



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY NA JEJÍ ZVÝŠENÍ

CUSTOMER SATISFACTION AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Eva Vencálková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Eva Vencálková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

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

Spokojenost zákazníků a návrhy na její zvýšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a výsledků dotazníkového šetření navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků s balíkovými službami státního podniku Česká pošta, konkrétně ve městě Žďár nad Sázavou.

Základní literární prameny:

BOUČKOVÁ, J. a kol. 2003. Marketing. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

HAGUE, P. 2003. Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků. Brno: Computer Press, ISBN 80-7226-917-8.

KOTLER, P. 2003. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.

KOZEL, R. a kol. 2006. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-09-6-X

TAHAL, R. 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

.....
doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ředitel

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

děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou spokojenosti zákazníků s nabízenými balíkovými službami státního podniku Česká pošta, s. p. ve městě Žďár nad Sázavou. Práce je rozdělena na tři hlavní části. V první části jsou popsána teoretická východiska. V další části je popsána analýza podniku a současná situace podniku pomocí vnějšího a vnitřního prostředí. Součástí analytické práce je také dotazníkové šetření a SWOT analýza. Na základě výsledků analýz jsou v poslední části práce navržena doporučení pro zvýšení spokojenosti zákazníků s nabídkou balíkových služeb podniku.

Abstract

This diploma thesis deals with the issue of customer's satisfaction with the offered package services of the Czech post, s. p. in the town Žďár nad Sázavou. The thesis is divided into three main parts. The first part of the thesis is focused on a theoretical basis. The second part is analytical and is focused on current state of the company and its evaluation through external and internal environment analysis. Analytical part contains also questionnaire survey and SWOT analysis. Based on the results of the analysis, recommendations are proposed in the last part of this thesis, it should increase customer satisfaction with the offer of package services of the Czech post, s. p.

Klíčová slova

zákazník, marketingový mix, dotazníkové šetření, SWOT analýza, spokojenost zákazníků

Key words

customer, marketing mix, questionnaire survey, SWOT analysis, customer satisfaction

Bibliografická citace

VENCÁLKOVÁ, Eva. *Spokojenost zákazníků a návrhy na její zvýšení* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/za-v-prace/detail/118235>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 6. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D. za ochotu, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Definice marketingu	14
1.2 Marketingové prostředí	14
1.3 Vnější marketingové prostředí	15
1.3.1 SLEPT analýza	15
1.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	16
1.4 Analýza vnitřního prostředí	17
1.5 Marketingový mix	18
1.5.1 Marketingový mix 7P	22
1.6 Marketingový výzkum	23
1.6.1 Druhy marketingového výzkumu	24
1.6.2 Metody získávání informací	25
1.6.3 Dotazování	25
1.7 Dotazník	26
1.7.1 Délka dotazníků	26
1.7.2 Záměry dotazníků	26
1.7.3 Členění otázek	27
1.7.4 Typy otázek	27
1.7.5 Definování otázek pro dotazníky	28
1.7.6 Formát dotazníku	29
1.7.7 Manipulace s dotazníkem	29
1.8 Zákazník	29

1.8.1	Klíčový zákazník.....	30
1.8.2	Spokojenost a loajalita zákazníka	30
1.8.3	Sledování spokojenosti zákazníka	31
1.8.4	Metody měření spokojenosti zákazníka	32
1.8.5	Net Promoter Score (NPS)	33
1.8.6	Model D-S (důležitost – spokojenost)	33
1.8.7	Index spokojenosti zákazníka	34
1.9	SWOT analýza	35
1.10	Shrnutí kapitoly	35
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
2.1	Charakteristika státního podniku.....	36
2.1.1	Základní informace	36
2.1.2	Logo podniku	37
2.1.3	Poslání České pošty	37
2.1.4	Produkty a služby podniku.....	37
2.1.5	Balíkové služby.....	38
2.1.6	Česká pošta, s. p. v roce 2017	39
2.2	Vnější marketingové prostředí	40
2.2.1	SLEPT analýza.....	40
2.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	44
2.3	Vnitřní marketingové prostředí	49
2.4	Marketingový mix 7P	51
2.4.1	Produkt.....	51
2.4.2	Cena	55
2.4.3	Místo/Distribuce.....	57
2.4.4	Propagace	57

2.4.5	Lidé	62
2.4.6	Procesy.....	63
2.4.7	Materiálové prostředí.....	66
2.5	Dotazníkové šetření.....	67
2.5.1	Přípravná fáze výzkumu.....	67
2.5.2	Tvorba dotazníku	69
2.5.3	Realizační fáze dotazníkového šetření.....	69
2.6	Výsledky dotazníkového šetření	70
2.7	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	76
2.8	SWOT analýza	76
2.8.1	Zhodnocení SWOT analýzy	78
2.9	Shrnutí kapitoly	80
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	81
3.1	Zaměstnanci	83
3.1.1	Školení nových zaměstnanců.....	85
3.1.2	Kvalita balíkových služeb	87
3.2	Moderní technologie	89
3.2.1	Platba kartou u doručovatele.....	91
3.3	Balíková přepážka	92
3.4	DEPO	93
3.5	Marketingová komunikace	95
3.5.1	Reklama v rádiu	96
3.5.2	Reklama v tisku.....	97
3.6	Shrnutí návrhů.....	98
3.6.1	Realizace návrhů.....	99
3.6.2	Celkové shrnutí nákladů.....	102

3.6.3	Zhodnocení přínosů navržených opatření	102
3.7	Analýza rizik	105
3.7.1	Identifikace rizik	106
3.7.2	Ohodnocení rizika	107
3.7.3	Mapa rizik	108
3.8	Shrnutí kapitoly	109
	ZÁVĚR	110
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	111
	SEZNAM GRAFŮ.....	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ	116
	SEZNAM TABULEK	116
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

V současném tržním prostředí se ekonomika stále více orientuje na poskytování služeb. Na toto odvětví připadá více než polovina zisků a ve stále více konkurenčním prostředí je velice důležité zákazníka zaujmout a přesvědčit ho o koupi produktu či služby právě u nás. Současně je ale důležité nezapomínat na spokojenost a věrnost již stávajících zákazníků a pracovat na jejich udržení. Pro nově vznikající společnosti, ale i pro společnosti stávající, je velice důležité udržet si své postavení či se dokonce posouvat v žebříčku ziskovosti výše. Proto lze tvrdit, že marketingové služby a veškerá marketingová činnost přináší společnostem odpovědi a návody, jak dosáhnout uspokojení zákazníků a tím i jejich věrnosti a udržení.

Státní podnik Česká pošta zaznamenává v posledních letech neustálý pokles poptávky po jejich službách. Fixní náklady se pak do značné míry rozpočítávají na menší objem služeb, a proto také došlo již k několika zdražením těchto služeb. Roste také počet nespokojených zákazníků, a to především v období před Vánoci, kdy je ohromný nárůst zásilek, balíků či psaní, které Česká pošta nestíhá při nedostatku kvalifikovaného a spolehlivého personálu doručit zákazníkovi včas. V posledních letech tak zaznamenává odliv zákazníků, a to i stávajících ke stále se zvyšující konkurenci.

Pokud vezmeme v úvahu listovní zásilky, má pošta jistě nejbohatší zkušenosti a několik let fungující systém doručování. V poslední době však chybí kvalifikovaný a spolehlivý personál, který zákazník při výplatě svého důchodu či doručování osobních psaní vyžaduje. Kámen úrazu jsou ale bezesporu balíkové zásilky. V době rozvoje e-shopů a internetových obchodů je doručování hojně využíváno jak fyzickými osobami, tak také právě internetovými obchody. Enormní navýšení počtu zásilek v období svátků Vánoc způsobuje velikou vlnu nespokojenosti zákazníků. V posledních letech situace vygradovala tak, že někteří zákazníci již vybírají, z jakého internetového obchodu nakoupí i dle toho, s jakou doručovací službou obchod spolupracuje. Reklamní slogan umístěný na všech poštovních automobilech „Dnes podáte, zítra dodáme“ se tak rázem stal spíše terčem kritiky, než podnětem pro objednání balíků či zásilek u tohoto podniku. Aby bylo dosaženo loajality a spokojenosti zákazníků, hlavně z dlouhodobého hlediska, je neustále potřeba pracovat na přístupu k zákazníkům a k jejich přáním a požadavkům a nalézat možnosti, jak udržovat a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je na základě výsledků dotazníkového šetření a provedených analýz navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků s balíkovými službami státního podniku Česká pošta, konkrétně ve městě Žďár nad Sázavou.

Dílčí cíle

1. Provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku
2. Provedení dotazníkového šetření, na jehož základě dojde k vyhodnocení spokojenosti zákazníků

Aby došlo k naplnění stanovených cílů, je nejdříve využito literárních a internetových zdrojů pro čerpání odborných teoretických poznatků. V následující analytické části práce je uveden současný stav státního podniku a popsány jednotlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a pomocí SWOT analýzy odhaleny silné a slabé stránky podniku a definovány příležitosti a hrozby. Součástí analytické práce je provedení dotazníkového šetření pro zjištění spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami. Získané výsledky z provedených analýz a z dotazníkového šetření budou shrnuty ve SWOT analýze a dále využity pro zpracování návrhové části této práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části práce jsou vymezeny důležité pojmy, které jsou potřebné k pochopení zkoumané problematiky spokojenosti zákazníků. Jsou tu také uvedeny metody, na základě, kterých byla analýza spokojenosti zákazníků provedena.

1.1 Definice marketingu

Existuje několik definicí marketingu, avšak lze říci, že jde o způsob, jak zaujmout a udržet si zákazníka pomocí uspokojování jejich služeb.

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“
(Kotler, 2007, s. 40).

Brunswick (2014) uvádí marketing jako činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, poskytnutí a výměnu nabídek, mající hodnotu pro zákazníky, partnery, klienty či širokou společnost.

Cíl marketingu je tedy vytvořit hodnoty a uspokojení potřeb či přání zákazníků i vlastníků podniku (Fontenotová, 2005).

Aby docházelo k efektivnímu uspokojování svých zákazníků, musí jim podnik poskytovat zboží či služby, které spotřebitelé vyžadují a potřebují. Tedy, dodat výrobky ve správnou dobu, na správné místo a za cenu, kterou jsou spotřebitelé ochotni zaplatit (Hague, 2003).

1.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí tvoří vše, co podnik obklopuje. Je velmi dynamické, vyznačuje se tedy proměnlivostí v čase. To přináší změny, které na společnost působí pozitivně (příležitosti) nebo negativně (ohrožení). Změny mohou být pomalé, které lze předvídat či rychlé, které jsou nárazové a jejich předvídaní je obtížnější. Proto, abychom dokázali tyto změny předpovídat či se proti nim lépe bránit, je nutná důkladná znalost marketingového prostředí (Foret, 2008).

1.3 Vnější marketingové prostředí

Vnější marketingové prostředí charakterizuje okolí podniku a faktory, které na podnik působí. Patří sem například analýza SLEPT a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, které jsou popsány podrobněji v této kapitole.

1.3.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza slouží k posouzení okolních vlivů, které působí na podnik. Zkoumají se vlivy:

- S (Social) - sociální (společenské) faktory
- L (Legal) – legislativní faktory
- E (Economic) – ekonomické faktory
- P (Political) – politické faktory
- T (Technological) - technologické (Boučková, 2003).

Sociální (společenské) faktory

Zde záleží na tom, v jaké společnosti člověk žije a jaké jsou možnosti podnikání. Důležitá je také životní úroveň a tím i životní styl. Velkou roli hrají demografické faktory a přístup obyvatel ke vzdělání (Keřkovský, Novák, 2015).

Politicko-legislativní faktory

Podnik musí brát v úvahu současné platné zákony a normy a zvažovat, zda dané změny budou ovlivňovat chod podniku a budou pro podnik příležitostí či hrozbou. Legislativa vymezuje práva spotřebitelů a stanovuje podmínky pro chování podniků (Keřkovský, Novák, 2015).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory hrají velkou roli ve vnějším prostředí. Výrazně ovlivňují stav ekonomiky, a to té současné i budoucí. Jde např. o hospodářskou ekonomiku, inflaci/deflaci, situaci na kapitálových trzích či hospodářského cyklu (Keřkovský, Novák, 2015).

Technologické faktory

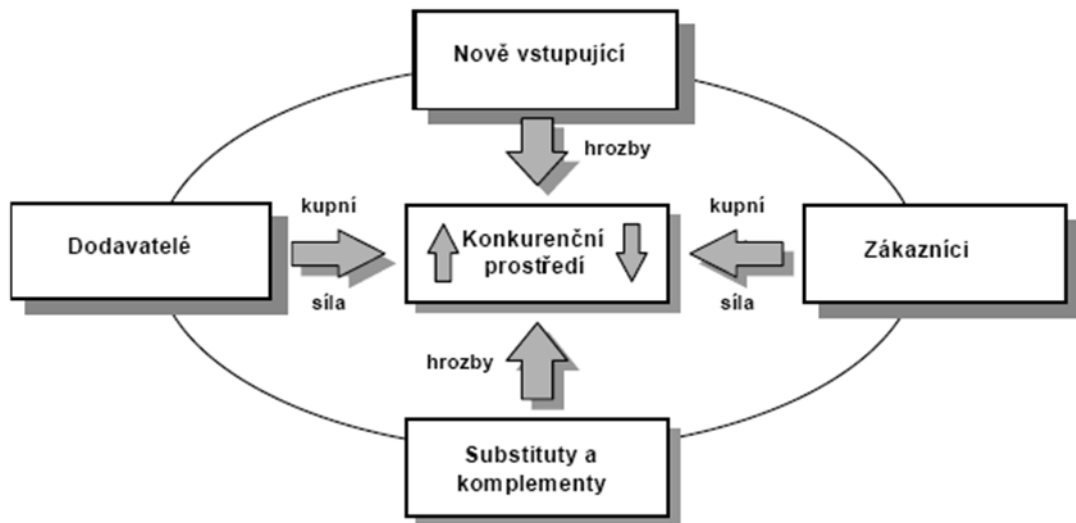
Tyto faktory souvisí s technologickým vývojem, a to především s rozvojem IT a 3D tiskáren. Tím pádem dochází k rozvoji internetu a sociálních sítí především v mimopracovních aktivitách a rozvoji firemních informačních systémů (Keřkovský, Novák, 2015).

1.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Maximální hranice zisku v daném odvětví a tím i přitažlivost tohoto odvětví závisí na intenzitě konkurence. Právě toto sleduje Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kde mezi jednotlivými silami existují vazby, které se ale mohou měnit a ovlivnit ostatní v závislosti na změně jedné z nich (Kozel, 2006).

- **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence** – pokud je na trhu větší počet silných či agresivních konkurentů, či dochází-li k zastavení anebo k poklesu tempa růstu prodeje, stává se trh méně atraktivní;
- **Hrozba nově vstupujících firem** – vstup dalších nových konkurenčních firem závisí především na bariérách vstupu na trh, jsou-li nízké, mohou vznikat nové konkurenční firmy snadno, naopak pokud jsou bariéry vysoké může dojít k nevyužití všech kapacit a příjmy mohou stagnovat;
- **Hrozba vzniku substitutů** – tyto produkty nahrazující naše produkty omezují ceny a tím také zisky firem, je proto důležité sledovat vývoj cen těchto výrobků;
- **Hrozba rostoucí síly dodavatelů** – dodavatelé ovlivňují ceny či objem dodávek, změna dodavatele může být v některém případě velmi náročná;
- **Hrozba rostoucí síly zákazníků** – zákazníci mohou tlačit na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky a vyvolávají mezi konkurenty napětí. Pokud jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky či pokud pro ně cena produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů

a pro firmu je významnou položkou celkových tržeb, je jejich vyjednávací síla vysoká (Kozel, 2006).



Obrázek 1 Porterova analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kozel, 2006).

1.4 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku je ovlivňováno vlivy, které působí uvnitř podniku a mohou být manažery přímo řízeny. Jedná se například o údaje o společnosti, dodavatelích, zákaznících či konkurenci, které budou blíže popsány v této kapitole.

Podnik

Důležitý úkol marketingového oddělení podniku je zajistit v ostatních odděleních jako jsou například výzkum, vývoj, finance, výroba, účetnictví apod. zavedení tzv. marketingové koncepce, tedy vnímání spokojenosti zákazníka a jeho potřeb a přání jako hlavní cíl a rozhodovací kritérium (Kotler, Armstrong, 2004).

Dodavatelé

Klíčový faktor, který silně ovlivňuje možnost podniku získávat zdroje v požadovaném čase, množství, kvalitě, pro zajištění spokojenosti potřeb a přání zákazníka (Boučková, 2003).

Zákazníci

Proto, aby byla společnost úspěšná, je nezbytné rozeznávat charakter cílových trhů jako např. průmyslový, spotřebitelský, státních zakázek či mezinárodní a trh obchodních mezičlánků (Kotler, Armstrong, 2004).

Distribuční články a prostředníci

Jedná se o mezičlánky, konkrétně velkoobchodní a maloobchodní společnosti zrychlující pohyb zboží od výrobce ke koncovému spotřebiteli (Boučková, 2003).

Konkurence

Podnik by měl velmi dobře znát své konkurenční prostředí a zaměřovat se na takové poskytování služeb/produktů, které budou překonávat nabídky konkurence (Boučková, 2003).

1.5 Marketingový mix

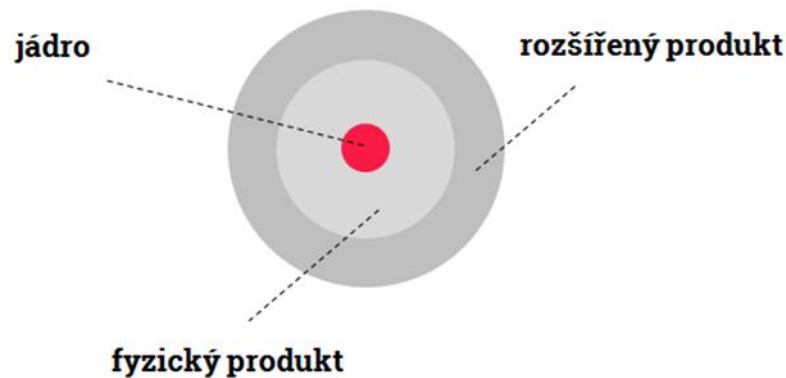
Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, které jsou firmou využívány k úpravě nabídky dle cílových trhů, a to nástroje produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky. Zahrnuje tedy vše, co firma může uskutečnit, aby ovlivnila poptávku po svém produktu (Kotler, 2007).

Pro firmu tvoří velmi důležitý nástroj při dosahování strategických cílů. Marketingový mix 4P obsahuje čtyři složky, tedy product (produkt), price (cena), place (místo) a promotion (propagace). Firma může dosáhnout úspěchu správnou kombinací těchto jednotlivých složek (Foret, 2012).

Produkt

Produkt tvoří nejdůležitější složku marketingového mixu a je základ každého podnikání. Značí vše, co je možné nabídnout ke koupi, použití nebo spotřebě na trhu a může uspokojit nějakou potřebu nebo přání. Obsahuje fyzické předměty, osoby, místa, služby či organizace a myšlenky. Do produktové politiky se řadí sortiment, kvalita, funkce, design, vlastnosti, značka, obal, služby, vrácení výrobku či záruka (Kotler, 2007).

Produkt se dělí na tři úrovně – jádro, rozšířený produkt a reálný (fyzický) produkt, což ukazuje, že kromě poskytování užítku a uspokojování potřeb jde také o poskytnutí přidané hodnoty produktu, jakou může zákazník získat (Foret, 2012).



Obrázek 2 Vrstvy produktu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Foret, 2012).

Jádro

Kotler (2007) označuje jádro za základní produkt, který tvoří nejnižší úroveň produktu. Je odpovědí na otázku: Co vlastně kupující doopravdy kupuje? Tvoří ho základní přínosy, které kupující vyhledávají a které řeší jejich problémy.

Fyzický produkt

Fyzický produkt neboli vlastní produkt je vytvářen ze základních přínosů a má pět charakteristik – úroveň kvality, design, funkce výrobku či služby, balení a název značky (Kotler, 2007).

Rozšířený produkt

Kolem základního a vlastního produktu je třeba prostřednictvím nabídky doplňkových služeb a přínosů vybudovat rozšířený produkt. Pro zákazníky jsou tyto doplňkové služby významnou součástí celkového produktu (Kotler, 2007).

Cena

Cena tvoří sumu peněz požadovanou za produkt či službu, anebo sumu hodnot, kterou zákazníci smění za výhody vlastnictví či užívání produktu nebo služby.

Faktory, které je nutné brát v úvahu při stanovení cen jsou ovlivňovány vnějšími faktory prostředí a vnitřními faktory podniku. Mezi vnitřní faktory se řadí marketingové cíle, o kterých musí podnik rozhodnout již před stanovením ceny, dále strategie marketingového mixu, náklady a cenová organizace. Mezi vnější faktory patří typ trhu a poptávky, konkurence a ostatní faktory prostředí jako jsou ekonomika, distributoři či vláda (Kotler, 2007).

Důležitým faktorem je vnímání a reakce na cenu firmy od konkurence, a je proto důležité správně stanovit cenu, aby zákazníci nepřecházeli ke konkurenci kvůli příliš vysokým cenám či naopak kvůli podezřele nízkým cenám. Při tvoření cenové politiky je nezbytné stanovení cíle, zjištění poptávky po produktech či službách, analyzování nákladů a nabídky konkurence, vybrání metody stanovení cen a zvolení konečné ceny pro spotřebitele (Marketingmix, 2015).

Existují tři základní metody tvorby cen, které se orientují na náklady, konkurenci či poptávku. Nejjednodušší forma je nákladově orientovaná metoda určená náklady na jednotku výroby, ke které se připočte přírážka, tedy marže. Konkurenčně orientovaná metoda je vytvořena pomocí konkurenčních cen, kde se cena pouze pozmění. Poptávkově orientovaná metoda je zaměřena na zpracování výsledků výzkumu nebo experimentu a stanovení relativně nižších cen (Marketingmix, 2015).

Místo

Zahrnuje činnosti podniku, které dělají produkt dostupný cílovým uživatelům (Kotler, 2007).

Jedná se o přesun produktu k zákazníkovi, kde lze zvolit přímý či nepřímý model prodeje – dle toho, co vyhovuje našemu zákazníkovi. V přímém modelu dodává firma své výrobky či služby přímo konečnému zákazníkovi-spotřebiteli, naopak v nepřímém modelu nabízí své produkty prostřednictvím třetí strany – prodejců, dealerů apod. V nepřímém modelu je velice důležité stanovit i způsob práce s obchodními partnery a definování vhodné cenové politiky pro tyto partnery (Marketingmix, 2015).

Propagace

Pomocí propagace neboli marketingové komunikace firma sděluje zákazníkům důležité informace o svých nabízených produktech, službách za účelem ovlivnění prodeje těchto produktů nebo služeb zákazníkům. Jsou známy různé způsoby marketingové komunikace, mezi které patří například:

- **Reklama** – jednosměrná, placená forma propagace, firma může ovlivňovat nákupní chování zákazníků, mezi hlavní reklamní média řadíme noviny, rozhlas, internet, billboard či televize;
- **Podpora prodeje** – snaha o podpoření prodeje za pomoci motivů ke koupi, patří sem např. reklamní vzorky, ochutnávky, slevové kupóny či dárky apod.;
- **Public relations** – jedná se o budování vztahů s okolím a s organizacemi, které mohou ovlivňovat dosahování firemních cílů, aby bylo dosaženo pozitivního vnímání ze strany veřejnosti (goodwill);
- **Direct (přímý) marketing** – jedná se o způsob komunikace mezi zadavatelem a adresátem (vybraná cílová skupina z rozříděné databáze zákazníků), provádí se pomocí e-mailů či telemarketingu;
- **Osobní prodej** – tzv. „face to face“ – efektivní nástroj marketingové komunikace, který působí přímo na zákazníka, jedná se např. o prodej kosmetiky, elektrospotřebičů, kdy lze získat okamžitou zpětnou vazbu od zákazníků;

- **Event. marketing** – jedná se o spojení emocionálního vnímání firemní značky, cíl event. marketingu je zaujmout cílovou skupinu a pomocí toho zvýšit oblíbenost své značky a loajality svých zákazníků za pomoci různých akcí v místě prodeje, firemní oslavy atd (Marketingmix, 2015).

1.5.1 Marketingový mix 7P

Pro služby se jako typický marketingový model používá model 7P. Přidané P tvoří lidé (people), procesy (proces) a materiální prostředí (physical evidence) (Zamazalová, 2008).

- **Lidé** – mohou ovlivňovat vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a spotřebitelem, zahrnují se sem i zaměstnanci, kteří jsou důležitými subjekty u skupiny služeb kam se řadí poradenství a musí se zaměstnávat pouze kvalifikovaní lidé, kteří ovládají dovednosti potřebné pro poskytování služeb zákazníkům. Dále se sem řadí zákazníci rozlišovaní ve třech rolích, které mohou zastávat – zákazník konkurent, zákazník jako produktivní zdroj a jako přispívající ke kvalitě a spokojenosti (Janečková, Vašítková, 2000).
- **Procesy** – zahrnují veškeré aktivity, které souvisí s poskytnutím služby. Z hlediska rozmanitosti může být charakter procesů měněn jejím snižováním, tedy vyšší standardizace či zvyšováním, tedy přizpůsobením služeb podle požadavků zákazníků. Snižování komplexnosti vede ke konkrétní specializaci, na druhé straně její zvyšování vede k rozšiřování nabídky (Janečková, Vašítková, 2000).
- **Materiální prostředí** – odlišuje firmu od konkurence, jedná se o obal služby a pomáhá k jejímu zhmotnění. Zahrnuje také prostředí, kde je služba poskytnuta a kde dochází k interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. To, jak vnímá zákazník materiální prostředí ovlivňuje jeho celkové vnímání kvality poskytovaných služeb (Janečková, Vašítková, 2000).

1.6 Marketingový výzkum

Výzkum v oblasti marketingu nemá jednotnou šablonu, která je vhodná pro všechny podniky. Jedná se o unikátní situaci pro všechny podniky (Hague, 2003).

Marketingový výzkum má za úkol pomáhat zdokonalovat a řešit marketingová rozhodnutí, vybrat optimální možnosti či dokonce vytvořit program pro marketingová rozhodnutí. Jakákoli informace potřebná či přispívající marketingovému rozhodování a také metody užívané k získání takovýchto údajů, mohou být pokládány za marketingový výzkum. Nejdůležitější je zjišťování informací o trhu (Hague, 2003).

Zahrnuje spoustu činností, mezi které patří shromažďování a analýza skutečností souvisejících s problémy, které mohou vzniknout během převodu a prodeje zboží či služeb. Tyto poznatky z výzkumu mohou pomoci ke zlepšení ve většině činnostech podniku, včetně balení, dopravy, prodeje a spokojenosti zákazníků (D' Amico, 1978).

Marketingový výzkum lze použít na kteroukoliv formu trhu, kde se schází nákupčí a prodejce za účelem výměny či zvýšení hodnoty (spokojenosti nákupčího či zisku prodejce). Ze strany výzkumníka je dle charakteru trhu mnoho rozdílů v přístupu a technologiích. Základní rozdělení trhů je na trhy, kde spotřební jednotkou je firma, organizace, veřejný činitel či jiný orgán. Je možné, aby v tomto případě rozhodovali jednotlivci za organizace, ale neuspokojují se individuální a osobní potřeby (Hague, 2003).

