

**Vysoká škola logistiky o.p.s.**

**Možnosti zvýšení přidané hodnoty  
pro zákazníka**

(Diplomová práce)



**Vysoká škola  
logistiky**  
o.p.s.

# Zadání diplomové práce

studentka

**Bc. Eva Vokáčová**

studijní program  
obor

Logistika  
Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Možnosti zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka**

Cíl práce:

Navrhnout a vyhodnotit u vybrané společnosti možnosti zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretické aspekty řešené problematiky
2. Analýza současných poskytovaných služeb vybrané společnosti (outsourcing služeb)
3. Návrh opatření pro zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka
4. Zhodnocení navrhovaných opatření

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: VŠCHT Praha, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

LUKOSZOVÁ, Xenie a Ondrej STOPKA. Logistická centra na globálním trhu. Jesenice: Ekopress, 2019. ISBN 978-80-87865-51-4.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.

Datum zadání diplomové práce:

30. 10. 2020

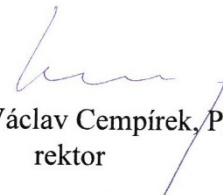
Datum odevzdání diplomové práce:

13. 5. 2021

Přerov 30. 10. 2020



Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.  
rektor

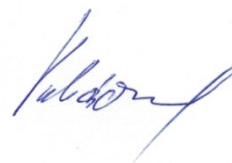
## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat předtím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysoké školy logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.



V Přerově, 13. 5. 2021

.....

podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli při tvorbě diplomové práce, jde hlavně o doc. Ing. Pavla Šaradína, CSc., který vedl mou diplomovou práci, poskytoval cenné rady a připomínky a dohlížel nad tím, aby se práce vyvíjela požadovaným směrem. Dále bych chtěla poděkovat také Mgr. Ireně Kalupové za odborné rady a nápomoc při psaní diplomové práce. Velké poděkování patří také České poště, s. p., zejména Ing. Barboře Tomašíkové Antlové, která mi jako vedoucí pošty Hranice 1, poskytla všechny potřebné informace, dokumenty a cenné poznatky.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá analýzou současných poskytovaných služeb ve vybrané společnosti s cílem zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka. Zaměřuje se zejména na kurýrní činnosti provozované Českou poštou, s. p. V práci je provedeno vyhodnocení poskytovaných služeb, dále navržení nových opatření pro zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka a následné zhodnocení navrhovaných opatření pro danou společnost.

## **Klíčová slova**

zákazník, Česká pošta, s. p., služby, kurýrní činnost, přidaná hodnota, konkurence, analýza

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the analysis of current services provided in a selected company in order to increase added value for the customer. It focuses mainly on courier activities operated by Česká pošta, s. p. The thesis evaluates the provided services, proposes new measures to increase added value for the customer and presents the subsequent evaluation of the proposed measures for the company.

## **Keywords**

customer, Česká pošta s. p., services, courier activity, added value, competition, analysis

# Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretické aspekty řešené problematiky.....	10
1.1 Podstata hodnoty pro zákazníka a její struktura.....	10
1.1.1 Definice hodnoty pro zákazníka .....	11
1.1.2 Dimenze hodnoty pro zákazníka.....	13
1.2 Přidaná hodnota.....	14
1.2.1 Marketingová přidaná hodnota .....	16
1.2.2 Logistika jako zdroj přidané hodnoty .....	17
1.3 Vymezení pojmu Customer Relationship Management (CRM).....	18
1.3.1 Fáze hodnotového managementu při uplatnění CRM .....	19
1.4 Hodnotové analýzy CRM.....	21
1.4.1 Strategie CRM pomocí SWOT analýzy.....	21
1.4.2 Srovnávací analýza požadavků na úroveň služeb.....	24
1.4.3 Statistická analýza dat.....	28
1.5 Faktory spokojnosti zákazníka a vliv na konkurenceschopnost podniku .....	31
2 Analýza současných poskytovaných služeb vybrané společnosti (outsourcing služeb).....	33
2.1 Analýza současného stavu.....	33
2.1.1 Profil České pošty, s. p. ....	33
2.1.2 Právní postavení České pošty, s. p.....	36
2.1.3 Současný stav hospodaření České pošty, s. p. ....	37
2.2 Analýza poskytovaných služeb .....	40
2.2.1 Listovní zásilky.....	44
2.2.2 Balíkové zásilky.....	47
2.2.3 Vyhodnocení ukazatelů kvality služeb .....	50

2.3	Analýza konkurence.....	55
2.3.1	Společnost DPD.....	56
2.3.2	Společnost PPL CZ, s. r. o.....	56
2.3.3	Společnost DHL.....	57
2.3.4	Zásilkovna.cz.....	58
2.3.5	Vyhodnocení ukazatelů úrovně služeb.....	58
2.4	Zhodnocení analýzy.....	60
2.4.1	Zhodnocení ukazatelů kvality služeb.....	60
2.4.2	Zhodnocení ukazatelů úrovně služeb.....	62
2.4.3	SWOT analýza služeb České pošty, s. p.....	64
3	Návrh opatření pro zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka.....	65
3.1	Doručení na první pokus s Online doručovatelem.....	65
3.2	Zvýšená komunikace při převzetí zásilek formou dotazníku.....	67
3.3	Vyzvednutí zásilky s online nastaveným náhradním příjemcem.....	68
3.4	Možnost okamžitého doručení v okrese.....	69
3.5	Doručování zásilek pomocí dronů.....	70
4	Zhodnocení navrhovaných opatření.....	71
4.1	Doručování s Online doručovatelem.....	71
4.2	Zvýšená komunikace formou dotazníku.....	71
4.3	Online nastavení náhradního příjemce.....	72
4.4	Doručování v den podání.....	72
4.5	Doručování pomocí dronu.....	73
	Závěr.....	74
	Seznam zdrojů.....	75
	Seznam grafických objektů.....	78
	Seznam zkratk.....	80



# Úvod

V poslední době se ikonou managementu stává tzv. přidaná hodnota pro zákazníka a její výše měří hodnotu lidských znalostí používaných v koordinaci podnikových procesů. Hlavním faktorem k pochopení přidané hodnoty je maximální cena, tedy cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit za službu. Dalšími faktory jsou strategie, užitnost a prestižnost služeb, tedy poskytování kvalitních služeb. Přidanou hodnotu lze vyjádřit také ve smyslu dát svým zákazníkům něco navíc. Tato zásada se dá využít v každém marketingovém počínu, který je zaměřený na zákazníka.

Cílem diplomové práce je navrhnout a vyhodnotit u vybrané společnosti možnosti zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka. Pro analýzu současných poskytovaných služeb jsem si vybrala pro mě velice blízkou společnost, a tím je Česká pošta, s. p. V této společnosti pracuji téměř 10 let, takže už mám delší pracovní zkušenost a mohu posoudit reakce a chování zákazníků a fungování celé společnosti.

