekonomiku 1 % HDP“ (UITP, 2014).

Americké sdružení veřejné dopravy (2018) dále uvádí, že: *„jeden dolar investovaný do veřejné dopravy generuje další čtyři dolary. Každých 10 milionů dolarů investovaných do provozu přináší 32 milionů dolarů ve zvýšeném obchodním prodeji. Každá investice 1 miliardy dolarů do veřejné dopravy podpoří až 50 tisíc pracovních míst. Veřejná doprava každoročně ve Spojených státech ušetří 4,2 miliardy galonů benzínu. Každý rok veřejná doprava ve Spojených státech ušetří 37 milionů tun uhlíkových emisí.“*

Provozovatelé veřejné dopravy jsou také velmi významní regionální zaměstnavatelé.

Je patrné, že veřejná doprava je neoddelitelnou součástí života obyvatel prakticky po celém světě, a městská a regionální veřejná doprava je pro každodenní cestování naprosto klíčová. Jedná se o významný segment veřejných služeb.

Počet provozů městské dopravy v roce 2011 byl celkem 113, dalších 50 provozů se svým charakterem městské dopravě přibližovalo (Baroch, 2015). Aktuálnější systematické informace o počtu provozů MVD se nepodařilo dohledat, dle IDOS (2019) je v Česku 117 provozů městské veřejné dopravy (lze se opět domnívat, že několik dalších desítek provozů je svým charakterem MVD podobných).

Celkem dvacet jedna (dříve devatenáct) významných dopravních podniků tvoří jádro Sdružení dopravních podniků. Za rok 2017 osmnáct nejvýznamnějších dopravních podniků (do výkazů nebyla dodána data libereckého dopravního podniku, která stále ani v 04/2019 nejsou k dispozici) přepravilo více než 2,4 miliardy cestujících při ujetí více než 309 milionů vozových kilometrů (SDP ČR, 2018). Tento počet cestujících je z oblasti

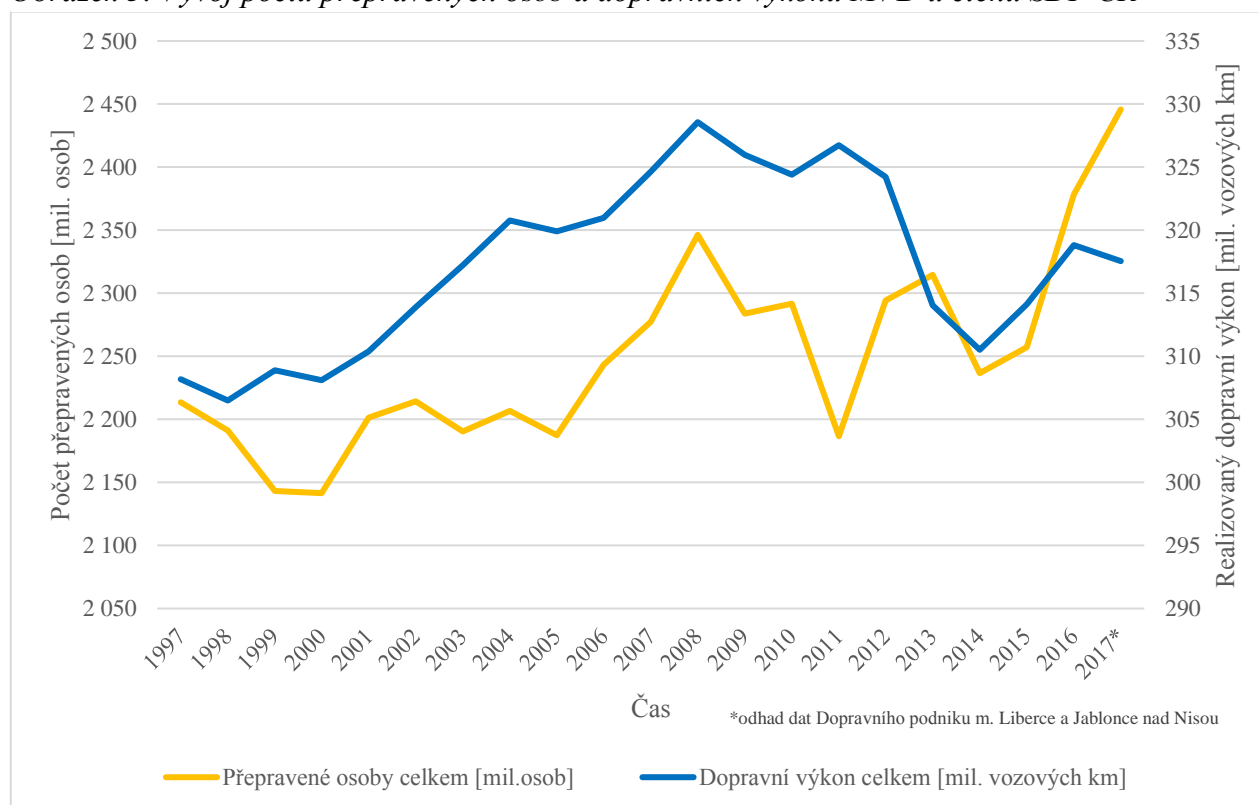
české veřejné dopravy zdaleka nejvyšší ve srovnání s ostatními druhy přepravy a s rozdíly desítek milionů je pak srovnatelný i s individuální automobilovou dopravou celkem (Ministerstvo dopravy, 2018). Počty cestujících přepravenými malými systémy městské dopravy jsou nesrovnatelně menší, tyto systémy jsou zpravidla charakteristické nízkými přepravními proudy, dlouhými intervaly, nejsou atraktivní pro cestující a plní tak opravdu pouze roli sociální služby (Ulrich & Sedmidubský, 2019).

Získávání informací o vývoji městské veřejné dopravy v České republice v komplexním a konzistentním pojetí je velmi obtížné. Ministerstvo dopravy zveřejňuje čtvrtletní Souhrnný přehled o MHD (Ministerstvo dopravy, 2002-2018), dlouhodobě statistiky publikuje také 19 členů SDP ČR (SDP ČR, 2002-2018). Srovnání obou výkazů není ideální, u výkazů Ministerstva dopravy není patrné, které provozy jsou do srovnání zahrnuty – v průběhu času docházelo ke změnám, což je zřejmé při srovnání dat z obou výkazů (trendy jsou podobné, ale v průběhu času pravděpodobně došlo u výkazů ministerstva k vyjmutí některých členů SDP ČR, což má za následek nekonzistentní data). Zcela konzistentní přehled nenabízí ani ročenky SDP ČR, které zachycují vývoj za posledních 20 let u 19 největších českých dopravních podniků. V roce 2004 došlo k úpravě metodiky výpočtu přepravených osob, což u některých DP nezpůsobilo praktické žádné změny, u některých však byly rozdíly i v řádku desítek milionů osob (SDP ČR, 2005). I tato data tak mají poměrně omezenou vypovídací schopnost a možnost vzájemného srovnání je poměrně limitovaná. Dále, i přes využívání jednotné ministerské metodiky je vykazovaný počet přepravených osob stále statistický ukazatel, se kterým jednotlivé dopravní podniky mohou pracovat mírně odlišně (snadno dojde k navýšení počtu „cestujících“ například při povinné registraci skupin, které mohou MVD využívat bezplatně a které do té doby byly v systému „neviditelné“ apod.). Čísla v následujícím grafu tak mají značně omezenou vypovídající hodnotu, ale pro základní představu o hlavních trendech v oblasti mohou posloužit (většinu počtu přepravených cestujících v MVD v ČR odbaví právě 19 největších českých dopravních podniků). Přesnější informace o počtu cestujících v MVD by v budoucnu mohla poskytnout anonymizovaná očištěná data od mobilních operátorů a zejména systémy automatického sčítání cestujících ve vozidlech (ať již formou detektorů ve dveřích vozů či čidel měřících zatížení vozidla), tyto systémy se v současnosti objevují na prvních vozidlech a jejich

komplexní rozšíření je otázkou odhadem deseti let (přesnost těchto systémů je na základě reálného testování přibližně nad 95 %) (Interní dokumenty PMDP, 2018).

V grafu (obr. č. 2) je patrné, že městská veřejná doprava v posledních letech zažívá velmi dobré časy, chce se říci renesanci, a počty přepravených osob jsou za celých sledovaných 20 let nejvyšší nejvyšších v posledních letech 2016 a 2017. Ačkoliv data za rok 2018 nejsou u SDP ČR dostupná, dle dat Ministerstva dopravy jsou počty přepravených cestujících za rok 2018 oproti roku 2017 opět vyšší, a to o 82 milionů osob (Busportál, 2019). Pozitivní trend statistického ukazatele je sice částečně zkreslen (přesněji nahodnocen) již zmíněnou registrací a evidencí skupin bezplatně přepravovaných cestujících, nicméně řada dopravních podniků v posledních letech zažívá růst počtu přepravených cestujících čili navrácení zájmu o MVD je jasně patrné. Trend zvýšeného zájmu o MVD hlásí za roky 2017 a 2018 například Brno (finance.cz, 2018), České Budějovice (Barbar, 2019), Hradec Králové (Vlček, 2018), Ostrava (DPO, 2019a), Plzeň či Zlín (Zlin.cz, 2019) (výčet měst je ilustrační a není komplexní)

Obrázek 3: Vývoj počtu přepravených osob a dopravních výkonů MVD u členů SDP ČR



Zdroj: vlastní zpracování, 2019 dle SDP ČR, 2002-2018

Ve výkazu SDP ČR za rok 2017 nejsou uvedeny údaje Dopravního podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou, pro účely grafu byla data pro tento dopravní podnik odhadnuta na

základě průměru dřívějších ukazatelů za roky 2013-2016. Ke grafu je dále vhodné doplnit, že vozový kilometr (vozokilometr) je jednotka dopravního výkonu, která vyjadřuje ujetou vzdálenost dopravního prostředku v závislosti na jeho typu (např. pro spřaženou soupravu tramvají typu 2x T3 je vozokilometr roven ujeté vzdálenosti vynásobené dvěma) a bez ohledu na vytíženost vozidla cestujícími (Cenia, 2013).

Při pohledu na graf je patrné, že trend dopravního výkonu byl oproti počtu přepravených osob spíše v předstihu, při a po ekonomické krizi (počínaje r. 2008) a úbytku cestujících byla snaha dopravní výkony naopak omezovat (což takřka jistě ještě prohloubilo pokles cestujících), i přesto počty cestujících opět rostou a s nimi se postupně zvyšuje i objednávané množství vozokilometrů. Na základě grafu se lze domnívat, že ekonomická krize po roce 2008 přerušila poměrně stabilní růst počtu přepravených cestujících, a naopak způsobila v následujících letech jejich pokles. Městská veřejná doprava je na vývoj ekonomiky poměrně citlivá, obyvatelé ji využívají pro dojíždění do práce (nezaměstnaní nemusí cestovat denně), na nákupy, za zábavou a v krizi je toto cestování omezeno (ač část obyvatel může naopak do MVD přijít kvůli prodeji vlastního automobilu či zvýšení ceny pohonných hmot). Po minimu v roce 2011 se počty cestujících opět zvyšují. Lze se domnívat, že zatím stojí i velká snaha provozovatelů MVD o zlepšení služeb, ale i obecně rostoucí trend mobility obyvatelstva. Tento trend je dobře patrný z tabulky č. 2 (na následující straně), ve které jsou zachyceny počty osob dle jednotlivých druhů dopravy, a to právě ode „dna“ v roce 2011. Tato data pochází z výkazů Ministerstva dopravy, proto počty osob ve sloupci městské hromadné dopravy nejsou shodné s hodnotami z výkazů SDP ČR, jak je ale patrné, trend je pro obě tyto sady dat shodný.

Vyjma autobusové dopravy zažívají všechny druhy dopravy postupný nárůst (data zachycují situaci do roku 2017, pro rok 2018 ještě nejsou všechna data dostupná, nicméně například v autobusové dopravě aktuálně došlo v roce 2018 také k nárůstu cestujících (Šindelář, 2019)), patrný je například neustálý růst počtu přepravených osob ve vlakové dopravě, nicméně také je zřejmé, že největší trend růstu je dlouhodobě u automobilové dopravy. Patrné je ale také to, že městská hromadná (veřejná) doprava je co do počtu přepravených osob jako jediná poměrně srovnatelná s individuální automobilovou dopravou (IAD). Jak nicméně vyplývá z tabulky č. 3, ačkoliv podíl městské veřejné dopravy na počtu osob přepravených veřejnou dopravou celkem mírně roste (obecně je

patrné, že městská veřejná doprava má zásadní vliv na celkové počty osob přepravených veřejnou dopravou), v počtu přepravených osob celkem naopak podíl městské veřejné dopravy mírně klesá (ve prospěch růstu IAD). Růst IAD je také dán neustále rostoucím počtem osobních automobilů v Česku – v roce 2010 na tisíc obyvatel připadalo 428 automobilů (Auto.cz, 2016), v polovině roku 2018 to už bylo 539 automobilů na tisíc obyvatel (ČTK, 2018; ČSÚ 2018b).



Tabulka 2: Mezioborové srovnání počtu přepravených osob dopravy v ČR

[Miliony osob]	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Vývoj
Železniční doprava	167,9	172,8	174,5	176,1	176,6	179,2	183,0	
Autobusová doprava	364,6	345,0	338,0	349,5	350,9	332,8	329,7	
Letecká doprava	7,5	6,4	6,2	5,6	5,4	6,0	6,7	
Vnitrozemská vodní doprava	1,0	0,5	1,1	1,3	0,9	0,8	0,8	
Městská hromadná doprava	2 138,5	2 224,2	2 173,3	2 142,9	2 160,8	2 280,3	2 317,3	
Veřejná doprava celkem	2 679,5	2 749,0	2 693,0	2 675,4	2 694,6	2 799,1	2 837,5	
Individuální automobilová přeprava osob	2 030,0	1 990,0	2 010,0	2 060,0	2 175,4	2 273,3	2 368,8	
Přeprava cestujících celkem	4 709,5	4 739,0	4 703,0	4 735,4	4 870,0	5 072,4	5 206,3	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019 dle Ministerstva dopravy ČR, 2015-2018

V oblasti přepravního výkonu v osobokilometrech (přeprava 1 osoby na vzdálenost 1 km) je náskok IAD nedostižný. Odborný odhad přepravního výkonu IAD činí za rok 2017 74,327 miliard osobokilometrů, zatímco u MVD 17,824 miliard osobokilometrů (pro srovnání v roce 2013 to bylo 64,65 miliard osobokilometrů u IAD a 16,276 miliard osobokilometrů u MVD, celkově se tedy poměr pro MVD stále zhoršuje) (Ministerstvo dopravy ČR, 2015-2018). Tento trend je částečně pochopitelný vzhledem k tomu, že MVD je využívána pro cestování na krátké vzdálenosti, zatímco IAD pro krátké, střední i dlouhé přepravní vzdálenosti.

Tabulka 3: Vývoj podílu přepravených osob MVD k celkové přepravě osob

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Vývoj
Podíl počtu přepravených osob městské hromadné dopravy k přepravě osob veřejnou dopravou celkem	79,81 %	80,91 %	80,70 %	80,10 %	80,19 %	81,47 %	81,67 %	
Podíl počtu přepravených osob městské hromadné dopravy k přepravě osob	45,41 %	46,94 %	46,21 %	45,25 %	44,37 %	44,96 %	44,51 %	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019 dle Ministerstva dopravy ČR, 2015-2018

Shrnutí

Doprava je nezbytnou součástí lidských životů, a především ve městech má městská veřejná doprava nezastupitelnou roli v uspokojování potřeb mobility. Městská veřejná doprava je objednáвана městskými samosprávami, na výslednou službu má vliv řada faktorů. MVD je zásadní městotvorný prvek přinášející sebou řadu benefitů především v oblasti udržitelnosti s ohledem na životní prostředí a městský urbanismus. Využívání MVD ve velkých městech není pro obyvatele jen otázkou osobní volby a sledováním osobního užitku, ale i znakem společenské odpovědnosti a respektu k ostatním obyvatelům. Městská veřejná doprava je citlivá na vývoj ekonomiky, po ekonomické krizi od roku 2008 následoval v dalších letech v Česku poměrně masivní pokles počtu cestujících (způsobený takřka jistě i poklesy objednávaných dopravních výkonů) a po minimu v roce 2011 opět počty cestujících rostou. Statistické ukazatele popisující počty přepravených cestujících nelze vnímat jako zcela přesné ukazatele, ale spíše jako signalizátory trendů, i přesto lze poslední roky označit jako renesanci MVD, v roce 2017 byly počty přepravených cestujících v MVD nejvyšší za posledních 20 let, i za rok 2018 je očekáván nárůst dalších cestujících. Tento trend je dán jak zlepšováním nabídky provozovatelů a jejich velkým úsilím přilákat do MVD nové cestující, tak rostoucí mobilitou obyvatel České republiky obecně. Ve srovnání s počty osob přepravených individuální automobilovou dopravou se však role MVD stále mírně zmenšuje.

3 Zákaznická zkušenost

Pojem zákaznická zkušenost (dále též ZZ) se do většího zájmu výzkumníků i managerů dostává v posledních deseti letech, ačkoliv zákazníci dle své zkušenosti jednají od pradávna, intuitivně a poměrně logicky. Například pokud zákaznickova zkušenost s konkrétním obchodníkem byla negativní, a má možnost stejné zboží nakoupit i u konkurenta, lze s vysokou pravděpodobností předpokládat, že zákazník vyzkouší nakoupit i konkurenta, a pro své další nákupy si vybere spíše toho, s kterým má pozitivní (či méně negativní) zkušenost. Tato jednoduchá logika platila na středověkém tržišti, a platí i dnes. Ačkoliv se koncept může jevit jako další „buzzword“, kterých je v dnešní době plný celý business svět (a svět marketingu obzvláště). Koncept zákaznické zkušenosti svůj smysl a podstatu má, a v dnešním konkurenčním prostředí je klíčový, ať již při poskytování služeb, tak obecně při prodeji a budování značky (brandingu). V následující kapitole bude koncept zákaznické zkušenosti podrobně diskutován s ohledem na vývoj konceptu, složky ZZ, management ZZ, možnosti měření ZZ a nástroje z oblasti designu služeb.

3.1 Vývoj konceptu zákaznické zkušenosti

V literatuře je možné se s prvními náznaky aspektů zákaznické zkušenosti setkat na začátku 80. let. Konkrétně Holbrook & Hirschman (1982) uvádějí, že nákupní chování zákazníka je, kromě do té doby uvažovaného racionálního logického rozhodování, ovlivněno také spotřebitelskou zkušeností, která se pojí s pocity, zábavou a fantazií. Důležitost zaměření na zkušenosti ve své knize uvádí Dierking & Falk (1992), kteří popisují, jak vylepšit zkušenost návštěvníků muzea. Návštěvnická zkušenost je zde popisována v komplexním pojetí od prvotní myšlenky na návštěvu muzea přes samotnou prohlídku expozice až po vzpomínky návštěvníka uložené v paměti. V 90. letech se objevují i první metody pro měření dojmů zákazníka po průchodu službou (tj. prakticky předchůdci ZZ) – např. (Fitzsimmons & Maurer, 1991). Za přelomovou knihu je považováno dílo *The Experience Economy* (Pine II & Gilmore, 1999), ve které jsou zkušenosti (či též zážitky) považovány za nový subjekt ekonomických transakcí – vedle komodit, produktů a služeb – přesněji řečeno za jejich další vývojový stupeň v rámci vývoje ekonomické hodnoty. Po vydání této knihy se zážitková ekonomika (či též zkušenostní ekonomika) stává předmětem dalšího zkoumání a tvorby konceptů a teorií.

Je vnímána jako nový nástroj pro tvorbu hodnoty jak pro zákazníka, tak pro firmu (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

Důležitým příspěvkem k praktické aplikaci zákaznické zkušenosti je publikace *Building Great Customer Experiences*, ve které Shaw & Ivens (2002) poskytují společnostem řadu příkladů a nástrojů, jak na ZZ pracovat. ZZ se předvídá role hlavní konkurenční výhody v blízké budoucnosti (přílehlavý je pojem „*business tsunami*“ (Shaw & Ivens, 2002, s. 1)). Zásadní je pak přístup „sedmi bodů pro budování skvělé zákaznické zkušenosti,“ který pomáhá koncept ZZ lépe pochopit. Dle tohoto přístupu je zákaznická zkušenost:

- „*zdrojem dlouhodobé konkurenční výhody,*
- *tvorena stálým překonáváním fyzických a emociálních očekávání zákazníka,*
- *charakteristická zaměřením na stimulaci plánovaných emocí u zákazníků,*
- *umožněna inspirativním vedením (leadershipem), posilující kulturou a empatickými, šťastnými zaměstnanci,*
- *zaměřená spíše „zvenku dovnitř“ než „zvnitřku ven“ tj. zaměřená na prvním místě na pohled a potřeby zákazníka namísto pohledu a potřeb firmy (tento pohled se prolíná celou knihou),*
- *výrazným zdrojem příjmů a nástrojem pro významné snížení nákladů,*
- *ztělesněním značky“ (Shaw & Ivens, 2002, s. 9).*

V této publikaci se objevuje také jedna komplexní definice zákaznické zkušenosti, která zkušenost popisuje jako: „*směs fyzické výkonnosti organizace spolu s vyvolanými emocemi, intuitivně porovnávaná s očekáváním zákazníka napříč všemi momenty kontakty se organizací“ (Shaw & Ivens, 2002, s. 21).*

Vlna zájmu o zákaznickou zkušenost (dále též ZZ, v anglickém originálu *customer experience*) v prvním desetiletí nového milénia vedla k vytvoření řady publikací, i výzkumů, kdy každý autor si zákaznickou zkušenost definuje individuálně. Problematika zákaznické zkušenosti se kromě marketingu dotýká také psychologie či sociologie. Poměrně podrobnou a komplexní definici sloužící především pro hlubší konceptualizaci ZZ a její další výzkum předkládají Gentile, Spiller, & Noci (2007, s. 397). Definice je agregací pohledů několika předních odborníků na zákaznickou zkušenost: „*Zákaznická zkušenost je utvářena řadou interakcí zákazníka s produktem, organizací, či*

částí organizace, která vybízí k reakci. Tato zkušenost je striktně osobní a zahrnuje zapojení zákazníka na odlišných úrovních (racionální, emocionální, sensorická fyzická a duchovní). Hodnocení zkušenosti vyplývá z porovnání očekávání zákazníka a podnětů plynoucích z interakce s organizací a jejími nabídkami shodnými pro různá místa dotyku (nebo momenty kontaktu).“

S ohledem na kontaktní místa je vhodné zmínit definici Schwagera & Meyera (2007), kteří zákaznickou zkušenost definují jako: *„interní a subjektivní odezva, kterou má zákazník při každém přímém či nepřímém kontaktu s organizací.“* Přímý kontakt je dle autorů obvykle spjat s nákupem, užíváním (produktu či služby) či po nákupním servisem a charakteristické je, že obvykle bývá iniciován zákazníkem. Oproti tomu nepřímý kontakt zahrnuje obvykle neplánované setkání se společností či produktem formou reklamy, word of mouth marketingu (doporučení či kritika), PR výstupů apod.

Odlišně od předchozích autorů nahlíží na zákaznickou zkušenost Palmer (2010, s. 199), kdy celý koncept vnímá jako proces: *„Konstrukt zákaznické zkušenosti je integrovaným pracovním rámcem, který začíná podněty (kvalita produktu, vztah ke značce, mezilidské vztahy), je zprostředkován sledem podnětů a emociálními predispozicemi jedince, a který vede k vývoji postoje, jež má největší pravděpodobnost ovlivnit chování zákazníka.“*

Zásadní význam zákazníka a jeho osobních pocitů a reakcí zdůrazňují ve své, poměrně složité definici, Jonhston & Kong (2011, s. 8): *„Narozdíl od služby, jež je procesem či aktivitou, je zákaznická zkušenost zákaznickova osobní interpretace procesu poskytování služby, interakcí (poskytovatel-zákazník) a zahrnutí zákazníka v procesu celé cesty zákazníka přes sérii kontaktních bodů, a také toho, jaké tyto prvky vyvolávají v zákazníkovi pocity.“*

Praktický pohled na zákaznickou zkušenost nabízí Watkinson (2013, s. xv): *„Zákaznická zkušenost je kvalitativní aspekt každé interakce, kterou má jedinec s organizací, jejími produkty či službami, a to v kterýkoliv časový okamžik.“* Pozornost je vhodné směřovat k nahrazení označení zákazník širším pojmem jedinec, s ohledem na fakt, že: *„mnoho nejdůležitějších interakcí s organizací nastane před tím, než se člověk skutečně stane zákazníkem“* (Watkinson, 2013, s. xvi). Autor dále uvádí 10 principů pro budování skvělých zákaznických zkušeností, které autor této práce považuje za všerikající a nejlépe vystihující podstatu ZZ. Skvělá zákaznická zkušenost dle jeho pojetí:

- *„silně odráží zákazníkovi identitu,*
- *uspokojí zákaznickovy vyšší cíle (skrytými za jeho přáními a potřebami),*
- *nenechává nic náhodě (vše je pečlivě naplánováno a designováno),*
- *nastavuje a následně plní očekávání (kde je to vhodné, tak očekávání překonává),*
- *nevyžaduje námahu a úsilí na zákaznickově straně (nevyžaduje přespříliš zákaznickova času a energie),*
- *nevytváří stresové situace (odstranění nedorozumění, nejistoty či úzkosti),*
- *dopřává smyslům (potěší smysly zákazníka),*
- *je společensky příjemná (budování a kultivování vztahů se zákazníky),*
- *přenechává ovládnání zákazníkovi (flexibilní zkušenosti umožňující zákazníkovi cítit se, že má vše pod kontrolou),*
- *zvažuje zákaznickovy emoce (zákazník se nerozhoduje jen racionálně, ale je otrokem svých emocí)“ (Watkinson, 2013, s. 35-36).*

Je patrné, že všechny definice se shodují na komplexním pojetí zákaznické zkušenosti jak v ohledu kontaktních míst (jakýkoliv kontakt s organizací a jejími počiny), tak v oblasti více složek, které celkový dojem utváří – tj. multidimenzionalita (ta bude podrobněji diskutována v podkapitole 3.2). Vyše uváděné definice mají společné také srovnání zákaznické zkušenosti s očekáváním. Nicméně zatímco Shaw & Ivens (2002) navrhuji neustálé překonávání očekávání zákazníka, autorovi práce je bližší pohled Watkinsona (2013), který hovoří o plnění nastavených očekávání a jejich překonávání, když to je vhodné či žádoucí. Při dlouhodobém, častém poskytování služby je prakticky nemožné pokaždé překonat zákaznickova očekávání. S ohledem na zaměření práce lze vyšší praktickou orientaci tohoto přístupu ilustrovat následovně. Bylo by možné realizovat systém městské veřejné dopravy, ve kterém by denně došlo k překonání zákaznickových očekávání (vytvářených i na základě cesty předcházející den)? Shaw & Ivens (2002, s. 30) používají označení *„inflace zákaznického očekávání“*, a jedná se o jev, kdy jsou nová očekávání vytvářena na základě překonání původních očekávání. Případně bylo by možné očekávat překonávání při každé cestě (odpoledne bude překonáno očekávání

z ranní cesty, další ráno bude překonáno očekávání z odpolední cesty)? Denně, řadu let? To autor práce za reálné nepovažuje. Překonávání očekávání je bez debat velmi důležité a je vhodnou součástí zákaznických zkušeností, ale nelze jej považovat za neustálý koloběh probíhající denně.

Naopak odlišnosti mezi definicemi lze najít v pojetí konceptu zákaznické zkušenosti, kdy se profilují dva směry, a to nahlížení na zákaznickou zkušenost jako na proces (z výše uvedených definic Palmer (2010), částečně i Shaw & Ivens (2002), dále Klaus (2015) v následujícím textu), a dále nahlížení na zákaznickou zkušenost jako na subjektivní pocity zákazníka (výsledek, vnitřní reakci) (př. Jonhston & Kong (2011) či Watkinson (2013)). Za v současnosti využívanější (Jain, Aagja, & Bagdare, 2015) i autorovi této práce bližší pohled, je druhý proud, jež nahlíží na zkušenost jako na výsledek v zákaznickově mysli.

Za zmínku stojí dále pohled Klause, et al. (2015, s. 4), kteří uvádějí, že zákaznická zkušenost je definována jako "*holistický proces, zahrnující kognitivní, afektivní, emocionální, sociální a fyzické odpovědi (reakce) zákazníka na každý přímý či nepřímý kontakt s poskytovatelem služeb, značkou, či produktem, napříč mnoha body dotyku během celé zákaznickovy cesty.*" V definici se objevuje pojem zákaznickova cesta (v anglickém originálu customer journey), která se dostává do středobodu zájmu s ohledem na aktuální service design (podrobněji bude diskutováno v podkapitole 3.5). Za velmi důležité doplnění výše uvedené definice autor práce považuje zmínku (Klaus, et al., 2015), že zákaznická zkušenost je tvořena nejen prvky, které může poskytovatel služby ovlivnit (prvky marketingového mixu), ale také prvky, které ovlivnit nemůže (např. vliv dalších zákazníků, nákup s rodinou s přáteli, vliv technologií). Vliv dalších zákazníků na celkový dojem u služeb úzce souvisí s jejich základními vlastnostmi, a to neoddělitelností a proměnlivostí (Kotler & Keller, 2013). S ohledem na zaměření této práce (oblast městské veřejné dopravy) je pro celkový dojem ze služby vliv faktorů, které poskytovatel nemůže ovlivnit zásadní – krom již zmíněného vlivu dalších zákazníků (tj. spolucestujících), je tím dále i velmi důležitý aspekt nabírání zpoždění, resp. přepravní rychlost vyplývající z intenzity individuálního provozu na komunikacích pojížděných MVD (tj. vliv individuálních cestovatelů vozidly), případně preferenční opatření pro MVD (vliv městské samosprávy, příp. vlastníků komunikací). Zpoždění má na utváření zákaznické zkušenosti u cestujících zásadní vliv (což prokázaly výsledky praktické části

této práce), ačkoliv má provozovatel služby jen velmi málo možností, jak jej ovlivnit. Tento problém je pro osobní dopravu poměrně charakteristický, ukázkovým příkladem je společnost České dráhy, která je dlouhodobě spojená s image zpoždění vlaků a nespolehlivostí, ačkoliv ze všech případů zpoždění vlaků, bylo z příčin na straně dopravce (tj. ovlivnitelných) opožděno jen 14,8 %. Zbývajících více než 85 % případů zpoždění dopravce prakticky nemohl ovlivnit (České dráhy, 2018).

Z výše uvedených definic je patrné, že v čase dochází k postupnému zpřesňování konceptu zákaznické zkušenosti. Odborník na zákaznickou zkušenost Phil Klaus (2010) v minulosti zmiňoval pomalý vývoj nástrojů pro praktické využití konceptu zákaznické zkušenosti. Na začátku druhého desetiletí byl problém i s příliš širokou definicí konceptu zákaznické zkušenosti, která vedla v nepochopení a nemožnosti prakticky aplikovat. Jak uvádí (Klaus, 2010, s. 8), „*Pokud se zákaznická zkušenost stává "vším", stává se ničím.*“ I tato skutečnost mohla být příčinou propastného rozdílu, kdy při výzkumu v roce 2005 mezi 362 společnostmi 80 % vedoucích pracovníků uvádělo, že zákazníkům poskytují lepší (prémiovou) zákaznickou zkušenost, zatímco z řad zákazníků s těmito tvrzeními souhlasilo jen 8 % (Bain & Company, 2005). V roce 2015 Klaus, et al. uvádí, že navzdory rostoucímu praktickému uplatnění je výzkum o fenoménu zákaznické zkušenosti fragmentovaný a o konceptu je známo stále poměrně málo informací. Stávající výzkumy byly zaměřené především na sledování „momentů pravdy“ a „blueprinty služeb“. Moment pravdy lze definovat jako speciální kontaktní místo (bod dotyku), ve kterém je „*interakce kritická, nabitá emocemi a obvykle souvisí s vynaložením velkého úsilí v požadovaný výstup. Momenty pravdy jsou zásadní, protože mohou buď vytvořit (či posílit) nebo naopak zničit stávající vztah zákazníka a společnosti*“ (Kalbach, 2016, s. 31). Blueprint služby je „*nástroj pro detailní specifikování individuálních aspektů služby, a to pomocí schématu zahrnujícího jak pohled uživatele, tak zákazníka*“ (Stickdorn & Schneider, 2011, s. 204). Dosavadní výzkumy orientované těmito dvěma směry Klaus, et al. (2015) kritizují z důvodu zaměření jen na dvojici „společnost – zákazník“, ve kterém zákazník hraje spíše pasivní roli, a dále kvůli orientaci především na pohled společnosti. Za nevhodné dále považují posuzování celé zákaznické zkušenosti jen na základě jednoho statického pohledu (např. formou dotazníku v daný časový okamžik), při kterém se spoléhá na respondentovu paměť. Pro další výzkumy proto navrhuji tři klíčové domény, které lze považovat za aktuální i nyní:

- *rozšiřování role zákazníků při tvorbě zákaznické zkušenosti (zákazník je spolutvůrce hodnoty),*
- *využití prakticky orientovaného přístupu (uvažování vlivu dalších zákazníků, stakeholderů apod.),*
- *rozpoznávání holistické, dynamické povahy zákaznické zkušenosti napříč všemi body dotyku v průběhu času“ (Klaus, et al., 2015, s. 4).*

Podstatu zákaznické zkušenosti velmi jednoduše, a přesně uvádí Solis (2015, s. 133): *„Zákaznická zkušenost není jen o tom co, ale také jak.“* Není důležité jen, zdali například obchodník jednorázově dosáhne úspěchu a prodá („co“), ale také o tom, jaké postupy zvolí, zdali si se zákazníkem buduje vztah, snaží se mu vyjít vstříc, sleduje jeho užitek („jak“). Naprosto totožná situace platí i u služeb.

Obdobně jednoduchá, ale velmi prakticky orientovaná je i definice Walterse (Sprinklr, 2015, s. 19), který uvádí, že *„zákaznická zkušenost je život, vesmír, je to všechno.“* Kromě klasických interakcí přes užívání poboček obchodníka, prohlížení webových stránek, sociálních sítí, využívání aplikace či komunikace se zákaznickým centrem se celkový dojem utváří i na základě takových drobností jako je *„barva a hmotnosti účtenky, dojem z rozhovoru s manažerem společnosti v televizním zpravodajství, vystavení produktů v regálech či stíny stromů na parkovišti před obchodem“* (Sprinklr, 2015, s. 19).

O stále rostoucím významu zákaznické zkušenosti i v České republice svědčí fakt, že od roku 2017 je vydáván žebříček *„100 nejlepších zákaznických zkušeností v Česku“*, ve kterém jsou představeny společnosti s nejlépe hodnocenými zkušenostmi zákazníků (KPMG, 2018).

Praktický význam zákaznické zkušenosti velmi dobře vystihuje definice konzultantské společnosti Beyond Philosophy (2018), jež se zákaznické zkušenosti velmi intenzivně věnuje: *„Zákaznická zkušenost je zákazníkovo vnímání racionálních, fyzických, emocionálních, podvědomých a psychologických interakcí s jakoukoliv částí organizace. Toho vnímání ovlivňuje zákazníkovo chování, buduje vzpomínky, které ovládají zákaznickou loajalitu a ovlivňují ekonomickou hodnotu, kterou společnost vytváří.“* Důležitá, a ve srovnání s prvními koncepty *„racionálního zákazníka“* také velmi zajímavá je dále informace, že více než polovina klasické zákaznické zkušenosti je tvořena emocionální částí (Beyond Philosophy, 2018).

Vhodným ukončením úvodního představení konceptu zákaznické zkušenosti jsou aktuální závěry výzkumníků. Autoři Chatzopoulos a Weber (2018) uvádějí, že v letech 2015 až 2018 došlo na poli managementu ZZ k řadě posunů jak díky literárním přehledům, tak praktickým aplikacím. Nicméně poněkud skeptičtější je tým brazilských výzkumníků (Bueno, et al., 2019), který analyzoval 33 výzkumů zaměřených na zákaznickou zkušenost v oblasti služeb (z toho více než 50 % jich bylo vytvořeno během posledních osmi let). Výsledky studie potvrzují, že mezi autory neexistuje širší shoda v oblasti měření a chápání zákaznické zkušenosti. Většina z autorů na koncept nahlíží odlišně, individuálně, vytváří vlastní způsoby měření. Jistou shodu lze nalézt alespoň při kvalifikaci použitých proměnných, kdy při měření zákaznické zkušenosti bylo možné všechny použité proměnné rozčlenit do jedné z kategorií: „*predispozice, interakce, reakce*“ (Bueno, et al., 2019, s. 15).

3.2 Složky a druhy zákaznické zkušenosti

Nejednotnost v definování konceptu zákaznické zkušenosti se projevuje také v pojetí složek, ze kterých se ZZ skládá. Různá pojetí těchto komponent a jejich vývoj ilustruje následující tabulka.

Tabulka 4: Komponenty zákaznické zkušenosti dle různých autorů

<i>Shaw & Ivens, 2002</i>	<i>Berry, Carbone, & Heackel, 2002</i>	<i>Gentile, Spiller, & Noci, 2007</i>	<i>Klaus, et al., 2015</i>	<i>Jain, Aagja, & Bagdare, 2017</i>	<i>Beyond Philosophy, 2018</i>
fyzická	funkční	senzorická fyzická	fyzická	senzorická	fyzická
emocionální	emocionální	emocionální	emocionální	emocionální	emocionální
		pragmatická	kognitivní	kognitivní	psychologická
		racionální	afektivní	behaviorální	racionální
		k. životního stylu	sociální		podvědomá
		relační (vztahová)			

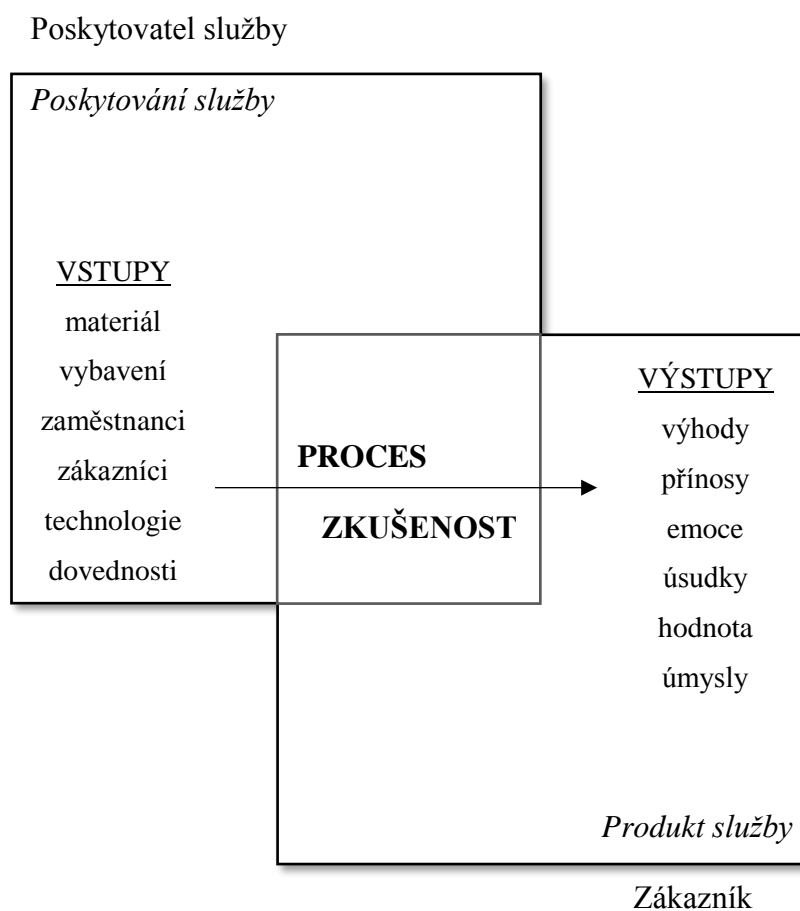
Zdroj: vlastní zpracování, 2019 (dle autorů v záhlaví)

Je patrné, že postupem času dochází k rozšiřování a zpřesňování konceptu složek zákaznické zkušenosti. K fyzické (či funkční) a emocionální složce se přidávají další charakteristiky, související především s psychikou zákazníka. Autorovi této práce jsou nejbližší pojetí autorů Klaus, et al., 2015 a Beyond Philosophy, 2018.

Kromě samotných složek ZZ je důležité rozlišovat také různé druhy zkušeností.

Zcela základní podstatu zkušenosti ve službách zachycuje obrázek č. 4. Při přeměňování vstupů na výstupy poskytovatelem služby získává zákazník zkušenost. Johnston a Clark (2008) uvádějí v této souvislosti pojmy „**customer experience**“ a „**service experience**“ (do češtiny lze přeložit jako „zákaznická zkušenost“ a „zkušenost z využití služeb“). Především zkušenost z využití služeb je v konceptu zákaznické zkušenosti poněkud matoucí. Johnston a Clark (2008) tyto pojmy považují za zaměnitelné, bádání jiných autorů ukazuje, že se o synonyma nejedná. Definování pojmu „customer nebo service experience“ dle těchto autorů zde nebude uvedeno, protože je pro další výklad spíše matoucí a zavádějící kombinováním vlastností obou konceptů.

Obrázek 4: Proces poskytování služby



Zdroj: Johnston a Clark, 2008 (upraveno)

Autoři se shodují, že koncept zákaznické zkušenosti i zkušenosti z využití služeb mají řadu společných prvků, rozhodně však nepanuje shoda v nadřazenosti pojmů, a to ani v teoretických přehledech (review) na základě odborných článků. Autorovi této práce je

nejbližší pohled Jain, Aagja a Bagdare (2017), kteří zkušenost z využití služeb považují za součást zákaznické zkušenosti (tj. customer experience je nadřazený pojem oproti service experience). Autoři dále uvádějí řadu společných charakteristik pro oba tyto pojmy – „*povaha procesu, založení zkušeností na výstupu, interní subjektivní povaha, holistické hodnocení série aktivit...*“ (2017, s. 649). Hlavní rozdíl popisují uvedení autoři následovně: „*Koncept zkušenosti z využití služeb se týká zákazníků, kteří službu využili, zatímco koncept zákaznické zkušenosti označuje zákazníky jako aktéry zkušenosti*“ (Jain, Aagja a Bagdare, 2017, s. 649). Zkušenost z využívání služeb lze tak vnímat jako užší pojem spojený s procesem poskytnutí samotné služby (poskytovatel, vliv dalších účastníků), zatímco zákaznická zkušenost je širší pojem směřující obecně k interním a subjektivním reakcím zákazníka, jeho hodnocení, celého procesu kontaktu se společností. Nicméně autor této práce považuje oba tyto pojmy za velmi důležité, a samozřejmě je zkušenost z využití služeb, velmi důležitá pro utváření celé zákaznické zkušenosti.

Zcela odlišně se k těmto dvěma konceptům staví Bueno, et al. (2019, s. 3-4), pro které je významnější koncept service experience – uvádějí, že: „*Zatímco zákaznická zkušenost reprezentuje zákaznickou orientovanou interakci mezi společností, značkou, produktem a službami, zkušenost z využití služeb (v originálu service experience) je v oblasti služeb považována za klíčový koncept (v oblasti dominance služeb – service dominant logic) a základem pro všechny podniky. Service experience je považována za základ všech podnikání.*“ Autoři dále zákaznickou zkušenost (customer experience) spojují především se spotřebováním produktů, a service experience s poskytováním služeb. Obecně se tyto pojmy prolínají, překrývají, a nekonzistentní definice a používání těchto pojmů napříč odbornými články situaci přehledňují. Některými autory (např. Khan, Garg, & Rahman, 2015) je používán také pojem „customer service experience“ (do češtiny lze volně přeložit jako zákaznická zkušenost z využití služeb), který situaci komplikuje. Tento pojem dle Bueno, et al., 2019 odkazuje vyloženě na zkušenosti zákazníků s využíváním služeb.

Nejednotnost ilustruje také výčet dalších využívaných „zkušeností“, jež uvádí Chaney, Lunardo, & Mencarelli (2018, s. 16) – „*consumption experience, brand experience, shooping experience, aesthetic experience*“. což lze přeložit jako spotřebitelská zkušenost, zkušenost se značkou, nákupní zkušenost, estetická zkušenost.

Dalším, tentokrát intenzivně využívaným pojmem, je „**user experience**“, tedy uživatelská zkušenost. Pojem byl poprvé použit v roce 1993 při vývoji počítačů Apple (Nielsen, 2017). Pojem byl využíván především v oblasti IT technologií při vývoji nových aplikací, webových stránek, s ohledem na co nejlepší dojem (zkušenost) uživatele. Postupně se význam tohoto sousloví rozšířil i do oblastí mimo IT, a dnes je široce definován jako: „*vnímání a reakce jednotlivce vyplývající z užití či očekávaného užití produktu, systému či služby*“ (ISO, 2010). Obdobně Alben (1996, s. 13) už v minulosti uváděla, že uživatelská zkušenost zahrnuje „*všechny aspekty, jak lidé užívají interaktivní produkty – jaké dojmy mají z držení produktu v ruce, jak rozumí ovládání a fungování produktu, ... jak produkt přispívá ke kvalitě jejich života.*“ Rozšířením významu uživatelské zkušenosti se však historie uživatelské zkušenosti zásadně mění a lze ji považovat za intuitivní součást po celé dějiny lidstva (Stevens, 2018). V tomto širším historickém významu je rozdíl mezi uživatelskou a zákaznickou zkušeností zanedbatelný. V dnešním slova smyslu je dle autora práce vhodné vnímání pojmu zákaznická zkušenost jako nadřazený pojem k pojmu uživatelská zkušenost. Uživatelská zkušenost ve smyslu užívání samotného produktu, systému, služby je pouze částí zákaznické zkušenosti popisující holistické „soužení“ zákazníka a značky (obdobně i Lowden, 2014). Opět ale platí, že uživatelská zkušenost je velmi důležitá, a oba koncepty je nutné vnímat provázaně – špatná uživatelská zkušenost může pokazit i dobrou zákaznickou zkušenost, a obdobně naopak špatnou zákaznickou zkušenost nezachrání ani dobrá uživatelská zkušenost.

Odlíšný pohled na problematiku nabízí Solis (2015, s. 133), který uvádí následující „rovnici“: „*zkušenost = uživatelská zkušenost + zákaznická zkušenost + zkušenost se značkou*“ (v originálu Experience = UX + CX + BX). Zde je tedy za nadřazený pojem považována zkušenost obecně. Zkušenost se značkou (**brand experience**) je už na první pohled poměrně snadno definovatelná, pro komplexnost tedy její definice dle Solise (2015, s. 133): „*Zkušenost se značkou je akce značky nebo postavení značky vnímané jednotlivcem. Zkušenost se značkou je cítěna. Každá interakce mezi jedincem a hmotnými či nehmotnými artefakty značky přispívá k celkové zkušenosti se značkou.*“ V tomto pohledu lze najít jen poměrně malý rozdíl mezi zákaznickou zkušeností v porovnání se souhrnem uživatelské zkušenosti a zkušenosti se značkou. Tento pohled proto autorovi této práce není blízký, a považuje pojmy zkušenost se značkou a zákaznická zkušenost za synonyma.

Poslední „zkušeností,“ která zde bude přiblížena je tzv. celková zákaznická zkušenost (**total customer experience**). Tento pojem využili už v roce 2002 autoři Berry, Carbone, & Heackel pro zdůraznění holistického konceptu zákaznické zkušenosti (uvádí, že zákaznickou zkušenost tvoří vše). Někteří autoři tento pojem používají i v současnosti – aktuálně např. Chatzopoulos & Weber (2018). Nicméně komplexnost je běžnou podmínkou i pro „klasickou“ zákaznickou zkušenost, proto je pojem „celková zákaznická zkušenost“ spíše zbytečným pojmem, jež může čtenáře plést.

Na zákaznickou zkušenost lze dle Kimbell (2014, s. 69) nahlížet až čtyřmi různými pohledy, a to: „*management zákaznické zkušenosti, branding (vytváření značky), design systémů a design služeb.*“ Vzhledem k tomu, že branding je poměrně široký pojem, který je (dle pohledu autora této práce) zaměřen spíše na konzistentní komunikaci ve všech kontaktních místech než na samotnou ZZ, nebude zde podrobněji diskutován. Stejně tak design systémů je zaměřen především na navrhování užívání softwaru či hardwaru, souvisí tedy spíše jen s uživatelskou částí ZZ. Podrobněji zde budou přiblíženy koncepty managementu zákaznické zkušenosti a designu služeb. Jak je patrné, a jak uvádí i Kimbell (2016) uvádí, každý z těchto konceptů je mírně odlišný, a umožňuje jiné pohledy na ZZ. Zatímco management zákaznické zkušenosti především identifikuje oblasti pro zlepšení a umožňuje sledování a porovnávání vývoje ZZ (v čase, mezi různými odděleními), design služeb je zaměřen především na většímu porozumění zákazníkovi a pomáhá inovovat proces poskytování služby.

3.3 Management zákaznické zkušenosti

První metodou, jak zákaznickou zkušenost „převést“ z článků odborných publikací do firemní praxe je management zákaznické zkušenosti (customer experience management, dále též CEM). Jak uvádí Schmitt (2010, s. 22) „*CEM je nové paradigma, které představuje radikální změnu oproti starším přístupům k marketingu a managementu. Nabízí analytický a kreativní vhled do světa zákazníků, strategické nástroje pro utváření tohoto světa a implementační nástroje, které společně umožňují zvýšit hodnotu vnímanou zákazníkem.*“ Vhodné doplnění nabízí Walden (2017, s. 26) když píše, že se: *CEM není management v tradičním slova smyslu, spíše, než o vědu se jedná o umění. Ačkoliv zákaznická zkušenost není tak poddajná (pro společnosti založené na kontrole), je možné zákaznickou zkušenost ovlivnit. Spíš než management v klasickém slova smyslu (důraz na kvantitativní informace, příkazy a kontrolu) se tak jedná o design, nastavení*

parametrů a agilitu“ (agilita = rychlé a efektivní přizpůsobování změnám – (Businessworld.cz, 2012)). Jednoduše řečeno manažer společnosti nemůže ovládat zákaznickou mysl, může ji maximálně ovlivnit kýženým směrem.

Velmi aktuální a vystihující je ještě poznámka Waldena (2017, s. 32): *„Customer experience management je advokátem zákazníků všude tam, kde se stakeholderi zaměřují jen na benefity pro firmu.“* Obdobně Richard Shapiro (Sprinklr, 2015, s. 54): *„Management zákaznické zkušenosti funguje správně tehdy, když se zákazníci na každém kontaktním místě cítí drahocenni a vážení.“*

Pro management zákaznické zkušenosti byla vytvořena celá řada konceptů či pracovních rámců, některé z nich zde budou stručně představeny. Například Schmitt (2010, s. 25) na základě svých zkušeností z praxe navrhuje pět kroků pro budování CEM:

- 1) analýza zážitkového světa zákazníka,
- 2) vybudování zkušenostní platformy,
- 3) design zkušenosti se značkou,
- 4) strukturování zákaznického rozhraní,
- 5) plynulé inovování.

Body se autorovi této práce jeví jako poměrně všeřikající, doplnění si zaslouží především body 2 a 4. U bodu 2 Schmitt (2010, s. 25) zkušenostní platformu popisuje jako *„klíčové propojení mezi strategií a implementací, jedná se o dynamické, více smyslové a vícedimenzionální zobrazení žádoucí zákaznické zkušenosti (zkušenosti positioning). Platforma dále specifikuje hodnotu, kterou zákazník očekává.“*

Doplnění čtvrtého bodu směřuje k holistickému marketingu, kdy Schmitt (2010) uvádí, že zákaznické rozhraní zahrnuje všechny elementy kontaktu se zákazníkem vč. nehmotných (tón hlasu, chování obsluhy) a cílem je konzistentní zákaznická zkušenost jak v čase, tak v napříč všemi kontaktními místy. K tomu lze dle Lemona & Verhoefa (2016) doplnit, že jednolitá (konzistentní) zkušenost získaná při kontaktu s různými místy dotyku vytváří silnější celkovou ZZ.

Další z odborníků na ZZ, Klaus (2010), doporučuje na kvalitu zkušeností nahlížet ze čtyř dimenzí (které tvoří pomyslné "pilíře" chrámu zákaznické zkušenosti, jak je patrné z obrázku č. 5).

Obrázek 5: Chrám zákaznické zkušenosti



Zdroj: Klaus, 2010 (upraveno)

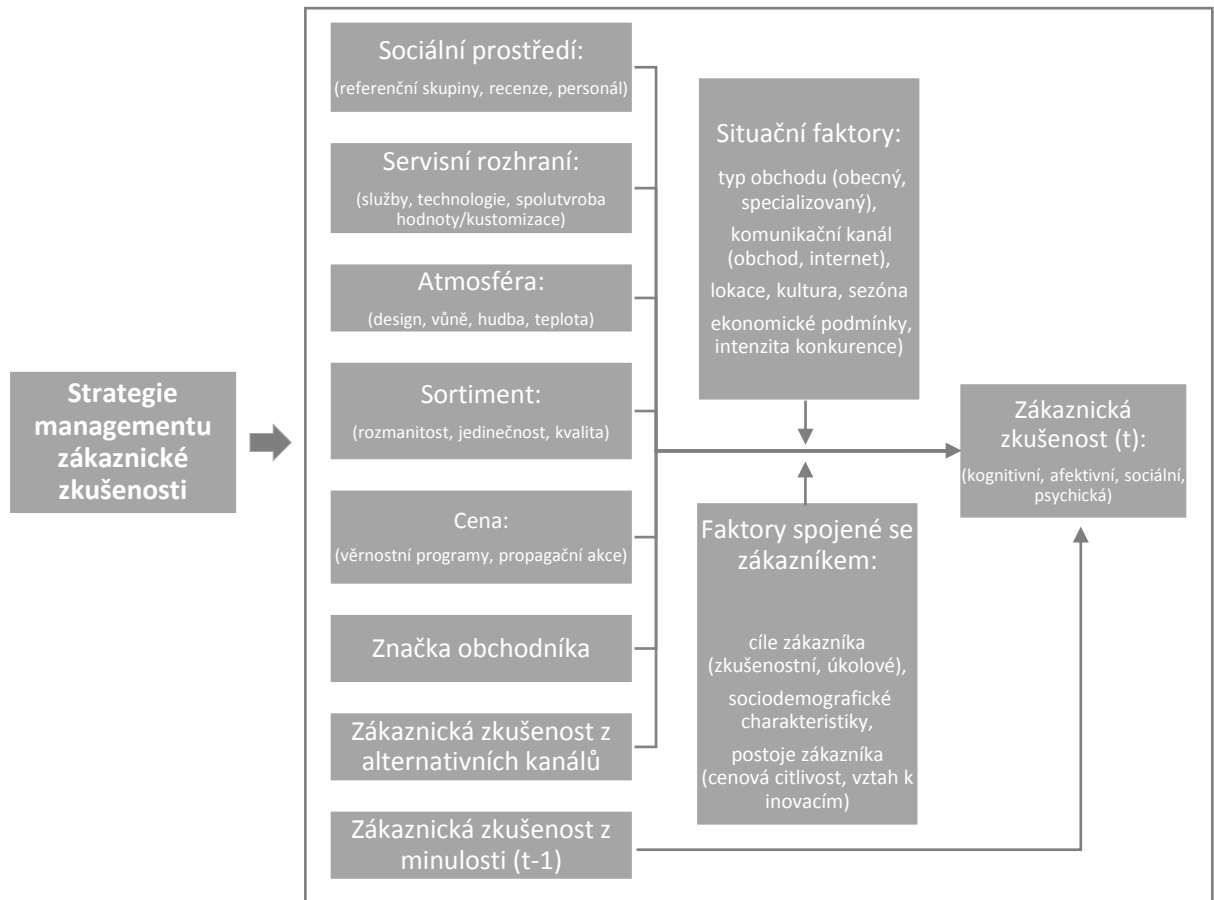
Jak bylo zjištěno empirickým výzkumem, tyto čtyři pilíře jsou klíčové determinanty zákaznické zkušenosti, opakovaných nákupů, zákaznické loajality, podílu na peněženice zákazníka (share of wallet) a pozitivních doporučení (word of mouth marketing). Za zcela nejdůležitější autor považuje pilíř „klid v duši“, neboť ten má největší vliv na loajalitu, word of mouth marketing a spolu s pilířem zaměření na výsledek pak i na celkovou kvalitu zákaznické zkušenosti.

Jako nástroj pro měření kvality zákaznické zkušenosti doporučuje stupnicové měření zákaznické zkušenosti (v originálu scale measure of customer experience), které je známější pod zkratkou EXQ = (customer) EXperience Quality. Nástroj bude podrobněji přiblížen v následující kapitole, nicméně dle jeho autora (Klaus, 2010) a empirických výzkumů, dokáže EXQ vysvětlit téměř 100 % zákaznických nákupů, 95 % pozitivních doporučení formou word of mouth marketingu, 87 % zákaznické loajality, a dále slouží pro jasné nastavení cílů v oblasti, je snadné jej implementovat a vyhodnocovat. Výhodou tohoto poměrně jednoduchého ukazatele je také možnost sledování vývoje v čase, případně porovnávání ukazatele mezi různými odděleními či společnostmi (např.

majetkově provázanými). Autor této práce považuje EXQ za vhodný nástroj a funkční koncept, nicméně je nutné si uvědomit, že tento ukazatel není všespásný, lze z něj pravděpodobně identifikovat klíčové oblasti, ve kterých jsou problémy, ale při výzkumu by bylo vhodné jej doplnit i otevřenými otázkami zjišťujícími od zákazníků další informace a náměty.