Dle stanovených cílů společnosti je stanovena metoda marketingového výzkumu, a to sekundární či primární výzkum.

Sekundární výzkum

Sekundární výzkum vychází z dat, která již byla publikována a měl by se provádět systematicky v několika krocích. Nejdříve je třeba co nejpřesněji definovat, jaká data budou potřebná, dále se vyhodnotí relevantní data, která jsou k dispozici z interních zdrojů společnosti. Následně se stanoví externí zdroje, které mohou být k dispozici i zdarma, ohodnoceny paušálem či jako náklad účtovaný dodavatelem dat (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Sekundární data se musí pečlivě zkontrolovat a zhodnotit jejich věrohodnost, přesnost či vhodnost využití. I přesto, že budou data pravdivá, nemusí vyhovovat

potřebám řešení konkrétního problému. V současné době je velké množství k dispozici především na internetu, zde lze získat data o prostředí, produktech, společnostech, odvětví, a i o názorech různých skupin lidí. Sekundární data kromě věrohodnosti a pravdivosti mají i další problémy, a to především zastaralost, nepřesnost či neúplnost. V takovém případě, se budou dále sbírat primární data (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Primární výzkum

Primární výzkum představuje sběr dat, který je uskutečněn poprvé, je pro konkrétního zadavatele a pro konkrétní problém. Metody jsou odlišné oproti metodám sekundárního výzkumu. Je to vhodný nástroj, pokud nebyly nalezeny odpovídající informace při sekundárním výzkumu, nebo pokud je třeba zodpovědět specifické otázky konkrétního problému (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

1.6.1 Druhy marketingového výzkumu

Při sběru primárních dat můžeme použít buď kvantitativní či kvalitativní výzkum trhu.

Kvantitativní marketingový výzkum

V kvantitativním marketingovém výzkumu budou zkoumané jevy jasně definované. Respondentům jsou kladeny otázky, které musí být jednoznačné, stejně tak jako odpovědi respondentů, z toho důvodu se jedná pouze o otázky uzavřené. Tento výzkum je jak finančně, tak i časově náročnější než kvalitativní výzkum a výsledky jsou zpracovány a interpretovány z velké části pomocí statistických metod. Proto, aby byly výsledky spolehlivé, pracuje výzkum s větším souborem dat i respondentů. Jedná se například o pozorování, dotazníkové šetření či experiment (Boučková, 2003).

Kvalitativní marketingový výzkum

Jedná se o méně náročný výzkum na přípravu, ve kterém se vytvářejí nové hypotézy a volí se zde vhodně zaměřené postupy pro hlubší pochopení problému, preferencí či názorů. Zkoumá menší počet vzorků respondentů, je levnější a má rychlejší průběh,

ovšem výsledky nemusí být zcela přesné. Jedná se například o skupinové hovory (Boučková, 2003).

1.6.2 Metody získávání informací

Při sběru primárních dat pro marketingový výzkum se využívají nejčastěji tři základní metody, a to pozorování, experiment či dotazování. V této práci se zaměřím na metodu dotazování.

1.6.3 Dotazování

Jedná se o nejznámější a nejpoužívanější způsob shromažďování informací v marketingovém výzkumu. Je postaveno na hledání konkrétních odpovědí přímo od dotázaných účastníků, díky čemuž lze získat poznatky např. o jejich informovanosti, preferencích a postoji (Machková, 2015).

- **Osobní dotazování**

Otázky respondentům předčítá tazatel, který poté zaznamenává jejich odpovědi. Výhoda je možnost přizpůsobení šetření jednotlivým dotázaným. Nevýhoda je poté v neochotě některých dotázaných poskytovat informace a často vysoké náklady spojené s dotazováním (Machková, 2015).

- **Telefonické dotazování**

Velmi často využívaná metoda výzkumu trhu ve vyspělých zemích. Hlavní výhoda je pružnost, operativnost, rychlé a kvalitní zpracování získaných informací pomocí metody CATI. Při této metodě jsou telefonické odpovědi přímo zaznamenávány do speciální počítačové aplikace. Nevýhoda je častá neochota respondentů odpovídat neznámým osobám (Machková, 2015).

- **Písemné dotazování**

Základ písemného dotazování tvoří zájem respondentů o daný produkt. Výhodou této metody je nižší finanční náročnost, adresnost a dostatek času na odpovědi

pro respondenty. Nevýhodou je naopak velmi nízká návratnost a dlouhá doba čekání na odpovědi (Hague, 2003).

- **On-line**

On-line dotazování neboli dotazování pomocí internetu, je stále více využíváno. Je levné, nenáročné na vyhodnocování, rychlé a pro respondenty nabízí dostatek času na odpovědi, ale je zaměřeno pouze na určitou skupinu obyvatel, která vlastní internet a má omezenou návratnost (Hague, 2003).

1.7 Dotazník

Dotazníková metoda je nejrozšířenější metodou zjišťování primárních údajů pomocí nepřímého kontaktu. Jedná se o určitý soubor otázek uspořádaných v daném sledu, který slouží k získání potřebných informací. Rozlišují se tři druhy dotazníků – strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný (Hague, 2003).

Výběr respondentů je velice důležitý pro relevantní výsledky výzkumu, je proto nezbytné stanovit, jaký soubor bude podroben analýze. Základní soubor tvoří celá populace, ale z důvodu nemožného analyzování celého souboru i po finanční stránce, se volí menší soubor respondentů – výběrový (Hague, 2003).

1.7.1 Délka dotazníků

Délka dotazníků by neměla přesáhnout cca 25 minut, může ale nastat situace, že respondenti začnou odpovídat bezmyšlenkovitě. Ideální doba by měla být v rozsahu 10-15 minut, je ale důležité dívat se na délku dotazníku i z časového hlediska než pouze podle počtu otázek, protože každá otázka může být jinak časově náročná (Tahal, 2017).

1.7.2 Záměry dotazníků

Existují čtyři záměry dotazníků a to: získání přesných informací od respondentů, poskytnutí struktury rozhovorům, zajištění standardního formuláře, kde mohou být zapisována všechna fakta, komentáře a stanoviska a také ulehčující zpracování dat (Hague, 2003).

1.7.3 Členění otázek

Dotazník se skládá z několika částí, které by měly mít mezi sebou logickou návaznost, což umožní lepší přehlednost pro respondenty i výzkumníky. Dotazník se tedy člení na:

- Úvod,
- Filtrační otázky,
- Kvótní otázky,
- Meritorní otázky
- Identifikační otázky (Tahal, 2017).

V úvodní části uvedeme základní informace o daném podniku, který výzkum provádí, o účelu dotazování a také o času, který vyplnění dotazníku zabere.

Filtrační otázky jsou jak pro respondenta, tak pro podnik velice důležité. Tyto otázky zjišťují, zda respondent spadá do cílové skupiny pro náš výzkum. Dle odpovědi respondent pokračuje vyplňováním dotazníku či dotazování ukončí. Otázky musí být jasně formulované (Tahal, 2017).

Kvótní otázky se nejčastěji týkají pohlaví, věku a vzdělání. Otázky by měly být zařazeny na začátek dotazníku, protože respondent může tyto otázky vnímat jako důvěrné a neodpoví na ně (Tahal, 2017).

Nejdůležitější část dotazníku tvoří **Meritorní otázky**. Obsahuje otázky, které jsou zaměřené na náš zkoumaný problém (Tahal, 2017).

Do poslední části dotazníku jsou umístěny **Identifikační otázky**, tedy otázky, dle kterých se respondenti roztrídí do skupin, aby byla analýza jednodušší. Jsou to otázky na místo bydliště či výši příjmů apod (Tahal, 2017).

1.7.4 Typy otázek

V dotazníku existuje několik typů otázek, a to:

Otevřené otázky

Tyto otázky, nazývány také jako nestandardizované dávají možnost respondentovi napsat odpověď vlastními slovy, nenabízí tedy připravené odpovědi. Nechává tak prostor a volnost pro hlubší zamyšlení respondenta nad konkrétní otázkou (Foret, 2012).

Uzavřené otázky

Jedná se o opak otevřených otázek, respondentům jsou položeny standardizované otázky, ke kterým jsou přiřazené určité odpovědi a respondent poté vybírá odpověď. Výhodou těchto otázek je rychlost a snadnost vyplnění otázek a možné nasměrování respondenta na informace, které chceme z dotazníku zjistit (Foret, 2012).

Škála

Škála vychází z uzavřených otázek, kdy respondent vyjadřuje svůj názor v určité míře. Škála může být číselná či slovní.

Výběr z variant

Jedná se o několik možných odpovědí, kdy respondent označuje jednu či více odpovědí.

Polootevřené otázky

Zahrnují několik připravených možností odpovědi s kolonkou, kde je prostor pro vlastní názor respondenta (Tahal, 2017).

1.7.5 Definování otázek pro dotazníky

Dle Nenadála (2004) by měl soubor otázek obsahovat otázky o celkové spokojenosti zákazníků, otázky vztahující se ke spokojenosti s jednotlivými znaky, kde nejméně jedna otázka by měla být věnována každému v předchozím kroku definovaném znaku spokojenosti a dále otázky týkající se informací o dotazovaném.

Ve většině případů, kdy dojde k tomu, že respondent odpoví špatně, je důvod ve špatně formulované otázce, proto je důležité věnovat pozornost při tvoření otázek. Pravidel pro tvoření otázek existuje mnoho, příkladem může být pravidlo: ptát se přímo v případech, kdy víme, že otázka nedostane respondenta do rozpaků, ptát se jednoduše, aby byli všichni respondenti schopni odpovědět na otázku bez rozdílu vzdělání či užívat krátké otázky a nevkládat více otázek do jedné (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

1.7.6 Formát dotazníku

Velmi důležitým krokem zejména s ohledem na požadavky budoucí kvantifikace míry spokojenosti zákazníků je volba vhodného formátu dotazníku. Používají se dva formáty – formát checklistů a formát Likertův (Nenadál, 2004).

1.7.7 Manipulace s dotazníkem

Nejčastěji používaným způsobem rozdávání dotazníku je rozesláním poštou či osobním předáním. Osobní předání může působit naléhavostí výzkumu, ale rozeslání poštou je lacinější. Vrácení může probíhat stejnou formou jako jeho rozeslání (Foret, 2003).

V praxi se mohou používat i tyto metody sběru dat o spokojenosti zákazníků:

- Pomocí klasické či elektronické pošty,
- Pomocí telefonu,
- Využitím internetu,
- Osobní rozhovory se zákazníky,
- Metoda „pro forma“ – zákazníci mohou reagovat na dotazníky např. po poskytnutí služby či při východu z obchodního centra (Nenadál, 2004).

1.8 Zákazník

Zákazník je ten, kdo živí společnost. Je to osoba, podnik (obchodník, výrobce), domácnost či stát (státní instituce, státní orgán a nezisková organizace). Zákazníkem je také zahraniční zákazník, osoba, která nějakou formou zaplatí za zboží, produkt či službu, aby jejím vlastnictvím či spotřebou získala očekávaný užitek (Jakubíková, 2008).

Zákazník by měl být pro podnik nejdůležitější osobou, ať se jedná o právnickou či fyzickou firmu a bez ohledu na to, zda přichází osobně či komunikuje jiným způsobem (poštou, faxem, telefonicky či prostřednictvím internetu). Pokud chce firma uspět v tržním prostředí, měla by se pravidelně zabývat výzkumem chování zákazníků a motivací ke koupi (Jakubíková, 2008).

Kotler (2007) tvrdí, že je důležité zjistit, jak zákazníci reagují na marketingovou činnost daného podniku. Pokud firma dokáže zjistit, jak jednotliví zákazníci reagují

na změny ceny, reklamy či konkurence, znamená to pro firmu velkou konkurenční výhodou. Protože podnik, který dokáže chování zákazníků pochopit, jsou schopny mnohem přesněji zacílit (Kotler, 2007).

1.8.1 Klíčový zákazník

Zákazník má zcela mimořádný význam pro společnost, má zásadní podíl na zisku společnosti a na dosažených tržbách. Volba zákazníků na základě zisku či tržeb není obtížná. Podnikové cíle se netýkají pouze zisku a tržeb, ale také zahrnují to, kam chce podnik směřovat své podnikání, nové technologie, nové produkty, teritoriální rozšíření aktivit, nové tržní segmenty, ale také především strategie přežití (Burnett, 2005).

1.8.2 Spokojenost a loajalita zákazníka

Každý zákazník by chtěl být brán výjimečně a chtěl by mít pocit, že se svět točí pouze kolem něj. Spokojenost zákazníka se tedy odvíjí od jednotlivce. Pokud podnik dokáže tento pocit navodit u všech zákazníků, je to pro něj velká výhoda. Kreativita, inovace a reaktivnost – to je to, co zákazník očekává od firmy. Chce, aby firma byla tvořivá a uměla improvizovat, nebála se změny či byla schopná rychlé adaptace a bude rychle reagovat na všechny nastalé situace (Bělohávková, 2009).

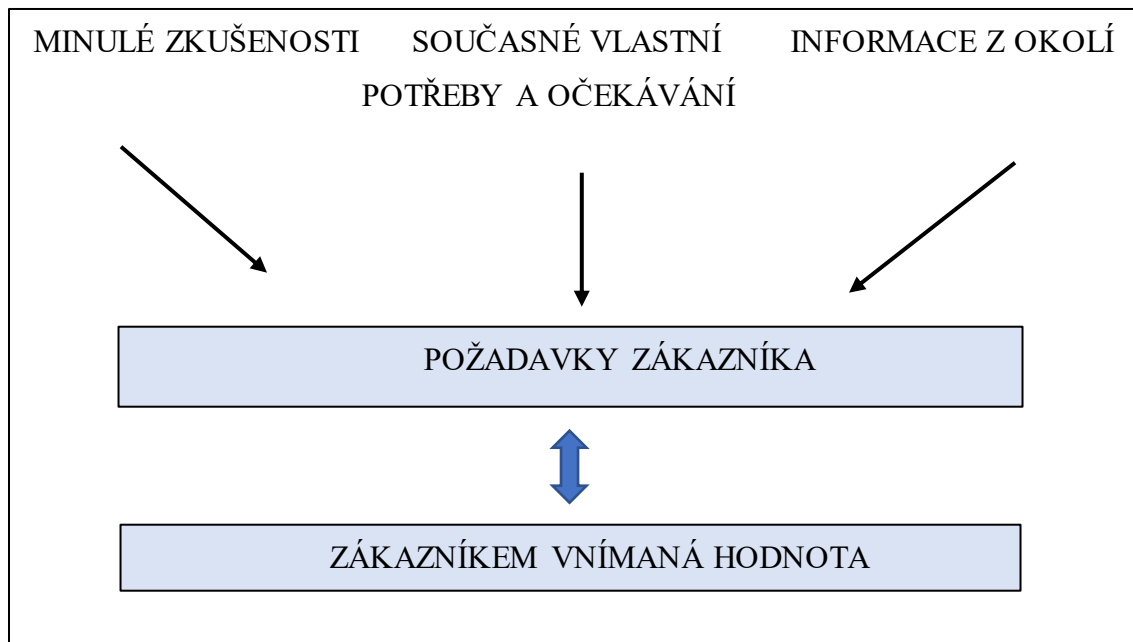
Na rozdíl od velikosti tržního podílu firmy je spokojenost zákazníků měřítkem budoucích výsledků. Zveřejněním vysoké míry spokojenosti zákazníků může firma zvýšit počet klientů (Kotler, 2003).

Nejúčinnější způsob, jak zlepšit výsledky zaměstnanců u nakupujících, je zvýšení spokojenosti zákazníků. Osvědčil se například tzv. systém bonusů a odměn, který vychází právě ze spokojenosti zákazníků. Díky tomuto systému zaměstnanci jednoduše pochopí souvislosti mezi odměnami a péčí o zákazníky. Úspěšná komunikace mezi zákazníkem a firmou je kombinace selského rozumu, empatie a umění a ve správnou chvíli poznat, zda se hodí či nehodí vtipkovat (Hammond, 2012).

Dle Nenadála (2004) je loajalita zákazníka způsob chování zákazníka, které se na trhu projevuje dvěma důsledky, a to opakovanými objednávkami či pozitivními referencemi do okolí.

Kotler (2003) uvádí, že podnik získá loajalitu zákazníka tím, že se zaměří na zákazníky ziskové. Vzhledem k tomu, že věrnostní programy nevytváří emocionální vazbu, nevedou většinou k budování loajality. Podnik by měl odměňovat stejným způsobem své loajální zákazníky i ty nově příchozí (Kotler, 2003).

Maximalizace spokojenosti a loajality zákazníků je jedna ze základních funkcí moderního systému managementu jakosti (Nenadál, 2004).



Obrázek 3 Model spokojenosti zákazníka

(Zdroj: upraveno dle Nenadál, 2004).

Nenadál (2004) definuje také tři stavy spokojenosti zákazníka, a to:

- **Potěšení zákazníka** – vnímaná skutečnost a poskytnutá hodnota je nad jeho očekávání,
- **Naprostá spokojenost zákazníka (plná)** – očekávání se rovná realitě,
- **Limitovaná spokojenost** – zákaznickova spokojenost je vždy nižší, než bylo jeho očekávání.

1.8.3 Sledování spokojenosti zákazníka

Úspěšné společnosti dokáží sledovat jak spokojenost, tak i nespokojenost zákazníka a používají řadu metod:

Systém přání a stížností

Tato jednoduchá forma usnadňuje klientům proces sdělování jejich připomínek, přání či stížností. Jedná se například o schránky na připomínky, formuláře k vyplnění či zákaznické linky zdarma, na kterých mohou klást své dotazy a sdělovat přání nebo stížnosti (Kotler, 2007).

Průzkum spokojenosti zákazníků

Jedná se o osobní, telefonické, písemné či on-line dotazování vybraných zákazníků, u kterých pravidelně zjišťují názory na poskytované produkty či služby. Výsledky z provedeného průzkumu může společnost objektivně zpracovávat a následně podniknout další kroky, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků (Kotler, 2007).

Mystery shopping

Tato metoda „fiktivního nakupování“ funguje na principu falešného zákazníka, jenž se vydává za zákazníka a předstírá přímo ve společnosti zájem o objednávku či koupi produktu/služby. Přitom si zaznamenává reakce personálu, monitoruje dobu, která je potřebná k obslužení či personálu klade otázky (Kotler, 2007).

Analýza ztracených zákazníků

Jedná se o udržování zájmu o zákazníky, kteří navštěvují společnosti či se rozhodli z jakéhokoliv důvodu společnost opustit. Je dobré zákazníky kontaktovat s nabídkou nových produktů/služeb a dostat se znovu do podvědomí. Společnost by měla zaznamenávat míru ztráty zákazníků, protože rostoucí tendence je způsobena poklesem celkové spokojenosti (Kotler, 2007).

1.8.4 Metody měření spokojenosti zákazníka

Metod měření spokojenosti zákazníka existuje velké množství, mezi ty základní se řadí:

1.8.5 Net Promoter Score (NPS)

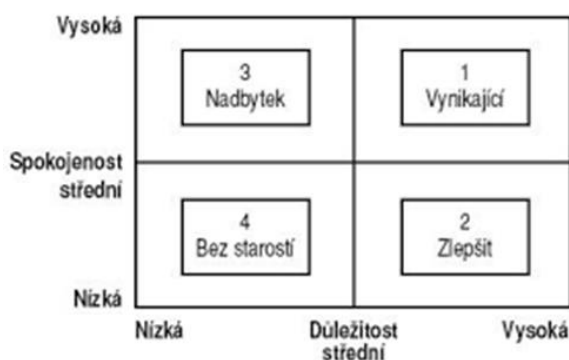
Tato metoda slouží k měření loajality a zkušenosti zákazníků. Metrika ukazuje podniku a odpovědným zaměstnancům, jaký přístup mají ke svým zákazníkům a vychází z předpokladu, že je možné zákazníky dělit do tří skupin, a to v jakémkoli podniku na:

- **Odpůrce**, nespokojený zákazník, který má negativní vliv na růst společnosti,
- **Pasivní**, spokojený zákazník, který může využít nabídky konkurence,
- **Příznivec**, loajální zákazník, který bude pokračovat v nakupování u společnosti (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Jak uvádí Kozel, Mynářová, Svobodová (2011), každý zákazník dostane pouze jednu otázku: „Jak je pravděpodobné, že byste doporučili značku ABC svému příteli, známému?“ Zákazník poté odpovídá hodnotami na stupnici od 0 do 10, kde 0 značí určitě ne a 10 určitě ano. Odpůrci dosahují skóre 0-6, pasivní 7-8 a příznivci 9-10.

1.8.6 Model D-S (důležitost – spokojenost)

Tento model zkoumá vztah mezi důležitostí a spokojeností. Klade důraz na význam znalosti vlastností, které zákazníci pokládají za nejdůležitější, vedle těch, ve kterých společnost dosahuje špatné výsledky.



Obrázek 4 Model D-S

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Fontenotová, 2005).

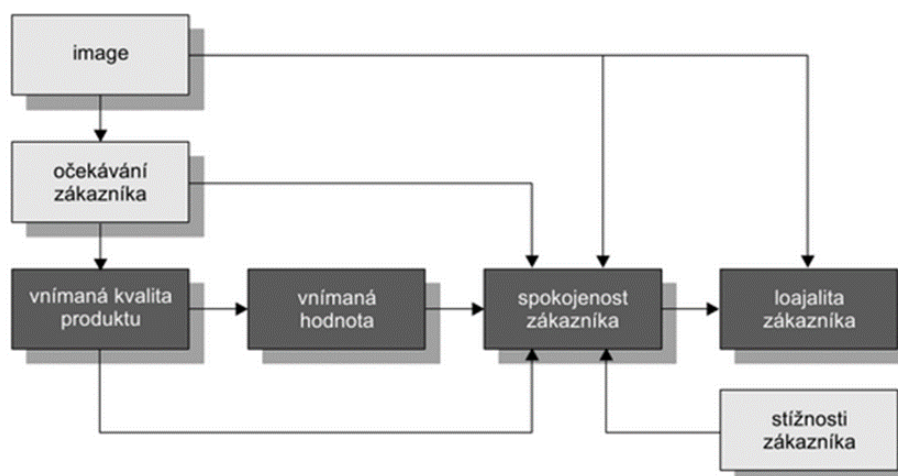
Metoda má za cíl nalézt vlastnosti ve všech čtyřech kvadrantech. Příkladem může být číslo 3 – NADBYTEK, který obsahuje vlastnosti, které jsou vyznačeny vysokou spokojeností, ale nízkou důležitostí ze strany zákazníků (Fontenotová, 2005).

1.8.7 Index spokojenosti zákazníka

Jde o americký (ACSI) a evropský (ECSI) přístup k měření spokojenosti. Evropský model spočívá v definici sedmi hypotetických proměnných a každá z těchto proměnných je determinována určitým počtem proměnných. Proměnné jsou:

- **Image** – základ analýzy spokojenosti zákazníka. Jedná se o souhrnnou hypotetickou proměnnou vyjadřující vztah zákazníka k produktu, firmě či značce;
- **Očekávání zákazníka** – má přímý vliv na zákaznickou spokojenost. Vztahuje se k představě zákazníka o produktu;
- **Stížnosti zákazníka** – výsledek nerovnováhy mezi výkonem a očekáváním;
- **Vnímaná hodnota** – spojena s očekávaným užitekem zákazníka a cenou;
- **Loajalita** – věrnost, tvořena pozitivní nerovnováhou mezi výkonem a očekáváním (Kozel, 2006).

Zákazníkům jsou kladeny otázky prostřednictvím dotazníku a poté jsou odpovědi statisticky vyhodnoceny. Dotazující odpovídají stupnicí od 1 do 5. Nejdříve se stanoví střední hodnota odpovědí v intervalu „velmi spokojen – spokojen – nespokojen“ a poté se hodnoty transformují na stoupňovou škálu. Součet dosažených hodnot upravených stanovenými váhami udávají index spokojenosti zákazníka. Hodnota indexu je poté v rozmezí od 1 do 100 (Kozel, 2006).



Obrázek 5 Index spokojenosti zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kozel, 2006)

1.9 SWOT analýza

Tato metoda zkoumá vnější a vnitřní prostředí firmy, kde jednotlivá písmena v názvu metody značí počáteční písmena následujících anglických slov:

- S – Strengths (síly)
- W – Weaknesses (slabosti)
- O – Opportunities (příležitosti)
- T – Threats (hrozby)

Společnost by si měla za cíl dávat především omezení svých slabých stránek, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a předvídat a jistit se proti případným hrozbám, které mohou nastat. Pouze tak může dosáhnout konkurenčních výhod nad ostatními společnostmi. K tomu potřebuje získávat dostatek kvalitních informací jak ze společnosti, tak i jejího okolí (Kozel, 2006).

Při SWOT analýze se sepiší silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů a do každého se umístí jeden z daných pojmů. K němu je připisován určitý počet faktorů, který závisí na rozsahu a cíli analýz. Vypíšu se důležité faktory, které ovlivňují naši společnost, a pro které je vhodné udělat stejnou činnost i u dílčích aktivit jako např. pro výrobky či konkurenty. Pro stanovení nejdůležitějších faktorů se definuje jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu, čehož se dosahuje pomocí vah, odrážejících pravděpodobnost výskytu daného faktoru, resp. jeho důležitost. Hodnotící stupnici lze volit od 1 do 10, či od 1 do 5. Součet odhadnutých vah přidělených k jednotlivým faktorům poté dává celkový odhad důležitosti (výkonnosti) (Kozel, 2006).

1.10 Shrnutí kapitoly

První část této diplomové práce, teoretická část, byla zaměřena na definici základních pojmů týkajících se marketingu, marketingového mixu, na vnější a vnitřní marketingové prostředí společnosti. Marketingový výzkum a spokojenost zákazníků. Tyto získané poznatky jsou následně využity v analytické části práce.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se zaměřuje na představení státního podniku Česká pošta, s. p. Analyzuje její makroprostředí a mikroprostředí společnosti, marketingový mix 7P a pomocí SWOT analýzy zhodnocuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Po provedení marketingového výzkumu bude následovat zhodnocení výsledků z provedeného dotazníkového šetření, které budou sloužit jako podklad pro návrhovou část diplomové práce.

2.1 Charakteristika státního podniku

Státní podnik Česká pošta se zabývá poskytováním poštovních služeb jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Tato diplomová práce je zaměřena na vybrané služby České pošty ve vybraném městě, konkrétně na spokojenost zákazníků s balíkovými službami České pošty ve Žďáře na Sázavou.