Závěrečná práce je členěna do čtyř kapitol. První kapitola obsahuje teoretické aspekty řešené problematiky, kde jsou veškeré poznatky a informace získané z odborné literatury a internetových zdrojů. Zaměřena je zejména na podstatu hodnoty pro zákazníka a vymezení pojmu přidaná hodnota pro zákazníka.

V druhé části jsou detailněji zkoumány současné poskytované služby Českou poštou, s. p. z pohledu kvality a úrovně služeb. Zejména tedy analýza současného stavu společnosti a poskytovaných služeb. Kvůli konkurenčnímu boji na trhu je také uvedena analýza konkurence vybraných dopravců. Pro analyzování poskytovaných služeb jsou využita statistická data společnosti a analýza konkurence je poskytnuta na základě recenze zákazníků, pomocí webové stránky [Recenzer.cz/dopravce](http://Recenzer.cz/dopravce). Závěrem této části je vyhodnocování daných ukazatelů kvality a úrovně služeb a využita SWOT analýza.

Třetí část se zabývá již novými návrhy pro zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka přímo ve společnosti Česká pošta, s. p. Návrhy jsou rozděleny do jednotlivých tematických celků se zaměřením na již řešenou problematiku, tedy na kvalitu a úroveň služeb.

V poslední čtvrté části je následné zhodnocení navrhovaných opatření. Veškerá opatření jsem se snažila navrhnout tak, aby byly pro danou společnost realizované s minimálními náklady a také, aby společnost měla co nejvíc spokojených zákazníků.

# 1 Teoretické aspekty řešené problematiky

Přidanou hodnotou, někdy značenou ve zkratce PH, lze rozumět v penězích ocenitelné úsilí, které sám podnikatel přidal v rámci svých vlastních podnikových možností. Hlavní myšlenkou řešené problematiky je dát svým zákazníkům něco navíc. Tím je myšleno, že úspěšný podnikatel dává svým zákazníkům vždy o něco více, než deklaruje a než je povinen. Teoretická část práce se zabývá problematikou přidané hodnoty pro zákazníka, kde je vymezena podstata hodnoty pro zákazníka a následně uvedený význam přidané hodnoty jak v marketingu, tak v logistice. Současný stav na trhu budí dojem, že jediným použitelným marketingovým nástrojem je sleva, ale mnoho zákazníků by raději uvítalo nějaký jiný zážitek, neboli jak již bylo uvedeno, získat něco navíc. K řešené problematice dále patří pojem Customer Relationship Management, který představuje aktivní tvorbu a snaží se udržet prospěšný dlouhodobý vztah se zákazníky. Při využití vhodných technologií se zajistí komunikace se zákazníky a akcionáři i zaměstnanci firmy mohou získat samotné procesy s přidanou hodnotou.

Správným cílem řešení problémů začíná seznámením s Pracovním plánem Hodnotové analýzy, a tím prostudování návodu k organizování postupu řešeného problému. Pro efektivní Práci týmu Hodnotové analýzy musí být práce složená z vybraných odborníků, pečlivě připravena, správně organizována a systematicky řízena. Dále je ziskovost podniku ovlivňována spokojeností zákazníků. Hlavním faktorem vyšší hodnoty pro zákazníka a měřítkem ziskovosti podniku orientovaného na trh by měla být právě spokojenost zákazníků. Tento faktor úzce souvisí s vlivem na konkurenceschopnost podniku. Konkurenceschopnost se vyznačuje všeobecnými charakteristikami, kde existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je na trhu a tím, co musí být nebo by mělo být na trhu.

## 1.1 Podstata hodnoty pro zákazníka a její struktura

Hodnotu zákazníka můžeme rozčlenit na hodnotu pro zákazníka, jakož to čistý přínos pro zákazníka, který si produkt nakoupil a využívá. Dále se jedná o hodnotu zákazníka pro podnik, kde je smyslem čistý přínos pro podnik, což znamená, co podnik získal za obsluhu určitého zákazníka. Obě tyto hodnoty na sebe navzájem navazují a jedna podmiňuje druhou. Hodnota zákazníka ovlivňuje chování a reakce zákazníků, zda

u podniku nakupovat, setrvat a dále opakovaně nakupovat. Tahle hodnota vytváří pozitivní reference podniku, které jsou velmi důležité pro konkurenční výhodu, a tím pádem posiluje konkurenční pozici firmy na trhu. To spěje k vyšší ziskovosti zákazníků pro podnik. [1]

Pojem hodnoty pro zákazníka se odhalil v devadesátých letech 20. století, kde bylo zjištěno, že je součástí diferencovaného řízení vztahů se zákazníky známého jako CRM (Customer Relationship Management). Jednalo se o nový filozofický přístup s efektivní marketingovou strategií orientovaný na zvyšování spokojenosti a loajality zákazníků. Hodnota pro zákazníka byla a je hlavním nástrojem pro získání konkurenční výhody. [2] Jedná se o jeden z nejvýznamnějších faktorů, které vedou k získání a udržení zákazníků.

Na tohle téma vědci a marketingoví výzkumníci napsali několik článků a provedli mnoho odborných výzkumů. Hodnotou pro zákazníka se zabývá několik zdrojů, jakož jsou společenské vědy, manažerská a marketingová literatura zaměřená na řízení vztahů se zákazníky a chování zákazníka. Oblast těchto společných konceptů hodnoty pro zákazníka spočívá v tom, že hodnota se zaměřuje na určitý výrobek či službu a záleží, jak to sám zákazník vnímá. Výzkumy zaměřené na studii složení, spokojenosti, důvěře vedlo k poznání důležitosti konceptu hodnoty pro zákazníka. Na základě výzkumů bylo vyvinuto několik definic na pojem hodnoty pro zákazníka a objeveny možné aspekty konceptu hodnoty. [1]

### **1.1.1 Definice hodnoty pro zákazníka**

Pojem hodnota pro zákazníka je v marketingové literatuře používáno a definováno mnoha různými způsoby. Složitost a komplexnost této problematiky vede k existenci mnohých významů a různorodých názorů na atributy, a tím způsobuje zmatek a nejasnost tohoto pojmu. Dalším důvodem složitosti vymezení je subjektivní vnímání jednotlivých zákazníků, tak i vzájemně mezi nimi, a navíc podmíněné specifičností dané situace. Dalším vlivem náročnosti definice tohoto pojmu je, že hodnota se používá i jiných vědních disciplín, jakož je například sociologie, psychologie, ekonomika, marketing a management. [2]

Dalším faktorem, který vede ke složitosti vysvětlení pojmu hodnoty pro zákazníka, jsou různé přívlastky, které se v literatuře objevily ve spojení s konceptem hodnoty zákazníka. Jedná se o pojmy jako například hodnota úsudku a názoru, spotřební a kupní

hodnota, hodnota služeb, požadovaná a očekávaná hodnota, čistá hodnota, hodnota jak pro zákazníka, tak pro spotřebitele. Je potřeba si položit otázku, zda se tyto termíny vztahů ke stejnému konceptu hodnoty zákazníka, nebo jestli se týká různých konceptů.