Na základě realizovaných výzkumů s modelem konceptu vytváření zákaznické zkušenosti přicházejí Verhoef, et al. (2009). Model je vytvořený především na základě předešlých výzkumů a jeho vypovídací hodnota pro praxi je tak limitovaná. Model byl vytvořený pro obchod, nicméně lze jej aplikovat obecněji. Kromě faktorů ovlivnitelných společností na finální zákaznickou zkušenost mají vliv také situační faktory a faktory spojené se zákazníkem. Za prakticky nejdůležitější přínos tohoto modelu autor této práce považuje naznačení dynamiky zákaznické zkušenosti, kdy je aktuální zákaznická zkušenost (v čase t) ovlivněna minulými zkušenostmi ($t-1$). Je zde možné uvažovat nejen minulé nákupní zkušenosti, ale i další předešlé kontakty s firmou (vyhledávání informací, reklamy firmy apod.). U faktoru sociálního prostředí svoji roli na zákaznickou zkušenost hraje také například čekací doba na obsluhu, počet zaměstnanců v prodejně, interakce mezi zákazníky i vliv případného doprovodu, se kterým zákazník nakupuje (ukázkovým příkladem může být ZZ muže při nákupech manželského páru v obchodu s dámským oblečením). Jak autoři uvádí, v oblasti vlivu interakce mezi zákazníky na výslednou ZZ zatím nejsou k dispozici prakticky žádné studie, nicméně objevují se návrhy, že zde funguje tzv. dominový efekt, kdy jeden nevhodně se chovající zákazník může mít vliv na chování ostatních. Existuje pozitivní dominový efekt (skupinová sympatie k obsluze při řešení problémového zákazníka), ale i méně častý negativní efekt, kdy problémový zákazník „strhne“ k problémovému chování další zákazníky (Harris & Daunt, 2003). Nevhodně se chovající zákazník dále takřka jistě dokáže (negativně) ovlivnit ZZ ostatních zákazníků, což může vést i k nižší spokojenosti a loajalitě (Verhoef, et al., 2009). Právě problematika vlivu ostatních zákazníků na celkovou zkušenost je pro služby městské veřejné dopravy charakteristická.

Obrázek 6: Konceptuální model vytváření zákaznické zkušenosti



Zdroj: Verhoef, et al., 2009 (upraveno)

Model tvorby zákaznické zkušenosti v kontextu logiky dominance služeb představily Tynan & McKechnie (2009). Autorky rozlišují tři stádia tvorby zkušeností před-zkušenostní (zahrnuje aktivity jako například vyhledávání či plánování), zkušenostní (zahrnuje zdroje hodnot (různých dimenzí - př. smyslové, emociální, funkční, relační, sociální...)) a po-zkušenostní (výstupy jako zážitek, zábava, učení se, dovednosti). Samotná tvorba zkušenosti (hodnoty) je „*spoluvytvářena zákazníkem, dalšími zákazníky, externími experty či názorovými leadery, komunitami kolem značek, stakeholdery*“ (Tynan & McKechnie, 2009, s. 510) a v rámci firmy pak samozřejmě také zaměstnanci a značkou. Subjekty mezi sebou různě interagují. Pro oslovení všech zúčastněných stran a harmonizaci všech aktivit autorky doporučují vytvoření strategie pro integrovanou marketingovou komunikaci.

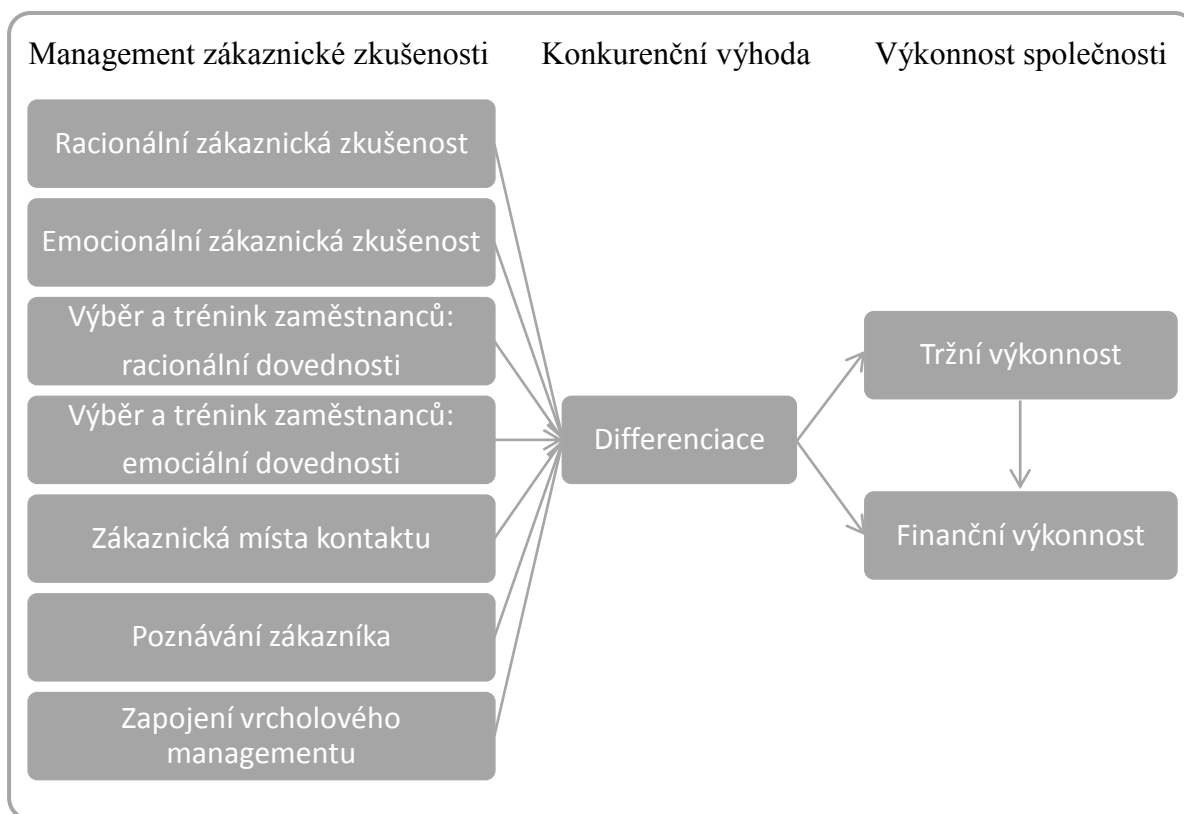
Pro řízení ZZ lze dle uznávané konzultantské společnosti Beyond Philosophy (2018) využít "Pyramidu", skládající se z elementů, subelementů, standardů, měření, cílů a iniciativ, kdy hlavní element (vyplývající např. z pozice značky) je rozložen na

subelementy, na jejichž základě jsou vytvořeny standardy a cíle pro měření. Výsledky měření pak slouží jako iniciativy pro další aktivity.

Posledním modelem managementu zákaznické zkušenosti, který zde bude představen je dílo Grønholdta, et al. (2015). Jejich model pomáhá pochopit sedm klíčových aspektů ZZ, její vliv na diferenciaci, a především tržní a finanční výkonnost společnosti. O prospěšnosti modelu vypovídá především to, že je validován daty z praxe. Díky modelu lze kalkulovat přibližný dopad činností v oblasti CEM. Pokud se například „*všechny aspekty zákaznické zkušenosti podaří zlepšit o 10 %, diferenciaci selepší o 9 % a finanční výkonnost o 5 %*“ (Grønholdt, et al., 2015, s. 7). Na základě modelu byl vyvinut CEMindex pro hodnocení efektů managementu zákaznické zkušenosti.

Jako nejdůležitější se pro utváření ZZ na základě reálných dat profilují zákaznická místa kontaktu (touchpointy). Klíčové je mít povědomí o všech místech kontaktu zákazníka a firmy a zaměřit se hlavní body dotyku (jak už bylo doporučováno i jinými autory), naplánovat jaké požadované racionální i emocionální zkušenosti by zákazník v tomto místě měl zažívat. Naopak nejmenší dopad na ZZ má výcvik zaměstnanců, a to jak v oblasti racionálních dovedností, tak emočních. Výzkum dále prokázal (Grønholdt, et al., 2015), že společnosti se zaměřují na racionální složku ZZ a výcvik zaměstnanců v racionální oblasti, ale přehlíží a zanedbávají emoční složku, ačkoliv obě složky mají na finanční výkonnost prakticky stejný vliv. Společnosti by se tak více měly zabývat místy kontaktu se zákazníky a zkušenostmi, které v nich tento kontakt zanechá, a dále nepodceňovat emocionální složku ZZ.

Obrázek 7: Konceptuální model managementu zákaznické zkušenosti



Zdroj: Grønholdt, et al., 2015 (upraveno)

Nad rámec těchto konceptů doporučují další odborníci z praxe některé základní kroky v oblasti managementu zákaznické zkušenosti. John Goodman (Sprinklr, 2015, s. 49-50) radí společnostem:

- „*Bud'te proaktivní*“ (šetří společností čas a peníze spojené s dalším řešením situace, pomáhá upevňovat vztah, předchází negativním emocím na straně zákazníka při řešení problémů).
- „*Bud'te preventivní*“ (poskytovat řešení před problémem, př. snadno přístupné odpovědi na frekventované otázky).
- „*Bud'te spojnicí*“ (být k zákazníkovi upřímný, osobní – jako příklad uvádí baristu ve Starbucksu, který jako omluvu za delší čekání na objednanou kávu nechtěl od zákazníka zaplatit).

Největší výzvou je poskytovat tyto zkušenosti konzistentně ve všech kontaktních místech. Jak nicméně uvádí Robert Rose (Sprinklr, 2015) nikdy není možné optimalizovat každou ZZ v každém místě – v dnešním turbulentním prostředí řada

nových kontaktních míst vzniká, jiná zanikají, vše rychleji než když dříve. Nejlepší je dle jeho pohledu „vyladit k dokonalosti“ klíčová místa, se kterými interaguje většina zákazníků, a o tato klíčová místa se starat v první řadě. V ostatních místech je samozřejmě vhodné komunikovat konzistentně a uceleně, ale nejdůležitější je „dokonalost“ klíčových kontaktních míst. Podobné závěry už v minulosti navrhovali také Hogan, Almquist, & Glynn (2005). I Tim Walters (Sprinklr, 2015) doporučuje zaměřit se na nejvíce ceněné a využívané zákaznické cesty namísto optimalizace celého zákaznického životního cyklu, jež je vzhledem k šíři prakticky neuchopitelný a příliš abstraktní pro konkrétní akce.

Rady poskytuje také Stan Phelps (Sprinklr, 2015, s. 51-52), jenž pro CEM doporučuje:

- *„překonávat očekávání zákazníků,*
- *jako první přemýšlet o pohodlí zákazníka,*
- *nahlížet na budování zákaznické zkušenosti jako na investici, ne pouze jako na výdaj.“*

Při diskutování problematiky managementu zákaznické zkušenosti (CEM) je vhodné jej odlišit od řízení vztahů se zákazníky (CRM). Hlavním rozdílem je, že zatímco CEM zachycuje, co si **zákazník** konkrétně **myslí** o společnosti, CRM zachycuje, co **společnost** ví o zákazníkovi (Schwager & Meyer, 2007). Z této základní myšlenky vyplývá řada dalších rozdílů, CEM se zaměřuje především na aktuální zákaznickou zkušenost, zatímco CRM staví na zaznamenané historii zákazníka (Verhoef, et al., 2009). Liší se i používané nástroje, zatímco pro CEM jsou charakteristické „dotazníky, cílené studie, pozorování či výzkum „hlasu zákazníka““, pro CRM to jsou „data o prodejích, marketingové výzkumy, mapy klikání po webových stránkách, automatické stopování prodeje“ (Schwager & Meyer, 2007, str. 121). Autoři dále předvíдали CEM vedoucí roli v budoucím vývoji s ohledem na identifikaci rozdílů a možnosti rozšíření nabídky v oblastech, kde zkušenost nedosahuje očekávání, zatímco CRM předpovídali spíše stagnaci s ohledem na zaměření především na křížový prodej. Vzhledem k současnému velkému trendu a „zhlédnutí“ všech manažerů v implementaci CRM systémů je těžké odhadnout, zdali se autoři mýlili, špatně vyjádřili, či se manažeři upírají spíše nevhodným směrem. Autor této práce tento rozdíl připisuje dvěma faktorům. Systémy CRM jsou nenahraditelné pro společnosti,

zaměřené na budování vztahů se zákazníky (což je dnes cílem řady společností), zejména jsou však dle autora vhodné pro personifikované služby, vyžadující znalost partnerů, resp. údajů o zákaznících. Znalost zákazníků/partnerů samozřejmě napomáhá i zlepšování jejich zákaznické zkušenosti, ale ne v takové míře jako při aplikaci CEM. Výhodu CRM systémů autor spatřuje především ve funkci diáře, záznamníku historie a pro vyhodnocování úspěšnosti prodejů. Oproti tomu CEM se snaží dosáhnout zejména co možná nejlepší ZZ, porozumět hlouběji zákazníkovi, a jeho hlavní funkcí je odhalení problematických míst v procesu poskytnutí služby a větší pochopení zákazníka. Autor se dále domnívá, že CEM a CRM se mohou v praxi velmi vhodně doplňovat, protože si nekonkurují. Systematické sledování ZZ pomocí výzkumů je dle autora vhodné převážně (neplatí však dogmaticky) pro větší společnosti poskytující služby pro masu (v malých firmách mohou být problémy se ZZ odhaleny přímou zpětnou vazbou), zatímco CRM má větší smysl i v malých a středních podnicích zaměřených na personifikovanější služby. CRM má samozřejmě smysl i u velkých společností, například u distributorů energií, bank či pojišťoven. Myšlenku lze ilustrovat na příkladu zavedení systému CRM u provozovatelů městské veřejné dopravy, kde lze jen velmi těžko předpokládat, že by se náklady na zavedení systému v rozumné době vrátily. Vzhledem k povaze služby zde CRM prakticky nemá smysl (dochází zde k minimu kontaktů, služba je anonymní) a mnohem vhodnější jsou pro tyto podniky právě počiny v oblasti CEM.

Dalším faktorem pro větší oblíbenost CRM oproti CEM je, dle názoru autora této práce, že CRM poskytují „tvrdá“, jednoznačná data o prodejích, zatímco CEM řada manažerů považuje za zdroje „měkkých“ dat, která nejsou tak významná, nemají jasnou vypovídací hodnotu a je nutné je složitěji interpretovat. Jak ale uvádí i Schwager & Meyer (2007) i v oblasti CEM lze výsledky výzkumů kvantifikovat a pomocí statistických nástrojů identifikovat řadu údajů jako například významnosti jednotlivých kontaktních míst, členění výsledků dle regionů, klíčových transakcí, zákaznických segmentů apod. Walters (Sprinklr, 2015) uvádí, že společnosti často v praxi přehlíží možnosti zákaznického výzkumu, který by jim pomohl lépe své zákazníky poznat a přizpůsobit jim nabídku.

Management zákaznické zkušenosti se stále vyvíjí a mění v reakcích na vývoj podnikatelského prostředí. Trendy, se kterými se v posledních letech management zákaznické zkušenosti potýká jsou například: virtuální realita, omnichannel marketing (napříč kanály), využívání chytrých technologií, big dat, umělé inteligence či

samoobslužné technologie (Chauhan & Sarabhai, 2018). Důležitý je také posun od „momentů“ k „cestám“, tedy pohlížení na zákaznickou zkušenost v průběhu času. Obecným problémem, kterým trpí mnoho firem a na který dále Chauhan & Sarabhai (2018) upozorňují je nekonzistentnost zákaznických zkušeností. Proklamované sliby a hodnoty značky (jako důvěra, důraz na zákazníka, prozákaznický přístup) často v praxi doplácí na úsporná opatření (redukce zaměstnanců pro styk se zákazníky – př. na call centrech), přílišnou „svázanost“ normami a opatřeními (velmi málo možností pro operativní změny prováděné zaměstnanci na první linii), nevhodné motivační systémy či provozní slepotu a apatii vedoucích pracovníků (zamítnutí změn či zlepšovacích návrhů podřízených zaměstnanců). Výsledná zákaznická zkušenost tak poměrně snadno může být „zcela jinde“, než by si firma přála či než jak se snaží prezentovat.

Odborníci z praxe se shodují na důležitosti managementu zákaznické zkušenosti – v roce 2015 Robert Rose (Sprinklr, 2015) předpovídal, že management ZZ se stane jádrem každého obchodu (businessu). Obdobě Tim Walters (tamtéž) uvádí, že největším problémem managementu zákaznické zkušenosti je porozumění společnosti, že je management zákaznické zkušenosti pro firmu vůbec problémem.

Význam důležitosti managementu zákaznické zkušenosti nejlépe ilustrují následující čísla.

- *„40 % zákazníků začne nakupovat zboží u konkurenční společnosti, když má tato společnost pověst lepšího zákaznického servisu.*
- *55 % zákazníků je ochotných doporučit společnost na základě poskytnutého vynikajícího zákaznického servisu mnohem spíše než na základě produktu či ceny.*
- *79 % zákazníků řekne ostatním o své špatné zkušenosti.*
- *82 % zákazníků v důsledku špatných zákaznických zkušeností přestane u konkrétní společnosti nakupovat.“ (Solis, 2015, s 15).*

A protože vše se točí kolem peněz, zásadní je i údaj že přibližně „85 % zákazníků je ochotno si za vynikající zákaznické zkušenosti připlatit, a to až 25 % navíc“ (Solis, 2015, s. 15).

Už v minulosti Vosoba (2004, s. 99) uváděl, že „ztrátu konkrétního zákazníka většinou společnost zažije jen jednou“ – ten kdo dostane další šance a zklame opět se odsuzuje k prakticky jistému zániku a ztrátě zákazníků, a to vlivem dalšího (ústního) šíření (word

of mouth marketingu). Ten má prakticky nedostižný vliv na prodeje, a to jak v pozitivním, tak negativním slova smyslu (Silverman, 2011; Kotler & Keller, 2013).

Obecně známým faktem je také, že zákazníci sdílí spíše špatné zkušenosti, o nich poví i více než dvojnásobnému množství lidí než o dobré. Dle (Sprinklr, 2015) o pozitivní zákaznické zkušenosti řekne osoba dalším 4-6 lidem, o negativní dalším 9-15 lidem. Plusové body (a pozitivní reference) může společnost i získat při vhodném pozitivním napravení negativní zkušenosti. Především s rozvojem sociálních sítí se o zkušenosti zákazníka (především o negativní) snadno dozví desítky, stovky, i tisíce lidí. Přibližně 74 % zákazníků důvěřuje návrhům či doporučením od „přátel“ na sociálních sítích (Sprinklr, 2015).

3.4 Měření zákaznické zkušenosti

Management ZZ se neobejde bez dat a měření. Lze vnímat dva hlavní směry zjišťování zákaznické zkušenosti, a to kvalitativní a kvantitativní. Přesněji řečeno ZZ je svojí povahou, dle názoru autora této práce, nejlépe měřitelná pomocí smíšeného typu výzkumu. Manažeři potřebují oba typy dat, jak obecnější kvantitativní ukazatele umožňující srovnávání ZZ v průběhu času či mezi kontaktními místy, tak výsledky podrobnějších kvalitativních výzkumů zaměřených pro lepší pochopení zákazníků, případně interpretaci dat z kvantitativních výzkumů. Měření a vyhodnocování zákaznické zkušenosti je výzvou jednak vzhledem k její komplexnosti, multidimenzionalitě, subjektivnosti a individuální povaze.

Vnímání a hodnocení zákaznických zkušeností se mění v čase. Nezbytné je proto dle odborníků výzkum (Klaus, et al., 2015) provádět na různých kontaktních místech při každé interakci. Vyžadovat zpětnou vazbu při každé interakci však dle autora této práce nemusí být vždy možné. Většinou je však vhodné zákazníkům poskytnout možnost vyjádřit svoji zpětnou vazbu (například hodnocení retailerů prováděná zákazníkem dle kódu z účtenky, otázka na doporučení obchodu po nákupu v e-shopu, v kontextu dopravy zpětná vazba SMS/elektronickým formulářem na základě kódu jízdenky). V oblasti dopravy využívají systémy zpětné vazby např. Regiojet, Leo Express či CDS Náchod (Hazdra, et al., 2013). Například u autobusové doprava CDS Náchod je zpětná vazba zajištěna využitím systému Doporučím.cz resp. Feedbando.com. Jak popisuje Hazdra, et al. (2013) systém zpětné vazby se společností velmi osvědčil, protože po jeho zavedení společnost z velké části dostala pozitivní reakce zákazníků na poskytované služby, a po

ukázání těchto reakcí řidičům získala i spokojenější zaměstnance. Feedbando (2019) nabízí společnostem řešení pro zjišťování zákaznické zkušenosti, a to v i oblasti osobní dopravy například pomocí zaslání zpětné vazby SMS či zprávou s využitím QR kódů.

Pro co nejúplnější přehled o zákaznické zkušenosti by společnosti měly sbírat a analyzovat data napříč kanály. Společnosti by tento systém měly systematizovat, důležité je také zachytit emoce zákazníka v průběhu jeho zákaznické cesty. Pro společnost je tak klíčové obsáhnout a získávat zpětnou vazbu z co nejvíce kontaktních míst (zejména klíčových) a sledovat vývoj zákaznické zkušenosti v čase. Některé výzkumy ZZ jsou kritizovány právě pro jejich statický pohled představovaný jen jedním dotazníkovým šetřením. Spoléhá se zde na vzpomínky respondentů, což přináší jisté zkreslení (Klaus, et al., 2015). Opatrně se k velkým kvantitativním zákaznickým šetřením staví i Chauhan & Sarabhai (2018), jenž poukazují na to, že velká šetření zaměřená na sledování spokojenosti zákazníků poskytují spoustu dat, ale je obtížné najít v nich smysluplný pohled umožňující vykonání konkrétní akce či změny. Údaje jsou povrchní, nedokáží hlouběji přiblížit zákaznickou motivaci a chování. Pro jejich interpretaci je nutné používat kvalitativní šetření (navrhováno je využití „komunit pro vhléd“). Chatzopoulos & Weber (2018) navrhuji měřit ZZ nejen v kontaktních místech, ale také mezi nimi. Ačkoliv dle autora této práce může být v praxi poměrně složité sbírat ZZ tak často – pro zákazníky se dotazování snadno může stát dotěrným a „otravným“. To platí i pro měření ZZ ve velkém množství kontaktních míst.

Za předchůdce dnešních ukazatelů zákaznické zkušenosti lze vnímat walk-trough audit (audit průchodu službou) a analýzu transakcí služby (service transaction analysis). Vzhledem k omezenému rozsahu této práce zde metody budou popsány jen velmi stručně, v praxi nejsou moc využívány. Audit průchodu službou je založen na dotazníku s 42 položkami a hodnocení pomocí Likertových škál (tento dotazník z 90. let lze vnímat jako předchůdce dnešní kompozitních indexů) (Fitzsimmons & Maurer, 1991). Analýza transakcí služby je založena na čtveřici kroků a to: koncept služby (ujasnění požadovaného vnímání služby), hodnocení kvality každé transakce (a to na škále +, 0, - tj. pozitivní, neutrální, negativní), proces služby a zprávy (pro zajištění konzistentní komunikace) (Johnston, 1999). Modernějším přístupem, ač v praxi také minimálně využíváným, je audit zákaznické zkušenosti, který je tvořen několika po sobě jdoucími fázemi a to: identifikace emocí tvořících závazek zákazníka, utvoření motivu zkušenosti

(požadovaných emocí), dále vytvoření a hodnocení záchytných bodů zkušeností, identifikace a vyplnění zkušenostní mezery (mezi očekávanými pocity a skutečnými pocity zákazníka při průchodu službou) (Berry & Carbone, 2007).

Měření zákaznické zkušenosti se ve své současné publikaci věnují i čeští autoři Kozel, Mynářová, & Svobodová (2011), jež rozlišují měření okamžité a kumulované zkušenosti. Okamžitá zkušenost může dle autorů být měřena pomocí Net Promoter Score (bude vysvětleno níže) či dotazováním. Pro měření kumulované zkušenosti navrhují indexy spokojenosti zákazníků. Dle autora této práce je využívání indexů spokojenosti zákazníků diskutabilní, s ohledem na provázanost, ale ne-ekvivalentnost pojmů ZZ a spokojenost. Vhodnější pro měření celkové ZZ je dle autora využívání spíše indexů ZZ.

3.4.1 Kvalitativní metody

V oblasti kvalitativního výzkumu se společně nabízí celá řada nástrojů, jež bývají někdy nazývány jako zjišťování hlasu zákazníka (Chauhan & Sarabhai, 2018) a jedná se o **pozorování, hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory, cílené studie, dotazníky** (spíše s převahou otevřených otázek), **psychologické techniky** či **další techniky pro pochopení zákazníka** (př. sledování uživatelských diskuzí na internetu) (Schwager & Meyer, 2007; Chauhan & Sarabhai, 2018). Popis těchto základních, hojně využívaných metod, je nad rámec této práce, pro základní informace o typech výzkumu lze odkázat například na publikaci Eger & Egerová (2017). Jedinou kvalitativní metodou, která zde bude přiblížena je „vhled do komunit“ a prakticky se jedná o kombinaci výše uvedených metod. Tyto „komunity pro vhled“ jsou popisovány jako stovky a tisíce zákazníků, kteří se dobrovolně stanou součástí skupiny, která společnosti poskytuje zpětnou vazbu pro zlepšení produktů a zkušeností zákazníků. Obdobně jako další kvalitativní metody slouží pro nalezení kontextu pro interpretaci kvantitativních ukazatelů (či big dat), jejich výhodou je že postihují celou cestou zákazníka. Využívání komunit buduje důvěru mezi společností a zákazníkem (Chauhan & Sarabhai, 2018). Zákazníci mohou společnosti předkládat náměty na zlepšení, společnost na skupině naopak testuje novinky před uvedením na trh. Využívány jsou jak skupinové rozhovory, tak rozhovory s jednotlivci, on-line nástroje, často je využíváno také přítomnosti (skupiny) expertů na zákaznickou zkušenost. Kvalitativní metody jsou také základem pro řadu nástrojů z oblasti designu služeb, tomu bude věnována další podkapitola. Za kvalitativní šetření umožňující lepší

pochopení zákazníka lze považovat částečně považovat i metodu fiktivních nákupů (mystery shopping).

3.4.2 Kvalita služby, spokojenost, loajalita

Před stručným představením některých z využívaných metrik kvantitativního charakteru je vhodné odlišit hojně využívané pojmy, jež spolu velmi úzce souvisí. Autor této práce považuje za všeobecně známé, proto zde nejsou podrobně diskutovány pohledy různých autorů ani historický vývoj.

Kvalita služeb je pojem, jež může být definován z různých pohledů. S ohledem na zákazníka lze kvalitu produktu či služby definovat jako: „*souhrn vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, ovlivňujících jejich schopnost uspokojit uváděnou nebo předpokládanou potřebu zákazníka*“ (Kotler & Keller, 2013, s. 168). „Jinými slovy, pokud služba (či výrobek) splní či překoná očekávání zákazníka, je kvalitní. Totožně na kvalitu služeb nahlíží i Lovelock & Wirtz (2011).

Spokojenost zákazníka lze definovat jako: „*pocit potěšení nebo zklamání (zklamání v případě nespokojenosti, pozn. autora) jedince vycházející z porovnání skutečného výkonu (nebo výstupu) výrobku (služby) s očekáváním jedince.*“ (Kotler & Keller, 2013, s. 164).

V první části této kapitoly byla definována zákaznická zkušenost, přičemž řada definic v sobě obsahovala také aspekt porovnání reálného výstupu („*podnětů plynoucích z interakce s organizací*“) (Gentile, Spiller, & Noci, 2007, s. 397) s očekáváním zákazníka.

Pro další výklad je důležitý též pojem loajalita (či též věrnost) zákazníka, jenž je popisována jako „*vůle znovu zakoupit preferovaný výrobek či službu*“ (Kotler & Keller, 2013, s. 810).

Na základě výše uvedených definic tak lze dle autora této práce poměrně jasně uvažovat, že je-li výrobek či služba kvalitní, zákazníci využívající výrobek/službu budou spokojeni. Mnohem problematičtější vztah nastává mezi spokojeností zákazníka a zákaznickou zkušeností. Zákaznickou zkušenost lze, na základě výše uvedených definic, vnímat jako nadřazený pojem, kdy **spokojenost** je zaměřena především na **funkční aspekty (výkon/výstup) produktu či služby**, zatímco **zákaznická zkušenost** je zaměřena na **celkový kontakt zákazníka s organizací**. Prodej resp. využívání výrobku či poskytování

služby je tak obvykle jen jedním z mnoha aspektů kontaktu zákazníka s organizací (ač tento kontakt je obvykle klíčový a stěžejní). Lemon & Verhoef (2016) uvádějí, že na spokojenost lze nahlížet jen jako na kognitivní složku hodnocení zákaznické zkušenosti. Nadřazenost ZZ zastávají dále například i Chatzopoulos & Weber (2018) z praktiků pak (Ireland, 2011; CXcentral, 2015). O nárůstu role zákaznické zkušenosti a snaze pod tento pojem integrovat koncepty jako spokojenost, kvalita služby, vztahy se zákazníky a hodnota zákazníků, hovoří aktuálně i Bueno, et al. (2019). Vasconcelos, et al. (2015) dále uvádí, že pohled na uspokojení zákazníka jen v optice spokojenosti (tzn. „očekávání – realita“) není vhodný a je nutné jej doplnit je predispozice a o interakce a reakce (které jsou více než vnímaný výkon služby).

Zákaznická zkušenost bývá nicméně řadou autorů (např. Chahal & Dutta, 2014; Srivastava & Kaul, 2014; z praktiků např. Trustpilot, 2019) vnímána opačně, tedy jako podsložka spokojenosti (konkrétně jen jako vnímaná realita či „skutečný výkon služby“, jež po srovnání s očekáváním utváří spokojenost), což obecně velmi souvisí s **vnímanou širší** konceptu zákaznické zkušenosti a konceptu spokojenosti. Vnímání konceptů **není jednotné**. Klaus & Maklan (2013) na základě rešerší starších konceptů (př. Caruana, 2002; Shankar, Smith, & Rangaswamy, 2003) sice uvádí, že je spokojenost ovlivněna ZZ, ale na základě praktických dat také dochází k závěru, že ZZ je širším, komplexnějším pojmem, který dokáže lépe předpovídat zákaznicko chování (než spokojenost zachycující jen současný stav). Jako příklad uvádí, že „*to, že je pobyt v hotelu uspokojivý, neznamená, že je uspokojivá celá ZZ (problematiké mohlo být například zarezervování hotelu, hledání hotelu apod.)*“ (Klaus & Maklan, 2013, s. 239). Starší výzkumy vznikaly v obdobích, kdy se koncept ZZ prakticky teprve formoval a pojem zkušenosti zde nefiguruje vůbec, řešeny jsou zde pojmy jako kvalita služby či spokojenost zákazníka ze setkání se službou (využití služby), a v kontrastu s nimi celková spokojenost Už toto lze vnímat jako ne zcela ideální. I v minulosti se však objevovaly koncepty nadřazující celkovou zkušenost nad spokojenost (Rowley, 1999).

Koncept zákaznické zkušenosti během posledních 20 let prodělal poměrně zásadní vývoj, který stále není některými výzkumníky zcela reflektován. Obecně lze vnímat, že aktuální články staví zákaznickou zkušenost nad spokojenost. Téma je diskutabilní, lze nalézt argumenty pro oba postoje, a zcela zásadní je vnímání širě obou konceptů. Vyjasnění těchto nepřesností je vysoce nad rámec této diplomové práce. Autor této práce se i na

základě výše uvedených definic přiřklání k vnímání **zákaznické zkušenosti jako komplexnějšího a nadřazenějšího pojmu**, jež je ovlivňován spokojeností.

Bez ohledu na to, který z konceptů je vnímám jako nadřazený, není sporu o tom, že oba koncepty spolu navzájem velmi úzce souvisí a jsou provázané. Akademici i praktici tak často nástroje pro měření těchto konceptů zaměňují. Na základě empirických dat je nicméně potvrzen vliv zákaznické zkušenosti na spokojenost, zákaznické zkušenosti na loajalitu, i spokojenosti na loajalitu (například Shankar, Smith & Rangaswamy, 2003; Chang & Horn, 2010; Klaus & Maklan, 2013; Srivastava & Kaul, 2014; Allen, et al., 2019 v oblasti dopravy pak Biesok & Wyród-Wróbel, 2012 či Kusuma, Landra, & Pratiwimi, 2018). Klaus & Maklan (2013) popisují, že vztah ZZ a loajality je statisticky významnější než vztah spokojenosti a loajality. Kvantifikovat a generalizovat tyto vztahy je však poměrně obtížné, protože se mohou lišit mezi odvětvími, a především ne všichni zákazníci jsou stejní. O „*v nejlepším případě, nejasném vztahu*“ mezi spokojeností a loajalitou hovoří například Skogland & Siguaw (2004, s. 231). V této souvislosti dále například výzkumná agentura TNS rozlišuje dle míry loajality (věrnosti) a spokojenosti čtyři segmenty, a to: „*apoštolové, rukojmí, žoldáci a teroristé*“ (Karlíček, 2018, s. 119), obdobně už v minulosti segmenty vnímal i Abram & Hawkes (2003). „Apoštolové“ jsou velmi spokojení a věrní; „teroristé“ jsou naopak nespokojení a neloajální; „žoldáci“ spokojení, ale neloajální; obdobně „rukojmí“ nespokojení (či málo spojení), ale loajální. V této souvislosti je diskutabilní, zdali například nemalou část cestujících MVD tvoří segment „rukojmí“, který sice například se službami MVD není spokojen, ale nemá jinou možnost (např. nevlastní řidičský průkaz, má odpor k řízení, nechce jezdit na jízdním kole) a tak je věrně využívá. Lze se domnívat, že částečně jsou v praxi zastoupeny všechny skupiny.

Empiricky je dokázán také vliv kvality služby na spokojenost, a tedy i loajalitu (Caruana, 2002; Budiarta & Fachira, 2017). Z akademického hlediska není ideální rozdílný výklad a nedostatek přesných konceptů, z praktického hlediska je však patrné, že platí, že kvalitní služba se spokojenými zákazníky, komunikující tak, že vytváří pozitivní ZZ, přispívá k věrnosti zákazníků.

Autor této práce spatřuje ZZ jako proces neustálého niterního srovnávání vnitřních očekávání se skutečnými podněty plynoucími z interakce s organizací, jehož důležitou

součástí je i spokojenost zákazníka. Pozitivní ZZ a spokojenost přispívají k loajalitě zákazníků (Crosby & Johnson, 2007; Klaus & Maklan, 2013).

Se zákaznickou zkušeností souvisí ještě pojem zákaznické zapojení (příp. též angažovanost, v originálu customer engagement). Tento mladý a vyvíjecí se koncept je (s ohledem na ZZ) popisován jako: „*psychologický stav, ke kterému dochází na základě interaktivních, společně vytvářených zkušeností se společností (značkou) v průběhu jejich vztahu*“ (Brodie, et al., 2011, s. 260). Na zákaznické zapojení lze nahlížet i jako na míru iniciování kontaktu se strany zákazníka (aktuální především s ohledem na sociální sítě a digitální média), a ačkoliv zatím se studie vztahu mezi ZZ a zákaznickým zapojením podrobněji nevěnovaly, navrhují Verhoef & Lemon (2016), na zákaznické zapojení nahlížet jako na specifickou část ZZ.

3.4.3 Kvantitativní metody

V oblasti kvantitativních nástrojů pro měření ZZ mají společnosti k dispozici celou řadu ukazatelů. Poměrně často se jedná o „**rozhodující**“ otázky sloužící pro zjištění ukazatelů typu NPS, SCAT či CES (vše vysvětleno dále v textu), dále jsou využívány **kompozitní ukazatele získané agregací** (prostou či váženou) hodnocení určitých oblastí na Likertových škálách. Řada těchto kompozitních ukazatelů je využívána spíše užším okruhem vědců a není široce akceptována. Nicméně jak uvádějí Verhoef & Lemon (2016) a dále jak už v této práci citace Bueno, et al. (2019) ukázala, širší shoda v oblasti měření zákaznické zkušenosti neexistuje a shodu lze nalézt jen v komplexním pojetí ZZ (dle Bueno, et al. (2019) je možno všechny proměnné využívané ve sledovaných výzkumech rozčlenit do kategorií „predispozice, interakce, reakce“).

Dříve byly pro hodnocení zkušenosti (v užším slova smyslu, než je ZZ vnímána dnes) často používány ukazatele spokojenosti.

Především v minulosti byl oblíbeným ukazatelem kvality služeb (a hodnocení spokojenosti zákazníků) ukazatel **SERVQUAL**, založený na pěti druzích mezer (rozdílů) mezi očekáváním zákazníka a vnímáním poskytnuté služby. Tyto mezery odhaluje celkem 2 x 22 (příp. 21) otázek hodnocených na sedmistupňové Liktorově škále (poprvé jsou otázky hodnoceny pro očekávaný výkon společnosti, podruhé pro reálné vnímání stávajících služeb). Otázky jsou rozděleny do pěti oblastí, a to hmotné aspekty, spolehlivost, odpovědnost, jistota a empatie (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Ukazatel je dále různě modifikován, například pro online prostředí vznikl E-S-QUAL (Lovelock & Wirtz, 2011). SERVQUAL je některými autory (Klaus, 2011) spojován s konceptem Total quality managementu, který je sám o sobě velmi podrobnou problematikou (přesahující rámec této práce) a obecně poskytuje provozovatelům služeb řadu nástrojů, konceptů a postupů pro dosažení excelentních služeb (Lovelock & Wirtz, 2011). V současnosti je už ale SERVQUAL považován za poměrně limitovaný pro jeho úzký pohled na proces poskytování služby (Klaus, 2011).

Pro měření spokojenosti byla dále sestavena řada různých **indexů spokojenosti**, například národní indexy jako korejský, německý, norský, švédský, švýcarský (Benda, 2013), za nejznámější lze považovat „kontinentální“ European Customer Satisfaction Index (ESCI) a American Customer Satisfaction Index (ACSI) (ACSI, 2019). ACSI v modelu propojuje se spokojeností očekávání zákazníka, vnímanou hodnotu, vnímanou kvalitou, stížnosti zákazníka a loajalitu zákazníka. Obdobně ESCI je založeno na čtyřech základních proměnných – vnímaná kvalita produktu, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníka, loajalita zákazníka – a dalších proměnných – image (navíc oproti ACSI), očekávání zákazníka, stížnosti zákazníka – které hlavní čtveřici upřesňují (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011).

Velmi populárním ukazatelem je **Net Promoter Score**. Ukazatel, jenž byl vyvinut pro měření loajality se díky své jednoduchosti stal velmi rozšířeným. V současnosti je široce využíván i pro měření spokojenosti i zákaznické zkušenosti (vzhledem ke zmíněným empirickým vztahům loajality s ostatními konstrukty) (Beyond Philosophy, 2018). Nicméně je vhodné mít na paměti, že stále se v první řadě jedná o ukazatel loajality zákazníků. Vzhledem k rozšířenosti tohoto indexu se u čtenáře předpokládá jeho znalost, proto jen velmi krátce – Na základě odpovědi na otázku: „Jak je pravděpodobné, že byste služby společnosti X doporučili své rodině, přátelům, známým“ hodnocené na škále od 0 do 10 jsou respondenti identifikováni jako příznivci, pasivní zákazníci a odpůrci, na základě těchto skupin se vypočte výsledné skóre (Reichheld, 2003).

Jednoduchými ukazateli pojícími se se zákaznickou zkušeností jsou dále **Customer Satisfaction** (CSAT, v překladu zákaznická spokojenost), **Customer Satisfaction Index** (CSI, v překladu index zákaznické spokojenosti) a **Customer Effort Score** (CES, v překladu ukazatel zákaznickova úsilí). CSAT je určen jako podíl kladných odpovědí na otázku „Jak byste ohodnotil(a) svoji nedávnou zkušenost s produktem/službou, kterou

jste obdržel(a)“ ke všem odpovědím (Checkmarket, 2019). Někteří autoři (Qualtrics, 2019) v praxi navrhnou dotazování se na celkovou spokojenost namísto nedávné zkušenosti. Autorovi této práce přijde bližší pohled na nedávnou zkušenost, což lépe umožňuje měření prakticky po každé interakci. Velmi podobným indexem jako CSAT je také CSI, u něhož respondent na sedmibodové stupnici odpovídá na otázku „Jak jste spokojeni s poměrem cena/výkon“ (případně jiná otázka věnovaná spokojenosti). Odpovědi jsou převedeny na číselné skóre a následně je rozlišována podprůměrná, průměrná či nadprůměrná spokojenost (Datmar, 2018). Dalším jednoduchým indexem je CES, jenž je zaměřen na řešení zákaznických problémů – respondent udává míru (ne)souhlasu s tvrzením: „Organizace mi ulehčila řešení mého problému“ (Checkmarket, 2019).

Z těchto jednoduchých ukazatelů Verhoef & Lemon (2016) vyzdvihují především NPS či indexy spokojenosti (CSAT), které dle autorů poskytují možnost poměrně dobré predikce firemního prodeje i chování zákazníků. Naopak za poměrně slabý predikční indikátor je označován index CES.

Kromě těchto jednoduchých, ale povrchních ukazatelů, jsou především akademiky vyvíjeny různé kompozitní indexy, které jak už bylo uvedeno obvykle zahrnují agregaci hodnocení více oblastí pomocí Likertových škál. Ukázkovým příkladem je **EXQ (Multi-položková škála zkušenosti ve službách)**, či též stupnicové měření ZZ), kterou vyvinuli Klaus & Maklan (2012). Na základě konceptu zákaznické zkušenosti (již uváděný „chrám ZZ“) vytvořili 19 otázek, které jsou hodnoceny na sedmistupňové Likertově škále. Otázky jsou rozčleněny do čtyř oblastí analogicky s „chrámem“. Autoři reliabilitu EXQ otestovaly na řadě empirických dat a navrhnou její využívat namísto NPS, protože poskytuje mnohem větší porozumění zákazníkům, ale pochopitelným problémem EXQ je, že obsahuje 19 otázek a jeho získání je tak mnohem náročnější než získání odpovědi jen na jednu otázku (Klaus & Maklan, 2013). Jak už bylo v této práci uvedeno, EXQ dokáže, dle autorů, objasnit naprostou většinu nákupního chování zákazníka

Dalším z řady kompozitních indexů je například **Consumer Experience Index (CEI)**, v překladu index zákaznické (spotřebitelské) zkušenosti). Tento index se skládá z 26 otázek rozdělených do sedmi oblastí (prostředí, výhody, pohodlí, dostupnost, užitek, pobídka, důvěra). Index byl empiricky validován (Kim, et al., 2011).

Vlastní index pro měření kvality zkušenosti vyvinuli také Chang & Horng (2010), tento neoznačený index se skládá z 38 otázek mapujících pět oblastí (fyzické prostředí, poskytovatelé služby (zaměstnanci), negativní chování ostatních zákazníků, společníci (přátelé rodina, přátelé, rodina), zákazníci sami o sobě). Tento index se autorovi práce jeví jako poměrně zajímavý s ohledem na odlišný pohled a zahrnutí i více „neovlivnitelných faktorů“, leč i tento index je vzhledem k množství otázek poměrně obtížněji prakticky aplikovatelný. Aspekty ZZ ve svém výzkumu o ZZ leteckých cestujících zkoumali Chauhan & Manhas (2014), ty zkonstruovali dotazník o 47 otázkách mapujících pět oblastí (hedonismus (slast), novinky, bezpečnost, uznání a komfort).

Měření ZZ v České republice se profesionálně věnuje společnost KPMG, jenž od roku 2017 sestavuje žebříček „100 nejlepších zákaznických zkušeností v Česku“. Pro hodnocení společností je využito celkem šesti pilířů zákaznické zkušenosti, a to:

- „*integrita*,
- *čas a úsilí*,
- *řešení problémů*,
- *personalizace*,
- *očekávání*,
- *empatie*“ (KPMG, 2018).

Podrobnější metodika tohoto měření není veřejně přístupná, lze se domnívat, že tyto pilíře jsou podrobněji popsány otázkami, na něž se odpovídá na číselných (resp. Likertových) stupnicích. KPMG při výzkumu dále sleduje i Net Promoter Score.

S měřením ZZ se pojí také měření emocí, i to je předmětem řady ukazatelů, jejichž podrobnější popis je nad rámec této práce. Známým ukazatelem je například Emotions Profile Index (EPI, v překladu index emočního profilu) je komplexní ukazatel, který využívá 4 bipolárních škál (Centile Psychological Assessments, 2017). Poměrně jednoduchým nástrojem pro zjištění postoje je mřížka hodnotícího prostoru (v originálu The Evaluative Space Grid), ve které respondent vybírá jednu z 25 buněk dle míry souhlasu, jak moc pozitivní a jak moc negativní reakce v něm vyvolává konkrétní stimul (Larsen, et al., 2008). Speciálně pro měření emocí u ZZ navrhuji Chatzopoulos & Weber (2018, s. 190) svoji vlastní škálu, která emociální statuty rozděluje do devíti emocí a to „*hrdost, láska, radost, spokojenost, neutrální pocity, stud, smutek, strach a hněv.*“

Dilema při měření ZZ je, zdali se vydat cestou jednoduchých otázek či komplexních dotazníků. Každá z metod má své klady a zápory, dle autora této práce je nejlepší je vhodně nakombinovat. Výhodou rozsáhlejších kompozitních ukazatelů je schopnost

podrobněji popsat chování zákazníků a odhalit problematické aspekty ZZ, komplikovanější je naopak aplikovatelnost v praxi pro širší mapování ZZ, vzhledem ke komplexitě a délce dotazníků (obvykle 15 otázek a více). Pro získání většího množství dat se tak jeví vhodnější jednoduché ukazatele, vyžadující obvykle odpověď jen na jednu otázku. Ty mohou sloužit především pro sledování trendů. Za ideální tedy autor práce považuje ve větším množství kontaktních míst využívat „jednoduchou otázku“ typu NPS či CSAT, které lze příležitostně, či v případě problémů doplnit rozsáhlejšími výzkumy (ať již založenými na kompozitních ukazatelích, či přímo spíše kvalitativní povahy).

3.5 Zákaznická zkušenost a design služeb

Poněkud odlišným pohledem na problematiku zákaznické zkušenosti oproti managementu ZZ je pohled optikou designu služeb (v originálu service design). Design služeb je poměrně rychle se rozšiřující oblastí, která v sobě shrnuje řadu inovativních přístupů, využívá řadu specifických nástrojů, s cílem vytvořit co možná nejlepší služby pro zákazníka. Problematika designu služeb je sama o sobě velmi rozsáhlá a její popis překračuje rámec této práce, proto budou po stručném představení designu služeb v následujících řádcích především představeny různé nástroje související se ZZ.

Obdobně jako u ZZ, i u designu služeb lze vnímat, že intuitivně doprovázel lidstvo prakticky od nepaměti. Za první počátky formování designu služeb jsou považovány články G. L. Shostack z 80. let (např. 1982), skutečný začátek dnešního designu služeb je vnímán po roce 2000. Průlomem bylo především dílo Stickdorna & Schneidera (2011), nazývané v současnosti jako „černá bible designu služeb“, v českých končinách se o designu služeb začalo šířit povědomí díky dílu Hazdry, et al. (2013).

O šíři a pestrosti designu služeb svědčí i nepřehledné množství definic. Za zmínku stojí například definice Moritze (2005, s. 6): *„Design služeb pomáhá inovovat (vytvářet nové služby) nebo zlepšovat stávající služby, tak aby byly pro zákazníky více užitečné, použitelné a žádané, a pro organizaci účinné a efektivní. Jedná se o novou holistickou, multidisciplinární a integrující oblast.“* Za dnes již legendární lze považovat vysvětlení designu služeb na příkladu dvou sousedících kaváren, které prodávají naprosto stejnou kávu se stejnou chutí za totožnou cenu. Kavárna, kterou si zákazník vybere a navštíví ji je ta, která lépe zvládla design služby (31volts.com, 2018). Zásadní s ohledem na ZZ, je jednoduše to, že *„Design služeb přispívá k vytváření skvělých zákaznických zkušeností“* (Interaction Design Foundation, 2019).

Pro pochopení designu služeb byla vytvořena řada principů, například Stickdorn a Schneider (2011, s. 34) uvádějí následující pětici:

- „*zákazník ve středu zájmu (pohled na službu očima zákazníka),*
- *spoluvytváření služby (zahrnutí zaměstnanců z různých pozic do procesu designování služby, ideálně také zahrnutí skutečných zákazníků),*
- *rozdělení procesu poskytování služby do sekvence provázaných akcí,*
- *dokazování (zhmotnění nehmátatelných služeb),*
- *holističnost.*“

Design služeb nabízí velmi širokou paletu nástrojů, pravděpodobně největší a nejucelenější přehled poskytuje web servicedesigntools.org (2009). Nástroje rozděluje do čtyř skupin dle fáze designování služby, a to na spoluvytváření, představování si, testování a implementování. Se ZZ souvisí všechny fáze, nejvíce pak (dle názoru autora práce) fáze představování si, spoluvytváření a testování.

Pro porozumění zákazníkovi a jeho zkušenostem slouží například nástroje jako tvorba person, stínování zákazníků (shadowing), mobilní etnografie, den v životě zákazníka (využívání deníků), mapy očekávání zákazníků, mapy životního cyklu zákazníka či safari službou (Stickdorn & Schneider, 2011; Hazdra, et al., 2013). Safari službou je obdobou mystery shoppingu, zaměřuje se však na průchod celou službou (oproti mystery shoppingu je tak označováno jako komplexnější) a dále namísto najatých mystery shopperů je prováděno přímo majiteli/tvůrci služby nebo jejich známými či kolegy (Hazdra, et al., 2013, 100metod.cz, 2017). Při navrhování služby je důležité zejména prototypování (ať již pomocí pomůcek či hraním v reálném prostředí, ať již bez zákazníků nebo s nimi (vhodnější je s nimi)) (servicedesigntools.org, 2009). K navrhování služby dále Chauhan & Sarabhai (2018, s. 27) uvádí, že „*zákazníci očekávají na míru šité zkušenosti a aplikace s relevantním obsahem, požadují zkušenosti reflektující jejich přání, potřeby, chování.*“ Při navrhování změny služby je tak velmi silně doporučováno zvážit názory aktuálních zákazníků a zahrnout zákazníky do procesu formou konzultací.

Vyjma safari službou a případně prototypování (bez účasti zákazníka), kde se do role zákazníků snaží vžít poskytovatelé či designéři služby, jsou ostatní výše uvedené metody založené zejména na poznávání zákazníka, a to obvykle jeho doprovázením a zejména

dotazováním, využíváno je prakticky výlučně kvalitativního výzkumu. Výzvou je tak především zajistit dostatečné množství reprezentativních a ochotných respondentů.

Pomocnou metodou, a východiskem, pro řadu výše uvedených metod je sestavení seznamu či mapy kontaktních míst společnosti. Zde by měla být zachycena opravdu všechna místa ve kterých je interakce a kontakt možný (především u velkých společností už toto může být velmi náročné). Tato místa lze dále kategorizovat (např. na fyzická či digitální nebo dle míry zapojení zákazníka na aktivní či pasivní) či řadit dle priority (pro firmu a pro zákazníka) (Hazdra, et al., 2013).

Z předchozích výčtů byly záměrně vynechány nástroje založené na diagramech, tyto budou nyní přiblíženy podrobněji. Obecně tyto nástroje slouží také pro poznávání chování zákazníka, případně pro návrh (a prototypování) procesu služby. Všechny nástroje vyžadují poměrně dobrou znalost zákazníka, a je vhodné je konstruovat na základě většího množství dat. S ohledem na mapování zákaznické zkušenosti napříč co nejvíce kontaktními místy a v průběhu celého procesu poskytování služby jsou diagramy klíčovými nástroji s ohledem na ZZ. Tyto nástroje, souhrnně označované jako uspořádané diagramy (v originálu alignment diagrams) akcentují třetí uvádění princip designu služeb, a to rozdělení procesu do navzájem provázaných akcí. Diagramy se liší především tím, které perspektivy, a jak detailně, zobrazují. Uspořádané diagramy popisuje Kalbach (2016, s. 4): „*jakýkoliv diagram, mapa, či vizualizace, který odhaluje obě strany vytváření hodnoty (tj. zákazník a společnost) v jednoduchém přehledu.*“ Obecně lze říci, že diagramů existuje celá řada, kreativité se při jejich tvorbě meze nekladou, a tak je jejich kategorizace poněkud obtížnější. Situaci opět komplikuje vysoká nejednotnost vnímání pojmů a zaměňování pojmů napříč autory publikací. Autor této práce bude v dalším výkladu následovat rozdělení dle publikace Kalbacha (2016), jež se mu jeví jako nejvhodnější. Tato publikace poskytuje dále ideální startovní bod či jakýsi manuál pro praktickou tvorbu těchto diagramů. Kalbach (2016, s. 11) konkrétně rozlišuje:

- „*blueprint služby,*
- *diagram mentálního modelu,*
- *mapu zákaznickovy cesty,*
- *prostorovou mapu.*“
- *zkušenostní mapu,*

Pro první tři nástroje (blueprint služby, mapa z. c., zkušenostní mapa) je charakteristická chronologická orientace, tj. obvykle postupný průchod zákazníka určitým procesem

služby (případně službou jako celkem). Chronologie probíhá sloupci tabulky, a to zleva doprava. Naproti tomu diagram mentálního modelu je uspořádán hierarchicky, a prostorová mapa, jak už název napovídá znázorňuje 3D prostory. Především u chronologicky orientovaných modelů je důležité poznamenat, že průchod službou či interakce se mohou významněji odlišovat mezi jednotlivými zákazníky (zákaznickými segmenty). Při tvorbě diagramů je důležité na tuto skutečnost myslet a dle míry odlišností vytvořit více variant.

Blueprint služby byl už v předchozím výkladu definován jako „*nástroj pro detailní specifikování individuálních aspektů služby, a to pomocí schématu zahrnujícího jak pohled uživatele, tak zákazníka*“ (Stickdorn & Schneider, 2011, s. 204). Jedná se o nástroj nejstarší, a je pro něj charakteristické, že zobrazuje nabízení služby a poměrně značně jsou v něm zastoupeny procesy společnosti a jejich provázání (Kalbach, 2016). Nejčastěji zobrazuje 4 perspektivy, a to akci zákazníků, interakce přední scény (frontstage), interakce zadní scény (backstage) a podpůrné procesy (analogie s metodou bi-zón (Hazdra, et al., 2013). Někteří autoři před akce zákazníků přidávají ještě pohled hmotných aspektů služby. Akce zákazníků a interakce přední scény odděluje tzv. linie interakce, frontstage a backstage odděluje linie viditelnosti (backstage procesy jsou pro zákazníka skryté), backstage procesy a podpůrné procesy dělí linie interní interakce. (Stickdorn & Schneider, 2011; Kalbach, 2016). Solis (2015) uvádí, že blueprinty ukazují především jak proces poskytování služby funguje - tj. spíše pohled společnosti pro řešení procesů)

Pro srovnání například Kimbell (2016) do blueprintu služby řadí perspektivu zkušeností zákazníků, backstage procesy a infrastrukturu, což je pohled poněkud nevhodný. Zkušenosti zákazníků se totiž podrobněji věnují jiné diagramy, a to sice mapy zákaznickovy cesty a zkušenostní mapy.

Mapování zákaznické cesty je technika, která byla využívána i v minulosti, před rozvojem konceptu designu služeb. Kalbach (2016) mapu zákaznické cesty vnímá jako znázornění zkušenosti zákazníka organizace od zvažování volby společnosti přes nákup produktu/využití služeb až po jeho „přeměnu“ v loajálního zákazníka. Jednotlivé řádky mohou zachycovat řadu různých položek jako například: akce (činnosti) zákazníka, pocity zákazníka, požadované výstupy, problematická (bolestivá) místa. U pocitů zákazníka je vhodné znázornit klíčové momenty pravdy (které posilují či oslabují vztah zákazníka se společností). Dále by v diagramu měly být zachyceny klíčové body dotyku

pro jednotlivé fáze, a následně už diagram zobrazuje perspektivu společnosti z pohledu jejich aktivit, a optikou matice SWOT (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, to vše pro jednotlivé fáze). Podoba popisovaná Kalbachem, je však jen jednou z mnoha možných (ač autorovi této práce nejbližší). Verhoef & Lemon (2016) uvádějí, že pro tvorbu mapy zákaznické cesty je dobrým výchozím bodem blueprint služby.

Stickdorn & Schneider (2011) na mapu zákaznické zkušenosti nahlízejí o poznání jednodušeji, pouze jako na znázornění využívání kontaktních míst v průběhu času. Na mapu v jejich pojetí by se dle autora této práce prakticky dalo nahlížet jako na osový graf, kde na ose X je čas, na ose Y jednotlivá kontaktní místa, a body v grafu vždy reprezentují které kontaktní místo je využíváno. Body jsou spojeny schématickými šipkami. Autoři nicméně doplňují, že je vhodné mapu doplnit okolnosti, motivace, a zkušenosti, které vysvětlují zachycený proces. Hazdra, et. al. (2013) obdobně uvádí, že mapu je vhodné doplnit o komentáře skutečných zákazníků, či jejich snímky (ideálně person) pro lepší dotvoření informací. Mapy cest zákazníka se mohou velmi lišit pro jednotlivé zákaznické segmenty (resp. stanovené persons). I Følstad & Kvale (2018) ukazují na to, že pohled na cestu zákazníka službou jen optikou sledu kontaktních míst není podstatou zákaznické zkušenosti, která je silně založena na pocitech zákazníka.

V příklad mapy zákaznické cesty v díle Solise (2015) je kromě průchodu jednotlivými kontaktními místy v jednotlivých fázích měřena také spokojenost a důležitost kontaktních míst (jako celek, obecně potřeba kontaktu s firmou a) a také ukazatel zákaznickova úsilí (CES). Reason, Løvlie, & Flu (2016) obdobu mapy zákaznické cesty v jednodušším pojetí (tj. čistě kontaktní bod s ohledem na fázi procesu služby) nazývají pohledy napříč kanály (v originálu cross-channel views) Autoři využívají i pojem zákaznickova cesta, ten ale používají pro ne tak podrobné členění kanálů, což je dle názoru autora této práce zbytečné a matoucí členění. Zmatení pojmů dobře ilustruje, že pro sledování cesty zákazníků službou využívají Polaine, Løvlie, & Reason (2013) diagram, který označují jako blueprint, ačkoliv se jedná o typickou mapu zákaznické cesty. Jistou zajímavostí je, že tento diagram navrhuje i pro měření finanční výkonnosti srovnáním výnosů a nákladů pro jednotlivá klíčová místa.