2.1.1 Základní informace

Tabulka 1 Základní informace o státním podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Česká pošta, 2018)

Oficiální název	Česká pošta, s. p.
Právní forma podniku	Státní podnik
Sídlo podniku	Politických vězňů 909/4, 225 99 Praha 1
IČ	47114983
ID datová schránka	kr7cdry
Statutární orgán podniku	Ing. Roman Knap
Zakladatel podniku	Ministerstvo vnitra ČR se sídlem Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7
Organizační jednotky (pošta, specializovaná provozovna, pošta Partner, výdejní místo a poštovna)	3 314 (v roce 2017)
Prům. počet pracovníků	29 612 (v roce 2017)
Generální ředitel	Ing. Roman Knap

2.1.2 Logo podniku

Základní dvoubarevná varianta loga Česká pošta:



Obrázek 6 Logo ČP na délku

(Zdroj: Česká pošta, 2018)



Obrázek 7 Logo ČP na šířku

(Zdroj: Česká pošta, 2018)

2.1.3 Poslání České pošty

Posláním České pošty, s. p. (dále také Česká pošta, Podnik, ČP), je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami (Výroční zpráva ČP, 2017).

2.1.4 Produkty a služby podniku

Za produkt České pošty jsou považovány poskytnuté služby. Služby, které jsou poskytovány pracovníky České pošty se dělí na vnitrostátní služby, služby s mezinárodním dosahem a ostatní služby.

Vnitrostátní služby

Jedná se o doporučené psaní, obyčejné psaní, firemní psaní, cenné psaní, mobilní aplikace Pohlednice Online, EMS, platby superCASH, platby kartou, Sazka, pojištění, poštovní spořitelna, Dino, Poštovní poukázka A, B, C, D apod (Česká pošta, 2018).

Mezinárodní služby

Mezinárodní služby jsou doporučená zásilka do zahraničí, obyčejná zásilka do zahraničí, cenné psaní do zahraničí, tiskovinový pytel do zahraničí – obyčejný, tiskovinový pytel do zahraničí – Doporučený, poštovní poukázka Z/A, poštovní poukázka Z/C, převody peněz, obchodní psaní do zahraničí apod (Česká pošta, 2018).

Ostatní poskytované služby

Jde především o zákaznické karty – firmy, zákaznická karta – lidé, PostBox, změna ukládací pošty pro všechny došlé zásilky, změna místa dodání (Dosiłka) pro všechny došlé zásilky, P. O. BOX-zamykatelná poštovní přihrádka, opakované doručení, časová pásma doručení, změna doručení online apod (Česká pošta, 2018).

2.1.5 Balíkové služby

Dle interních materiálů je za balíkovou zásilku považována ta, která má minimální rozměr 15x10, 5 cm. Pokud se jedná o balíkovou zásilku tvaru válce pak se jedná o 15 cm a průměr 3, 5 cm, žádná minimální hmotnost balíkové zásilky není uvedena.

Nejprve je ale nutné rozlišit druh balíkové zásilky. Podrobnosti limitující jednotlivé zásilky jsou dostupné na internetových stránkách České pošty, v brožurách a lze je nalézt přímo v halách pošt, kde jsou vyvěšeny a též sděleny na balíkových přepážkách. Česká pošta nabízí různé druhy balíků, a to: balík na poštu, do ruky, do balíkovny, balík komplet, balík nadrozměr, cenný balík, EMS, doporučený balíček, obyčejný balík či balík expres (Česká pošta, 2018).

V této práci se budu věnovat spokojenosti zákazníků právě s balíkovými službami České pošty ve městě Žďár nad Sázavou.

2.1.6 Česká pošta, s. p. v roce 2017

V roce 2017 provozovala Česká pošta **3 200** poboček po celé České republice, z čehož **428** poboček České pošty tvořila pošta Partner. Za rok 2017 začalo fungovat **189** pošt Partner a již **700** pošt bylo zapojeno do projektu s názvem Přátelská pošta.

K datu 20. 11. 2017 byl podán rekordní počet balíků, a to **341 848** balíků, z čehož vyplývá, že i v roce 2017 si Česká pošta udržela pozici lídra trhu balíkových a listovních služeb. Zákazníci České pošty zakoupili za rok 2017 přibližně **2,7** miliónů pohlednic a přání, dále **449 276** elektronických pohlednic, které odeslali z mobilních zařízení a počítačů. Až **92 000** zákazníků používá poštovní aplikaci Pošta Online. Tato aplikace v roce 2017 prošla úpravami po technologické stránce a též přibýly nové funkce, které mají sloužit k plynulejšímu chodu aplikace. Majitelé datových schránek poslali **102 830 316** datových zpráv. Meziročně vzrostl počet datových schránek o **10 %** (Výroční zpráva ČP, 2017).

Výroční zpráva (2017) uvádí, že až o **7 %** vzrostly mzdy tarifních provozních zaměstnanců. Česká pošta vlastnila **20 %** aut s alternativním pohonem, která jsou poháněná konkrétně CNG. Dále v tomto roce Česká pošta testovala elektrokola, a též elektromobily.

Co se týče spolupráce s obchodními partnery, ČP uzavřela s ČSOB na **10 let** smlouvu v oblasti zahrnující bankovní a pojišťovací služby. V oblasti dodávání ISDS se stala vítězem veřejné zakázky na období 2018 do roku 2022 společnost O2 IT Services, s.r.o.

V roce 2017 byla Česká pošta oceněna prestižním oceněním, kde získala **2.** místo v soutěži o nejkrásnější rytou známku Evropy 2016, a to za známku s názvem Jan Jesenius. Dalším oceněním bylo **3.** místo ve světové soutěži týkající se poštovních známek za nejkrásnější ručně rytý ocelotisk světa 2016, kde toto ocenění získala za známku Klaun s opicí podle předlohy Františka Tichého. Prostřednictvím poštovního muzea bylo uskutečněno **21** výstav (Výroční zpráva ČP, 2017).

Vzhledem k tomu, že je tato diplomová práce zaměřena na spokojenost zákazníků s balíkovými službami pobočky České pošty, s. p. ve městě Žďár nad Sázavou, budou následující analýzy zaměřeny na tuto pobočku. Kde toto zaměření na pobočku není možné, jsou uvedeny informace obecně platné na všech pobočkách České pošty, s. p.

2.2 Vnější marketingové prostředí

V této práci jsem pro analýzu vnějšího marketingového prostředí podniku použila SLEPT analýzu, která je složena z pěti faktorů ovlivňujících okolí společnosti, tak Porterovu analýzu, která se skládá z pěti konkurenčních sil.

2.2.1 SLEPT analýza

Analýza se skládá z pěti písmen, znamenajících oblasti, které ovlivňují vnější prostředí podniku. Lze sem zařadit sociální, legislativní a ekonomické, politické či technické faktory, z nichž budou níže podrobně popsány ty, které podnik přímo ovlivňují.

Sociální faktory

Velký vliv na podnik mají především demografické faktory jako jsou např. velikost populace, věk či vzdělání obyvatelstva, dále sem lze řadit strukturu obyvatelstva, životní úroveň či sociální okolí.

Životní úroveň obyvatelstva

Dá se říci, že životní úroveň velmi ovlivňuje využívání balíkových služeb, neboť se objednávání a následné doručování odvíjí i od dosahovaných měsíčních příjmů. Průměrná měsíční mzda v kraji Vysočina, kde se město Žďár nad Sázavou nachází, činila za 1. – 3. čtvrtletí roku 2018 28 723, - Kč, což znamenalo nominální zvýšení 9 % oproti stejnému období předchozího roku 2017. Průměrná měsíční mzda v celé České republice činila v tomto období 30 285, - Kč (Český statistický úřad, 2018).

Struktura obyvatelstva

Jak uvádí Český statistický úřad (dále ČSÚ), k 31. 12. 2017 žije v kraji Vysočina 508 916 obyvatel, z čehož bylo 252 711 mužů a 256 205 žen. Z tabulky č. 2 je patrné, že se vývoj obyvatel v posledních 5 letech příliš neměnil.

Tabulka 2 Počet obyvatel v kraji Vysočina k 31. 12. 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018).

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel	118 550	118 456	118 273	118 096	117 931

V okrese Žďár nad Sázavou žije dle ČSÚ k 31.12. 2017 117 931 obyvatel, z čehož je 58 704 mužů a 59 227 žen. Jedná se o nejvyšší počet obyvatel v okresech kraje Vysočina. Z tabulky č. 3 je patrný vývoj počtu obyvatel za posledních 5 let (Český statistický úřad, 2018).

Tabulka 3 Počet obyvatel v okrese Žďár nad Sázavou

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018).

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel	510 209	509 895	509 475	508 952	508 916

Věk

Průměrný věk obyvatel kraje Vysočina je k 31. 12. 2017 42,6 let. Nejvyšší zastoupení má věková skupina 15-64 let. V okrese Žďár nad Sázavou byl průměrný věk obyvatel k 31. 12. 2017 42, 1 let. Největší zastoupení tvoří taktéž věková skupina 15–64 let. Můžeme říci, že balíkové služby České pošty využívají lidé různého věku napříč generacemi (Český statistický úřad, 2018).

Legislativní faktory a politické faktory

Česká pošta, s. p. musí dodržovat platné zákony, které ovlivňují její činnost. Je důležité sledovat změny a přizpůsobovat se těmto změnám v zákonodárném systému. Jedná

se především o Akta Světové poštovní unie (dále SPU), Právní předpisy ČR a Změny poštovních a obchodních podmínek dle aktuálně platného vydání.

Velmi důležité jsou daňové zákony, mezi které se řadí zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů či zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Činnost České pošty, s. p. je upravována zákonem č. 29/2000Sb., o poštovních službách, na jehož základě je podnik držitelem poštovní licence, kterou uděluje Český telekomunikační úřad, který taktéž vykonává dohled nad držiteli této licence.

V roce 2013 došlo k novele zákona o poštovních službách, která liberalizovala poštovní trh a Česká pošta tak ztratila monopol na vnitrostátní zásilky nad 50 g. Zásilky a služby s nižší hmotností jsou i nadále výhradně službou ČP. Podnik se dále řídí velkým množstvím právních předpisů, mezi které patří například zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce či vyhláška č. 464/2012 Sb., o stanovení specifikace jednotlivých základních služeb a základních kvalitativních požadavků na jejich poskytování.

V neposlední řadě se musí podnik řídit nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679, Obecné Nařízení o ochraně osobních údajů neboli „GDPR“, které nabylo účinnosti dne 25. května 2018 (Česká pošta, 2018).

Akta Světové poštovní unie

Jedná se o multilaterální mezinárodní smlouvy, které se uzavírají mezi členskými státy SPU a stanovují závazná jednotná pravidla pro mezinárodní poštovní styk. Jejich ustanovení se promítají do poštovních podmínek základních služeb a některé ustanovení se vztahují na zacházení s poštovními zásilkami i mimo území České republiky (Česká pošta, 2018).

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory se řadí například míra inflace či míra nezaměstnanosti, které ovlivňují nákupní chování a tím posléze může ovlivňovat i využívání balíkových služeb.

Nezaměstnanost

V kraji Vysočina byla obecná míra nezaměstnanosti ve 3. čtvrtletí roku 2018 1,6 %. Vývoj nezaměstnanosti v kraji Vysočina je patrný z tabulky č. 4 níže, kde je patrná klesající tendence nezaměstnanosti. V České republice byla obecná míra nezaměstnanosti ve 3. čtvrtletí roku 2018 2,3 % (Český statistický úřad, 2018).

Tabulka 4 Obecná míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
%	6,7	5,6	4,7	3,2	2,7

Inflace

Míra inflace, která je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, vyjadřující procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Průměrná roční inflace byla v roce 2018 2,1 % (Český statistický úřad, 2018).

Tabulka 5 Průměrná roční míra inflace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017).

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
%	1,3	0,4	0,3	0,7	2,5

Technické a technologické faktory

Ve všech oblastech se čím dál více prosazuje mechanizace a automatizace procesů. Cílem je neustálé zvyšování produktivity práce, snížení počtu chybných úkonů v rámci technologických procesů, zlepšení bezpečnosti práce či úspory energií. Proto, aby mohl podnik být konkurenceschopný v oblasti doručování balíkových zásilek, kde je neustále se zvyšující konkurence v této oblasti služeb, je nutné, aby neustále zvyšoval kvalitu nabízených služeb a rozšiřoval své služby. Česká pošta v této oblasti nabízí váhy,

balíkové třídící linky či čtečky čárových kódů. Nabízí také různé služby spojené s doručováním balíkových zásilek, které lze provádět „online“. Patří sem například:

- změna ukládací pošty pro všechny došlé zásilky,
- změna místa dodání – dosílka – pro všechny došlé zásilky,
- avizování zásilek,
- změna doručení online,
- odpolední doručování balíkových zásilek,
- prodloužení úložní doby,
- balíkovna (Česká pošta, 2018).

2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil analyzuje konkurenční faktory, které na podnik působí. Zaměřuje se na hrozbu stávající konkurence, hrozbu nové konkurence, hrozbu substitutů či vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů (zákazníků).

Hrozba stávající konkurence

Konkurence v oblasti poskytování balíkových služeb se neustále zvyšuje. Podnik má v této oblasti hned několik přímých konkurentů. Pro tuto práci jsem vybrala konkurenty působící ve stejné oblasti jako se nachází Česká pošta, na kterou je zaměřena tato práce, tedy v oblasti Žďár nad Sázavou (kraj Vysočina). Jedná se o společnosti PPL CZ, s. r. o., DPD CZ, s. r. o., GEIS Parcel CZ, s. r. o., GLS, s. r. o. TOPTRANS EU, s. r. o.

Konkurenci v přepravě balíkových zásilek na českém trhu lze označit za poměrně intenzivní. Výraznou výhodou České pošty je ve vysokém množství podacích míst, které pro zákazníka značí pohodlí při podání i dodání zásilky. Hustá síť poboček je významný faktor při výběru vhodného přepravce. Hlavní rivalové ovšem neustále zlepšují stávající služby a rozšiřují své pole působnosti, například zvyšováním dep, podacích míst, zvýhodněnými nabídkami či využíváním marketingové komunikace apod. tak, aby odklonili co nejvíce zákazníků České pošty. Poštovní a kurýrní činnosti zaznamenaly ve 3. čtvrtletí roku 2018 pokles tržeb, a to o 3,5 %. V současnosti jsou za největší společnosti v zemi zabývající se balíkovými službami považovány Česká

pošta, s. p. a Zásilkovna. Česká pošta celkově v roce 2018 doručila přibližně 40 milionů zásilek, Zásilkovna poté 11,2 milionu zásilek.

Od roku 2019 zavádí Česká pošta, s. p. velké změny. Od března 2019 byl změněn systém posuzování ceny. Cena byla doposud posuzována dle hmotnosti, od 1. 3. 2019 se bude nově řídit rozměry zásilky. Chystá také změny přímo v doručování zásilek, a to prodloužením doručovací lhůty, neboť neustále řeší problémy s personálními kapacitami, kvůli kterým nejsou zásilky doručovány včas. Toto rozhodnutí se přisuzuje tlaku ze strany Českého telekomunikačního úřadu, který od konce roku 2018 provádí plošné kontroly zásilkových služeb a výsledky poukazují na problémy s včasným doručováním zásilek. Tyto plánované změny musí ČTÚ, jako regulátor České pošty schválit. Změna posuzování ceny i plánované změny vyvolaly již před zavedením velkou vlnu negativních reakcí ze strany zákazníků.

PPL CZ, s. r. o.

Tato společnost patří mezi nejvýznamnější přepravce zásilek na českém trhu. Od svého založení se specializovala na vnitrostátní balíkovou přepravu na firemní adresy, postupem času jako první rozšířila své portfolio nabízených služeb o balíkovou přepravu na soukromé adresy a vnitrostátní paletovou přepravu. V současné době nabízí v rámci ČR přepravu zásilek až do 3 tun. Depo pro okolí města Žďár nad Sázavou se nachází v Humpolci. Stejně jako u České pošty lze sledovat svoji zásilku online přes systém Track&Trace. Zásilku si lze přesměrovat do PPL Parcelshopu či na doručovací depo, kde si ji lze vyzvednout. Zákazník může platit jak v hotovosti, tak pomocí platební karty. Komunikace s příjemcem zahrnuje emailovou a SMS komunikaci s časem doručení v rozmezí 2 hodin.

Můžeme sem zařadit i společnost DHL, která je partnerskou společností této společnosti a umožnila rozšířit služby o přepravu balíků do Evropy (Ppl, 2018).

DPD (Direct Parcel Distribution CZ, s. r. o.)

Společnost DPD nabízí přepravní služby jak po České republice, tak i do zahraničí. Služby může využít každý – od firem, přes podnikatele až po soukromníky a jednorázové doručení. Společnost nabízí expresní doručení či různé doplňkové služby

kam patří například: připojištění, zpětný balík, doručení třetí straně, výměnná zásilka, večerní doručení či zabezpečené předání. Společnost má výdejní místo i ve městě Žďár nad Sázavou. Pro zákazníky nabízí změnu termínu či adresu doručení, výběr termínu vhodného pro doručení či sledování, kolik adres kurýrovi zbývá. V depu společnosti lze platit v hotovosti či platební kartou, v ostatních případech zákazník zjistí platební možnosti po přihlášení do aplikace DPD Kurýr (Dpd, 2018).

GEIS Parcel CZ, s. r. o.

Společnost je součástí nadnárodní logistické skupiny Geis, která sídlí v německém Bad Neustadtu. Na českém trhu působí již od roku 1991 a patří mezi přední poskytovatele komplexních přepravních a logistických služeb. Má spolehlivý vnitrostátní a mezinárodní přepravní systém a doručuje jak na soukromé adresy, tak i do firem. Využívá tzv. HUB and spoke systém, tedy centrální překladiště s nejmodernější, plně automatickou třídící technologií, jejíž pomocí proudí zásilky z celé republiky., třídí se a přesměrují do cílových míst. U balíkového přepravy lze platit kreditní kartou či v hotovosti. Taktéž nabízí sledování zásilky na jejich webových stránkách či na zákaznické lince (Geis-Group, 2018).

GLS (General Logistics Systems, s. r. o.)

Společnost nabízí spolehlivé řešení přepravy pro vnitrostátní i mezinárodní účely – v Evropě i po celém světě, jednotlivcům i společnostem. Doprava se vyznačuje krátkými standardními dodacími lhůtami. Společnost doručuje balíky od pondělí do pátku během běžné pracovní doby. Tuzemské balíky se doručují obvykle následující pracovní den. Zákazník se službou FlexDeliveryService získá včasné informace o balíku a jeho čase doručení e-mailem či nejširší výběr volby možnosti doručení na daném trhu, které je přístupné prostřednictvím odkazu v e-mailu. Nabízí i doplňkové služby či speciální požadavky na doručení například sledování zásilek, vyhledávání Parcelshopů apod. Zákazník může zaplatit v hotovosti či platební kartou (GLS-Group, 2018).

TOPTRANS EU, a. s.

V duchu sloganu „Blesk je náš pomalejší brácha“ provozuje společnost systém expresní přepravy kusových zásilek a balíků z domu do domu po celé České republice do 24 hod. Služby poskytují v segmentu obchodních společností B2B (přeprava mezi výrobcem a velkoobchodem), obchodní společností a koncových klientů B2C – internetové obchody a v segmentu domácností a konečných spotřebitelů (C2C trhy). Díky modernímu a jednotnému systému získá zákazník po přijetí objednávky dokonalý přehled o jejím stavu či zpracování (Toptrans, 2018).

Hrozba nové konkurence

V České republice je přeprava zásilek plně konkurenčním odvětvím, které nemá výrazné bariéry vstupu do odvětví. V současnosti jsou na českém trhu zastoupeny všechny významné světové a evropské společnosti nabízející balíkové a expresní služby. Vybudování funkční přepravní sítě může být spojeno s nemalými náklady, což snižuje možné vstupy nových významných konkurentů na tento trh. Nicméně může přistoupit lokální přepravce, který bude v dané lokalitě znamenat zvýšení konkurence pro Českou poštu. Za nejnovější hrozbu vstupu nové konkurence můžeme označit plánovaný vstup na trh s doručováním balíkových zásilek společnost Zásilkovna.

ZÁSILKOVNA

Česká přepravní společnost se doposud zabývala výdejem zboží z e-shopů, kde garantují vyzvednutí zásilky již druhý den na výdejním místě, které si zákazník sám vybere. Jejich heslem je: Nečekáte, Šetříte a máte pohodlí. Společnost částečně spolupracuje s Českou poštou, pro kterou sváží zásilky z malých e-shopů, za což Česká pošta inkasuje provizi. Tato spolupráce ovšem „drhne“ neboť Česká pošta v roce 2018 výrazně zvýšila cenové podmínky. Společnost má 1 617 výdejních míst v ČR, jsou to většinou malé obchody, které se společností spolupracují jako franšízy. V roce 2019 chtějí tyto výdejny rozšířit na počet 3 000 provozoven, což je přibližně tolik, kolik poboček má Česká pošta. Na jaře roku 2019 tato společnost rozšíří své služby o doručování balíků, což ji staví do role hlavního konkurenta České pošty (Deník.cz, 2019).

Další nové konkurenty, kteří by chtěli vstoupit na tento trh, může odradit také novelizace poštovního zákona 221/2012Sb., který zahrnuje také základní služby, mezi které patří i dodání poštovního balíku do 10 kg. Novelizace prakticky ukončila monopol České pošty na trhu listovních zásilek do 50 g ale přináší potenciálním konkurentům povinnost přispívat do tzv. Kompenzačního fondu, pokud se rozhodnou poskytovat poštovní služby. Jeho cílem je kompenzovat držitelům poštovní licence náklady, které jsou spojené s poskytováním „základní služby“.

Hrozba substitutů

Doručení balíkových zásilek do následujícího pracovního dne je možné nahradit expresními službami s dodáním tentýž den či do 24 hodin. Tyto služby však poskytuje jak Česká pošta, tak většina jejich konkurentů. Expresní doručování je však omezeno vybranou lokalitou a je většinou využíváno pouze v krajských městech. Má také podstatně vyšší cenu.

V druhém případě lze využívat službu obyčejný balík, u které podnik negarantuje dodání do následujícího pracovního dne. U obyčejného balíku České pošty nevyplňuje odesílatel žádný formulář při podání a je to také levnější varianta. Omezení je ale maximální hmotností, která je 20 kg a žádný z rozměrů nemůže být větší než 240 cm.

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci České pošty mají na výběr velké množství konkurenčních produktů od jiných balíkových přepravců. Nároky zákazníků neustále rostou a přepravci se musí neustále přizpůsobovat stoupajícím nárokům, především v oblasti kvality a rychlosti dopravy balíkových zásilek, které jsou od zákazníků požadovány.

Především v období před Vánoci Česká pošta zaznamenává obrovský nárůst zásilek, které musí včas dopravit k zákazníkovi. Velký problém se naskytá v neschopnosti včasného doručení, a to především z důvodu nedostatku kvalifikovaného a spolehlivého personálu. Zákazníci poté přecházejí ke konkurenčním společnostem.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k zaměření a charakteru poskytovaných služeb České pošty je faktor vyjednávací síly dodavatelů bezvýznamný.

2.3 Vnitřní marketingové prostředí

Následující kapitola je věnována faktorům, které mohou ovlivňovat schopnost uspokojovat zákazníky. Jde o samotný podnik, jeho zaměstnance, konkurenci, zákazníky atd.

Podnik

Samostatný státní podnik Česká pošta vznikl 1. 1. 1993 s osamostatněním České republiky. Ve městě Žďár nad Sázavou se nachází 3 pobočky České pošty, z nichž jedna je označována jako hlavní, na které je umístěné depo pro okolní vesnice. V tomto městě se také nachází Překladiště, z kterého jsou veškeré balíkové zásilky rozesílány na jednotlivé pošty či k zaměstnancům, kteří je dále doručují na příslušnou adresu. Vzhledem k rostoucí konkurenci v této oblasti služeb se podnik snaží zkvalitňovat a zlepšovat svoje služby, aby si udržel své postavení na trhu i v budoucnu.

Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou pro podnik důležití, a proto se podnik snaží zlepšovat jejich pracovní podmínky. Pokud se zaměříme pouze na zaměstnance, kteří přímo přichází do styku s balíkovými službami, zaměstnává pošta v současné době ve městě Žďár nad Sázavou dva zaměstnance na balíkové přepážce, kteří se střídají na dvě směny. Zásilky po městě a jeho okolí rozváží balíkoví doručovatelé, kteří se střídají na ranním a odpoledním doručování. Tyto zásilky jsou rozdělovány a tříděny na přepravním uzlu ve městě, tedy na Překladišti Žďár nad Sázavou a dle stanovených okrsků jsou poté rozváženy k zákazníkům. Balíkové zásilky po okolních vesnicích také doručují poštovní doručovatelky při roznáše listovních zásilek. V období velkých prázdnin využívá pošta brigádníků pro čerpání dovolené. Především, ale v období před Vánoci, kdy dochází

k enormnímu navýšení počtu zásilek jak podávaných, tak doručovaných je třeba využívat brigádníků.

Nadřízení komunikují se svými podřízenými převážně osobně, tzv. face to face, v případě potřeby také telefonicky. Zaměstnancům jsou v rámci motivace poskytovány benefity v podobě poukázek na návštěvy sportovních zařízení, příspěvky na návštěvy divadel či výstav, ubytování v podnikových rekreačních/ubytovacích zařízeních po celé České republice, příspěvky na dětské tábory apod.

Zákazníci

Zákazníci tvoří významnou část podniku. Hlavním cílem je uspokojit co největší počet zákazníků, aby opakovaně spolupracovali s podnikem. Pro podnik jsou důležití spokojení zákazníci, kteří se vracejí a využívají jejich služeb, neboť pro ně znamenají příjmy. Zákazník vstupuje do procesu služby například při podání balíkové zásilky, kdy musí dodržovat poštovní podmínky (dané rozměry, obsah zásilky či obal). Zákazníci se také podílejí na tzv. ústní reklamě, neboť nespokojený zákazník může výrazně negativně ovlivnit poptávku po službách podniku, a to nejen tím, že bude využívat konkurenci či přestane službu využívat, ale také tím, že negativní zkušenost sdělí svým blízkým, rodině, kamarádům apod., ti důvěřují názorům svých blízkých, a zákazníci tak vytváří „antireklamu“ podniku. Na druhé straně spokojený zákazník vytváří podniku pozitivní reklamu a zvyšuje tak poptávku po službách ČP.

V posledních letech se ve městě Žďár nad Sázavou rozšiřuje nespokojenost zákazníků s balíkovými službami, ať už se jedná o nespokojenost se samotnými doručovateli těchto zásilek či časem doručení. Nespokojenost roste také v oblasti vyzvedávání zásilek, kdy zákazníci mnohdy čekají i hodinové fronty. Česká pošta ke zlepšení těchto podnikových procesů, avšak bez zaměření na konkrétní pobočky České pošty, využívá na svých internetových stránkách Průzkum spokojenosti, kam mohou zákazníci psát své připomínky či stížnosti.

V roce 2017 dosáhla ČP celkového zisku ve výši 91 mil. Kč před zdanění, což znamenalo o 100 mil. Kč méně než v roce 2016. Balíkové a mezinárodní zásilky měly vyšší výnosy a měly tak pozitivní vliv na hospodářský výsledek. Konkrétní informace pro pobočku Žďár nad Sázavou nebyly dány k dispozici.