Výše uvedené pojmy hodnoty pro zákazníka, jsou výsledkem vnímání zákazníka a jejich předmět se může lišit, a tím se může lišit i význam hodnoty pro zákazníka:

- podle objektu a účelu;
- podle preferenčního úsudku;
- z hlediska porovnání přínosu a nákladů;
- podle charakteru vnímání;
- podle zaměření nebo podstaty konceptu.

Dříve se hodnota pro zákazníka přiřazovala ke kvalitě výrobku či služeb a přiměřené ceně. Protože tyto pojmy nebyly v literatuře detailně vymezeny, způsobovalo to jejich zaměňování. I přes různé výzkumy zkoumání definice těchto konceptů, zůstává nejasnost mezi hodnotou zákazníka, cenou a kvalitou. Odborné publikace se shodují v tom, že vnímání kvality a hodnoty zákazníka mají dva rozdílné koncepty.

Později byla definice brána ve smyslu celkového ohodnocení užítku neboli užitečnosti produktu zákazníkem, zakládáném na vnímání toho, co zákazník získá a co pro to musí udělat. Zvykem byla hodnota pro zákazníka přiřazována k přání něco mít, něco vlastnit, něčeho dosáhnout. K vyměření užitečnosti dochází za předpokladu, že si zákazník zboží či službu nepožizuje jen tak, ale proto, že z něho má svůj užitek. Celkový užitek je efekt působení dané kombinace vhodných atributů, kde je uvedeno, jaké zákazník musí vynaložit úsilí, aby produkt získal. V poslední době je věnována pozornost vztahu hodnoty zákazníka a spokojenosti zákazníka. Tyto koncepty spojuje výsledek relativních úsudků a porovnání přínosů s náklady. [1]

V odborné literatuře se objevuje množství definic hodnoty pro zákazníka a mezi nejčastější definice patří:

*„Definice podle Woodruffa (1997, str. 141), který hodnotu pro zákazníka definoval jako preference vnímané zákazníkem ve vztahu k výrobku či službě, jeho hodnocení určitých atributů a důsledků ve smyslu dosažení cílů zákazníka či naplnění jeho očekávání, jenž může být provedeno před nebo po užití produktu.“ [2, s. 45]*

*„Holbrook (1994, str. 14; 2005, str. 46) definoval hodnotu zákazníka jako relativistické (komparativní, osobní, závislé na situaci) preference, charakterizující zkušenosti subjektu*

*(zákazníka), získané interakcí s objektem, tj. výrobkem či službou, osobou, místem, věcí, událostí nebo myšlenkou.*“ [2, s. 45]

### **1.1.2 Dimenze hodnoty pro zákazníka**

Vymezení dimenzí (atributů) hodnoty pro zákazníka má v zásadě dva hlavní přístupy. Prvním přístupem se definuje zákazníkovo vnímání a hodnocení dvou atributů, o tom co získá a co musí pro to obětovat. Tím je myšleno, čeho se musí zákazník vzdát, aby dostal výrobek či službu. S tím jsou spojené peněžní (cena) i nepeněžní aspekty, jakož jsou čas, riziko, úsilí a pohodlí. Druhým přístupem je vnímána hodnota zákazníka za multidimenzionální koncept. Tato oblast se rozděluje na funkční a emocionální. Funkční oblast definuje racionální a ekonomické hodnocení zákazníka a zaměřuje se na kvalitu produktu. Oblast emocionální se zaměřuje na pocity a vnitřní emoce. [1]

Poměrně velký zájem byl zaměřen na zkoumání vlivu atributů hodnoty pro zákazníka, na to jak se lidé chovají a vymezenost určujících okolností.

*„Rokeach (1973) tvrdil, že koncepčně existují dva atributy hodnoty:*

- *instrumentální, které reprezentují obecné přesvědčení týkající se očekávaného chování;*
- *terminální hodnoty, jež prezentují přesvědčení týkající se očekávaného konečného stavu.*“ [2, s. 46]

Dalšími atributy hodnoty pro zákazníka je zaměření na odlišení nabídky a ne na vymezení přínosů a nákladů, který zákazník vnímá. Specifické atributy přínosu a nákladů mohou být kvůli okolnostem odlišné, ale kategorie zůstávají stejné. Jedná se o tyto čtyři kategorie: funkčně-instrumentální, zkušenostně-hédonická, symbolicko-expressivní a související s náklady a obětováním.

Funkčně-instrumentální kategorie se zaměřují na požadované charakteristiky a výkonné požadované funkce. Rozdělují se z pohledu správných a vhodných funkcí a charakteristik produktu. Další rozdělení je zaměřené na výkon a aktivitu, zejména na spolehlivost a kvalitu výkonu. Dále z hlediska strategické hodnoty, efektivnosti, provozního přínosu a přínosů pro prostředí.

Zkušenostně-hédonická kategorie znamená, do jaké míry produkt u zákazníka tvoří požadovanou zkušenost, zážitek a pocit. Například u restaurací se jedná o smyslové

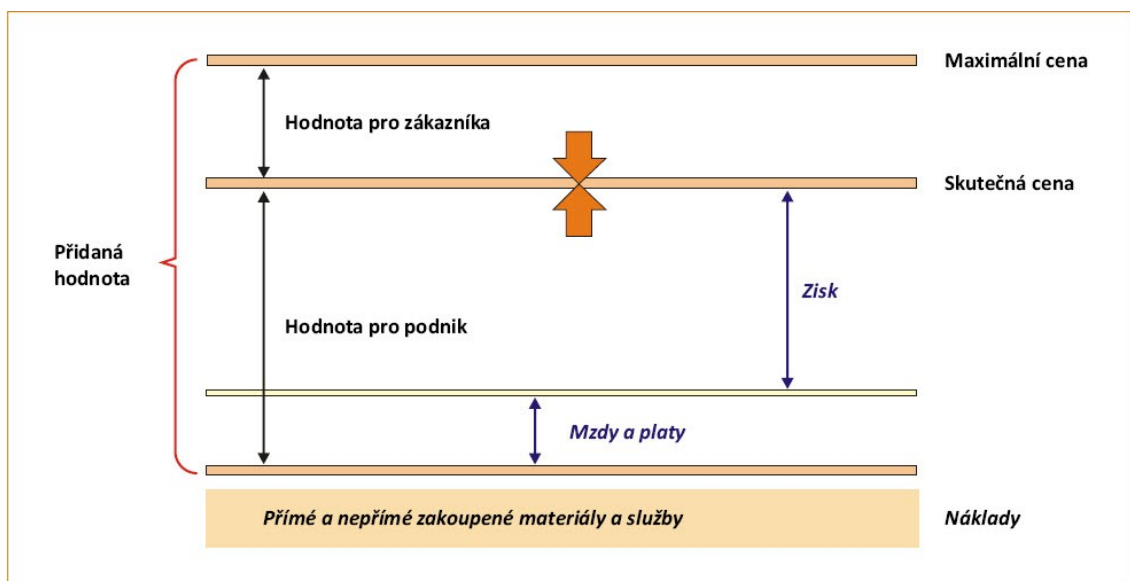
složky hodnoty pro zákazníka. V oblasti cestovního ruchu se vytváří emoční hodnoty, jimiž jsou potěšení, zábava, vzrušení a humor.