Zkušenostní mapy jsou popisovány jako nejnovější z chronologických diagramů, které se ještě více se soustředí na zkušenosti zákazníka, objasnění jeho pocitů, chování. Ilustrační příklad v Kalbach (2016) obsahuje položky jako vedoucí principy, fáze

procesu, činnosti zákazníka, kontaktní místa využitá pro činnosti, myšlenky, pocity a zkušenosti v jednotlivých fázích. Z pohledu perspektivy firmy zobrazuje především příležitosti pro další zlepšení, a obecně fyzické a sociální artefakty které jsou v procesu zahrnuty. O'Connor (2016) u zkušenostní mapy využívá položky fáze procesu, cíle zákazníka, chování, pozitivní a negativní pocity, z pohledu firmy pak dobré a špatné atributy poskytování služby, a dále přidává pohled konkurence (a jejich dobrých atributů). V příkladu uvedeném Solisem (2015) je sledován především vývoj emocí zákazníků v jednotlivých fázích průchodu službou a kontaktní místa jsou spíše upozaděna (důraz na kontaktní místa by měl být kladen především v mapě zákaznickovy cesty). Mapy jsou založené na rozsáhlých zákaznických výzkumech, například Solis (2015) uvádí, že pro (v jeho publikaci prezentovanou) mapu zákaznické zkušenosti amerického distributora evropských železničních jízdenek bylo dotazováno více než 2,5 tisíce respondentů. Mapy obsahují jak kvalitativní, tak kvantitativní data (například je v každém kroku sledována a kvantifikována příjemnost procesu, nápomocnost, i relevantnost).

Dle autora této práce lze zkušenostní mapy považovat za další nadstavbu k mapám zákaznickových cest, ale obecně je rozdíl mezi oběma těmito nástroji velmi malý a snadno mohou být oba nástroje zaměnitelné. Zkušenostní mapy se více zaměřují na pochopení zákazníka a příležitosti, jak by společnost mohla zákazníkovi proces ještě více ulehčit, naopak je oproti mapám zákaznických cest potlačena perspektiva firmy. V praxi je kvůli nejednotnému označování diagramů, zaměňování pojmů, i unikátnosti každého diagramu pro konkrétní projekt, prakticky nemožné oba koncepty odlišit. V akademickém prostředí je používán především pojem zákaznickova cesta, ač s dovětkem, že se nejedná pouze o průchod zákazníka službou s ohledem na kontaktní místa, ale také zachycení emocionálních a kognitivních reakcí zákazníka (Følstad & Kvale, 2018). Lze se tak domnívat, že jsou pod souhrnným označením mapy zákaznickových cest myšleny i zkušenostní mapy (tento pojem není v akademickém prostředí hojněji využíván).

Obecně existují i další mapy či diagramy jako například mapy očekávání zákazníků, emociální mapa, empatická mapa, mapa životního cyklu zákazníka (případně mapa cyklu jednoho využívání služby), mapa procesu uživatele služby (Stickdorn & Schneider, 2011; Reason, Løvlie, & Flu, 2016; 100method.cz, 2017).

Například Novák (2018) uvádí pojem mapa zákaznické zkušenosti, jenž názvem vytváří zdání, že kompiluje oba diagramy, ač v praxi se jedná o jednoduché znázornění dobrých

a špatných zkušeností rozdělených dle jednotlivých kontaktních bodů v průběhu poskytování služby. Jedná se o poněkud zjednodušující pohled, ale nástroj je intuitivní a snadný.

Vzhledem k tomu, že zákaznickova zkušenost může být popsána jako „cesta“ celým procesem hledání informací, výběrem, poskytováním služby (nákupem), až k opakovanému nákupu, a dalším referencím, jsou diagramy mapující průchod službou z pohledu zákazníka ideálním prostředkem pro zachycení zákaznické zkušenosti (Lemon & Verhoef, 2016). Silnou spojitost mezi mapováním průchodu službou a zákaznickou zkušeností uvádějí i Følstad & Kvale (2018).

Diagram mentálního modelu je Kalbachem (2016) popisován jako nástroj pro široké pochopení zákaznickova chování, pocitů a motivace. Diagram do velkých podrobností zachycuje možné myšlenky zákazníka při zvažování výběru, produktu či služby, využívání, i dalších fázích interakce se společností, a to včetně případných nástrojů možností, které společnosti mohou pomoci splnit konkrétní cíle (např. zaujmout zákazníka a přesvědčit ho). Výstupy tohoto nástroje jsou obvykle nejrozsáhlejší oproti ostatním zde představeným nástrojům.

Prostorová mapa, jak už název napovídá, zobrazuje diagram v 3D pohledu. Tento pohled je vhodný především pro složitější systémy a procesy, například pro znázornění informačních toků či datových systémů. I zde je diagram rozdělen na část věnovanou jednotlivci, část věnovanou společnosti a linii interakce (Kalbach, 2016).

Pro praktickou část této práce budou vhodné mapy zákaznických cest, které se autorovi této práce jeví jako nejvhodnější pro mapování zákaznické zkušenosti na základě předpokládané konstrukce výzkumu. Jako jejich výhoda je uváděno lepší dosažení shody v organizaci napříč různými pozicemi, odděleními a kanály. Zákaznická cesta totiž často „vede napříč různými zařízeními, dotýká se více oddělení a dotýká se více komunikačních kanálů“ (Procházka, 2018). Za jistou nevýhodou je (tamtéž) uvedena pracnost při vytváření map a jejich omezená časová platnost, zejména s ohledem na dnešní dynamickou proměnlivou dobu – „mapa často zastará ještě dříve, než se finálně dodělá“ (Procházka, 2018). Zákaznické mapy jsou ale vynikajícím nástrojem pro pochopení zákazníka, a jsou v praxi hojně využívány. KPMG (2016) k zákaznickým mapám dodávají že se jedná o „pohled zákazníka, a ne pohled procesní.“ Jako častý problém z praxe uvádějí specifické vnímání délky procesů, kdy délka procesů se může lišit pro

jednotlivé zákazníky a jejich nákupní chování. Časové hledisko zmiňují také Følstad & Kvale (2018), kteří popisují, že mapy zákaznických cest jsou v praxi vytvářeny jak pro celkový kontakt zákazníka se službou z pohledu životního cyklu (od fáze, kdy zákazník firmu nezná, až po fázi, kdy je k firmě loajální), tak pro užší časové úseky poskytování konkrétní služeb (např. rezervace a poskytování konkrétní služby), případně vhodně doplněné o související nejbližší fáze (př. hledání stránek společnosti, následné hodnocení poskytnuté služby).

Verhoef & Lemon (2016) při tvorbě map zákaznických zkušenosti upozorňují na identifikaci kritických míst dotyku (momentů pravdy), jež mají klíčový vliv na výstup (potažmo vztah zákazníka a společnosti). Dále uvádějí, že efekt každého místa dotyku může záviset na jeho umístění v celkové cestě zákazníka (jež může být prakticky pro každého zákazníka mírně odlišná).

Mapy průchodu službou mohou být využity pro popsání stávajícího stavu, nebo návrh budoucího požadovaného stavu (Følstad & Kvale, 2018). Průchod službou se pro různé segmenty zákazníků může lišit, proto je doporučováno zvážit vytvoření různých map pro odlišné segmenty (Hazdra, et al., 2013), případně ve specifických případech vytvářet mapy na úrovni jednotlivců (Følstad & Kvale, 2018).

Shrnutí

Zákaznická zkušenost se v posledních 20 letech stala významným pojmem, a pro společnosti se stává důležitým zdrojem konkurenční výhody. Mezi akademiky a praktiky však nepanuje shoda ve vnímání konceptu zákaznické zkušenosti, jeho složkách a šíři, ani v metodách měření. Na základě výše diskutovaných teoretických přístupů autor práce na zákaznickou zkušenost nahlíží jako **na zákaznickovy interní reakce (fyzické, emocionální, psychologické, racionální, podvědomé) které vyplývají z vnitřního porovnání zákaznickových očekávání s podněty plynoucími z interakce s organizací napříč všemi místy kontaktu v průběhu celého života zákazníka. Důležitou součástí pozitivní zákaznické zkušenosti je i spokojenost zákazníka, obojí přispívá k jeho loajalitě.** Pro sledování zákaznické zkušenosti je vhodné využít jak kvantitativní, tak kvalitativní metody výzkumu a velmi vhodné se jeví také využití nástrojů z oblasti designu služeb (např. mapy zákaznických cest či zkušenostní mapy).

4 Spokojenost a zákaznická zkušenost u cestujících MVD

Důležitost zákaznické zkušenosti a zjišťování názorů cestujících je u provozovatelů systémů veřejné dopravy poměrně vnímána, a tak v celé řadě měst probíhají výzkumy spokojenosti cestujících, hodnocení kvality poskytovaných služeb a obdobné počiny. Cílem všech těchto výzkumů je přiblížit se stávajícím uživatelům i potenciálním uživatelům MVD, identifikovat problematické oblasti a jejich odstraněním zvýšit atraktivitu MVD a v důsledku tak navýšit pozitivní zákaznickou zkušenost (příp. spokojenost) stávajících cestujících a dále „nalákat“ do MVD nové cestující. V této kapitole bude problematika výzkumů zaměřených na kvalitu poskytovaných služeb, resp. spokojenost cestujících ve stručnosti přiblížena.

Obecně lze rozlišit několik směrů výzkumů, a to výzkumy zaměřené na vnímanou kvalitu služby MVD, na spokojenost se službami MVD a na výzkumy zákaznické zkušenosti u cestujících MVD. Jak již bylo dříve diskutováno výzkumy vnímané kvality a spokojenosti lze považovat za velmi podobné. Oba tyto uvedené typy výzkumů tvoří podložku celkovému poznávání zákaznické zkušenosti.

Problematiku jakosti ve veřejné dopravě řeší norma ČSN EN 13816 (Doprava – Logistika a služby – Veřejná přeprava osob – Definice jakosti služby, cíle a měření), která pro měření jakosti udává tři způsoby a to: **mystery shopping**, **měření přímého výkonu** (např. ukazatele přesnosti, spolehlivosti, nabídky spojů, vybavení vozidel) a **zjišťování spokojenosti zákazníků**. Každá z metod má svá specifika, měření přímého výkonu lze považovat za nejobjektivnější, ostatní metody spíše za subjektivněji založené. Nicméně subjektivnost není v tomto případě zcela na závalu, a to pro zjištění pohledu cestujících. Příkladem mohou být opět České dráhy, jež ačkoliv dle objektivních ukazatelů plní jízdní řád na 78 % u dálkové dopravy a 91 % u regionální dopravy (podíl vlaků, jež přijedou v toleranci 0-5 minut, data za rok 2017 – České dráhy (2018)), jejich pověst mezi zákazníky je (dle vnímání autora) spíše taková, jako by byl zpožděný prakticky každý vlak. V kontextu zákaznické zkušenosti je v zájmu dopravců nad rámec těchto standardů ještě jeden pohled, který Transdev (2019) trefně popisuje jako – první „senzor“ zákaznické zkušenosti. Tím jsou samotní zaměstnanci v první linii, kteří denně přichází do styku se zákazníky, v oblasti MVD tedy především řidiči, případně pracovníci zákaznických center. Jak dále Transdev (2019) uvádí, i přes větší a větší digitalizaci, která MVD urychluje a zlepšuje ZZ (např. informování cestujících v reálném čase přes mobilní

aplikaci) je pro služby MVD stále velmi důležitý kontakt se zákazníky, a právě zaměstnanci z první linie mohou často poskytnout cenné náměty a zpětnou vazbu, jen je důležité jim dát prostor a vyslyšet je.

Při zaměření na zákaznické výzkumy v oblasti MVD jsou dle úsudku autora (založeného na osobních zkušenostech a na sledování problematiky v databázích odborných článků) velmi rozšířenými výzkumy spokojenosti cestujících, naopak větší výzkumy v kontextu zákaznické zkušenosti a designu služeb jsou spíše výjimečné jak v České republice, tak ve světě. Problematiku širšího analyzování poznání v oblasti výzkumů ve veřejné dopravě (ať již v oblasti ZZ, či spokojenosti) komplikuje fakt, že většina výzkumů iniciovaných provozovateli MVD a prováděných ať již vlastními silami či objednaním u výzkumných agentur, slouží výhradně pro jejich potřeby a není veřejně přístupná. Veřejně jsou tak publikovány především výzkumy prováděné ve spolupráci s akademiky. Výzkumy jsou zpracovávány pro různé druhy veřejné dopravy MVD počínaje a vlaky konče, širší zobecnitelnosti brání především geografické odlišnosti, ekonomická úroveň jednotlivých zemí a z nich vyplývající odlišnosti systémů (řada výzkumů probíhá v rozvojových zemích, ve kterých chybí řada prvků, jež jsou ve vyvinutých systémech MVD standardem).

Kromě výzkumů získávají dopravní podniky další informace o zákaznické zkušenosti **z pochval, námětů a stížností od cestujících**. V této souvislosti je například otázkou, zdali už dopravci umí správně pracovat se zpětnou vazbou od cestujících na sociálních sítích). K podnětům od cestujících Dienel & Schiefelbusch (2009) dodávají, že zasláná stížnost zastupuje obvykle více cestujících, kteří mlčí – na základě výzkumů zastupuje 1 stížnost přibližně dalších 26 osob se stejným problémem, kteří se neprojeví. I proto je poměrně vhodné možnosti pro poskytnuté zpětné vazby zjednodušit – příkladem je již zmíněný systém Feedbando používaný CDS Náchod či emaily pro poskytnutí zpětné vazby po absolvování jízdy s Regiojetem či LeoExpressem. Ukázkovým příkladem měření ZZ v oblasti městské veřejné dopravy je systém „Dej mi známku“ ostravského dopravního podniku, který umožňuje online hodnocení řidiče na stupnici od 1 do 5, dále je možné připojit vlastní slovní komentář (Dejmiznamku.cz, 2019). Pro odeslání požadavku je nutné dále zadat evidenční číslo vozidla, čas události, a z nabídky vybrat statut odesílatele (pravidelný cestující, příležitostný cestující, cyklista, řidič automobilu...). V každém vozidle je umístěn QR kód pro snadnější přístup na webovou

stránku, ač se autor této práce domnívá, že QR kódy jsou využívány minimálně. Systém je v provozu od září 2014 a využíván je stále častěji, pro ostravský dopravní podnik se bezpochyby jedná o zajímavý zdroj dat (Kohoutová, 2015). Nicméně je vhodné upozornit, že zpětná vazba zaslaná systémem by neměla být považována za automaticky pravdivou a směrodatnou. Na základě zkušeností autora této práce v oblasti práce s cestující veřejností bývají především nespokojení cestující velmi neobjektivní, a jejich stížnosti jsou velmi zavádějící a často přehnané. Řada cestujících si je vědoma pouze svých práv, nikoliv svých povinností, což se poměrně snadno může stát zdrojem konfliktních situací. Častým zdrojem konfliktních situací bývají dle zkušeností autora například matky cestující s kočárky, které nerespektují smluvní přepravní podmínky, před nástupem do vozidla neupozorní řidiče, že mají v úmyslu s ním cestovat, a v případě jakékoliv reakce řidiče (upozornění na tuto skutečnost, vykázání z vozidla z důvodu překročení maximálního počtu kočárků ve vozidle apod.) často píšou velmi subjektivně zabarvené stížnosti, ve kterých je řidič očerňován. Problematické jsou i další skupiny, jejich ilustrace je ovšem nad rámec této diplomové práce. Příklad měl ilustrovat, že ačkoliv je tato práce zaměřena na zákaznickou zkušenost, vnímání služby z pohledu zákazníka, a zvýšení atraktivity MVD v očích zákazníků (tedy zkrátka „vše pro zákazníky“), chování samotných zákazníků v dopravních prostředcích MVD i k zaměstnancům dopravců není v některých případech také zdaleka ideální. Je tak důležité si uvědomit, že **zákazník nemusí mít vždy pravdu!** Systémy pro rychlé udělení zpětné vazby jsou sice velmi dobrým zdrojem dat pro provozovatele dat, snadnou se ale mohou stát nástrojem pro rychlou pomstu v afektu. Data zaslaná těmito systémy by měla být vyhodnocována velmi obezřetně a opatrně, a ideálně by neměla být vázána na finanční ohodnocení zaměstnanců, aby špatný den cestujícího „neodnesl“ po vyhodnocení stížnosti řidič, na kterého si cestující neprávem stěžoval.

Dalším poměrně zajímavým zdrojem dat, kterým však v Česku není dle povědomí autora příliš rozšířen, je přizvání zákazníků k diskuzi o službě. Anglický výraz „customer board“ poměrně přesně vystihuje myšlenku, že zákazníci se stanou dalším poradním/rozhodujícím orgánem ve společnosti. Do češtiny lze tento pojem přeložit už méně výstižně jako „**rada zákazníků**“. Tyto zákaznické rady jsou využívány předními dopravci jako například berlínský či vídeňský dopravní podnik. Vídeňský operátor (Wiener Linien) využívá „poradní sbor zákazníků“ od roku 2004, dle dostupných informací (Dienel & Schiefelbusch, 2009) čítal sbor 16 osob tvořících reprezentativní

vzorek cestujících (zastoupeni byli studenti, pracující, důchodci, ale také osoby se sníženou možností pohybu) a vyjma cestujících byli členy také 2 neuživatelé MVD. Tento sbor je založen na dobrovolnické bázi, průzkum mezi dalšími dopravními podniky provozující podobný systém v roce 2005 ukázal, že nejčastěji se roční náklady na podobný poradní sbor pohybují do 500 eur (Fliegel & Schiefelbusch, 2005 jak je citováno v Dienel & Schiefelbusch, 2009), což i v současnosti při zohlednění inflace lze pro dopravní podniky vnímat jako zanedbatelnou položku. I berlínský dopravní podnik (Berliner Verkehrsbetriebe, dále BVG) dlouhodobě využívá názory cestujících, například v minulosti zjišťoval názory na radikální změny linkového vedení. Od roku 2013 má BVG reprezentativní skupinu cestujících tvořenou přibližně 30 členy (zastoupení dle reprezentativních demografických charakteristik). Jak uvádí Nikkuta (Youtube, 2018) skupina je využívána jako poradní sbor při vývoji a změnách služeb (např. informování cestujících, doplňky mobilní aplikace, požadavky na nově nakupovaná vozidla). Obdobně i v australské Victorii (resp. městě Melbourne) využívá místní operátor Public Transport Victoria (PTV) poradní sbor. Jak uvádí Fedda (Youtube, 2018): *„PTV komunita má kolem tisíce členů, kteří nám podávají zpětnou vazbu ke každé nové iniciativě, kterou zvažujeme zavést. Pro společnost je důležité obdržet zpětnou vazbu dříve, než bude změna realizována než po zavedení zjistit, že je změna vnímána negativně. Jednat může o prakticky o jakýkoliv aspektu vývoje produktu či služby, například změny linkového vedení, nabízených služeb, vybavení vozidel, způsobu odbavení...“*

V případě, že jsou tyto komunity založené na dobrovolnické bázi, mohou se pro dopravní podniky stát opravdu skvělým zdrojem, a mohou ušetřit řadu specializovaných zadávaných kvalitativních výzkumů. Problematické je především získání a udržení reprezentativního vzorku členů.

Jak už bylo uvedeno, nejrozšířenější možností zjišťování „hlasu“ cestujících jsou **výzkumy zaměřené na spokojenost zákazníků**, a to obvykle pomocí dotazování jednotlivců. Vynikajícím „průvodcem“ pro zjišťování spokojenosti cestujících veřejné dopravy je dílo Dell’Olio, Ibeas, Oña, & Oña (2018). V tomto díle jsou mimo jiné rozlišovány tři základní typy dotazníků pro použití ve veřejné dopravě, a to pro odhalení preferencí, stanovení preferencí a pro zjištění spokojenosti zákazníků. První typ je zaměřen na zjišťování už provedených rozhodnutí (např. jak často osoba využívá MVD, odkud kam cestuje apod.), druhý typ je zaměřen na hypotetická rozhodnutí (např.

respondent volí z různých scénářů, ten, který se mu jeví jako nejlepší, čímž odhaluje, které atributy služby jsou pro něj důležité) a třetí typ zjišťuje spokojenost zákazníků (obvykle s využitím dílčích hodnocení různých atributů a následně spokojenosti jako celku). Velmi časté u třetího typu výzkumu jsou tak regresní analýzy odhalující, které faktory nejvíce přispívají k celkovému dojmu ze systému.

Jak už bylo uvedeno, zatímco studií zaměřených na spokojenost cestujících ve veřejné dopravě existuje velké množství, s ohledem na zákaznickou zkušenost je studií velmi málo – autorovi jsou známa jen díla: Thoughtfull Design Limited (2013); Accenture (2014) a Kwon, et al. (2014). U některých těchto výzkumů je také patrná vysoká orientace na kvalitativní metody, například Thoughtfull Design Limited (2013) uvádí, že výzkumníci se skutečnými cestujícími nachodili více než 100 hodin, což se spoustou dalších dat (např. pozorování) vedlo k vytvoření zákaznických příběhů a následně konceptů služby. Řada z těchto konceptů je zajímavá, a vedle klasických odstranění problémů a snadnější navigaci (např. inovace schémat tras MVD) stojí za zmínku především myšlenka, aby se společnost chovala tak, že zákazník může být pyšný, na to že patří ke komunitě uživatelů MVD.

Dílo Kwon, et al. (2014) poskytuje řadu ukázek pro zlepšení zákaznické zkušenosti, včetně srovnání řady světových metropolí (vč. například Vídně) v různých aspektech přes webové stránky a mobilní aplikace přes design a použitelnost stanic až po vybavení vozidel. Autoři Kwon, et al. (2014, s. 80-81) také doporučují kritické kroky ke zlepšení zákaznické zkušenosti, které jsou v kontextu povrchové MVD tyto: „*otevřená a proaktivní komunikace, pohodlné a použitelné zastávky, nízkopodlažní vozidla, snadná dostupnost*“ (design webu, značení).

Jako velmi inspirativní lze vnímat dílo Accenture (2014), které přibližuje budoucí ZZ v oblasti MVD, a to v celé řadě aspektů. Jízdenky je možné nahrát do mobilního telefonu či chytrého náramku, v případě mimořádností na trase či hustějšího provozu mobilní aplikace cestujícího informuje, automaticky odhadne zpoždění příjezdu do cílové stanice, a v případě většího zpoždění nabídne jako omluvu poukaz například na kávu zdarma do místní kavárny. Pravidelní cestující sbírají body do bonusového programu dopravce, díky kterému mohou čerpat slevy na další měsíční jízdné nebo využít slevy u partnerských organizací. Aplikace také dokáže cestujícímu ukázat, kolik peněz už využíváním MVD ušetřil oproti osobnímu vozidlu, což zvyšuje jeho loajalitu. Příležitostní cestující ocení

snadný nákup a správu jízdenek, které se pomocí moderních technologií (typu iBeacon) sami dokáží validovat při příchodu na zastávku. Mobilní aplikace usnadní navigaci v přestupních terminálech, i na palubě dopravního prostředku, případně může poskytnout náměty na zajímavá místa v cílové destinaci. Turistům či jiným "prvocestujícím" dokáže mobilní aplikace na základě vyplněných dat doporučit cíle v oblasti dle jejich zájmu, včetně ideálního spojení veřejnou dopravou, zvýraznit nejbližší zastávky MVD a navigovat k nim. Samozřejmostí jsou také informace o příjezdu vozidla založené na datech v reálném času, ale také informace o jeho skutečné obsazenosti. Je patrné, že klíčová pozice v zákaznické zkušenosti budoucnosti je přisuzována digitální technologiím. A zatímco některé návrhy autorů už jsou v současnosti poměrně úspěšně realizovány, a to i v českých končinách, jiné na své „objevení“ provozovateli teprve čekají.

Částečným příkladem bonusového programu pro cestující je partnerský program Plzeňské karty, který umožňuje získat slevy u vybraných partnerů (Plzeňská karta, 2019).

Velmi dobrým příkladem důrazu na zákaznickou zkušenost je aplikace Českých drah Můj vlak, která se těší velké oblibě. V oblasti aplikací v městské veřejné dopravě stojí za zmínku aplikace Lítačka, dobrým základem jsou také aplikace Moje PMDP a Moje DPO, se znázorněním dat v reálném čase vhodně pracují aplikace iRIS (Brno) či DSZO – Aktuální poloha vozidel. Špičkovým zahraničním příkladem je rakouská aplikace WienMobil App, která v souladu s konceptem Mobilita jako služba kombinuje MVD, sdílení jízdních kol, sdílení automobilů i taxi služby. Skvěle cestujícím slouží také berlínská aplikace BVG FahrInfo.

Všechny tyto aplikace městských systémů sebou nicméně přináší jedno dilema. Každý dopravní podnik si obvykle vyvíjí svoji vlastní aplikaci, která je ušita na míru jeho potřebám, partnerským organizacím a skvěle slouží pro pravidelné cestující. Řada příležitostných cestujících či „prvocestujících“ po příjezdu do konkrétního města o aplikaci nemusí vědět, čímž aplikace částečně ztrácí svůj účel. I v případě povědomí o aplikaci nemusí být řadě lidí příjemné instalovat si speciální aplikace pro každého město, které navštíví. Obvykle tito cestující využívají funkcí globálních aplikací, ať se již jedná o dopravu v Google Mapách, či mobilní aplikace usilující právě o integraci systémů řady měst – za nejlepší lze považovat Moovit, dobře jsou hodnoceny také aplikace CG Transit a Citymapper. (Sabin, 2017). Tyto aplikace však nedokáží tak vhodně reagovat

na místní specifika, mimořádné události, partnerské projekty apod. Větší integrace jednotlivých městských aplikací se zachováním všech jejich funkcionalit je velkou výzvou, ke které se provozovatelé z pochopitelných důvodů nestaví zrovna otevřeně, ač by nesporně zákaznickou zkušenost zlepšila. Lze například diskutovat, zdali by vlastní mobilní aplikaci pro české městské provozy nemělo vyvinout Sdružení dopravních podniků ČR. Obecně je však také samozřejmě diskutabilní, jak moc jsou investice do vývoje mobilních aplikací účelné a s ohledem na rychlý technologický rozvoj perspektivní. Dle autorova názoru mobilní aplikace výrazně přispívají k lepší zákaznické zkušenosti cestujících a rozhodně mají smysl, neboť digitální technologie získávají v životě lidí stále větší roli.

Lze vnímat, že i v oblasti webových stránek dopravních podniků dochází ke zjednodušování, intuitivnímu rozmístění prvků a umístění panelů pro rychlé zjištění informací. V tomto směru lze na velmi vysoké úrovni hodnotit webové stránky PMDP, jež jsou mezi ostatními weby českých DP co do uživatelské jednoduchosti a intuitivnosti (dle názoru autora této práce) stále nedostižné. Důraz na lepší ZZ je patrný také na stránkách brněnského dopravního podniku (DPMB, 2019) či českobudějovického DP (DPMČB, 2019). V evropském srovnání jsou ukázkou špičkového důrazu na ZZ například webové stránky manchesterského dopravního podniku (TFGM, 2019).

Mimo studií zaměřených na zákaznickou zkušenost bylo realizováno nesrovnatelně větší množství studií zaměřených na spokojenost cestujících zpravidla s jádrem služby MVD, tedy přepravou. Ty se často snaží identifikovat klíčové faktory ovlivňující spokojenost pasažérů. Právě tomuto tématu je věnována následující podkapitola.

Podívat se na městskou dopravu s ohledem na zákaznickou zkušenost (očima zákazníka) doporučuje Sameš (2016, s. 29) a nelze s ním než souhlasit: *„Správnou cestou je využívat hromadnou dopravu co nejvíce. Přitáhnout do ní lidi, kteří se ji nyní stydí používat pro její zastaralost, neosobitost, komplikovanost. Stačilo by v první fázi odstranit ty nejkřiklavější překážky. Pomoci by především mohlo podívat se na cestování očima cestujících. Cestování městskou hromadnou dopravou je služba jako každá jiná a je potřeba ji podat tak, aby bylo cestování nejen v rámci možností pohodlné, ale hlavně uživatelsky přívětivé.“* Pro začátek navrhuje *„Zjednodušit orientaci na zastávkách a odstranit všechny možné zóny a sjednotit je do jednoho pásma.“*

4.1 Faktory ovlivňující cestující

Na základě rešerše značného množství studií Dell'Olio, Ibeas, Oña, & Oña (2018, s.55) uvádějí, že nejčastější atributy ovlivňující spokojenost zákazníků jsou:

<i>„přístupnost zastávek,</i>	<i>spolehlivost,</i>
<i>chování zaměstnanců (zejména řidičů),</i>	<i>čistota vozidel a zastávek,</i>
<i>doba přesunu na zastávku,</i>	<i>bezpečnost při jízdě,</i>
<i>čekací doba,</i>	<i>dostupnost informací,</i>
<i>cestovní čas,</i>	<i>platební metody.“</i>

Faktory dále popisují a analyzují dle úrovně příjmu na obyvatele, a dle charakteristik systému (autobus, železnice apod.). Pro země s vysokou úrovní příjmu na obyvatele (tedy i ČR) jsou pro městské autobusy nejčastěji uváděné faktory jako: *„cestovní čas (rychlost), frekvence (čekací čas), chování řidičů a bezpečnost“* (Dell'Olio, Ibeas, Oña, & Oña, 2018, s. 75-76). V případě městské kolejové dopravy (tedy tramvají) v zemích s vysokým příjmem na obyvatele autoři vychází jen z jedné, navíc poměrně zastaralé studie (Andreassen, 1995, s. 37), která uvádí jako nejdůležitější *„cestovní čas, kvalitu vozidel, cena jízdenek, a odbavovací systém)“*.

Autor této práce při rešerši literatury nashromáždil poměrně značné množství studií zaměřených na spokojenost cestujících, jak u městské veřejné dopravy, tak příměstských autobusů či vlaků, a to včetně geograficky poměrně vzdálených (např. spokojenost s příměstskými autobusy v Ghaně, v Kataru, s vlaky v Tanzanii, Indii či Japonsku), nicméně analýza těchto prací je významně nad rámec této diplomové práce. Systémy veřejné dopravy mají velké množství místních specifik (způsob odbavení, podíl nízkopodlažních vozidel, využívané módy dopravy, frekvence spojů), což brání obecnějšímu generalizování. Stejně tak prakticky žádné výzkumy nejsou zaměřeny jen na mladé cestující.

Faktory ovlivňující spokojenost českých cestujících MVD zkoumala poměrně nedávno Pawlasová (2015) u cestujících v Ostravě. Výzkumem byly jako nejdůležitější faktory ovlivňující spokojenost identifikovány: *„blízkost a dostupnost stanic, návaznost přepravy (snadné přestupy) a frekvence spojů“* (Pawlasová, 2015, s. 30). Tyto faktory jsou ve srovnání s výše uvedenými výčty poněkud odlišné, kromě důrazu na frekvenci služby je

vnímání dalších faktorů rozdílné (pro cestující je obvykle velmi důležitá cestovní rychlost, a naopak blízkost zastávek je obvykle ne zcela důležitý faktor), což lze přisoudit geografickým odlišnostem. I autorovi této práce se významnost faktoru blízkosti zastávek jeví jako poměrně překvapivá, nicméně výběrový soubor byl tvořen reprezentativně napříč populací (dle pohlaví, věku, sociálního statutu). Poměrně obtížně lze posoudit, zdali jsou od sebe zastávky ostravské MVD opravdu vzdáleny více oproti jiným městům, nicméně tento faktor by výsledky výzkumu mohly poodhalit.

Mallet (Youtube, 2018), generální ředitel jedné z největších dopravních společností na světě Transdev, v kontextu excelentní zákaznické zkušenosti uvádí, že čtyři nejdůležitější potřeby zákazníků jsou: „*snadná cesta (v případě přestupů dobrá návaznost), bezpečnost, dochvilnost a produktivní cestovní čas.*“ Dále dodává, že není nutné vždy přímé spojení, ale při nepřímém spojení je velmi důležitý jednoduchý přestup. K produktivnímu času dodává, že je velmi důležité, že si cestující cestou může přečíst emaily, knihu apod.

Je patrné, že velmi důležitý je z hlediska spokojenosti cestujících **cestovní čas, frekvence vozidel, spolehlivost systému, chování zaměstnanců** ale i **bezpečnost (ve vozidle)**. Svoji roli má také dostupnost (přístupnost) stanic či snadný přestup mezi vozidly (spoji).

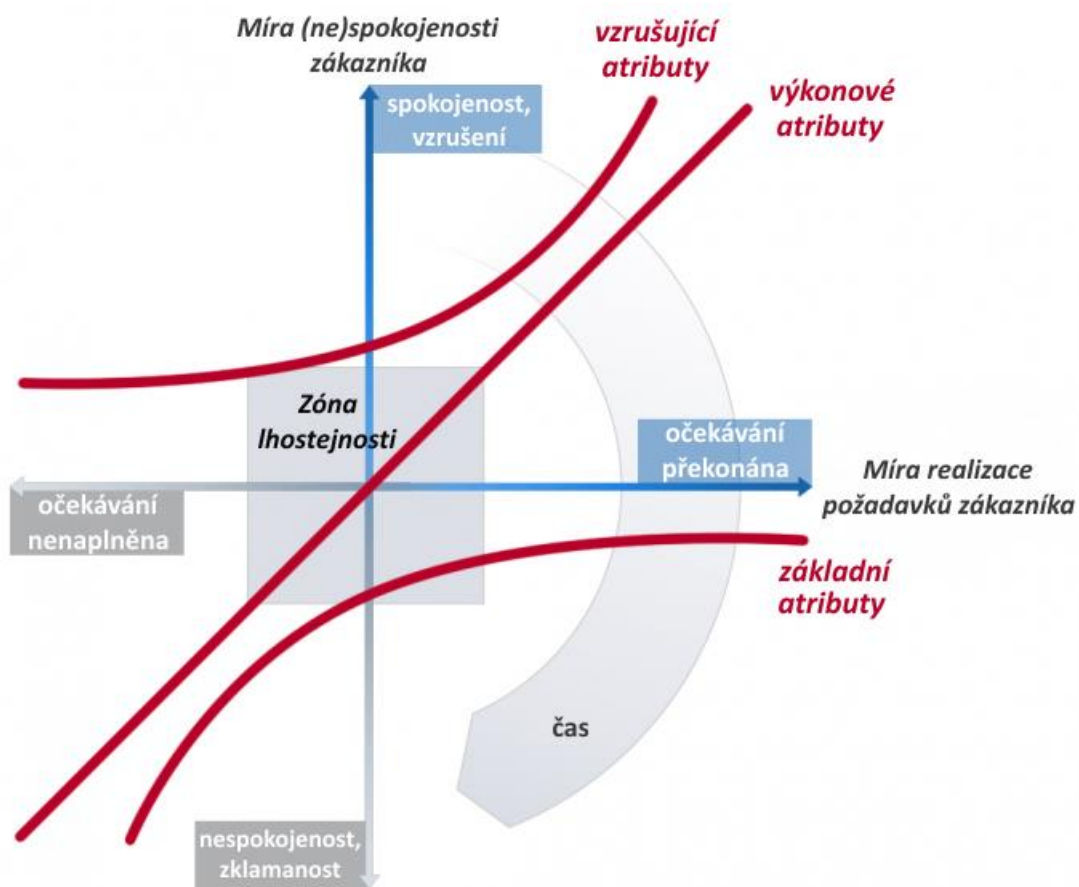
Pro znázornění faktorů a jejich vlivu na spokojenost se jeví jako velmi vhodné využít **Kano model zákaznické spokojenosti**. Znalost tohoto modelu se u čtenáře předpokládá, proto opět jen ve stručnosti – Kano model rozlišuje požadavky zákazníků (či též atributy služby) na základní, výkonové a vzrušující (Kanomodel.com, 2016). Jako základní požadavky v kontextu MVD jsou uváděny „*přesnost (s přiměřenou tolerancí), přímá spojení a snadné přestupy*“ (Dienel & Schiefelbusch, 2009, s. 23). Jak je z obrázku na následující straně patrné, ačkoliv jsou základní požadavky splněny, ke spokojenosti zákazníků to nestačí, v ideálním případě se provozovatelé pohybují alespoň v „zóně lhostejnosti“. Zóna lhostejnosti je oblast, ve které jsou požadavky zákazníků víceméně splněny (Krutiš, 2016). Dle názoru autora této práce dochází u stále většího množství požadavků k jejich přesunu z vyšších křivek právě na úroveň základních „samozřejmostí“ – ať se již jedná o například i o nízkopodlažnost vozidel, vybavení vozidel klimatizací, pohodlnými sedačkami či snadné odbavení. Každé zhoršení nabízených služeb by v této oblasti znamenalo nespokojenost.

Za výkonový požadavek lze dle autora práce považovat například chování řidiče vozidla, a chování cestujících. Velmi negativní chování snadno vede k nespokojenosti, naopak

existují i velmi pozitivní příklady, jež spokojenost zvyšují (dle zkušenosti autora například pokud řidič tramvaje vystoupí a pomůže ženě s kočárkem do středněpodlažní tramvaje, velmi pozitivně vyznívají i další denní drobnosti řidičů – pomoc řidiče tramvaje přejít přechod – iDNES.cz (2016)).

Odhadnout vzrušující atributy je nejobtížnější, lze je vnímat jako poměrně individuální. Tyto faktory nejsou očekávány, jejich absence nezpůsobuje nespokojenost cestujících (Kruťš, 2016), ale pokud jsou vykonány, poměrně snadno dokáží zvýšit spokojenost cestujících (alespoň krátkodobě). V minulosti jako tyto atributy bylo možné vnímat připojení Wi-Fi ve vozidlech, aktuálně např. USB konektory pro nabíjení za jízdy, pravděpodobně by pozitivní vzrušení (minimálně u části) cestujících jednorázově vyvolalo i nasazení historického nebo naopak velmi moderního dopravního prostředku (např. autonomního autobusu bez řidiče). Dienel & Schiefelbusch (2009) za vzrušující atributy považují například přítomnost denního tisku či televizního vysílání ve vozidlech MVD. Za vzrušující atributy lze dle autora této práce dále vnímat i některé počiny dopravců a jejich zaměstnanců vysoce nad rámec běžných očekávání (tj. proto je dle autora práce není možné zařadit k výkonovým) – například rozdávání růží cestujícím u příležitosti Mezinárodního dne žen (DPMČB, 2016), či vyzdobení tramvajového vozidla cukrovinkami a jejich rozdávání cestujícím u příležitosti narozenin řidiče vozu (Refresher, 2018), speciální jízda trolejbusu s koledníky u příležitosti Velikonoc (Denik.cz, 2017) a dalších svátků apod.

Obrázek 8: Kano model zákaznické spokojenosti



Zdroj: microtool.de, 2019 (upraveno)

Je patrné, že klíčové je **splnění základních faktorů**, do nichž se v čase přesunuje stále více atributů. Pokud tyto „samozřejmosti“ splněné nejsou, nastává u cestujících značná nespokojenost. Výkonové požadavky může v případě MVD provozovatel ovlivnit jen částečně. Vzrušující požadavky jsou vzhledem k charakteru služby MVD složitější na realizaci, ale ne nemožné. Dle autora práce není reálné tyto vzrušující požadavky překonávat denně, jedná se spíše o jakési „příležitostné speciality“. Především u technických atributů ale poměrně snadno tyto požadavky mohou přejít do základních (lze tak za několik let vnímat například Wi-Fi připojení či informování cestujících o mimořádnostech v reálném čase). Pro MVD je charakteristický **velký tlak na splnění základních požadavků**, jež spíše brání nespokojenosti, než vytváří spokojenost.

Z praxe obdobně potvrzuje dopravce Transdev (2018, s. 3): „Kromě základních požadavků jako dochvilnost, frekvence, spolehlivost a pohodlí, lidé v současnosti očekávají vysoce kvalitní služby šité na míru – lokální, přátelskou, citlivou službu, která

si jich bude vážit, bude je brát jako jedinečné, bude je informovat a ujišťovat, pokud se stane něco neočekávaného.“ Jedinečnost cestujících je dle autora této práce poněkud nadnesené tvrzení, ale s ostatními prvky citátu lze bez výhrad souhlasit.

Na základě výsledků studie českých zákaznických zkušeností (KPMG, 2018) mají čeští dopravci především rezervy v oblastech **čas a úsilí** (snadné a rychlé uspokojení potřeb, rychlá komunikace) a **řešení problémů** (doprovci jsou vyhodnocováni společně s cestovními kanceláři a hotely, což pro účely této práce není zcela ideální). Oproti roku 2017 se však sledované společnosti zlepšily. Za trend roku 2018 lze dle žebříčku považovat personalizovaného cestujícího. Obecně má však tento žebříček pro účely této práce omezenou vypovídací schopnost vzhledem k tomu, že zde jsou sledováni především republikoví dopravci v železniční osobní dopravě, a oblast MVD zde není sledována. Společností s nejlépe hodnocenou ZZ v oblasti "Cestování a hotely" je Regiojet (celkově 15. nejlepší firma v oblasti ZZ v Česku), z dopravců se do „TOP 100“ dostal ještě Leo Express (na 79. pozici v celkovém žebříčku, na 8. pozici v oboru cestování a hotely).

Mimo výše uvedené hodnocení indexy spokojenosti (např. SERVQUAL, CSI) jsou v praxi výzkumů pro modelování spokojenosti cestujících MVD využívány i další ukazatele a metody, jejichž podrobné přiblížení vysoce přesahuje rámec této práce. Metody podrobně popisují Oña & Oña (2015) a Dell’Olio, Ibeas, Oña, & Oña (2018), z jejichž publikací je vytvořen i následující přehled. V praxi jsou dále využívány ukazatele jako vážený SERVQUAL, ukazatel SERVPERF (zaměřený na skutečný výkon služby, na vnímání služby zákazníkem, nejsou sledována zákaznickova očekávání), případně opět vážený SERVPERF, multikriteriální analýzy, koncept ZOT (zóna tolerance), analýza IPA (analýza důležitost – výkon) (Martilla & Cames, 1977), SQI (index kvality služby – v oblasti MVD založený na preferenci scénářů) či nástroje pro měření SWB (subjektivní „pohody“, v originálu subjective well-being). Jedním z nástrojů pro měření SWB je i STS (měřítko spokojenosti s dopravou) vyvinutý Ettema, et al. (2011), který byl ve výzkumu Olsson, et al., 2015 využit i pro měření zkušenosti se službou (v užším slova smyslu než celková ZZ). Při výzkumech jsou využívány také pokročilejší statistické metody jako ANOVA či SEM (modelování strukturálních rovnic). Jak Dell’Olio, Ibeas, Oña, & Oña (2018) dále uvádějí, čím je příjem země na obyvatele vyšší a země je rozvinutější, tím sofistikovanější a pokročilejší metody jsou při výzkumech využívány.

Důležité je zmínit také projekt Quattro, který je základem i ve dříve zmíněné normě EN 13816. Quattro definuje celkový pracovní rámec pro kvalitu (tzv. smyčku kvality), jež se skládá z kvality očekávané (zákazníky), cílové (provozovatelem), poskytované (provozovatelem) a vnímané (zákazníky). Pracovní rámec dále definuje řadu atributů ovlivňujících kvalitu, které jsou shlukovány podskupin a skupin. Osm hlavních skupin atributů pokrývá oblasti dostupnosti systému, přístupnosti, informování, času, zákaznické péče, komfortu, bezpečnosti a prostředí. Na vývoji pracovního rámce se podílela řada evropských dopravců, akademiků i konzultantů (Dell'Olio, Ibeas, Oña, & Oña, 2018).

Shrnutí

Hodnocení kvality služby v oblasti MVD je dle stanovené normy možné měřením přímého výkonu, mystery shoppingem či zjišťováním spokojenosti zákazníků. I proto jsou výzkumy spokojenosti jsou široce rozšířené a je vyvinuta řada nástrojů a metod pro jejich zjišťování, zatímco studie zaměřené na zákaznickou zkušenost jsou spíše ojedinělé. I čeští provozovatelé veřejné dopravy se však ZZ začínají věnovat, jak dokazují například vyvíjené mobilní aplikace usnadňující cestování či jednoduché webové stránky pro cestující. Jako klíčové faktory ovlivňující spokojenost cestujících lze na základě realizovaných výzkumů vnímat cestovní čas, frekvenci vozidel, spolehlivost systému, chování zaměstnanců, bezpečnost, případně i dostupnost stanice a snadný přestup mezi spoji. Většinu faktorů ovlivňujících spokojenost MVD lze považovat za faktory základní, které samy o sobě prakticky nevytváří spokojenost, ale v případě jejich absence se zvyšuje nespokojenost. Provozovatelé MVD mají poměrně nelehký úkol, kdy povahou služby velmi snadno může dojít k nespokojenosti cestujících, ale je naopak poměrně obtížné cestující výrazněji potěšit a zvýšit jejich spokojenost.

5 Základní východiska pro praktickou část

Cílem praktické části je především identifikovat, zdali je MVD v různých městech vnímána mladými cestujícími obdobně, nebo každý provoz trpí svými problémy. Komparována budou města Praha, Ostrava a Plzeň (tj. 1., 3., a 4. největší město České republiky). Dopravní podniky provozující tyto systémy zde budou krátce představeny.

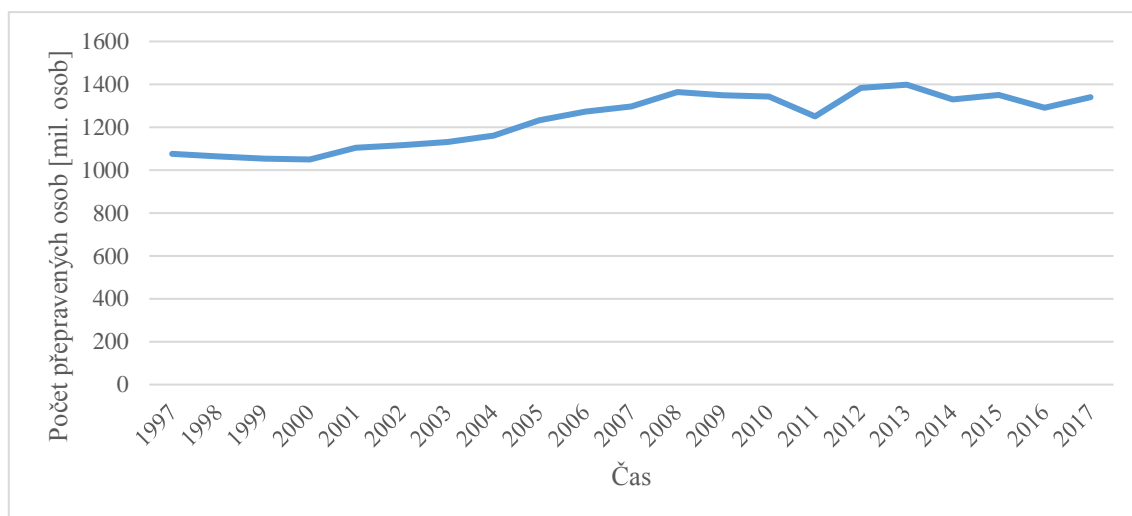
Výběr těchto dopravních podniků pro vzájemnou komparaci není náhodný, kromě autorovi nejbližšímu provozu v Plzni je zvolen pražský provoz, který byl v roce 2017 ohodnocen jako 5. nejlepší městský provoz na světě, a dále provoz v Ostravě, který v posledních letech zažívá poměrně zásadní změny dané úsilím předsedy představenstva vytvořit z DPO nejmodernější dopravní podnik v České republice.

5.1 Dopravní podnik hlavního města Prahy

Zdaleka největším, nejrozsáhlejším, ale i nejnákladnějším je systém MVD v Praze. Historie organizované přepravy osob na území Prahy sahá do roku 1829, kdy byla udělena první licence na provozování dvou omnibusových linek (vozy tažené kočáry jely po pravidelných linkách. Roku 1875 vyjela do ulic první koněspřežná tramvaj, roku 1891 pak byla v Praze představena první elektrická tramvaj (DPP, 2019). V roce 1908 se v Praze rozjely autobusy, 1974 byl zprovozněn první úsek metra, od roku 2017 Prahou opět jezdí trolejbusy (dříve jezdily 1936–1972). V současnosti Dopravní podnik hlavního města Prahy (dále též DPP) ročně přepraví více než miliardu cestujících, v roce 2017 činil počet přepravených osob (resp. přesněji přepočtených uživatelů dle jízdného) 1,3 miliardy při ujetí 110 milionů vozokilometrů (SDP ČR, 2018).

Při pohledu na vývoj počtu přepravených osob (obrázek č. 9) je patrné, že dlouhodobě počty přepravených osob pomalu rostou, výraznější pokles nastal po finanční krizi, zejména pak v roce 2011. Aktuálně počty cestujících opět spíše rostou, nicméně vzájemné srovnání dat není zcela ideální. V roce 2015 došlo u pražského DP ke změně, namísto ukazatele "přepravené osoby" je používán ukazatel "přepočtení uživatelé dle jízdného", jak SDP ČR (2015) upozorňuje, nejedná se o data z přepravních průzkumů. Obecně je srovnání problematické i vzhledem k rostoucí roli Pražské Integrované Dopravy. Z výkazů SDP ČR za poslední roky byla čerpána data očištěná o ostatní dopravce v rámci PID. Lze tak vnímat především mírně rostoucí trend bez ohledu na uváděné konkrétní hodnoty.

Obrázek 9: Vývoj počtu přepravených osob u DP hlavního města Prahy



Zdroj: vlastní zpracování, 2019 dle SDP ČR, 2002-2018

Dopravní podnik hlavního města Prahy provozuje (k 31. 12. 2017) 3 linky metra, 34 tramvajových linek, 1 trolejbusovou linku, 145 autobusových linek, dále speciální nostalgické linky a lanové dráhu na Petřín a v pražské ZOO. Pro přepravu cestujících v běžném provozu je k dispozici více 2,7 tisíc vozidel. DPP zaměstnává takřka 11 tisíc zaměstnanců, z toho 4,2 tisíce řidičů (DPP, 2017). Předsedou představena DPP je Ing. Petr Witowski. Dopravní podnik provozuje Muzeum městské dopravy, má i svůj vlastní pěvecký sbor, marketingově se snaží propagovat i projekty jako Kinobus (pojízdne kino), Mazačka (populární pražská pracovní tramvaj) či T3 Coupé (speciální designová vyhlídková tramvaj).

Dopravní podnik je aktivní na řadě sociálních sítí (Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn, Twitter), vydává svůj měsíční časopis DP kontakt, cestujícím je k dispozici celá řada prodejních míst (příp. infocenter). Dále je možné využívat e-shop jak pro nabíjení Lítačky (nosič předplatného), tak pro nákup drobných předmětů s tematikou veřejné dopravy. Webová prezentace společnosti je velmi rozsáhlá.

Dopravní podnik pro cestující vyvíjel mobilní aplikaci DPP Info, která byla dále tvořena ve spolupráci s Regionálním organizátorem pražské integrované dopravy (dále též ROPID) pod názvem PID Info. V současnosti je cestujícím k dispozici mobilní aplikace PID Lítačka. DPP a ROPID spolu úzce spolupracují v mnoha oblastech.

Pro nákup jízdenek je cestujícím k dispozici celá řada možností, předplatné časové jízdenky je možné nahrát na kartu Lítačka, bezkontaktní platební kartu či partnerskou

kartu, dále je možné využívat papírové průkazky PID, jednorázové papírové jízdenky, SMS jízdenky či jízdní doklady zakoupené přes mobilní aplikaci PID Lítačka nebo Sejf. Aktuálně DPP rozšiřuje možnost zakoupení jednorázových jízdenek pomocí bezkontaktní platební karty ve vozidlech – zatím tato možnost byla jen na dvou tramvajových linkách, do konce dubna 2019 budou platební terminály instalovány do všech tramvajů, v blízké době chce DPP instalovat terminály i do všech autobusů (ČTK, 2019a).

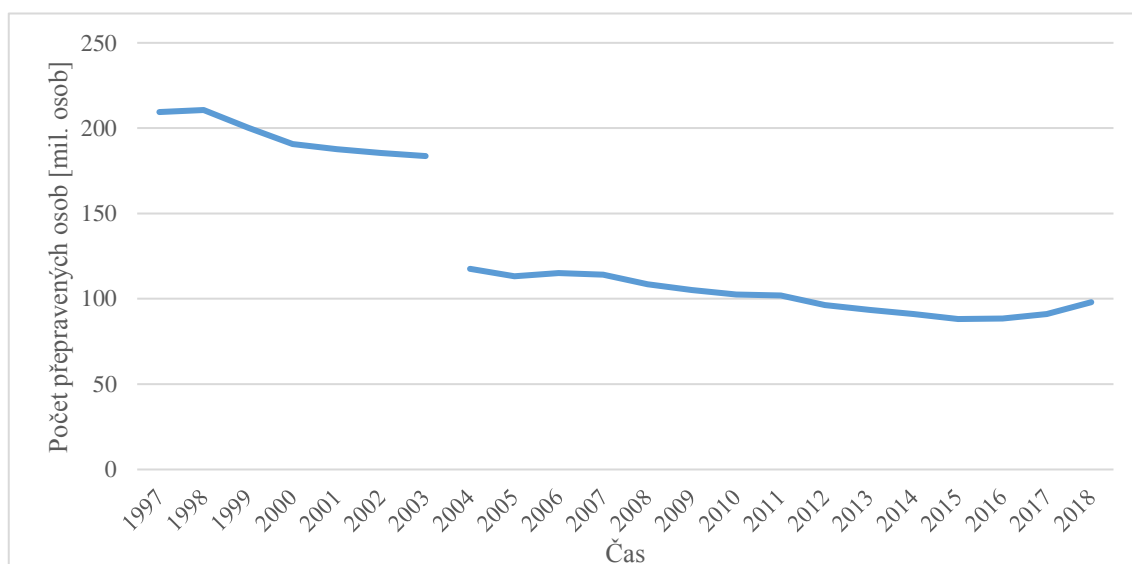
Pražský systém městské veřejné dopravy je i v celosvětovém měřítku hodnocen jako špičkový. V roce 2010 se v žebříčku Mezinárodní automobilové federace umístila pražská MVD na 4. místě (za Mnichovem, Helsinkami a Vídní) v rámci evropského srovnání (Praha.eu, 2010). Ještě lichotivější je umístění ve světovém srovnání společnosti Arcadis (2017). Praha zde byla hodnocena jako 5. nejlepší systém na celém světě (po Hong Kongu, Paříži, Curychu a Soulu), předstihla i nedalekou Vídeň jež je obecně považována za velmi kvalitní systém městské mobility. Celosvětové srovnání udržitelné městské mobility založené na řadě ukazatelů a klíčový hodnotící index se rozkládá na tři dílčí ukazatele, a to Lidé (sociální dopady dopravy na kvalitu života), Planeta (dopady na životní prostředí) a Zisk (vliv dopravy na ekonomický růst). S ohledem na zaměření práce na zákazníky je pro účely této práce vhodný především ukazatel lidé, jež sleduje například „*dostupnost systému, bezpečnost, podíl MVD na celkové městské mobilitě, propojenost systému, přístupnost vozíčkářům apod.*“ (Arcadis, 2017, s. 7). Optikou tohoto měřítka je Praha z první pětice sice na 4. místě, nicméně v celkovém srovnání pouze optikou tohoto ukazatele Praha hodnocena na 13. místě (např. po New Yorku, Tokiu, Barceloně, Madridu, Paříži, Londýnu, Stockholmu či San Francisku). Velmi dobré umístění v celkovém žebříčku Praze přinesla především druhá pozice v ukazateli Zisk, který sleduje „*efektivnost a spolehlivost systému mobility pro usnadnění růstu a podporu podnikání*“ (Arcadis, 2017, s. 12). Nejhuře se Praha umístila v ukazateli dopadů na životní prostředí, zde je na 23. místě, což lze přičíst častým kolonám ve městě a znečišťování životního prostředí.

Hodnocení pražské MVD jako velmi kvalitního systému městské veřejné dopravy zaznívá z řady stran, a výše uvedené výzkumy toto jen potvrzují. Nicméně jak poukazuje například Lipold (2018), i pražská MVD má stále co zlepšovat.

5.2 Dopravní podnik Ostrava

Dalším porovnávaným dopravním systémem je městská veřejná doprava v Ostravě. Vozy tažené kočáry (následně omnibusy) se v Ostravě objevovaly v průběhu 19. století, v roce 1894 byla zprovozněna parní tramvaj, jistou zajímavostí je, že síť byla postupně využívána i pro nákladní dopravu. První elektrické tramvaje do ulic Ostravy vyjely v roce 1901, v roce 1930 následovaly autobusy a v roce 1952 trolejbusy. Síť městské dopravy prodělala postupně mohutný vývoj, řada původních tramvajových tratí byla zrušena, naopak byla ale i zajišťována obsluha nových rozvíjejících se lokalit (DPO, 2018). V současnosti dopravní podnik za rok 2017 přepravil 91,15 milionů osob při ujetí 32,75 milionů vozokilometrů (SDP ČR, 2018), v roce 2018 činí počet přepravených osob 98 milionů (DPO, 2019a).

Obrázek 10: Vývoj počtu přepravených osob u DP Ostrava



Zdroj: vlastní zpracování, 2019 dle SDP ČR, 2002-2018 a DPO, 2019a

Při pohledu na dlouhodobý graf vývoje počtu přepravených cestujících je patrné, že po velmi dlouhém poklesu počtu cestujících dochází od roku 2015 opět k pomalému nárůstu. Přerušení grafu v roce 2004, je způsobeno úpravou metodiky výpočtu přepravených osob (SDP ČR, 2005). Zatímco u ostatních dopravních podniků je změna výkazových hodnot po úpravě metodiky zanedbatelná, u DPO činil rozdíl více než 60 milionů počtu přepravených osob, proto nelze data vzájemně srovnávat. Lze se domnívat, že původní vykazované hodnoty do roku 2004 byly nadhodnocené. Trend dlouhodobého poklesu až do roku 2015 je však i přes změnu metodiky jasně patrný.

Dopravní podnik Ostrava k 31. 12. 2017 provozoval 17 tramvajových linek, 14 trolejbusových a 53 autobusových. Pro přepravu cestujících slouží více než 6 stovek vozidel (k 31. 12. 2017 611 vozů). Počet zaměstnanců DPO činí 1 960, z toho je více než 1 tisíc řidičů (SDP ČR, 2018). Předsedou představena DPO je Ing. Daniel Morys, MBA, jež usiluje o tom, aby byl DPO „nejmodernějším dopravním podnikem v republice“ (Denik.cz, 2016). Dopravní podnik tak v posledních letech zavádí celou řadu změn a inovací pro zvýšení atraktivity (snadnější nákup jízdního dokladu, asistenti přepravy, důraz na moderní ekologická vozidla, nový web a mobilní aplikace...).

Ostravský DP využívá sociální sítě Facebook, Instagram, Youtube a Twitter, šestkrát do roka vydává časopis Zpravodaj. Pro nákup dlouhodobého jízdného je možné využít e-shop DPO či e-shop systému ODIS (Integrovaný dopravní systém Moravskoslezského kraje, dříve Ostravský dopravní integrovaný systém). Na začátku března 2019 ostravský dopravní podnik představil novou mobilní aplikaci Moje DPO (díky ní je možné se například připojit k Wi-Fi ve vozidlům). DP před nedávnem spustil také novou webovou prezentaci, která však dle subjektivního hodnocení autora, není zcela ideální.