Na pobočce Žďár nad Sázavou je otevírací doba od 8:00 – 18:00. Nejvíce zákazníků navštíví pobočku v odpoledních hodinách po 14:00. Co se týká věku zákazníků, nedá se přesně určit, která věková skupina převládá, neboť balíkové služby využívají zákazníci napříč generacemi. Zákazníkovi by ovšem mělo být minimálně 15 let. Mírně převažují ženy nad muži, což odpovídá struktuře obyvatel v okrese Žďár nad Sázavou, kdy je více žen než mužů. Dá se říci, že více balíkové služby využívají právnické osoby před fyzickými osobami. Společně ovšem mají to, že nejvíce využívají stejný typ balíkové služby, a to Balík Do ruky.

2.4 Marketingový mix 7P

V této části práce jsou analyzovány jednotlivé prvky marketingového mixu České pošty, a to: Produkt, Cena, Místo/Distribuce, Propagace, Lidé, Procesy a Materiálové prostředí.

2.4.1 Produkt

Produktem České pošty jsou služby, jako jsou například: Služby Czech POINT, prodej na poštách, psaní, peněžní služby atd. Tato práce je zaměřena pouze na balíkové služby, a proto budou pouze popsány tyto služby. Česká pošta nabízí zásilky jak v ČR, tak i v zahraničí (mezinárodní zásilky). Následující uvedené druhy zásilek jsou nabízeny všemi pobočkami České pošty v České republice, tedy i ve městě Žďár nad Sázavou.

Česká republika:

- Balík Na poštu – do hmotnosti 30 kg.
- Balík Do ruky – do hmotnosti 50 kg, předání z ruky do ruky.
- Balík Do balíkovny – cenově nejdostupnější balík ČP, který lze objednat v e-shopu. Vyzvednutí je možné v 222 specializovaných výdejních místech po celé ČR, balíkovna je i na České poště ve Žďáře nad Sázavou.
- Balík Komplet – moderní předplacená balíková služba.
- Cenný balík – šperky, drahé kameny či sběratelské předměty do 20 kg.

- EMS (Express Mail Service) – pro rychlou vnitrostátní přepravu zásilek do 20 kg.
- Doporučený balíček – zásilky s menší hodnotou a hmotností do 2 kg
- Obyčejný balík – cenově výhodný, zásilky do 20 kg.
- Výdej balíků na kód – vyzvednutí většiny vnitrostátních avizovaných balíků bez nutnosti předkládat průkaz totožnosti, proto lze vyzvednout i třetí osobou.

Zahraníčí:

- Standardní balík do zahraničí – pro veřejnost i podnikatele, např. pro zasílání dárků, dokumentů či zboží.
- Cenný balík do zahraničí – pro zasílání peněz, drahých kovů, kamenů či šperků a cenných papírů.
- EMS do zahraničí – zboží či dokumenty do více než 120 zemí světa.
- Obchodní balík do zahraničí – rychlá a spolehlivá přeprava zboží do více než 20 zemí Evropy (Česká pošta, 2018).

Vzhledem k poměrně velkému množství nabízených druhů balíkových zásilek podrobněji popíši mnou vybrané nabízené balíkové služby.

Balík Na poštu

Jedná se o unikátní službu pro přepravu vnitrostátních balíků do hmotnosti 30 kg, po celé České republice. Odesílatel nebo adresát si zvolí poštu, na které bude připraven balík k vyzvednutí. Přitom garantují vyzvednutí na zvolené poště již následující pracovní den. Nedílnou součástí je také avizování zásilky.

Balík Do ruky

Balík do ruky je balí o hmotnosti až 50 kg, který je doručován na jakoukoliv adresu v České republice. Podání balíku od 30 do 50 kg je podmíněno smluvním vztahem s Českou poštou, zásilky těžší než 30 kg je možné podat pouze na vybraných provozovnách. Zákazníci mohou využít doplňkovou službu Garantovaný čas dodání, kdy bude balík dodán nejpozději do 14:00 hodin v pracovní den i v sobotu.

Balík Do Balíkovny

První Balíkovny byly otevřeny v srpnu roku 2017. Balík do balíkovny je cenově nejdostupnější řešení pro doručení zboží objednaného na e-shopu. Hmotnost balíků je až 20 kg a lze ho vyzvednout na 222 specializovaných výdejních místech Balíkovna po celé České republice. Proto, aby byl balík vydán stačí sdělit jméno a kód pro vyzvednutí, který zákazník obdrží v avízu. Výhodami jsou především rychlá obsluha v Balíkovně, jednoduché vyzvednutí, garantovaná platba kartou či uložení zásilky až na 15 dní.

Balík Komplet

Tato atraktivní služba byla uvedena na trh v říjnu roku 2017. Tato novinka maximálně zjednodušuje posílání zásilek a nabízí alternativy, jak se vyhnout zdlouhavým úkonům, se kterými si zákazníci spojují přípravu zásilky pro odeslání. Jednotná cena obsahuje pojištění, poštovné, praktický obal či vyzvednutí balíku od odesílatele a následné doručení.

Standardní balík do zahraničí

Standardní balík nabízí za příznivou cenu spolehlivou dopravu. Služba je pro širokou veřejnost i pro podnikatele, kteří zasílají např. dárky, dokumenty či zboží. Česká pošta odpovídá za zásilku v omezené výši. Maximální hmotnost je 30 kg. Služba nabízí také doplňkové služby a příplatky (Česká pošta, 2018)

Na pobočce ve Žďáře nad Sázavou jsou nejvíce využívány Balíky Do ruky. Následující Tabulka č. 6 uvádí celkový počet využitých Balíků Do ruky u fyzických i právnických osob, a to za vybraný okrsek 0 01 (Stalingrad, Nový Klafar, Nádraží) v měsíci únor 2019, za celé DEPO Žďár nad Sázavou v měsíci 2019 a za čtvrtletí 1. 12. 2018 – 28. 2. 2019. V tabulce je také uvedena úspěšnost doručení těchto zásilek.

Tabulka 6 Balík Do ruky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Interní materiály ČP)

Balík Do ruky	Fyzické osoby			Právnícké osoby		
	Celkem	Doručeno	Úspěšnost v %	Celkem	Doručeno	Úspěšnost v %
Okrsek 0 01	439	274	62,41	1 382	1 100	79,59
Depo ŽDÁR únor 2019	3 570	2 833	79,36	5 913	5 050	85,41
Čtvrtletí 1. 12. 2018 - 28. 02. 2019	15 152	11 904	78,56	16 919	14 229	84,10

Za čtvrtletí 1. 12. 2018 – 28. 2. 2019 využily více balíkové služby (celkem balíkové zásilky všech druhů), fyzické osoby, a to celkem 21 511 zásilek, jejichž úspěšnost doručení byla 79 %. Právnícké osoby využily celkem 20 447 zásilek, jejichž úspěšnost doručení byla 85,89 %.

Změna posuzování zásilek

Od 1. 3. 2019 dochází ke změně v posuzování balíkových zásilek. Nově se nebudou tyto zásilky posuzovat dle váhy, ale rozměrů. Znamená to, že budou balíky rozdělovány dle nejdelší strany do kategorií:

- S (35 cm)
- M (50 cm)
- L (100 cm)
- XL (240 cm).

Tímto krokem si podnik slibuje především zefektivnění procesů při třídění balíků a přepravě, neboť při standardizovaném obalu balíků (tzn. že drží tvar) s nimi lze lépe manipulovat při přepravě a více se jich umístí do přepravních klecí. Počítá se také se zjednodušením přípravy na budoucí produkty České pošty, jako jsou zavedení výdejních či příjmových schránek na zásilky.

2.4.2 Cena

Kalkulaci ceny není možné provést až po ukončení všech činností, protože se jedná o specifický charakter služeb, z toho důvodu je poštovné uhrazeno již na samém začátku řetězce, tzn. při podání zásilky.

Hlavní výhodou je masové zpracovávání zásilek, kdy jsou ve většině případů společně přepravovány zásilky různých druhů do různých míst. Cílem ČP a její motivací je uspokojování přání a potřeb co největšího počtu zákazníků a realizace úspor z rozsahu.

Následující tabulka č. 7 uvádí přehled cen jednotlivých balíkových služeb v České republice včetně DPH, ceny se liší dle hmotnosti zásilky, z toho důvodu v tabulce uvádím ceny nejvyšší možné hmotnosti zásilky v dané službě. Ceny jsou platné od roku 2018. U podání zásilky Balík Do ruky a Balík Na poštu lze použít i zákaznickou kartu ČP, kterou si může založit kdokoli – podnikatelé i soukromníci a znamená slevu z ceny pro držitele této karty.

V tabulce č. 8 jsou poté uvedeny příklady ceny mnou vybraných doplňkových služeb, které Česká pošta nabízí k vybraným balíkovým službám.

Tabulka 7 Ceny balíkových služeb v ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Česká pošta, 2018).

Druh zásilek	Cena vč. DPH
Balík Na poštu (30 kg)	239,00 Kč
Balík Do ruky (30 kg)	294,00 Kč
Balík do balíkovny (20 kg)	108,90 Kč
Balík Komplet (7 kg)	149,00 Kč
Cenný balík (20 kg)	211,00 Kč
EMS (20 kg)	290,00 Kč
Doporučený balíček (2 kg)	83,00 Kč osvobozeno od DPH
Obyčejný balík (20 kg)	144,00 Kč
Balík Expres (10 kg)	182,00 Kč

Tabulka 8 Ceny doplňkových služeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Česká pošta, 2018).

Vybrané doplňkové služby	Cena vč. DPH
Dodejka	18,00 Kč
Elektronické oznámení odesílateli	4,00 Kč
Dobírka	17,00 Kč
Garantovaný čas dodání – pracovní dny	60,00 Kč
Garantovaný čas dodání so-ne, svátky	175,00 Kč
Dodání do vlastních rukou	10,00 Kč
Prodloužení úložní doby pro vyzvednutí poštovní zásilky	20,00 Kč

Veškeré ceny uváděných, ale i ostatních služeb poboček České pošty jsou totožné na všech pobočkách Českých pošt, neboť jsou to provozovny České pošty, s. p. a podléhají stejným zákonům, kterými se musí řídit.

Od 1. 3. 2019 se mění ceník balíkových služeb České pošty, s. p. Ceny se doposud odvíjeli dle hmotnosti, nyní se budou řídit rozměry zásilky. Cena podání všech rozměrů zásilek se v průměru sníží o deset korun, pokud budou data vyplněna elektronicky. Tzv. že je nově zaváděný „e-štítek“, kdy si klient v aplikaci či na internetových stránkách pošty www.postaonline.cz předvyplní adresní údaje a ušetří tak čas u poštovní přepážky. Doposud byla nejlevnější balíková služba Obyčejný balík, jehož cena byla 74, - Kč bez DPH při hmotnosti do 2 kg. Nejdražší byl potom 20 kg balík za 144, - Kč. Nyní za nejmenší balík (do 35 cm) zaplatí zákazník 89, - Kč. Nejvíce si poté připlatí zákazníci, jejichž zásilka bude mít rozměry mezi 100 a 240 cm, a to 319, - Kč.

Vzhledem k tomu, že se mimo jiné služby i balíkové zásilky vnitrostátní řadí do základních služeb České pošty, je tvorba jejich cen upravena zákonem č. 29/2000 Sb., resp. zákonem č. 95/2005 Sb., tvorba cen základních poštovních služeb. Tvorba cen základních poštovních služeb zahraničních vychází ze zákona č. 526/1990 Sb. Základní služby ČP podléhají regulaci příslušného regulačního úřadu. U vnitrostátních zásilek se jedná o Ministerstvo financí, u zahraničních zásilek o Český telekomunikační úřad). Je to dáno tím, že se vychází z tradičního vnímání poštovních služeb, služeb jako sociálního charakteru, u nichž stát musí zajistit všeobecnou dostupnost. Česká pošta

u těchto služeb na celém území nemá možnost uplatňovat cenovou politiku a musí být dána jednotná cena základních služeb.

2.4.3 Místo/Distribuce

U balíkových služeb (poštovních služeb) je místo, resp. distribuční místo tam, kde je zásilka vydána z rukou zákazníka čili odesílatele a vstupuje do poštovního systému či místo, v němž systém opouští do rukou adresáta (zákazníka).

V ČR je hustá síť pošt či jejich organizačních jednotek jako jsou specializované provozovny, pošty Partner, výdejní místa a poštovny, jejichž celkový počet v roce 2017 činil 3 314. Jak již bylo zmíněno, tato práce je zaměřena na spokojenost s balíkovými službami ve městě Žďár nad Sázavou, kde se Česká pošta nachází na ulici Nádražní 494/23, která je tzv. hlavní, neboť se v tomto městě nachází další dvě menší pobočky České pošty, pro které je tato „hlavní“ pošta spádová. Ve městě se taktéž nachází Překladiště, které je nezbytné pro správné zpracování těchto zásilek, neboť doručování zásilek a celý tento proces začíná právě na tomto Překladišti a je tedy výchozím bodem pro doručovatele zásilek. Pro zákazníka je důležitá vzdálenost, která ho dělí od koncového bodu poštovní sítě. Tyto provozovny jsou umístěny na strategickém místě, kde jsou přístupné i pro zákazníky z okolních vesnic, pro které je „hlavní“ pošta tzv. „spádovou“ poštou či „centrální“ poštou. Dle zákona má pošta povinnost zajistit přístup invalidním osobám do jejich provozoven, aby měly možnost využívat jejich služby.

2.4.4 Propagace

Dá se říci, že Česká pošta využívá různé formy propagace, aby se dostala do povědomí široké veřejnosti. Tyto možné způsoby jsou jednotné pro všechny pobočky České pošty, tedy i pro pobočku ve městě Žďár nad Sázavou. Vše je řízeno z centrály pomocí tzv. JIS systému, tedy Jednotného informačního systému, který zasílá informace, kde mají být propagační materiály umístěné, jak mají být vylepené, kde mají být dány k dispozici pro zákazníky apod. Tímto systémem se tedy řídí i tato analyzovaná pobočka.

Reklama

Co se týká reklamy, můžeme říci, že nepředstavuje hlavní způsob propagace poštovních služeb, a to z toho důvodu, že není efektivní oslovit široké spektrum potenciálních privátních zákazníků.

Reklama je umístěna na podnikových automobilech České pošty, kde je umístěn slogan „*Dnes podáte, zítra dodáme*“. Je však nutné říci, že se tento slogan stal v posledních letech velkým terčem kritiky, nastává tedy otázka, zda je možné ho brát jako pozitivní reklamu. V oblasti balíkových služeb nevyužívá Česká pošta v současnosti televizní či rozhlasové reklamy.

Podpora prodeje

Podpora prodeje České pošty je tvořena poskytováním slev. Například při využití služby balík Na poštu či balík Do ruky může zákazník využít Zákaznickou kartu České pošty. Porovnání ceny bez slevy a ceny se slevou u vybraných hmotností zásilek je v tabulce č. 8 níže.

Tabulka 9 Srovnání základních cen a cen se zákaznickou kartou

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Česká pošta, 2018).

Hmotnost do	Balík Na poštu		Balík Do ruky	
	Cena vč. DPH	Cena se zákaznickou kartou	Cena vč. DPH	Cena se zákaznickou kartou
2 kg	108,00 Kč	98,00 Kč	138,00 Kč	125,00 Kč
5 kg	117,00 Kč	107,00 Kč	152,00 Kč	138,00 Kč
10 kg	137,00 Kč	127,00 Kč	173,00 Kč	157,00 Kč
15 kg	183,00 Kč	173,00 Kč	229,00 Kč	207,00 Kč
20 kg	207,00 Kč	197,00 Kč	257,00 Kč	232,00 Kč
30 kg	239,00 Kč	229,00 Kč	297,00 Kč	260,00 Kč
50 kg	-	-	379,00 Kč	342,00 Kč

Pro zásilky Balík Do ruky a Balík Na poštu existují i další možné slevy, a to:

- Dodání zásilky Balík Do ruky na adresu provozovny – 16, - Kč
- Doručit firmě (provozovně) – 16, - Kč
- Poskytnutí kontaktních informací – Balík Do ruky - 2, 42, - Kč
- Dodatková sleva pro službu Balík Do ruky – 5 % základní sazby každé zásilky
- Dodatková sleva pro službu Balík Na poštu – 5 % základní sazby každé zásilky

Množstevní slevy

Množstevní slevy poskytuje Česká pošta za:

- celkový objem podaných zásilek Balík Do ruky, Balík Na poštu a Balík Do balíkovny. Poskytují se pouze na základě uzavřené písemné dohody mezi podavatelem a Českou poštou, s. p.;

- měsíční objem podaných zásilek Balík Expres, které se vyměřují procentem ze základních cen služby Balík Expres za kalendářní měsíc;
- měsíční objem podaných zásilek EMS, které se vyměřují ze základních cen EMS za kalendářní měsíc;
- za měsíční objem podaných zásilek Obyčejný balík;
- za měsíční objem podaných zásilek Cenný balík;
- elektronické předání podacích údajů formou datového souboru.

Následující tabulka č. 10 obsahuje slevy u vybraných zásilek dle počtu kusů.

Tabulka 10 Množstevní slevy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ceník ČP)

Počet kusů nad	Sleva				
	Balík Do ruky (%)	Balík Expres (%)	EMS (%)	Obyčejný balík do 10 kg (Kč/ks)	Cenný balík do 10 kg (Kč/ks)
50 ks	6	4	-	-	-
100 ks	10	6	8	-	-
200 ks	11	8	13	-	-
300 ks	12	10	-	-	-
400 ks	14	12	-	-	-
500 ks	16	14	-	10	10
1 000 ks	20	16	15	17	17
5 000 ks	-	-	17	20	22

Public relations

Public relations je velmi efektivním nástrojem propagace v oblasti poštovních služeb, a to z toho důvodu, že osobní kontakt cílený na příslušné subjekty je účinný. Můžeme sem zařadit:

- tisková sdělení (prostřednictvím tiskového mluvčího);
- zákaznické dny České pošty – neformální schůzky s potenciálními zákazníky, kde mají možnost informování se o nových službách či poskytnout svoje připomínky;
- výroční zprávy obsahující výsledky hospodaření ČP za dané účetní období, informace týkající se kvality poskytovaných služeb;
- Poštovní noviny – podnikové noviny pro zaměstnance;
- podpora sportovních, kulturních, společenských či charitativních akcí – Nadace České pošty;
- školicí a rekreační zařízení;
- veřejné zakázky;
- spolupráce školám a studentům.

Osobní prodej

Osobní prodej je realizován při kontaktu se zákazníky na balíkových přepážkách pošty a při doručování zásilek. Je to pro podnik příležitostí navázat kontakt se zákazníky, upevňovat s nimi vztahy a stimulovat je k další spolupráci. K tomu je ale velmi důležitý vhodný výběr zaměstnanců na dané pozice. Zaměstnanci jsou náhodně zkoušeni, kdy například balíkovou přepážku navštíví fiktivní zákazník, který je speciálně školený a má přesně dané, jak vést rozhovor se zaměstnancem. Jedná se o tzv. mystery shopping, jehož cílem je vyhodnotit úroveň poskytovaných služeb.

Přímý (direct) marketing

Přímý marketing je realizován prostřednictvím internetových stránek www.ceskaposta.cz. Stránky jsou moderně a přehledně zhotoveny, takže se zákazník snadno orientuje při hledání potřebných a užitečných informací. Může zde nalézt přehled poskytovaných služeb, doplňkových služeb, ceny jednotlivých služeb, popis obsahu jednotlivých nabízených služeb, informace o samotném podniku Česká pošta, informace o pobočkách ČP, jejich otevírací dobu a poskytované služby. Taktéž jsou zde k nalezení aktuální informace z dění kolem podniku.

Podnik provozuje také Call centrum – zákaznickou telefonní linku 840 111 244, která je k dispozici v pracovní dny od 7:00 – 19:00 a v sobotu od 8:00 – 12:00. Na pobočku České pošty ve Žďáře nad Sázavou se mohou zákazníci dovolat v případě potřeby na čísle +420 854 259 101.

2.4.5 Lidé

Lidé tvoří velmi podstatnou součást České pošty. Jsou to především zaměstnanci podniku. Můžeme sem zařadit i zákazníky, kteří jsou součástí služeb a mají tak vliv i na jejich kvalitu. Zákazníci jsou popsáni výše v kapitole 2.3. Vnitřní marketingové prostředí.

Zaměstnanci

Zaměstnanci se dělí do různých skupin dle jejich účasti na poskytované službě.

Kontaktní personál

Jedná se o zaměstnance pracující na balíkových přepážkách či doručovatele balíkových zásilek. Tyto dva druhy zaměstnanců jsou v přímém kontaktu se zákazníky, je nezbytné, aby zaměstnanci měli vhodný oděv – firemní oděv (stejnokroj), aby byli schopni odpovědět na různé případné dotazy zákazníků a dokázali navrhnout jeho řešení a v neposlední řadě musí dodržovat stanovené předepsané postupy dané práce. Pokud se zaměříme pouze na zaměstnance, kteří přímo přichází do styku s balíkovými službami, zaměstnává pošta v současné době ve městě Žďár nad Sázavou dva zaměstnance na balíkové přepážce, kteří se střídají na dvě směny. Na ranní a odpolední směně se střídají taktéž balíkoví doručovatelé, kteří jsou děleni dle okrsků. Celkem je 37 okrsků, ale doručovatelé nemají pouze jeden stálý okrsek. V úvahu vezmeme pouze okrsky, kde alespoň z části doručovatelé mají na práci balíkové zásilky. Takových je na pobočce 15 motorizovaných listovních a balíkových doručovatelek a 1 střídač, 3 balíkoví doručovatelé okolních vesnic, 3 balíkoví doručovatelé ve městě, jeden doručovatel nadrozměrných zásilek v okrese. V případě dovolené zastupuje zaměstnanec buď střídač nebo v letních měsících i několik brigádníků.

Ovlivňovatelé (manažeri)

Manažeri ovlivňují strategii vývoje a kvality služeb, upravují marketingový mix podniku apod. Manažeri nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem, ale podstatně ovlivňují kupní chování zákazníků.

Na analyzované pobočce jsou hlavními pracovníky Vedoucí a Vedoucí provozu, kteří zodpovídají za činnost ostatních pracovníků a rozdělují jim pracovní povinnosti.

Pomocný personál

Do této kategorie spadají všichni zaměstnanci, kteří se podílejí na realizaci služby, ale nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Řadí se sem zaměstnanci třídících center- Překladiště, které se taktéž nachází ve městě Žďár nad Sázavou. Na tomto překladišti jsou 3 zaměstnanci. Můžeme sem řadit také zaměstnance přepravy či IT zaměstnance.

Co se týká odborné kvalifikace zaměstnanců ČP jsou nejvyšší nároky u manažerů kde je také podstatná praxe na dané pozici. Pracovníci přepážek by měli mít středoškolské vzdělání s maturitou. Doručovatelé musí mít řidičské oprávnění nejen na osobní automobil, ale také na dodávku. Zaměstnanci musí také pravidelně vykonávat profesní zkoušky.

2.4.6 Procesy

Zákazník přichází do styku s podnikem především na přepážkách pošt či při podání zásilky přímo daným osobám domů. Procesy se odehrávají bez účasti zákazníka – třídění zásilek v třídících centrech, následné odesílání na dodací pošty, samotná přeprava zásilek k zákazníkovi apod. Tyto procesy ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb např. dobu dodání a tím posléze i spokojenost zákazníků s danou službou.

Zákazník získá informace o zásilce pomocí SMS zpráv, které obdrží na svůj mobilní telefon či zasláním informace o zásilce na emailovou adresu. Na internetových stránkách České pošty pak získá za pomoci nástroje Track&Trace informace o své zásilce, je zde ale nutné zadat číslo balíkové zásilky, které najde ve své SMS zprávě, kterou obdržel. Zákazník tak získá přesné aktuální informace od podání zásilky, je to tzv. cesta zásilky, která je zobrazována v postupném časovém sledu. Jedná

se o informace, kde se objednaná zásilka nachází, na jakém pracovišti, o jaký typ zásilky se jedná, jaká je její hmotnost či počet ks. Zákazník může využít i vícekusovou zásilku, což znamená, že k záslce určitého čísla náleží jiná zásilka, která má stejné označení, resp. číslo jako primární zásilka a liší se pouze posledním číslem. Tato zásilka se musí doručovat jako celek nikoli po částech.

Proces doručování balíkových zásilek

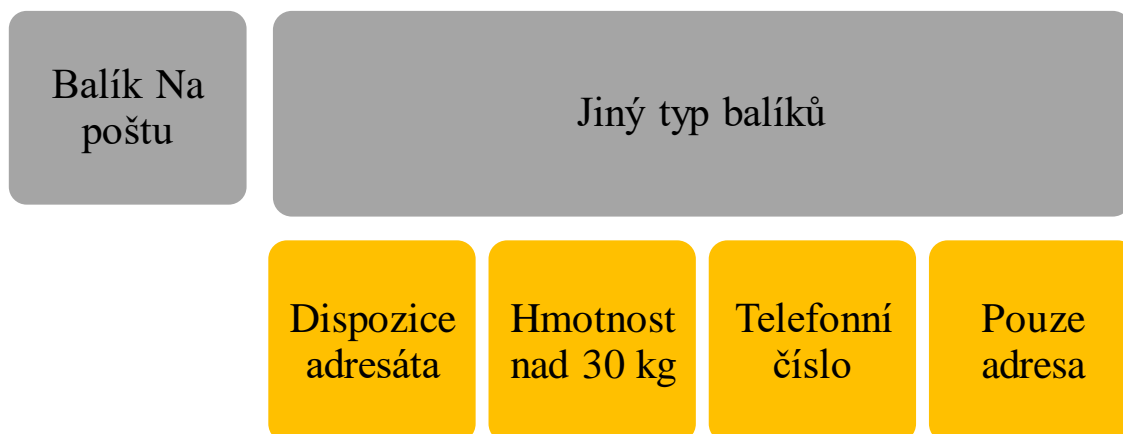
Tento proces je poměrně složitý a podílí se na něm velké množství zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že je tato práce zaměřena na Českou poštu nacházející se ve městě Žďár nad Sázavou, popíši, jak funguje tento proces právě zde.

Proces doručování balíkových zásilek začíná snímáním zásilky určené k doručování, které jsou na žďárské překladiště, přesněji řečeno na Překladiště Žďár nad Sázavou přepravovány z SPU Brno 02. Zde odpovědní pracovníci vyloží celý obsah vozidla, proto aby nedocházelo k poškození zásilek, jsou zásilky přepravovány pomocí tzv. kovových klecí, které dále slouží i k ochraně při přepravě zásilky z jednoho místa na druhé. Po této činnosti následuje snímání kódů balíků, které jsou snímány do mobilní čtečky čárových kódů. Pracovníci musejí rozlišovat obyčejné a cenné zásilky, neboť se snímají do jiné čtečky. Po skončení snímání kódů jsou data přenesena do počítače, kde jsou uložena a umožňují kontrolu obdržených zásilek tzn. počet zásilek, které vystoupily z SPU Brno je stejný, jako počet přijatých zásilek na překladišti Žďár nad Sázavou.

Následuje pořizování balíkových zásilek, což znamená, že u každé konkrétní zásilky je třeba snímat čárový kód prostřednictvím bezdrátové čtečky, čímž se v systému zobrazí úplné informace o konkrétní balíkové záslce. Pověření pracovníci poté vše kontrolují a případně opravují dobírky u balíků, typy poukázek, nesprávnou adresu příjemce či další možné chyby, tak aby se informace obsažené na balíku shodovaly s informacemi, které jsou uvedeny v systému.