Symbolicko-expresivní kategorie se zabývá, do jaké míry asociuje psychologický význam danému produktu. Jedná se zejména o zákaznicko sebevědomí a sebehodnocení. Dalším zaměřením je aspekt vyjadřování, kde zákazníci mohou vyjádřit svoji osobnost a vkus.

Kategorie hodnoty pro zákazníka související s náklady a obětováním souvisí s nákupem, vlastnictvím a užitím produktu. Snižuje se zde riziko vnímané zákazníkem při nakupování, poskytnutí garancí a možnost vrátit zakoupené zboží. [2]

## 1.2 Přidaná hodnota

V poslední době se ikonou managementu stává tzv. přidaná hodnota a její výše měří hodnotu lidských znalostí používaných v koordinaci podnikových procesů. Do soustavy řízení podniku je potřeba začlenit jak přidanou hodnotu pro podnik, tak přidanou hodnotu pro zákazníka. Dalo by se říct, že hodnotu podnikových procesů nepřidává jen tak, ale specificky podnikatelským subjektům, a to pro podnik a pro zákazníka. Vzniká tady ovšem střet zájmů, konfliktní napětí, které je zobrazeno viz obrázek níže. [3]



Obr. 1.1 Přidaná hodnota

Zdroj: [3].

Hlavním faktorem k pochopení přidané hodnoty je maximální cena, tzn. cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit za službu. Maximální cena se musí stanovit a odhadnout alespoň rámcově, aby vůbec k prodeji došlo. Oproti tomu skutečná cena musí být razantně nižší, jelikož právě rozdíl mezi maximální a skutečnou cenou udává přidanou hodnotu pro zákazníka. Přidaná hodnota je důležitá pro rozhodování zákazníka, zda službu v daném podniku zakoupí nebo přejde ke konkurenci. Velikost přidané hodnoty pro zákazníka lze zvětšit snížením skutečné ceny, zvyšování ceny maximální nebo obojím způsobem. Prvním faktorem je snižování nákladů a organizací procesů služeb, jinak řečeno poskytovat služby dobře. Druhým faktorem je strategie, užitnost a prestižnost služeb, jinak řečeno poskytovat služby dobré. Zákazník požaduje dobrou službu udělanou dobře, tedy preferuje užitečnost a uspokojení, ale jen za dobrou skutečnou cenu.

Stejně jako zákazník, tak i podnik musí realizovat přidanou hodnotu, aby vůbec chtěl poskytovat služby. Podnik má zájem, aby skutečná cena byla co nejvyšší, aby byla schopna minimálně pokrýt náklady a mzdy a zajistit dlouhodobý minimální zisk. Celková přidaná hodnota se tedy skládá z přidané hodnoty pro zákazníka a přidané hodnoty pro podnik, tak jak je uvedeno na Obr. 1.1. Přidaná hodnota pro podnik je vyčíslena rozdílem mezi skutečnou cenou a náklady, jimiž mohou být zakoupené materiály nebo služby. Teprve poté z přidané hodnoty je možné vyplácet mzdy. Tradiční zisk vzniká v případě, zda je skutečná cena ještě vyšší než náklady plus mzdy. Zisk lze ovšem získat i s využitím neinformovanosti zákazníka nebo místních nedostatků tím, že se koupí levně a poté prodá draze. Znamená to, že se nemusí ani žádná služba poskytnout. Samozřejmě takové zisky mohou být podstatné i astronomické v rozvojových zemích, ale nemají nic společného s podnikáním, ale lze je spíše označovat jako turecké smlouvání. Kde jejich praktikanti zřejmě nepotřebují podnikatelské ani jiné univerzity.

Podnikové řízení díky zisku posouvá skutečnou cenu nahoru a mzdy a platy započítává do nákladů, bezohledně na to, zda placený zaměstnanec vytváří či nevytváří přidanou hodnotu. Znalostní účty, které v podnicích zachycují a měří přidávání hodnoty, jsou v takových podnicích nepotřebné. V takovém přístupu nefiguruje princip přidané hodnoty pro zákazníka a zákazník není spoluvůrcem hodnot. Dá se říct, že i nějaký nevzdělanec může dosáhnout zisk, ale pouze opravdová znalost může přidat hodnotu. Řízení s využitím přidané hodnoty je mnohem obtížnější, jelikož mzdy a platy jsou

vypláceny z přidané hodnoty, tím pádem týmy a jednotlivci, kteří se nepodílí na přidávání hodnoty, musí být eliminováni. Každý zaměstnanec si musí na sebe sám vydělat, ale podnik musí vydělat na platy všech zaměstnanců.

Na obrázku výše je tedy znázorněna zákaznickova snaha zvyšovat maximální cenu, spojená s dosažením snížení skutečné ceny. Znamená to tedy hledat služby dobré a užitečné a dále hledat služby dobře udělané a dostupné. Tato optimální rovnováha je pak praktickou definicí kvality. Kvalita není stav, ale vztah, který vzniká a je realizován pouze aktem koupě. Kvalita vzniká na trhu z dohodnuté rovnováhy mezi užitností a cenou. Moderní podnik musí neustále inovovat, racionalizovat a zefektivňovat, aby bylo schopné vytvářet konkurenceschopnou kvalitu vhodnou pro globální éru.