Cestující za přepravu mohou platit například dlouhodobým předplatným nahraným na kartě ODIS či bezkontaktní platební kartě, nebo si kupovat jednorázové jízdenky pomocí peněženky na kartě ODIS či bezkontaktní platební karty. Dále jsou k dispozici SMS jízdenky a klasické papírové jízdenky. Zakoupení jízdního dokladu umožňuje také přímo aplikace Moje DPO. Možnost platby jednorázových jízd bezkontaktní platební kartou ve vozidle byla spuštěna v červnu 2016, a v kontextu zákaznické zkušenosti je dokonalým příkladem. Cestující před nástupem do vozidla nemusí studovat tarifní informace, která jízdenka se mu vyplatí nejvíce. Stačí, aby se při každé jízdě cestující přihlásil (načetl kartu u přístroje), případně i odhlásil (označil výstup u jízdy na krátké vzdálenosti) a systém po skončení dne sám cestujícímu naučtuje nejvýhodnější jízdenku dle počtu realizovaných jízd (Lesková, 2016).

Poměrně revolučním počinem DPO bylo také zavedení tzv. asistentů přepravy. Od dubna 2017 tito asistenti pomáhají s dodržováním smluvních přepravních podmínek ve vozidlech, vylučují z přepravy cestující, které tyto podmínky nerespektují (např. jízdou bez platného jízdního dokladu či nevhodným chováním), ale také pomáhají s nástupem a výstupem handicapovaným či matkám s kočárky a v neposlední řadě také poskytují informace cestujícím. V současnosti DPO zaměstnává 59 asistentů přepravy, kteří jsou

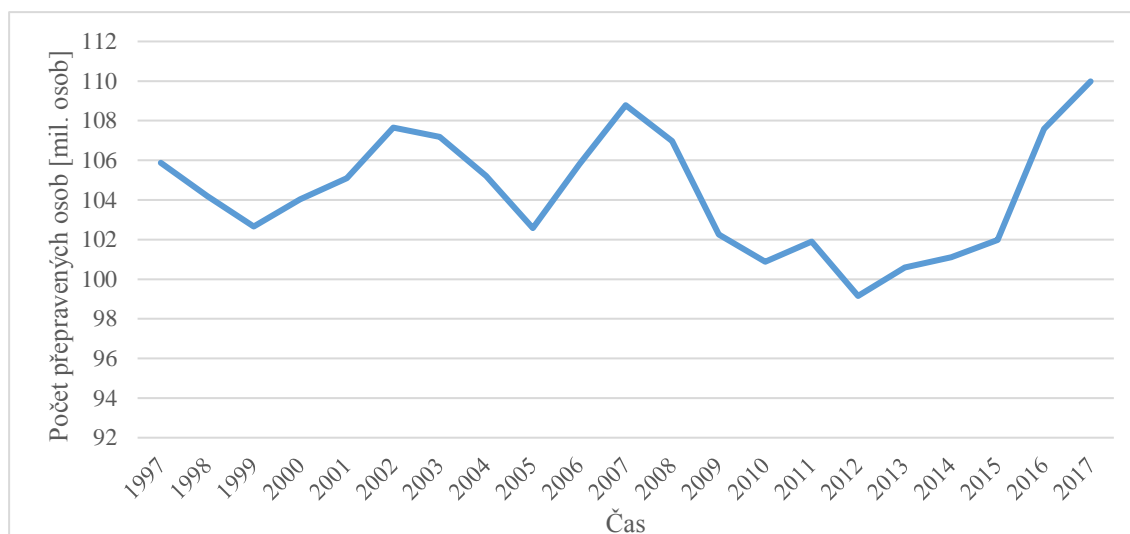
nasazování především na problematické linky. Průměrně asistenti vyloučí z přepravy pro porušení podmínek každého 12. cestujícího. Realizované průzkumy ukazují, že 80 % cestujících vnímá tento počín pozitivně (DPO, 2019b).

5.3 Plzeňské městské dopravní podniky

Třetím porovnávaným podnikem, ve srovnání s prvními dvěmi nejmenšími, je provozovatel MVD v Plzni – Plzeňské městské dopravní podniky. Stejně jako v ostatních městech i v Plzni byla skupinová doprava zahájena vozy taženými koňmi v průběhu 19.století. Koněspřežné ani parní tramvaje město Plzeň nezaujaly, město se rozhodlo pro vybudování čistě elektrické dopravy, první tramvaje do ulic Plzně vyjely roku 1899. Roku 1929 se Plzeňané poprvé mohli svézt autobusy, od roku 1941 pak ulice Plzně brázdí i trolejbusy (PMDP, 2019). S rozvojem města se rozvíjela i síť veřejné dopravy, vybudovány byly nové trolejbusové a tramvajové tratě. Aktuálně realizovaným, a velmi dlouho očekávaným, rozšířením sítě plzeňské MVD je vybudování tramvajové trati k Západočeské univerzitě. Ač město prodělalo mnoho změn, důraz na dopravu přátelskou k životnímu prostředí, který byl kladen od počátku, přetrvává stále. Dvě třetiny výkonů plzeňské MVD zajišťují elektrické tramvaje a trolejbusy. Za rok 2017 přepravily PMDP takřka 110 milionů cestujících při ujetí 15,3 milionů vozokilometrů (SDP ČR, 2018). Toto číslo je zajímavé především ve srovnání s daty DPO. PMDP při méně než polovičním nájezdu vozokilometrů vykazují vyšší počty přepravených cestujících.

Počty přepravených osob od roku 1950 prakticky setrvale stoupaly, od začátku 90. let pak počet cestujících klesal. Vývoj od roku 1997 zachycuje následující graf. Od roku 1999 následuje opětovný růst (Interní dokumenty PMDP, 2018a). Vývoj v posledních 20 letech je poměrně kolísavý, rostoucí trend je přerušen úbytky cestujících obvykle po zdražení jízdného (roky 2004, 2008 a 2012), patrný je také pokles cestujících v období finanční krize. Lze se domnívat, že zdražování v roce 2012 ještě prohloubilo pokles cestujících po finanční krizi. Od minima v roce 2012 počty cestujících opět stoupají.

Obrázek 11: Vývoj počtu přepravených osob u PMDP



Zdroj: vlastní zpracování, 2019 dle SDP ČR, 2002-2018

U prezentovaných dat je však nutné mít na paměti, že v průběhu času dochází k drobným úpravám metodiky, a tak vzájemná porovnatelnost není zcela ideální. Například významný nárůst počtu cestujících v roce 2016 je způsoben spíše zaevidováním stávajících cestujících. Od 1. 1. 2016 je nárok na bezplatnou přepravu osob nad 70 let věku vázán na pořízení Plzeňské karty (do té doby bylo jen dobrovolné), proto si senioři na přelomu let 2015 a 2016 poměrně masivně pořizovali Plzeňské karty, čímž dochází k razantnímu navýšení statistických ukazatelů. Od září 2018 vzniká stejný nárok na bezplatnou přepravu vázaný na nahrání nároku na slevu na Plzeňskou kartu (PMDP, 2018b) pro děti ve věku od 6 do 15 let (děti do 6 let jezdí zdarma vždy). Toto opatření prakticky jistě opět poměrně razantně zvýší statistický ukazatel počtu přepravených osob. Je diskutabilní, zdali byly dřívější ukazatele podhodnocené či jsou současné nadhodnocené, každopádně na data je opět nutno nahlížet poměrně opatrně a vnímat je jen jako ukazatele trendu. Jak už bylo naznačeno, přesnější evidování počtu přepravených osob je velmi náročné a vyžaduje masivní investice. Zatímco počty cestujících se v průběhu času poměrně mění, rozsah dopravních výkonů ve vozokilometrech lze po nárůstu od 90. let do roku 2006 vnímat až do současnosti takřka jako konstantní.

Výzkum dělby přepravní práce (modal split) realizovaný v roce 2014 (prezentovaný Kohout, 2017) ukazuje, že pro cesty v rámci města využívá MVD 47 % Plzeňanů (to je více i než v úvodu zmiňovaném Curychu), dalších 33 % osobní automobil (+ 5 % osobní vůz v režimu spolujízdy). Dalších 7 % připadá na pěší chůzi a zbývající podíly patří

cyklistické dopravě, motorkám, vlakům a regionálním autobusům. Pro vnější cesty v rámci Plzně (z obcí do města a zpět) je MVD využívána v 17 % cest, zatímco osobní automobil v 57 % případů (dalších 9 % spolujízda). Je patrné, že zatímco systém přepravy ve městě je poměrně atraktivní a zvládnutý, v obsluze okolních obcí má veřejná doprava poměrně značné rezervy.

PMDP k 31. 12. 2017 provozovaly 3 tramvajové, 10 trolejbusových a 36 autobusových linek. V majetku dopravce je více než 330 vozidel pro přepravu osob. PMDP zaměstnávají 826 osob, z toho 541 řidičů (SDP ČR, 2018). Předsedou představenstva PMDP je Mgr. Roman Zarzycký, generálním ředitelem pak Mgr. Michal Kraus, MSc. Pod správu PMDP bylo v posledních letech převedeno také parkování v Plzni, správa světelné signalizace a veřejného osvětlení. V září 2018 PMDP spustily systém sdílení aut (carsharingu) s názvem Karkulka. PMDP od roku 2011 každé dva roky pořádají konferenci „Chytrá a zdravá doprava ve městech“, která si získala velmi dobré renomé.

PMDP komunikuje na Facebooku, Instagramu, Youtube a Twitteru. Příležitostně (obvykle 1x ročně) vydávají PMDP zpravodaj Dopravní novinky. Pro nabíjení časového předplatného na Plzeňskou kartu je k dispozici e-shop, další e-shop nabízí drobné předměty s tematikou městské dopravy. V srpnu 2018 PMDP představily mobilní aplikaci Moje PMDP, která nahradila dřívější neoficiální aplikaci MHD Plzeň. Dále dopravce vydal aplikaci Moje Plzeňská jízdenka. Webové stránky PMDP hodnotí autor této práce na velmi kladně, vnímá je jako velmi snadné a intuitivní jak pro pravidelného cestujícího, tak pro „prvocestující“.

Cestující mohou pro zakoupení časového předplatného využít Plzeňskou kartu či partnerskou kartu (In Karta ČD, Rodinná karta, Karlovarská karta, Mariánka, permanentka FC Viktoria Plzeň). Tyto karty je možné využívat jako nosič elektronické peněženky, pomocí kterého je možné zakoupit jízdní doklady ve vozidle. Ve vozech je dále možné pořizovat jízdenky pomocí bezkontaktní platební karty. Jízdní doklady je dále možné pořídit pomocí aplikace Moje Plzeňská jízdenka, či formou SMS jízdenky. K dispozici jsou také papírové nepřestupní jízdenky (které lze vnímat spíše už jako historický pozůstatek, a ne zcela ideální formu odbavování). V roce 2015 PMDP jako první provozovatel MVD v republice umožnil ve všech vozech nákup jízdného pomocí bezkontaktní platební karty, což lze hodnotit jako průlomové. Ve srovnání s ostravským systémem je však plzeňský model pro zákazníka přeci jen méně přívětivý (cestující musí

předem vědět jakou jízdenku si chce koupit, je nutno se odbavovat jen u prostředních dveří, zatímco v Ostravě jsou terminály pro platební karty u všech dveří). Naopak zajímavým příkladem ulehčení pro mladé zákazníky PMDP je elektronické potvrzení o studiu provázané se školami (Civinet, 2018).

Zatím spíše symbolickou obdobou asistentů přepravy (známých např. z Ostravy) je zavedení smíšených hlídek revizorů PMDP a strážníků městské policie. Hlídky se ve zkušebním provozu zaměřovaly na problémové cestující, a nejen na jejich vyloučení z přepravy, ale i alespoň krátkodobé zamezení v nastoupení do dalšího dopravního prostředku. Zkušební provoz byl vyhodnocen jako úspěšný, a tak PMDP v projektu pokračují. Během dne by se území města Plzně měla pohybovat zpravidla vždy alespoň jedna smíšená hlídka městské policie a revizorů. Což lze vnímat jako dobrý začátek, ale při velikosti plzeňského provozu je jasné, že hlídek by bylo zapotřebí více. Pro zvýšení efektivnosti smíšených hlídek mají PMDP k dispozici analýzu výskytu problematických pasažérů, která je založena na evidenci problémových cestujících řidiči PMDP od 30.7.2018 do 6.1.2019 (Interní dokumenty PMDP, 2019), tato analýza představuje velmi dobrý podklad pro další kroky k eliminaci problémových pasažérů z MVD.

PMDP každé dva roky realizují průzkumy spokojenosti cestujících. Z výzkumů je patrné, že MVD v Plzni je vnímána jako kvalitní, výhodný a spolehlivý dopravní prostředek. 65 % respondentů při výzkumu v roce 2018 také uvedlo, že MVD v Plzni považují za lepší než v jiných městech a stejně tak 65 % respondentů souhlasí s tvrzením, že cestovat MVD je „IN“ (Interní dokumenty PMDP, 2018c).

5.4 Mladá generace a MVD

Jak už bylo naznačeno v úvodu této práce, pro srovnání zákaznické zkušenosti bude využito pohledu mladých cestujících MVD, tedy cestujících ve věku od 15 do 26 let. Případné odpovědi mladších respondentů nebude autor z výzkumu vylučovat, naopak odpovědi starších respondentů ano.

Důvodů pro zaměření na tuto skupinu je hned několik. Jednak lze mladou generaci vnímat jako náročnější na kvalitu a nejkritičtější (Transdev, 2018). Případné negativní zkušenosti z dojíždění do školy mohou mladé lidi odradit od cestování MVD na dlouhá léta jejich produktivního života. Výzkum zaměřený na celé spektrum cestujících by nedokázal odhalit podrobnosti pro jednotlivé segmenty a stával by se obecnějším a povrchnějším.

U zvolené cílové skupiny je také poměrně reálné získat reprezentativní vzorek on-line dotazováním s využitím webových stránek a sociálních sítí, zatímco u starších segmentů cestujících by bylo prakticky nutné využít dotazování v terénu, které je i organizačně mnohem náročnější (především při realizaci v geograficky vzdálených městech).

Dále je tato cílová skupina blízká autorovi práce. Skupina mladých cestujících je v současnosti také relevantní pro PMDP, které se na tuto skupinu zaměřují jako na nejmladší platící skupinu (po zavedení bezplatné přepravy pro děti do 15 let). Na tuto skupinu byla například zaměřena nedávná marketingová kampaň PMDP „Jedeme na stejné vlně“.

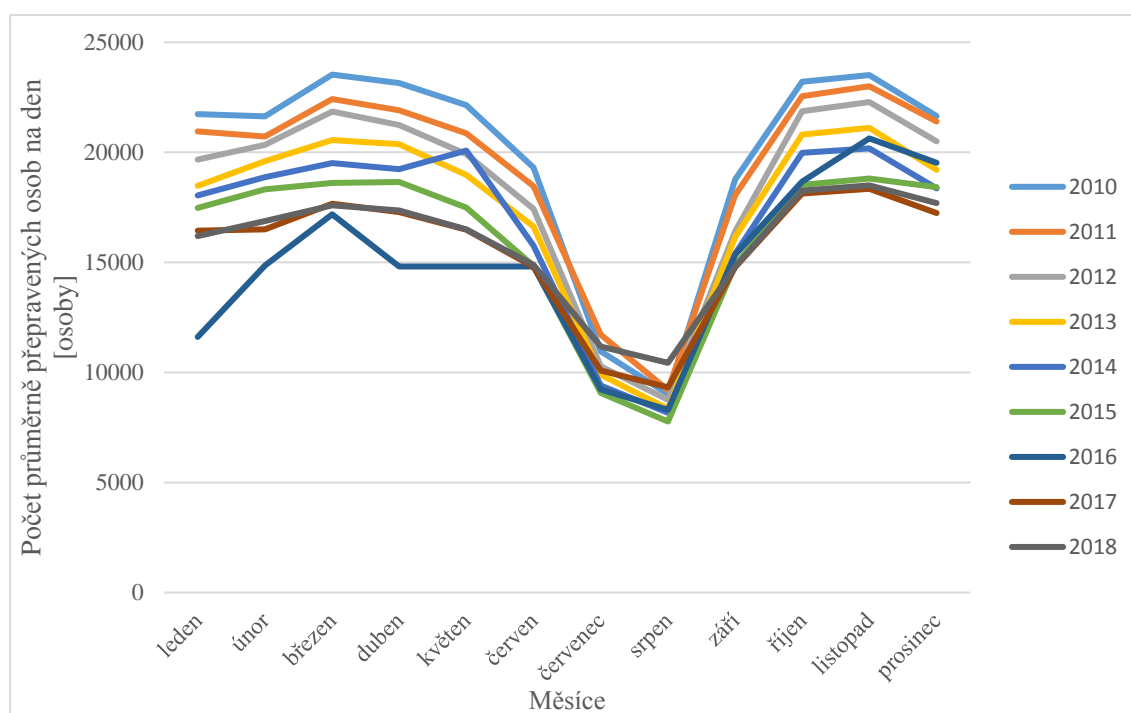
Vyjádřit trend počtu mladých cestujících v MVD je velmi obtížné. Data veřejně přístupná nejsou, podrobnější data se podařilo získat od PMDP (Interní dokumenty PMDP (2010-2018a)). I tato data však nezachycují počty cestujících ve věku 15 až 26 let, ale pouze těch, kteří ve věku 15 až 26 let využívají studentské předplatné nahrané na Plzeňské kartě. Pro zcela základní představu o trendech vše lze tato data využít, o přesnějších datech autor této práce nemá povědomí. Proto bude v části práce nastíněn alespoň trend využívání MVD studenty v Plzni. V dalších porovnávaných městech se data nepodařilo získat.

Data poskytnutá PMDP zahrnují vývoj počtu studentských předplatných v letech 2010 až 2018. PMDP je evidován počet dnů v měsíci, na které si cestující v dané kategorii předplatné zakoupili. Vydělením tohoto celkového počtu předplacených dnů počtem dnů v měsíci vznikne ukazatel nazývaný jako počet předplacených měsíců, který zachycuje průměrný počet předplacených dnů na jeden den v měsíci a tím pádem přibližně vyjadřuje počet cestujících, kteří cestují za konkrétní tarif v jeden den. Výsledný (vykazovaný) počet přepravených osob vznikne vynásobením počtu předplacených měsíců koeficientem, který (na základě výzkumů) vyjadřuje kolik daná skupina cestujících realizuje měsíčně jízd (J. Misař (email, březen 13, 2019)). V případě placených tarifů vč. studentského je koeficient roven 100. Pakliže například počet celkových předplacených dnů studentského předplatného v měsíci lednu činí 548 657 dnů, vydělením počtem dnů ledna (31) lze odhadnout, že průměrně na studentské předplatné denně cestuje 17 699 osob. Po vynásobením koeficientem počtu jízd (100) tedy PMDP vykazují za leden 1 769 861 přepravených osob se studentským předplatným. Obdobně jsou konstruována data za každý měsíc.

Pro následující prezentace jsou data prezentována ve formátu průměrného denního počtu cestujících využívajících studentské předplatné. Počet přepravených osob v daném měsíci je vždy 100x krát vyšší, nicméně autorovi této práce přijde tento pohled na data přehlednější.

Data jsou prezentována jednak v měsíční perspektivě, ze které je patrné především, že během letních prázdnin výrazně počet studentských předplatných klesá, což je poměrně předvídatelné. Srovnáním jednotlivých křivek je patrné, že od roku 2010 také dochází k poklesu počtu zakoupených studentských předplatných. Prezentován je průměrný denní počet za každý měsíc.

Obrázek 12: Průměrný počet osob cestujících na studentské předplatné denně dle měsíců

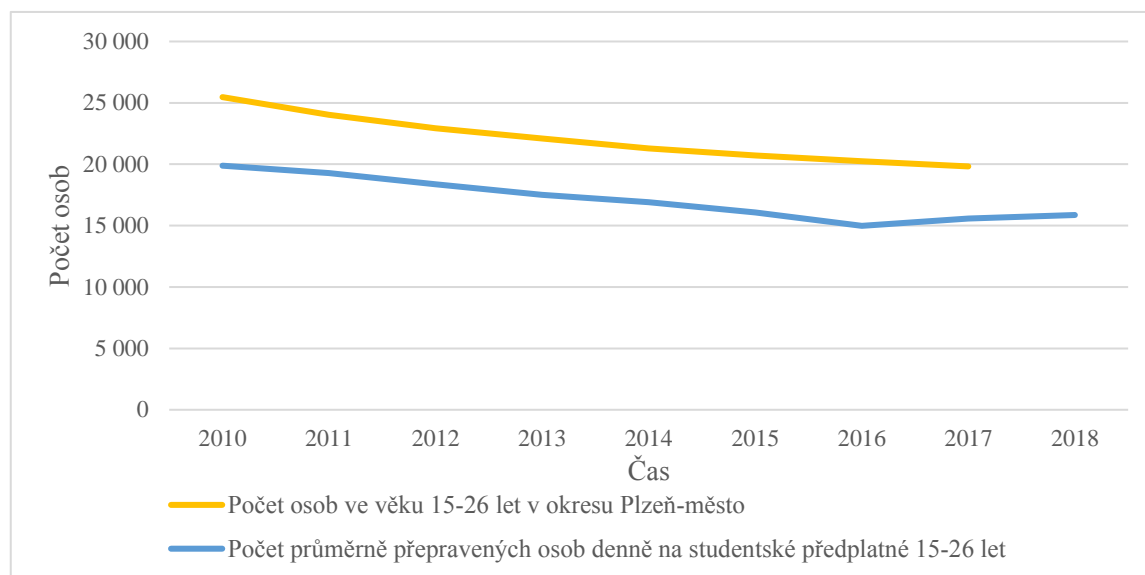


Zdroj: vlastní zpracování, 2019 dle Interní dokumenty PMDP, 2010-2018a

Oproti tomu v druhém grafu je prezentován průměrný denní počet cestujících na základě ročního průměru hodnot denních průměrů za jednotlivé měsíce. Hodnota tedy vyjadřuje, kolik cestujících na studentské předplatné v konkrétní den využívá MVD (na základě ročního průměru dat). Tento poněkud „kostrbatý“ pohled na data umožňuje srovnat počet průměrných denních cestujících na studentské předplatné ve věku 15 až 26 let s počtem všech obyvatel okresu Plzeň – město ve věku 15 až 26 let. I toto srovnání má svá omezení, neboť MVD v Plzni a studentské předplatné využívají i obyvatelé sousedních okresů

případně i krajů, z nichž studenti do Plzně dojíždí. Autorovi této práce nicméně i tak tento pohled přijde jako nejvhodnější.

Obrázek 13: Průměrný počet osob cestujících na studentské předplatné denně dle roku ve srovnání s počtem osob ve věku 15 až 26 let v okrese Plzeň-město



Zdroj: vlastní zpracování, 2019 dle Interní dokumenty PMDP, 2010-2018a a ČSÚ, 2011-2018a

Ze srovnání obou křivek je patrné, že počet cestujících využívajících předplatné je nižší než počet osob v daném věkovém rozpětí v okrese. Počet studentů využívajících MVD za období 2010 až 2017 je přibližně konstantní, a podíl uživatelů studentského předplatného na MVD z dané skupiny se přibližně nemění. Nicméně lze vnímat, že v roce 2017 mírně roste počet studentských předplatných, ač počet obyvatel v příslušném věku spíše klesá, což lze vnímat jako signál relativně většího využívání MVD. Při uvažování nadále klesajícího vývoje počtu obyvatel by se tento trend rostoucího využívání MVD studenty v roce 2018 ještě posílil. Za rok 2018 však v době zpracování této práce nejsou demografická data v potřebné struktuře k dispozici. I tak lze předvídat, že **zájem studentů o MVD v Plzni (resp. o studentské předplatné) v letech 2017 a 2018 mírně roste**. Srovnání dat samozřejmě nepostihuje pracující ve věku 15 až 26 let, tito však využívají klasické plné předplatné nebo jednorázové jízdenky, a tak jsou prakticky neidentifikovatelní. Srovnání také nezahrnuje studenty, kteří využívají jednorázové jízdenky. V roce 2018 průměrně na studentské předplatné cestovalo denně 15 856 osob.

Při zkoumání mladých cestujících ve věku 15 až 26 let lze vnímat i pohled generační. Velmi hojně diskutovanými pojmy jsou „Generace Y a Z“, řada výzkumů je zaměřena na

chování těchto generací. Přesné vymezení věkového rozpětí těchto generací není jednotné, například socialmarketing.org (2019) za Generaci Y považuje osoby narozené v letech 1977 až 1994, za Generaci Z pak osoby narozené od roku 1995 do současnosti (tj. osoby ve věku 24 let a mladší). S ohledem na zaměření práce je tak většina respondentů tvořena Generací Z, ale respondenty 25 a 26 let lze řadit spíše ke Generaci Y. Autor této práce při výzkumu předpokládá, že rozdíly v oblasti vnímání a využívání MVD nejsou v rámci těchto generací zásadně odlišné, a proto je výzkum zaměřen na **skupinu ve věku 15 až 26 let jako relativně homogenní celek**. U vybraných aspektů bude autor analyzovat případné rozdíly ve vnímání dle věku.

Poměrně zajímavou poznámku k chování Mileniálů uvádí Americké sdružení veřejné dopravy (2018) – dle výzkumů považují mileniáni veřejnou dopravu za nejlepší místo pro digitální socializaci a jedno z nejlepších míst pro spojení s komunitami.

ČTK (2019b) dále aktuálně informuje, že řada především mladých Švédů namísto přepravy letadlem volí dopravu vlaky, a to proto, že je tento způsob dopravy mnohem přátelštější k životnímu prostředí. Ačkoliv je tento postoj pravděpodobně částečně dán aktuálně velmi populární mladou aktivistkou Gretou Thunbergovou, ČTK (2019b) dále naznačuje, že tento postoj a změna v přemýšlení o ekologickém dopadu vlastní mobility se začíná objevovat i v dalších evropských zemích.

Shrnutí

V kapitole byly představeny provozovatelé systémů MVD v Praze, Ostravě a Plzni. Všechny představené dopravní podniky v posledních letech zažívají nárůst počtu cestujících, což lze přičíst i inovacím, které každý z dopravních podniků zavádí. Vykazování počtu přepravených osob je vzhledem k příležitostným úpravám metodiky a registracím cestujících pro bezplatnou přepravu poměrně náročné a srovnávat data lze jen do omezené míry. Identifikování trendu pouze u určité skupiny cestujících je prakticky nemožné. Na základě poskytnutých dat lze tvrdit, že u PMDP mírně roste zájem studentů ve věku 15 až 26 let o využívání studentského předplatného. Respondenti v praktické části patří jak do Generace Y, tak Generace Z, nicméně pro účely této práce se předpokládá, že obě generace se ve vnímání a využívání MVD zásadněji neodlišují.

6 Faktory zákaznické zkušenosti

První fáze výzkumu se zaměřuje na odhalení klíčových faktorů, které vytvářejí zákaznickou zkušenost při jízdě MVD. Hodnocení ZZ v této práci se ubírá jednak směrem hodnocení kontaktních míst a dále především hodnocením zkušeností se službami MVD. Právě proto je následující část výzkumu zaměřena především na jádro služby MVD, tedy zkušenosti cestujících s procesem přepravy a souvisejícími faktory. Není zde nahlíženo na proces přepravy v širším kontextu (včetně vyhledávání spojů, nakoupení jízdních dokladů, případné zpětné vazby dopravci apod.).

Faktory zákaznické zkušenosti v pojetí různých autorů byly uvedeny v kapitole č. 4, v této kapitole jsou zjišťovány prakticky, přímo od mladých cestujících MVD v Plzni. V další kapitole bude následovat jejich porovnání.

Klíčové informace o první fázi výzkumu shrnuje tabulka č. 5.

Tabulka 5: Charakteristiky první fáze výzkumu

Cíl fáze výzkumu:	zjištění faktorů ovlivňujících tvorbu zákaznické zkušenosti
Cílová skupina:	cestující MVD v Plzni ve věku 15–26 let
Výběrová metoda:	dostupný výběr
Způsob sběru dat:	osobní dotazování polostrukturované se záznamem (PI resp. MAPI), online dotazování (CAWI) – komunikace přes email
Velikost vzorku:	n= 23 osob
Čas rozhovoru:	přibližně 10 minut
Termín sběru dat:	1. – 9. 12. 2018

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

I s ohledem na navazující část výzkumu, a to zjištění důležitosti jednotlivých faktorů při vytváření zákaznické zkušenosti, bylo zvažováno více metod získávání informací, kromě individuálního dotazování zejména focus group a Delphi metoda. Focus group nebyla vybrána, protože by jen obtížně sloužila ke zjištění důležitosti faktorů pro jednotlivé účastníky. Skupinový rozhovor by také nemusel v hromadné diskusi odhalit individuální podrobnosti a názory jednotlivých členů (např. těch méně komunikativních), tak jako tomu bude u osobního dotazování. Silněji byla zvažována metoda Delphi, kterou pro identifikaci faktorů určité problematiky využili například Eger a Egerová (2017). Hlavní

výhoda této metody je dle názoru autora práce ve srovnání názorů jednotlivců s výsledky celé skupiny (respondent v I. kole mohl na některý pro něj důležitý faktor zapomenout, v II. kole mu jej odpovědi dalších členů mohou pomoci připomenout. Úskalím využití této metody by bylo vybrání vhodného vzorku účastníků („expertů“) z řad mladých cestujících MVD v Plzni (ideálně nezávislých). Také lze předpokládat snižování návratnosti odpovědí v průběhu jednotlivých kol (mladé účastníky by další kola mohla obtěžovat, nudit, a mohlo by dojít ke značnému snížení kvality odpovědí). Jako nejvhodnější metoda tak bylo vybráno individuální dotazování, kdy mohou být s respondentem odpovědi diskutovány a zpřesňovány. Určení důležitosti faktorů bude odděleno a proběhne v druhé fázi výzkumu kvantitativní technikou (vyplňování Fullerova trojúhelníku).

Rozhovory s respondenty budou vedeny autorem práce při dodržování následující struktury:

1. Jak často v průměru cestujete MVD během jednoho týdne?
 - méně než 3 jízdy,
 - 3 až 9 jízd,
 - 10 a více jízd týdně.
2. Jaká přídavná jména (vlastnosti) vás v souvislosti s městskou veřejnou dopravou v Plzni napadají? Uveďte alespoň tři.
3. Jaké faktory či vlastnosti ovlivňují Váš dojem z využívání služeb městské veřejné dopravy. Zaměřte se především na proces jízdy vozidlem MVD (od hledání nejbližší zastávky přes samotnou jízdu vozidlem, případné přestupy, až po výstup na stanici nejbližší požadovanému cíli). Uveďte prosím **všechny** faktory, které Vás napadnou, minimálně alespoň **sedm**.
4. Jakými největšími problémy v současnosti dle Vašeho názoru trpí MVD v Plzni?
5. Jaký je Váš aktuální stav?
 - student,
 - pracující (na hlavní pracovní poměr),
 - nezaměstnaný,
 - jiný (uveďte): ...

V případě potřeby upřesnění či delší diskuze (především v souvislosti s otázkami č. 3 a 4) může dojít k odchýlení od struktury. První a pátá otázka slouží pro zjištění segmentačních

údajů, dále je zaznamenáno pohlaví respondenta. Pojmem „jízda“ je v první otázce myšlena jedna cesta systémem MVD mezi výchozí a požadovanou zastávkou, tj. i se zahrnutím případných přestupů mezi vozidly (linkami). Intervaly jsou zpracovány v souladu s dřívějšími výzkumy PMDP. Smyslem druhé otázky je zjistit asociace spojené s plzeňskou MVD a základní informace o vnímané image MVD mezi mladými cestujícími. Už tato otázka může poukázat na některé problémy městské dopravy. Klíčovou a nejdůležitější otázkou je třetí otázka, stanoveno bylo zaměření na proces jízdy MVD ve spíše užším pojetí – tj. od hledání zastávky pro nástup do vozidla přes jízdu vozidlem až po výstup ve stanici nejbližší cíli (za širší pojetí je autorem považována i problematika nákupu jízdenek, tarifní problematika, uživatelská přívětivost při zjišťování informací o systému MVD, návštěvnická zkušenost webových stránek PMDP, zkušenost s mobilní aplikací Moje PMDP, apod.). Čtvrtá otázka slouží k otevření delší diskuze s respondentem na téma problémů MVD v Plzni obecně. Z diskuze opět vyplývají poznatky jak k negativním vlivům ovlivňujícím zákaznickou zkušenost při cestování, tak obecnější problémy MVD v Plzni, nevztahující se přímo k zážitku z jízdy. S ohledem na komplexnost a provázanost jsou diskutovány a zaznamenány obě skupiny problémů, v práci je větší prostor věnován problémům vztahujícím se k zákaznické zkušenosti. Polostrukturovaný rozhovor může jevit jako poměrně krátký, nicméně především u otázek č. tři a čtyři je předpokládána vyšší časová náročnost. V této fázi výzkumu je tento rozsah dle autorova názoru dostačující a otázky pokrývají všechna důležitá témata.

6.1 Vyhodnocení

V první fázi sběru dat byli osloveni uživatelé MVD v Plzni v požadovaném věku pocházející ze sociální sítě autora. Bylo provedeno 15 osobních rozhovorů (PI – Personal Interviewing resp. MAPI – Mobile Assisted Personal Interviewing – se záznamem na mobilní telefon), s dalšími 8 respondenty bylo komunikováno prostřednictvím emailové komunikace (CAWI - Computer Assisted Web Interviewing). Celkem bylo dotázáno 13 žen (z toho 8 studentek, 5 pracujících) a 10 mužů (6 studentů, 4 pracujících). Zastoupeny byly názory cestujících využívající MVD jak příležitostně, tak pro každodenní dojíždění – 10 respondentů využívá MVD v týdenním průměru pro méně než tři jízdy, 5 dotázaných osob uvedlo že MVD využívá pro 3 až 9 jízd týdně a 8 respondentů využívá MVD pro 10 a více jízd týdně.

Jaká přídavná jména (vlastnosti) vás v souvislosti s městskou veřejnou dopravou v Plzni napadají? Uveďte alespoň tři.

Respondenti uvedli celkem 74 přídavných jmen či sousloví vyjadřujících jejich vnímání MVD v Plzni. Odpovědi respondentů byly kategorizovány dle obsahových souvislostí, a štítkovány dle charakteru (kladné, neutrální, záporné). Ze 74 uvedených vlastností jich bylo 36 kladných, 34 záporných a 4 neutrální. Nejčastější vlastností, na které se respondenti shodli byla „přeplněná“ (11x), dále pozitivní vlastnosti „cenově dostupná“ (10x) a „rychlá“ (9x). Rychlost byla zmiňována respondenty zmiňována především ve spojení s tramvajemi předjíždějícími kolony v dopravní špičce, případně s trolejbusy, naopak nebyla přisuzována autobusům. Dalšími častěji uváděnými vlastnostmi bylo „spolehlivá“ (5x), ale i „smradlavá“ (4x). Většina dalších vlastností už byla unikátních, bez větší shody respondentů (max 3 shodné odpovědi). Názorně všechny uváděné vlastnosti zobrazuje následující word cloud.

Obrázek 14: Word cloud uváděných vlastností MVD



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z unikátních odpovědí stojí za zmínku vnímání MVD jako nebezpečné (uvedly 2 respondentky, z nichž jedna měla zkušenost s okradením kapsáři v plném autobuse linky č. 30, od té doby se MVD vyhýbá). Naopak jiná respondentka vnímala MVD jako bezpečnou. Další zajímavou uváděnou vlastností byla „multikulturní“, což směřuje především k dělnickým spojům plných zahraničních pracovníků. V odpovědích se také objevily stížnosti na nedostatek bezbariérových vozidel a na absenci klimatizace ve vozidlech. Dále se v odpovědích objevovala pozitivní hodnocení jednoduchosti systému

MVD (z pohledu uživatele), udržitelnosti tohoto způsobu dopravy, oceňovány byly také inovace (např. umožnění platby bezkontaktními kartami).

Jaké faktory či vlastnosti ovlivňují Váš dojem z využívání služeb městské veřejné dopravy.

Tabulka 6: Faktory ovlivňující dojem z jízdy MVD

<i>Faktor</i>	<i>Četnost</i>	<i>Faktor</i>	<i>Četnost</i>
chování cestujících	15	užitek z dalších činností	2
včasnost příjezdu	15	vzdálenost vozidla od nástupní hrany	2
obsazenost vozidla	12	Wi-fi	2
styl jízdy řidiče	12	zásuvky na dobíjení (USB)	2
čistota vozidel	10	bezbariérovost	1
přepavní rychlost	10	četnost spojů	1
umístění zastávek	10	dobré jméno společnosti	1
intervaly mezi spoji	9	informace o zpoždění	1
chování řidiče	8	možnost vyhledání spojení na mapě	1
přestupní vazby	7	možnost zaparkovat vůz a dále pokračovat MHD	1
teplota (klimatizace)	7	negativní zkušenost s revizorem	1
zápach cestujících	7	nové služby	1
platební možnosti	6	pocit příspěvku k ekologii	1
tarif	6	poškozené či nečitelné cedule jízdních řádů na zastávkách	1
informační servis ve vozidle (obrazovka)	5	přehlednost jízdních řádů, popř. přehlednost webových stránek	1
pohodlí jízdy	4	rychlost reakce na zmáčknutí tlačítka dveří	1
polepy (špatná viditelnost z vozidla)	3	spojení ideálně bez přestupů	1
dostupnost i v nočních hodinách	2	větší zastřešení zastávek (zastávky bez přístřešků)	1
množství přestupů	2	vzhled vozidel	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Odpovědi na tuto otázku jsou klíčové pro další výzkumné fáze a slouží také jako základ pro odpověď na specifickou výzkumnou otázku 1a. Celkem respondenti uvedli 173 faktorů, v průměru tedy 7,56 faktorů na uživatele (požadované minimum bylo alespoň 7 faktorů na uživatele). Uvedené faktory byly z výpovědí respondentů abstrahovány, sepsány, kategorizovány, a dále štítkovány dle pohlaví, sociálního statutu a četnosti jízd. Vzhledem k významnosti této otázky jsou v tabulce na následující straně zaznamenány všechny faktory, které respondenti uvedli.

Tučně jsou v tabulce zvýrazněny faktory, které jsou využity v dalších výzkumných fázích (odůvodnění výběru těchto faktorů bude uvedeno v další kapitole této práce). Je patrné, že i při relativně malém počtu respondentů v této části výzkumu dochází k obsáhnutí prakticky všech faktorů i k vyprofilování těch klíčových. Také se potvrzuje, jak je zákaznická zkušenost multidimenzionální a pro každého jedince individuální. Analýzy dle demografických charakteristik mají vzhledem k malé velikosti výběrového souboru omezenou vypovídací schopnost, i tak bylo ale pozorováno několik větších odlišností napříč pohlavími. Ženy častěji zmiňovaly faktory jako chování řidiče, styl jízdy řidiče (zde je rozdíl nejmarkantnější, zmínilo jej 11 žen ze 13, naopak jen 1 muž z 10) či informační servis ve vozidle (obrazovka s jízdními řády, testy, kvízy či reklamami, ženami zmíněno 5x, muži 0x). Naopak muži častěji zmiňovali faktory jako intervaly mezi spoji (zmínilo 6 mužů, oproti tomu jen 3 ženy), tarif (uvedlo 5 mužů, 1 žena) a přepravní rychlost. Dva respondenti z řad mužů také zmiňovali vliv přítomnosti Wi-Fi připojení ve vozidle, ženy tento faktor nezmiňovaly. Rozdíly v udávání faktorů vzhledem k četnosti jízd a sociálnímu statutu nebyly v této fázi výzkumu pozorovány.

Respondenti uváděli některé faktory s doplňujícím komentářem, několik jich zde je na ukázkou citováno.

- *„Je pro mě důležité, jestli řidič počká, když vozidlo dobíhám, nebo mě nechá přiběhnout ke dveřím a když zmáčknou tlačítko otevřít, tak mi ujede (opravdu mám někdy pocit, že si řidiči PMDP píší čárky za to, kolika lidem denně takhle ujedou a že v této disciplíně mezi sebou soutěží“* (žena, studentka).
- *„Velmi mě potěšila instalace platebních panelů do každého vozidla a možnost zakoupení jízdného bezkontaktní platební kartou“* (muž, student).

- „Zastávky jsou umístěny ve vhodných lokalitách a jejich rozmístění je také vyhovující“ (muž, student).
- „Vadí mi, když řidič jede „jako prase“ a člověk stojící v uličce a držící se, si připadá jako opice houpající se na stromě“ (žena, studentka).
- „Pozitivní vliv MHD při ucpání běžné komunikace – ujetí zácpě aut“ (žena, studentka).
- „Jsem rád, že se nemusím soustředit na řízení a mám možnost se odreagovat“ (muž, pracující).
- „Když je horko tak to v MHD smrdí, když je zima tak je to chřipka zdarma“ (muž, student).
- „Vadí mi, že nemohu přes reklamní polepy zejména v autobusech koukat ven. Po chvíli mě z toho bolí hlava“ (žena, studentka).

Jakými největšími problémy v současnosti dle Vašeho názoru trpí MVD v Plzni?

Tato otázka si kladla za cíl rozprodit s respondentem diskuzi, ze které vyplynou problémy MVD v Plzni vztahující se k zákaznické zkušenosti, tak i problémy obecnějšího charakteru. V osobních diskuzích i psaných konverzacích bylo zmíněno celkem 76 problémů, z nichž většina z nich byla opakující se i u dalších respondentů. Obdobně jako u předchozích otázek byla zaznamenaná data přepsána, shlukována do kategorií a členěna dle demografických údajů.

Nejčastějším zmiňovaným problémem byla přeplněnost vozidel (12 respondentů z 23), s dodatky, že se jedná o spoje ve špičce, mezi 7:15-8:00 a 15:15-16:45. Dle dalších názorů respondentů některé spoje ve večerních hodinách naopak jezdí skoro prázdné, jeden respondent uváděl, že zažil, že byl v autobusovém spoji jediným cestujícím. Zejména respondentky také zmiňovaly, že se ve vozech nerady mačkají. Studenti zmiňovali především problémy na trolejbusových spojích od zastávky Hlavní nádraží směrem do centra (citace: „když přijede vlak plný studentů a do jednoho trolejbusu se zkrátka nevejdou, chtělo by to nějaké posilové spoje“) a dále na spojích linky 4, kdy například do zastávky U Práce v ranní špičce přijíždí už plné tramvaje a další cestující se do nich nevejdou (citace: „v ranních hodinách tramvaje ani trolejbusy nedokážou pobrat náporu studentů, např. v zastávce U Práce se do celé tramvaje vejde 1 člověk navíc“).

Dalším zmíněným negativem MVD je přítomnost problémových cestujících (uvedlo 9 respondentů z 23), zpravidla i bez platné jízdenky. Zmiňováni byli bezdomovci, nepřizpůsobiví občané, dále drogově závislí pasažéři přepravující se často se psi (které nechávají sedět i na sedačkách), okrajově také byli zmíněni agresivní důchodci a problematika chování matek s kočárky. Respondenti dodávali, že by situaci snad mohl řešit vyšší počet revizorů, a především pak systémovější řešení na úrovni městské samosprávy.

Faktorem, jež souvisí s MVD obecněji, a neovlivňuje až tak zákaznickou zkušenost je samotná image MVD, neoblíbenost a nelichotivé předsudky a přezdívky („socka, kterou se jezdí z donucení“, „nutné zlo“), dále byla respondentem zmíněna i představa zkosnatělosti celého systému. Špatnou image MVD jako problém uvedlo 7 respondentů.

Další problémy už byly zmiňovány méně často, 6x krát se objevily připomínky k vybavení vozidel. Uváděna byla nízká účinnost větrání (horko, respondentka uváděla jako možné řešení instalaci stínítek a clon proti slunci), dále netěsnící dveře ve vozidlech, přítomnost nepohodlných a v zimě „ledových“ plastových sedaček, dále byly zmíněny i přetrvávající schody v tramvajích či nízká hlasitost hlášení zastávek, jež může komplikovat orientaci nepravidelným cestujícím. Další tři respondenti jako problém zmiňují absenci Wi-Fi připojení ve vozidlech, případně i USB portů pro nabíjení mobilních telefonů. Dále byly čtyřikrát zmíněny problémy s řídiči vozidel městské dopravy (neochota, styl jízdy, „ujíždění před nosem“, agresivní jízda), problematika zpoždění spojů (taktéž 4x) – v této souvislosti byl naopak 1x zmíněn byl naopak i předčasný odjezd spoje. Dále byla kritizována špatná návaznost spojů (ujíždění si linek na dohled, špatná možnost přestupů z MVD na vlaky či autobusy ČSAD mimo hlavní vlakové nádraží a centrální autobusové nádraží – problémy jsou dle respondentky na okrajových zastávkách na předměstích apod.). Jako obecný problém MVD byla dále zmíněna nízká míra pohodlí, komfortu či luxusu ve srovnání s osobním automobilem. Opět zde zazněl problém v zápachu ve vozidlech (vlivem spolucestujících), dále se objevily výtky k nízké teplotě ve vozidlech v zimních měsících, k nečistotě interiéru vozidel i k nízké frekvenci večerních spojů (je otázkou nakolik může souviset i s uváděnou nízkou obsazeností večerních spojů).

Další problémy už byly zmíněny unikátně jen jedním respondentem, přesto je vhodné některé z nich uvést: nedostatek záchytných parkovišť typu P+R, existence zastávek bez přístřešku pro cestující (problematické čekání na spoj v dešti), či poměrně časté změny v trasování linek vlivem mnoha stavebních činností na území Plzně.

Rozdíly v odpovědích byly sledovány opět mezi pohlavími, ženy měly častější výtky k nedostatečnému vybavení vozidel, a ke stylu jízdy či k chování řidičů. Obecně ženy uváděly více problémů než muži. Další zásadnější rozdíly dle demografických údajů pozorovány nebyly.

Shrnutí

Kvalitativním výzkumem na vzorku 23 respondentů byl zjištěn poměrně komplexní soubor faktorů ovlivňujících jízdu MVD a nejvíce pocíťovaných problémů systému MVD v Plzni. Problémem je přeplněnost spojů především v přepravních špičkách, tento problém uváděli zejména studenti. Dalším problémem, který silně ovlivňuje dojem z jízdy, je chování spolucestujících, zejména jsou-li ve vozidle problémoví či zapáchající cestující. Velmi důležitým faktorem je i včasnost příjezdu spoje (myšlen je příjezd spoje při čekání na zastávce, tj. příjezd dle jízdního řádu) a s tím se pojící přepravní rychlost. Tato kapitola odpověděla na výzkumnou otázku 1a.

Především tramvaje jsou hodnoceny jako rychlý přepravní prostředek v souvislosti s dopravními špičkami, ve kterých jsou rychlejší než automobily popojíždějící v kolonách. Trolejbusy nejsou v ohledu rychlosti častěji zmiňovány, naopak u autobusů je zmiňována jejich pomalost. Za důležité faktory pro dojem z jízdy MVD je dále považován i styl jízdy a chování řidiče, čistota vozidla, umístění zastávek, intervaly mezi spoji a návaznosti mezi linkami při přestupech.

7 Významnost faktorů zákaznické zkušenosti

Po zjištění řady faktorů zákaznické zkušenosti přichází na řadu určení těch klíčových, včetně kvantifikace (stanovení systému vah). V první části kapitoly jsou srovnávány předcházející studie věnované zákaznické zkušenosti s faktory zjištěnými v první části výzkumu v rámci této práce. V druhé podkapitole je pak popsáno určení důležitosti vah předvybraných faktorů.

7.1 Výběr faktorů

Jak bylo popsáno v předešlých kapitolách, lze dle realizovaných studií zaměřených na **spokojenost** cestujících identifikovat následující nejčastější faktory ovlivňující spokojenost: **cestovní čas, frekvence vozidel, spolehlivost systému, chování zaměstnanců a bezpečnost (při jízdě)**. Za důležité lze vnímat také dostupnost stanic a snadný přestup mezi vozidly.

V rámci prvního výzkumu uváděli respondenti jako nejčastější faktory ovlivňující jejich **zákaznickou zkušenost** při cestování MVD následující aspekty: **chování cestujících, včasnost příjezdu, obsazenost vozidla, styl jízdy řidiče, čistota vozidel, přepravní rychlost, umístění zastávek, intervaly mezi spoji, chování řidiče, přestupní vazby, teplota (klimatizace), zápach cestujících, platební možnosti** (seřazeno dle četnosti od nejfrekventovanějších, uvedeny faktory s četností 6 a více).

Při pohledu na oba výčty je patrné, že řada aspektů je **podobných**. Cestovní čas je analogický s přepravní rychlostí, frekvence vozidel odpovídá faktorů intervaly mezi spoji, částečnou analogii se spolehlivostí systému lze vnímat ve faktorů včasnost příjezdu (ač spolehlivost je širší pojem zahrnující i další faktory, např. vynechání spoje). Chování zaměstnanců poměrně vystihuje faktor chování řidiče, jenž může ovlivnit každou ZZ z jízdy, a také faktor styl jízdy řidiče. Zákaznickou zkušenost mohou ovlivňovat i další zaměstnanci dopravce (revizoři, informátoři, pracovníci zákaznických center), nicméně vzhledem k tomu, že tento faktor nebyl při praktickém výzkumu častěji zmiňován (jen 1x negativní zkušenost s revizorem) lze jej vzhledem k frekvenci výskytu vnímat spíše jako okrajový. Je pravdou, že negativní ZZ s revizorem může být intenzivní i zásadní pro další využívání MVD, nicméně vzhledem k omezenému rozsahu výsledného žebříčku nebyl faktor zkušenosti s revizory zařazen. Na bezpečnost při jízdě lze nahlížet dvojí optikou, a to s ohledem na chování ostatních cestujících a na styl jízdy řidiče. Ve výzkumech

zaměřených na spokojenost není vždy patrné, který z těchto pohledů je výzkumníky zamýšlen, nicméně autor této práce se domnívá, že častěji je uvažována bezpečnost s ohledem na chování ostatních cestujících. Faktor chování cestujících byl při praktické části zmiňován vůbec nejčastěji (spolu s včasností příjezdů), lze proto vnímat jeho vysokou důležitost pro mladé cestující. Faktor dostupnost stanic prakticky odpovídá faktoru umístění zastávek. Lze předpokládat, že pro většinu mladých cestujících není problémová dostupnost zastávek s ohledem případnou bariérovost (tj. spíše přístupnost), a tak lze na dostupnost pohlížet především ve smyslu geografické blízkosti zastávek. A konečně faktor snadný přestup mezi vozidly obdobně reprezentuje faktor přestupní vazby.

Faktory ZZ čistota vozidla a platební možnosti pro nákup jízdného jsou ve výzkumech spokojenosti také poměrně často uváděny.

Oproti akademickým výzkumům zaměřeným na spokojenost tento praktický výzkum zaměřený na ZZ **poukazuje i na další faktory** důležité pro mladé cestující, a to **obsazenost vozidla, teplota ve vozidle (klimatizace) a vůně/zápach cestujících**. Především faktor obsazenosti vozidla, který je uváděný jako 2. – 3. nejčastější se pro ZZ mladých cestujících (zejména žen) ukazuje jako velmi důležitý. Lze předpokládat, že tento faktor je důležitý i pro spokojenost, proto je poměrně překvapivé, že není častěji zmiňován. Jistým vysvětlením by mohlo být například, že provozovatelé, kteří se průzkumy spokojenosti snaží zjistit problémy systému a následně zvýšit jeho atraktivnost mají problém spíše s nedostatkem cestujících než s tím, že by vozidla jezdila plně obsazená. Obdobně akademici obvykle neuvažují faktor vůně/zápachu ostatních cestujících a jeho vlivu na ZZ ostatních cestujících, ačkoliv pro mladou generaci se tento aspekt jeví také jako důležitý. Tento faktor lze vnímat jako ilustrační rozdíl mezi konceptem spokojenosti a ZZ. Výzkumy zaměřené na kvalitu, spokojenost a výkon systému (v souladu s výše uvedenou normou) se zaměřují především na faktory ovlivnitelné dopravcem, zatímco výzkum zaměřený na ZZ se může více soustředit i na faktory, které cestujícím zneprůjemňují jízdu, ačkoliv jsou v moci dopravce jen velmi omezeně. Dopravce může problémové cestující vyloučit nebo apelovat na jejich vhodné chování marketingovými prostředky (aktuálně například kampaň SDP ČR – MHD je taková, jakou si ji uděláme). Nicméně například v praktickém výzkumu spokojenosti cestujících s MVD v Plzni (Interní dokumenty PMDP, 2018c) jsou faktory obsazenosti

vozidla i vůně/zápach cestujících také sledovány, jejich absence je tedy patrná především u akademických výzkumů. Jako další, poměrně důležitý faktor uváděli mladí respondenti v tomto výzkumu aspekt teplotní pohody ve vozidle. Tento faktor lze vnímat i jako klasický faktor spokojenosti, který pravděpodobně ve výzkumem není zmiňován pro jeho nižší důležitost. Lze tedy předpokládat, že pro mladou generaci je tento faktor důležitější.

I přes většinu podobných faktorů tak výzkum identifikoval i další aspekty důležité pro ZZ mladých cestujících.

Prostor pro hodnocení faktorů v dotazníku ve třetí části je nicméně omezený a čím delší bude baterie otázek, tím méně atraktivní se dotazník pro respondenty stane a klesne míra návratnosti. Z 12 nejčastěji uváděných faktorů jich tak bylo do praktické části vybráno 10. Do užšího výběru nebyly zahrnuty faktory umístění zastávek a chování řidiče. Respondenti totiž v první fázi výzkumu k faktoru umístění zastávek dodávali, že v Plzni jsou s rozmístěním zastávek velmi spokojeni a neobjevila se u tohoto faktoru žádná kritika. Dle výzkumu Pawlasové (2015) byla blízkost a dostupnost stanic hodnocena jako velmi důležitá pro uživatele MVD v Ostravě. Autor této práce nicméně předpokládá, že vzhledem k tomu, že ostravský výzkum byl zaměřen na celé spektrum cestujících, zatímco tento výzkum je zaměřen pouze na mladou generaci lze tento faktor vynechat, neboť mladší generace obecně lépe absolvuje i případné delší vzdálenosti. Pokud by v Ostravě opravdu byly problémy s rozmístěním zastávek, pravděpodobně by se tento faktor objevil v odpovědích na otevřené otázky třetí fáze výzkumu. Faktor chování řidiče byl vynechán, neboť se částečně překrývá s faktorem styl jízdy řidiče. Lze se dále domnívat, že zatímco styl jízdy řidiče ovlivňuje dojem z prakticky každé jízdy MVD, cestující s řidičem interagují spíše méně, a tak do styku s jeho chováním nepřichází tak často. Stejně tak byl faktor styl jízdy řidiče zmiňován respondenty častěji.

Pro hodnocení důležitosti jsou do další fáze výzkumu tedy využity faktory: chování cestujících, včasnost příjezdu, obsazenost vozidla, styl jízdy řidiče, čistota vozidel, přepravní rychlost, umístění zastávek, intervaly mezi spoji, chování řidiče, přestupní vazby, teplota (klimatizace) a vůně/zápach cestujících. Faktory jako přepravní rychlost, dodržování jízdního řádu, obsazenost vozidla, chování cestujících, vůně/zápach cestujících může dopravce ovlivnit jen v omezené míře.

7.2 Hodnocení důležitosti

Pro určení významnosti vybraných faktorů bylo využito kvantitativního výzkumu, jehož hlavní charakteristiky shrnuje následující tabulka.

Tabulka 7: Charakteristiky druhé fáze výzkumu

Cíl fáze výzkumu:	kvantifikace důležitosti vybraných faktorů na tvorbu zákaznické zkušenosti
Cílová skupina:	cestující MVD v Plzni ve věku 15–26 let
Výběrová metoda:	stratifikovaný výběr (naplnění minimálních rovnoměrných kvót)
Způsob sběru dat:	osobní dotazování s tištěným formulářem (PAPI), online dotazování (CAWI) – komunikace přes email, zaslání souboru formuláře
Velikost vzorku:	n= 45 osob
Čas vyplnění:	přibližně 10 minut
Termín sběru dat:	10.12. 2018 – 20. 1. 2019

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pro určení důležitosti vybraných faktorů bylo autorem zvažováno několik metod. Již v předchozí kapitole byla zmíněna komplexnější metoda Delphi, dále pak byly uvažovány metody pro stanovení vah kritérií, které uvádí Friebelová (2008) - metoda pořadí, Fullerova metoda, bodovací metoda, Saatyho metoda a metoda postupného rozvrhu vah (i tyto metody by mohly být uplatněny v II. či III. kolem metody Delphi) a dále metoda dotazníků stanovujících preference (Dell’Olio, Ibeas, Oña, & Oña, 2018). Poslední využívaná metoda spočívá ve vytvoření řady alternativních scénářů, z nichž jsou utvořeny trojice (obvykle), z nichž respondent vybírá vždy nejlepší variantu, čímž se postupně několika výběry vyprofilují nejdůležitější faktory pro respondenta. V oblasti výzkumů veřejné dopravy je tato metoda poměrně používána, zde nebyla zvolena vzhledem k nutnosti velkého počtu výběrů pro určení pořadí všech 10 stanovených faktorů, a dále i relativní náročnosti konstrukce celého systému scénářů.

Z výše uváděných metod není vhodné využít nejjednodušší metodu pořadí, a to vzhledem k tomu, že cílem není zjistit nejen pořadí, ale i odlišnosti v důležitosti jednotlivých faktorů. Metoda postupného rozvrhu vah teoreticky přichází v úvahu (faktory by mohly být rozděleny do bloků – např. jízdní řády a včasnost, jízdní komfort, spolecestující),

v nichž by respondenti hodnotili nejprve významnost bloků, a pak až vliv jednotlivých faktorů v rámci bloku, ale vzhledem k počtu porovnávaných kritérií není dle autora názoru zařazování do bloků účelné a respondentovi by ztížilo orientaci. Bodovací metoda byla zvažována silněji, kdy předpokládáný postup byl, že respondent by mezi 10 faktorů rozděloval 100 bodů. Úskalím této metody je dle autora názoru omezená schopnost respondenta rozdělit body mezi pět a více faktorů. Pokud například respondent na „první pokus“ přiřadí všem faktorům body dle svého uvážení, nemusí mu výsledný součet dát 100, postupně bude body upravovat pro docílení výsledného součtu a dojde ke zkreslení. Také se autor domnívá, že takřka vždy budou faktory uváděné v seznamu na začátku více preferované než faktory uvedené na konci seznamu (kde už respondentovi nezbývá tolik bodů). Jako nejvhodnější se tak jeví metody párového srovnávání (Fullerova či Saatyho metoda). U obou těchto sofistikovanějších metod respondent porovnává každé kritérium (faktor) s každým v matici (tj. pro 10 faktorů celkem 45 porovnání). Největší vypovídací schopnost by dle autora názoru měla Saatyho metoda, jež odráží i významnost preference. Vyplňování matice pro 10 faktorů by však pro respondenta byla poměrně náročné, únavné a zdlouhavé, což by se negativně mohlo projevit na výsledcích a schopnosti dokončit porovnávání. Jako vhodný kompromis mezi náročností pro respondenta a vypovídací schopností metody tak byla zvolena Fullerova metoda, kdy respondent mezi každými dvěma faktory určuje, jen to, který je pro něj důležitější.