Balíkové zásilky jsou tříděny na Balík Na poštu a na jiné typy balíkových zásilek. Tyto jiné typy balíkových zásilek se dále třídí pouze dle adresy, dispozice adresáta, telefonního čísla a hmotnosti balíkové zásilky nad 30 kg (viz. Obrázek č.8 níže).

Pořízená balíková zásilka



Obrázek 8 Třídění balíkových zásilek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Interní materiály ČP)

Na základě zjištěných informací systém sám vygeneruje, na jaký sklad si zákazník přeje balíkovou zásilku uložit. Ve městě Žďár nad Sázavou je možné zásilky ukládat na sklady Pošta Žďár nad Sázavou 1, 2 popř. 3, dále na sklady, které se nacházejí v blízkosti města.

Dále následuje závěrečné zpracování zásilky, které začíná až po úplném zpracování balíkových zásilek v poštovním systému APOST. Zásilky jsou poté označeny jako zpracované. Může nastat i situace, kdy byla zásilka nesprávně směřována například zásilka eviduje správné směrovací číslo, ale na SPU Brno 02 došlo k nesprávnému zařazení zásilky pracovníkem a následně došlo k nesprávnému doručení do jiného města. Naopak může být na vinně i odesílatel, který nesprávně uvedl směrovací číslo, v tomto případě jsou opětovně zpracovány a odeslány na správnou dodací poštu.

Po zpracování všech zásilek následuje jejich kumulace tzn. sjednocení na příslušné okrsky k doručování a následně jsou seřazeny dle doručovací pochůzky. Následuje výtisk všech potřebných dokumentů, a to dokument Převzetí zásilek určených

pro pochůzku, který je tištěn pro jednotlivé okrsky zvlášť a Potvrzení o převzetí zásilky pro doručovatele těchto balíkových zásilek. Doručovatel má povinnost zkontrolovat, zda fyzický počet zásilek odpovídá tomu v papírových dokumentech a může opustit překladiště a začít s doručováním zásilek. V současnosti se doručuje do 52 okolních vesnic plus město Žďár. Po doručení všech zásilek vyplní tzv. Doručovací kartu. Tato karta slouží k účtování, resp. vyúčtování jednotlivých okrsků. Obsahuje také výčetku, kde je uveden souhrn všech dobírek, cel a doplateků. Doručovatel na tuto kartu vyplní, kolik zásilek bylo doručeno, nebylo doručeno, bylo uloženo či zda se nějaká zásilka bude doručovat opakovaně na tzv. Druhé doručení.

Mezi procesy se řadí také vyřizování stížností a reklamací. Například pro reklamaci může zákazník využít aplikaci Sledování zásilek, kde se po vyplnění podacího čísla zásilky objeví možnost reklamovat. Reklamovat může zákazník dodání zapsané zásilky, poškození zásilky apod. V současné době roste počet stížností na proces dodávání zásilek. Nejčastěji jsou směřovány na neprofesionální jednání zaměstnanců, neznalosti zaměstnanců či nedodržování technologických postupů. Efektivní systém vyřizování těchto stížností by měl předcházet jejich vzniku, měl by být zaměřen na kritická místa a umožňovat rychlé vyřešení problémů.

2.4.7 Materiálové prostředí

Do materiálového prostředí můžeme zařadit vzhled pošt (provozoven), jejich efektivní uspořádání, čistota prostředí, vzhled provozovny, hluk, vytápění či osvětlení na poštách, vzduchotechnika, klimatizace apod. Tvoří tedy nezbytnou funkci při představách zákazníka o kvalitách služeb, kdy jsou podstatné první dojmy zákazníka z prostředí, kde jsou služby poskytovány. Zákazník by se měl v interiéru pošty dobře orientovat. V prostorách Českých pošt je zachována diskrétnost zákazníka, která je zajištěna vyhrazením prostoru, většinou čarou na podleze či nápisem diskrétní zóna. Dnes jsou také samozřejmostí nainstalované stroje na vydávání pořadových lístků, kde zákazníci označí službu, kterou chtějí a stroj jim vytiskne lístek s číslem a následně jsou vyvoláváni k určité přepážce pomocí světelných panelů. Jednotlivé prvky tohoto prostředí by měly být jednotné a vytvářet jednotný styl tzv. corporate identity. Důležitý

je také vzhled pracovníků, kteří mají předepsaný stejnokroj v barvách České pošty, tedy ve žluté a modré barvě a měli by být upravení, aby na zákazníky působili příjemně.

Analyzovaná pobočka byla v minulém roce kompletně modernizována. Byly modernizovány prostory přepážek, zabudovány nové terminály na výdej lístků či nainstalovány digitální obrazovky – vyvolávací systém. Je zde také zabudována klimatizace, která je nezbytná v letních měsících. U všech přepážkových pracovišť je vyznačena diskrétní zóna - čarou na podlaze a pro lepší přehlednost i nápisem Diskrétní zóna. Samozřejmostí je také stejnokroj - zaměstnanci musí mít podnikové oblečení a musí být patřičně upravení.

Nejdůležitějším prvkem v rámci vizualizace České pošty je její logo. Logo je právně chráněno a je průkazem autentičnosti subjektu. Podnik v současnosti používá grafickou modifikaci tradiční poštovní trubky společně s názvem podniku Česká pošta, a to na šířku či délku. Obrázek loga na délku i šířku je znázorněn výše v kapitole 2.1.2. Logo podniku. Logo je laděno do firemních barev, kterými jsou modrá a žlutá barva. Tyto barvy mají také firemní automobily a automobily určené k přepravě zásilek (modrá a žlutá). U všech se dodržuje stanovený tentýž odstín barev.

2.5 Dotazníkové šetření

Tato kapitola je zaměřena na marketingový výzkum a jeho výsledky, které budou sloužit jako podklad pro návrhovou část diplomové práce.

2.5.1 Přípravná fáze výzkumu

V přípravné fázi výzkumu byl stanoven cíl výzkumu, byly zvoleny metody sběru dat a vybrány subjekty dotazníkového šetření, také byl stanoven harmonogram realizace výzkumu, který je nezbytný pro zajištění bezproblémového průběhu výzkumu spokojenosti zákazníků.

Cíl výzkumu

Základním cílem výzkumu je zjistit pomocí dotazníkového šetření spokojenost zákazníků s balíkovými službami České pošty ve městě Žďár nad Sázavou a na základě

zjištěných skutečností navrhnout dále v práci možná zlepšení těchto poskytovaných služeb.

Konkurence v oblasti těchto služeb se každým rokem zvyšuje, a proto musí podnik neustále zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. V posledních letech se však stále více vyskytují nespokojení zákazníci, kteří si stěžují především na vysoké ceny, nekvalifikovaný personál a doručovací doby.

Výběr subjektů pro dotazníkové šetření

Předmětem šetření byli zákazníci pobočky České pošty, s. p. ve městě Žďár nad Sázavou. K určení subjektů dotazníkového šetření byla použita technika kvótního výběru. Subjekty dotazníkového šetření jsou definováni následujícími charakteristikami věk, pohlaví a jejich ekonomická situace.

Zvolená metoda sběru dat

Dotazníkové šetření probíhalo převážně písemnou formou. Dotazníky byly k dispozici v prostorách České pošty, s. p., Žďár nad Sázavou, kde je respondenti mohli vyplnit a odložit do přiloženého boxu. Pro zajištění co nejširšího spektra respondentů, včetně respondentů, kteří nenavštěvují pobočku často, nebo jsou pasivními zákazníky pobočky České pošty (příjemci), probíhalo dotazování formou on-line dotazníků prostřednictvím internetového portálu Google Forms.

Časový harmonogram

Před samotným sběrem dat byla provedena pilotáž na vzorku pěti respondentů pro zjištění případných nedostatků v sestaveném dotazníku, která probíhala 31. 1. 2019. Časový harmonogram činností je pro lepší přehlednost uveden v následující tabulce č. 11.

Tabulka 11 Časový plán výzkumu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Časový interval
Přípravná fáze dotazníkového šetření	27. 01. 2019 – 28. 01. 2019
Tvorba dotazníku	29. 01. 2019 – 30. 01. 2019
Pilotáž	31. 01. 2019
Vlastní výzkum	01. 02. 2019 – 01. 03. 2019
Zpracování a analýza výsledků	02. 03. 2019 – 07. 03. 2019
Ukončení dotazníkového šetření	07. 03. 2019

2.5.2 Tvorba dotazníku

Dotazníky byly vytvořeny pomocí aplikace Google Forms. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem dotazování a s tím, že se jedná o anonymní dotazníkové šetření. Seznámeni byli také s časovou náročností vyplnění dotazníku - přibližně 5 - 10 minut.

Dotazník obsahuje celkem 15 otázek, které jsou uzavřené, některé s možností více odpovědí. U otázky č. 9 hodnotí respondenti významnost (důležitost) daných faktorů na pětibodové škále, kde 1 znamená málo významný faktor a 10 znamená velmi významný faktor, stejným způsobem hodnotí u otázky č. 10 spokojenost s těmito danými faktory. První část dotazníku obsahuje otázky meritorní, které se zaměřují na zkoumaný problém, jedná se o otázky č. 1 - č. 11. Druhou část dotazníku tvoří otázky kvótní, kterými je zjištěno pohlaví, věk, ekonomická situace a počet obyvatel obce, ve které respondenti žijí. Náhled dotazníku je v Příloze č.1.

2.5.3 Realizační fáze dotazníkového šetření

Distribuce a sběr dotazníků probíhal on-line prostřednictvím webových stránek googleforms.com a v tištěné podobě v prostorách pobočky České pošty, Žďár nad Sázavou, kde byly volně dostupné.

Otázky v dotazníku musely být vyplněny správně, jinak byl dotazník neplatný a nemohl být využit v závěrečném sčítání odpovědí a následném zpracování výsledků. Celkový počet korektních dotazníků byl tedy 195.

2.6 Výsledky dotazníkového šetření

Primární data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření. V tištěné formě bylo celkově rozdáno 120 dotazníků, z toho korektně vyplněných se vrátilo 100, což značí úspěšnost návratnosti 83,33 %. Zbýlých 16,67 % dotazníků bylo vyplněno nesprávně či respondentem nebyly zodpovězeny všechny otázky v dotazníku. Celkově ale se zodpovězením otázek neměli respondenti problém. V aplikaci Google Forms bylo vyplněno 95 dotazníků. Celkově tedy bylo správně vyplněno 195 dotazníků.

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 119 žen, což tvořilo 61 %. Mužů se tedy zúčastnilo 39 %, konkrétně 76 mužů. Nejvíce respondentů bylo zastoupeno ve věkové kategorii 31–60 let, a to 63,1 % respondentů. 32,3 % dotázaných patřilo mezi věkovou skupinu 15–30 let a 4,6 % náleželo do věkové kategorie 61 a více.

Co se týká ekonomické situace respondentů, 86,2 % bylo zaměstnaných či podnikatelé. Druhou největší skupinu tvořili respondenti v důchodu, a to 5,1 %. 3,6 % bylo zastoupeno respondenty na mateřské dovolené a stejné procento tvořili i studenti. Nejmenší zastoupení měli respondenti, kteří jsou nezaměstnaní, a to 1,5 %.

Nejvíce dotázaných bydlí v obci (městě) s více než 10 000 obyvateli, konkrétně 55,9 %. Druhou největší skupinu zastupují respondenti žijící v obci či městě s 1 000 – 10 000 obyvateli, a to 28,2 %. 13 % dotázaných žije v obci s 500–1000 obyvateli a v obci s 0–500 obyvateli žije 9,2 % respondentů.

Ze zúčastněných respondentů **využívá** balíkové služby **několikrát ročně** 49,7 %. Několikrát měsíčně využívá balíkové služby 19,5 % dotázaných, jedenkrát měsíčně 15,4 %, několikrát týdně 8,2 % a jedenkrát týdně 4,1 %. Nejmenší skupinu tvoří respondenti využívající balíkové služby denně, a to 3,1 %.

Převážná **většina** respondentů se považuje za **pasivního zákazníka** balíkových služeb ČP, tedy za adresáta – příjemce, a to 72,8 %. Za aktivního zákazníka, tedy odesílatele se považuje 27,2 % dotázaných.

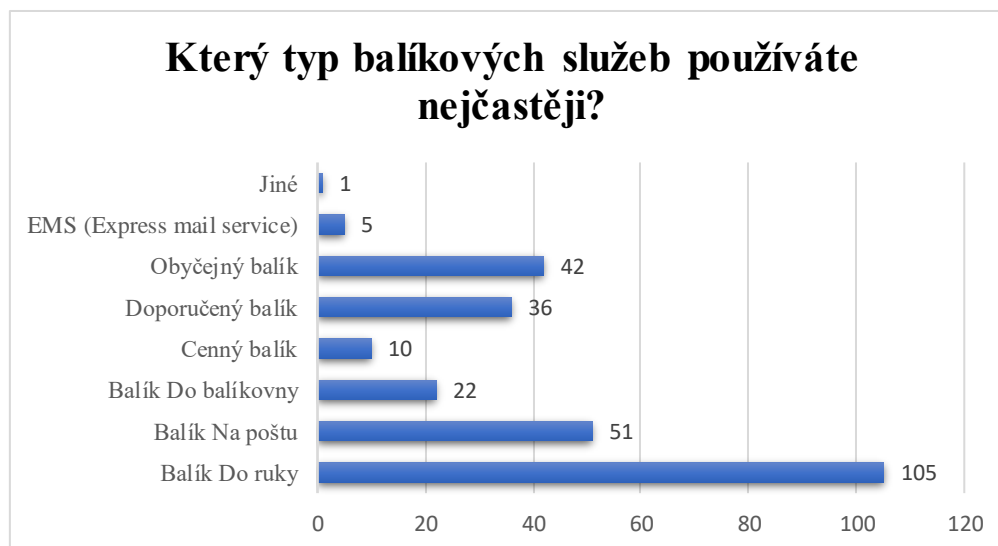
Drtivá **většina** dotázaných, a to 90,3 %, **využívá** i balíkové služby **konkurenčních firem**. Pouze 9,7 % dotázaných respondentů uvedlo, že balíkové služby konkurenčních firem nevyužívají.

Spokojenost s balíkovými službami České pošty na pobočce ve městě Žďár nad Sázavou uvedlo pouze 16,4 % dotázaných, nespokojenost poté 9,2 %. **Převážná většina** dotázaných **jsou i nejsou spokojeni** a tvoří 74,4 % dotázaných respondentů (Dotazníkové šetření, 2019).

Nejčastěji dotázaní respondenti získávají informace o cenách balíkových služeb České pošty na jejich dostupných **internetových stránkách**, a to 45,6 %, poté 40 % u přepážek na pobočce České pošty a od doručovatele 7,2 %.

Nejvíce se dotázaným respondentům **líbí** na balíkových službách České pošty **široká nabídka různých typů zásilek**, což označilo 55,4 %. 25,1 % respondentů odpovědělo, že se jim líbí tradice, 12,3 % se líbí příjemný a ochotný personál, 11,3 % kvalita doručování a 8,7 % rychlost doručování. 13,8 % označilo, že má negativní zkušenosti se službami České pošty, a tudíž neuvádí žádnou z možností, ve které by byli spokojeni (Dotazníkové šetření, 2019).

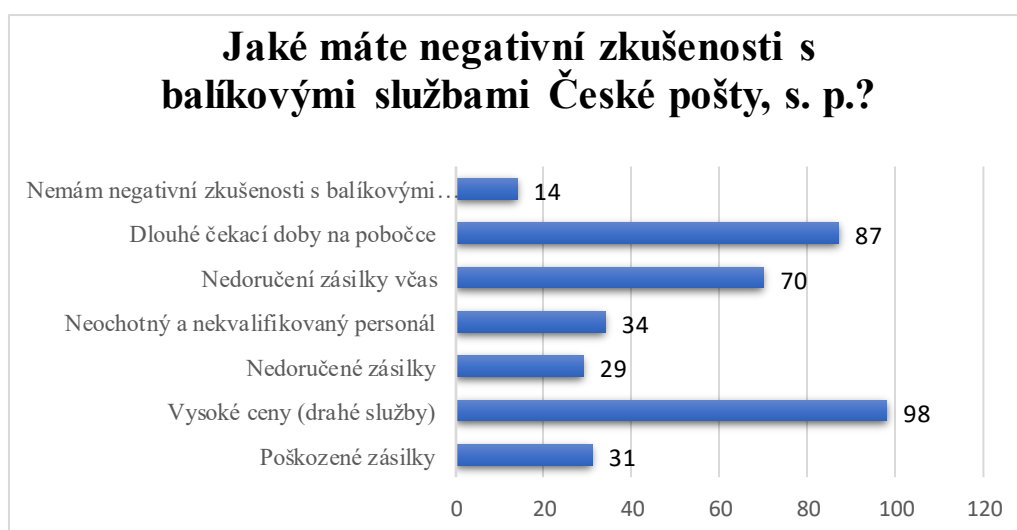
V otázce, který typ balíkových služeb používají respondenti nejčastěji mohli označit i více typů zásilek, nejčastěji potom respondenti využívají Balík Do ruky, a to 53,8 %, což bylo konkrétně 105 dotázaných. Druhou největší skupinu tvoří respondenti, kteří využívají Balík Na poštu (26,2 %), o něco méně, tedy 21,5 % využívá Obyčejný balík. 18,5 % dotázaných označilo využívání doporučených balíků, 11,3 % Balík Do balíkovny a 5,1 % Cenný balík. Nejméně dotázaní respondenti využívají EMS, a to 2,6 %.



Graf 1 Využívání balíkových služeb

(Zdroj: Vlastní zpracování, Dotazníkové šetření, 2019)

Na otázku, Jaké máte negativní zkušenosti s balíkovými službami České pošty, mohli respondenti vybrat více možností. Nejvíce, a to 50,3 % označilo jako negativní zkušenost vysoké ceny služeb, konkrétně 98 osob. 44,6 % označilo za negativní dlouhé čekací doby na pobočce, 35,9 % nedoručené zásilky včas, 17,4 % neochotný, nekvalifikovaný personál, 15,9 % poškozené zásilky a 14,9 % nedoručené zásilky. Pouze 7,2 % dotázaných, tedy 14 označilo, že nemají negativní zkušenosti s balíkovými službami.



Graf 2 Negativní zkušenosti s balíkovými službami na pobočce ve městě Žďár n. Sáz.

(Zdroj: Vlastní zpracování, Dotazníkové šetření, 2019)

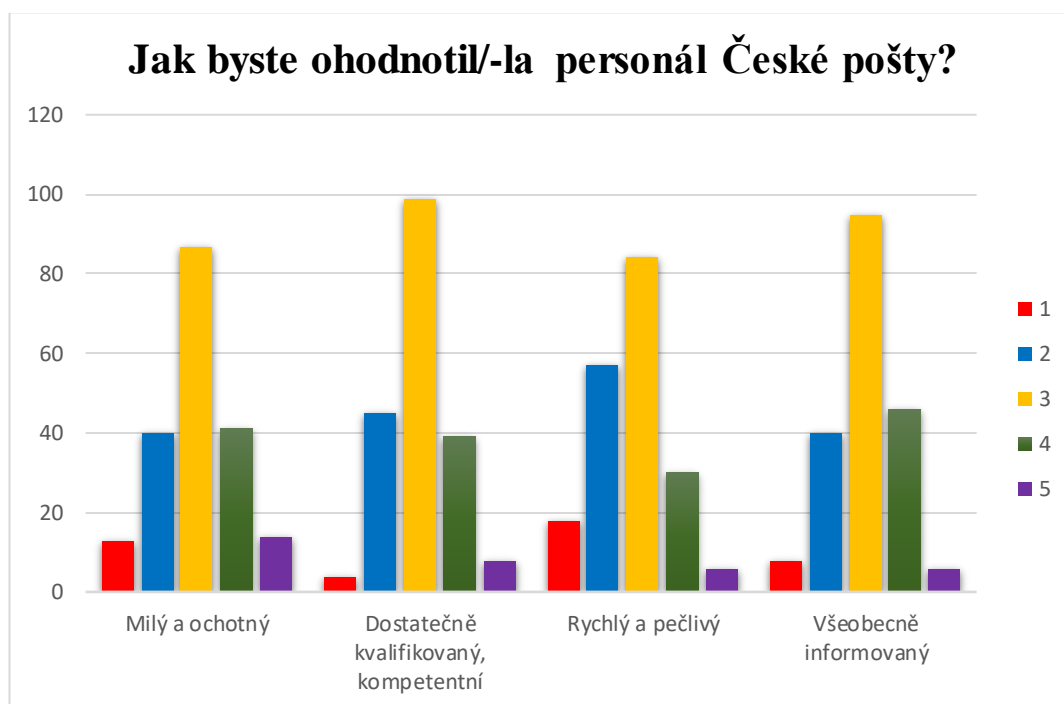
U otázky Jak byste ohodnotil/-la personál České pošty, s. p.? hodnotili respondenti pomocí 5 bodové škály, kdy 1 – nejméně a 5 -nejvíce. Otázka byla rozdělena na 4 podotázky, které prokázaly velmi odlišné názory dotázaných respondentů.

První podotázka se ptala na hodnocení, zda je personál milý a ochotný. Nejlepší hodnocení, tedy 5 označilo 14 dotázaných. Největší zastoupení mělo průměrné hodnocení, tedy 3, to označilo 87 respondentů. Nejnižší hodnocení 1 poté označilo 13 respondentů.

Druhá podotázka se ptala na dostatečnou kvalifikaci a kompetentnost. Zde nejvíce respondentů označilo opět průměrné hodnocení 3, a to 99. Nejlepší hodnocení, tedy 5 označilo pouze 8 dotázaných.

Třetí podotázka se ptala na rychlost a pečlivost personálu. Zde opět mělo největší zastoupení průměrné hodnocení tedy 3, a to 84 osob. Nejlepší hodnocení „5“ označilo 6 osob.

Čtvrtá podotázka se ptala na všeobecnou informovanost personálu. Stejně jako u předešlých podotázek, nejvíce osob označilo průměrné hodnocení „3“, a to 95. Nejlepší hodnocení „5“ opět označilo pouze 6 dotázaných.



Graf 3 Hodnocení personálu České pošty na pobočce Žďár nad Sázavou

(Zdroj: Vlastní zpracování, Dotazníkové šetření, 2019)

Nejdůležitějšími otázkami dotazníku byly otázky č. 9 a 10. Tyto otázky byly zaměřeny na důležitost (významnost) daných faktorů pro respondenty při výběru dopravce zásilek a na spokojenost s těmito danými faktory u podniku Česká pošta ve městě Žďár nad Sázavou. Hodnocení důležitosti (významnosti) probíhalo pomocí pěti stupňové škály, kde hodnota 1 znamenalo zanedbatelný faktor a hodnota 5 velmi významný faktor. Hodnocení spokojenosti probíhalo opět pomocí pěti bodové škály, kdy hodnota 1 znamenalo nejméně spokojený/-ná a hodnota 5 velmi spokojený/-ná. Z četností jednotlivých odpovědí a jim přiřazených hodnot byl vypočítán aritmetický průměr, který vyjadřuje spokojenost zákazníků s jednotlivými faktory.

Rozhodovací matice

Na grafu č. 4 vidíte rozhodovací matici s vnímanou statistickou důležitostí faktorů, která je vnímána respondenty. Rozhodovací matice zahrnuje jak spokojenost, tak i důležitost jednotlivých faktorů. V následující tabulce jsou vyjmenované jednotlivé faktory působící na zákazníky.

Cena balíkových služeb	Faktor 1
Ochotný, milý a kvalifikovaný personál	Faktor 2
Různé druhy balíkových služeb	Faktor 3
Rychlost doručení/odeslání	Faktor 4
Možnost platby kartou	Faktor 5
Informace o změnách (cen, podmínek apod.)	Faktor 6
Určení času doručení	Faktor 7
Sledování zásilky online	Faktor 8

Z grafu č. 4 níže je patrné, že dvojrozměrný graf je rozdělen pomocí os do čtyř kvadrantů, kde hraniční hodnoty jsou v bodech 3,95 na ose důležitosti a v bodě 3,1 na ose spokojenosti. Tyto hodnoty odpovídají průměru mezi minimálními a maximálními hodnotami obou os.

V levém dolním kvadrantu se vyskytují faktory, se kterými jsou respondenti nejméně spokojeni a zároveň pro ně nejsou příliš důležité, patří sem:

- Možnost platby kartou
- Ochotný, milý a kvalifikovaný personál

- Určení času doručení

V levém horním kvadrantu jsou hodnoty, se kterými jsou zákazníci nejvíce spokojeni a zároveň nejsou pro zákazníky balíkových služeb příliš důležité, patří sem:

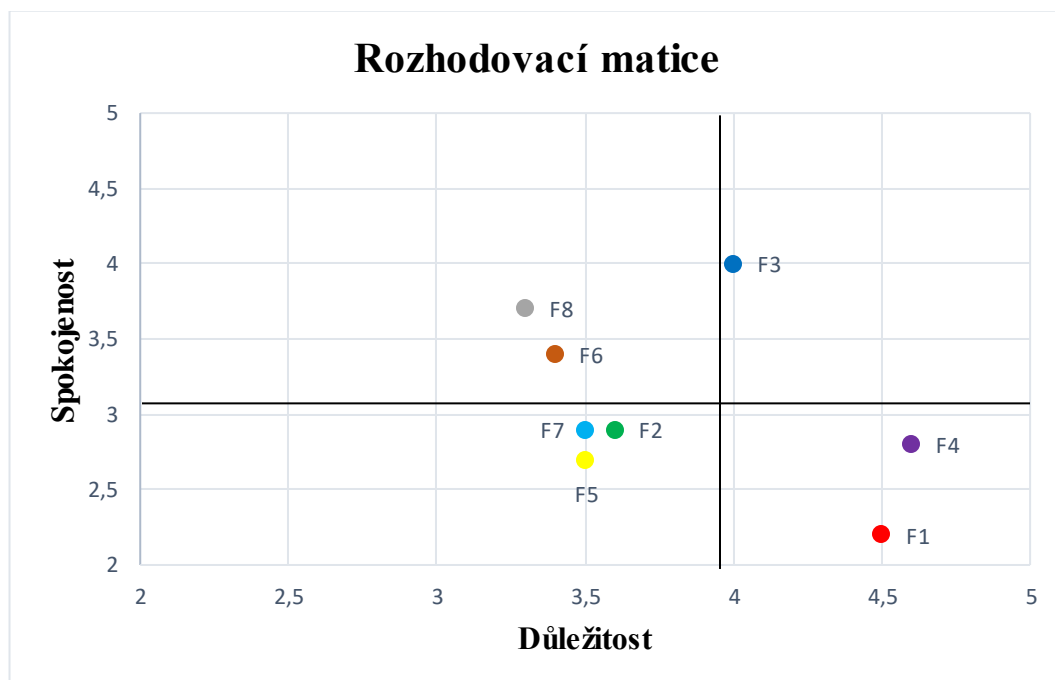
- Dostupnost informací o změnách (cen, podmínek apod.)
- Sledování zásilky online

V pravém dolním kvadrantu jsou zobrazeny faktory, které zákazník vnímá jako velmi důležité, ale zároveň s těmito faktory není příliš spokojen:

- Cena balíkových služeb
- Rychlost doručení/odeslání

V pravém horním kvadrantu jsou faktory, se kterými je zákazník velmi spokojen a jsou pro něj nejvíce důležité:

- Různé druhy balíkových služeb



Graf 4 Rozhodovací matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků provedeného dotazníkového šetření je patrné, že drtivá většina zúčastněných respondentů jsou i nejsou spokojeni s balíkovými službami pobočky České pošty ve městě Žďár nad Sázavou. Znamená to, že s těmito službami mají jak pozitivní, tak i negativní zkušenosti. Kladného hodnocení dosáhly faktory dostupnosti o změnách cen a podmínek a také sledování zásilky online, nicméně nejsou pro respondenty příliš důležité. Na druhé straně mezi faktory, které jsou pro respondenty důležité a zároveň s nimi nejsou příliš spokojeni patří faktor ceny balíkových služeb a faktor rychlosti doručení zásilek. Nejvíce spokojeni jsou respondenti s různými druhy nabízených balíkových zásilek, přičemž je pro ně tento faktor i velmi důležitý.