Při řízení podle přidané hodnoty pro nejefektivnější způsob jak docílit opravdové kvality je řízení lidských znalostí, které jediné jsou zdrojem přidané hodnoty. Dále je potřeba řídit inovační cyklus, který neustále produkuje užitečné a tržně realizované inovace. A nakonec je zapotřebí v podniku identifikovat, kdo přidává a kdo naopak nepřidává hodnotu a to není možné bez fungování vnitropodnikových trhů. Konkurenční úspěch v získání globálního zákazníka a vedení globální sféry není a nebude snadné. Je potřeba dosáhnout ucelené soustavy podnikového řízení, která umožňuje skloubit a provázat znalostní, inovační a finanční cykly podnikového řízení. Hodnotu je důležité přidávat průběžně a nepřetržitě s využitím inovačního cyklu. [3]

### **1.2.1 Marketingová přidaná hodnota**

Přidanou hodnotu lze vyjádřit také jako ve smyslu dát svým zákazníkům něco navíc. Tedy, že dobrý obchodník dává svým zákazníkům vždy něco navíc, než deklaruje a než je povinen. Tato zásada se dá využít všude, v každém marketingovém počínu, který je zaměřený na zákazníka. Znamená to, že se můžou ke službám přidávat hodnoty zcela nehmotné, od pozitivních emocí až po plnohodnotné služby, který zákazníci získají zdarma.

V současnosti se na trhu velmi často používá jako marketingový nástroj sleva. Ale i zákazníci mohou po nějaké době tento nástroj brát jako ne zcela přesvědčivý a právě proto by bylo vhodné jim nabídnout něco zajímavějšího. Právě marketingová přidaná hodnota nechává cenu být. Když cena zůstává stejná a nesníží se, ale přidá se něco zdarma, pro zákazníky to může být velmi zajímavý podnět. Může to ovšem působit dojmem, že bez slevy si službu koupí méně lidí, protože na ni nebudou mít. Ale



matematicky se uvádí, že většinou je výhodnější prodávat za více peněz méně lidem, než naopak. Navíc je zcela nereálná představa, že musí být všechno všem dostupné. Argumentace, že když se nesníží cena, tak zákazníci půjdou ke konkurenci, není zcela pravdivá. Například zákazník, který má službu s pozornou a milou obsluhou, neodejde ke konkurenci, která je sice levnější ale s horším přístupem. Cena tedy není tím nejdůležitějším, podle čeho se zákazník rozhoduje. Jestliže tedy podnik má obavu, že mu zákazníci utečou, tak to může být právě proto, že nemá nic, co by jim přidával navíc.

Marketingová přidaná hodnota se dá vyjádřit například tím, jak podnik dokáže zákazníka překvapit a přesvědčit, aby zůstal věrný. Pro jednorázové nakupování se dá sleva použít, ale pro opakovaně se vracející zákazníci je zapotřebí přidat marketingovou přidanou hodnotu. Sleva může působit jako dobrá reklama a přivést klienty, ale nezaručí návratnost jejich nakupování, jestli jim nebude nabídnuto něco navíc. Může se jednat například o drobnou službu či servis zdarma, přívětivou a pozornou obsluhu nebo nadstandardním způsobem komunikace. Důležité je, aby tento přínos považoval za hodnotu jak podnik, tak i zákazník. Dále je potřeba nevnímat marketingovou přidanou hodnotu jako chladnou kalkulaci, ale spíš jako spontánní úsilí udělat zákazníkům radost. V intuitivním marketingu se dá používat termín upřímný, jelikož právě poskytování marketingové přidané hodnoty je spojeno s upřímností. Pro úspěšnou kariéru dobrého byznysmena, je marketingová přidaná hodnota tím pravým nástrojem. [4]

### **1.2.2 Logistika jako zdroj přidané hodnoty**

Logistika se podílí na vytváření přidané hodnoty a jedním z hlavních způsobů je tvorba určitých přínosů. Přínos může být z ekonomického hlediska vyjádřen jako hodnota užitečnosti, kterou má daná služba při splnění určitého požadavku. Mezi hlavní typy přínosů patří výrobek, vlastnictví, čas a místo. Zejména čas a místo jsou velmi intenzivně podporovány logistikou.

Výrobek představuje proces tvorby služby, popřípadě jejich přizpůsobování, který vyhovuje uživatelským potřebám zákazníků. Vlastnictví je přidaná hodnota k určité službě, aby zákazník byl schopen získat skutečné vlastnictví. I když, výrobek a vlastnictví s logistikou jinak speciálně nesouvisí, přesto není možné přehlížet, že žádný z nich by nebylo možné realizovat, pokud by nebylo zajištěno pět pravidel logistiky. Jedná se o zajištění správné položky potřebné pro spotřebu dostat na správné místo, ve

správný čas, ve správném stavu a za správné náklady. Tyto pravidla tvoří podstatu dvou přínosů, které poskytuje logistika, jimiž jsou využití času a místa. Čas je přínos, který vzniká tím, že daná služba je k dispozici tehdy, kdy je poptávána. Na trhu znamená časový přínos skutečnost, že služba je poskytnuta zákazníkům tehdy, kdy se o ni zákazníci poptávají. Tento časový přínos úzce souvisí s přínosem místa. To znamená, že služby jsou poskytnuty tam, kde se o ně zákazníci poptávají. Přínos času a místa, který je ovlivňován logistikou, je základ pro spokojenost zákazníka. [5]

### 1.3 Vymezení pojmu Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) představuje aktivní tvorbu a snaží se udržet prospěšný dlouhodobý vztah se zákazníky. Při využití vhodných technologií se zajistí komunikace se zákazníky, kde akcionáři i zaměstnanci firmy získají samostatné procesy s přidanou hodnotou. Mezi čtyři hlavní prvky CRM patří lidský kapitál, obchodní procesy, technologie a data. Aby byl dosažen efektivní účel, není možné se zaměřovat na detailní jednotlivé prvky, ale na komplexní pohled CRM. Komplexní metodika vytváří výhodné a ekonomicky prospěšné vztahy se zákazníky, kde je zdůrazněna cílená kvalifikace personálu s využitím metod sociální psychologie, interakce a rozšíření stávajících technologií. Při zavádění CRM do praxe je důležité sloučit jeho jednotlivé prvky do jednoho celku. Zaměření na jednostranný pohled v CRM vede k neúspěchu. [6]

Neexistuje žádná přesně daná definice CRM, nicméně z dostupné literatury uznávaných autorů v oboru CRM lze vyjádřit takto:

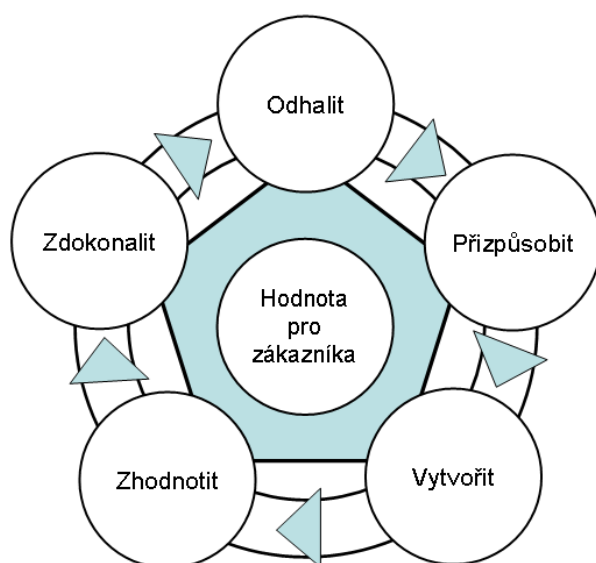
*„Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“* [7, s. 23]