V praxi může nastat i situace, kdy jsou pro respondenta obě kritéria stejně důležitá. I toto lze při Fullerově metodě zohlednit (započítání jen $\frac{1}{2}$ poloviny dané preference pro faktor apod.). V praxi tohoto výzkumu byla nicméně snaha, aby si respondent mezi faktory vždy vybral a půlení hlasů nebylo dovolené. Jistým negativem Fullerovy metody může být skutečnost, že při konzistentním hodnocení respondenta, získá nejméně preferovaný faktor (resp. vůbec nepreferovaný) nulovou váhu, ač svoji jistou roli či důležitost také má. To lze řešit zvýšením počtu preferencí u každého faktoru o 1 a adekvátně navýšením celkového počtu preferencí o stejný počet (tj. počet faktorů). Hodnota váhy nejméně důležitého faktoru je po této úpravě nízká, ale ne nulová, hodnota se odvíjí od počtu ostatních faktorů (Bujok, Tvrdík, & Poláková, 2015). Při realizaci výzkumu v rámci této práce nebyly nulové faktory uvedeným způsobem ošetřovány z důvodu agregace dat od více hodnotitelů. Posuzovatelé dále ne vždy v praxi hodnotí zcela konzistentně, takže případů, kdy jedno z kritérií mělo skutečně nulový počet preferencí nenastávalo mnoho.

Podkladový formulář pro vyplnění matice kritérií Fullerovou metodou (tzv. Fullerův trojúhelník) je k dispozici v příloze A, a to vč. pokynů pro respondenty (při emailové komunikaci). Převládalo vyplňování formuláře osobní formou za účasti autora práce jako tazatele, aby mohly být vyjasněny veškeré případné nejasnosti a formulář byl vyplněn správným způsobem (tato metoda vyplňování není dle autorova názoru mezi respondenty příliš známá). Pro naplnění stanovených minimálních kvót byla opět sledována i demografická kritéria, a to: pohlaví, četnost využívání MVD v Plzni, sociální statut (student, pracující na HPP, příp. nezaměstnaný, jiný...). Vzhledem k předpokládaným možným odlišnostem důležitosti faktorů zákaznické zkušenosti mezi muži a ženami, resp. studenty a pracujícími, byly stanoveny rovnoměrné kvóty pro každý segment (tj. 10 pracujících žen, 10 pracujících mužů, 10 studujících žen, 10 studujících mužů), celkem muselo formulář vyplnit tedy minimálně 40 respondentů. Segmenty „nezaměstnaný“ a „jiný“ jsou vzhledem k mladé cílové skupině spíše doplňkové a nebylo předpokládáno jejich naplnění. Dále byla snaha oslovovat jak každodenní uživatele MVD, tak i občasné cestující a dosáhnout, pokud možno rovnoměrného rozdělení uživatelů i dle frekvence jízd (jak pravidelní, tak příležitostní cestující). Při zkoumání důležitosti faktorů zákaznické zkušenosti by dle autorova názoru mohlo být zajímavé zaměřit se i na odlišnosti preference faktorů u mladých těhotných žen, případně i u mladých maminek cestujících s dětmi v kočárku. Důležitost faktorů se dle názoru autora může výrazně změnit (důležitost bezproblémového nástupu, uvolnění sedačky či místa pro kočárek, klidná a plynulá jízda). Nicméně žádné ženy ve věku 18 až 26 let, které by byly těhotné či cestovaly MVD v Plzni s kočárkem, se nepodařilo oslovit (pro alespoň minimální vypovídací schopnost by bylo dobré jich oslovit minimálně 5).

7.2.1 Vyhodnocení

Druhé fáze výzkumu se zúčastnilo 45 respondentů ve věku 15 až 26 let. Podrobnější členění dle pohlaví, sociálního statutu a následně i dle frekvence jízd zachycuje následující tabulka. Stanovené minimální kvóty pro dosažení reprezentativnosti (10 osob pro každý sociální statut dle pohlaví) byly naplněny, především u mladých žen bylo odpovědí sebráno oproti původnímu předpokladu více, a to vzhledem k pestrosti odpovědí (jak bude probráno dále, u žen nepanovala příliš velká shoda mezi důležitostmi faktorů). Ve sledované cílové skupině mladých cestujících i stejně ve skutečnosti převládají studující oproti pracujícím.

Tabulka 8: Informace o výběrovém souboru druhé fáze výzkumu

Počet osob	Členění dle pohlaví	Počet osob	Členění dle sociálního statutu	Počet osob	Členění dle frekvence jízd za týden
21	mužů	10	pracující mužů	6	<i>méně než 3 jízdy</i>
				1	<i>3–9 jízd</i>
				3	<i>10 a více jízd</i>
		11	studujících mužů	4	<i>méně než 3 jízdy</i>
				3	<i>3–9 jízd</i>
				4	<i>10 a více jízd</i>
24	žen	10	pracujících žen	4	<i>méně než 3 jízdy</i>
				1	<i>3–9 jízd</i>
				5	<i>10 a více jízd</i>
		14	studujících žen	5	<i>méně než 3 jízdy</i>
				5	<i>3–9 jízd</i>
				4	<i>10 a více jízd</i>
45	celkem				

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pro doplnění tabulky je vhodné uvést celkové součty – celkem 20 odpovědí pochází od pracujících na hlavní pracovní úvazek, 25 odpovědí pak od studentů. Naplnění kvóty pro mladé pracující využívající MVD bylo obtížné především u mužů. Ve výzkumu dále celkem odpovědělo 19 respondentů z řad příležitostných cestujících (méně než 3 jízdy týdně v průměru), 10 respondentů, kteří MVD využívají pro 3 až 9 jízd týdně a 16 respondentů z řad pravidelných cestujících (10 a více jízd týdně). Skupina cestujících 3 až 9 jízd týdně zachycuje poměrně pravidelné cestující, kteří ale MVD nevyužívají denně (je patrné, že se jedná prakticky výhradně o studenty, kteří například nemusí mít výuku každý den v týdnu).

Před analýzou významnosti jednotlivých faktorů je vhodné popsat použité statistické metody především s ohledem na ověřování shody mezi hodnotiteli. Výsledkem Fullerovy metody jsou váhy jednotlivých faktorů. Ty jsou počítány jako poměr preferencí konkrétního faktoru k počtu všech prováděných voleb (počtu všech preferencí). Ačkoliv jednotlivé volby mezi dvěma faktory při vyplňování matice jsou ordinálního charakteru, na výsledný počet preferencí konkrétního faktoru lze nahlížet jako na kardinální proměnnou analogickou k počtu bodů přímo udělených respondentem (např. při bodovací metodě) (Klicnarová, 2010). Jinými slovy o důležitosti každého faktoru vypovídá i počet

preferencí daného faktoru. Zatímco pro analýzu důležitosti faktorů dle demografických charakteristik je vhodné vyjádření vah (tj. relativní vyjádření počtu preferencí), pro zkoumání shody hodnotitelů je vhodnější absolutní vyjádření počtu preferencí (tj. jakési „obodování“ faktorů hodnotiteli).

Zkoumáním míry shody mezi hodnotiteli, přesněji řečeno sledování „*absolutního konsensu v hodnocení více posuzovatelů pro jeden či více cílů*“ (LeBreton & Senter, 2007, s. 816) se zabývá tzv. mezihodnotitelská shoda (v anglickém originále interrater agreement). Poměrně podobným pojmem je dále tzv. mezihodnotitelská reliabilita (interrater reliability), která se zabývá „*relativní konzistencí v hodnoceních prováděných více hodnotiteli pro více objektů*“ (LeBreton & Senter, 2007, s. 816). Zatímco mezihodnotitelská shoda se tak zaměřuje na absolutní rovnosti hodnocení, mezihodnotitelská reliabilita řeší konzistentnost a poměry hodnocení. Pro měření obou ukazatelů shody, jakožto i dalších reliabilit (reliabilita opakovaných testů, vnitřní reliabilita hodnotitele) se u kardinálních dat mohou využívat koeficienty vnitrotřídní korelace (v originálu ICC – intraclass correlation coefficients) (LeBreton & Senter, 2008; Landers, 2011; Koo & Li, 2016). U ordinálních dat by podobný účel plnil například Kendallův koeficient shody, nicméně jeho využití by v tomto výzkumu nebylo logické, protože by získaná kardinální data musela být „degradována“ na ordinální, čímž by se ztratila řada informací. Koeficientů vnitrotřídní korelace existuje celkem 10 druhů, jejich použití, měřená veličina a samozřejmě i vypovídací hodnota se vzájemně liší. Na základě studia Bartko, 1966; Kim, 2013; Zaiontz, 2014; Eye & Mun, 2014; Koo & Li, 2016 byl jako nejvhodnější koeficient pro posouzení vyhodnocen ICC (2, k) čili též koeficient dvou směrů, náhodných efektů a absolutní shody pro více hodnotitelů/měření. Jistou zajímavostí je, že pokud by místo absolutní shody hodnot byl kladen důraz na konzistenci hodnocení (tj. poměr), a zcela správně by byly také uvažovány smíšené efekty namísto náhodných, tj. jedná se o index ICC (3, k), je hodnota výsledného indexem ICC (3, k) rovna poměrně známému a využívanému ukazateli reliability Cronbachova alfa. Hodnota ICC (2, k) a ICC (3, k) se liší spíše drobně (v řádu jednotek procentních bodů), u vyhodnocení jsou uvedeny oba ukazatele, ač pro účely výzkumu je zásadní koeficient typu (2, k). Poměrně zajímavý pro interpretaci je také koeficient (2,1) (koeficient dvou směrů, náhodných efektů, absolutní shody pro jedno měření) který vypovídá o tom, jak přesné by bylo hodnocení konkrétních subjektů (faktorů), pokud by je namísto všech

k respondentů hodnotil jen jeden hodnotitel (Landers, 2011). Všechny ukazatele byly počítány dle vzorců uváděných Koo & Li (2016), konkrétně tedy:

$$ICC(2, k) = \frac{MS_R - MS_E}{MS_R + \frac{MS_C - MS_E}{n}} \quad (7.1)$$

$$ICC(3, k) = \frac{MS_R - MS_E}{MS_R} \quad (7.2)$$

$$ICC(2, 1) = \frac{MS_R - MS_E}{MS_R + (k-1) * MS_E + \frac{k}{n} (MS_C - MS_E)} \quad (7.3)$$

Ve kterých MS znamená průměrné čtverce pro řádky (MS_R), pro sloupce (MS_C) či pro chybu (MS_E). Písmeno n značí počet posuzovaných (v tomto případě počet faktorů tj. 10) a k značí počet hodnotitelů (tj. 45). Hodnoty průměrných čtverců odhadne doplněk ANOVA (dvoufaktorová) v kalkulátoru MS Excel. Pro kontrolu byly hodnoty ICC spočítány také v softwaru IBM SPSS. Dále byl pro orientaci vypočítán i koeficient Krippendorffova alfa, který je zkonstruován pro měření shody mezi hodnotiteli, a je prakticky univerzálně použitelný (Krippendorff, 2011). Koeficient byl vypočítán doplněkem KALPHA programu IBM SPSS (Hayes & Krippendorff, 2007).

Nyní už k samotným výsledkům. V tabulce č. 9 jsou zachyceny důležitosti faktorů ovlivňujících zákaznickou zkušenost pro celý výběrový soubor (tj. 45 osob).

Tabulka 9: Důležitost faktorů pro celý výběrový soubor

Důležitost faktoru	Faktor (n=45, celý výběrový soubor)	Označení faktoru
12,74 %	dodržování jízdního řádu	F3
11,70 %	přepavní rychlost	F4
11,06 %	četnost spojů	F1
11,06 %	obsazenost vozidla	F8
10,62 %	vůně/pach spolucestujících	F10
10,07 %	chování spolucestujících	F9
8,79 %	teplota ve vozidle	F6
8,64 %	snadný přestup mezi spoji	F2
7,70 %	styl jízdy řidiče	F7
7,60 %	čistota vozidla	F5

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Je patrné, že jako nejdůležitější faktory jsou zmiňovány ty, které souvisejí se zpožděním spoje, ať už při čekání cestujícího na příjezd spoje (zcela nejdůležitější), tak při cestování ve spoji (resp. přepravní rychlostí obecně). Rozdíly mezi dalšími faktory jsou spíše

minimální. Významnější je odstup posledních dvou nejméně důležitých faktorů. Důležitost faktorů nemusí vypovídat o jejich problematičnosti, či úrovni hodnocení. Nabízí se ale například otázka, zdali by čistota vozidel byla jako nejméně důležitý faktor hodnocena i v situaci, kdy by byla provozována zablácená vozidla se špinavými neudržovanými sedačkami, nánosy odpadků na podlaze apod. – jinými slovy, zda nedůležitost faktorů nevypovídá také o jejich bezproblémovosti a naopak. Toto může být podrobněji posouzeno na základě dat z třetí fáze výzkumu.

Pro ověření shody hodnotitelů byl vypočítán již zmíněný koeficient vnitrotřídní korelace typu (2, k) konkrétně tedy $ICC(2, 45) = \frac{27,72 - 7,16}{27,72 + \frac{0 - 7,16}{10}} = 0,761348 = 76\%$. To lze interpretovat (dle Cicchetti, 1994) jako dobrou až vynikající reliabilitu (hranice mezi oběma uváděnými je 74 resp. 75 %). Interval spolehlivosti koeficientu pro pravděpodobnost 95 % je poměrně široký (47–93 %), nicméně i tak by koeficient v celém rozsahu intervalu zobrazoval minimálně uspokojivou/dobrou reliabilitu. Již zmíněný koeficient Cronbachova alfa dosahuje 74 % což signalizuje akceptovatelnou interní konzistenci (Dennick & Tavakol, 2011). Koeficient (2, k) může být mírně nadhodnocen vzhledem k celkovému stejnému počtu preferencí pro všechny hodnotitele. Koeficient (2,1) signalizující spolehlivost hodnocení celku, pokud by jej hodnotil jen jeden hodnotitel je roven 6 % což signalizuje, že využití jen jednoho hodnotitele pro posuzování celku by nebylo ideální. Podobné hodnoty dosahuje i koeficient Krippendorffova alfa (6,2 %). Celkově výsledky ukazují, že výběrový soubor se při výběru důležitosti faktorů jako celek poměrně shoduje, nicméně rozdíly mezi posuzovateli existují.

Vzhledem ke zmíněným rozdílům byla data výběrového souboru rozdělena dle pohlaví, sestaveny byly další pořadí hodnot a opět byl vypočítána hodnota ICC (2, k) pro každou část výběrového souboru (tj. každé pohlaví). Významnost faktorů dle jednotlivých pohlaví zachycuje tabulka č. 10.

Při pohledu na tabulku je patrné, že pořadí faktorů je pro obě pohlaví poměrně podobné, největší rozdíly jsou u faktorů „styl jízdy řidiče“ a „obsazenost vozidla“. Oba faktory jsou důležitější pro ženy, u faktoru styl jízdy řidiče je tento faktor pro ženy důležitější o 5,3 procentního bodu (pro muže je tento faktor zdaleka nejméně důležitý), další významnější rozdíl je patrný u faktoru obsazenost vozidla (rozdíl je o 2,7 procentního bodu), přičemž pro ženy je tento faktor uváděný jako vůbec nejdůležitější. U dalších

faktorů jsou rozdíly ve výši maximálně 2,2 procentních bodů, což nelze považovat za významné rozdíly, prakticky se tyto hodnoty pohybují na úrovni statistické chyby.

Tabulka 10: Důležitost faktorů dle pohlaví

Důležitost faktoru	Faktor (n=21, muži)	Důležitost faktoru	Faktor (n=24, ženy)
13,54 %	dodržování jízdního řádu	12,31 %	obsazenost vozidla
12,49 %	přepravní rychlost	12,04 %	dodržování jízdního řádu
11,96 %	četnost spojů	11,02 %	přepravní rychlost
11,75 %	vůně/pach spolucestujících	10,46 %	chování spolucestujících
9,84 %	snadný přestup mezi spoji	10,28 %	četnost spojů
9,63 %	obsazenost vozidla	10,19 %	styl jízdy řidiče
9,63 %	chování spolucestujících	9,63 %	vůně/pach spolucestujících
8,68 %	teplota ve vozidle	8,89 %	teplota ve vozidle
7,62 %	čistota vozidla	7,59 %	snadný přestup mezi spoji
4,87 %	styl jízdy řidiče	7,59 %	čistota vozidla

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Zajímavá situace nastane při pohledu na vypočítané koeficienty ICC (2,k). Pro muže činí hodnota koeficientu 0,7719 tj. 77 %, pro ženy 0,4781 tj. 48 %. Zatímco pro muže je hodnota koeficientu drobně vyšší oproti hodnotě pro celý výběrový soubor, což signalizuje velmi dobrou reliabilitu, pro ženy je hodnota naopak výrazně nižší. Hodnotu lze vnímat jako uspokojivou (Cicchetti, 1994). Vypočtené koeficienty naznačují, že zatímco napříč mladými muži panuje poměrně dobrá shoda ohledně důležitosti faktorů, u žen hrají roli prakticky všechny faktory a pro každou z žen mohou být důležitější jiné faktory což se odráží ve značně nižší hodnotě ukazatele shody hodnotitelů. Vyšší shodu v individuálním hodnocení mužů oproti ženám ukazuje také vypočítaný koeficient Krippendorffova alfa (muži 13,08 %, ženy 3,72 %) – prakticky identických hodnot opět dosahuje i koeficient (2,1).

Při snaze identifikovat další trendy ve vnímání důležitosti jednotlivých faktorů byly nasbíraná data analyzována také dle pohlaví a sociálního statutu (student x pracující), a dále dle pohlaví a četnosti jízd. Analýza jako kombinace všech tří faktorů (pohlaví, statut, četnost jízd) je limitována poměrně malým množstvím respondentům spadajících do příslušné skupiny (je patrné v tabulce č. 8). Obecně je vypovídací schopnost těchto podrobnějších analýz značně omezená, stejně tak při větším rozpadu (velmi malých vzorcích) není ideální použití koeficientů vnitrotřídní korelace. Žebříčky dle důležitosti

faktorů by bylo možné dále sestavovat pro užší segmenty, až do úrovně každé podskupiny (po vzoru tabulky č. 8 – tedy systémem pohlaví – statut – četnost tj. 12 systémů vah), nicméně i pro další využití by bylo krajně nevhodné mít systém důležitosti takto komplikovaný. Shoda uvnitř menších podskupin se také poměrně snižuje, u žen se nepodařilo najít prakticky žádné vhodné členění, které by identifikovalo skupiny se společnými znaky. U mužů byla shoda i v podskupinách výraznější (ale také jen u některých skupin). Vyšší shoda byla pozorována obecně u studentů než u pracujících (výrazněji platí u mužů). Segmenty členěné dle pohlaví a sociálního statutu vykazovaly vyšší míru shody než segmenty členěné dle pohlaví a četnosti jízd. Nicméně všechny tyto shody nebyly tak zásadní jako shody v rámci vyšších skupin. Výsledný stav je vždy kompromisem mezi náročností operací (zvolenou mírou detailu) a vypovídací schopností. I při teoretické volbě takto podrobného podsystemu by bylo možné namítnout, že každý jedinec může mít důležitost faktorů nastavenou individuálně, a kalkulování s těmito „obecnými“ vahami je zkreslením. Realizovat s každým respondentem II. i III. fázi výzkumu současně, tak aby byly zajištěna správná hodnota vah pro každého respondenta, by vedlo ke snížení ochoty respondentů účastnit se výzkumu a k celkově horší zobecnitelnosti dat i z III. fáze, která je klíčová.

Některé pozorované výraznější odlišnosti napříč podskupinami jsou zde popsány. Z výše popsaných důvodů jsou ale do III. fáze výzkumu využity dva systémy vah, a to pro muže a pro ženy. U pracujících mužů hraje při utváření zákaznické zkušenosti mnohem menší roli oproti skupinám faktor obsazenost vozidla. Pracující muži tento faktor hodnotí váhou 6,7 %, zatímco u studujících mužů je ohodnocen váhou 12,3 %, u pracujících žen 10,9 % a zcela nejdůležitější roli hraje tento faktor pro studující ženy, kde je uváděn jako vůbec nejdůležitější s hodnotou 13,3 %. Je patrné, že vyšší zájem u žen posunul tento faktor u souhrnného žebříčku na první místo. Drobným zkreslením výsledného „ženského“ žebříčku může být mírně vyšší zastoupení studentek oproti pracujícím ženám, nicméně jak bylo uváděno, více žen bylo do hodnocení zapojeno z důvodu vyšší pozorované různorodosti odpovědí – záměrem bylo postihnout co nejvíce respondentek pro možné lepší hledání shody v rámci segmentů (na základě více dat). Další odlišnosti nastávají u faktoru „styl jízdy řidiče“, který je vnímám zejména studujícími ženami (důležitost 11,1 %, čtvrtý nejdůležitější faktor), zatímco u pracujících žen je mu přisuzována váha 8,9 % (až osmý důležitý faktor), pro pracující muže je důležitý nejméně ze všech faktorů

(váha 6,4 %) a obdobně u studujících mužů, pro které je prakticky irelevantní (váha 3,4 %, nejméně důležitý faktor).

Při pohledu na data dle pohlaví a četnosti jízd zaujme faktor s vůbec nejvyšší důležitostí napříč všemi segmenty, a to faktor přepravní rychlost hodnocený nejvíce u mužů, kteří využívají MVD pravidelně (důležitost 16,5 %), u méně pravidelných cestujících z řad mužů je důležitost faktoru udávána mezi 10 a 11 %. Poměrně nezvyklou informací je dále pozorovaná vysoká důležitost faktorů teplota ve vozidle a vůně/pach ostatních cestujících u mužů, kteří MVD využívají pro 3 až 9 jízd týdně. Faktor vůně/pachu dalších cestujících je velmi důležitý také pro příležitostné uživatele MVD z řad mužů (hodnocen je jako druhý nejdůležitější po faktoru dodržování jízdního řádu). Lze interpretovat tak, že méně pravidelní cestující jsou citlivější na teplotní pohodu i vůně/pachy ve vozidle, a to ve srovnání s možností jízdy vlastním vozem (či jinou přepravní alternativou). S klesající frekvencí jízd také stoupá důležitost faktoru obsazenost vozidla (analogicky je patrné, že pravidelní cestující jsou vůči zaplněným vozidlům už odolní a nevadí jim tolik, jako příležitostným cestujících, kteří jsou zvyklí na komfort osobních automobilů). U žen nebyly pozorovány tak markantní rozdíly (což obecně souvisí se zmíněnou nižší mírou shody ženských odpovědí), asi největší odlišnosti jsou patrné u faktoru snadný přestup mezi spoji, který je pro pravidelné cestující poměrně důležitý (váha 9,3 %). zatímco s klesající frekvencí jízd důležitost tohoto faktoru také klesá (až k 4,8 %).

Zjištěnou důležitost faktorů pro mladé plzeňské cestující lze **porovnat** s nejdůležitějšími atributy uváděnými celým spektrem plzeňských cestujících při **výzkumu spokojenosti cestujících realizovaném v listopadu 2018** (Interní dokumenty PMDP, 2018c). Respondenti uváděli vždy tři faktory, které jsou pro ně nejdůležitější, proto výsledný součet relativního podílu přesahuje 100 %. Zde jsou jako nejdůležitější faktory uváděny dostatečné frekvence spojů, rychlost dopravy, a dostatek prostoru ve vozidle (každý z těchto faktorů vnímá jako důležitý 45–47 % respondentů). S odstupem následují faktory jako dodržování jízdního řádu (35 %) a dobrá kvalita ovzduší (ve vozidle) (26 %). S ohledem na účely této práce je zajímavý poznatek výzkumníků, že „*rychlost dopravy akcentují častěji mladí do 29 let a studenti*“ (Interní dokumenty PMDP, 2018c, s. 15).

Je patrné, že mladí lidé oproti celému spektru cestujících nepovažují za tak důležitou frekvenci spojů (uváděná na 1. místě, v tomto výzkumu uváděna na 3. resp. 5. místě). Naopak shoda panuje na **vysoké důležitosti faktoru rychlost dopravy** (přepravní

rychlost), což kromě tohoto výzkumu naznačuje i citovaný poznatek výzkumné agentury. Faktor **obsazenosti vozidla** (dostatku prostoru ve vozidle) důležitý pro všechny plzeňské cestující (2. resp. 3. místo) je u mladých cestujících velmi důležitý pro ženy (1. místo, u mužů 6. místo). Oproti všem cestujícím více mladé generaci záleží na **dodržování jízdního řádu**. Faktor kvality ovzduší (resp. vůně/zápachu cestujících) uváděný všemi cestujícími na 4. resp. 5. místě je shodně jako 4. nejdůležitější vnímán mladými muži, pro ženy tento faktor není tak důležitý (7. místo).

Shrnutí

Zákaznická zkušenost z jízdy městskou veřejnou dopravou je utvářena řadou faktorů, jejich důležitost je prakticky pro každého jedince individuální. Faktory identifikované v I. části výzkumu jsou poměrně podobné s nejčastějšími faktory využívanými při hodnocení spokojenosti cestujících, oproti akademickým výzkumům tento výzkum identifikuje jako problematické faktory obsazenost vozidla, vůně/zápach cestujících a teplota ve vozidle. Některé faktory může dopravce ovlivnit, jiné prakticky ne.

Kvantitativním výzkumem na výběrovém souboru 45 osob (s přihlédnutím k minimálním stanoveným kvótám pro předem definované segmenty) byly identifikovány váhy odrážející důležitost předvybraných faktorů. Systémy vah jsou pro lepší vypovídací schopnost a zobrazení reality rozděleny dle důležitosti pro muže a dle důležitosti pro ženy. Zatímco mladí muži se při hodnocení důležitosti faktorů poměrně shodovali, u žen byla míra shody značně nižší (což vedlo už v průběhu sběru dat k navýšení počtu nasbíraných odpovědí), což ústí v horší generalizaci. Podrobnější analýzou byly pozorovány i další odlišnosti ve vnímání faktorů dle sociálního statutu či dle četnosti jízd, vzhledem k nižší shodě v rámci těchto podskupin, je možnost širšího zobecnění limitovaná. Proto byl jako vhodný kompromis zvolen systém vah pro každé pohlaví bez podrobnějšího rozlišování dle sociálního statutu či četnosti jízd. Některé pozorované významnější odlišnosti jsou v textu pouze popsány. Každý respondent může mít důležitost faktorů nastaven individuálně a není reálné všechny odlišnosti a nuance obsáhnout a zahrnout do výzkumu. Tato kapitola odpověděla na výzkumnou otázku 1a.

Získané výsledky jsou dále porovnány s realizovaným šetřením spokojenosti cestujících v plzeňské MVD, ukazuje se, že vnímání mladé generace je oproti celku mírně odlišné, důraz je kladen především na přepravní rychlost a dodržování jízdního řádu, naopak shoda panuje ve vnímání důležitosti faktoru obsazenosti vozidla.

8 Hodnocení jednotlivých provozů MVD

Třetí, závěrečnou a stěžejní fází výzkumu je hodnocení a vzájemné porovnání provozů MVD v Ostravě, Plzni a Praze. Výzkum vychází z předchozích částí praktického zjišťování i z teoretické rešerše. Klíčové informace o výzkumu opět shrnuje tabulka.

Tabulka 11: Charakteristiky třetí fáze výzkumu

Cíl fáze výzkumu:	hodnocení systémů MVD v Ostravě, Plzni a Praze
Cílová skupina:	cestující MVD v Ostravě, Plzni a Praze ve věku do 26 let
Výběrová metoda:	dostupný výběr/stratifikovaný výběr (naplnění minimálních kvót)
Způsob sběru dat:	online dotazování (CAWI) – dotazníky v Google Formulářích
Velikost vzorku:	n= 268 osob (Ostrava), 293 osob (Plzeň), 316 osob (Praha)
Čas vyplnění:	přibližně 7–10 minut
Termín sběru dat:	22.3. – 19. 4. 2019

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Konstrukce dotazníku bude podrobněji přiblížena v následující podkapitole. Jak už bylo uvedeno vzhledem k zaměření výhradně na mladou generaci cestujících lze za reprezentativní formu dotazování považovat i jinak spíše nerepresentativní on-line dotazování. Pro každé město byla vytvořena vlastní verze dotazníku, respektující místní specifika. Nicméně přibližně polovina dotazníku byla pro všechna města shodná.

Výběrová metoda je na pomezí dostupného výběru a stratifikovaného výběru. Nejprve byla stanovena minimální potřebná velikost vzorku. Pro stanovení minimální velikosti vzorku jsou doporučeny různé postupy, využit byl vzorec udávaný Dell’Olio, Ibeas, Oña, & Oña (2018) a dále online kalkulačtor Raosoft.com (2019). Vstupní data pro výpočet jsou následující:

- základní soubor: 20 000 osob,
- pravděpodobnost: 90 %,
- odchylka: 5 %,
- rozložení odpovědí: 50 na 50.

Tyto hodnoty jsou obvykle používané a pravděpodobnost 90 % odráží reálné možnosti nasbírání odpovědí. Pro určení základního souboru ve výši 20 000 osob bylo využito

předpokládaného průměrného denního počtu osob cestujících na studentské předplatné MVD v Plzni (v roce 2018 průměrně denně 15 856 osob). Tato hodnota byla odhadem navýšena o počet uživatelů ve věku 15 až 26 let využívajících jednorázové jízdné či pracujících a tj. nerozlišitelných (tyto osoby nemají nárok na studentskou slevu). Odhad lze vnímat pravděpodobně jako mírně nadhodnocený, což není na závadu. Vzhledem k tomu, že DP Ostrava přepraví ročně méně cestujících než PMDP, lze předpokládat podobné složení cestujících, a tudíž je velikost vzorku vhodná i pro Ostravu. Pražský dopravní podnik přepraví přibližně 12x více cestujících než plzeňský, proto lze jako vstupní hodnotu základního souboru zjednodušeně (při úvaze stejného složení cestujících ve všech městech) předpokládat 240 000 osob. Jak bude ale z výpočtu patrné, i toto 12násobné navýšení má na výslednou velikost vzorku už minimální vliv.

Kalkulátor Raosoft.com (2019) na základě výše uvedených vstupních dat udává minimální velikost vzorku 267 osob pro Plzeň (a tj. i Ostravu) a 271 osob pro Prahu. Obdobně při odlišném výpočtu dle Dell'Olio, Ibeas, Oña, & Oña (2018) pro Plzeň

$$(a Ostravu) n \geq \frac{0,5*(1-0,5)}{\left(\frac{0,05}{1,64}\right)^2 + \frac{0,5*(1-0,5)}{20000}} = 265 \text{ osob, resp. pro Prahu } n \geq \frac{0,5*(1-0,5)}{\left(\frac{0,05}{1,64}\right)^2 + \frac{0,5*(1-0,5)}{240000}} = 269$$

osob. Kde 0,5 zachycuje rozložení odpovědí 50 %, a 1,64 jako 95% kvantil normovaného normálního rozdělení reprezentuje oboustranný interval spolehlivosti pro 90 %.

Je patrné, že oba výpočty uvádějí podobné hodnoty, při 90% spolehlivosti a 5% odchylce je tedy **minimální velikost vzorku rovna 267 osobám pro Plzeň a Ostravu resp. 271 pro Prahu.** Vzhledem k uvedeným odlišnostem v důležitosti faktorů mezi muži a ženami, a i v zájmu reprezentativnosti výběrového souboru je za ideální rozložení považováno 50 % mužů a 50 % žen, tj. alespoň 133 mužů a 133 žen u plzeňské a ostravské mutace resp. 135 a 135 v případě pražské verze.

Pro naplnění těchto kvót bylo spoléháno na dobrovolné vyplnění dotazníku (tj. dostupný výběr), nicméně při jeho sdílení byla snaha umístit jej do takových skupin, a upravovat doprovodnou výzvu tak, aby byly kvóty naplněny rovnoměrně a reprezentativně.

8.1 Konstrukce dotazníku

Plzeňská verze dotazníku (nejrozsáhlejší) je umístěna v příloze B této práce a také online na adrese <http://bit.ly/VyzkumPMDP>, pražská a ostravská mutace dotazníku není

z úsporných důvodu přiložena – obě verze jsou k dispozici online na adresách <http://bit.ly/VyzkumDPP> resp. <http://bit.ly/VyzkumDPO>.

Dotazník po úvodním seznámení respondenta s účelem výzkumu a dalšími informacemi nejprve zjišťuje četnost využívání systému MVD dle počtu jízd v průměru týdně (členění odpovědí shodné s předešlým výzkumem (Kresa, 2017)). Následuje hodnocení deseti faktorů zákaznické zkušenosti z jízd MVD (faktory ustanovené v II. fázi výzkumu) na pětistupňové Likertově škále (velmi dobré až velmi špatné). Další otázka je otevřená a umožňuje vysvětlit hodnocení, vyjádřit námět, pochvalu či kritiku k využívaným službám. Autor této práce si je vědom, že hodnocení faktorů za MVD jako celek je také poněkud zjednodušující, protože vnímání systému velmi záleží na respondentem nejčastěji používaných linkách. Zatímco například tramvajové spoje (či linky metra) jsou zpravidla spolehlivé a poměrně rychlé, autobusy či trolejbusy mohou být mnohem více nespolehlivé a pomalejší. Stejně tak jezdí kolejová doprava obvykle v kratších a atraktivnějších intervalech než autobusy. Podrobnější členění faktorů by však s ohledem na cíle výzkumu situaci spíše zkomplikovalo. Pro účely výzkumu se tedy předpokládá hodnocení provozu MVD jako celku dle zkušeností respondenta.

Následující otázka slouží pro výpočet ukazatele Net Promoter Score (Reichheld, 2003). Otázka č. 5 se snaží částečně mapovat emociální aspekt zákaznické zkušenosti, a to dle stupnice navržené Chatzopoulos & Weber (2018). Otázka č. 6 zkoumá míru využívání kontaktních míst konkrétního dopravního podniku (v této otázce jsou největší odlišnosti mezi jednotlivými DP). Výčet se snaží zaměřit na důležitá kontaktní místa (která daný DP ovládá, nebo která s ním souvisí) a nemusí být komplexní (řada kontaktních míst byla uvedena při představení podniku v kapitole č. 5). U každého města je prostor věnován také pro univerzální vyhledávací aplikaci IDOS a vyhledávání spojení MVD pomocí Google Map. Vzhledem k tomu, že univerzálních mobilních vyhledávacích aplikací existuje více (např. JRm, Jízdní řády od Seznam, MHD v mobilu, vyhledávání přes Mapy.cz), ale nejsou tak široce rozšířené, je v dotazníku dále uvedena možnost alternativní mobilní aplikace pro vyhledání spojení. Technologie Google Formulářů bohužel neumožňuje vhodně k této otázce doplnit textové pole pro upřesnění používané aplikace respondentem.

Otázka č. 7 poskytuje prakticky totožnou sestavu kontaktních míst, ale zkoumána je spokojenost s každým konkrétním místem, se který respondent interaguje. Využito je

pětistupňové Likertovy škály. Následuje opět otevřená otázka pro vyjádření námětů, pochval či kritiky pojící se s kontaktními místy. Otázka č. 9 se mezi jednotlivými DP opět značně liší, zkoumán je nejčastější způsob platby za jízdné (cílem otázky je především vyfiltrovat dlouhodobé předplatitele do větvení dotazníku). U dlouhodobých předplatitelů je dále zkoumán způsob nabíjení předplatného dle možností daného dopravního podniku, a pouze v případě plzeňské mutace jsou dále sledovány důvody pro nevyužívání e-shopu Plzeňské karty nebo v případě využívání e-shopu názory na tuto stránku a případné náměty na zlepšení. Po tomto větvení už je respondent dotázán jen na demografické údaje (pohlaví, věk, sociální statut). V pražské a ostravské mutaci respondent na demografické údaje pokračuje hned po výběru možnosti jízdného či po zvolení způsobu nabíjení dlouhodobého jízdného.

Větší prostor, jenž je věnován e-shopu Plzeňské karty, vyplývá z diskuze se zástupci PMDP. V současnosti je e-shop (i přes dřívější snahu o propagaci) využíván jen velmi málo (přibližně 5-10 % držitelů předplatného). Většina uživatelů si předplatné nabíjí na zákaznických centrech což v klasických náporových obdobích vede k tvorbě nepříjemných front (další část uživatelů si nabíjí samoobslužně na bankomatech anebo na partnerských místech). Cílem je tedy zjistit, jak je e-shop Plzeňské karty využíván mladou generací, která by teoreticky k technologiím měla mít nejbližší, a případně jaké jsou překážky při nevyužívání. PMDP si problému s e-shopem jsou vědomy, v současnosti probíhá vývoj nové verze e-shopu, která by měla být spuštěna v září 2019. Nová verze by měla být mnohem jednodušší, přizpůsobená i pro prohlížení mobilními telefony. Náhled původní verze e-shopu Plzeňské karty z roku 2010 (resp. v dubnu 2019 ještě aktuální) je k dispozici v příloze C. Je patrné, že web není přizpůsoben pro mobilní telefony, a i v kontextu jednoduchosti a použitelnosti má do ideálu velmi daleko. Dle názoru autora této práce je uživatel při první návštěvě „zavalen hromadou“ informací malým písmem, na webu se střídá řada upozornění tučným fontem či červeným písmem a uživateli se poměrně snadno celý proces může zdát složitějším, než ve skutečnosti je.

Dotazník byl konzultován s PMDP i se zástupci Katedry marketingu a obchodu na Fakultě ekonomické ZČU, na základě konzultací došlo jen k minimálním úpravám spíše formálního charakteru.

Finální sestavená verze dotazníku byla dále testována na 15 respondentech z řad blízkých osob ve věku do 26 let. Cílem pilotáže bylo zjištění délky vyplňování dotazníku,

srozumitelnosti otázek, jednoznačnosti formulací i ověření, zdali je délka dotazníku „psychologicky únosná“. Pilotáž byla realizována u plzeňské mutace dotazníku, ze které následně vycházejí i verze pro Prahu a Ostravu. Dotazníky byly vytvořeny na platformě Google Formuláře, pro snadnější sdílení byly vytvořeny zkrácené odkazy pomocí webové stránky bit.ly.

Výzkum byl zahájen 22. března 2019 zveřejněním plzeňské mutace, následovala ostravská a pražská mutace. PMDP dotazníky sdílely na svém facebookovém profilu, DPO na svých webových stránkách, s DPP se vhodnou formou spolupráce i přes vypětí všech sil nepodařilo nalézt. Kromě oficiálních komunikačních kanálů byla výzva k vyplnění dotazníku sdílena taktéž pomocí přátel autora a dále také s využitím řady facebookových skupin a několika facebookových stránek. Pro sdílení dotazníku byly využity zájmové facebookové stránky jako Plzeňské trolejbusy, Pražské tramvaje či Deník pražské tramvajačky. Na těchto stránkách lze předpokládat výskyt dopravních fanoušků, jež mohou MVD hodnotit pozitivněji než většina cestující veřejnosti. Klíčovou roli ve sdílení proto hrály facebookové skupiny. Při vkládání odkazu do těchto skupin byl kladen důraz na mladou generaci, výzva s vyplněním dotazníku se objevila jak v městských skupinách (Plzeňáci, Naše Plzeň, Ostrava (2 skupiny), Prague-Praha Events) tak ve studentských skupinách (VŠE – Fakulta Podnikohospodářská, VŠB-Ekonomická fakulta, Dotazníky, ZPČ EKO 2018 a řada dalších). Pro získání vyváženého pohledu byl dotazník sdílen také do facebookové skupiny Revizoři AKTUÁLNĚ Praha (ve které si cestující pražské MVD aktuálně sdílí informace o pozicích revizorů pro jízdu „načerno“) a také do příslušných diskuzních skupin na internetovém serveru K-Report, jež je zaměřen na zájemce o dopravu a slouží k setkávání lidí z oboru.

Pro účely výzkumu k diplomové práci byl sběr odpovědí uzavřen 19. dubna 2019. Data z Google Formulářů byla upravena, pro další analýzy, zakódována, u otevřených otázek proběhla jejich kategorizace. Část odpovědí musela být vyřazena z důvodu překročení věkové hranice 26 let (i přes výzvu o zaměření výzkumu na mladé cestující odpovídali i starší lidé, nejstarší respondent uvedl věk 70 let) či hodnocení systému MV i přesto, že respondent systém nevyužívá. Další menší část odpovědí (náhodně vybraných u převažujícího pohlaví) byla vyřazena pro zachování stejného poměru mezi pohlavím respondentů u všech třech městech pro umožnění vzájemné srovnatelnosti dat. Rozdíly ve vnímání důležitosti faktorů byly identifikovány především mezi pohlavími, proto i zde

je jako předpoklad vzájemné porovnatelnosti dat uvažován stejný poměr mezi muži a ženami. Z ostravské verze bylo celkově vyřazeno 12 odpovědí, z plzeňské 15 a z pražské 35.

8.2 Vyhodnocení

Data pro všechna tři města budou vyhodnocována společně, pro možnost průběžného srovnání. Vyhodnocení je rozděleno do tematických celků.

8.2.1 Základní charakteristiky výběrového souboru

Výzkumu se celkově zúčastnilo 939 respondentů, pro další analýzy je využito 877 odpovědí. V ostravské mutaci dotazníku je analyzováno 268 odpovědí, v plzeňské 293 a v pražské 316. Pořadí měst dle počtu respondentů odpovídá pořadí dle počtu přepravených cestujících. **Stanovené minimální kvóty byly naplněny**, jak zachycuje i následující tabulka.

Tabulka 12: Členění respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Ostrava		Plzeň		Praha	
	Osob absolutně	Relativní podíl	Osob absolutně	Relativní podíl	Osob absolutně	Relativní podíl
muž	133	49,6 %	146	49,8 %	158	50 %
žena	135	50,4 %	147	50,2 %	158	50 %
Celkem respondentů	268		293		316	
<i>Minimální kvóta – muži</i>	133		133		135	
<i>Minimální kvóta – ženy</i>	133		133		135	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka 13: Členění respondentů dle sociálního statutu

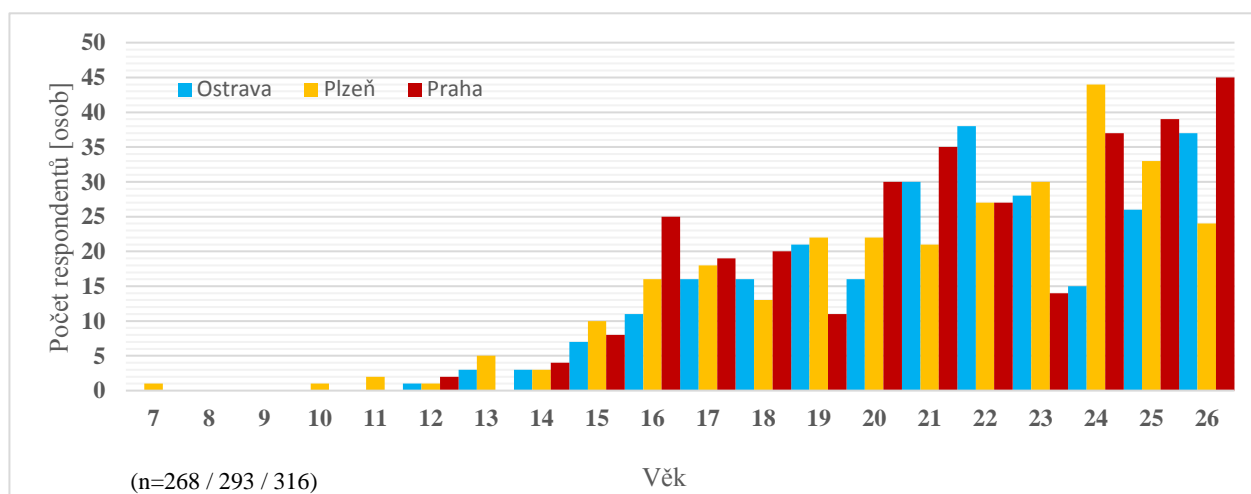
Statut (n=268 / 293 / 316)	Ostrava	Plzeň	Praha
mateřská dovolená	2,2 %	2,0 %	0,0 %
nezaměstnaný	0,4 %	0,7 %	1,6 %
OSVČ	0,4 %	0,3 %	0,6 %
pracující na částečný pracovní poměr	0,0 %	0,3 %	0,3 %
pracující na hlavní pracovní poměr	22,8 %	20,8 %	23,7 %
studující	38,8 %	43,3 %	35,1 %
studující a částečně pracující	34,3 %	31,1 %	37,0 %
studující a pracující na hlavní pracovní poměr	0,7 %	1,0 %	1,3 %
studující a mateřská dovolená	0,4 %	0,3 %	0,0 %
studující a OSVČ	0,0 %	0,0 %	0,3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Je patrné, že ve skupině respondentů do 26 let převažují studenti (u každého města tvoří studenti v souhrnu 73–76 % dotázaných), větší podíl studujících a současně i pracujících je v Praze, naopak v Plzni odpovídalo nejvíce studentů bez vedlejších pracovních aktivit. I přes drobné rozdíly lze vzorek považovat za reprezentativní a vzájemně srovnatelný.

Při pohledu na výběrové vzorek z hlediska věku je patrné, že zaměření na věkovou skupinu 15 až 26 let bylo ve všech městech úspěšné a osoby tvoří většinu respondentů. Relativně více jsou zastoupeni respondenti ve věku 24 až 26 let. Z výzkumu nebyly (po uvážení autora) vyřazovány odpovědi mladších respondentů, nejmladším respondentem byl Plzeňan ve věku 7 let

Obrázek 15: Zastoupení respondentů dle věku



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Posledním pohledem pro zjištění reprezentativnosti vzorku je členění respondentů dle průměrné týdenní četnosti jízd. Je patrné, že pravidelní cestující tvoří v každém provozu přibližně 2/3 výběrového souboru. I přes jisté odlišnosti (zejména mezi Prahou a Plzní) lze konstatovat, že v souboru jsou zastoupeny všechny skupiny cestujících v podobném poměru, a i z tohoto hlediska je tak výběrový soubor reprezentativní.

Tabulka 14: Členění respondentů dle týdenní frekvence jízd

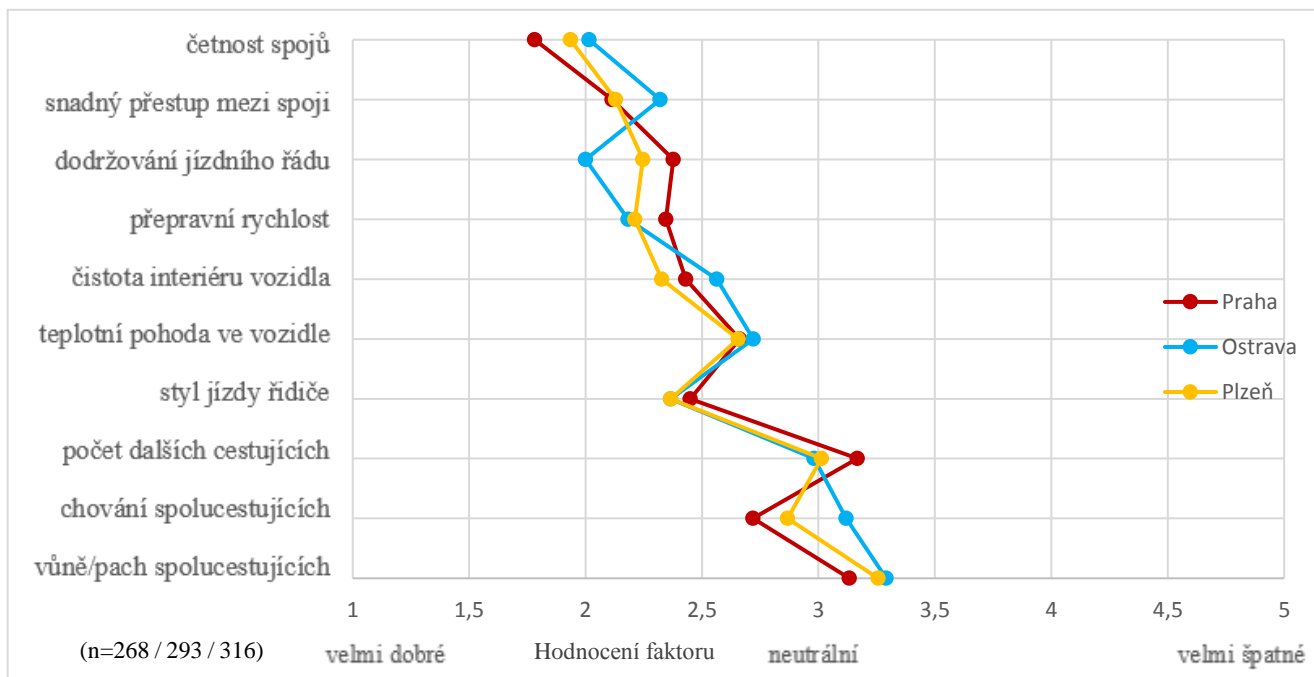
Četnost jízd (n=268 / 293 / 316)	Ostrava	Plzeň	Praha
méně než tři jízdy týdně	13 %	20 %	13 %
tři až devět jízd týdně	25 %	21 %	20 %
deset a více jízd týdně	62 %	59 %	67 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

8.2.2 Zkušenosti se systémy MVD

Zkušenost s využíváním přepravních služeb jednotlivých dopravců byla hodnocena na základě deseti dříve identifikovaných faktorů. Pro znázornění souhrnného hodnocení je využito obdoby sémantického diferenciálu (obrázek č. 16). Je patrné, že vzhledem k tomu, že pro hodnocení bylo využito Likertových škál, je nutné se věnovat povaze dat. Mezi výzkumníky obecně nepanuje shoda, zdali na data z Likertových škál nahlížet jako na ordinální, či jako na intervalová poměrová data (od čehož se odvíjí možné využití statistických metod). Vzhledem k tomu, že škály jsou zde využívány především pro komparaci faktorů a porovnání systému mezi sebou (tj. agregované hodnocení), je na data pohlíženo jako na poměrová, což umožňuje využití parametrických testů (Kubiátko, 2016; Sullivan, & Artino, 2013). Je také možné i využití analýzy rozptylu ANOVA (Karen, 2018; Mean, 2009). Právě analýza rozptylu (jednofaktorová) je vhodná pro porovnání třech výběrů (zde provozů). Jak nicméně Karen (2018) upozorňuje, na výsledky ANOVY je nutné nahlížet opatrně a v případě blízkosti p-hodnoty k hladině významnosti není vhodné vyvozovat razantnější závěry. Pro ověření výsledků ANOVY prováděl autor i vzájemná porovnání pomocí trojice párových t-testů, a konstatuje, že obě metody vyvozují stejné závěry.

Obrázek 16: Hodnocení aspektů ZZ u jednotlivých provozovatelů



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pro přesnější přehled o odlišnostech bylo provedeno testování pomocí ANOVY pro jednotlivé faktory. Testování zároveň poslouží pro zodpovězení specifických výzkumných otázek 1b a 2.

Jako nulová hypotéza byla uvažována shoda středních hodnot pro všechna tři města, tj.

$H_0: \mu_{Ostrava} = \mu_{Plzeň} = \mu_{Praha}$ (mezi městy v hodnocení konkrétního faktoru není rozdíl)

a alternativní hypotézou H_1 : *neplatí H_0 (mezi městy v hodnocení konkrétního faktoru existuje rozdíl)*. Hladina významnosti byla uvažována 5 %. V případě, že p-hodnota je vyšší než hladina významnosti, je hypotéza o shodě zamítnuta (tj. mezi městy lze vnímat rozdíl). U faktorů s rozdílným hodnocením je zeleným písmem zvýrazněn nejlépe hodnocený dopravní podnik a červeným naopak nejhůře hodnocený.

Tabulka 15: Rozdílnosti v hodnocení faktorů

Faktor (n=268 / 293 / 316)	Střední hodnota hodnocení			p-hodnota	Závěr
	Ostrava	Plzeň	Praha		
četnost spojů	2,0149	1,9352	1,7816	0,00348	je rozdíl
snadný přestup mezi spoji	2,3209	2,1297	2,1139	0,01577	je rozdíl
dodržování jízdního řádu	2,0000	2,2457	2,3766	0,00003	je rozdíl
přepravní rychlost	2,1828	2,2116	2,3449	0,08894	není rozdíl (slabší)
čistota interiéru vozidla	2,5634	2,3276	2,4304	0,02556	je rozdíl
teplotní pohoda ve vozidle	2,7201	2,6553	2,6614	0,75173	není rozdíl
styl jízdy řidiče	2,3657	2,3652	2,4494	0,52390	není rozdíl
počet dalších cestujících	2,9813	3,0137	3,1677	0,08470	není rozdíl (slabší)
chování spolucestujících	3,1194	2,8669	2,7184	0,00003	je rozdíl
vůně/pach spolucestujících	3,2910	3,2560	3,1329	0,15589	není rozdíl

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

U faktorů přepravní rychlost a počet dalších cestujících je p-hodnota vzhledem k hladině významnosti mírně vyšší, závěr, že mezi faktory není rozdíl je tak poněkud „slabší“ a méně zobecnitelný. Při pomocné analýze pomocí párových t-testů bylo u faktoru přepravní rychlost patrné, že mezi Plzní a Ostravu panuje vysoká shoda (p-hodnota

0,71715), zatímco při srovnání Prahy a Ostravy je hodnota shody výrazně nižší (p-hodnota 0,08468) a při srovnání Plzně a Prahy už p-hodnota 0,04891 signalizuje drobné rozdíly (hodnota se velmi blíží hladině významnosti 0,05). Obecně tak lze u přepravní rychlosti tvrdit, že zde rozdíly nejsou, ale tvrzení je mnohem „slabší“ oproti ostatním faktorům. Stejně tak u hodnocení počtu dalších cestujících, i zde je největší rozdíl mezi pražským DP a ostatními. Je patrné, že problematické faktory jako počet dalších cestujících či vůně/pach cestujících jsou shodně negativně vnímané ve všech městech.

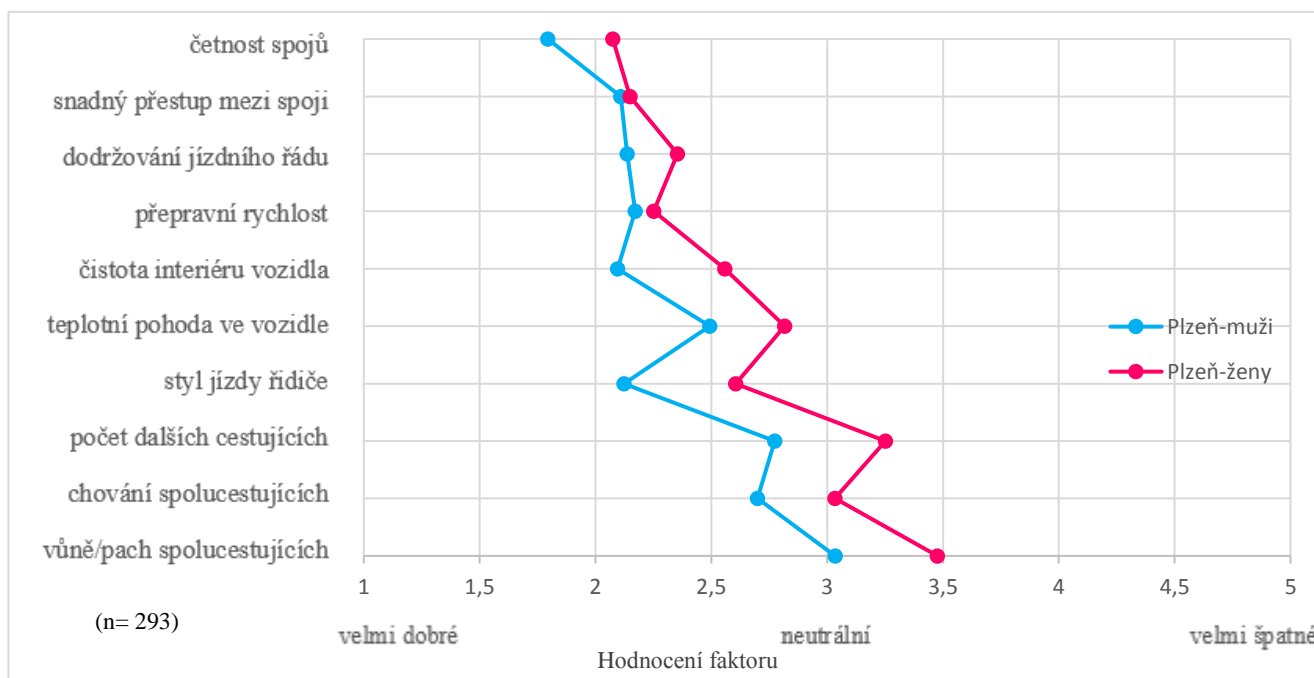
Srovnáním jednotlivých DP je patrné, že nejlépe je hodnocen pražský dopravní podnik (3x nejlepší umístění – faktory četnost spojů, snadný přestup mezi spoji a dále chování cestujících). PMDP vynikají ve faktoru čistota interiéru vozidla. Ostravskému DP se nejlépe daří dodržovat jízdní řád, nejhůře je na tom Praha (lze předpokládat, že především autobusové linky). Nejvíce problematických aspektů má ostravský dopravní podnik (nicméně faktory četnost spojů, snadný přestup i čistota vozidel se stále pohybují v pozitivní části stupnice, a tak ačkoliv je faktor vnímán hůře než u ostatních DP, stále je hodnocen pozitivně). Jako problémový se jeví především aspekt chování cestujících (vnímán negativně). Tento závěr se jeví poněkud překvapivý vzhledem k působení asistentů přepravy ve vozidlech (už dva roky). Lze se domnívat, že situace zde je stále špatná a asistentů přepravy by bylo potřeba více, protože ostravskou MVD jezdí řada problémových cestujících. Celkově je však patrné, že kromě posledních třech faktorů **jsou všechny ostatní střední hodnoty menší než 3 což signalizuje pohyb v pozitivní části stupnice** (vnímání velmi dobře – neutrálně). Obsazenost vozidel je hodnocena nejhůře v Praze, ačkoliv mezi DP prakticky nejsou významnější rozdíly. Hodnocení je však na hranici pozitivní a negativní stupnice, což signalizuje ne zcela ideální situaci. Ve všech městech je zcela **negativně hodnocen jen jediný faktor a to vůně/pach spolucestujících**, což je faktor, **jež provozovatelé mohou ovlivnit jen velmi omezeně**. Pražský i ostravský dopravní podnik sice v prostředcích MVD testoval/zaváděl prostředky pro provonění vozu (Paclíková, 2011; Sůra, 2018), nicméně jak je patrné, jejich efekt je však pravděpodobně velmi omezený.