2.8 SWOT analýza

Konkurence v oblasti balíkových služeb neustále roste. Na trh vstupují noví a noví konkurenti, kteří mají ambice být jedničkou na daném trhu. Proto je nezbytné při působení na konkurenčním trhu dobře znát a uvědomovat si, jaké jsou silné stránky analyzovaného podniku, na které by se měl zaměřit, jaké slabé stránky by měl eliminovat či odstranit. Podnik by měl být také schopný využívat příležitosti, které se naskytou a předcházet hrozbám, které mohou přicházet současně s příležitostmi. Dá se říci, že většina silných a slabých stránek, tak i příležitostí a hrozeb je společná pro všechny pobočky České pošty, nicméně pomocí provedených analýz a pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny i silné a slabé stránky a stejně tak i příležitosti a hrozby, které se vztahují přímo na analyzovanou pobočku.

Tabulka 12 SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">• Tradice• Široká nabídka balíkových zásilek• Největší konkurent pro ostatní společnosti v dané oblasti• Umístění pobočky na strategickém místě• Včasné informace o změnách• Široká nabídka doplňkových služeb	<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">• Image České pošty• Nedostatek kvalifikovaného personálu• Zvyšování cen balíkových služeb• Nedoručení zásilek včas• Dlouhé čekací doby na pobočce• Chybějící možnost platby kartou při dodání zásilky
<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">• Nové technologie• Demografický vývoj populace• Finanční podpora od státu• Změny preferencí zákazníků	<p style="text-align: center;">HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none">• Růst konkurence na trhu doručování balíkových zásilek• Snížení cen konkurenčních produktů• Růst sítě výdejních míst konkurenčních produktů• Ztráta klíčových či stávajících zákazníků – odchod ke konkurenci• Zvyšování počtu výdejních míst e-shopů

Mezi silné stránky pobočky České pošty Žďár nad Sázavou patří její umístění v tomto městě. Tato pobočka je na dobrém strategickém místě, neboť je snadno dostupná i pro zákazníky okolních vesnic. Jak již bylo zmíněno v analýze marketingového mixu, je tato pošta spádová pro zhruba 50 vesnic v okolí. Ostatní silné stránky lze brát v globálním měřítku, tedy na celý podnik Česká pošta. Mezi tyto silné stránky patří tradice České pošty, neboť samostatný státní podnik Česká pošta vznikl již v roce 1993 a má tak již několikaletou tradici. Silnou stránkou je také široká nabídka typů balíkových služeb, kterou zákazníci oceňují.

Mezi slabé stránky pobočky v analyzovaném městě lze uvést především dlouhé čekací doby na pobočce a nedoručení zásilek včas. Je to způsobeno především nedostatkem kvalifikovaného personálu, což vyvolává nespokojenost zákazníků. Na ostatní slabé stránky lze opět nahlížet globálně a patří sem například celková image

České pošty v posledních letech, kdy její balíkové služby vyvolávají velké nespokojenosti u zákazníků a tím i jejich odliv ke stále rostoucí konkurenci. Velké negativní ohlasy způsobuje také změna posuzování ceny balíkových zásilek, platná od 1. 3. 2019, od které si sice vedení České pošty slibuje zjednodušení procesu doručování zásilek, ale v důsledku přesto znamená další zdražení těchto služeb.

Pro pobočku jsou příležitosti především v oblasti zavedení nových technologií, které by podnik používal pro zrychlení a zjednodušení procesu doručování zásilek, což by urychlilo i dodací doby. Příležitosti jsou také v oblastech demografického vývoje obyvatelstva, finanční podpory státu či změny preferencí zákazníků.

Největší hrozbou pro celý podnik je neustále se zvyšující konkurence v oblasti balíkových služeb. Počet takovýchto společností každým rokem roste a přebírají zákazníky České poště, neboť oceňují rychlejší a bezproblémové doručování zásilek. Velkou hrozbou je také změna preferencí stávajících a klíčových zákazníků, což by pro podnik znamenalo další odliv zákazníků.

2.8.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Pro shrnutí provedené SWOT analýzy je v tabulce č. 13 znázorněna důležitost a hodnocení faktorů v daném prostředí. Do externího prostředí jsou zařazeny příležitosti a hrozby, do interního prostředí silné a slabé stránky. Faktory lze dělit i na kladné a záporné, do kladných poté patří silné stránky a příležitosti a do záporných slabé stránky a hrozby. Hodnotu, jaké daný faktor dosahuje, zjistíme vynásobením hodnoty důležitosti a hodnocení.

Tabulka 13 Hodnocení SWOT analýzy pomocí vah

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		<i>Kladné</i>		<i>Záporné</i>		
<i>Interní</i>	Silné stránky	Důležitost	Hodnocení	Slabé stránky	Důležitost	Hodnocení
	Tradice	0,1	4	Image České pošty	0	3
	Široká nabídka balíkových zásilek	0,2	4	Nedostatek kvalifikovaného personálu	0,2	4
	Největší konkurent pro ostatní společnosti v dané oblasti	0,2	3	Zvyšování cen balíkových služeb	0,2	4
	Umístění pobočky na strategickém místě	0,2	4	Nedoručení zásilek včas	0,2	4
	Včasné informace o změnách	0,1	2	Dlouhé čekací doby na pobočce	0,2	3
	Široká nabídka doplňkových služeb	0,2	4	Chybějící možnost platby kartou při dodání zásilky	0,2	3
	SOUČET		3,6	SOUČET		-3,6
<i>Externí</i>	Příležitosti	Důležitost	Hodnocení	Hrozby	Důležitost	Hodnocení
	Nové technologie	0,3	4	Růst konkurence na trhu doručování balíkových zásilek	0,3	4
	Demografický vývoj populace	0,2	3	Snížení cen konkurenčních produktů	0,2	4
	Finanční podpora od státu	0,2	4	Růst sítě výdejních míst konkurenčních produktů	0,1	3
	Změny preferencí zákazníků	0,3	4	Ztráta klíčových či stávajících zákazníků – odchod ke konkurenci	0,3	4
				Zvyšování počtu výdejních míst e-shopů	0,1	3
	SOUČET		3,8	SOUČET		-3,8

Co se týká interního prostředí, z tabulky č. 13 Hodnocení SWOT analýzy pomocí vah, je patrné, že silné stránky jsou na stejné úrovni jako slabé stránky, je tedy důležité pracovat na slabých stránkách. Vhodné by bylo zaměřit se na faktor nedostatku kvalifikovaného personálu, na problémy s doručováním zásilek včas a také na dlouhé

čekací doby na pobočce. V neposlední řadě by měl podnik zvážit faktor ceny, a tedy změnu posuzování ceny od 1. 3. 2019, neboť to pro většinu zákazníků znamená také zdražení služeb. Pokud se zaměříme na externí prostředí, hrozby jsou na stejné úrovni jako příležitosti. Oblast doručování balíkových zásilek se neustále rozšiřuje o novou konkurenci a je zde mnoho příležitostí, které mohou podniky využít a zlepšit tak svoji pozici na trhu. Největší hrozbou je přesto vstup nové konkurence a ztráta klíčových zákazníků. Hrozby však podnik nemůže ovlivnit.

2.9 Shrnutí kapitoly

V analytické části této diplomové práce byl charakterizován podnik Česká pošta, s. p. se zaměřením na pobočku ve městě Žďár nad Sázavou a blíže byla popsána její činnost v oblasti doručování balíkových služeb. Nejprve byla provedena analýza vnějšího marketingového prostředí podniku, a to pomocí SLEPT analýzy, která zhodnotila nejdůležitější faktory působící na podnik mimo jeho okolí. Následná Porterova analýza pěti konkurenčních sil popsala nejvýznamnější konkurenty pro podnik, kteří se taktéž zaměřují na doručování balíkových zásilek. Po této části následovala analýza vnitřního marketingového prostředí, které analyzovalo podnik, zaměstnance a zákazníky podniku.

Další část se věnovala marketingovému mixu 7P podniku, kde byly detailně charakterizovány nabízené balíkové produkty (služby), cena, propagace, distribuce a dále také podnikové procesy, lidé a materiálové prostředí podniku. Následně byly vyhodnoceny výsledky provedeného dotazníkového šetření, které detailněji zjistily spokojenost zákazníků s balíkovými službami České pošty na pobočce Žďár nad Sázavou, které pomohly určit možná slabá místa, která vyžadují zlepšení.

Na závěr analytické části byla provedena SWOT analýza, která shrnuje veškeré výsledky analytické části i dotazníkového šetření. Vyhodnocuje tedy současnou situaci podniku, jeho silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby podniku. Následné vyhodnocení SWOT analýzy pomocí vah, které přiřazovaly k jednotlivým faktorům vnějšího a vnitřního prostředí jejich důležitost a hodnocení, zjišťovalo výslednou hodnotu, a to pomocí vynásobení důležitosti a hodnocení. Součet hodnot všech čtyř částí poté značil současnou situaci podniku. Výsledky všech těchto provedených analýz a také provedeného dotazníkového šetření byly východiskem pro návrhovou část diplomové práce.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce obsahuje na základě výsledků dotazníkového šetření, analýz vnějšího a vnitřního prostředí a také na základě osobních zkušeností s analyzovanou pobočkou České pošty ve městě Žďár nad Sázavou, návrhy možných změn pro zlepšení současné situace pobočky v oblasti doručování balíkových služeb a pro zvýšení spokojenosti zákazníků podniku s těmito balíkovými službami.

Situace celého podniku České pošty, s. p., s ohledem na flexibilní, stále rostoucí konkurenci v doručování balíkových zásilek, nevyhází nejlépe. Konkurence je aktivní, rychlá a neustále se zvyšuje počet konkurentů v této oblasti. Na druhé straně se dá říci, že k tomu přispívá i přístup České pošty, která tuto konkurenci stále nepovažuje za ohrožující její postavení v této oblasti služeb. Změny, které Česká pošta, s. p. v poslední době plánuje či již zavedla (změnu posuzování ceny balíkových zásilek, změna doby pro doručení zásilek), mají spíše negativní ohlasy zákazníků, i přesto, že se podnik ohrazuje tím, že v důsledku tyto změny zrychlí právě doručovací proces zásilek. Nicméně Česká pošta, s. p. má po celé České republice přes 3 000 provozoven, tyto provozovny se liší jednak velikostí, počtem zaměstnanců, ale také možnostmi doručovacího procesu, počtem menších provozoven, pro které jsou spádové apod. což značí i různé problémy těchto poboček s daným procesem.

Tato diplomová práce je zaměřena konkrétně na pobočku České pošty ve městě Žďár nad Sázavou, a proto i mnou navrhované změny vycházejí z aktuální situace této pobočky a ze zjištěných problémů v procesu doručování balíkových zásilek týkajících se této konkrétní pobočky.

Většina dotázaných respondentů uvedla, že jsou se službami dané pobočky spokojeni i nespokojeni, tudíž mají pozitivní i negativní zkušenosti s danou pobočkou. Nicméně se vyskytují oblasti, které nutně vyžadují zlepšení, a proto se na ně zaměřuje návrhová část této práce.

První část návrhů se zaměřuje na oblast zaměstnanců, neboť nedostatek personálu, posléze i kvalitního a dobře zaučeného personálu, způsobuje nedoručování zásilek včas a problémový doručovací proces. Jedná se o návrhy na přijetí dalšího zaměstnance pro odpolední doručování zásilek, o školení nových zaměstnanců a o zvýšení kvality poskytovaných služeb v období enormního nárůstu balíkových

zásilek pomocí náboru brigádníků. Další návrhy se týkají oblasti moderních technologií, a to konkrétně na zavedení online scannerů a platby kartou u dopravce. Uvedeny jsou také návrhy na otevření další balíkové přepážky na pobočce v nejvíce vytížených hodinách a na nalezení vhodných prostor pro DEPO, které by znamenalo zjednodušení celého doručovacího procesu a tím i zkvalitnění a zrychlení procesu doručování. Poslední návrhy se týkají využívání marketingové komunikace, a to konkrétně reklamy v tisku či reklamy v rádiu.

Z dotazníkové šetření vyplynula taktéž nespokojenost zákazníků s cenami služeb. Cena je dle výzkumu velmi důležitým faktorem pro zákazníky, avšak většina respondentů je s cenou balíkových služeb České pošty nespokojena. Od 1. 3. 2019 navíc Česká pošta zavedla změnu v posuzování ceny balíkových zásilek, kde se již cena neodvíjí od hmotnosti zásilky, ale dle její nejdelší strany. Od 1. března 2019 se tedy přešlo od váhových kategorií na rozměrové. Velikostní kategorie S, M, L, XL a odpovídající rozměry byly uvedeny již v kapitole 2.4.2. Cena. I přesto, že vedení České pošty argumentuje tím, že tento způsob zavedla proto, aby byl urychlen a usnadněn manipulační a doručovací proces všech balíkových zásilek, zákazníci to v důsledku považují za další zdražení služeb a vyjadřují svoji nespokojenost. Cena služeb jim připadá vysoká a převládá u nich názor, že cenová úroveň neodpovídá kvalitě poskytovaných služeb. Tvorba ceny balíkových služeb podléhá rozhodnutí vedení podniku České pošty, posléze rozhodnutí Českého telekomunikačního úřadu, kterému Česká pošta, jako státní podnik, podléhá.

Možností, jak částečně snížit dojem vyšších cen za balíkové zásilky by bylo rozšíření zákaznické karty na více typů balíkových zásilek. Zákaznická karta je dostupná pro každého zákazníka, který si ji na České poště založí. Karta se nyní vztahuje pouze na balík Do ruky a Balík Na poštu.

Pro zmírnění dojmu vysokých cen a opětovného zdražení balíkových služeb zavedením nového ceníku od 1. března 2019 bych České poště doporučila zvyšování kvality balíkových služeb. Pokud zákazníci dostanou nadstandardně kvalitní balíkové služby a budou s jejich vyřízením velmi spokojeni, nebude jim cena připadat velmi vysoká, ale úměrná poskytnuté kvalitě služeb.

3.1 Zaměstnanci

Velkým problémem pobočky České pošty ve městě Žďár nad Sázavou jsou dlouhé čekací doby na pobočce a nedoručování zásilek včas. To je velmi ovlivněno celkovým nedostatkem personálu, posléze také nedostatkem kvalifikovaného personálu. Jak bylo zmíněno v analytické části práce, ve městě Žďár n. Sázavou se nachází také Překladiště, které je úzce spojeno právě s analyzovanou pobočkou, neboť na tomto Překladišti začíná celý proces doručování balíkových zásilek. Co se tedy týká činností souvisejících s doručováním balíkových služeb na tomto Překladišti, není nezbytně nutné přijímat nové zaměstnance. V tomto případě by stačila určitá reorganizace pracovní doby a přizpůsobení pracovní náplně tak, aby docházelo k lepšímu využití těchto lidských zdrojů.

U doručovatelů těchto balíkových zásilek by toto řešení ovšem nebylo dostačující. Vzhledem k časovému vytížení stávajících doručovatelů by nebylo možné přesunutí některého z nich na odpolední doručování. Proto by bylo vhodné přijmout doručovatele, jehož náplní práce by bylo odpolední doručování. Na odpoledním doručování je oproti rannímu doručování vyšší úspěšnost doručování. Je to způsobeno denní dobou, kdy dochází k samotnému doručování a také telefonickým avizováním zásilek. Avizováním zásilek po telefonu se má doručovatel či pracovník překladiště možnost domluvit se zákazníkem, zda bude ve vymezeném čase schopný převzít zásilku. Tímto dochází nejenom k vyšší úspěšnosti doručování, ale především také k úspoře času doručovatele při doručování, což posléze zkvalitňuje služby pro ostatní zákazníky.

Přijetí nového doručovatele, a tím tedy přidání okrsku na odpolední doručování, by přispělo ke snížení doručovaných zásilek ráno, zkvalitnění doručování zásilek a ke zvýšení komfortu pro klienty, kteří ráno pracují a nemají tudíž možnost vyzvednout si zásilku v tento čas a musí navštívit ukládací poštu, kde si musí zásilku vyzvednout.

Přijetí nového zaměstnance na odpolední doručování by znamenalo nárůst mzdových nákladů pro pobočku. Zaměstnanec či pracovník na výpomoc by denně odpracoval 4 hodiny – od 14:00 – 18:00. Zaměstnanci na pozici balíkový doručovatel jsou zařazeni do páté tarifní skupiny. Mzdové náklady tohoto odpoledního doručovatele by tedy týdně v průměru zahrnovaly 20 hodin navíc, což by představovalo přibližně 9 000,- Kč za měsíc.

Na zájemce o tuto pozici se nekladou žádné zvláštní požadavky, musí být bezúhonný, výhodou je středoškolské vzdělání s maturitou (není požadavkem). Nicméně v případě, že pracovník bude mít přiřazené služební auto nad 3 500 kg musí být držitelem řidičského oprávnění skupiny C a musí mít udělaný profesní průkaz řidiče, tzv. „profesák“. Profesní průkaz buď zájemce o tuto pozici již má udělaný přes Úřad práce, což je výhodnější varianta nebo je druhá varianta, kdy Česká pošta zaplatí tento profesní průkaz zaměstnanci s tím, že uzavřou smlouvu, že tento zaměstnanec bude po určitý čas, například 5 let, pracovat u daného podniku. Pokud tedy bude pošta hradit tento profesní průkaz bude ji to stát ve městě Žďár nad Sázavou celkem přibližně 34 000, - Kč včetně DPH. Zaměstnanec taktéž musí každý rok chodit na školení.

Nábor nových zaměstnanců na danou pozici má na starosti jeden z vedoucích pracovníků Depa – dispečer, který návrh konzultuje i s hlavním vedoucím Depa na analyzovaného pobočce.

Tabulka 14 Vyčíslení nákladů na dalšího pracovníka

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Průměrné měsíční zvýšení nákladů	8 704, - Kč
Soc. a zdr. pojištění	2 960, - Kč
SHM	11 664, - Kč
Náklady na profesní průkaz pracovníka v případě hrazení podnikem	34 000, - Kč vč. DPH
Náklady celkem (v případě hrazení profesního průkazu)	45 664, - Kč
Náklady celkem za měsíc (bez úhrady profesního průkazu)	11 664, - Kč

3.1.1 Školení nových zaměstnanců

Nedostatečně zaučení pracovníci balíkových přepážek znamenají nespokojenost zákazníků jak s kvalifikovaností pracovníka, tak také s dlouhou čekací dobou na vyřízení potřebné záležitosti. Možné zlepšení těchto faktorů by bylo v pečlivějším zaučení personálu balíkových přepážek pomocí adaptačních kurzů nových zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že přístup k novým zaměstnancům a jejich zaškolování byl na špatné úrovni, rozhodla se Česká pošta v roce 2016 zavést lepší zaškolování těchto zaměstnanců. Toto nedostatečné proškolení zaměstnanců, krátká doba na seznámení se s problematikou a výkonem na novém pracovišti vedl k odchodu nových pracovníků již ve zkušební době. Nedá se říci, že by na analyzované pobočce byl tento systém pevně zaveden. Noví zaměstnanci mnohdy nejsou dostatečně zaškoleni, nemají přehled o veškeré práci, kterou budou vykonávat a spokojení nejsou posléze ani zákazníci, kteří očekávají informovanost a kompetentnost obsluhujícího personálu. Dá se říci, že se mnohdy zaučují až při „ostrém provozu“. To vše vede k vysoké fluktuaci zaměstnanců, kteří odcházejí již ve zkušební době a pobočka se potýká s neustálým nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, což ovlivňuje i spokojenost zákazníků.

Pobočce bych doporučila zavést adaptační kurzy pro nové zaměstnance balíkových přepážek. Zaměstnanec, který by byl zařazen do adaptačního kurzu by měl k dispozici mentora, který by mu byl nápomocen v začátcích jeho zaškolování. Noví zaměstnanci v tomto programu by dostaly také balíček veškerých potřebných informačních materiálů o České poště a její činnosti, které jsou potřebné pro výkon jeho činnosti. Adaptační kurzy by ulehčily práci vedoucích pracovníků se zácvkem nového personálu. Kvalitní vzdělání by taktéž mělo umožnit lepší a rychlejší zapracování a začlenění pracovníků mezi ostatní zaměstnance a mělo by usnadnit odvádění požadovaného výkonu práce. Délka standardního adaptačního kurzu, který plánovala Česká pošta v roce 2016 by trvala minimálně 2 měsíce a účastník kurzu by si vyzkoušel i práci, kterou bude vykonávat, pod dohledem mentora. Vzhledem k tomu, že hlavní omezení těchto adaptačních kurzů je především po časové stránce a ne finanční, není pro analyzovanou pobočku zcela vítané. Nicméně bych pobočce navrhla adaptační kurz, kde by samotné zaškolení teoretických znalostí trvalo maximálně 3 dny a praktické zaučení 5 dní. Pracovník by obdržel ty nejdůležitější informace, což by usnadnilo další zapracování.

Tabulka 15 Harmonogram adaptačního procesu pro balíkového doručovatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Harmonogram adaptačního procesu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21. den až konec zkušební doby
Úvodní seznámení (2 dny)	■	■																			
Školení (max. 3 dny)			■	■	■																
Zpracování (5 dnů)				■	■	■	■	■													
Samostatný výkon práce (do konce zkušební doby)										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Úvodní seznámení by zahrnovalo jeden den seznámení pracovníka s pracovištěm a jeden den by byl označen jako nástupní den. Samotné školení by trvalo 1-3 dny, kde by pracovník získával teoretické znalosti potřebné pro danou pozici. Následné praktické zpracování, kde by si pracovník vyzkoušel již danou práci na zkušební přepážce, by trvalo 5 dní a pracovník by byl prakticky zacvičován mentorem, který je mu nápomocný. Na závěr adaptačního kurzu by pracovník vyplnil test, který by otestoval jeho nabyté znalosti. Ve zbývajících dnech zkušební doby by pracovník vykonával samostatný výkon práce pod vedením mentora či vedoucího.

Co se týká finančních nákladů pro pobočku, školení by probíhalo v prostorách Českých pošt, a tudíž nebudou uvažovány nájemné hrazené za prostory a s tím spojené energie. Zdarma k dispozici jsou také veškeré potřebné přístupy do databáze (Poštáckého programu APOST).

Náklady tedy budou tvořit především mzdové náklady na školitele (mentora), tedy na personální zajištění. Pokud budeme brát v úvahu i následnou práci školitele, který by byl pracovníkovi nápomocen do konce zkušební doby, jeho průměrná hrubá mzda by byla 25 000, - Kč měsíčně.

Tabulka 16 Mzdové náklady na školitele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Průměrná měsíční mzda školitele	25 000, - Kč
Soc. a zdr. pojištění	8 500, - Kč
SHM	33 500, - Kč

V případě ukončení práce školitele při ukončení adaptačního kurzu budeme brát v úvahu adaptační kurz trvající celkem 10 dní po 8 hodinách za den, mzdové náklady by byly přibližně 12 560, - Kč. V případě analyzované pobočky je vhodná varianta bez dalšího dohlížení školitele ve zkušební době. Dohled nad zaučovaným pracovníkem si přebírá k tomu určený pracovník. Je také nutné hradit mzdové náklady na zaučujícího se pracovníka již při tomto školení.

Tabulka 17 Náklady na školení zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování)

10 dní/ 8 hodin denně adaptační kurz	12 560, - Kč
Soc. a zdr. pojištění	4 271, - Kč
SHM	16 831, - Kč
Mzdové náklady na pracovníka /měsíc	19 200, - Kč
Soc. a zdr. pojištění	6 528, - Kč
SHM	25 728, - Kč
Náklady celkem	42 559, - Kč

Analyzovaná pobočka patří mezi větší pobočky, nicméně není personál na tyto pozice přijímán velmi často, většinou v situacích, kdy stálí zaměstnanci dají výpověď či odchází do důchodu. Důležité je ovšem školení i stávajících zaměstnanců například v oblastech plánovaných změn postupů, činností či v oblasti bezpečnosti práce. Tyto školení probíhají vždy v určeném městě, například v Brně a jsou pořádány pro zaměstnance stejných pozic z více poboček a různých měst.

Školení pracovníků má na starosti vedoucí doručovatelů analyzované pobočky.

3.1.2 Kvalita balíkových služeb

Hlavním záměrem České pošty by mělo být udržet si stávající klienty, aby neodcházeli ke konkurenčním společnostem poskytujících balíkové služby. Proto by měli u nabízených balíkových služeb dodržovat kvalitu, kterou si zákazníci žádají. Nejvíce využívaným typem balíkové služby na analyzované pobočce je Balík Do ruky, u které si zákazník zaplatí doručení domů následující pracovní den při podání zásilky do rozhodné doby dané pobočky. Rozhodná doba, je doba, do kdy musí být nejpozději

zásilka na konkrétní pobočce podána, aby mohla být doručena následující pracovní den. Na jednotlivých pobočkách Českých pošt se tato doba liší.

Zákazníci si za tuto službu zaplatí a očekávají rychlé a kvalitní doručení. Mnohdy je ale situace jiná a zákazníci čekají i tři dny na zásilku. Příště poté raději využijí jinou konkurenční firmu. Celý proces doručení analyzované pobočky začíná na Překladišti Žďár. Jak již bylo zmíněno výše, na toto překladiště není nutné nabírat další zaměstnance, doporučila bych v tomto třídícím depu, kde se můžou zásilky tzv. „zaseknout“ a nejsou tak včas vyexpedovány, mít dostatečně kvalifikovaný a kvalitní personál. V této části se zaměřím konkrétně na období před Vánoci, kde je třeba najmout brigádníky i na toto Překladiště.

Velkým problémem jsou tedy období, kdy enormně roste počet podání zásilek, jako je tomu především v období před Vánoci. Nárůst balíkových zásilek je znát již ke konci měsíce října a v měsíci listopad. Největší nápor je poté v prvních dnech měsíce prosinec a ustává až po skončení těchto svátků. V těchto obdobích je velmi důležité posílit řady zaměstnanců, například o brigádníky. Tito brigádníci by pomohli zvládnout tento zvýšený nápor, neboť stávající zaměstnanci mnohdy pracují a doručují až do pozdních hodin a přepracovanost se odráží na jejich výkonnosti, čímž poté klesá i kvalita vykonané práce. Z toho důvodu by tato výpomoc brigádníky vedla ke zvýšení spokojenosti zákazníků, kteří využívají balíkové služby, ale posléze i k zvýšení spokojenosti zaměstnanců, neboť by nebyli přetěžováni v těchto obdobích.