Pro dosažení tohoto optima je zapotřebí vytvořit dlouhodobý partnerský vztah se zákazníky. Při efektivní dlouhodobé spolupráci dosáhnou obě strany významnou peněžně vyjádřenou hodnotu. [7] Důležitou roli hraje péče o zákazníky, kde je potřeba trvalá aktualizace zákaznických potřeb. Zákaznické znalosti a zkušenosti se využívají při inovaci nabízených produktů. Pro docílení maximálního zisku je důležité dodržet trvalou rovnováhu mezi marketingovými, prodejními a servisními aktivitami. [8]

### 1.3.1 Fáze hodnotového managementu při uplatnění CRM

Hodnotový management spadá pod obor speciálního managementu, zabývající se zvyšováním hodnoty produktů a služeb pro zákazníka. Jedná se o inovační nástroj zaměřený na zvyšování výkonnosti, prosperity, efektivnosti a komerční úspěšnosti. Používá se tam, kde vzniká uspokojování racionálních lidských potřeb a kde jsou vynaloženy určité prostředky na výkon těchto funkcí. [9] Hodnotový management je zaměřen zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností a maximalizaci celkové výkonnosti organizace. [10] Dále by jeho skladba měla obsahovat propracovaný systém těchto vzájemně skloubených fází:

- I. Fáze – Odhalit – porozumět zákazníkovi,
- II. Fáze – Přizpůsobit – přizpůsobit se zákazníkovi,
- III. Fáze – Vytvořit – vytvořit hodnotu pro zákazníka,
- IV. Fáze – Zhodnotit – získat zákaznickou odezvu,
- V. Fáze – Zdokonalit – změřit a zlepšit hodnotu pro zákazníka. [1]



Obr. 1.2 Fáze hodnotového managementu

Zdroj: [11].

První fází je tzv. odhalení, kde by měl podnik porozumět zákazníkovi. Prvním důležitým krokem je definovat a mapovat trh. Jedná se zde o zmapování tržního pohledu v rámci chování, potřeb, očekávání a dodavatelských řešení pro zjištění

hodnotových segmentů zákazníků. Dále je zde nutné porozumět hodnotovým očekáváním zákazníků, zjistit výhody hledané zákazníkem a jejich kvantifikace. Předposledním krokem je důraz na konkurenční postavení firmy a jeho zhodnocení. Na závěr by měl být výběr cílového hodnotového segmentu uspokojení zákazníků a schopnost podniku zákazníkovi jedinečnou hodnotu dodat.

Druhou fází je tzv. přizpůsobení se zákazníkovi. V této fázi podnik specifikuje hodnotové závazky k zákazníkům pro každý segment, tak aby se předešlo zbytečným mrháním zdrojů a zákazníci přijatou hodnotu ocenili. V první řadě je zde potřeba definovat strategii obsluhy se zaměřením na výběr hodnotových závazků. Podnik by měl vymyslet jedinečnou nabídku pro příslušný segment zákazníků. Dále je nutné, aby proběhla definice klíčového ukazatele výkonnosti a dobrá komunikace se zákazníkem tak i s personálem.

Třetí fází je tzv. vytvoření, kde se vytváří hodnota pro zákazníka. Tahle fáze začíná vyvinutím kultury hodnotového zákazníka a očekává se normativní chování. Dále je nutné plánovat hodnotový proces k zákazníkům, který vyžaduje identifikaci a definování procesů nutných k dodání hodnoty zákazníkovi. Nutnost pro tvorbu a podporu prvků hodnotového závazku je provedení investice do vhodné infrastruktury. Na závěr je potřeba provést efektivní implementaci hodnoty pro zákazníka, jinak podnik nemůže ničeho dosáhnout.

Čtvrtá fáze je tzv. zhodnocení, při kterém je nutnost získání zpětné vazby od zákazníků. Důležité na začátek je, vyjasnění proč se daný obchod zdařil či nezdařil a průzkum spokojenosti zákazníků pro získání zpětné vazby. Na to navazuje činnost vyřizování stížností a zhodnocení očekávání zákazníků a zvážit návrhy na zlepšení.

Pátá fáze je tzv. zdokonalení, kde se podnik zaměřuje na zlepšování hodnoty pro zákazníka. V této poslední fázi je nutné nalézt mezery v uspokojování potřeb zákazníků a zdokonalit obsluhu trhu novými tržními příležitostmi. Jelikož se potřeby a zákaznicko očekávání neustále vyvíjí, je tento proces velmi dynamický a nutné pořád přetvářet hodnotové závazky zákazníka. Identifikování jednotlivých dimenzí a vztahů mezi nimi a předvídání změn hodnoty zákazníka je nikdy nekončící proces, který ovlivňuje i zvýšení hodnot budoucích zákazníků. Při správném procesu hodnotového managementu, který posiluje tržní pozici, je konečným výsledkem růst tržní hodnoty podniku. [2]

## 1.4 Hodnotové analýzy CRM

Správným cílem řešení problémů začíná seznámením s Pracovním plánem Hodnotové analýzy, a tím prostudováním návodu k organizování postupu řešení problému. Vlastní řešení problému vyplývá z předchozí analýzy a při novém řešení je nutné všechny shromážděné možnosti navzájem porovnat a vyhodnotit. Při návrhu daného řešení provedeného bez předchozí analýzy stávajícího vztahu vede k vynaložení zbytečných nákladů, a tím ke znehodnocení výkonné práce. Pro efektivní Práci týmu Hodnotové analýzy musí být práce složená z vybraných odborníků, pečlivě připravena, správně organizována a systematicky řízena. [10]

Standardní princip pro řízení práce týmu Hodnotové analýzy je definován jako:

*„Organizovaný a metodický postup, sestávající z jistého počtu etap, určených k zajištění úspěšného uplatnění Hodnotové analýzy.“* [10, s. 34]

Stanovení strategie CRM lze v podstatě rozdělit na postup z nemožnosti řízení podniku vlivem příslušné složitosti systémů a konstruktivistické metody, kde hlavním faktorem je praktická pomoc. Při stanovení strategie CRM je zapotřebí dodržovat šest hlavních pravidel.