V případě Plzně jsou nejhůře vnímány faktory počet spolucestujících/obsazenost vozidla a dále vůně/zápach ostatních cestujících. Ke stejným závěrům došel i Výzkum spokojenosti cestujících realizovaný pro PMDP v roce 2018 (Interní dokumenty PMDP, 2018c). Jako největší problémy plzeňské MVD byly u tohoto výzkumu, zaměřeného na

celé spektrum cestujících MVD v Plzni, identifikovány faktory nedostatek prostoru ve vozidle (uvedlo 43 % respondentů) a špatná kvalita ovzduší ve vozidlech (42 % respondentů, respondenti mohli vybírat více možností). Autoři výzkumů dále v meziročním srovnání poukazovali na rostoucí důležitost faktoru dostatečné frekvence spojů, a faktoru dobré kvality ovzduší (v roce 2012 jej zmiňovalo 21 % cestujících, nyní dvojnásobek).

Zajímavý je pohled na hodnocení jednotlivých aspektů porovnání dopravních podniků z hlediska pohlaví. Na příkladu plzeňského hodnocení je patrné, že ženy jsou ve vnímání jednotlivých aspektů kritičtější než muži. Vzhledem k omezenému rozsahu této práce zde nejsou uváděny obdobné pohledy pro Ostravu a Prahu, nicméně situace je **velmi podobná**, a i přes stejné trendy hodnocení mezi pohlavími jsou ženy v jednotlivých aspektech kritičtější. Shody mezi respondenty je dosahováno nejvíce u aspektu četnosti spojů (v případě Ostravy) a snadného přestupu (u Plzně a Prahy). Největší rozdíl mezi pohlavími (ženy tyto aspekty vždy hodnotí výrazně hůře než muži) je v případě Ostravy u vnímání vůně/zápachu spolucestujících (muži průměrně hodnotí 2,98, ženy 3,59), v Praze pak ve vnímání obsazenosti vozidla (muži 2,82; ženy 3,52).

Obrázek 17: Rozdíly hodnocení dle pohlaví – Plzeň



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pro ověření reliability hodnocení faktorů (tj. otázky č. 2) byl pro každý segment (dle pohlaví a měst) vypočítán koeficient Crombachova alfa, jež je (např. dle Gliem & Gliem, 2003) vhodný i pro Likertovy škály. Koeficient byl vypočítán s využitím programu Statistica. Hodnoty pro všechny segmenty se pohybují nad 80 % (vyjma jedné, jež se ale také velmi blíží) což signalizuje dobrou shodu (Dennick & Tavakol, 2011). Hodnoty přibližuje tabulka.

Tabulka 16: Ukazatel Crombachova alfa pro jednotlivé segmenty

	<i>Ostrava</i>	<i>Plzeň</i>	<i>Praha</i>
Muži	82,1 %	81,6 %	82,5 %
Ženy	82,1 %	81,8 %	79,5 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dále byl na základě systému vah určených v předešlé kapitole zkonstruován kompozitní **ukazatel zákaznické zkušenosti cestujících**, který vyjadřuje celkové hodnocení respondenta dle důležitosti jednotlivých faktorů (jistým zjednodušením, které už bylo diskutováno dříve je předpokládána stejná důležitost faktorů ve všech systémech pro všechny osoby stejného pohlaví). Index byl pro každého respondenta počítán jako vážený průměr jeho hodnocení pro všech 10 faktorů. Váhy jsou, dle závěru kapitoly č. 8, odlišné pro muže a pro ženy. Tento index bude dále porovnán s Net Promoter Score. Ukazatel ZZ byl pro účely této kapitoly zprůměrován pro každý segment respondentů. Výsledné hodnoty znázorňuje tabulka č. 17 (čím nižší hodnota ukazatele je, tím lépe – 1 nejlepší, 3 neutrální, 5 nejhorší). I z těchto ukazatelů je patrné, že ženy vnímají ve všech městech faktory hůře než muži (nejvýraznější rozdíl je v Praze). Naopak hodnocení jednotlivých pohlaví je napříč městy podobné. Hodnota ukazatelů se pro většinu respondentů pohybuje v intervalu 1,5 až 3, tedy v pozitivní části stupnice.

Tabulka 17: Ukazatele zákaznické zkušenosti

<i>(n=268 / 293 / 316)</i>	<i>Ostrava</i>	<i>Plzeň</i>	<i>Praha</i>
Muži	2,3687	2,3455	2,2886
Ženy	2,7253	2,6704	2,7602

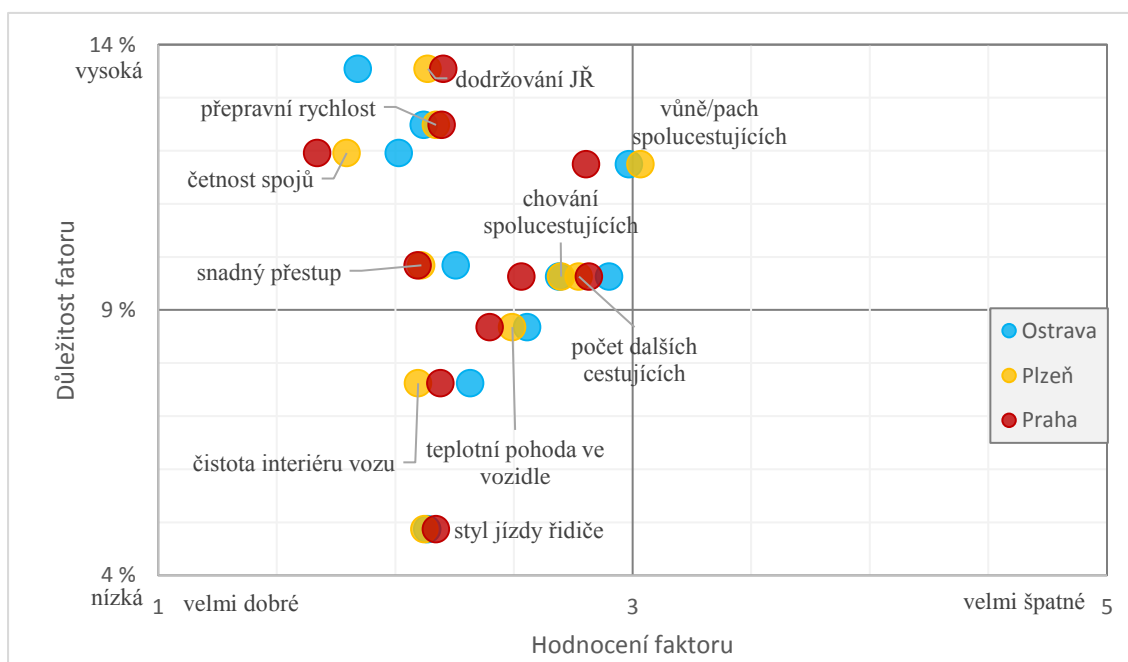
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Znázornění hodnocení a důležitosti jednotlivých faktorů dále umožňuje adaptace matice IPA (dimenze důležitost faktoru a výkon faktoru dle Martilla & Cames, 1977), která byla pro tyto účely adaptována na dimenze důležitost faktoru a hodnocení faktoru, změněna byla také orientace os. Matice jsou vytvořeny dvě, každá pro jedno pohlaví, a umožňují

mimo jiné i vzájemné srovnání měst. Omezením je zjednodušení v předpokládané stejné důležitosti faktoru pro všechny respondenty daného pohlaví ve všech městech. Pro zařazení do kvadrantů je rozhodující poloha značek (koleček), nikoliv poloha popisků.

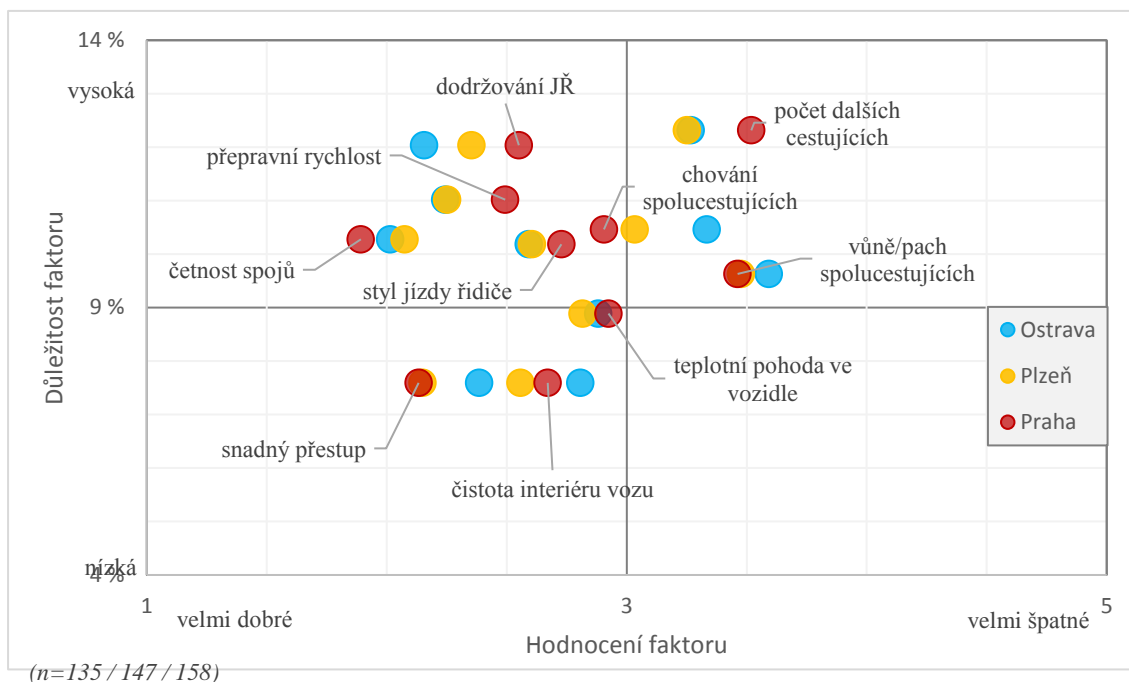
Matrice přináší řadu zajímavých zjištění. Nepotvrdila se myšlenka nastíněná v II. fázi výzkumu, že důležitost faktoru souvisí s jeho hodnocením (čím, je faktor vnímán pozitivněji, tím méně je důležitější). V některých případech lze tento trend sice částečně vnímat (pomyslná spojnice koleček stejné barvy by směřovala do pravého horního rohu), ale faktory jako četnost spojů, dodržování JŘ či přepravní rychlost tento trend narušují.

Obrázek 18: Matrice hodnocení – důležitost pro muže



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 19: Matice hodnocení – důležitost pro ženy



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Jako velmi pozitivní lze u žen i mužů vnímat velmi dobré hodnocení prakticky nejdůležitějšího faktoru dodržování JŘ (u žen druhý nejdůležitější), a dále celkovou koncentraci pěti (u žen) resp. šesti/sedmi (u mužů, rozdíly ve vnímání dle měst) faktorů v levém horním kvadrantu (tj. pozitivně hodnocené a důležité). To naznačuje, že mladí cestující obecně poskytované služby hodnotí velmi pozitivně. Tento segment autoři matice (Martilla & Cames, 1977) nazývají trefně „pokračuj v dobré práci“.

Mladí muži pozitivně hodnotí všechny faktory, kromě faktoru vůně/pach dalších cestujících, ten je v Plzni a Ostravě na rozmezí pozitivního a negativního hodnocení, což vzhledem k jeho důležitosti je poměrně významné. Zbývající tři faktory u mužů se nacházejí v levém spodním kvadrantu, nazývaným jako „nízká priorita“ (Martilla & Cames, 1977), což lze také vnímat pozitivně.

U mladých žen je situace poněkud odlišná, především proto, že je obsazen pravý horní kvadrant (důležité, ale negativně hodnocené faktory), nazývaný „zde se soustřed“ (Martilla & Cames, 1977). V tomto kvadrantu se pro ženy nachází i nejdůležitější faktor, obsazenost vozidla (počet dalších cestujících), je patrné, že nejproblematičtější je tento faktor v Praze, ale pozornost by mu měla být věnována i v ostatních městech. Především v Ostravě je problematické také chování spolucestujících, které je pro ženy také poměrně důležité, spíše negativně je tento faktor hodnocen i v Plzni. Ve všech městech je nejhůře

ze všech vnímán faktor vůně/pachu ostatních cestujících, nicméně také je patrné, že důležitost tohoto faktoru je poněkud nižší. Další faktory jsou hodnoceny pozitivně a nejví se jako problémové.

Pro upřesnění svého hodnocení či vyjádření námětů, pochvaly či kritiky dále respondentům sloužila otevřená otázka. Data z těchto otázek mohou být cenná především pro jednotlivé provozovatele systémů, zde shrnuty především faktor, které v odpovědích zaznívaly opakovaně, či některé zajímavé odpovědi.

Ostrava:

Náměty uvedlo celkem 63 respondentů, nejčastěji respondenti kritizovali výskyt problémových pasažérů (10x), a případnou apatii řidičů k těmto cestujícím (2x), dále respondenti vyjadřovali přání nasadit více revizorů či asistentů přepravy (6x). Zpravidla na konkrétních příkladech respondenti uváděli nefunkční přestupní vazby (např. vazby linek 11/7, dále 37/48/54, 35/39-49 či 4-9/51). Dále si 4x respondenti stěžovali na nefungující klimatizaci ve vozidlech. Dvakrát se v souhrnu odpovědí objevovaly stížnosti na chování řidičů, nedostatečné topení v zimních měsících na přeplněné spoje do okrajových částí města, resp. vesnic a na zápach spolucestujících. Respondenti vyjádřili celkem 7 pochval, 2 k celkovým službám DPO, dále byl 2x chválen nákup nových vozidel a dále 2x celkové inovace v ostravské MVD. Jednou byli chváleni asistenti přepravy. Dva respondenti dále vyjádřili názor, že namísto asistentů přepravy by bylo vhodnější zaměstnat více revizorů s většími pravomocemi. Respondent například uvedl: *"Asistenti přepravy jsou na nic nedávají pokuty!! Ti, co jezdí na černo se akorát vysmějou, že pojedou dalším spojem."* Další respondentka obdobně uvedla: *„Za poslední půlrok jsem nepotkala ani revizora ani asistenta přepravy. Vzhledem k počtu nepřizpůsobivých, černých a nebezpečných pasažérů, bych uvítala, aby se jich v MHD vyskytovalo víc. Nabývám pak pocitu, že si nemusím kupovat velmi drahé roční předplatné, když jistá skupina nemusí a je pouze slovně vykázána z přepravy. Žádná pokuta, jen domluva.*

Další náměty jednotlivců (uváděné unikátně) zde s ohledem na rozsah práce nebudou uváděny, budou však poskytnuty DPO.

Plzeň:

Otevřené otázky využilo celkem 67 respondentů, kteří si nejčastěji stěžovali na výskyt problémových cestujících (15x), dále se objevovala řada pochval, a to 6x pochvala nově

nakupovaných vozidel (aktuálně nakoupené vozy Solaris IV. generace), dále 4x pochvala platebních možností (nákup pomocí bezkontaktní karty), 4x byly pochváleny i celkové služby PMDP. Jedna pochvala, za všechny: „*PMDP patří k mým oblíbeným společnostem a vždy je vychvaluji. Poskytují opravdu vysokou kvalitu služeb, příkladem může být rychlá náhrada v případě nehody apod., okamžité informování cestujících*“ (muž).

Respondenti dále chválili i časté intervaly (3x) a revizory (1x). Naopak 3 respondenti si stěžovali na nevhodné chování revizorů, 2x kritizovány byly dále nové informační panely (ve kterých se až moc často objevují reklamy namísto informací o trase), kritizován byl také věčný problém MVD, a to ujíždění řidičů před nosem (2x). Respondenti si stěžovali také na topení ve vozidlech v zimě, nicméně někteří si stěžovali že se topí moc, jiní že málo. Kompletní výčet odpovědí je opět předán dopravci.

Přidáno je opět několik zajímavých odpovědí respondentů: „*Cestování MHD je výhodné do centra a jeho širšího okolí. Jestliže chce ale člověk jet na druhý konec města, vyplatí se spíš auto. O víkendech je pak cestování MHD o něco horší. Jednak jsou dlouhé intervaly, ale hlavně na některých tramvajových linkách jezdí pouze jeden vagon, což je nedostačující!*“ (muž).

„*Na lince 22 do Koterova, která odjíždí ze zastávky Dobrovského ve 14:50, jezdí snad nejmenší možný autobus, který nabírá zpoždění už jen tím, že na každé zastávce musí všichni vystoupit, aby mohli cestující ven, jelikož uličky jsou hrozně úzké. Když pomínu ořesné zvuky, které autobus vydává, jako by se měl každou chvíli rozpadnout, vadí mi, že tento stroj jezdí v nejvytěžovanějším čase!*“ (žena).

Ve srovnání s výsledky I. fáze výzkumu (kapitola 6) je patrná shoda v častém zmiňování problémových pasažérů, naopak není zmiňován aspekt přeplněnosti vozidel, to lze přičíst pravděpodobně už vyjádřením hodnocení respondenta v baterii otázek, případně je skutečnost dána také omezeným výběrovým souborem v I. části výzkumu.

Praha:

Možnost otevřené odpovědi využilo 61 cestujících v metropoli. Pražané nejčastěji kritizovali styl jízdy řidiče (7x), dále výskyt problémových cestujících (5x), kritizována byla také nadjetí spojů (zejména tramvají), a to 4x, dále pak dlouhé intervaly spojů o víkendech (3x), ujíždění vozů „před nosem“ (3x) a častá zpoždění spojů, vlivem kterých se není možné spoléhat na přestupy (3x). Dvojice respondentů se dále shodovaly na

kritice chování řidičů, neposkytování aktuálních informací o poloze vozidel (ač tato otevřená data jsou od ledna 2019 poskytována např. Google Mapám), a přeplněnosti autobusové linky 107. Od respondentů se objevilo i 10 pochval, a to jak celkového systému a poskytovaných služeb (3x), tak nízké ceny předplatného (3x). Jednotlivci dále chválili dochvilnost většiny spojů, rozvoj vozového parku DPP, systém pražského hlášení zastávek a čistotu vozidel.

Přidáno je opět několik zajímavých vyjádření respondentů:

„DPP neposkytuje na internetu aktuální informace o zpoždění spojů, pouze omezeně na pár zastávkách. Za posledních 10 let nevyvinul prakticky žádnou snahu tento stav změnit a nadále zůstává v nevýhodném smluvním vztahu s firmou Xanthus“ (muž).

Obdobně: *„stále není k dispozici online poloha vozidel – naprostá ostuda, vždyť toto funguje i v Kyjevě...“ (muž).*

„Chybějící počet tangenciálních linek. Veškeré kolejové prostředky MHD v Praze (a nejen v Praze) plní funkci diametrálních linek, což vytváří cestujícím zbytečnou cestu přes centrum, kam jsou nuceni cestovat“ (muž).

„Mám strach z pohlavních nemocí (injekční jehly zapíchnuté v sedačkách apod.) a z ostatních nemocí (např. svrab, žloutenka apod.). Bylo by dobrá držadla aspoň desinfikovat“ (žena).

„Nedodržování jízdních řádů v mezilehlých zastávkách mezi kontrolními body – možnost odjet dřív. Neobsluhování nejvýznamnějších cílů jako univerzitní areály“ (muž).

Je patrné že respondenti vnímají problémy každého systému individuálně, a každý provoz má svá **problematická specifika**, nicméně společným problémem všech tři porovnávaných systémů je **častý výskyt problémových cestujících**. Za velmi pozitivní lze vnímat nezanedbatelné množství pochval adresovaných respondenty jednotlivým dopravním podnikům

8.2.3 NPS, loajalita, emoce

Po hodnocení faktorů odpovídali respondenti na klasickou „ultimátní otázku“ Net Promoter Score. Hodnoty zachycuje následující tabulka. Případné drobné odchylky v setinách (při celkovém rozdílu) jsou způsobeny zaokrouhlováním tabulkového kalkulátoru MS Excel.

Tabulka 18: Net Promoter Score

	<i>Ostrava</i> (n=268)	<i>Plzeň</i> (n=293)	<i>Praha</i> (n=316)
Kritici	36,94 %	29,69 %	23,57 %
Neutrální	33,21 %	34,81 %	31,53 %
Propagátoři	29,85 %	35,49 %	44,90 %
NPS	-7,09 %	5,80 %	21,34 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Hodnotu NPS 21 u pražského DPP lze považovat za obstojnou až dobrou, i plzeňské skóre naznačuje spíše pozitivní trend, naopak hodnota NPS pro ostravský DP signalizuje ne zcela ideální situaci (převládají kritici poskytovaných služeb). Není bez zajímavosti, že pořadí DP dle NPS odpovídá již dříve uváděnému počtu přepravených cestujících (což je zajímavé především ve srovnání Plzně a Ostravy, kdy v Plzni využívá MVD více obyvatel než v Ostravě, ačkoliv v Ostravě žije přibližně o 120 tisíc obyvatel více). Hodnoty NPS pro srovnání se nepodařilo získat (ač je hodnota NPS zjišťována i při výzkumu 100 nejlepších ZZ v Česku, tj. např. u společnosti Regiojet, data nejsou veřejně přístupná). Jediná data pro srovnání nabízí Beer (2019) a to pro berlínský dopravní podnik BVG, který lze vnímat jako velmi pokrokový, odvážný, a poměrně oblíbený. Hodnota NPS pro celé spektrum zákazníků berlínského dopravního podniku v roce 2019 činila 10 (%), konkrétní rozložení je 41 % propagátorů a 31 % kritiků. Vzhledem k zaměření na celé spektrum berlínských zákazníků není vzájemná porovnatelnost dat úplně ideální, poměrně těžko odhadovat, zdali mladá generace hodnotí MVD pozitivněji či negativněji oproti zbytku cestujících. I tak lze ale vnímat, že plzeňský i pražský dopravní podnik jsou v tomto aspektu na velmi podobné úrovni jako berlínský DP (zejména pro pražský DP může být výsledek výzkumu velmi lichotivý).

Respondenti byli dále dotazováni na nejčastější emoce, které při cestování MVD zažívají. Z výsledků je patrné, že prakticky polovina respondentů nevnímá při cestování MVD žádné významnější pocity, za pozitivní lze dále vnímat přibližně čtvrtinu respondentů, jež pociťují spokojenost. Mírně pozitivněji je opět hodnocen DPP (nejvíce hrdých respondentů, ač rozdíly nejsou nikterak statisticky významné), naopak nejhůře ze srovnání vychází ostravský DPO. Zarážející je především 8 % respondentů, kteří uvádějí strach, konkrétně se jednalo o 6 mužů a 15 žen, všichni ve věkovém rozmezí 19–26 let,

pravidelné i nepravidelní cestující. To, že několik respondentů při cestování MVD pociťuje radost či lásku je velmi pozitivní, a bylo překonáno očekávání autora.

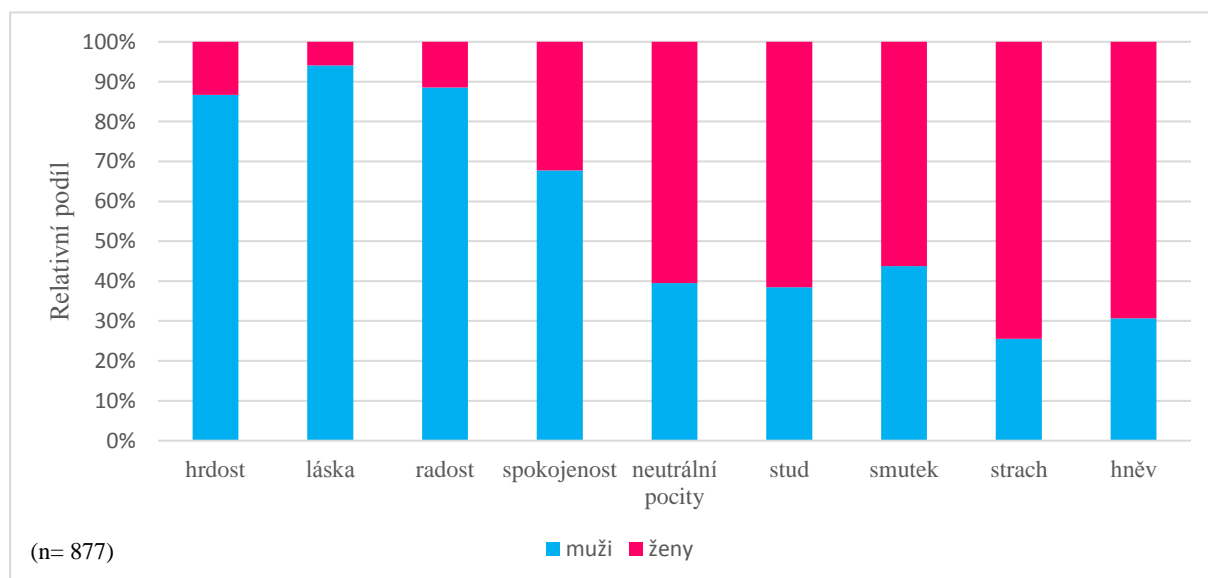
Tabulka 19: Nejčastěji zažívané emoce při cestování MVD

Emoce	Ostrava	Plzeň	Praha
	(n=268)	(n=293)	(n=316)
hrdost	2 %	3 %	5 %
láska	1 %	2 %	3 %
radost	3 %	5 %	3 %
spokojenost	22 %	27 %	26 %
neutrální pocity	50 %	50 %	47 %
stud	2 %	2 %	1 %
smutek	3 %	1 %	2 %
strach	8 %	3 %	4 %
hněv	9 %	7 %	9 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Při analýze pociťovaných emocí je patrný rozdíl mezi pohlavími, je naprosto zřejmé, že mužští respondenti častěji vyjadřovali pozitivní emoce, zatímco ženy inklinovaly při spíše k negativním emocím jako je smutek, strach či hněv. Hodnoty mohou být mírně zkresleny respondenty z řad dopravních fanoušků (kteří tedy k dopravě spíše pociťují pozitivní emoce), jimiž bývají častěji muži, nicméně jejich vliv by neměl být zásadní.

Tabulka 20: Uváděné emoce dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Poměrně zajímavé je také propojení obou předešlých otázek, tedy vliv emocí na udávané hodnocení NPS. Na data lze nahlížet, jednak dle jednotlivých odpovědí na NPS

a udávaných emocí, tak po agregaci do skupin (kritici, neutrální, propagátoři). Výjimečně jsou zde poskytnuty oba pohledy, jež jsou částečně duplicitní. Autorovi práce přijde v tomto případě vhodné uvést oba pohledy. Pro vyhodnocení této otázky byla použita agregovaná data ze všech tří měst, nejsou zde předpokládány rozdíly mezi městy (tj. vzorek činí 877 respondentů). Tučně jsou v tabulce zvýrazněny významnější hodnoty.

Tabulka 21: Uváděné emoce ve srovnání s NPS

(n=877)	Stupnice pro hodnocení NPS (Jak je pravděpodobné... že)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
hněv	0,34 %	0,34 %	0,57 %	1,03 %	1,03 %	1,82 %	0,57 %	1,14 %	1,14 %	0,23 %	0,34 %
hrdost						0,11 %	0,23 %	0,11 %	0,46 %	0,46 %	2,05 %
láska							0,11 %		0,34 %	0,34 %	1,14 %
neutrální pocity	0,23 %		0,80 %	1,60 %	1,82 %	5,93 %	5,82 %	9,46 %	10,95 %	5,59 %	6,61 %
radost				0,11 %	0,11 %	0,23 %	0,11 %	0,11 %	0,34 %	0,80 %	2,17 %
smutek		0,11 %	0,23 %	0,11 %	0,57 %	0,34 %	0,23 %	0,11 %		0,11 %	
spokojenost						0,46 %	0,23 %	2,28 %	5,13 %	6,96 %	10,03 %
strach	0,23 %		0,57 %	0,80 %	0,11 %	1,37 %	0,46 %	0,68 %	0,57 %		0,11 %
stud	0,23 %	0,11 %	0,23 %	0,11 %	0,11 %	0,34 %			0,23 %		0,11 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Ještě více vynikne vztah emocí a odpovědí na Net Promoter Score při agregaci skupin. Rozdíly jsou patrné na první pohled. Kritici zažívají nejčastěji neutrální pocity nebo hněv či strach, „neutrální“ pak nejčastěji zažívají neutrální pocity, a propagátoři jako nejčastější pocit uvádějí spokojenost.

Tabulka 22: Uváděné emoce ve srovnání s NPS (agregace do skupin)

(n=877)	Kritici	Neutrální	Propagátoři
hněv	5,70 %	2,28 %	0,57 %
hrdost	0,34 %	0,57 %	2,51 %
láska	0,11 %	0,34 %	1,48 %
neutrální pocity	16,19 %	20,41 %	12,20 %
radost	0,57 %	0,46 %	2,96 %
smutek	1,60 %	0,11 %	0,11 %
spokojenost	0,68 %	7,41 %	16,99 %
strach	3,53 %	1,25 %	0,11 %
stud	1,14 %	0,23 %	0,11 %

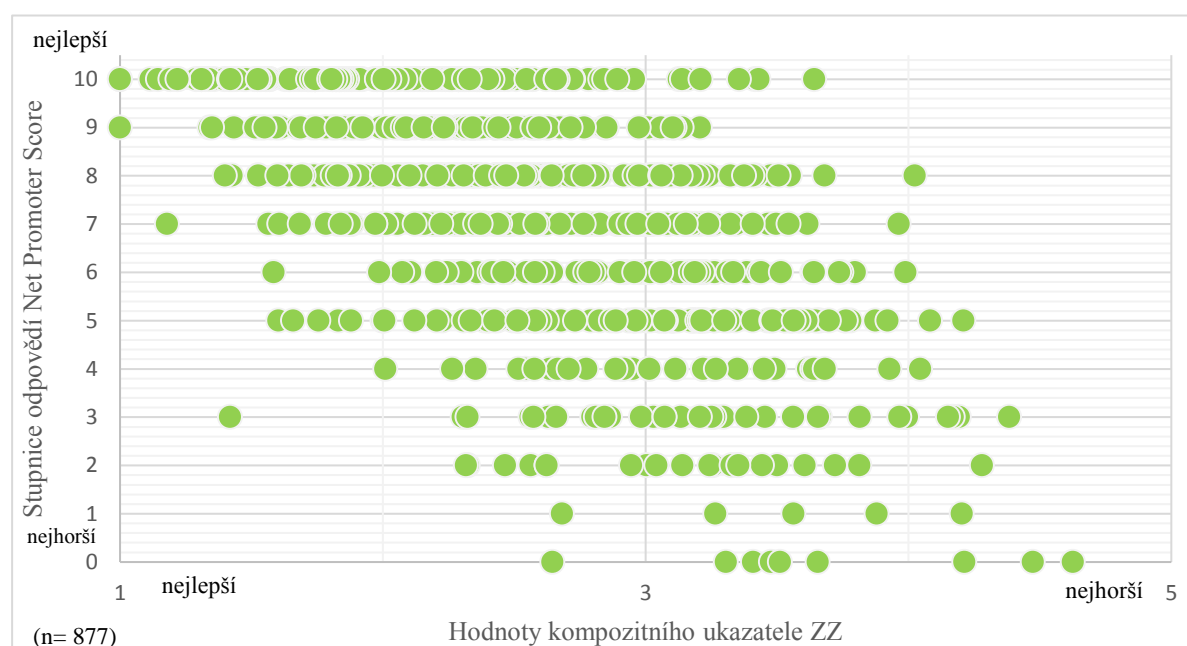
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

S ohledem na třetí specifickou výzkumnou otázku byla dále zkoumána souvislost mezi zkonstruovaným kompozitním ukazatelem zákaznické zkušenosti a Net Promoter Score.

Jak již bylo naznačeno v teoretické části, mezi ZZ, spokojeností a loajalitou (vyjádřenou NPS) existuje souvislost, proto lze předpokládat, že i mezi vytvořeným ZZ a NPS bude jistý vztah.

Hodnoty odpovědí na NPS otázku jsou ordinální proměnné od 0 do 10 (0 nejhorší, 10 nejlepší), kompozitní ukazatel ZZ může nabývat hodnot od 1 do 5 (1 nejlepší, 5 nejhorší), jedná se o kardinální proměnnou, pro lepší vyhodnocování bude ukazatel uspořádan do intervalů. Jediným pohledem na ukazatel v jeho základní neuspořádané podobě, je následující graf. Při existenci silného vztahu mezi loajalitou a zákaznickou zkušeností (vyjádřenou sestaveným indexem) by byly body uspořádané kolem spojnice levého horního rohu a pravého spodního rohu. I přes poměrně široký rozptyl odpovědí je jistá naznačená tendence patrná.

Obrázek 20: Znárodnění vztahu mezi NPS a ukazatelem ZZ



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Data indexu NPS byla rozdělena na klasické skupiny kritici (0-6), neutrální (7-8) a promotéři (9-10), u vytvořeného indexu ZZ pak bylo rozlišováno pozitivní hodnocení (hodnota 1-3) a negativní (3-5). Toto rozdělení umožní rozdělení respondentů dle loajality a hodnocení zákaznické zkušenosti (obdobu matice s dimenzemi loajalita spokojenost uvedené v teoretické části – Karlíček, 2018). I přes využívání indexu ZZ namísto spokojenosti autorovi přijde vhodné ponechat symbolická označení jednotlivých segmentů, a to **apoštolové**, **rukojmí**, **žoldáci** a **teroristi** (vysvětlení segmentů je

v teoretické části, barvy odkazují na příslušné buňky v následující tabulce). Procenta pro každý blok jsou počítána z konkrétního výběrového souboru (tj. 877 / 268 / 293 a 316). Patrná je převaha příznivců s pozitivním ukazatelem ZZ („apoštolů“), poměrně si odpovídají také ukazatele pro „teroristy“. Jako neproblematická se jeví i „mlčící část respondentů“ (neutrální s pozitivním ukazatelem ZZ). Za poněkud problematické lze označit segmenty rukojmích a žoldáků. Bližší analýzou skupiny „rukojmích“ nebyly identifikovány žádné výraznější shody, jedná se jak o muže, tak ženy v různém věku, i s různým sociálním statutem. U „žoldáků“ jsou častěji zastoupeny ženy, převážně pracující či na mateřské dovolené. Relativně nejvíce pozitivně hodnotících, ale nelояálních je v Ostravě, nejvíce negativně hodnotících, ale loajálních pak v Praze (ale rozdíly zde nejsou nikterak významné).

Tabulka 23: Segmentace respondentů dle hodnocení ZZ a loajality

Skupina dle NPS	Ukazatel ZZ	
	Negativní hodnota	Pozitivní hodnota
Všechna města (n=877)		
Kritici	17 %	13 %
Neutrální	7 %	26 %
Příznivci	2 %	35 %
Ostrava (n=268)		
Kritici	19 %	18 %
Neutrální	6 %	27 %
Příznivci	1 %	29 %
Plzeň (n=293)		
Kritici	17 %	13 %
Neutrální	5 %	29 %
Příznivci	2 %	33 %
Praha (n=316)		
Kritici	15 %	9 %
Neutrální	8 %	23 %
Příznivci	3 %	41 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

I z předešlé tabulky je tak patrné, že mezi loajalitou a zákaznickou zkušeností není možné určit jednoduchý vztah, neboť respondenti se v praxi chovají „specifičtější“, než by mohla jednoduchá úvaha (čím pozitivnější ZZ, tím loajálnější) implikovat.

Pro statistické testování byl ukazatel ZZ rozdělen do intervalů po 0,5 a na datech z celého výběrového souboru byl porovnáván se skupinami dle NPS. Statistické hypotézy vycházející ze třetí specifické výzkumné otázky jsou následující:

H_0 : *Neexistuje závislost mezi zkonstruovaným ukazatelem zákaznické zkušenosti a loajalitou cestujících (vyjádřenou Net Promoter Score).*

H_A : *Existuje závislost mezi zkonstruovaným ukazatelem zákaznické zkušenosti a loajalitou cestujících (vyjádřenou Net Promoter Score).*

Hypotéza byla testována na následující tabulce:

Tabulka 24: Porovnání ukazatele ZZ a NPS

(n=877)		Ukazatel ZZ						
		4,5-4,0	4,0-3,5	3,5-3,0	3,0-2,5	2,5-2,0	2,0-1,5	1,5-1,0
NPS	0-6	12	45	89	70	38	7	1
	7-8	1	7	50	78	106	45	3
	9-10	0	1	17	45	136	96	30

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Jedná se o srovnání dat ordinálních (NPS) a intervalových (ukazatel ZZ) s relativně málo kategoriemi, pro které Mareš, Rabušic, & Soukup (2015) doporučují například koeficienty Gama, Sommersovo d, Kendallovo tau c či Eta. Pro otestování hypotéz byl vypočítán základní Pearsonův Chí-kvadrát test (nejběžnější test nezávislosti v kontingenční tabulce) a koeficient Kendallovo tau c. K výpočtu byl využit modul pro kalkulátor MS Excel (Slezák, et al., 2014).

Hodnota testového kritéria pro Chí-kvadrát test je rovna 323 (kritický obor $\chi^2 \geq 23,68$ pro rozdělení s $(3-1) \cdot (7-1)$ stupni volnosti při 5% hladině významnosti), **p-hodnota** pro tento test je rovna **0,00000**. Hodnota koeficientu **Kendalovo tau c** činí **0,531594**, p-hodnota je opět rovna 0,00000. Nulová hypotéza je tedy jednoznačně zamítnuta a **mezi ukazatelem ZZ a NPS existuje závislost**, kterou koeficient Kendallovo tau c popisuje jako **střední**. Závislost však nelze vnímat jako velmi silnou či určující, jak už bylo naznačeno existují různé skupiny zákazníků s různými proporcemi mezi vnímanou zákaznickou zkušeností a loajalitou.

8.2.4 Kontaktní místa

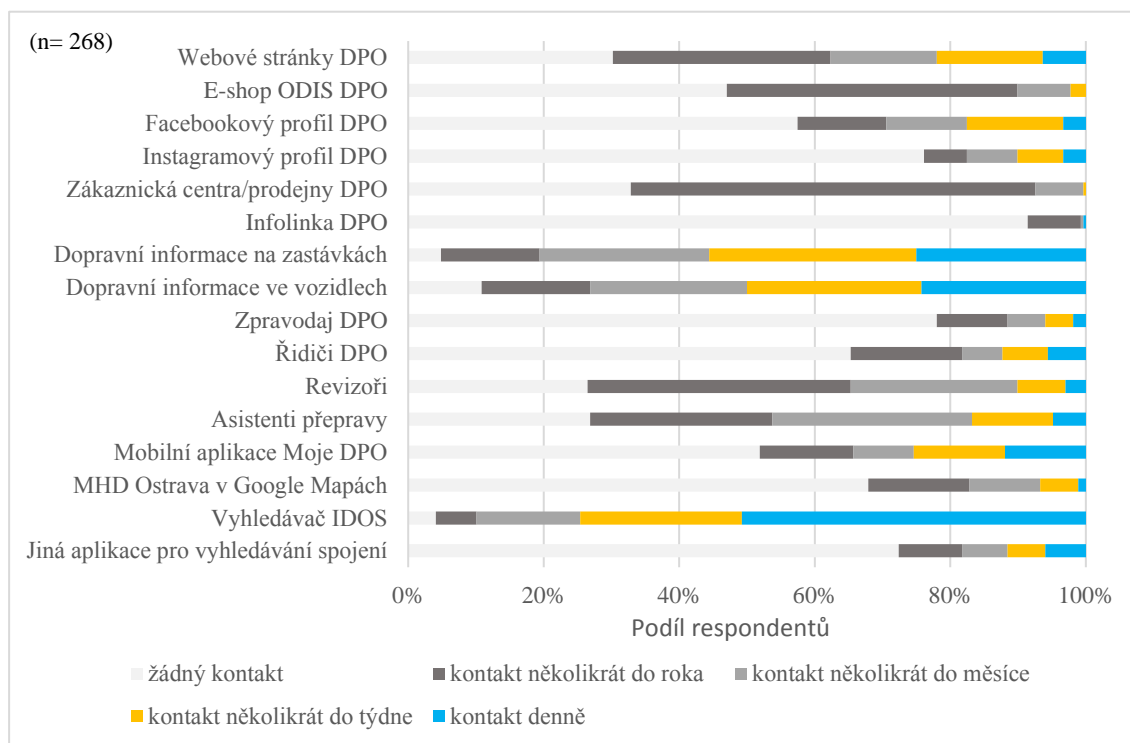
Další blok otázek je věnován kontaktním místům jednotlivých dopravních podniků. Tyto otázky slouží především jako podklad pro zpracování mapy zákaznické cesty, obecně také

poskytují informace o zákaznické zkušenosti cestujících nad rámec úzkého zaměření na proces přepravy. Kontaktní místa jsou pro každý dopravní podnik unikátní, nicméně struktura jejich řazení a výčtu je podobná. Výčet míst není komplexním výpisem všech možných míst interakce, spíše shrnutím hlavních míst kontaktu či platform pro vyhledávání spojení MVD.

Vybraná kontaktní místa také přibližují dvě ukázkové **mapy zákaznické cesty** (pro PMDP a DPO) umístěné v příloze této práce (přílohy D + E). Pro vytvoření map byla využita on-line aplikace Smaply. Data vychází většinou z odpovědí respondentů, průběh cesty je ukázkový, autor se snažil znázornit jak možné pozitivní, tak negativní aspekty. Mapa zákaznické cesty se soustřeďuje spíše na užší proces jízdy MVD (bez počátečního rozhodování). Dimenze zákaznické mapy byly zvoleny dle uvážení autora.

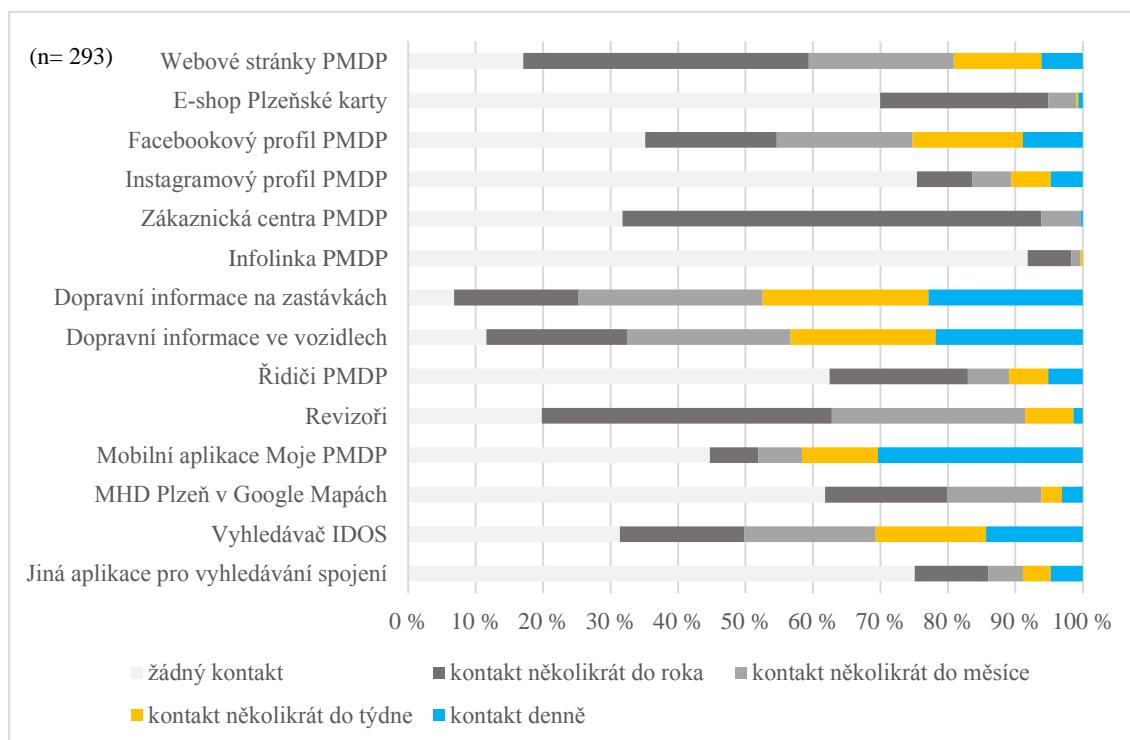
Při analýze kontaktních míst byla nejprve zjišťována četnost využívání – tu zachycující následující tři grafy. Je patrné, že prakticky vůbec nejsou mladou generací využívány telefonní infolinky, poměrně úzký je také okruh followerů profilů dopravních podniků na Instagramu (ač tento úzký okruh sleduje média často). Relativně nejvíce je v porovnání mezi městy navštěvovaný instagramový profil DPP, nejméně pak DPO (odpovídá i pořadí dle počtu přepravených cestujících jednotlivými DP). Prodejní místa/zákaznická centra se vyznačují mírou interakce několikrát do roka, snadno lze odvodit že při nabíjení ročního předplatného. Obdobná situace je i e-shopů dopravních podniků, kdy vyjma e-shopu DPO více než polovina respondentů tyto obchody nevyužívá vůbec (u PMDP prakticky 70 %). U Plzně (a částečně i Prahy) navštěvují mladí návštěvníci častěji Facebook dopravního podniku než jeho web, u ostravského DP je situace opačná.

Obrázek 21: Četnost využívání kontaktních míst Dopravního podniku Ostrava



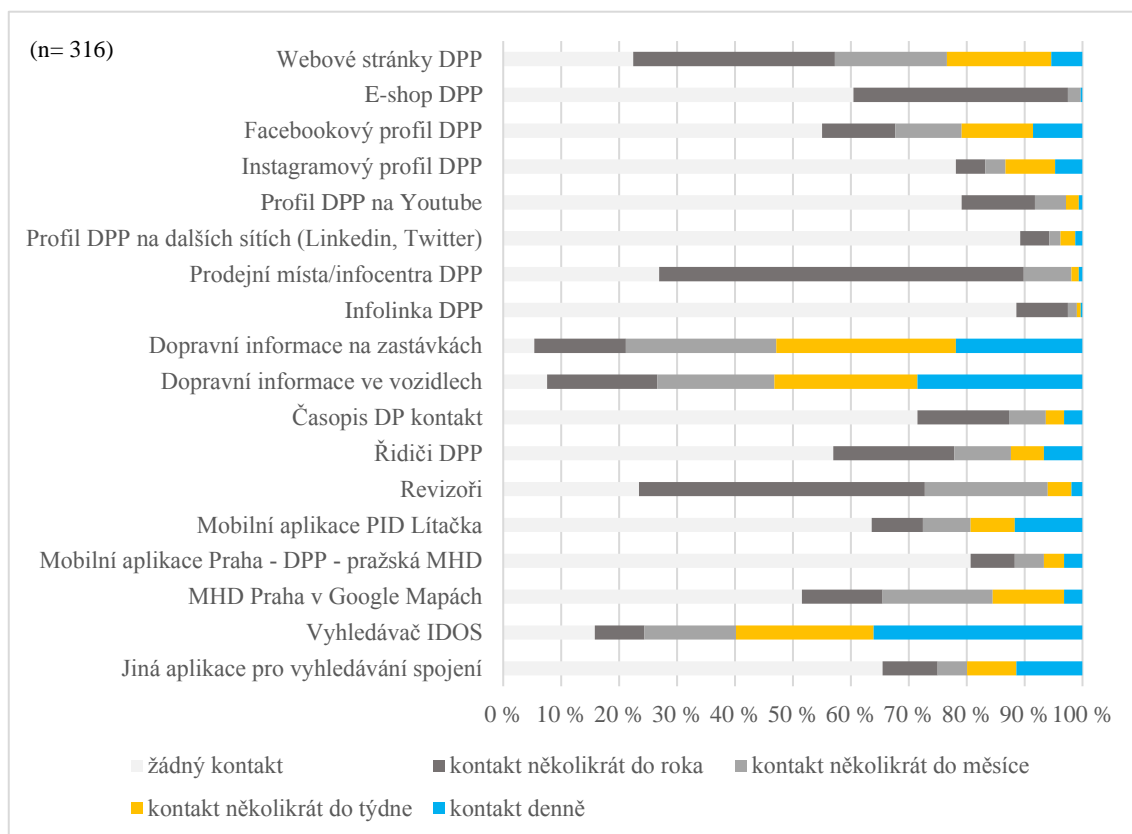
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 22: Četnost využívání kontaktních míst Plzeňských městských DP



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 23: Četnost využívání kontaktních míst Dopravního podniku Praha



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Poměrně zajímavým zjištěním je, že více než 60 % dotázaných s revizory nepřichází do styku vůbec či jen několikrát ročně. Poměrně nepřekvapivé je, že mladá generace nemá zájem o časopisy vydávané DPP a DPO. U pražského DPP je patrné, že profily na Youtube, LinkedInu ani Twitteru, nejsou mladými prakticky navštěvované (interakci denně udávají 4 respondenti, lze předpokládat že je myšlen zejména Twitter). U ostatních DP nebyly tyto „vedlejší“ kanály s ohledem na „únosnou“ délku dotazníku zahrnuty vůbec. Naopak relativně dobře si vedou profily dopravních podniků na Facebooku, zde je několikrát do týdne navštíví či interaguje více než 20 % respondentů (u Ostravy mírně méně). Kolem 20 % respondentů (u PMDP mírně méně) několikrát denně či několikrát týdně navštíví webovou prezentaci DP. Podrobnější analýzou dat bylo zjištěno, že ve všech městech profily dopravních podniků na Facebooku a Instagramu navštěvují výrazně častěji muži než ženy, u webových stránek je v Ostravě a v Praze situace podobná, také jsou častěji navštěvovány muži, v případě webu PMDP je situace vyrovnanější. Profily na Instagramu jsou navštěvovány především mladšími respondenty do 20 let.

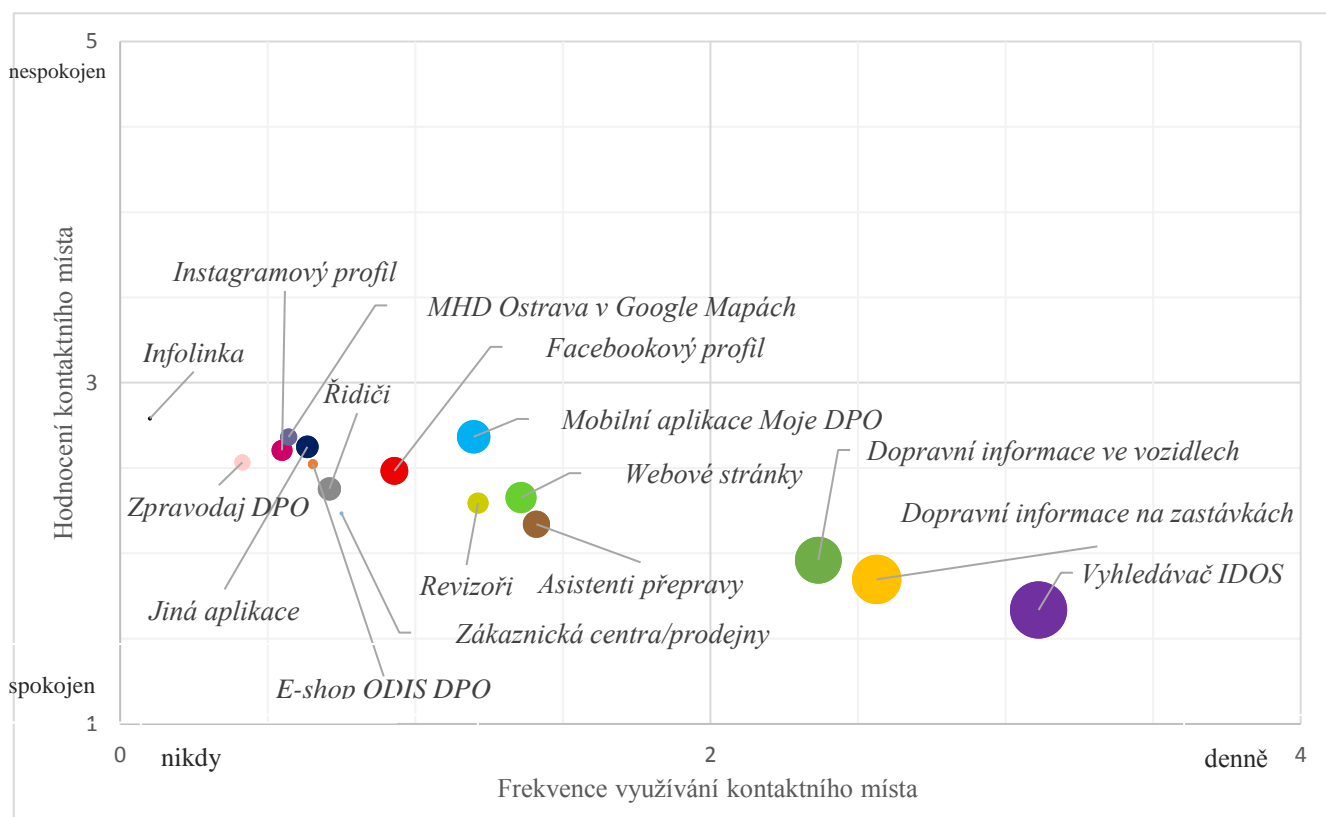
Jako zásadní informační prostředek se profilují dopravní informace na zastávkách (vývěsky, jízdní řády) a ve vozidlech (tištěné, akustické), s nimi přijde do styku několikrát denně či několikrát do týdne více než 50 % dotázaných.

Pozoruhodná je situace v oblasti mobilních aplikací pro vyhledávání spojení. Je patrné, že ostravská, v březnu představená, aplikace Moje DPO své uživatele teprve sbírá. Takřka 75 % respondentů pro vyhledávání spojení v Ostravě využívá aplikaci IDOS (nejvíce oproti ostatním provozům). IDOS je velmi využíván také v Praze, zde jej alespoň jednou týdně využije přibližně 60 % dotázaných. Oproti ostatním městům je v Praze nejvíce využíváno alternativních mobilních aplikací (více než 10 % respondentů je využívá denně, celkově až několikrát do týdne 20 %). Podobných čísel dosahuje také aplikace PID Lítačka, která by vzhledem ke spuštění v srpnu 2018 mohla mít už větší uživatelskou základnu. V Plzni je namísto IDOSu využívána většinou aplikace Moje PMDP (denně využívá více než 30 % dotázaných, oproti tomu IDOS necelých 15 %).

Data byla dále seřazena do matic s dimenzemi využívání faktoru (horizontální osa) a hodnocení faktoru (vertikální osa). Tento pohled rychle umožňuje srovnání všech tří měst. Čím více je faktor v matici vpravo, tím častěji je využíván, čím je níže, tím pozitivněji je hodnocen. Velikost jednotlivých bodů znázorňuje denní či týdenní využívání kontaktních míst (čím více využíváno, tím je kruh větší). Pro zařazení do kvadrantů je rozhodující umístění kruhu, nikoliv umístění popisku. Při pohledu na matice je patrné, že všechna kontaktní místa jsou hodnocena převážně pozitivně, negativní hodnocení nepřevažuje u žádného kontaktního místa žádného DP. Nejvíce pozitivně jsou hodnocena místa, se kterými respondenti přichází do styku nejčastěji (obvykle denně či několikrát to týdně). Naopak čím méně je kontaktní místo využíváno, tím spíše jeho hodnocení směřuje k neutrální střední vodorovné ose (hodnotě 3). Respondenti, kteří kontaktní místo využívají jen nepravidelně nebo vůbec, tak poměrně často využívali pro hodnocení neutrální možnost (pravděpodobně si na interakce nemusí pamatovat, nepovažují je za důležité či se dle nízké frekvence interakcí neodvažují místo hodnotit). Kontaktní místo hodnotili vždy jen respondenti, kteří uvedli, že s ním mají interakci alespoň několikrát do roka. Pozitivně jsou ve všech porovnávaných městech hodnoceny především dopravní informace na zastávkách a ve vozidlech, v Ostravě a Praze je jako nejlepší kontaktní místo hodnoceno to, které dopravce prakticky nemá v rukou, a to vyhledávač spojení IDOS. V Plzni je pozitivněji než IDOS hodnocena aplikace dopravce

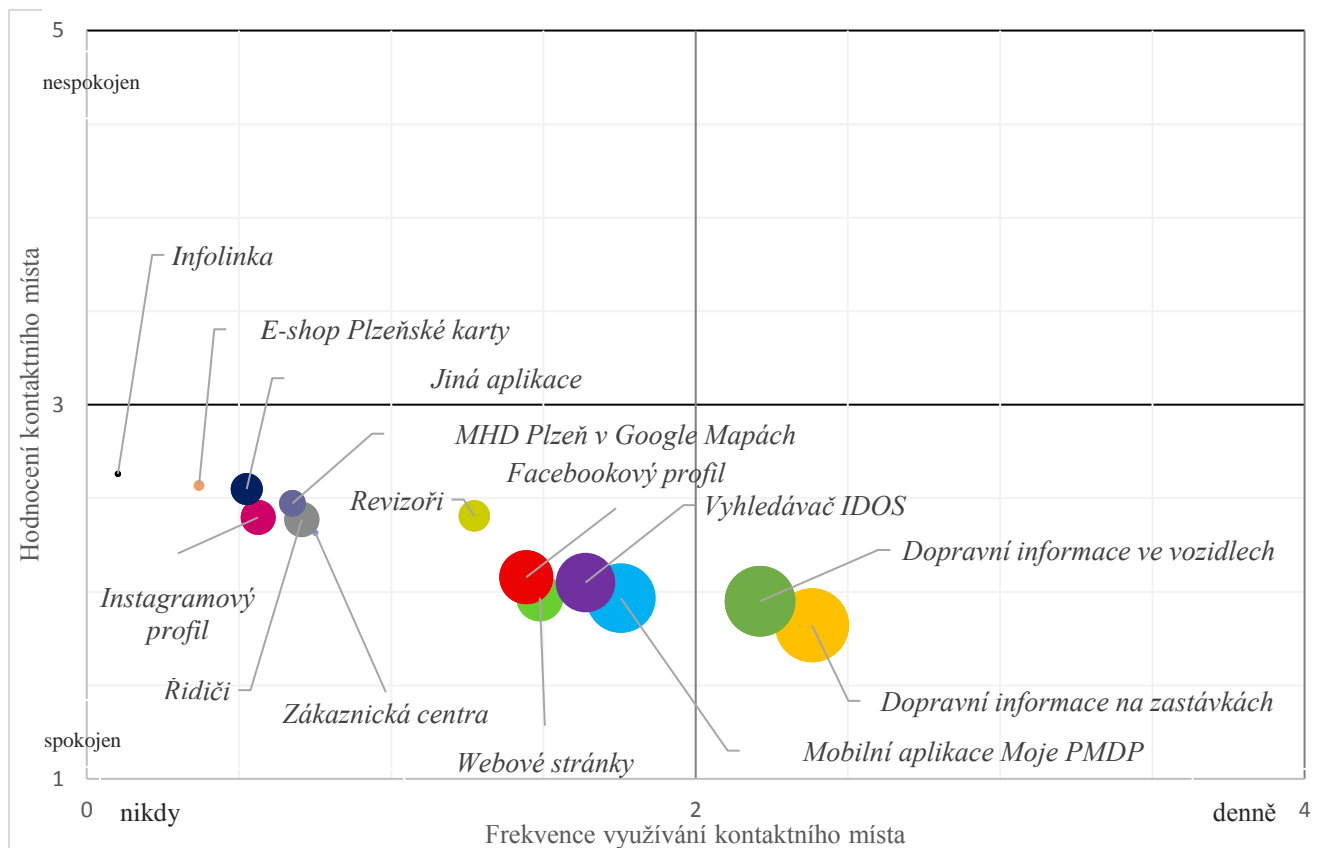
Moje PMDP. Ostravská aplikace Moje DPO a pražská Lítačka zatím nejsou více rozšířeny, ale část svých denních uživatelů mají.