České poště bych navrhla, pokud je to možné, najímat již ověřené brigádníky, které není třeba dlouze zaučovat a kteří již mají určité představy o tomto výkonu práce, neboť před Vánoci z časového hlediska není možné delší zaučování nových brigádníků. Jedná se především o studenty vysokých škol. Co se týká nákladů pro pobočku, které by vyplývaly z přijetí brigádníků, jednalo by se především o mzdové náklady. Na Překladiště a do provozu (na zpracovávání zásilek) by byla potřeba dva brigádníci, kteří by ráno vypomáhali při zpracovávání a dělení zásilek, na samotné doručování zásilek by byli třeba taktéž dva doručovatelé. U pracovníků na překladišti by se jednalo o 4 hodiny denně, u doručovatelů by se jednalo taktéž o 4 hodiny denně. Tito pracovníci by se nabírali na dobu tří měsíců – říjen, listopad a prosinec. V tabulce č. 18 níže, jsou vyčísleny náklady pro pobočku.

O najímání brigádníků na výpomoc, o jejich počtu a počtu odpracovaných hodin opět rozhoduje vedoucí pracovník Depa – dispečer, který návrh předkládá hlavnímu vedoucímu Depa na analyzované pobočce.

Tabulka 18 Náklady na brigádníky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdové náklady na dva brigádníky překladiště (3 měsíce)	52 800, - Kč
Soc. a zdr. pojištění	17 952, - Kč
Mzdové náklady na dva brigádníky – doručovatele (3 měsíce)	57 600, - Kč
Soc. a zdr. pojištění	19 584, - Kč
Náklady celkem (SHM)	147 936, - Kč/ 3 měsíce

3.2 Moderní technologie

Co se týká moderní technologie, která může urychlit proces doručování balíkových zásilek, Česká pošta zaostává oproti své konkurenci. Většina konkurenčních společností zabývajících se doručováním balíkových zásilek již využívá tzv. online scannery. Tyto online scannery obsahují dokumenty v elektronické formě, kde jsou uvedeny veškeré informace o zásilkách. Příjemce tak při převzetí balíkové zásilky potvrzuje podpisem její převzetí rovnou do scanneru pomocí speciální tužky, která tento podpis zaznamená přímo do dokumentů o doručení. Pomocí online scannerů lze v určitých případech platit též platební kartou, což by někteří zákazníci ocenili.

Tato zařízení mají zabudované taktéž GPS moduly, které slouží ke zpětné kontrole pochůzky a také k zefektivnění práce. Určité dokumenty by se nemusely tisknout, ale byly by nahrány do tohoto online zařízení, čímž by došlo k úsporám nákladů na tisk. Tato změna by byla pozitivní pro obě zúčastněné strany, neboť by si klienti mohli určit

dispozici i v den doručení zásilky – informace by byly okamžitě zaznamenány do online scanneru doručovatele. Pro doručovatele by zavedení znamenalo jednodušší a méně náročné i výsledné vyúčtování po skončení doručování zásilek. Informace by byly stahovány z online zařízení do systému a docházelo by pouze k fyzické kontrole uložených zásilek.

Jako negativní by se mohla zdát vyšší pořizovací cena zařízení, která se pohybuje v rozmezí řádů desítek tisíc v závislosti na tom, o jaký druh zařízení se jedná. Investice by se ovšem vrátila v podobě časových i mzdových úspor.

Tabulka 19 Náklady na online scanner vč. DPH, zaškolení a servisu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na 1 online scanner	Rozmezí 30 000 – 40 000, - Kč dle druhu
Náklady na 3 online scannery	cca 120 000, - Kč
Náklady celkem vč. DPH, zaškolení, servisu	120 000, - Kč

Do nákladů na pořízení online scanneru bych zařadila i náklady na zavedení, zaškolení personálu a samotné pořízení online scanneru, celkové náklady budou přibližně v rozmezí 30 000 – 40 000, - Kč. Cena online scannerů se ovšem pohybuje v řádech desítek tisíc dle druhu a dodávajících společností, s kterými si lze sjednat i zvýhodněné podmínky.

Pro zkušební provoz bych doporučila zakoupení online scannerů na největší okrsky, kde se vyskytuje nejvíce balíkových zásilek, tedy 3 tyto scannery. Po zavedení a vyzkoušení bych následně doporučila zavedení i na menší okrsky v případě potřeby.

Tyto online scannery již využívají například pobočky České pošty ve městě Jihlava. Po diskuzi s vedoucím pracovníkem pobočky České pošty Žďár nad Sázavou bylo zjištěno, že tyto online scannery by tato pobočka chtěla v budoucnu využívat, a to v rozmezí 3-4 měsíců.

Rozhodnutí o využívání nových technologií – online scannerů, bude mít na starosti hlavní vedoucí Depa na analyzované pobočce.

3.2.1 Platba kartou u doručovatele

V dnešní době moderních technologií a rozšiřujícího se internetového obchodování, by podniku bezesporu pomohlo rozšíření stávajících služeb o možnost úhrady dobírky platebními kartami při doručení. Velké množství zákazníků nemá dostatečnou hotovost na uhrazení dobírky v době převzetí zásilky a postrádá tuto možnost platby kartou. Poté si musí zásilku nechat uložit na pobočku České pošty, kde si ji posléze musí osobně vyzvednout a uhradit dobírku nebo si zásilku nechá doručit na tzv. druhé doručení. To vše snižuje komfort zákazníků při dodání zásilek. Platební terminály, tedy bezhotovostní platby dávají držitelům platebních karet větší svobodu, urychlí celkovou platební operaci a sníží riziko manipulace s hotovostí. Tento způsob platby by řešil i další problém, kdy doručovatel nemá hotovost na vrácení. Většina konkurenčních společností (PPL, DPD apod.) tuto možnost úhrady dobírky již poskytují.

U přepážek České pošty na všech pobočkách bylo doposud možné platit pouze platebními kartami Visa a Mastercard. Od června roku 2019 chce podnik zavést možnost úhrady za poskytnuté služby všemi platebními kartami. Tento krok je určitě pozitivním směrem, nicméně, na možnost platby kartou u dopravce se tato změna nevztahuje.

Náklady pro pobočku by byly především v nákladech na pořízení samotných přenosných (mobilních) terminálů, měsíční platby paušálu za provoz, které se odvádí dané bance a také odváděná procenta z plateb bance za uskutečnění transakce potřebných pro platbu. Zaměstnanci, kteří budou s platebními terminály pracovat musí být také zaškoleni s manipulací těchto terminálů.

Pobočce bych doporučila nejdříve zavedení těchto přenosných platebních terminálů pro okrsky ve městě Žďár nad Sázavou, kde je největší množství doručovaných balíkových zásilek. Doporučila bych tedy koupi tří těchto mobilní terminálů. Na trhu je široký výběr až stovky platebních terminálů od různých bankovních společností. Například mobilní platební terminály nabízí Komerční banka, Fio banka apod. Příklad možných nákladů, při využití přenosných platebních terminálů od Komerční banky jsou znázorněny v tabulce č. 19 níže. Jeden přenosný platební terminál je v ceně. Lze využít až 5 platebních terminálů, přičemž za každý další přenosný terminál je účtováno 390,- Kč. bez DPH. Společnost nabízí technickou podporu 7 dní

v týdnu, pronájem terminálu je již v ceně, nabízí terminály pro malé, střední a velké obraty a podporují například Mastercard, Visa, Gpay, Maestro, Sodexo apod.

O zařazení možnosti platby kartou u doručovatele opět rozhoduje hlavní vedoucí Depa na analyzované pobočce.

Tabulka 20 Odhad možných nákladů na jeden mobilní platební terminál

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Komerční banka, 2019)

Pronájem terminálu	v ceně
Platby za měsíc tržby do 100 000, - Kč	0 %
Měsíční cena	1 815, - Kč vč. DPH
Procenta bance z tržeb nad 100 000, - Kč	1,2 %
Pronájem dalších dvou přenosných terminálů (měsíčně)	945, - Kč vč. DPH
Náklady celkem za měsíc	2 760, - Kč vč. DPH

3.3 Balíková přepážka

Za podstatnou slabou stránku pobočky České pošty ve městě Žďár nad Sázavou je možné uvést dlouhé čekací doby na pobočce. Tuto nespokojenost s čekacími dobami ve frontě vyjádřili i respondenti v provedeném dotazníkovém šetření. Mnohdy zákazníci balíkové přepážky čekají i 10–15 minut, než jsou vyvolávacím systémem vyzváni k určené přepážce. Otevírací doba pobočky je 8:00 – 18:00 ve všední den a 8:00 – 12:00 v sobotu. Nejvíce zákazníků navštíví pobočku ve všedních dnech v odpoledních hodinách, po 14:00. Na pobočce je pouze jedna balíková přepážka. Doporučila bych proto v těchto vytížených hodinách ve všední dny, kdy na poštu dochází pravidelně více zákazníků, otevřít další přepážku, která by se zabývala balíkovými službami. Současné prostory ovšem nedostačují pro výstavbu další nové samostatné přepážky, neboť vedle balíkové přepážky jsou tu i dvě specializované přepážky, peněžní přepážka, přepážka PostShop a přepážka CzechPoint. Je zde ovšem jedna přepážka, která není plně využívána, a proto bych navrhla, aby ve vytížených hodinách od 14:00 – 18:00 měli

zákazníci možnost na této přepážce využívat balíkové služby. Řešením by mohlo být přijetí jednoho pracovníka na Dohodu o pracovní činnosti, na částečný úvazek či brigádně, který by pokrýval pouze tyto hodiny. Tento pracovník by musel být řádně zaučen, v případě, že by pobočka nenajímala úplně nového zaměstnance, ale tyto hodiny by rozvrhla mezi již stávající zaměstnance, ušetřila by čas potřebný na celkové zaučení, neboť stávající zaměstnanci již mají určitý přehled o dané práci. Pracovníci přepážek mají tarifní mzdu, ke které se přičítá výkonová (pohyblivá) složka. Pokud by tedy pracovníci měli rozdělené hodiny navíc, promítlo by se to právě do této pohyblivé složky, která by jim byla navýšena dle odpracovaných hodin. Pokud bychom uvažovali odpracování zhruba 8 hodin za týden, přibližně 30 hodin za měsíc u jednoho pracovníka, bylo by třeba minimálně dvou takovýchto pracovníků, kteří by se střídali.

O možnosti otevření druhé balíkové přepážky ve vytížených hodinách bude rozhodovat vedoucí pracovník pošty na analyzované pobočce.

Tabulka 21 Mzdové náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdové náklady za odpracované hodiny navíc	120, - Kč/hod.
Mzdové náklady na dva pracovníky za měsíc	7 200, - Kč
Soc. a zdr. pojištění	2 448, - Kč
Náklady celkem (SHM)	9 648, - Kč

3.4 DEPO

Velkým problémem analyzované pobočky jsou prostory, které nejsou plně dostačující pro bezproblémový proces doručování balíkových zásilek. Mnohdy jsou důvodem nedoručení zásilek včas, neboť je ztížená manipulace s balíkovými zásilkami a vznikají časové prostoje. Jedná se především o prostory Překladiště. Na tomto Překladišti jsou již nyní maximálně využité prostory budovy tohoto Překladiště umístěného ve městě Žďár nad Sázavou. Při zvýšeném počtu přepravních klecí, ve kterých se balíkové zásilky přemísťují, dochází k zaplnění daného prostoru, který je vyhrazený

pro manipulaci s balíkovými zásilkami a tím vznikají časové prostoje. Ty jsou poté způsobeny nutným přeorganizováním všech klecí. I některé nadrozměrné balíkové zásilky jsou přesunuty do míst, která jsou vyhrazena pro zpracovávání zásilek a následný tisk potřebných dokumentů, což komplikuje vykonávanou práci personálu.

Tento problém nastával v minulosti především v období před Vánoci, kdy dochází ke zdvojnásobení počtu přijímaných a zpracovávaných zásilek. V současnosti je tento nepříznivý stav patrný téměř celoročně. Čas, který je nezbytný pro vyřešení daného nedostatku negativně ovlivňuje dobu výkonu všech činností, které na sebe úzce navazují, ale ovlivňuje i další procesy. V současnosti plní některé smluvní činnosti, které spadají pod Depo, dodejna Žďár nad Sázavou. Jedná se především o rozvoz zásilek nad 30 kg po celém okrese, což způsobuje nadlimitní vytíženost Překladiště, ale i zaměstnanců, kteří pracují přesčas. Tento výrazný problém by měla řešit příslibená výstavba nové budovy Depa, ze které by se řídili veškeré činnosti týkající se doručování balíkových zásilek, všechny činnosti by se organizovaly tzv. pod jednou střechou. V této nové budově by bylo jak překladiště, na kterém začíná veškerý proces doručování balíkových zásilek, tak i veškerý balíkový personál, který přichází určitým způsobem do styku s doručovanými balíkovými zásilkami. Větší prostory by přispěly k plynulé a bezproblémové manipulaci s balíkovými zásilkami a následně také k jejich včasnému doručování.

V současné době ovšem není možné ve městě Žďár nad Sázavou vystavět nové prostory, které by splňovaly potřeby Depa. Vedení České pošty již v roce 2015 přislíbilo a uvedlo v Poštovních novinách o uvolnění potřebných prostředků pro výstavbu Depa Žďár nad Sázavou, které mělo být v provozu od roku 2017. Nicméně ani téměř dva roky poté není výstavba zahájena, neboť nejsou vhodné prostory. Především je to ale dáno finanční situací České pošty, neboť za loňský rok byl podnik ve ztrátě přibližně 250 mil. Kč. Výstavba nových prostor se tedy zdá být nemožná. Nicméně bych navrhla jednání o přesunutí do již existujících prostor, které by plně splňovaly požadavky pro doručování zásilek, a to především ty prostorové. Možné vyhovující prostory by se mohly jevit na ulici Jamská, kde se nachází velké množství továren a firem a nazývá se „Průmyslová zóna“.

Co se týká nákladů pro Českou poštu, jednalo by se především o nemalé náklady na koupit těchto prostor, které nebudou zanedbatelné. Muselo by být počítáno také

s nutnými úpravami v prostorách tak, aby byly plně vyhovující pro veškeré činnosti. Možné úspory by přinášelo zařízení a vybavení potřebné pro doručování, které by mohlo být přesunuto a nemusely by se tak vkládat další peněžní prostředky do nákupu nového zařízení a vybavení. Některé z těchto zařízení jsou ovšem již zastaralé a nebylo by vhodné je nadále používat.

Vyčíslit náklady na tyto prostory je složité, neboť bude záležet na velikosti vybraných prostor a množství potřebných úprav. Nicméně se dá říci, že by tato investice znamenala náklady v řádech milionů korun.

Jak již bylo zmíněno v současnosti je výstavba nových prostor z finančního hlediska nerealizovatelná a nejeví se ani vhodné prostory pro toto Depo v daném městě, doporučila bych tedy hledání těchto vhodných prostor a také znovu jednání o výstavbě nového Depa s výhledem do budoucna. Jednání by měl na starosti vedoucí Depa umístěného na analyzované pobočce s manažerem pobočky, kteří by jednali s vedením celého podniku.

3.5 Marketingová komunikace

Z výzkumu vyplynulo, že nejvíce zákazníků získává informace o balíkových službách, jejich změnách a cenách z internetových stránek České pošty, dotazem přímo na přepážkách Českých pošt či od doručovatelů zásilek. Návrhy týkající se marketingové komunikace jsou platné pro celý podnik Česká pošta, neboť nedochází k samostatnému propagování jednotlivých poboček.

České poště navrhuji pravidelné aktualizace hlavních (centrálních) webových stránek podniku a stránek na sociálních sítích, neboť v současné době je velice důležité být aktivní i na těchto sociálních sítích, kde mohou zákazníci případně psát i své připomínky. Každá pobočka České pošty by měla určit tým lidí, kteří spadají do oddělení výpočetní techniky a kteří by tyto stránky pravidelně spravovali a aktualizovali dle potřeby. Pozitivním krokem by taktéž bylo přehledné uspořádání informací o jednotlivých pobočkách na těchto hlavních internetových stránkách podniku tak, aby zákazníci měli dostatečné informace o službách, které daná pobočka nabízí, neboť velké pobočky nabízejí širší spektrum nabízených služeb. Opět by se o to staral určený tým lidí z IT oddělení.

Česká pošta by také měla zvýšit povědomí o bezplatné telefonní lince, vzhledem k tomu, že je to rychlý a kvalitní zdroj informací o poskytovaných produktech České pošty. Doporučila bych také přehledně oddělit rozdílné produkty nabízené pro soukromé osoby a pro právnické osoby, aby zákazníci získali lepší přehled o možnostech využití balíkových služeb vhodných přímo pro ně.

Na oficiálních internetových stránkách České pošty lze nalézt výčet všech poboček nacházejících se v České republice. Vzhledem k tomu, že analyzovaná pobočka patří mezi větší pobočky, doporučila bych lépe vyznačit kontakt na tuto pobočku, tedy telefonní čísla na vedoucího pobočky či přímo na balíkovou přepážku.

3.5.1 Reklama v rádiu

Jedna z mnoha využívaných forem propagace je reklama v rádiu. Reklamní spoty mají mnohdy široký dosah po celé České republice, záleží především na určité poslechové stanici. Se zaměřením na analyzovanou pobočku a její umístění, je velmi oblíbená rádiová stanice HITrádio Vysočina., kterou za týden poslouchá až 104 000 posluchačů. Je zaměřeno na kraj Vysočina, avšak zajišťují reklamu i v dalších rádiích (Evropa 2, Frekvence 1, Blaník apod.) v celé České republice. Využívat balíkové služby mohou lidé každého věku, a proto bych doporučila, aby podnik využil reklamu v rádiu pro oslovení širokého spektra potenciálních zákazníků. Reklamní spot by měl být přibližně dlouhý 30 sekund. Čas vysílání by byl v pondělí a ve středu při ranním a odpoledním vysílání. Při ranním vysílání by se jednalo o reklamu v čase od 6 do 9 hodin, kdy lidé jezdí do práce a při odpoledním vysílání v čase od 14 do 17, kdy se z práce vrací. Co se týká nákladů, jednalo by se o náklady za tvorbu reklamního spotu, které budeme uvažovat ve výši přibližně 2 500, - Kč a cena za reklamní vysílání 1 spotu (30 sekund) přibližně 600, - Kč. Doporučila bych umístění spotu na 10 dní, tudíž by se jednalo celkem o 20 spotů. Celkové náklady by tedy činily 12 000, - Kč. Umístění reklamy v rádiu je založeno na rozhodnutí vedení podniku.

Tabulka 22 Náklady na reklamu v rádiu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na výrobu spotu	Cca 2 500, - Kč vč. DPH
Náklady na jeden spot (30 sekund)	600, - Kč vč. DPH
Náklady na 10 dní (20 spotů)	12 000, - Kč vč. DPH
Náklady celkem	14 500, - Kč vč. DPH

3.5.2 Reklama v tisku

Dalším návrhem v oblasti propagace je využití reklamní plochy v tištěném médiu. I přesto, že v praxi není možné zaměřit reklamu pouze na analyzovanou pobočku, ale na balíkové služby nabízející celkově podnikem Česká pošta, navrhuji využití Deníku, který je největším seriózním titulem v ČR, opírá se o širokou základnu svých předplatitelů, tvořících více než dvě třetiny prodeje. Deník má také online podobu a poskytuje aktuální informace na okresní, regionální i celostátní úrovni a inzeruje v celostátním rozsahu či dle relevantních regionů. Pro celou Českou poštu by byla vhodná reklama v Deníku ČR. Pokud bychom brali v úvahu umístění analyzované pobočky, která se nachází ve Žďáře nad Sázavou, byla by pro ni stěžejní reklama inzerovaná ve Žďárském deníku. Náklady na tuto reklamu se odvíjí od počtu stran, od velikosti reklamy, od počtu čtenářů apod. Formát celé novinové strany je 278 x 415 mm. V následující tabulce jsou uvedeny přibližné náklady při využití 2 sloupců s výškou 110 mm bez konkrétního umístění ve Žďárském deníku, přičemž reklama bude 12 x uveřejněna. V reklamě by mohly být uvedeny možné druhy balíkových zásilek, které mohou potenciální zákazníci využít, rozdělení kategorií zásilek dle daných rozměrů pro lepší přehlednost či uvedeny novinky v oblasti balíkových zásilek apod.

Tabulka 23 Náklady na reklamu ve Žďárském deníku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Deník, 2019)

Den v týdnu	Náklady za 1 mm /sl. vč. barvy
Po-St, So	12, - Kč bez DPH
Čt-Pá	16, - Kč bez DPH
Den v týdnu	Náklady na celou stranu vč. barvy
Po-St, So	32 370, - Kč bez DPH
Čt	47 310, - Kč bez DPH
Pá	54 780, - Kč bez DPH
Popis	Náklady 2 sloupce x výška 110 mm
celobarevný inzerát, bez konkrétního umístění	2 x 110 mm x 12,- Kč
12 x uveřejnění	31 680, - Kč bez DPH
Náklady celkem (12x uveřejnění)	38 333, - Kč vč. DPH

3.6 Shrnutí návrhů

Tato část je věnována celkovému shrnutí návrhů ke zvýšení spokojenosti zákazníků s balíkovými službami České pošty ve městě Žďár nad Sázavou, dále realizaci jednotlivých návrhů, kalkulaci nákladů a zhodnocení přínosů navržených opatření.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zákazníci nejsou spokojeni s kvalitou a rychlostí poskytovaných balíkových služeb na této pobočce. Problémy pobočky se týkají především personální oblasti, neboť nedostatek kvalitního personálu má posléze vliv i na včasné doručování. Respondenti nejsou spokojeni také s cenou, posléze se změnou posuzování ceny, neboť jim cena přijde příliš vysoká neúměrně kvalitě poskytovaných služeb.

V rámci zkvalitnění a včasného doručování balíkových zásilek bylo navrženo přijmout zaměstnance na odpolední doručování a také pečlivé školení těchto nových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se na pobočce nachází pouze jedna balíková přepážka, bylo také navrženo otevření další balíkové přepážky v nejvíce vytížených hodinách. V rámci zkvalitnění služeb bylo také navrženo přijímání brigádníků v obdobích, kdy enormně narůstá počet zásilek, a to především v období před Vánoci.

Analyzovaná pobočka také nevyužívá potřebné moderní technologie, a proto bylo navrženo zavedení online scannerů, které usnadňují a zaručují plynulý proces zpracování zásilek a následně i jejich doručování na příslušnou adresu. Pobočce byla také navržena možnost platby kartou u dopravce.

Pro zlepšení doručovacího procesu a tím i poskytovaných služeb v dané oblasti bylo navrženo nové DEPO, tedy prostory, které by sloužily veškerým činnostem týkajících se doručování balíkových zásilek. Poslední navržená opatření se týkala oblastí marketingové komunikace, a to využití reklamy v rádiu a reklamy v tištěném médiu.

Po uplynutí určité doby od zavedení návrhů je nutné ověření, zda opravdu tato opatření vedla ke zvýšení spokojenosti zákazníků s danými službami. Ověření by mohlo probíhat formou dotazníkového šetření či vytvořením stručné ankety. Důležité je také získání zpětné vazby od zákazníků, kteří využijí služby daného podniku poprvé.

Navržená opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků s balíkovými službami České pošty na pobočce Žďár nad Sázavou byly konzultovány s vedoucím této pobočky. Všechna navržená opatření jsou reálná, nicméně vzhledem k tomu, že se jedná pouze o pobočku České pošty, jsou veškeré změny nutné konzultovat s manažerem pobočky a následně s vedením podniku, které tyto změny musí bezpodmínečně schválit. V následující kapitole 3.7.1. Realizace návrhů, bude uvedena možná realizace jednotlivých navržených opatření.

3.6.1 Realizace návrhů

Pro správné zavedení jednotlivých návrhů je nutno sestavit časový harmonogram realizace jednotlivých opatření.

Realizace změn by měla začít v červenci 2019. Zavedení všech opatření by mělo mít dlouhodobý charakter, mělo by být zajištěno a korigováno vedením podniku. Následující tabulka č. 24 níže obsahuje možné plánované rozvržení jednotlivých návrhů.

Změny v oblasti zaměstnanců bych doporučila provést co nejdříve, tedy začátkem července 2019, jelikož není vhodné s těmito změnami otálet. Jedná se o přijetí doručovatele na odpolední doručování zásilek a začátek adaptačních kurzů pro nové zaměstnance. Příprava adaptačních kurzů nezabere více než jeden měsíc,

neboť vedení pošty má již tuto zkušenost z jiných poboček. Nákup online scannerů i zavedení platby kartou u doručovatele bych doporučila taktéž zavést na začátek července 2019, neboť předpokládám, že určitý čas 1-3 měsíce bude trvat průzkum a výběr vhodné firmy a vyjednání výhodných podmínek pro podnik. Na začátek stanoveného období bych taktéž zařadila opětovné hledání vhodných prostor a jednání o zrealizování DEPA pro danou pobočku. Jednání a hledání vhodných prostor je podmíněné odsouhlasením vedení pošty, které by jednalo o zahájení realizace a hledání vhodných prostor. Je tedy pravděpodobné, že tato realizace může trvat i několik let.

Otevření druhé balíkové přepážky bych doporučila na začátek měsíce září 2019, neboť v prázdninových měsících, tedy v měsících červenec a srpen, je snížena vytíženost přepážek. Na počátku měsíce října 2019 by bylo vhodné přijmout pracovníky na výpomoc v období před Vánoci a Vánoc, tedy od 10/2019-12/2019.

Po zavedení online scannerů a platby kartou u doručovatele, bude taktéž tato moderní technologie využívána po celý rok. Na začátek měsíce září bych taktéž zařadila využití reklamy v rádiu a reklamy v tištěném médiu, kde bude reklama zveřejněna 12x, například 2x za týden po dobu 6 týdnů.

Tabulka 24 Časový harmonogram zavedení a využívání jednotlivých opatření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Opatření	7/2019	8/2019	9/2019	10/2019	11/2019	12/2019
Přijetí doručovatele balíkových zásilek	•					
Adaptační kurzy	•	•				
Online scannery	•	•	•			
Platba kartou u doručovatele	•	•	•			
Prostory DEPA	•	•	•	•	•	•
Otevření druhé balíkové přepážky			•	•	•	•
Brigádní výpomoc v období Vánoc				•	•	•
Reklama v rádiu			•			
Reklama v tištěném médiu			•	•		

Při kontrole vývoje plnění návrhů je nutná její důkladnost a pravidelnost. Již na začátku dalšího měsíce po zavedení návrhů bych doporučila první kontrolu správného a bezproblémového zavedení, tedy v měsíci 8/2019.

Pro další kontrolu úspěšného plnění je nezbytné, aby vedení podniku pravidelně provádělo další výzkumy zákaznické spokojenosti, která umožní zjištění míry naplnění očekávání zákazníků. Realizace výzkumů může probíhat formou dotazníkových šetření či ankety, které bych nedoporučovala častěji než jedenkrát za šest měsíců. Šetření by měla sloužit jako klíčové podklady pro plánování dalších změn a návrhů, které by i dále zvyšovaly spokojenost zákazníků. Další možnost kontroly plnění návrhů je sledování sociálních sítí, kde mohou zákazníci vyjádřit svoji spokojenost či nespokojenost.