- I. Postup vytváření strategie CRM je zřizován v rámci strategického projektu.
- II. Je zapotřebí zanalyzovat stávající situaci pro tvorbu strategického rozhodnutí.
- III. Strategické projekty musí spolupracovat s vrcholovým managementem.
- IV. Z praktického hlediska použitelnosti nesmí být metodika příliš složitá.
- V. K docílení požadovaného výsledku, je nutnost odlišit strategii od konkurencí.
- VI. Do projektu CRM musí být zahrnuta strategická a aplikační kompetence, aby nedocházelo k nesrovnalostem při praktickém použití.[6]

### 1.4.1 Strategie CRM pomocí SWOT analýzy

Při strategickém plánování je vhodnou metodou použít SWOT analýzu. Tahle analýza má praktické postupy pro nalezení potřebné strategie a dodržuje výše uvedené pravidla. Hlavním bodem SWOT analýzy je vytyčení výchozí situace podniku. Cílem strategie je vymezení slabých stránek a hrozeb a aktivní využití silných stránek a příležitostí. Silné

a slabé stránky se nacházejí ve vnitřní analýze podniku, přičemž příležitosti a hrozby představují analýzu okolí. [6]

### **Interní strategická analýza CRM**

Při interní analýze jsou zkoumány výrazně silné a slabé stránky v oblasti CRM, se zaměřením na příslušné konkurenty. Je zapotřebí definovat druhy konkurence a poté může nastat srovnávání pro různé nástroje CRM. V této fázi se doporučuje zvýšit počet orientačních hledisek, aby se vytvořil solidní základ pro identifikaci silných a slabých stránek. Ještě před orientačními hledisky, je ovšem nutnost provést definici srovnávací dimenze. V případě, že se podnik označuje výbornou kvalitou služeb zákazníkům, neboť má přístup k servisnímu středisku s nejnovějšími technologiemi, navíc s kvalifikovaným personálem, pak srovnávací atributy co se týče doby čekání, přerušování hovoru a doby zpracování požadavků není dostatečným podkladem pro hodnocení. Pro srovnávání atributů je potřeba zahrnout technické parametry, které se musí rozšířit o parametry zabývající se kvalifikací pracovníků a obchodními procesy. Jedině takhle se může dosáhnout analýzy vlastních silných a slabých stránek.

Dobrá technologie se vždy odvíjí od dobrých lidí, kteří se na ni účastní. Právě u strategie CRM je lidský faktor kritickým aspektem pro zabezpečení dobrých vztahů se zákazníky a až na druhém místě je vyvrálá technologie s efektivním obchodním procesem. Zde nutné dávat zřetel na uvedenou skutečnost při stanovení určité strategie. Interní strategická analýza CRM má za cíl rozeznání vlastních silných stránek, na kterých bude aplikovat novou strategii, a také nalezení slabých stránek, kterých se může vyvarovat při nové strategii. [6]

Každá obchodní jednotka by měla pravidelně vyhodnocovat své silné a slabé stránky. V praxi je k tomu možné využít formulář, který je uvedený v Marketingovém memorandu, zvaný jako Kontrolní seznam pro analýzu silných a slabých stránek. Vrcholový management firmy a externí poradci, kteří se zabývají faktory ovlivňující finanční, marketingové, výrobní a organizační schopnosti, musí posuzovat každý faktor z pohledu intenzity jeho vlivu a z pohledu jeho důležitosti. [13]

## **Externí strategická analýza CRM**

Analýza externích vlivů je složitější než interní analýza, jelikož informace, které jsou potřeba k analýze, nejsou tak snadno přístupné s využitím vnitropodnikových zdrojů. Výsledky jsou zde závislejší na kvalitě použitých zdrojů. Dají se využít informace z publikací libovolného druhu, nebo také využít placenou databázi. Při provádění vlastního šetření je výhodou kvalita šetření jednotlivých oblastí zaměřených na sledovaný cíl. Nicméně vlastní průzkum je finančně náročnější a zvyšuje nároky na lidské zdroje.

Na začátku je nutné definovat oblasti, kde budou hodnoceny příležitosti a hrozby. Nedoporučuje se zde využít strategický projekt, výhodnější je zaměření na rozpoznání signálů varujících na slabé stránky. Příjem signálu probíhá v reálném čase za pomoci všech pracovníků podniku a přijaté informace nemohou být v okamžiku přijetí přesně klasifikovány. V minulosti byla pouze teoretická koncepce, kde nebylo možné praktické uplatnění. Pracovníci mohli přijímat informace, ale nebylo možné je shromažďovat a dále zpracovávat, což dnes není problém. Informace mohou být získány z různých zdrojů, jimiž jsou dialogy mezi kolegy, prohlídka veletrhů, noviny a časopisy. V tomto stupni stanovení strategie má efektivní správa znalostí pro firmu enormní význam.

Především je nutné příslušnému personálu důkladně objasnit úkol denně přijímat, zpracovávat a vyhodnocovat nové signály a v předem určené formě je předávat pracovním, zaměřeným na strategické plánování. Jedině takhle je možnost získání přehledu o příležitostech a hrozbách podniku v různých oblastech jeho činnosti. Pracovníci zde mají pro přijímání a vyhodnocování signálů funkci obrovského systému antén přijímající všechny signály. V této fázi zatím nemohou rozhodnout, zda jde o hrozbu či příležitost, ale mohou odhalit diskontinuity, které by se postupem času mohly zvětšovat. Za určitých okolností se ze slabého signálu se postupem času může vyvinout signál silný.

V případě, že podnik nemá možnost mít k dispozici solidní systém pro správu znalostí a potřebné nástroje z oblasti IT, je jejich implementace začátkem pro stanovení strategie CRM. Návratnost vynaložených nákladů není okamžitá, neboť efekty plynoucí ze správy znalostí se projeví až po delší době. Základ pro důsledné využití CRM nesmí podniku chybět efektivní správa znalostí. V případě call centra a servisních středisek bez systému pro správu znalostí, se podnik spíše orientuje na krátkodobé řešení. V této

chvíli by mělo dojít v rámci strategického projektu k odstranění nedostatků, aby byla zavedena dlouhodobá strategie CRM se zaměřením na účinky. [6]

### **Výhody a nevýhody SWOT analýzy**

Výhodou SWOT analýzy je užitečný způsob sumarizace mnoha analýz, možnost kombinovat s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejich schopnostmi. Dále může být tato analýza využita k identifikaci možností dalšího využití primárních zdrojů a klíčových kompetencí firmy.