Obrázek 24: Matice využívání – hodnocení pro DPO



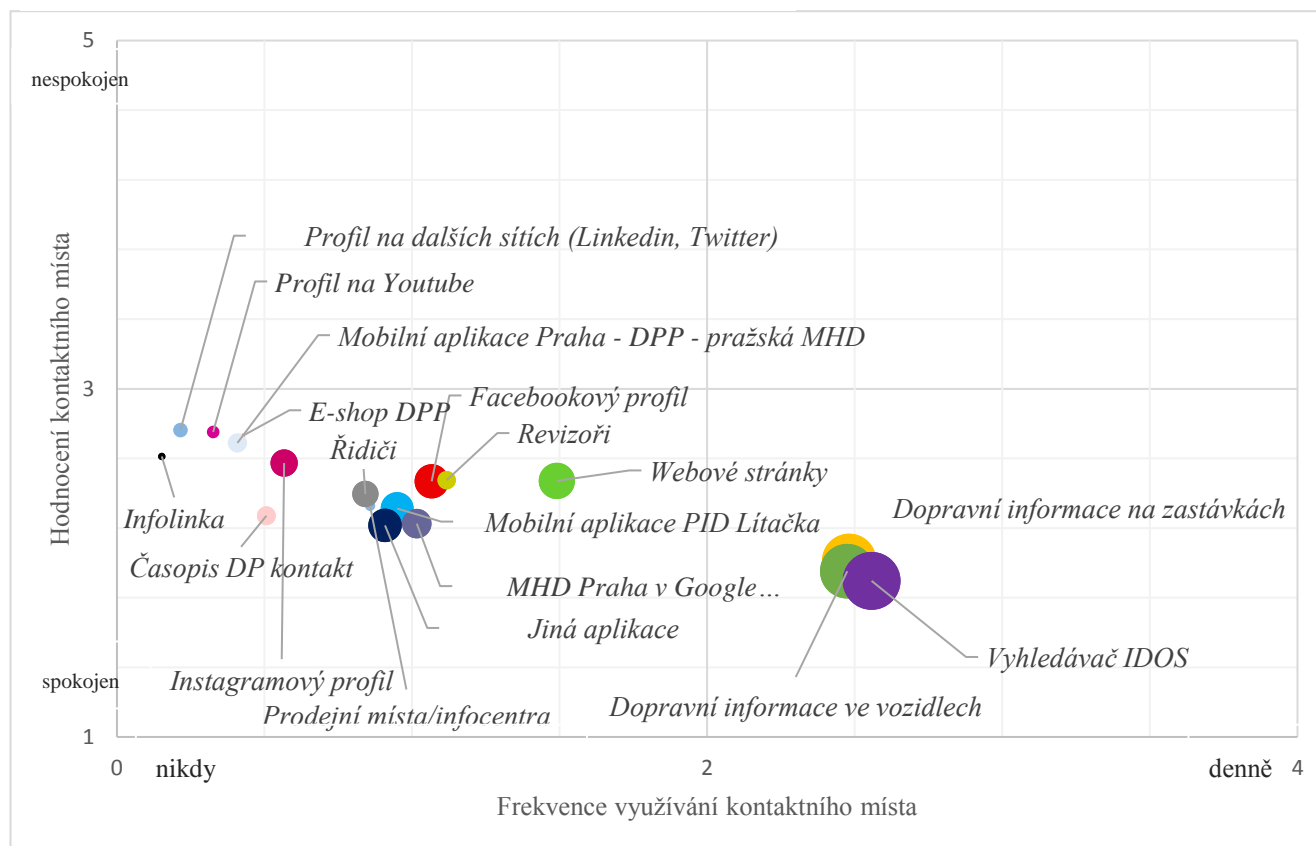
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 25: Matice využívání – hodnocení pro PMDP



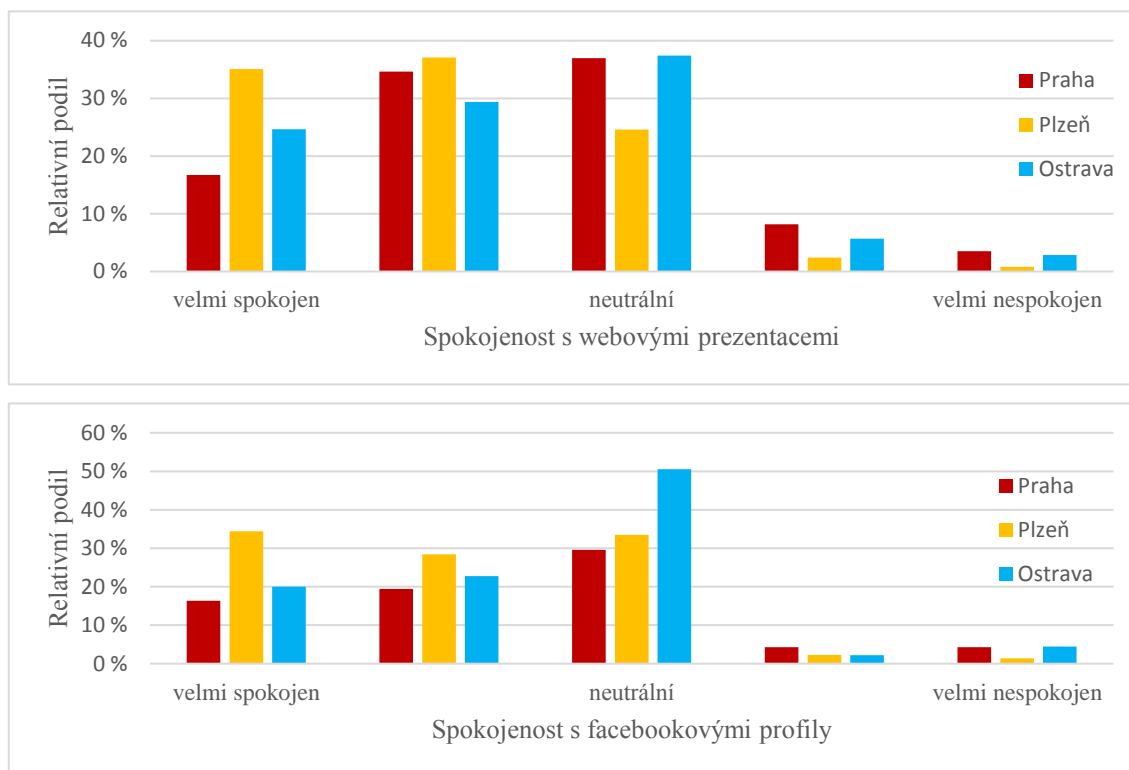
Obrázek 26: Matice využívání – hodnocení pro DPP

Zdroj: vlastní zpracování, 2019



Vybraná kontaktní místa jsou dále podrobněji porovnána mezi dopravními podniky.

Obrázek 27: Spokojenost s webovými prezentacemi a facebookovými profily DP



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Je patrné, že řada respondentů webové prezentace i facebookové profily dopravců hodnotí neutrálně. Nejvíce respondenti chválí webovou stránku PMDP, nejhůře je pak vnímán web DPP. Obdobně s facebookovým profilem PMDP je spokojeno nejvíce respondentů, facebookové profily DPP a DPO jsou navzájem hodnoceny prakticky na stejné. Mírně pozitivněji je hodnocen také Instagram PMDP oproti jiným dopravcům, což se může jevit poměrně překvapivé. V oblasti prodejních míst je nejlépe hodnocen DPO, dále jsou u DPO cestující nejvíce spokojeni s revizory (ještě lépe jsou vnímáni asistenti přepravy), relativně nejhůře jsou vnímáni pražští revizoři. Řidiči jsou ve všech třech městech hodnoceni prakticky totožně. Výrazně pozitivně je hodnocena mobilní aplikace Moje PMDP oproti PID Lítačka i Moje DPO (svoji roli může mít to, že tato aplikace byla představena jen před několika týdny). O co lépe je hodnocena aplikace Moje PMDP, o to hůře Plzeňané hodnotí vyhledávač IDOS, který je v Plzni hodnocen výrazně hůře než v ostatních městech (nejlépe je vnímán v Ostravě).

Respondenti se, obdobně jako u hodnocení faktorů ZZ, mohli nad rámec hodnocení vyjádřit v otevřené otázce. Této možnosti využilo o poznání méně respondentů. Některé odpovědi zde budou přiblíženy.

Ostrava:

V Ostravě se respondenti ke kontaktním místům vyjadřovali relativně nejčastěji, vyslovili 31 námětů a reakcí. Nejčastěji (4x) respondenti kritizovali „nejednotný metr u asistentů přepravy“. Dvě respondentky uváděly například: *„Asistenti přepravy s doprovodem policie v tramvaji paní, které přesáhla jízdenka o 2 minuty skoro až brečela, že přijde pozdě si práce, donutili vystoupit, zatímco banda romských obyvatel se vysmívala a nadávala jak asistentům i policii a oni samozřejmě si to nechali líbit a ani je nezkontrolovali podotýkám, že neměli jízdenku ani měsíčník.“*

„Velice vřele doporučuji všem revizorům/asistentům přepravy, aby začali měřit všechny cestující stejným metrem. Všichni víme, že se to děje. Že na základě jisté sociální/etnické odlišnosti se postupuje jinak než v případě normálního člověka.“

Odpovědi respondentům se svým vyzněním dostávají i k problematice národnostních menšin, která je velmi citlivá. Nicméně je patrné, že cestující tento aspekt vnímají a poměrně logicky jej považují za nespravedlivý. Respondenti si nicméně také přejí více asistentů přepravy (celkem 3x) a revizorů (1x), a to včetně uvádění konkrétních příkladů problémových linek – např. 26, 55, 59 či úsek linek 3 a 12 mezi zastávkami Mírové náměstí a Mariánské náměstí. Další respondenti zmiňují chybějící digitální panely odjezdů, uvítali by jej například na zastávce Stodolní či Důl Jindřich. Dva respondenti kritizují odpudivý vzhled některých zastávek, kritizován je například uzel Náměstí Republiky. Dva respondenti kritizují aplikaci IDOS pro špatné (krátké) časy na přestup mezi linkami při hledání spojení. Dva respondenti také kritizují novou mobilní aplikaci Moje DPO, konkrétně jeden z nich uvádí: *„Moje DPO se mi zdá velmi nepřehledná, používám ji jenom na to, abych získal přístup k WiFi. Staré JRDPO, i když bylo primitivnější, bylo lepší.“* Jeden z respondentů zmiňuje nekompatibilitu mobilní aplikace s operačním systémem Windows Mobile. Negativně je vnímáno také zrušení některých prodejen DPO. Další aspekty už jsou uváděny jen jednotlivci a není prostor je zde podrobněji přiblížovat, lze zmínit ještě kritiku výlukového označení linek: *„Panel na vozidle s označením “výluka” by měl ukazovat skutečný směr/konečnou zastávku,*

případně místo přestupu na náhradní dopravu (tram 8 “výluka: Hulváky – NAD Vřesinská).”

V kontextu studentské zákaznické zkušenosti se jako neideální jeví také skutečnost, že: *„na Odisku vydanou Arrivou nelze nahrát studentský status jinde, než v jejich zákaznickém centru. Přitom měsíčník nahrají kdekoliv, stejně tak korunový status na MHD ve FM.“*

Plzeň:

V Plzni možnosti vyjádřit se využilo 18 respondentů, z pozitivních reakcí (4x) se zde objevuje chvála aplikace Moje PMDP či registračního systému Úřad bez čekání. Kritizováno je arogantní chování revizorů (2x), ač jeden respondent je i chválí, další kritika zaznívá už jen od jednotlivců. Dva respondenti by uvítali integraci nákupu jízdného do aplikace Moje PMDP, další respondent by uvítal zobrazování on-line polohy vozidel na mapě. Dále je mobilní aplikaci Moje PMDP vytýkán krátký čas na přestup při plánování spojení, cestující by také uvítali sdružené vyhledávání dle cílů (to už je k dispozici i nyní, vhodné by pravděpodobně bylo zlepšení propojení cílů a zastávek či možnost uživatelského nastavení – příkladem cesta z Doubravky na ZČU linkou 29 do zastávky Boettingerova či 30 do zastávky Západočeské univerzita, kterou cestující musí vyhledávat odděleně). Jednotlivci dále navrhovali zavedení Wi-fi do vozů MVD, využívání více „usměrňujících“ hlášení pro cestující, kritizovány byly nové panely ve vozidlech (jež dle odpovědi zobrazují až příliš často reklamy na úkor informací o průběhu cesty a při stanicování). Za poměrně důležitý lze vnímat poznatek respondenta: *„Bylo by fajn, kdyby šlo v MHD platit telefonem (s Českou spořitelnou a Poketkou to nejde).“*

Praha:

V metropoli své náměty připojilo 29 respondentů. Objevilo se zde 6 pochval 2x pro zaměstnance kontaktních center (ale naopak 1x kritika na obsluhu), dále za rozšíření Wifi, za využívání informátorů při změnách dopravy a aplikace PID Lítačka. V oblasti kritiky se respondenti 3x shodli na negativním vnímání absence informací o reálné poloze vozů DPP (tento faktor byl zmiňován i při vyhodnocení první otevřené otázky). Třikrát byl kritizován také Vyhledávač IDOS, a to za příliš velké časy na přestupy (poněkud zajímavé ve srovnání s předchozími městy, kde byl u jiných aplikací kritizován naopak krátký čas na přestup) a dále za nezobrazování on-line zpoždění spoje. Konkrétně jedna z respondentek uvádí: *„Idos je dobrý pouze na hledání spojů bez přestupu. S přestupy*

nenajde nikdy spoj, který by se hodil, jelikož doba, kterou počítá na přesun je buď velmi krátká nebo příliš dlouhá, tudíž stihnu spoj dříve a musím znova hledat, jak mám dál jet a kolikrát zjistím, že jsem mohla jet jinudy a být na místě mnohem dříve.“ V souvislosti s aplikací PID Lítačka by klient uvítal zobrazení předplatného kupónu přímo aplikaci.

Jeden respondent dále kritizoval aktivitu DPP na sociálních sítích ve srovnání s ROPIDem: *„Profily na sociálních sítích spravované organizací ROPID mají mnohem kvalitnější obsah, narozdíl od DPP zde také rychle informují o mimořádných událostech v provozu.*“ Další respondent hovoří o často nepoužitelném e-shopu Lítačky, který by mohl být také přehlednější.

V oblasti zastávek je jednotlivci kritizováno malé písmo na jízdních řádech, pozdní informování o změnách a neaktualizování vylepených staničních jízdních řádů.

Je patrné, že každý z dopravních podniků opět trpí individuálními problémy, jako rizikové napříč městy se ukazuje chování revizorů, poměrně řada prostoru pro zlepšení se objevuje v oblastech mobilních aplikací jednotlivých DP. Respondentům obecně chybí sdílení informací o reálném čase a plánování spojení na základě reálných dat z provozu. Jako poměrně diskutabilní se ukazuje také problematika časů na přestupy při vyhledání spojení.

8.2.5 Jízdné

Otázka č. 9 byla zaměřena na nejčastější způsob placení za jízdu MVD. Odpovědi na otázku se liší dle tarifních možností jednotlivých měst, v tabulce jsou seskupeny dle příbuznosti.

Je patrné, že většinu dotázaných tvoří pravidelní cestující, kteří využívají časové předplatné na kartě dopravce. Partnerské karty či bankovní karty nejsou jako nosič předplatného více rozšířeny, nejvíce jsou využívány respondenty v Praze. V Praze je patrný velmi nízký podíl plateb jednorázových jízdenek pomocí bezkontaktní platební karty ve vozidle, což je dáno teprve zaváděním tohoto systému. Naopak je v Praze výraznější podíl papírových jednorázových jízdenek. Obdobně nákup jízdenek pomocí mobilní aplikace Moje DPO je v současnosti novinkou, která není rozšířena.

Tabulka 25: Využívání platebních možností dle jednotlivých systémů

<i>Jízdní varianta</i>	<i>Ostrava (n=268)</i>	<i>Jízdní varianta</i>	<i>Praha (n=316)</i>	<i>Jízdní varianta</i>	<i>Plzeň (n=293)</i>
jezdím načerno	1,49 %	jezdím načerno	0,95 %	jezdím načerno	0,34 %
platím pomocí bezkontaktní platební karty ve vozidle (vč. GooglePay a ApplePay)	13,06 %	platím pomocí bezkontaktní platební karty ve vozidle	0,95 %	platím pomocí bezkontaktní platební karty ve vozidle	12,29 %
pořizuji si jízdenky pomocí mobilní aplikace Moje DPO	0,37 %	pořizuji si jízdenky pomocí mobilní aplikace PID Lítačka	1,27 %	využívám mobilní aplikaci Moje Plzeňská jízdenka	1,37 %
pořizuji si SMS jízdenky	1,49 %	pořizuji si SMS jízdenky	3,48 %	pořizuji si SMS jízdenky	3,07 %
využívám časové předplatné na bezkontaktní bankovní platební kartě (vč. GooglePay a ApplePay)	3,36 %	využívám časové předplatné na bankovní kartě či partnerské kartě (IN Karta ČD)	7,28 %	využívám časové předplatné na partnerské kartě (In Karta ČD, Rodinná karta, Karlovarská karta, Mariánka, permanentka FC Viktoria Plzeň, aj.)	2,39 %
využívám časové předplatné na kartě ODIS	74,63 %	využívám časové předplatné na kartě Lítačka (příp. Opencard)	65,19 %	využívám časové předplatné na Plzeňské kartě či na Plzeňské mini	73,04 %
využívám elektronické peněženky na kartě ODIS	2,24 %	využívám papírové průkazky PID	13,61 %	využívám elektronické peněženky na Plzeňské kartě, Plzeňské mini či Plzeňské jízdence	5,12 %
využívám papírové jízdenky	3,36 %	využívám (jednorázové) papírové jízdenky	7,28 %	využívám papírové jízdenky	2,39 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Při bližší analýze bylo dle očekávání zjištěno, že časové předplatné využívají cestující, kteří MVD využívají v průměru 10 a více jízd týdně. Naopak jednorázové papírové jízdenky, SMS jízdenky či jízdní doklady pořízené pomocí bezkontaktní platební karty ve vozidle využívají nepravidelní cestující (v průměru méně než 2 jízdy týdně). Nicméně v případě Ostravy je způsob platby nákupu jízdenek pomocí bankovní karty uváděn i u každodenních cestujících (10 osob z 35, kteří uvedli, že nejčastěji nakupují pomocí bankovní karty).

U respondentů, kteří využívají časové předplatné byl dále sledován způsob nabíjení tohoto předplatného. Výsledky jsou opět zachyceny do přehledné tabulky.

Tabulka 26: Způsob dobíjení časového předplatného

Způsob dobíjení	Ostrava (n=209)	Způsob dobíjení	Praha (n=229)	Způsob dobíjení	Plzeň (n=220)
na zákaznickém centru/prodejnách DPO	61,72 %	na prodejních místech či infocentrech DPP	58,95 %	na partnerských místech (městské úřady, obecní úřady, dopravci ČD, ČSAD apod.)	4,55 %
přes e-shop DPO/ODIS	38,28 %	přes e-shop DPP	13,10 %	na zákaznickém centru PMDP	53,18 %
		přes web/e-shop Lítačka	27,95 %	pomocí bankomatů	23,64 %
				přes e-shop Plzeňské karty	18,64 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Ze srovnání je patrné, že ve všech městech probíhá většina transakcí na prodejních místech dopravce. Vzhledem k největšímu spektru možností pro nabíjení je pravděpodobně u PMDP podíl transakcí na zákaznickém centru nejmenší (nicméně stále se jedná jen o chování mladé generace). Jako oblíbený způsob dobíjení Plzeňské karty jsou využívány také bankomaty. Pravděpodobně i vlivem bankomatů, a také ne zcela ideální současné podoby e-shopu Plzeňské karty, si plzeňští cestující nabíjí přes e-shop ve srovnání s ostatními městy nejméně. Je patrné, že v ostatních městech je podíl transakcí realizovaných přes e-shop u mladé generace přibližně ve výši 40 %, v Plzni pak jen přibližně poloviční.

Ve všech městech bylo bližší analýzou dat pozorováno, že muži inklinují k využívání služeb e-shopu, zatímco ženy spíše využívají klasických kamenných prodejních míst.

8.2.6 E-shop Plzeňské karty

S ohledem na již zmíněné připravované změny e-shopu Plzeňské karty bylo cílem zjistit i nejčastější překážky pro nevyužívání e-shopu ve stávající podobě, případně také názory a náměty stávajících uživatelů e-shopu. Následující část je tedy věnována pouze plzeňskému mutaci dotazníku.

Na překážky pro využívání e-shopu bylo dotázáno 179 respondentů, kteří uvedli jiný způsob nabíjení. Častěji se jednalo o ženy. Překážky uvedlo 160 respondentů, ti mohli vybrat více možností z navržených variant či doplnit vlastní. Jako zdaleka nejčastější důvod byla uváděna nevědomost o možnosti nabíjení přes e-shop (uvedlo 77 respondentů), pro 40 respondentů (tj. pro 1/4, což je poměrně značné množství!) je systém nabíjení přes e-shop komplikovaný, 32 respondentů uvádí, že k systému nemá

důvěru (jedná se zejména o ženy). Pět respondentů by si přes e-shop pravděpodobně karty nabíjelo, nicméně technicky to není možné (e-shop zatím neumožňuje dobíjení předplatného na partnerské karty – např. ČD IN kartu). Z dalších důvodů uváděných jednotlivci stojí například obava pokuty při zapomenutí validovat kartu ve voze, někteří respondenti uvádějí, že nemají povolené platby přes internet (což nicméně pro e-shop není nutné, jen to respondenti neví). Další respondent uvádí, že o možnosti ví, jen na ní vždy zapomene, další raději kartu dobíjí na bankomatu, kolem kterého denně chodí.

Vhodné je zmínit dvě odpovědi a to: *„Připadá mi jednodušší se cestou stavit v zákaznickém centru, kde mám celkem jistotu, že vše proběhne v pořádku. Kamarád dvakrát dobíjel přes internet a dvakrát musel reklamovat osobně v centru“* (muž).

Respondentka dále uvádí: *„Úplně si nejsem jistá, zda jsem správně pochopila proces validace. Navíc pokud nemám předplatné na celý semestr, zpravidla dopředu nevím, kdy do Plzně pojedou a dobíjení přes e-shop není tak rychlé, jako dobíjení v bankomatu.“*

Hlavním problémem je tedy neznalost možnosti nabíjení přes e-shop, nicméně systém se čtvrtině respondentů jeví jako komplikovaný a skoro čtvrtina k respondentů k němu také nemá důvěru. Vhodné je zaměřit se i na rychlost připsání předplatného, a lepší instruktáž celého procesu. Uváděný příklad s opakovanou reklamací je dle předpokladu autora spíše ojedinělý, nicméně samozřejmostí je, že by systém měl fungovat spolehlivě. Problematickou částí je bez pochyby nutnost validace nákupu u Cardmanu ve vozidle, nicméně tento proces je dle vyjádření PMDP aktuálně technologicky nezbytný a neodstranitelný. Vhodné je na e-shopu zajistit možnost nabíjení partnerských karet.

Uživatelé, kteří e-shop využívají (celkem 41 respondentů) nejčastěji neuvedli žádné náměty na zlepšení, 2 respondenti uvedli, že jsou spokojeni. Námětů na zlepšení bylo uvedeno 9 z toho 4 respondenti navrhovali vylepšit design a použitelnost webu, 2 respondentky by uvítaly vylepšení přehlednosti volby předplatného, konkrétně tedy: *„Vybírání předplatného je zavádějící, pokud chcete předplatit měsíc, musíte vybrat 1-365 dní“* a další respondentka: *„trochu nepřehledné, jste-li student – trvalo mi dlouho najít správný druh předplatného.“* Jeden z respondentů navrhuje mobilní verzi (ač se lze domnívat, že by ji uvítalo více uživatelů). Za poměrně zásadní lze vnímat také následující připomínku respondenta, ta sice nesouvisí přímo s využitím e-shopu, ale s následnou validací nákupu ve vozidle: *„Už mnohokrát se mi stalo, že se mi při nástupu do vozidla*

nenáčel časový kupón z eshopu. Po postupném pokoušení jsem většinou do deseti minut uspěl. Ale představa, že potkám vyhlášené plzeňské revizory, mi straší. A to stejně vím, že chyba rozhodně není na mé straně.“ I s ohledem na dříve uváděné zkušenosti je patrné, že **systém nákupu na e-shopu a následné validace stále není technologicky zcela funkční na 100 %**, což lze vnímat jako **nejzásadnější problém**, od kterého se mohou odvíjet další (nedůvěra apod.). Před spuštěním marketingové kampaně pro podporu nabíjení e-shopu je bezpodmínečně nutné vyladit proces nákupu a validace tak, aby fungoval ideálně vždy, jinak se zákaznické zkušenosti mohou výrazněji zhoršit.

8.2.7 Odpovědi na výzkumné otázky

V úvodu této práce byly specifikovány čtyři výzkumné otázky, na které bylo v průběhu práce odpovězeno, zde jsou odpovědi přehledně shrnuty.

- *1a) Jaké nejdůležitější faktory ovlivňují zákaznickou zkušenost z jízdy MVD u cestujících do 26 let?*

Pro dojem z jízdy MVD jsou pro mladé cestující nejdůležitější následující faktory: dodržování jízdního řádu, přepravní rychlost, četnost spojů, obsazenost vozidla, vůně/pach spolucestujících, chování spolucestujících, teplota ve vozidle, snadný přestup mezi spoji, styl jízdy řidiče, čistota vozidla (seřazeno od nejvíce důležitých k nejméně).

- *1b) Jak hodnotí cestující do 26 let jednotlivé systémy MVD v jednotlivých faktorech zákaznické zkušenosti?*

Podrobné hodnocení jednotlivých aspektů je zachyceno v sekci 8.2.2, celkově lze vyvodit závěr, že nelze označit jeden nejlepší dopravní podnik, který by ve všech faktorech výrazně vynikal, nejčastěji je pozitivně hodnocen pražský dopravní podnik, naopak nejčastěji ze srovnání vychází nejhůře ostravský dopravní podnik. Každý z DP je však alespoň v jednom aspektu hodnocen jako nejlepší.

- *2) Existují rozdíly v hodnocení faktorů určujících zákaznickou zkušenost u cestujících ve věku do 26 let mezi jednotlivými městy?*

Ano, rozdíly v hodnocení faktorů ZZ mezi městy existují, z 10 hlavních faktorů byly pozorovány statisticky významné rozdíly u pěti faktorů, a to: četnost spojů, snadný přestup mezi spoji, dodržování jízdního řádu, čistota interiéru vozidla a chování spolucestujících. Shoda v hodnocení panuje především v problematických aspektech jako

je obsazenost vozidla či vůně/zápach spolucestujících. Je patrné, že tyto klíčové problémy jsou pro všechny provozovatele shodné.

3) Existuje vztah mezi vytvořeným ukazatelem zákaznické zkušenosti a loajalitou cestujících?

Ano, analýzou byla identifikována střední závislost mezi zkonstruovaným ukazatelem zákaznické zkušenosti a loajalitou vyjádřenou Net Promoter Score.

Odpovědi na navržené hypotézy jsou tedy následující:

- *Hypotéza 1: Hodnocení systémů MVD v Ostravě, Plzni a Praze je v jednotlivých aspektech zákaznické zkušenosti stejné. – NE, hodnocení není stejné, u pěti faktorů lze hodnocení systémů považovat za totožné, u zbývajících pěti však ne.*
- *Hypotéza 2: Existuje vztah mezi zkonstruovaným ukazatelem zákaznické zkušenosti a loajalitou cestujících. – ANO.*

Shrnutí

V této kapitole byla vyhodnocena třetí a stěžejní část výzkumu. Výsledky byly prezentovány formou tabulek, grafů, ve vhodných případech byly testovány statistické hypotézy a naznačeny další odlišnosti zjištěné detailnější analýzou dat. Přiblíženy byly také odpovědi respondentů na otevřené otázky. Vyhodnocení probíhalo po jednotlivých blocích dotazníku, jednotlivé dopravní podniky byly srovnávány. Je patrné, že ač jsou v některých faktorech DP hodnoceny stejně, většinou každý ze systémů zažívá své odlišné problémy. Pro všechny srovnávané dopravní podniky se však jako problematické v kontextu zákaznické zkušenosti jeví především faktory, které provozovatelé mohou ovlivnit jen částečně (zejména vůně/zápach ostatních cestujících). Podrobněji byla dále přiblížena vnímání e-shopu Plzeňské karty. V závěru kapitoly jsou shrnuty odpovědi na stanovené výzkumné otázky. Na základě výsledků výzkumu byly vytvořeny dvě ukázkové mapy zákaznické cesty pro plzeňský a ostravský dopravní podnik. Mapy jsou umístěny v příloze této práce.

9 Doporučení pro provozovatele

Výzkum identifikoval řadu možných námětů na zlepšení pro jednotlivé provozovatele, které zde budou stručně představeny. Společným doporučením je především soustředit se na aspekty, které DP mohou ovlivnit jen částečně. Jako problematicky vnímané a zároveň důležité se ukazují faktory **obsazenosti vozidel, chování dalších cestujících a jejich vůně/zápachu**. Řešením obsazenosti vozidel je samozřejmě nákup větších vozidel či zkrácení intervalů spojů, což sebou přináší poměrně zásadní finanční náklady na straně objednavatele. Nicméně v posledních letech počty přepravených cestujících v porovnávaných provozech rostou, zatímco rozsah provozu spojů spíše stagnuje. Problematika chování cestujících, a jejich vůně/zápachu (**problematictí pasažéři** obecně) je respondenty akcentována nejvíce, a v současnosti ji lze vnímat jako **největší problém MVD pohledem mladých cestujících**. Řešením může být edukace cestujících (kampaně typu MHD je taková, jakou si ji uděláme), dále zejména represe (revizoři, ostravští asistenti přepravy, plzeňská pilotní smíšená hlídka), případně pro odstranění alespoň důsledku také systémy pro provonění vozidel MVD (zde v praxi některé DP naráží problém vhodnosti vůní i pro cestující alergiky a také na finanční nákladnost).

Náklady na všechna tato opatření jsou vyčísitelné relativně lehce v řádech desetitisíců až statisíců korun (při větším nábore zaměstnanců př. asistentů přepravy jsou náklady značně vyšší), naopak přínosy všech těchto (i dalších uváděných) opatření jsou kvantifikovatelná jen velmi a velmi obtížně. Opatření přispějí k lepší zákaznické zkušenosti stávajících cestujících, zlepšení pověsti a image MVD, což může pro část obyvatel měst (nyní necestujících MVD), znamenat podnět o vyzkoušení MVD a možné změně vlastní mobility. Dopravní podniky provozují veřejnou službu, která slouží ke **zlepšení kvality života ve městech a udržitelné městské mobilitě**. Tato služba, tak není zaměřena jen na zisk, na peníze, musí být dotována. **Měřítkem úspěchu jsou právě počty přepravených cestujících**. Kvalitní a spolehlivá MVD je nezbytnou součástí každého většího města, a každá samospráva by se měla snažit, aby její systém MVD byl co nejlepší a byl pro cestující dostatečně atraktivní.

Dopravní podnik Ostrava:

Je patrné, že po dlouhodobém poklesu cestujících se DPO snaží zlepšit, změny jsou však vnímány pomalu a stále je patrný prostor pro řadu zlepšení. Stěžejní je řešení otázky **problematických pasažérů**. Rozhodně by DPO měl pokračovat v nasazování **revizorů**

a případné také **asistentů přepravy** (vyloučení z přepravy asistentem je velmi krátkodobé řešení problému, revizoři mohou udělit pokutu), nicméně je vhodné **chovat se ke všem cestujícím stejně**, z výzkumu vyplynulo, že asistenti přepravy některé problémové pasažéry a černé cestující ignorují. Při výzkumu 8 % respondentů uvedlo, že v MVD zažívá strach, chování cestujících v ostravské MVD je hodnoceno relativně nejhůře oproti ostatním DP. I přes nasazení asistentů přepravy situace v ostravské MVD není ideální.

Dopravní podnik by se dále měl zaměřit na **zlepšení přestupů mezi spoji** (zmíněny jsou např. vazby linek 11/7, dále 37/48/54, 35/39-49 či 4-9/51). Respondenti by uvítali také **větší kapacitu spojů do okrajových částí města** či vesnic v blízkosti Ostravy. Jako problém je dále uváděna nefungující klimatizace vozidel. V oblasti kontaktních míst lze vnímat rezervy u mobilní aplikace Moje DPO, objevují se názory, že aplikace není přehledná, vhodné je také zaměřit se na kompatibilitu aplikace s Windows Mobile. Obecně je ale na spolehlivější hodnocení aplikace Moje DPO poměrně brzo, neboť je na trhu velmi krátce.

Dopravní podnik Praha:

Pražský dopravní podnik vychází ze srovnání nejlépe, nicméně i zde je vhodné věnovat pozornost **zlepšení přepravní rychlosti, dodržování jízdního řádu** (kromě zpoždění je důležité také bránit nadjetí, které je uváděno u některých tramvajových spojů) a také **navýšení kapacit spojů** (například je uváděna linka č. 107). Faktory jsou oproti jiným DP hodnoceny relativně nejhůře, a přitom jsou tyto faktory pro mladé cestující velmi důležité. Faktory zlepšení přepravních rychlosti a nedodržování JŘ lze přisoudit především autobusů, zde tedy řešení závisí spíše na preferenci MVD, spolupráci s městskou samosprávou anebo alespoň zohlednění reality dnů do jízdních řádů a chronometráží (jízdních dob). Pražané si také oproti jiným městům stěžovali na **nevhodný styl jízdy řidičů**, zde je vhodné věnovat se školením či zmíněné úpravě jízdních dob dle reality. Stejně jako v jiných městech i zde dopravce musí svádět boj s problémovými pasažéry, vzhledem k velikosti systému se s nimi cestující setkávají spíše relativně méně.

Ačkoliv je aplikace Lítačka vyvíjena především ROPIDem, je vhodné **zaměřit se na její větší propagaci** (nejčastěji je stále využíván IDOS, oproti kterému Lítačka nabízí řadu zajímavých funkcionalit, o kterých se cestující jen musí dozvědět). Dále by bylo vhodné

v aplikaci zohlednit data z reálného provozu, případně i implementovat predikci zpoždění, pro zlepšení plánování tras. Opět spíše pro ROPID je dále připomínka ke zlepšení přehlednosti e-shopu Lítačky.

Pro mladou generaci se působení DPP na Twitteru a LinkedInu jeví spíše zbytečné, profily nejsou mladými lidmi příliš navštěvovány.

Plzeňské městské dopravní podniky:

Nejvíce doporučení je věnováno PMDP, i s ohledem na rozšířenější plzeňskou mutaci dotazníku. PMDP nejsou v komparaci DP v žádném faktoru hodnoceny jako nejhorší, naopak z ostatních měst jim respondenti přisuzují nejčistší vozidla, v ostatních oblastech jsou PMDP hodnoceny zpravidla obdobně jako ostatní DP. Obecně hodnocení vychází pro PMDP pozitivně, **řada respondentů PMDP chválila**. Velmi dobře pro PMDP vychází také srovnání webových stránek, facebookového profilu i mobilních aplikací. Stávající nastolený trend a strategie PMDP se tak jeví jako vhodně zvolené a realizované.

Pro Plzeň je potřeba věnovat se problematice **nepřízpusobivých pasažérů** také velmi aktuální a nutná (ze všech porovnávaných DP je tento faktor respondenty zmiňován nejčastěji). Ať se jedná o bezdomovce, drogově závislé, přepravující se často se skupinami psů, či jinak problémové cestující. Negativně je vnímán především jejich zápach, dle situace pak i chování. Především pro udržení a přilákání mladých žen je vhodné zaměřit se i na faktor **obsazenosti vozidel** (pro ně je tento faktor nejdůležitější, ale svoji roli hraje i u mužů) a související možnosti navýšení kapacit (především v přepravní špičce, př. linka 4 úsek U Práce – Bory, ale i exponované úseky trolejbusových linek - př. Hlavní nádraží – U Práce). Respondenti uváděli problémy s kapacitou také u linek 1, 2, 13, 20 (do Zruče), 24, 30 a 41. Dále jsou zmiňované **špatné přestupní vazby** mezi spoji, například v uzlu Bory, Slovany, a u spojů do vnějších zón.

Problematické situace může dále vyvolávat chování revizorů (zmiňována je arogance), zde je vhodné školení personálu či vysvětlování cestujícím jejich práv a povinností.

Dále lze doporučit podporu a další vývoj aplikace Moje PMDP, která je hodnocena velmi pozitivně a oproti ostatním městům "vytlačila" vyhledávač IDOS. Jako velmi vhodná se jeví **integrace nákupu jízdného do této aplikace** (náhrada aplikace Moje Plzeňská jízdenka). Za vhodný lze považovat i námět na sdružené vyhledání spojení dle cíle (což aplikace nyní umožňuje), ale pravděpodobně by bylo vhodné doplnit možnost vlastní volby pro kombinaci linek (jako to lze na webu PMDP). Respondenti dále v malé míře

v souvislosti s aplikací zmiňovali také přidání zobrazování GPS polohy vozidel na mapě či **zlepšení času přestupů** při vyhledání (delší časová rezerva, v současnosti jsou spoje na přestup nereálně krátké, zohledňování zpoždění spojů). Nad rámec odpovědi výzkumu autor práce navrhuje využití reálných dat z provozu pro možnost predikce zpoždění spojů a implementace do vyhledávání spojení (toto lze realizovat prakticky s minimální náklady například v rámci kvalifikační práce studenta), a to jak v mobilní aplikaci, tak v klasickém internetovém vyhledávání na webu PMDP.

V souvislosti s managementem zákaznické zkušenosti se jeví jako zajímavé využít aplikace Moje PMDP i jako **nástroje pro zjišťování zpětné vazby**. Tato vazba by však neměla být využívána jako podklad pro krácení odměn zaměstnanců, ale čistě jako zdroj dat a námětů. Vytvoření jednoduché záložky s možností krátkého hodnocení na stupnici od 1 do 5 s možností vepsat do textového pole podrobnosti pro hodnocení, by nemělo být nikterak finančně a technicky nákladné. Je otázka, nakolik by systém byl využíván, ale mohl by se stát poměrně zajímavým zdrojem dat a rychlou platformou pro zaslání zpětné vazby (ač existující negativní aspekty této rychlé zpětné vazby byly v této práci také dříve diskutovány). I přesto by pravděpodobně přínosy systému převážily náklady. Touto formou mohla být sbírána např. o přeplněných spojích (data už v současnosti částečně shromažďují řidiči), či o aktuálních problémech MVD v Plzni (modul zpětné vazby by mohl být jakousi analogií k oblíbené aplikaci Plzni.to specializovaným přímo na oblast MVD, a tedy ulehčujícím komunikaci), na která by bylo možná reagovat pružně a rychle (výzkumy spokojenosti cestujících a stížnosti/náměty zaslané cestujícími jsou jen jedním z možných zdrojů dat). Zavedení tohoto systému by pravděpodobně na straně PMDP vyvolalo zvýšené personální náklady související s nutností vyhodnocování dat.

Ke zvážení je dále poskytování otevřených dat o provozu pro vývojáře dalších mobilních aplikací, či například alespoň Google Mapám (užitečné především pro turisty, kteří do Plzně přijedou, Plzeňané pro vyhledání spojení Google Mapy spíše nevyužívají).

Za problém spíše operativního charakteru lze vnímat kritiku nových velkých a barevných panelů ve vozech, ve kterých se dle několika respondentů příliš často objevují reklamy na úkor informací o trase vozu a zastávkách. Přitom právě informace ve vozidlech a na zastávkách se ukazují jako klíčové kontaktní místo pro informování cestujících. Dále jsou cestujícími kvitovány nákupy nových vozidel (aktuálně autobusů a trolejbusů).

Vhodné je také se věnovat problematice nákupu jízdného u terminálu na bezkontaktní platební karty pomocí **emulovaných karet** v mobilním telefonu (například s Českou

spořitelnou a „Poketkou“ to dle vyjádření respondenta aktuálně není možné), tj. aktuálně rozšiřujícími se způsoby platby Google Pay/Apple Pay.

Blok otázek zaměřený na problematiku e-shopu Plzeňské karty odhalil, že problémem při nevyužívání e-shopu je zejména neinformovanost (téměř polovina respondentů, kteří by e-shop mohli využívat), následovaná s odstupem komplikovaností systému (čtvrtina respondentů) a nedůvěrou k systému (také téměř čtvrtina). Všechny tyto faktory uvádějí častěji ženy. Dotázaní se také bojí pokuty při neúspěšné validaci ve voze, a dokládají zkušenosti, kdy se validace nepovedla a cestující musel reklamovat transakci na zákaznickém centru. Objevily se i další zkušenosti respondentů s neúspěšnou validací (až na několikátý pokus např. po 10 minutách). Před spuštěním marketingové kampaně a nového e-shopu je tak klíčové **vyladit funkčnost celé technologie** (zejména proces validace u Cardmanu), která se stále nejeví jako fungující na 100 %

Klíčové je u stávajícího e-shopu **zlepšení designu, uživatelské přívětivosti** (v současnosti nepřehledný systém výběru předplatného, mnoho upozornění tučným či červeným písmem, které uživatele "straší"), zavedení mobilní verze, umožnění platby platební kartou. Tyto kroky nicméně PMDP aktuálně plánují. Poměrně vhodným krokem, prakticky nenákladným, ale v kontextu ZZ účinným by bylo zasílání **personifikovaného emailového upozornění** registrovaným uživatelům, s upozorněním, že se blíží konec předplatného Plzeňské karty včetně odkazu na e-shop a informacích o možnostech dobíjení přes e-shop. Obdobně by bylo možné emailem informovat uživatele i o nutnosti výměny Plzeňské karty. Emailové adresy mohou do systému být zadány při registraci zákazníka. Případně by bylo možné **podrobnosti o předplatném** zobrazit i na mobilním telefonu **v aplikaci Moje PMDP**, nebo alespoň na e-shop (v nové mobilní verzi) odkazovat formou jedné ze záložek.

Hudbou vzdálenější budoucnosti je například možnost cestujících pomocí mobilního telefonu pozdržet přípoj návazného spoje v dohledné vzdálenosti v reálném čase (propojení aplikace Moje PMDP s palubními počítači ve vozidlech). Obdobně by bylo zajímavé implementovat do aplikace Moje PMDP data o vytíženosti vozidel založená na systému automatického sčítání cestujících, a to v reálném čase. Aplikace by tak respondentovi například prozradila, že tramvaj, která přijede za minutu je přeplněná, ale nemusí se do ní tlačit, neboť v těsném sledu jede prakticky prázdný spoj. Toto by částečně mohlo řešit klasický problém sjíždění spojů.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo porovnání zákaznických zkušeností mladých cestujících mezi dopravními podniky v Ostravě, Plzni a Praze.

V teoretických kapitolách je poměrně podrobně přiblížena problematika odvíjející se od tématu práce. Nejprve je představena role městské veřejné dopravy a dále pak její aktuální pozice v České republice. Stěžejní je druhá kapitola, která je věnována konceptu zákaznické zkušenosti, jeho definování, složkám, managementu, měření a souvislostem s designem služeb. Ve třetí kapitole byla přiblížena zákaznická zkušenost a spokojenost v kontextu městské veřejné dopravy.

Praktická část je založena na třífázovém smíšeném výzkumu, který nejprve identifikoval hlavní faktory ovlivňující zkušenost cestujících při jízdě MVD, a v další fázi kvantifikoval jejich důležitost. V třetí, hlavní části výzkumu byly srovnány dopravní podniky měst Ostrava, Plzeň a Praha, a to je jednak v oblasti hodnocení faktorů ovlivňujících zkušenost, dále byla analyzována problematika loajality a emocí, využívání a hodnocení kontaktních míst a v neposlední řadě také jízdného. Vzhledem k úzké spolupráci s PMDP bylo dále zkoumáno využívání e-shopu Plzeňské karty. Zjištěná data dále posloužila jako základ pro vytvoření dvou vzorových map zákaznické cesty. Celkově se výzkumu zúčastnilo více než 1 000 osob, analyzováno bylo 945 odpovědí.

Na základě jednotlivých fází výzkumu byly zodpovězeny stanovené výzkumné otázky a jednotlivým dopravcům byla udělena doporučení, pro zlepšení zákaznické zkušenosti cestujících. Vzhledem k veřejné povaze dotované služby je u těchto opatření poměrně obtížné kvantifikovat výnosy.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že důležité, a nejhůře hodnocené faktory ovlivňující zákaznickou zkušenost jsou ty, které dopravci mohou ovlivnit jen částečně, a to obsazenost vozidla dalšími cestujícími, chování spolucestujících a vůně/zápach spolucestujících. **Za v současnosti největší problém MVD podle mladých cestujících lze jednoznačně označit problémové, nepřizpůsobivé cestující obtěžující ostatní svým zápachem a případně i chováním.** Dále se ukazuje, že polovina ze zkoumaných faktorů je pro jednotlivé provozy hodnocena odlišně, ale právě problémové kritické faktory jsou napříč městy hodnoceny obdobně. Na základě výsledků výzkumu byly vytvořeny dvě ukázkové mapy zákaznické cesty.

Omezeních tohoto výzkumu je hned několik. První i druhá část výzkumu se vyznačuje poměrně malými výběrovými soubory. Jistým zjednodušením je také používání stejného systému vah důležitosti faktorů pro všechna města (prakticky každý jednotlivec může mít váhy nastaveny odlišně). Omezení třetí části výzkumu spočívá především v dotazování on-line formou a sdílení dotazníku především pomocí sociálních sítí, na kterých se nemusí vyskytovat všichni zástupci cílového segmentu. Zobecnitelnost výsledků je tak limitovaná. Část respondentů mohla být tvořena zájemci o dopravu či dopravními fanoušky, kteří mohou výsledky výzkumu směřovat mírně pozitivněji oproti realitě. Nicméně zastoupení této skupiny respondentů by u všech měst mělo být přibližně podobné, a to vzhledem k obdobné struktuře kanálů pro sdílení dotazníku. Výzkumné soubory u jednotlivých měst v třetí fázi výzkumu lze považovat za poměrně reprezentativní, ukazatele reliability ukazují poměrně vysokou míru shody (80 %).

Budoucí výzkumy mohou být zaměřeny na zkoumání důležitosti faktorů vah v jiných městech či u jiné skupiny cestujících. Porovnávání mohou být také další dopravní podniky. V kontextu managementu zákaznické zkušenosti je vhodné výzkum s odstupem času opakovat a výsledky vzájemně porovnat pro zjištění vývoje v čase.

Práci vhodně uzavírají následující citáty.

„Dosáhnutí nejlepší zákaznické zkušenosti není závod, ale cesta. Nejlepší zákaznické zkušenosti se zaměřují na celou cestu, ne pouze na cíl“ (Sprinklr, 2015, s. 34).

„Doprováci jsou na pomyslné křižovatce – musí se rozhodnout investovat do poznání chování zákazníků, jejich potřeb a postojů. Na základě těchto výzkumů pak musí být schopni změnit svoji nabídku a nabízet dopravní zkušenosti příští generace – právě to poskytne cestujícím důvody pro to, aby i pro příští jízdu využili veřejnou dopravu (Accenture, 2014, s. 10).

Autor práce se snažil problematiku přiblížit co možná nejkompexněji, především v oblasti zákaznické zkušenosti je využito řady přímých citací pro přiblížení postojů jednotlivých autorů. V české literatuře zatím není koncept zákaznické zkušenosti podrobněji zmapován, i proto byla snaha přiblížit tuto problematiku poměrně podrobně a uceleně. Oblast městské veřejné dopravy nebývá v Česku také zpravidla podrobněji analyzována. I vyhodnocování realizovaného výzkumu na adekvátní úrovni je poměrně rozsáhlé. Z těchto důvodů byl překročen doporučený rozsah diplomové práce. Výsledky výzkumu dále poslouží PMDP a DPO.

Seznam použité literatury

- Abram, J., & Hawkes, P. (2003). *The Seven Myths of Customer Management: How to be Customer-Driven Without Being Customer-Led*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Accenture (2014). *Transforming the Transit Passenger Experience*. Cit. 7. 4. 2019, dostupné z: https://www.accenture.com/gb-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_1/Accenture-Transforming-Transit-Passenger-Experience.pdf
- ACSI (2019). *The Science of Customer Satisfaction*. Cit. 7. 4. 2019, dostupné z: <https://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction>
- Adamec, V., et al. (2008). *Doprava, zdraví a životní prostředí*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Alben, L. (1996). Quality of Experience: Defining the Criteria for Effective Interaction Design. *Interactions*, 3 (3), 11-15.
http://www.ramiamaze.com/03_ubicomp/play_uc_winter03/projects_list/pdf/_Alben_qualities.pdf
- Allen, J., et al. (2019). The role of critical incidents and involvement in transit satisfaction and loyalty. *Transport Policy*, 75, 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.01.005>
- Americké sdružení veřejné dopravy (2018). *Benefity veřejné dopravy*. Cit. 7. 3. 2019, dostupné z: <https://www.apta.com/mediacenter/ptbenefits/Pages/default.aspx>
- Andreassen, T. W. (1995). (Dis)satisfaction with public services: The case of public transportation. *Journal of Services Marketing*, 9(5), 30-41.
<https://doi.org/10.1108/08876049510100290>
- Arcadis (2017). *Sustainable cities mobility index 2017*. Cit. 2. 4. 2019, dostupné z: <https://www.arcadis.com/en/global/our-perspectives/sustainable-cities-mobility-index-2017/>
- Australian Greenhouse Office (2005). *Using Customer Understanding to Drive Marketing Strategies in Public Transport*. Cit. 17. 3. 2019, dostupné z: https://www.academia.edu/37436476/Using_Customer_Understanding_to_Drive_Marketing_Strategies_in_Public_Transport
- Auto.cz (2016). *Počet automobilů v ČR roste, loni jich bylo 485 na 1000 obyvatel*. Cit. 1. 2. 2019, dostupné z: <http://www.auto.cz/pocet-automobilu-v-cr-roste-loni-jich-bylo-485-na-1000-obyvatel-96735>
- Auto.cz (2019). *Scania a Nobina plánují provoz autonomních autobusů ve Švédsku*. Cit. 17. 3. 2019, dostupné z: <https://www.auto.cz/scania-a-nobina-planuji-provoz-autonomnich-autobusu-ve-svedsku-127919>
- Bain & Company (2005). *Closing the delivery gap: How to achieve true customer-led growth*. Cit. 25. 12. 2018, dostupné z: <https://www.bain.com/insights/closing-the-delivery-gap-newsletter>
- Barbar (2019). *MHD tentokrát vypravila stroj času*. Cit. 25. 3. 2019, dostupné z: <https://www.casopisbarbar.cz/prezentace/mhd-tentokrat-vypravila-stroj-casu>
- Baroch, V. (2015). Městská hromadná doprava. In IODA, *Veřejná doprava v České republice* (s. 22-27). Praha: Zapsaný spolek IODA.

- Bartko, J. J. (1966). The Intraclass Correlation Coefficient as a Measure of Reliability. *Psychological Reports*, 19(1), 3-11.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2466/pr0.1966.19.1.3>
- Beer, M. (2019, 9. duben). *Kampaň BVG #weilwirdichlieben ("protože vás máme rádi")*. Příspěvek byl prezentován na konferenci Chytrá a zdravá doprava ve městech 2019.
https://konference.pmdp.cz/uploads/_web/2019/prezentace/11-Michael-Beer.pdf
- Benda, O. (2013). *Aplikace ESCI (evropského indexu spokojenosti zákazníka) do prostředí sportu*. (Diplomová práce). Praha: Karlova univerzita.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Heackel, S. H. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
https://www.researchgate.net/publication/266277275_Managing_the_Total_Customer_Experience_Managing_the_Total_Customer_Experience/citations
- Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Build Loyalty Through Experience Management. *Quality Progress*, 40(9), 26-32. <https://search.proquest.com/docview/214762632?pq-origsite=gscholar>
- Beyond Philosophy (2018). *Understanding the True Definition of Customer Experience*. Cit. 25. 11. 2018, dostupné z: <https://beyondphilosophy.com/customer-experience/>
- Biesok, G., & Wyród-Wróbel, J. (2012, 6. září). Indicative methods of customer satisfaction surveys in public transport services. Příspěvek byl prezentován na konferenci QMOD Conference.
https://www.academia.edu/33285555/Indicative_methods_of_customer_satisfaction_surveys_in_public_transport_services
- Brůhová-Foltýnová, H. (2009). *Doprava a společnost. Ekonomické aspekty udržitelné dopravy*. Praha: Karolinum.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670511411703>
- Budiarta, S. I., & Fachira, I. (2017). Customer loyalty: The effects of service loyalty and the mediating role of customer satisfaction study case: PT Sabda Alam hotel. *Journal of Business and management*, 6(2), 250-261.
<http://journal.sbm.itb.ac.id/index.php/jbm/article/view/2158>
- Bueno, E. V., et al (2019). Measuring customer experience in service: A systematic review. *The Service industries journal*, 39(7-8), -.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1561873bue>
- Bujok, P., Tvrđík, J., & Poláková, R. (2015). *Základy pravděpodobnosti a statistiky*. Cit. 20. 12. 2018, dostupné z: <http://www1.osu.cz/~bujok/files/zmats.pdf>
- Businessworld.cz (2012). *Co je „podniková agilita“*. Cit. 12. 3. 2019, dostupné z: <https://businessworld.cz/sloupky/co-je-podnikova-agilita-9557>
- Busportál (2019). *V roce 2018 přepravily autobusy téměř 340 milionů osob*.
<http://www.busportal.cz/modules.php?name=article&sid=15221&secid=1>
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*; 36(7/8), 811-828.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560210430818>

- Cenia (2013). *Dopravní výkon*. Cit. 10. 3. 2019, dostupné z: http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=dopravni_vykon&site=doprava
- Centile Psychological Assessments (2017). *Emotions Profile Index (EPI)*. Cit. 10. 3. 2019, dostupné z: <https://www.centilepsych.ph/test/emotions-profile-index-epi/>
- Cicchetti, D. V. (1994). Guidelines, Criteria, and Rules of Thumb for Evaluating Normed and Standardized Assessment Instrument in Psychology. *Psychological Assessment*, 6(4), 284-290.
https://www.researchgate.net/publication/232556850_Guidelines_Criteria_and_Rules_of_Thumb_for_Evaluating_Normed_and_Standardized_Assessment_Instrument_in_Psychology
- Civinet (2018). *Elektronické potvrzení o studiu pro studenty středních škol a vysoké školy*. Cit. 1. 1. 2019, dostupné z: <https://www.civinet.cz/elektronicke-potvrzeni-o-studiu-pro-studenty-strednich-skol-a-vysoke-skoly/>
- Creswell, W. J. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- CXCentral (2015). *What's the difference between customer satisfaction and customer experience?*. Cit. 1. 4. 2019, dostupné z: <https://cxcentral.com.au/executives/customer-satisfaction-different-to-customer-experience/>
- České dráhy (2018). *Výroční zpráva Skupiny České dráhy 2017*. Cit. 14. 3. 2019, dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/vz_cd-2017_cz_f.pdf
- ČSN EN 13816 *Doprava – Logistika a služby – Veřejná přeprava osob – Definice jakosti služby, cíle a měření*. Praha: Český normalizační institut.
- ČSÚ (2011-2018a). *Věkové složení obyvatel ČR podle pohlaví a rodinného stavu k 31. 12. 2010 – 31.12.2017*. Cit. 20. 3. 2019, dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&sp=A&pvo=DEMD001&u=v68__VUZE MI__101__40371&c=v3%7E2__RP2010MP12DP31&str=v68
- ČSÚ (2018b). *Stav a pohyb obyvatelstva v ČR - 1. pololetí 2018*. Cit. 1. 3. 2019, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stav-a-pohyb-obyvatelstva-v-cr-1-pololeti-2018>
- ČTK (2018). *V Česku je registrováno přes 5,7 milionu osobních aut*. Cit. 1. 3. 2019, dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/v-cesku-je-registrovano-pres-5-7-milionu-osobnich-aut/1650740>
- ČTK (2019a). *Platit kartou bude možné i v pražských autobusech, plánuje dopravní podnik*. Cit. 1. 4. 2019, dostupné z: https://www.idnes.cz/praha/zpravy/praha-dopravni-podnik-nainstaluje-terminal-pro-platbu-kartou.A190329_142316_praha-zpravy_nuc
- ČTK (2019b). *Stále více Švédů nechce létat, důvodem je flygskam*. Cit. 1. 4. 2019, dostupné z: <https://www.novinky.cz/zahranicni/evropa/502468-stale-vice-svedu-nechce-letat-duvodem-je-flygskam.html>
- Datmar (2018). *CSI (customer satisfaction index) D-customer*. Cit. 1. 3. 2019, dostupné z: <http://www.datamar.cz/cs/node/21>
- Dejmiznamku.cz (2019). *Dej mi známku*. Cit. 1. 3. 2019, dostupné z: <https://www.dejmiznamku.cz>
- Dell’Olio, L., Ibeas A., Oña, J. d., & Oña, R. d. (2018). *Public Transportation Quality of Service*. Amsterdam: Elsevier Ltd.