3.6.2 Celkové shrnutí nákladů

V této části práce budou vykalkulovány vybrané návrhy. Při realizaci těchto opatření je nezbytné vynaložit jisté finanční prostředky, které hradí podnik České pošty, neboť se tyto změny a posléze i finanční prostředky týkají pobočky daného podniku, vše je tedy řízeno z vedení podniku.

Tabulka 25 Celkové náklady návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Měsíční náklady	Jednorázové náklady
Pracovník na odpolední doručování	11 664, - Kč	-
Školení zaměstnanců	25 728, - Kč	16 831, - Kč
Výpomoc v období Vánoc	49 312, - Kč	-
Otevření druhé přepážky ve vytížených hodinách	9 648,- Kč	-
Platební terminály	2 760, - Kč	-
Online scannery	-	120 000, - Kč
Reklama v rádiu	-	14 500, - Kč
Reklama v tištěném médiu		19 167, - Kč
Náklady celkem	99 112 - Kč	170 498, - Kč

Jak je patrné z tabulky č. 25, měsíční náklady zvyšují především náklady na výpomoc v období Vánoc, tedy mzdové náklady na 4 brigádníky, kteří však budou potřební pouze po 3 měsíce (říjen, listopad, prosinec). Velkou část jednorázových nákladů tvoří náklady na pořízení tří online scannerů.

3.6.3 Zhodnocení přínosů navržených opatření

Jednotlivé návrhy neznamenají pouze finanční přínosy, ale také přínosy nefinanční.

Finanční přínosy

Oblast státního podniku České pošty, a i jím poskytované balíkové služby mají specifický charakter. Podnik poskytuje široké spektrum různých druhů balíkových

zásilek. Balíkové služby tvoří pouze část tržeb pobočky a posléze celého podniku. V rámci konkurence nelze uvést všechny skutečně dosažené tržby plynoucí z balíkových služeb analyzované pobočky. Pro vyjádření přínosů byly použity odhady tržeb plynoucí z podaných balíkových zásilek u dané pobočky. Vzhledem k různým rozměrům zásilek a tím také různým cenám za danou zásilku je pro tyto účely počítáno s průměrnou cenou.

Tabulka 26 Počet balíkových zásilek a výše tržeb v roce 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Interní materiály ČP, 2018)

Měsíc	Počet balíkových zásilek podaných na pobočce (ks)	Tržby (v Kč)
Leden	2 200	459 800
Únor	1 986	415 074
Březen	1 745	364 705
Duben	1 998	417 582
Květen	2 108	440 572
Červen	1 869	390 621
Červenec	1 699	355 091
Srpen	1 758	367 422
Září	1 925	402 325
Říjen	2 155	450 395
Listopad	2 289	478 401
Prosinec	2 411	503 899
Celkem	24 143	4 418 887

V následující tabulce č. 26, jsou odhadovány tržby od července 2019 do června 2020 ve třech variantách, realistické, pesimistické a optimistické variantě. Optimistická varianta počítá s pětiprocentním nárůstem tržeb oproti předchozímu období, pesimistická varianta počítá s tříprocentním poklesem tržeb oproti předchozímu období, neboť existuje určité riziko, že navrhovaná opatření nebudou přijaty pozitivně

a realistická varianta, která počítá s tříprocentním nárůstem tržeb oproti předchozímu období.

Tabulka 27 Odhady měsíčních tržeb od července 2019 do června 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíc	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Červenec 2019	372 846	365 744	344 438
Srpen 2019	385 793	378 445	356 399
Září 2019	422 441	414 395	390 255
Říjen 2019	472 915	463 907	436 883
Listopad 2019	502 321	492 753	464 049
Prosinec 2019	529 094	519 016	488 782
Leden 2020	482 790	473 594	446 006
Únor 2020	435 828	427 526	402 622
Březen 2020	382 940	375 646	353 764
Duben 2020	438 461	430 109	405 055
Květen 2020	462 601	453 789	427 355
Červen 2020	410 152	402 340	378 902
Celkem	5 298 182	5 197 264	4 894 510

Z tabulky č. 27 je patrné, že po zavedení navrhovaných změn jsou tržby odhadovány 5 197 264, - Kč v realistické variantě, 5 298 182, - Kč v optimistické variantě a 4 894 510, - Kč v pesimistické variantě.

Nefinanční přínosy

Kromě finančních přínosů, které by měla předložená doporučení přinést i přínosy nefinanční. Následující tabulka č. 28 obsahuje možné nefinanční přínosy navržených opatření.

Tabulka 28 Nefinanční přínosy navržených opatřeních

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přijetí doručovatele balíkových zásilek	Zvýšení úspěšnosti doručených zásilek při ranním doručování, uspokojení zákaznických požadavků
Adaptační kurzy	Kvalitnější zaškolení nového personálu, zvýšení profesionality zaměstnanců, zkvalitnění služeb
Online scannery	Urychlení a zjednodušení procesu řazení a navádění zásilek do systému
Platba kartou u doručovatele	Snadnější platba pro zákazníky
Depo	Zjednodušení celkového doručovacího procesu dané pobočky
Otevření druhé balíkové přepážky	Rychlejší odbavování zákazníků ve vytížených hodinách
Výpomoc v období před Vánoci	Rychlejší odbavení zásilek, zrychlení doručovacího procesu, uspokojení zákaznických požadavků
Marketingová komunikace	Přehlednější webové stránky České pošty, zvýšení povědomí o možnostech balíkových služeb České pošty pomocí reklamy v rádiu a reklamy v tištěném médiu

3.7 Analýza rizik

Každý podnik čelí určitým hrozbám týkajících se jeho podnikání a je tak vystaven celé řadě rizik. Aby podnik tyto rizika eliminoval a byl konkurenceschopný, musí daná rizika včas odhalit, určit jejich pravděpodobnost a dopad. Vynásobením poté získá významnost jednotlivých rizik.

3.7.1 Identifikace rizik

Tato část obsahuje identifikaci některých z možných rizik spojených s realizací navržených opatřeních.

Rozšíření konkurence v dané lokalitě

Největším rizikem pro podnik (pobočku) je neustále se zvyšující konkurence v dané oblasti a růst počtu jejich provozoven. V dnešní době je konkurence rychlá, flexibilní a zákazníci oceňují bezproblémový a rychlý doručovací proces. Nevýhodou taktéž je, že toto riziko nemůže podnik ovlivnit.

Negativní recenze

Negativní recenze se šíří mnohem rychleji než pozitivní recenze. Šířením těchto negativních recenzí mohou respondenti způsobit odchod loajálních zákazníků. V současnosti je jednoduché nalézt mnoho recenzí na velké množství podniků na sociálních sítích. Kde lze očekávat především ty negativní recenze.

Zaměstnanci

Kontaktní zaměstnanci, tedy zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, mají velký podíl i na spokojenosti těchto zákazníků. Svým přístupem, ochotou a chováním k těmto zákazníkům ovlivňují posléze i jejich dojem na celou pobočku (podnik a jejich služby). Nedostatečně zaškolení pracovníci taktéž způsobují delší proces vyřízení požadavků zákazníků, čímž roste zákaznická nespokojenost.

Chybné zavedení moderních technologií

V případě nesprávného či neúplného zaškolení personálu obsluhujícího nové technologie – online scannery, platební terminály hrozí riziko komplikací v procesech či chybné manipulace s těmito zařízeními. Mohou také nastat problémy se samotným zavedením těchto technologií.

Vyšší náklady na realizaci návrhů

S realizací návrhů jsou spojeny i určité předpokládané náklady, které se mohou při realizaci navýšit.

Odchod stálých zákazníků

V případě odchodu stálých zákazníků, tedy ztráta loajálních zákazníků, znamená pro pobočku ztrátu pravidelných tržeb.

3.7.2 Ohodnocení rizika

Po identifikaci možných rizik byla sestavena stupnice, která obsahuje číselné hodnoty a ke každé této hodnotě slovně vyjádřenou hodnotu pravděpodobnosti výskytu daných rizik a také dopadu daných rizik.

Tabulka 29 Ohodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Míra dopadu
1	Velmi malá	Bezvýznamná
2	Malá	Méně významný
3	Střední	Významný
4	Vysoká	Velmi významný
5	Velmi vysoká	Kritická

Rizikům je podle jejich pravděpodobnosti a výskytu a také dle velikosti dopadu na úspěch prováděné změny přiřazena váha, která dosahuje hodnoty od 1 do 5.

Následující tabulka č. 30 obsahuje konkrétní rizika, jejich pravděpodobnost výskytu a také hodnotu dopadu. Vynásobením pravděpodobnosti výskytu a hodnot dopadu zjistíme významnost těchto rizik.

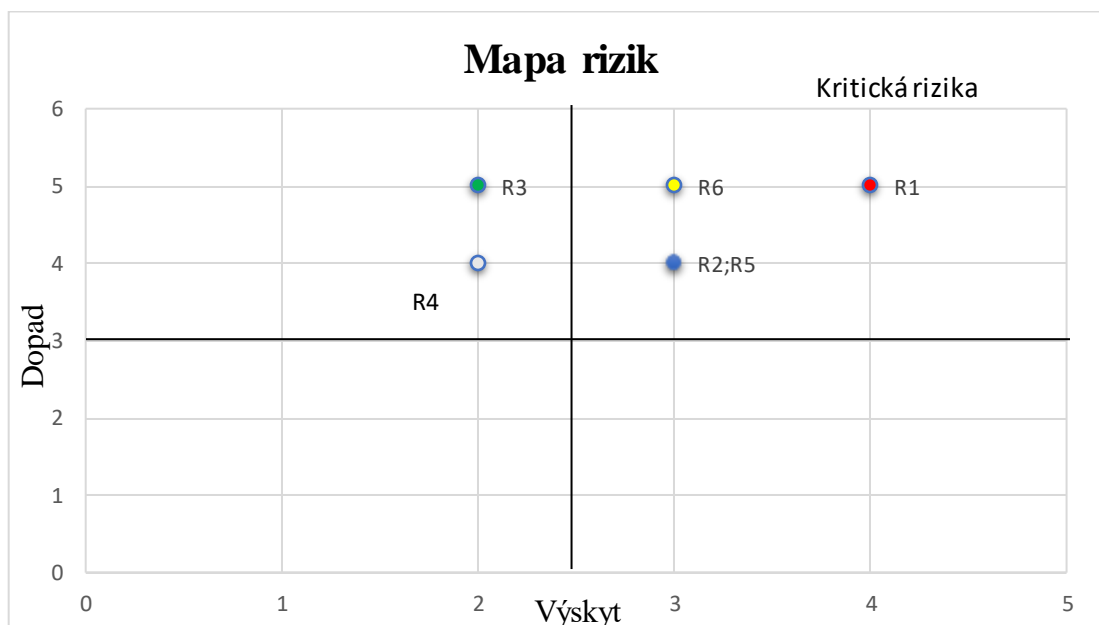
Tabulka 30 Pravděpodobnost, dopad, významnost rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Významnost
R1	Rozšíření konkurence	4	5	20
R2	Negativní recenze	3	4	12
R3	Zaměstnanci	2	5	10
R4	Chyby v zavedení moderní technologie	2	4	8
R5	Vyšší náklady na realizaci návrhů	3	4	12
R6	Odchod stálých zákazníků	3	5	15

3.7.3 Mapa rizik

Z tabulky č. 30 je zřejmé, že nejvýznamnější riziko je rozšíření konkurence v dané lokalitě a odchod stálých zákazníků. Rizika jsou znázorněna v následující mapě rizik, která je rozdělena do 4 kvadrantů, které určují závažnost výše uváděných rizik. V jednotlivých kvadrantech se rizika dělí na významná, bezvýznamná, kritická a běžná rizika.



Graf 5 Mapa rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z mapy rizik lze vyčíst, že čtyři z uvedených rizik lze považovat za kritická a dvě za významná. Nejvýznamnější rizika mohou ovlivňovat výrazněji chod podniku, je proto třeba brát ohled na všechna rizika, která mohou být spojena se zavedením navrhovaných opatření a je třeba se tyto rizika snažit eliminovat.

3.8 Shrnutí kapitoly

Tato návrhová část práce zahrnovala konkrétní návrhy, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků, kteří využívají balíkové služby této pobočky České pošty. Opatření byla navržena především na základě dotazníkového šetření, provedených analýz a osobních zkušeností s touto pobočkou. Navržená opatření se týkala především oblastí zaměstnanců, moderní technologie, prostor Depa a marketingové komunikace.

V oblasti zaměstnanců bylo navrženo přijetí dalšího pracovníka na doručování balíkových zásilek ve městě Žďár nad Sázavou, čímž by došlo ke zvýšení úspěšnosti doručení balíkových zásilek. Další návrh se týkal adaptačních kurzů pro nové zaměstnance či otevření druhé balíkové přepážky ve vytížených hodinách, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti nejsou spokojeni s čekacími lhůtami ve frontách. Poslední návrh v oblasti zaměstnanců a v oblasti zkvalitnění služeb, se týkal využití brigádníků (výpomocí) v období před Vánoci a Vánoc, kdy až dvojnásobně narůstá počet balíkových zásilek.

Další návrhy byly zaměřeny na využívání moderní technologie, a to konkrétně na pořízení online scannerů pro snadnější, rychlejší a flexibilnější přijímání a označování balíků a posléze i zrychlení procesu doručení. V této oblasti byla také navržena možnost platby kartou u dopravce.

V rámci zrychlení a zjednodušení doručovacího procesu analyzované pobočky bylo navrženo nové hledání prostor pro DEPO, neboť Překladiště, na kterém začíná doručovací proces pobočky se nachází v jiné části města než analyzovaná pobočka.

Poslední navržená opatření se týkala oblasti marketingové komunikace, kde byla navržena lepší přehlednost jednotlivých poboček na centrálních webových stránkách podniku. Další návrh se týkal reklamy v tisku a reklamy v rádiu.

Součástí kapitoly je také výsledná kalkulace navržených opatření, zhodnocení přínosů navržených opatření analýza možných rizik.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě výsledků dotazníkového šetření a provedených analýz navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků s balíkovými službami státního podniku Česká pošta, konkrétně ve městě Žďár nad Sázavou. Spokojenost zákazníků je nezbytná pro úspěch podniku a vyžaduje mnoho snahy pro zvýšení úrovně spokojenosti či alespoň udržení této úrovně.

První část práce se zaměřovala na vysvětlení teoretických východisek práce. Tato teoretická východiska byla následně využita pro zpracování analytické části. V úvodu kapitoly byly vymezeny základní marketingové pojmy, marketingové prostředí členěné na vnější a vnitřní prostředí, marketingový mix, byl popsán proces marketingového výzkumu a definován pojem spokojenost zákazníků. Na závěr kapitoly byla popsána SWOT analýza.

V druhé části, analytické, byl nejprve představen celý podnik, následně bylo pomocí SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti sil zhodnoceno vnější prostředí analyzované pobočky, byla vypracována analýza vnitřního prostředí pobočky, která zhodnotila zákazníky a zaměstnance. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření pro zjištění spokojenosti zákazníků s balíkovými službami analyzované pobočky, jehož výsledky sloužily jako podklad pro zpracování návrhové části. V závěru této části byla provedena SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky pobočky a identifikovala příležitosti a hrozby.

Závěrečná část diplomové práce popisuje na základě výsledků všech provedených analýz a také dotazníkového šetření, vlastní návrhy řešení vyplývající ze zjištěných problematických oblastí. Tato opatření by měla vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků s danými službami. Součástí této části byla výsledná kalkulace navržených opatření a zhodnocení jednotlivých návrhů, jak z pohledu finančních, tak i nefinančních přínosů. Na závěr následovala analýza možných rizik a jejich pravděpodobnosti výskytu, dopadu a významnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVKOVÁ, VĚRA, 2009. *Rukověť začínajícího prodejce: jak se stát dobrým obchodníkem*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 8024723441.

BOUČKOVÁ, J. a kol. 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

BRUNSWICK, Gary., 2014. A Chronology Of The Definition Of Marketing. *Journal of Business & Economics Research* [online]. [cit. 2018-12-11]. ISSN 2157-8893. Dostupné z: <https://cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/view/8523>

BURNETT, Ken., 2008. *Klíčovní zákazníci a péče o ně: [KCRM - key customer relationship management]*. Praha: Computer Press, ISBN 80-7226-655-1.

ČESKÁ POŠTA, 2019. *Interní materiály* [ústní sdělení]. Česká pošta Žďár n. Sázavou.

ČESKÁ POŠTA, 2019. *Loga České pošty* [online]. © 2018 [cit. 2019-01-10].

Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/loga-ceske-posty>

ČESKÁ POŠTA, 2019. *Základní informace* [online]. © 2018 [cit. 2019-01-10]. Dostupné

z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace>

ČESKÁ POŠTA, 2019. *Služby* [online]. © 2018 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z:

<https://www.ceskaposta.cz/sluzby>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online].

[cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/obyvatelstvo-xj-obce>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. Inflace, spotřebitelské ceny. *Czso* [online]. [cit.

2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/inflace>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *České statistický úřad* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/zamestnanost-xj-okresy>

D' AMICO, Michael., 1978. Marketing Research for Small Business. *Journal of Small Business Management* [online]. Milwaukee: International Council for Small Business, 16(1), 41 [cit. 2018-12-12]. ISSN 00472778. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5265241&lang=cs&site=ehost-live>

Deník.cz *Vltava Labe Media* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/zmena-pomeru-zasilkovna-bude-konkurovat-ceske-poste-zacne-dorucovat-baliky-20190221.html>

Deník.cz. Inzerce. *Vltava Labe Media* [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.vlmedia.cz/ke-stazeni>

DPD, 2019. *Your delivery experts* [online]. © 2019 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: https://www.dpd.com/cz_

FONTENOTOVÁ, G., L. HENKEOVÁ a K. CARSON., ©2005-2016. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Eiso.cz* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

FORET, M., 2008. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0038-4.

GEIS, 2019. *Global Logistics* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.geis-group.cz/cs>

GLS, 2019. *Evropský poskytovatel prvotřídních zásilkových služeb* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://gls-group.eu/CZ/cs/home>

HAGUE, P., 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. Brno: Computer Press, ISBN 80-7226-917-8.

HAMMOND, RICHARD, 2012. *Chytré vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4162-8.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008 *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4726-908.

JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ, 2000. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-995-0.

KB. Budoucnost jste vy. *Smart pay* [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: https://www.kbsmartpay.cz/cs/cenik?utm_source=seznam&utm_medium=cpc&utm_campaign=RequestForm&utm_term=kb+termin%C3%A1

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK., 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.

KOTLER, Philip., 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2004. *Principles of marketing*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-101861-2.

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

KOZEL, R. a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MACHKOVÁ, HANA, 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe* [online]. Praha: Grada. [cit. 2018-12-05]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MARKETING MIX, 2015. *Marketingový mix – Propagace. Marketing mix* [online]. [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/160-marketingovy-mix-propagace-a.html>

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

PPL, 2019. *Professional parcel logistic* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: https://www.ppl.cz/?gclid=EAIaIQobChMIjcmQ77je4QIVE6aaCh0CiwyPEAAiAAEgLIU_D_BwE

TAHAL, Radek., 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, ilustrace, portréty. ISBN 978-80-271-0206-8.

TOPTRANS, 2019. *Expresní přeprava zásilek* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: https://www.toptrans.cz/portal/page/portal/toptrans_www_cz

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2008. *Spokojenost zákazníka*. Acta Oeconomica Pragensia [online]. [cit. 2018-12-15].

Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=135.pdf>

Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. © 2019 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl>

[detail?dokument=52915136&subjektId=54435&spis=7420](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl/detail?dokument=52915136&subjektId=54435&spis=7420)

ZÁSILKOVNA, 2019. *Přeprava zásilek* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z:

<https://www.zasilkovna.cz/?gclid=EAJaIQobChMIyNzIprze4QIVDed3Ch0IOA8pEAA>

[YASAAEgL-iPD_BwE](https://www.zasilkovna.cz/?gclid=EAJaIQobChMIyNzIprze4QIVDed3Ch0IOA8pEAA)

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Využívání balíkových služeb	72
Graf 2 Negativní zkušenosti s balíkovými sl. na pobočce ve městě Žďár n. Sáz.	72
Graf 3 Hodnocení personálu České pošty na pobočce Žďár nad Sázavou	73
Graf 4 Rozhodovací matice	75
Graf 5 Mapa rizik	108

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterova analýza	17
Obrázek 2 Vrstvy produktu.....	19
Obrázek 3 Model spokojenosti zákazníka	31
Obrázek 4 Model D-S	33
Obrázek 5 Index spokojenosti zákazníků.....	34
Obrázek 6 Logo ČP na délku	37
Obrázek 7 Logo ČP na šířku.....	37
Obrázek 8 Třídění balíkových zásilek	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní informace o státním podniku	36
Tabulka 2 Počet obyvatel v kraji Vysočina k 31. 12. 2017	41
Tabulka 3 Počet obyvatel v okrese Žďár nad Sázavou.....	41
Tabulka 4 Obecná míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina	43
Tabulka 5 Průměrná roční míra inflace.....	43
Tabulka 6 Balík Do ruky.....	54
Tabulka 7 Ceny balíkových služeb v ČR.....	55
Tabulka 8 Ceny doplňkových služeb	56
Tabulka 9 Srovnání základních cen a cen se zákaznickou kartou	59
Tabulka 10 Množstevní slevy	60

Tabulka 11 Časový plán výzkumu	69
Tabulka 12 SWOT analýza	77
Tabulka 13 Hodnocení SWOT analýzy pomocí vah	79
Tabulka 14 Vyčíslení nákladů na dalšího pracovníka	84
Tabulka 15 Harmonogram adaptačního procesu pro balíkového doručovatele	86
Tabulka 16 Mzdové náklady na školitele	86
Tabulka 17 Náklady na školení zaměstnance	87
Tabulka 18 Náklady na brigádníky	89
Tabulka 19 Náklady na online scanner vč. DPH, zaškolení a servisu	90
Tabulka 20 Odhad možných nákladů na jeden mobilní platební terminál	92
Tabulka 21 Mzdové náklady	93
Tabulka 22 Náklady na reklamu v rádiu	97
Tabulka 23 Náklady na reklamu ve Žďárském deníku	98
Tabulka 24 Časový harmonogram zavedení a využívání jednotlivých opatření	101
Tabulka 25 Celkové náklady návrhů	102
Tabulka 26 Počet balíkových zásilek a výše tržeb v roce 2018	103
Tabulka 27 Odhady měsíčních tržeb od července 2019 do června 2020	104
Tabulka 28 Neřinční přínosy navržených opatření	105
Tabulka 29 Ohodnocení rizik	107
Tabulka 30 Pravděpodobnost, dopad, významnost rizik	108

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník (Zdroj: Vlastní zpracování)	i
---	----------

Příloha 1 Dotazník (Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost s balíkovými službami České pošty, s. p. ve městě Žďár nad Sázavou

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je zjistit spokojenost s nabízenými balíkovými službami České pošty, s. p. ve městě Žďár nad Sázavou. Dotazník je zcela anonymní, výsledky budou použity pouze pro zpracování mé Diplomové práce. Vyplnění dotazníku Vám zabere 5-10 minut.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Bc. Vencálková Eva

***Povinné pole**

1. Jak často využíváte balíkové služby České pošty? *

- Denně
- Jedenkrát týdně
- Několikrát týdně
- Jedenkrát měsíčně
- Několikrát měsíčně
- Několikrát ročně

2. Za jakého zákazníka České pošty se považujete? *

- Adresát - příjemce (pasivní)
- Odesílatel (aktivní)

3. Který typ balíkových služeb používáte nejčastěji? *

- Balík Do ruky
- Balík Na poštu
- Balík Do balíkovny
- Cenný balík
- Doporučený balík
- Obyčejný balík
- EMS (Express mail service)
- Jiné, uveďte prosím:

–
4. Jste s těmito balíkovými službami spokojený/-ná? *

- Ano
- Ne
- Ano i ne

5. Co se Vám líbí na balíkových službách České pošty? *

- Různé druhy balíkových služeb (Balík Na poštu, Balík Do ruky apod.)
- Rychlost doručování
- Kvalita doručování
- Příjemný, ochotný a kvalifikovaný personál
- Tradice
- Mám negativní zkušenosti se službami České pošty, s. p.
- Jiné, uveďte prosím:

–
6. Jaké máte negativní zkušenosti s balíkovými službami České pošty? *

- Poškozené zásilky
- Vysoké ceny (drahé služby)
- Nedoručené zásilky
- Neochotný a nekvalifikovaný personál
- Nedoručení zásilky včas
- Dlouhé čekací doby na pobočce
- Nemám negativní zkušenosti s balíkovými službami České pošty, s. p.
- Jiné, uveďte prosím:

–
7. Odkud nejčastěji získáváte informace o cenách balíkových služeb České pošty? *

- U přepážek České pošty, s. p.
- Na dostupných internetových stránkách podniku
- Z médií, popř. novin
- Z brožur podniku dostupných v jejich prostorách
- Od doručovatele
- Jiné, uveďte prosím:

8. Jak byste ohodnotil/-la personál České pošty? (Uveďte pouze jednu možnost v každém řádku, kde 1- nejméně, 5 - nejvíce) *

1 2 3 4 5

Milý a ochotný

Dostatečně kvalifikovaný, kompetentní

Rychlý a pečlivý

Všeobecně informovaný

9. Jak významné jsou pro Vás následující faktory při výběru dopravce/přepravce balíkových služeb? (U každého faktoru vyberte pouze jednu možnost, kde 1 - zanedbatelný faktor, 5 - velmi významný faktor) *

1 2 3 4 5

Cena balíkových služeb

Ochotný, milý a kvalifikovaný personál

Různé druhy balíkových služeb

Rychlost vyřízení/doručení

Možnost platby kartou

Dostupnost informací o změnách (cen, podmínek apod.)

Určení času doručení

Sledování zásilky online

10. Jak jste spokojeni s následujícími faktory při využívání balíkových služeb České pošty? (U každé řádku vyberte pouze jednu možnost, kde 1-nejméně, 5 - nejvíce) *

	1	2	3	4	5
Cena balíkových služeb					
Ochotný, milý a kvalifikovaný personál					
Různé druhy balíkových služeb					
Rychlost doručení/odeslání					
Možnost platby kartou					
Informace o změnách (cen, podmínek apod.)					
Určení času doručení					
Sledování zásilky online					

11. Využíváte balíkové služby některé jiné konkurenční firmy? *

- Ano
- Ne

12. Jaké je Vaše pohlaví? *

- Žena
- Muž

13. Kolik je Vám let? *

- 15-30
- 31-60
- 61 a více

14. Jaká je Vaše ekonomická situace? *

- Student/-ka
- Zaměstnaný/-ná, podnikatel/-ka
- Nezaměstnaný/-ná
- Na mateřské dovolené
- V důchodu
- Jiné

15. Počet obyvatel obce, ve které žijete? *

- 0 - 500
- 500 -1 000
- 1 000 - 10 000
- 10 000 a více