- Denik.cz (2016). *Nový šéf DPO Morys: Chci nejmodernější dopravní podnik v republice!*. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/novy-sef-dpo-morys-chci-nejmodernejsi-dopravni-podnik-v-republice-20161130.html
- Denik.cz (2017). *Vyjede trolejbus v duchu Velikonoc*. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: https://opavsky.denik.cz/zpravy_region/opava-velikonocni-trolejbus07042017.html
- Dennick, R., & Tavakol, M. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2(1), 53-55. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4205511/>
- Dierking, L. D., & Falk, J. H. (1992). *The museum experience*. Washington: Howells House.
- Dienel, H.-L., & Schiefelbusch, M. (2009). *Public Transport and its Users: The Passenger's Perspective in Planning and Customer Care*. Farnham: Ashgate Publishing, Ltd.
- DPMB (2019). Webové stránky Dopravního podniku města Brna. Cit. 1. 3. 2019, dostupné z: <https://www.dpmb.cz>
- DPMČB (2016). *Ženy dostanou v autobusech a trolejbusy tisíc růží*. Cit. 1. 3. 2019, dostupné z: <https://www.dpmcb.cz/o-nas/novinky/zeny-dostanou-v-autobusech-a-trolejbusy-tisic-ruzi-48.html>
- DPMČB (2019). Webové stránky Dopravního podniku města České Budějovice. Cit. 1. 3. 2019, dostupné z: <https://www.dpmcb.cz>
- DPO (2018). *Historie MHD v Ostravě*. Cit. 1. 10. 2018, dostupné z: <https://www.dpo.cz/o-spolecnosti/historie-mhd.html>
- DPO (2019a). *Popularita cestování MHD roste a zvyšujeme její bezpečnost*. Cit. 1. 3. 2019, dostupné z: <https://www.dpo.cz/pro-cestujici/aktuality/novinky/3351-2019-02-05-tz-popularita.html>
- DPO (2019b). *Dva roky s asistenty přepravy*. Cit. 19. 4. 2019, dostupné z: <https://www.dpo.cz/pro-cestujici/aktuality/novinky/3490-dva-roky-s-asistenty.html>
- DPP (2017). *Dopravní podnik hl. m. Prahy v datech*. Cit. 1. 3. 2019, dostupné z: <http://www.dpp.cz/dpp-v-datech/>
- DPP (2019). *Historie*. Cit. 1. 3. 2019, dostupné z: <https://www.dpp.cz/historie/>
- Drdla, P. (2005). *Technologie a řízení dopravy – městská hromadná doprava*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Ecofuture.cz (2017). *Autonomní autobusy – sci-fi nebo blízká realita MHD?*. Cit. 17. 3. 2019, dostupné z: <https://www.ecofuture.cz/clanek/na-pokraji-evropy-na-pokraji-rozvodu-to-vse-kvuli-elektrokolum>
- Eger, L., & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Ettema, et al., (2011). Satisfaction with travel and subjective well-being: Development and test of a measurement tool. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 14(3), 167-175. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2010.11.002>.
- Eye, A., & Mun, E. Y. (2014). *Analyzing Rater Agreement: Manifest Variable Methods*. New York: Psychology Press.

- E-shop Plzeňská karta (2019) *E-shop Plzeňská karta*. Cit. 15. 4. 2019, dostupné z: <https://eshop.plzenskakarta.cz/eshop/>
- Feedbando (2019). *Měření zákaznické spokojenosti a zkušenosti. Dopravní služby*. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: <https://www.feedbando.com/cs/solutions/transportation>
- finance.cz (2018). *Počet cestujících v brněnské MHD loni rostl čtvrtým rokem po sobě*. Cit. 17. 3. 2019, dostupné z: <https://www.finance.cz/511971-pocet-cestujicich-v-brnenske-mhd-loni-rostl-ctvrtym-rokem-po-sobe/>
- Fitzsimmons, J. A., & Maurer, G. B. (1991). A Walk-Through Audit to Improve Restaurant Performance. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31 (4), 94-99. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0010880405800278>
- Friebelová, J. (2008). *Vícekritériální rozhodování za jistoty*. Cit. 30. 11. 2018, dostupné z: <http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf>
- Følstad, A. & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28 (2), 196-227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Gentile, Ch., Spiller N., & Noci G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003, 8. říjen). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales*. Příspěvek byl prezentován na konferenci Midwest Research-to-Practice Conference. <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/gliem+&+gliem.pdf?sequence=1>
- Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90-106. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0008>
- Harris, L. C., & Daunt, K. L. (2003). The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144-161.
- Hayes, A. F., & Krippendorff, K. (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication Methods and Measures*, 1(1), 77-89.
- Hazdra, A., et al. (2013). *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Herčík, J. (2017). *Druhy dopravy a jejich místo na současném dopravním trhu*. Cit. 17. 3. 2019, dostupné z: https://geography.upol.cz/soubory/lide/hercik/GEDP/Prednasky/druhy_dopravy_a_jejich_p_ostaveni.pdf
- Hogan, C., Almquist, E., & Glynn, S.E. (2005). Brand building: Finding the touchpoints that count. *Journal of Business Strategy*, 26(2), 11-18.
- Holbrook, M.B. and Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasy, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140. https://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/Holbrook_-_10.pdf
- Hyperloop one (2019). *Virgin Hyperloop One*. Cit. 17. 3. 2019, dostupné z: <https://hyperloop-one.com/>

- Chahal, H. & Dutta, K. (2014). Conceptualising customer experiences: Significant research propositions. *The Marketing Review*, 14 (4), 361-381.
https://www.researchgate.net/publication/272385409_Conceptualising_customer_experiences_Significant_research_propositions
- Chaney, D., Lunardo, R., & Mencarelli, R. (2018). Consumption Experience: Past, Present and Future. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21(4), 402-420.
<https://doi.org/10.1108/QMR-04-2018-0042>
- Chang, T.-Y., & Horng, S.-C. (2010). Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2401-2419.
<https://doi.org/10.1080/02642060802629919>
- Chatzopoulos, Ch. G., & Weber, M. (2018). Challenges of Total Customer Experience (TCX): Measurement beyond Touchpoints. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(4), 187-196. <http://doi.org/10.24867/IJIEM-2018-4-187>
- Chauhan, P., & Sarabhai, D. (2018). Customer Experience Management: Evolution and the Paradigm Shift in Marketing. *Business Perspectives*, 17(1), 18-34.
https://www.researchgate.net/publication/324169450_Customer_Experience_Management_Evolution_and_the_Paradigm_Shift_in_Marketing
- Chauhan, V., & Manhas, D. (2014). Dimensional analysis of customer experience in civil aviation sector. *Journal of Services Research*, 14 (1), 75-98.
- Checkmarket (2019). *Measure customer satisfaction: CSAT, CES and NPS compared*. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: <https://www.checkmarket.com/blog/csat-ces-nps-compared/>
- iDNES.cz (2016). *Jezděte s námi a pivo si dejte kdykoli. Dopraváci lákají nové cestující*. Cit. 13. 4. 2019, dostupné z: https://www.idnes.cz/praha/zpravy/ridic-tramvaje-pomohl-seniorce-prejit.A160602_145819_praha-zpravy_rsr
- IDOS (2019). *Výběr jízdního řádu – městská hromadná doprava*. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: <https://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>
- Inrix (2018). *INRIX Global Traffic Scorecard 2017*. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: https://www.dmagazine.com/wp-content/uploads/2018/02/INRIX_2017_Traffic_Scorecard_Final_2.pdf
- Inrix (2019). *INRIX Global Traffic Scorecard 2018*. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: <http://inrix.com/scorecard/>
- Interaction Design Foundation (2019). *The Principles of Service Design Thinking - Building Better Services*. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-principles-of-service-design-thinking-building-better-services>
- Interní dokumenty PMDP (2010-2018a). *Měsíční statistiky přepravené osoby/dobité kupóny PMDP*.
- Interní dokumenty PMDP (2018b). *Archivní materiály PMDP*.
- Interní dokumenty PMDP (2018c). *Závěrečná zpráva z šetření Cestující v plzeňské MHD v roce 2018*. Plzeň: ppm factum research s.r.o.
- Interní dokumenty PMDP (2019). *Prezentace hlášení řidičů o problémových cestujících*.
- Ireland, L. (2011). *Customer Satisfaction And Customer Experience Are NOT The Same*. Cit. 1. 4. 2019, dostupné z: <https://www.businessinsider.com/customer-satisfaction-and-customer-experience-2-very-different-things-2011-2>

- ISO (2010). *ISO 9241-210:2010(en) Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems*. Cit. 10. 1. 2019, dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-210:ed-1:v1:en>
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Johnston, R. (1999). Service transaction analysis: assessing and improving the customer's experience. *An International Journal*, 9(2), 102-109. <https://doi.org/10.1108/09604529910257876>
- Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/09604521111100225>
- Kalbach, J. (2016). *Mapping experiences. A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Kanomodel.com (2016). *What is the Kano Model?*. Cit. 30. 1. 2019, dostupné z: <https://www.kanomodel.com/>
- Karen, G.-M. (2018). *Can Likert Scale Data ever be Continuous?*. Cit. 30. 3. 2019, dostupné z: <https://www.theanalysisfactor.com/can-likert-scale-data-ever-be-continuous/>
- Karlíček, M., et al. (2018). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Khan, I., Garg, R. J. & Rahman, Z. (2015). Customer Service Experience in Hotel Operations: An Empirical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 266-274. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.222>
- Kim, H. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Evaluation of measurement error 1: using intraclass correlation coefficients. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(2), 98-102. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3670985/>
- Kim, S., et al. (2011). Development and testing of the Consumer Experience Index (CEI). *Managing Service Quality*, 21(2), 112-132. <https://doi.org/10.1108/09604521111113429>
- Kimbell, L. (2014). *Service Innovation Handbook*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Klaus, P. (2010). Quo Vadis, Customer Experience?. In C. Rusconi (Ed.), *Beyond CRM: Customer Experience in the Digital Era. Strategies, Best Practices and Future Scenarios in Luxury and Fashion* (s. 165–175). Milano: Franco Angeli. https://www.researchgate.net/publication/263850738_Quo_Vadis_Customer_Experience
- Klaus, P. (2011). Customer Experience: Are we measuring the right things?. *International Journal of Market Research*, 53(6), 115-122. https://www.researchgate.net/publication/234004006_Customer_Experience_Are_we_measuring_the_right_things
- Klaus, P. & Maklan, S. (2012). EXQ: A Multiple-item Scale for Assessing Service Experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5-33. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231211208952>
- Klaus, P. & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.

https://www.researchgate.net/publication/235781784_Towards_a_better_measure_of_customer_experience

Klaus, P., et al. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430-435.

https://www.researchgate.net/publication/281964961_Fresh_perspectives_on_customer_experience

Klicnarová, J. (2010). *Vícekritériální hodnocení variant – metody*. Cit. 30. 11. 2018, dostupné z: http://home.ef.jcu.cz/~janaklic/oa_zsf/VHV_II.pdf

Kohout, J. (2017, 4. duben). *Mobilita jako služba pohledem z Plzně*. Příspěvek byl prezentován na konferenci Chytrá a zdravá doprava ve městech 2017. https://konference.pmdp.cz/uploads/_web/prezentace/Jiri-Kohout.pdf

Kohoutová, K. (2015). *Velmi sexy! Řidiče MHD ohodnotilo na deset tisíc cestujících*. Cit. 30. 1. 2019, dostupné z: https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/ridice-mhd-ohodnotilo-na-deset-tisic-cestujicich-20150904.html

Koo, T. K., & Li, M. Y. (2016). A Guideline of Selecting and Reporting Intraclass Correlation Coefficients for Reliability Research. *Journal of chiropractic medicine*, 15(2), 155-163. <https://dx.doi.org/10.1016%2Fj.jcm.2016.02.012>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing a.s.

KPMG (2016). *Abeceda CX, 2. díl: Customer Journey / zákaznická cesta*. Cit. 30. 3. 2019, dostupné z: <https://home.kpmg/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2016/03/abeceda-cx-2-dil-zakaznicka-cesta.html>

KPMG (2018). *V rytmu zákazníka. 100 nejlepších zákaznických zkušeností v Česku*. Cit. 30. 1. 2019, dostupné z: <https://www.nejlepsi.cx/>

Kresa, Z. (2017). *Hodnocení marketingové kampaně Máte Hromadu Důvodů* (Bakalářská práce). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Krippendorff, K. (2011). *Computing Krippendorff's Alpha-Reliability*. Cit. 3. 3. 2019, dostupné z: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=asc_papers

Krutiš, M. (2016). *Kano model*. Cit. 3. 3. 2019, dostupné z: <https://www.krutis.com/kanuv-model/>

Kubiatko, M. (2016). Bol Likert ordinalista alebo intervalista? Chyby pri tvorbe a vyhodnocovaní Likertových škál. *Pedagogika.sk*, 7(3), 177-190. <https://www.casopispedagogika.sk/studie/kubiatko-milan-bol-likert-ordinalista-alebo-intervalista-chyby-pri-tvorbe-a-vyhodnocovani-likertovych-skal.html>

Kusuma, G. A. T., Landra, N., & Pratiwimi, P. U. D. (2018). The Construction of Public Transport Service Model to Influence the Loyalty of Customer. *Scientific Research Journal*, 6(2), 56-63.

https://www.researchgate.net/publication/326579409_The_Construction_of_Public_Transport_Service_Model_to_Influence_the_Loyalty_of_Customer

Kwon, Y.-I., et al. (2014). *Improving the Customer Experience*. Cit. 3. 3. 2019, dostupné z: <https://transitleadership.org/docs/TLS-WP-Improving-the-Customer-Experience.pdf>

- Landers, R. N. (2011). *Computing Intraclass Correlations (ICC) as Estimates of Interrater Reliability in SPSS*. Cit. 30. 1. 2019, dostupné z: <http://neoacademic.com/2011/11/16/computing-intra-class-correlations-icc-as-estimates-of-interrater-reliability-in-spss/>
- Larsen, J., et al. (2008). The Evaluative Space Grid: A Single-Item Measure of Positivity and Negativity. *Cognition and Emotion*, 23 (3), 453-480. https://www.researchgate.net/publication/228300349_The_Evaluative_Space_Grid_A_Single-Item_Measure_of_Positivity_and_Negativity/citations
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2007). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lesková, I. (2016). *Dvakrát „pípnout“ běžnou kartou, víc nic. Ostrava láká na novinku v MHD*. Cit. 20. 2. 2019, dostupné z: https://www.idnes.cz/ostrava/zpravy/za-jizdenku-v-ostrave-platte-bankovni-kartou.A160629_2256736_ostrava-zpravy_sme
- Leso, M. (2019, 9. duben). *ITS-R technology for development of urban agglomeration*. Příspěvek byl prezentován na konferenci Chytrá a zdravá doprava ve městech 2019. https://konference.pmdp.cz/uploads/_web/2019/prezentace/Martin-Leso.pdf
- Lipold, J. (2018). *Pražská MHD je prý "jedna z nejlepších na světě". Tak určitě, když máte kliku*. Cit. 20. 1. 2019, dostupné z: <https://nazory.aktualne.cz/komentare/prazska-mhd-je-pry-jedna-znejlepsich-na-svete-tak-urcite/r~1e8ec8ee327a11e89509ac1f6b220ee8/>
- Lovelock, Ch., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: people, technology, strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Lowden, T. (2014). *User Experience (UX) vs. Customer Experience (CX): What's the Dif?*. Cit. 30. 11. 2018, dostupné z: <https://digital.gov/2014/07/07/user-experience-ux-vs-customer-experience-cx-whats-the-dif/>
- MAAS Global (2016). *What is Mobility as a Service (Maas)?*. Cit. 30. 11. 2018, dostupné z: <https://maas.global/what-is-mobility-as-a-service-maas/>
- Macháček, A. (2012). *Jak je na tom MHD?*. Cit. 1. 11. 2018, dostupné z: http://www.sdp-cr.cz/zajimavosti/vite-ze/object/jak-je-na-tom-mhd-13978/doc_2c.htm
- Martilla, J. A., & Cames, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79. <https://doi.org/10.1177/002224297704100112>
- Mareš, P., Rabušic, L., & Soukup, P. (2015). *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita
- Mean, P. (2009). *Use of Likert data with ANOVA*. Cit. 30. 3. 2019, dostupné z: <http://www.pmean.com/09/LikertAnova.html>
- microtool.de (2019). *The Kano Model. A Means of Analyzing Customer Desires*. Cit. 3. 3. 2019, dostupné z: <https://www.microtool.de/en/knowledge-base/what-is-the-kano-model/>
- Ministerstvo dopravy ČR (2002-2018). *Souhrnný přehled o MHD 2002-2018*. Cit. 3. 4. 2019, dostupné z: <https://www.sydos.cz/cs/ctvletpr.htm>

Ministerstvo dopravy ČR (2015-2018). *Mezioborové srovnání přepravních výkonů osobní dopravy*. Cit. 3. 4. 2019, dostupné z: https://www.sydos.cz/cs/rocnka-2017/rocnka/htm_cz/cz17_511000.html

Misař, J. (2019, březen 13). Email.

Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical access to an evolving field*. Cit. 30. 3. 2019, dostupné z: <https://maas.global/what-is-mobility-as-a-service-maas/>
https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4

Nariadení ES č. 1370/2007 ze dne 23. října 2007 o veřejných službách v přepravě cestujících po železnici a silnici a o zrušení nariadení Rady (EHS). Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s.

Nedvěd, J. (2019). *Výdaje na provoz MHD rostou, radní Plzně zvažují zdražení jízdného*. Cit. 11. 3. 2019, dostupné z: https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/mestska-hromadna-doprava-plzen-cena-jizdne.A190220_458823_plzen-zpravy_vb

Nelson, L. J. (2019). *Taxing Uber and Lyft rides is L.A. County's latest idea to free up congested roads*. Cit. 11. 3. 2019, dostupné z: <https://www.latimes.com/local/lanow/la-me-ln-uber-tax-los-angeles-20190226-story.html>

Nielsen, J. (2017). *A 100-Year View of User Experience*. Cit. 11. 11. 2018, dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/100-years-ux/>

Novák, F. (2018). *Mapa zákaznické zkušenosti*. Cit. 11. 11. 2018, dostupné z: <https://zsf.cz/show/mapa-zakaznicke-zkusenosti>

Novotný, V. (2019, 10. duben). *Preference veřejné dopravy? Komplexní téma pro veřejnou správu!*. Příspěvek byl prezentován na konferenci Chytrá a zdravá doprava ve městech 2019. https://konference.pmdp.cz/uploads/_web/2019/prezentace/14-Vojtech-Novotny.pdf

O'Connor, N. (2016). *How to build an experience map*. Cit. 7. 4. 2019, dostupné z: <https://medium.com/@wnialloconnor/how-to-build-an-experience-map-5e55b7ee4f32>

Olsson, et al. (2015). Measuring service experience: Applying the satisfaction with travel scale in public transport. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(4), 413-418. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.04.002>

Oña, J. d., & Oña, R. d. (2015). Quality of service in public transport based on customer satisfaction surveys: A review and assessment of methodological approaches. *Transportation Science*, 49(3), 605-622. <https://doi.org/10.1287/trsc.2014.0544>

Paclíková, A. (2011). *Konec zápachu. Pražské autobusy provoní skořice a citron*. Cit. 20. 2. 2019, https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/konec-zapachu-prazske-autobusy-provoni-skorice-a-citron.A110129_091534_domaci_abr

Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876041011040604>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40. <https://search.proquest.com/docview/228609374?pq-origsite=gscholar>

Pawlasová, P. (2015). The Factors Influencing Satisfaction with Public City Transport: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Competitiveness*, 7(4), 18-32. <https://www.cjournal.cz/files/203.pdf>

Peñalosa, E. (2013). *Why buses represent democracy in action*. Cit. 11. 4. 2019, dostupné z: https://www.ted.com/talks/enrique_penalosa_why_buses_represent_democracy_in_action

Peñalosa, E. (2017). *Inspiring things Enrique says*. Cit. 11. 4. 2019, dostupné z: <http://shitenriquesays.com/car-vs-people>

Pine II, B.J., & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Plzeň.eu (2018). *Rozpočet města v roce 2017*. Cit. 2. 4. 2019, dostupné z: <https://rozpocetplzen.eu/>

Plzeň.eu (2019). *Schválený rozpočet města v roce 2019*. Cit. 2. 4. 2019, dostupné z: <https://rozpocetplzen.eu/?rok=2019>

Plzeňská karta (2019). *Bonusový program Plzeň a okolí*. Cit. 2. 4. 2019, dostupné z: <http://www.plzenskakarta.cz/bonusovy-program/bonus-plzen/>

PMDP (2018a). *Výroční zpráva PMDP 2017*. Cit. 14. 2. 2019, dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-csat/>

PMDP (2018b). *Děti od 6 do 15 let budou od září jezdit s Plzeňskou kartou zdarma*. Cit. 20. 3. 2019, dostupné z: <http://www.pmdp.cz/o-nas/aktualne/doc/deti-od-6-do-15-let-budou-od-zari-jezdit-s-plzenskou-kartou-zdarma-2383/newsitem.htm>

PMDP (2019). *Historie PMDP*. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: <http://www.pmdp.cz/o-nas/historie-pmdp/>

Polaine, A., Løvlie L., & Reason, B. (2013). *Service design – From Insight to Implementation*. New York: Rosenfeld Media.

Praha.eu (2010). *Pražská MHD je čtvrtá nejlepší v Evropě*. Cit. 2. 4. 2019, dostupné z: http://www.praha.eu/jnp/cz/doprava/mhd/mhd_v_praze_patri_mezi_nejlepsi_v_evrope.html

Procházka, J. (2018). *Customer journey: jak získat mapu, díky které zákazník rád dojde až k vám?*. Cit. 20. 2. 2019, dostupné z: <https://www.peak.cz/customer-journey-jak-ziskat-mapu-diky-ktere-zakaznik-rad-dojde-az-k-vam/8379/>

Qualtrics (2019). *What Is CSAT and How Do You Measure It?*. Cit. 14. 3. 2019, dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-csat/>

Raosoft.com (2019). *Sample size calculator*. Cit. 14. 1. 2019, dostupné z: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Reason, B., Løvlie L., & Flu, M. B. (2016). *Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Reichheld, F. F. (2003). *The one number you need to grow*. *Harvard business review*, 81(12), 46-55. <https://marketinglowcost.typepad.com/files/the-one-number-you-need-to-grow-1.pdf>

- Refresher (2018). *Bratislavčanom dnes vyčaril úsmev na tvári vodič električky, ktorý oslavoval narodeniny*. Cit. 3. 3. 2019, dostupné z: <https://refresher.cz/60580-Bratislavcanom-dnes-vycaril-usmev-na-tvari-vodic-elektricky-ktory-oslavoval-narodeniny>
- Rey, R. (2019, 10. duben). *All aboard: Why is public transport so popular in Zurich?*. Příspěvek byl prezentován na konferenci Chytrá a zdravá doprava ve městech 2019. https://konference.pmdp.cz/uploads/_web/2019/prezentace/20-Ramon-Rey.pdf
- Richtář, M., Křivda, V., Olivková, I., & Folprecht, J. (2006). *Multimediální studijní materiály studia předmětu Městská hromadná doprava*. Cit. 1. 10. 2018, dostupné z: <http://kds.vsb.cz/mhd/index2.htm>
- Rowley, J. (1999). Measuring total customer experience in museums. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (6), 303-308. <https://doi.org/10.1108/09596119910281801>
- Sabin, D. (2017). *The 3 Best Transportation Apps -- That Aren't Google Maps*. <https://www.inverse.com/article/28402-public-transportation-google-maps-alternatives>
- Sameš, P. (2016). MHD nerozváží maso. *Smart cities*, 3 (1), 26-29. https://www.scmagazine.cz/casopis/00-16-00-16/mhd-nerozvazi-maso_locale_cs/
- SDP ČR (2002–2018). *Výroční zprávy SDP ČR 2001–2017*. Cit. 3. 3. 2019, dostupné z: <http://www.sdp-cr.cz/o-nas/vyrocnizpravy/>
- servicedesigntools.org (2009). *Service design tools*. Cit. 3. 3. 2019, dostupné z: <http://www.servicedesigntools.org/>
- Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20 (2), 153–175. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811603000168>
- Shostack, G. L. (1982). How to design a service. *European Journal of Marketing*, 1982, 16(1), 49-63.
- Schmitt, B. H. (2010). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schwager, A., & Meyer, Ch. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard business review*, 85(2), 116-26. https://www.researchgate.net/publication/6460601_Understanding_Customer_Experience
- Silverman, G. (2011). *Secrets of Word-of-mouth Marketing: How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth*. New York: American Management Association.
- Skala, M. (2017). *Auta a socka*. Cit. 30. 1. 2019, dostupné z: <http://dopravni.net/mhd/18112/auta-a-socka/>
- Skogland, I., & Siguaw, J. A. (2004). Are Your Satisfied Customers Loyal?. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 221-234. https://www.researchgate.net/publication/230558539_Are_Your_Satisfied_Customers_Loyal
- Slavík, J. (2018). *MaaS Madrid: mobilita jako služba v jedné aplikaci od městského dopravce*. Cit. 30. 11. 2018, dostupné z: http://www.smartcityvpraxi.cz/zajimave_projekty_158.php

Slezák, P., Bokeš, P., Námer, P., & Waczulíková, I. (2014). Microsoft Excel add-in for the statistical analysis of contingency tables. *International Journal for Innovation Education and Research*, 2(5), 90-100. <https://bio-med-stat.webnode.sk/ms-excel-add-ins/contingency-table-analysis-addin/>

socialmarketing.org (2019). *Generations X,Y, Z and the Others*. Cit. 30. 3. 2019, dostupné z: <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>

Sprinklr (2015). *The survival guide to customer experience. 20 CXM Experts Show Us How It's Done*. Cit. 25. 11. 2018, dostupné z: <https://clientei.com/wp-content/uploads/2017/01/The-Survival-Guide-to-Customer-Experience-Sprinklr.pdf>

Srivastava, M., & Kaul, D. (2014). Social interaction, convenience and customer satisfaction: The mediating effect of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1028-1037.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698914000563?via%3Dihub>

Stevens, E. (2018). *The Fascinating History of UX Design: A Definitive Timeline*. Cit. 30. 1. 2019, dostupné z: <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/the-fascinating-history-of-ux-design-a-definitive-timeline/>

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Solis, B. (2015). *X: The Experience When Business Meets Design*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Sullivan, G. M., & Artino, A. R., Jr (2013). Analyzing and interpreting data from likert-type scales. *Journal of graduate medical education*, 5(4), 541–542.

<https://dx.doi.org/10.4300%2FJGME-5-4-18>

Sůra, J. (2018). *Problém barvocit. Ostravský dopravní podnik začne testovat vůně v MHD*. Cit. 20. 1. 2019, dostupné z: <https://zdopravy.cz/ostravsky-dopravni-podnik-zacne-testovat-vune-v-mhd-9099/>

Šindelář, J. (2018). *Problém barvocit. Dopravci chtějí mírnější podmínky pro řidiče tramvají a trolejbusů*. Cit. 20. 1. 2019, dostupné z: <https://zdopravy.cz/problem-barvocit-dopravci-chteji-mirnejsi-podminky-pro-ridice-tramvaji-a-trolejbusu-20192/>

Šindelář, J. (2019). *Autobusová doprava loni zastavila pád, pomohly slevy*. Cit. 20. 1. 2019, dostupné z: https://zdopravy.cz/autobusova-doprava-loni-zastavila-pad-pomohly-slevy-26466/?fbclid=IwAR0g_fINB-GQp_sHtzEBLamlWmRSXIbjzAnMerzBzLyh4yIibmTDxBTU5AE

Testolini, P. (2019, 9. duben). *Masterplanning the City of the future*. Příspěvek byl prezentován na konferenci Chytrá a zdravá doprava ve městech 2019.

https://konference.pmdp.cz/uploads/_web/2019/prezentace/Paolo-Testolini.pdf

Thoughtfull Design Limited (2013). Mission to close the gap. Cit. 7. 4. 2019, dostupné z: <https://at.govt.nz/media/311248/Item-no-9i-PT-Customer-Experience-Project-Update-final.pdf>

TFGM (2019). *Travel by tram*. Cit. 7. 4. 2019, dostupné z: <https://tfgm.com/public-transport/tram/>

Transdev (2018). *Customer experience*. Cit. 2. 4. 2019, dostupné z: <https://www.transdev.com.au/media/1184/customer-experience.pdf>

Transdev (2019). *The customer experience: a Transdev priority*. Cit. 2. 4. 2019, dostupné z: <https://www.transdev.com/en/our-innovations/customer-experience/> Trustpilot (2019). 5

Reasons Why Customer Experience Is The Pulse Of Every Business. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: <https://business.trustpilot.com/reviews/5-reasons-why-customer-experience-is-the-pulse-of-every-business>

Tynan, C. & McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 501-517. <https://doi.org/10.1362/026725709X461821>

UITP (2014). *Key statistics*. Cit. 20. 4. 2019, dostupné z: <https://www.uitp.org/key-statistics>

Ulrich, M., & Sedmidubský, V. (2019, 9. duben). *Veřejná doprava v plánech udržitelné městské mobility*. Příspěvek byl prezentován na konferenci Chytrá a zdravá doprava ve městech 2019. https://konference.pmdp.cz/uploads/_web/2019/prezentace/03-Michal-Ulrich-Vit-Sedmidubsky.pdf

Verhoef, P. C. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Veselý, J. (2019, 10. duben). *Preference hromadné dopravy v praxi aneb i malé krůčky jsou úspěchem*. Příspěvek byl prezentován na konferenci Chytrá a zdravá doprava ve městech 2019. https://konference.pmdp.cz/uploads/_web/2019/prezentace/16-Josef-Vesely.pdf

Vlček, F. (2018). *Hradeckou MHD využívá stále více cestujících*. Cit. 20. 1. 2019, dostupné z: <http://www.vlcoun.cz/index.php/odjinud/kralovehradecky-kraj/4088-hradeckou-mhd-vyuziva-stale-vice-cestujicich>

Vosoba, P. (2004). *Dokonalé služby. Co chtějí zákazníci*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Vyhláška 175/2000 Sb., o přepravním řádu pro veřejnou drážní a silniční osobní dopravu. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra.

Vyhláška č. 122/2014 Sb. o jízdních řádech veřejné linkové dopravy. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra.

Walden, S. (2017). *Customer Experience Management Rebooted: Are you an Experience brand or an Efficiency brand?*. London: Palgrave Macmillan UK.

Washington, P. (2018). *Metro CEO supports congestion pricing, free fares on public transit*. Cit. 20. 2. 2019, dostupné z: <https://la.curbed.com/2018/12/6/18129258/congestion-pricing-free-fares-metro-los-angeles>

Watkinson, M. (2013). *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences*. Harlow: Pearson Education Limited.

Youtube (2018). *Customer Service Excellence: A word from our members*. Cit. 2. 4. 2019, dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=4EZvb-kSIIE&t=2s>

Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra.

Zákon č. 266/1994 Sb., o drahách. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra.

Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu). Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra.

Zákon č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících a o změně dalších zákonů ve znění zákona č. 135/2016 Sb. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra.

Zaiontz, Ch. (2014). *Intraclass Correlation Continued*. Cit. 30. 1. 2019, dostupné z: <http://www.real-statistics.com/reliability/intraclass-correlation/intraclass-correlation-continued/>

Zlin.cz (2019). *MHD využívá čím dál více lidí*. Cit. 30. 3. 2019, dostupné z: <http://zlin.cz/534442n-mhd-vyuziva-cim-dal-vice-lidi>

100metod.cz (2017). *100 metod*. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: <https://100metod.cz/>

31volts.com (2018). *Service design – Makes the difference*. Cit. 10. 4. 2019, dostupné z: <http://www.31volts.com/en/service-design/>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění druhů dopravy	17
Tabulka 2: Mezioborové srovnání počtu přepravených osob dopravy v ČR.....	30
Tabulka 3: Vývoj podílu přepravených osob MVD k celkově přepravě osob.....	31
Tabulka 4: Komponenty zákaznické zkušenosti dle různých autorů	39
Tabulka 5: Charakteristiky první fáze výzkumu	97
Tabulka 6: Faktory ovlivňující dojem z jízdy MVD.....	101
Tabulka 7: Charakteristiky druhé fáze výzkumu	109
Tabulka 8: Informace o výběrovém souboru druhé fáze výzkumu.....	112
Tabulka 9: Důležitost faktorů pro celý výběrový soubor.....	114
Tabulka 10: Důležitost faktorů dle pohlaví.....	116
Tabulka 11: Charakteristiky třetí fáze výzkumu	120
Tabulka 12: Členění respondentů dle pohlaví.....	125
Tabulka 13: Členění respondentů dle sociálního statutu.....	125
Tabulka 14: Členění respondentů dle týdenní frekvence jízd	126
Tabulka 15: Rozdílnosti v hodnocení faktorů	128
Tabulka 16: Ukazatel Crombachova alfa pro jednotlivé segmenty	131
Tabulka 17: Ukazatele zákaznické zkušenosti	131
Tabulka 18: Net Promoter Score	137
Tabulka 19: Nejčastěji zažívané emoce při cestování MVD	138
Tabulka 20: Uváděné emoce dle pohlaví	138
Tabulka 21: Uváděné emoce ve srovnání s NPS.....	139
Tabulka 22: Uváděné emoce ve srovnání s NPS (agregace do skupin).....	139
Tabulka 23: Segmentace respondentů dle hodnocení ZZ a loajality	141
Tabulka 24: Porovnání ukazatele ZZ a NPS	142
Tabulka 25: Využívání platebních možností dle jednotlivých systémů.....	153
Tabulka 26: Způsob dobíjení časového předplatného	154

Seznam obrázků

Obrázek 1: Design výzkumu	15
Obrázek 2: Vlivy při utváření služby VD	25
Obrázek 3: Vývoj počtu přepravených osob a dopravních výkonů MVD.....	28

Obrázek 4: Proces poskytování služby	40
Obrázek 5: Chrám zákaznické zkušenosti	45
Obrázek 6: Konceptuální model vytváření zákaznické zkušenosti	47
Obrázek 7: Konceptuální model managementu zákaznické zkušenosti	49
Obrázek 8: Kano model zákaznické spokojenosti	81
Obrázek 9: Vývoj počtu přepravených osob u DP hlavního města Prahy.....	85
Obrázek 10: Vývoj počtu přepravených osob u DP Ostrava	87
Obrázek 11: Vývoj počtu přepravených osob u PMDP	90
Obrázek 12: Průměrný počet osob na studentské předplatné denně dle měsíců	94
Obrázek 13: Průměrný počet osob cestujících na studentské předplatné denně dle roků ve srovnání s počtem osob ve věku 15 až 26 let v okrese Plzeň-město.....	95
Obrázek 14: Word cloud uváděných vlastností MVD.....	100
Obrázek 15: Zastoupení respondentů dle věku.....	126
Obrázek 16: Hodnocení aspektů ZZ u jednotlivých provozovatelů	127
Obrázek 17: Rozdíly hodnocení dle pohlaví – Plzeň.....	130
Obrázek 18: Matice hodnocení – důležitost pro muže	132
Obrázek 19: Matice hodnocení – důležitost pro ženy.....	133
Obrázek 20: Znárodnění vztahu mezi NPS a ukazatelem ZZ.....	140
Obrázek 21: Četnost využívání kontaktních míst Dopravního podniku Ostrava	144
Obrázek 22: Četnost využívání kontaktních míst Plzeňských městských DP.....	144
Obrázek 23: Četnost využívání kontaktních míst Dopravního podniku Praha.....	145
Obrázek 24: Matice využívání – hodnocení pro DPO	147
Obrázek 25: Matice využívání – hodnocení pro PMDP.....	148
Obrázek 26: Matice využívání – hodnocení pro DPP.....	148
Obrázek 27: Spokojenost s webovými prezentacemi a facebookovými profily DP.....	149

Seznam symbolů a zkratek

ACSI.....	American Customer Satisfaction Index
BVG	Berliner Verkehrsbetriebe
CAPI.....	Computer Assisted Personal Interviewing
CAWI.....	Computer Assisted Web Interviewing
CEI	Consumer Experience Index
CEM	Customer Experience Management
CES.....	Customer Effort Score
CSAT.....	Customer Satisfaction
CSI.....	Customer Satisfaction Index
ČSÚ	Český Statistický Úřad
ESCSI.....	European Customer Satisfaction Index
EXQ.....	EXperience Quality
ICC	intraclass correlation coefficients
IPA	analýza důležitost – výkon
JŘ.....	jízdní řády
NPS.....	Net Promoter Score
MAPI.....	Mobile Assisted Personal Interviewing
MHD.....	městská hromadná doprava
MVD	městská veřejná doprava
ODIS.....	Integrovaný dopravní systém Moravskoslezského kraje
PAPI	Paper And Pen Interviewing
PI	Personal Interviewing
PID	Pražská Integrovaná Doprava

PMDP.....	Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.
PTV	Public Transport Victoria
ROPID	Regionální organizátor pražské integrované dopravy
Sb.	Sbírky
SDP ČR.....	Sdružení dopravních podniků České republiky
SEM	modelování strukturálních rovnic
SQI.....	index kvality služby
SWB.....	subjektivní pohoda
UITP.....	Mezinárodní svaz veřejné dopravy (L'Union internationale des transports publics)
ZOT	zóna tolerance
ZZ.....	zákaznická zkušenost

Seznam příloh

Příloha A: Formulář pro určení důležitosti faktorů

Příloha B: Dotazník pro hodnocení zákaznické zkušenosti u MVD v Plzni

Příloha C: Náhled webové stránky e-shopu Plzeňské karty

Příloha D: Ukázková mapa zákaznické cesty pro PMDP

Příloha E: Ukázková mapa zákaznické cesty pro DPO

Přílohy

Příloha A – Formulář pro určení důležitosti faktorů

Do prázdných buněk prosím запиšte, který z každé dvojice faktorů má podle Vás větší vliv na dojem z cestování městskou veřejnou dopravou. Pro rozhodování můžete využít „pomocnou“ otázku: *Které kritérium by pro mě bylo důležitější, kdyby můj dojem z jízdy MVD (městskou veřejnou dopravou) ovlivňovala jen tato dvě kritéria?* Například v případě buňky v řádku 1 a sloupci 2 volím mezi faktory „četnost spojů (1)“ a „snadný přestup mezi spoji (2)“. Pokud je pro mě důležitější „četnost spojů“ napíšu do prázdné buňky hodnotu 1, pokud „snadný přestup mezi spoji“ napíšu hodnotu 2. Další porovnávanou dvojicí v prvním řádku bude „četnost spojů (1)“ a „dodržování jízdního řádu (3)“. Opět napíšu preferovanou možnost z této dvojice (tj. 1 nebo 3). Tímto způsobem vyplňte celou tabulku. Velmi děkuji za spolupráci.

Kritéria		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	četnost spojů	X									
2	snadný přestup mezi spoji (přestupní zastávky blízko u sebe)	X	X								
3	dodržování jízdního řádu (zpoždění spoje na který čekáme)	X	X	X							
4	přepravní rychlost (nabírání dalšího zpoždění při jízdě, stání v kolonách x preference městské dopravy)	X	X	X	X						
5	čistota vozidla	X	X	X	X	X					
6	teplota ve vozidle (př. vybavení klimatizací)	X	X	X	X	X	X				
7	styl jízdy řidiče (plynulá x "brzda-plyn")	X	X	X	X	X	X	X			
8	počet dalších cestujících (obsazenost vozidla)	X	X	X	X	X	X	X	X		
9	chování spolucestujících	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
10	vůně/zápach spolucestujících	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Jak často v průměru cestujete MVD v Plzni během jednoho týdne?

- nevyužívám MVD vůbec,
- méně než 3 jízdy,
- 3 až 9 jízd,
- 10 a více jízd týdně.

Jste:

- muž,
- žena.

Jaký je váš aktuální stav?

- student,
- pracující (na hlavní pracovní poměr),
- nezaměstnaný,
- jiný (uved'te):

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Příloha B – Dotazník pro hodnocení zákaznické zkušenosti u MVD v Plzni

Výzkum zákaznické zkušenosti u mladých cestujících MHD v Plzni

Vážená paní, vážený pane,

student Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni ve spolupráci s Plzeňskými městskými dopravními podniky provádí výzkum zaměřený na zákaznickou zkušenost mladých cestujících městskou hromadnou dopravou. O účast ve výzkumu prosíme respondenty do 26 let věku.

Vyplněním následujících otázek přispějete ke zkvalitnění služeb společnosti PMDP, a.s. Dotazník je anonymní, jeho vyplnění Vám zabere přibližně 5 až 10 minut času.

Předem děkujeme za Váš čas a pravdivé odpovědi.

***Povinné pole**

1. Jak často využíváte v průměru městskou hromadnou dopravu v Plzni? (Cestou je myšlena jedna trasa ze startu do cíle, tj. včetně případných přestupů). * Označte jen jednu elipsu.

- méně než tři jízdy týdně
- tři až devět jízd týdně
- deset a více jízd týdně
- necestuji MHD v Plzni

5. Kterou z emocí nejčastěji zažíváte při využívání služeb městské hromadné dopravy v

Plzni? * Označte jen jednu možnost.

- hrdost
- láska
- radost
- spokojenost
- neutrální pocity
- stud
- smutek
- strach
- hněv

6. V následujícím seznamu kontaktních míst souvisejících s PMDP prosím uveďte, jak často konkrétní místa navštěvujete, používáte či se zaměstnanci na příslušných pozicích komunikujete. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	žádný kontakt, žádná interakce	kontakt několikrát do roka	kontakt několikrát do měsíce	kontakt několikrát do týdne	kontakt denně
Webové stránky PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-shop Plzeňské karty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebookový profil PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagramový profil PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zákaznická centra PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infolinka PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopravní informace na zastávkách (jízdní řády, upozornění)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopravní informace ve vozidlech (panely ve voze apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řidiči PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revizoři	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní aplikace Moje PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MHD Plzeň v Google Mapách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhledávač IDOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiná aplikace pro vyhledávání spojení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. U kontaktních míst, která navštěvujete, používáte či s nimi jinak interagujete, ohodnoďte jak jste s nimi spokojeni.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1 (velmi spokojen)	2	3 (ani spokojen ani nespokojen)	4	5 (velmi nespokojen)
Webové stránky PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-shop Plzeňské karty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebookový profil PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagramový profil PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zákaznická centra PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infolinka PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopravní informace na zastávkách (jízdní řády, upozornění)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopravní informace ve vozidlech (panely ve voze apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řidiči PMDP (komunikace, vystupování)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revizoři (komunikace, vystupování)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní aplikace Moje PMDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MHD Plzeň v Google Mapách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhledávač IDOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiná aplikace pro vyhledávání spojení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Máte-li ke konkrétním kontaktním místům nějaké náměty, pochvaly či výhrady uveďte je prosím zde:

9. Jaký způsob platby za jízdu plzeňskou MHD využíváte nejčastěji? *

Označte jen jednu elipsu.

- využívám časové předplatné na Plzeňské kartě či Plzeňské mini *Přeskočte na otázku 10.*
- využívám časové předplatné na partnerské kartě (In Karta ČD, Rodinná karta, Karlovarská karta, Mariánka, permanentka FC Viktoria Plzeň, aj.) *Přeskočte na otázku 10.*
- využívám elektronické peněženky na Plzeňské kartě, Plzeňské mini či Plzeňské jízdence *Přeskočte na otázku 13.*
- využívám elektronické peněženky na partnerské kartě (In Karta ČD, Rodinná karta, Karlovarská karta, Mariánka, permanentka FC Viktoria Plzeň, aj.), *Přeskočte na otázku 13.*
- platím pomocí bezkontaktní platební karty ve vozidle *Přeskočte na otázku 13.*
- využívám mobilní aplikaci Moje Plzeňská jízdenka *Přeskočte na otázku 13.*
- pořizuji si SMS jízdenky *Přeskočte na otázku 13.*
- využívám papírové jízdenky *Přeskočte na otázku 13.*
- jezdím načerno *Přeskočte na otázku 13.*

Podrobnosti - Plzeňská karta a partnerské karty

10. Jakým způsobem si nabíjíte předplatné na Vaši kartu (Plzeňská karta či partnerská karta)? *

Označte jen jednu elipsu.

- na zákaznickém centru PMDP *Přeskočte na otázku 11.*
- přes e-shop Plzeňské karty *Přeskočte na otázku 12.*
- na partnerských místech (městské úřady, obecní úřady, dopravci ČD, ČSAD, apod.) *Přeskočte na otázku 11.*
- pomocí bankomatů *Přeskočte na otázku 11.*

E-shop Plzeňské karty (nevyužívání)

11. Jaké jsou pro Vás překážky při dobíjení Vaší karty přes e-shop?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- O této možnosti jsem doposud nevěděl(a)
- Je to pro mě komplikované
- Nemám k tomuto systému důvěru
- Není možné dobíjet partnerské karty (IN karta, apod.)
- Jiné: _____

Přeskočte na otázku 13.

E-shop Plzeňské karty

12. Existuje něco, co byste na e-shopu Plzeňské karty vylepšili či změnili?

Přeskočte na otázku 13.

Demografické údaje

13. Uvedte prosím Váš aktuální věk. *

14. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

muž

žena

15. Jaký je Váš aktuální stav? *

Označte jen jednu elipsu.

studující

studující a částečně pracující

pracující na hlavní pracovní poměr

nezaměstnaný

Jiné: _____


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Príloha C – Náhled webovej stránky e-shopu Plzeňské karty

Plzeňská karta

E-shop Plzeňská karta

[Kolik] [Zpět na hlavní stránku]



Vítejte na stránkách e-shopu Plzeňské karty.

E-shop slouží k nákupu časového předplatného a nabíjení elektronických peněz na Plzeňskou kartu.

„Karlovarská karta“ - od 5.2.2018 bude spuštěn pilotní provoz i pro Karlovarskou kartu a veškeré informace uvedené níže platí i pro práci s ní.

Nákup lze provést i bez registrace..

Pro nákup **časového kupónu** vyplíte do textového pole číslo vybrané Plzeňské karty a stisknete tlačítko **„Zahájit nákup“** v okně Nákup časového kupónu.

Pro dobítí **elektronické peněženky** Plzeňské karty vyplíte číslo vybrané Plzeňské karty, zadáte částku, kterou požadujete dobít a stisknete tlačítko **„Dobít kartu“** v okně Dobít elektronické peněženky.

Poté se řídte pokyny, uvedenými na následujících obrazovkách.

Upozornění:
Objednané a zaplacené **položky je nutno zapsat (validovat) na Plzeňskou kartu následujícím způsobem:**
NOVOU Plzeňskou kartu (orientace na výšku) - přiložte nejříve za 1 hodinu po doručení e-mailu s potvrzením o přijetí platby k terminálu s barevným displejem akceptující bankovní karty ve voze PMDP nebo DPKV nebo stejně jako **PŮVODNÍ Plzeňskou kartu(orientace na šířku) – po doručení e-mailu s potvrzením o přijetí platby, na bankomatu České spořitelny nebo na prodejních místech PMDP a DPKV.**

Bez tohoto kroku je transakce NEPLATNÁ a ani zaplacená transakce NEOPRAVŮJÍE k cestování prostředky veřejné dopravy. Bližší informace o validaci naleznete na www.plzenskakarta.cz.

Děkujeme Vám za využití e-shopu Plzeňské karty.

Nákup časového kupónu

Číslo karty

Zahájit nákup

Dobítí elektronické peněženky

Číslo karty

Částka

Dobít kartu

Přihlášení

Nový účet

Email:

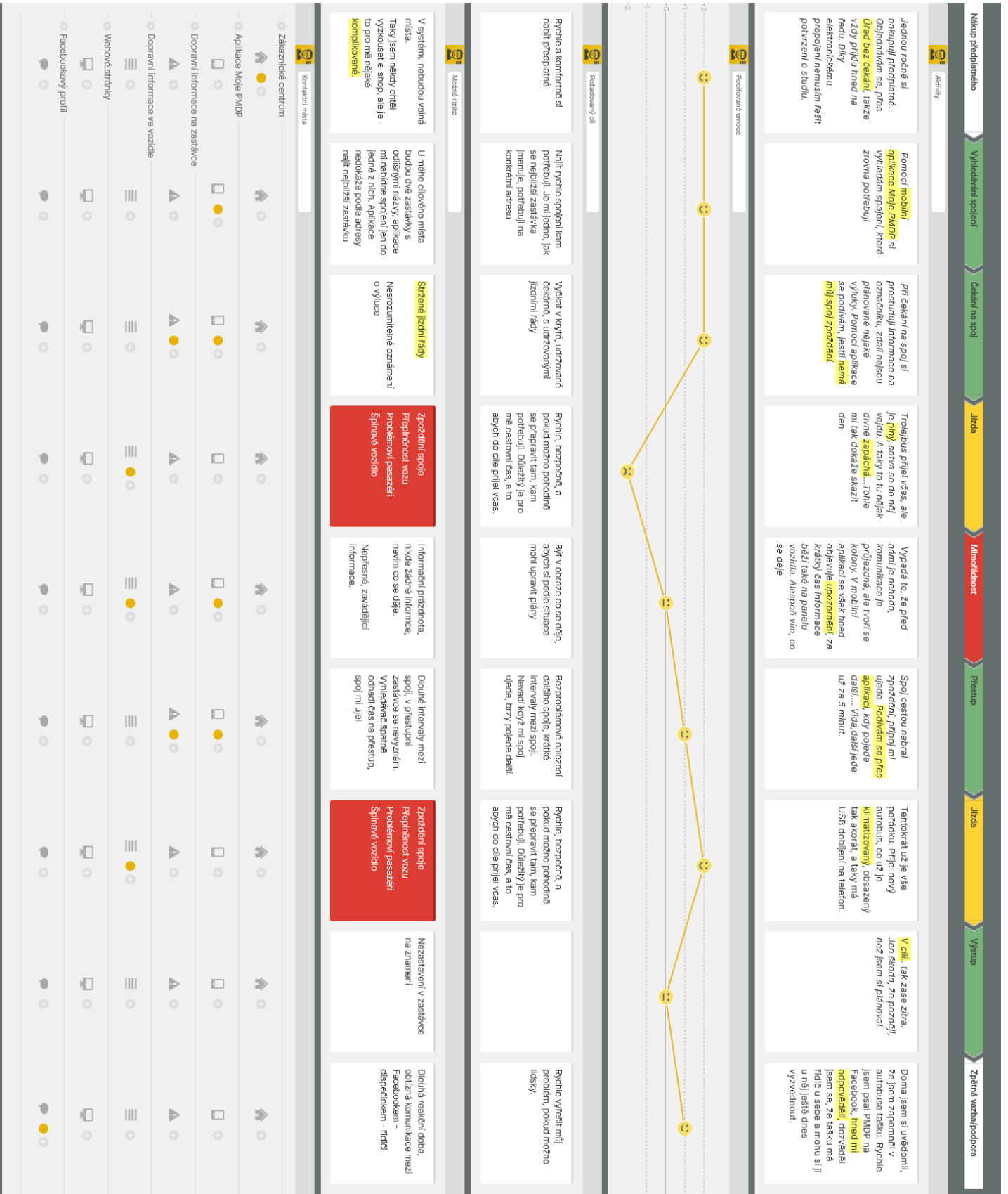
Heslo:

Zapomněli jste heslo?

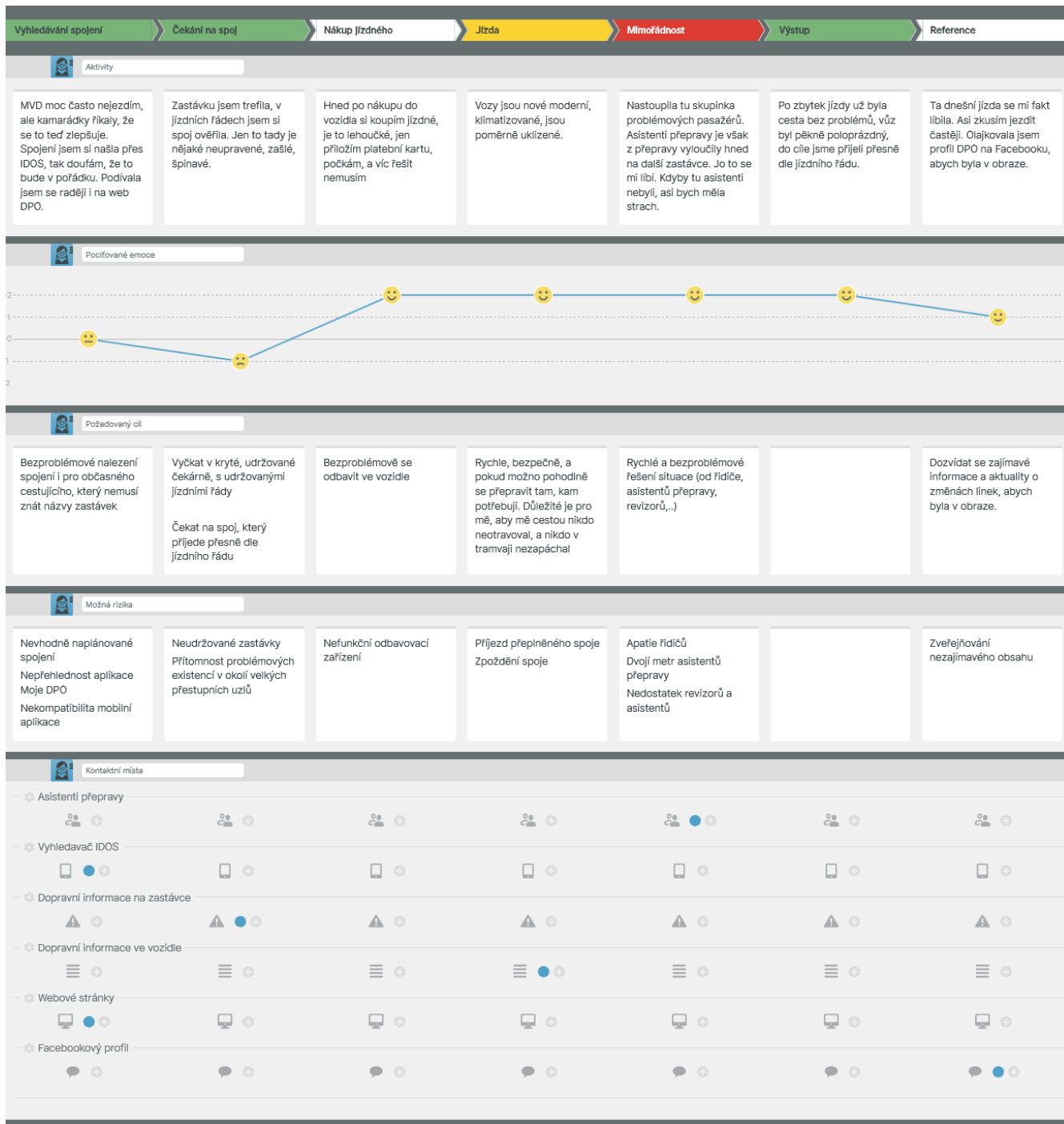
Přihlásit se

Zdroj: E-shop Plzeňská karta, 2019

Příloha D – Ukázková mapa zákaznické cesty pro PMDP (pravidelný cestující)



Příloha E – Ukázková mapa zákaznické cesty pro DPO (nepravidelná cestující)



Abstrakt

KRESA, Zdeněk. *Komparace zákaznické zkušenosti mezi vybranými dopravními podniky*. Plzeň, 2019. 184 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: doprava, městská veřejná doprava, zákaznická zkušenost, loajalita, mapa zákaznické zkušenosti

Diplomová práce se zabývá porovnáním zákaznické zkušenosti mezi dopravními podniky v Ostravě, Plzni a Praze. Zkoumány jsou názory mladých cestujících do 26 let věku. Práce nejprve představuje problematiku městské veřejné dopravy a aktuální vývoj. Druhá kapitola práce komplexně představuje koncept zákaznické zkušenosti. Praktická část práce je založena na třífázovém smíšeném výzkumu. Celkem bylo analyzováno 945 odpovědí. Bylo identifikováno 10 faktorů nejvíce ovlivňujících dojmy z využívání městské veřejné dopravy a jejich důležitost. Klíčovou částí práce je porovnání třech českých dopravních podniků. Je zjištěno, že některé faktory zákaznické zkušenosti jsou hodnoceny napříč městy stejně, jiné odlišně. Bylo identifikováno, že největší problémy současné MVD jsou (pohledem mladých cestujících) nepřizpůsobiví cestující (a jejich zápach) a dále vysoká obsazenost vozidel MVD. V práci byla dále zkoumána závislost loajality a zkonstruovaného indexu zákaznické zkušenosti. Analyzována byla dále vybraná kontaktní místa dopravních podniků. Jednotlivým dopravním podnikům jsou na základě výsledků výzkumu udělena doporučení.

Abstract

KRESA, Zdeněk. *Comparison of customer experience among selected transport companies*. Plzeň, 2019. 184 p. Master thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: transport, public transport, customer experience, loyalty, customer journey map

This master thesis is concentrating on comparison of customer experience among transport companies in cities Ostrava, Prague and Pilsen. The opinions of young travellers under 26 years age are examined. The thesis first introduces problematics of urban public transport and actual development. The second chapter of the thesis comprehensively presents the concept of customer experience. The practical section of thesis is based on three-phase mixed research. Overall 945 responses were analyzed. Ten factors have been identified, which have the greatest impact on experience from urban public transport use. Importance of the factors has been quantified. The key part of the thesis is a comparison of three Czech urban transport companies. It is found that some factors of customer experience are evaluated across cities equally, others are evaluated different. It has been identified that the biggest problems of the current urban public transport are (according to young passengers) inadaptable passengers (and their odor) and high vehicle occupancy. Furthermore, the dependence of loyalty and the constructed customer experience index was investigated. Selected touchpoints of transport companies also were analyzed. Based on results of research, recommendations are given to individual transport companies.