Jedním z nevýhod SWOT analýzy je, že je statická a příliš subjektivní. I když je SWOT analýza oblíbená, tak její přínos pro vytvoření strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. V poslední době je SWOT spíše nahrazována její metodickou variantou, a to kvantitativní analýzou strategických scénářů. [14]

#### **1.4.2 Srovnávací analýza požadavků na úroveň služeb**

V současnosti vývoj logistických služeb ovlivňuje celá řada faktorů. Mezi nejdůležitější patří globalizace, růst významu faktoru času, rozvoj nové technologie dopravy, regulace trhu dopravních služeb, zdokonalení informačních technologií a podobně. Komplexní logistické služby lze vyjádřit jako integrovaný soubor služeb nabízených logistickým operátorem, jehož součástí jsou služby informační, fyzické a řídicí, které dokážou uspokojit potřeby realizace logistických funkcí konkrétního odběratele služeb. [15]

Služby zákazníkům patří mezi základní cíle řízení dodavatelského systému. Jejich pojetí jako souboru aktivit přinášejících hodnotu zákazníkům, která se dá odlišit od konkurence, je založena na neustálém sledování požadavků zákazníků, měření dosahované úrovně služeb a srovnávání úrovně s konkurencí. Hlavním problémem v oblasti služeb je správné stanovení jejich konkurenceschopné úrovně. Před vlastní analýzou požadavků v oblasti služeb je zapotřebí ověřit, zda je pro zákazníka významná úroveň služeb, zda chování zákazníků není ovlivněno jen nástroji marketingového mixu, cenou včetně různých slev, úrovní komunikace popř. reklama a přímý marketing.

#### **Ukazatele úrovně služeb**

Analýza služeb v dodavatelském systému úzce souvisí se způsobem měření jejich úrovně. Různě navrhované ukazatelé jsou dány pestrostí poskytovaných služeb, určením pro vybrané oblasti služeb a druhem hodnocené činnosti. Ukazatelé úrovně služeb



se rozlišují na rozsah služeb a jejich kvalitu. Právě ukazatelé rozsahu služeb se využívají pro navrhování výkonnosti jednotlivých článků daného dodavatelského systému. Kvalita služeb je brána jako střed zájmu zákazníka, kde může přímo zhodnotit kvalitu dodavatele při porovnání s nabídkou konkurence. Používá se zhruba osm ukazatelů úrovně služeb.

- I. Ukazatelé dostupnosti a úplnosti služeb – jedná se o možnost dodání požadovaného zboží či služby v požadovaném množství, kvalitě a sortimentu. V rámci informačního systému organizace důležité stanovit párování objednávky s dodacím listem. U tohoto ukazatele stačí nesplnění jedné položky a patří mezi nevyřízení, tudíž nedosahuje vysokých hodnot. Při vyhodnocování dosažených výsledků je potřeba vyhodnotit úroveň služeb pro jednotlivé skupiny zákazníků.
- II. Ukazatelé rychlosti služeb – snaží se realizovat objednávky v požadovaných termínech a dodacích lhůtách. Prioritou je zde dodací cyklus, dodací lhůta objednávky, která vyjadřuje časový interval mezi vystavením objednávky a odesláním dodavateli a okamžik, kdy přijal zákazník své zboží. Mezi významný konkurenční faktor patří právě zkracování dodacího listu. Analyzování struktury vede k nalezení cest jak zkrátit dodací cyklus.
- III. Ukazatele pružnosti služeb – možnost zvládnout změnu objednávek v termínech, lhůtách i množství. Ukazatel pružnosti služeb patří mezi kritické konkurenční faktory v prostředí dodavatelských systémů. Jedná se o schopnost systému správně a rychle reagovat na požadavky individuálních zákazníků. Spadá pod kritický ukazatel díky obtížnému a nákladovému uspokojování poptávky se stále většími náhodnými výkyvy, jimiž jsou požadované množství, kvalita a termín.
- IV. Ukazatelé spolehlivosti služeb – zaměřuje se na dosažení požadované míry spolehlivosti a dodržení dohodnutých termínů. Zákazníka obecně zajímá, jak často může nastat, že očekávanou službu vůbec nedostane, nebo ji dostane v horší kvalitě, po termínu, apod. Dodavatelský systém se 100% spolehlivostí náročnější kvůli náhodným výkyvům a mnoho partnerů se je snaží z konkurenčních důvodů eliminovat. Dále by bylo možné hodnotit úroveň spolehlivosti služeb pomocí ukazatelů variability používaných ukazatelů, např. směrodatné odchylky.

- V. Ukazatele frekvence služeb – jedná se o opakování logistických výkonů podle potřeb zákazníků. Požaduje se větší pružnost systému při reakci na měnící se poptávku konečného zákazníka a snahu zmenšovat stav zásob výrobků nebo nedokončené výroby. Také zájmem partnerů dodavatelských systémů je zvyšování frekvence služeb. Z marketingových studií je prokázáno, že vyšší frekvence nabídky služeb příznivě působí na růst podílu na trhu.
- VI. Ukazatele informačního zabezpečení služeb – musí se zde zajistit on-line informovanost zákazníků o stavu plnění jejich požadavků. Součástí hodnocení úrovně služeb spadá i schopnost dodavatelů zajistit zákazníkům dostatek informací o průběhu vyřizování jejich objednávky. V případě, že je kontinuální sledování stavu vyřizování objednávky nereálné nebo více nákladné, je potřeba si se zákazníkem stanovit frekvenci validace procesu vyřizování objednávky.
- VII. Ukazatele kvality servisu – zajišťuje kvalitní servisní služby a zabezpečení dodávky náhradních dílů. Kvalitně vyřízenou objednávku může hodně eliminovat i špatná úroveň technické podpory. V případě nových výrobků na trh musí být součástí strategie také dostatečná síť servisních středisek.
- VIII. Ukazatele vyřizování reklamací- zabývá se vyřizováním reklamací a zabezpečení vrácení výrobků. Nejčastěji dochází k reklamacím v případě, že zboží nebo služba nevyhovuje podmínkám garantovaným dodavatelem. Reklamační řád obsahuje jednoznačné formulace podmínek, kdy má zákazník nárok zboží či službu reklamovat. V zájmu spotřebitelů je v mnoha zemích reklamační řád součástí zákonných úprav. [8]

### **Kvalita služeb**

Problematika kvality nabízených služeb souvisí s tím, jak se dodavatel podaří nabízenou službu opravdu zrealizovat, v tom, zda je soulad nabízené úrovně s požadovanou úrovní a nakonec jak zákazník poskytnutou službu vnímá. Soulad mezi očekávanou úrovní služeb a konečné vnímání zákazníka je prioritou pro dodavatele i zákazníka. Problém ale může být na obou stranách, když má zákazník zmatené představy, proto je důležité sjednotit pohled zákazníka a dodavatele na kvalitu služby. Důvodem je často špatná úroveň komunikace mezi zákazníkem a dodavatelem služeb. [13]

## **Metodika analýzy požadované úrovně služeb**

Metodiku analýzy lze rozdělit do několika etap, jimiž jsou: identifikace vlastností a ukazatelů služeb, které jsou velmi důležité pro zákazníka; stanovení pořadí významnosti ukazatelů služeb; stanovení významnosti velikosti hodnot ukazatelů úrovně služeb; analýza postavení firmy vůči konkurenci; segmentace trhu podle požadavků zákazníka.

Identifikace vlastností, charakteristik a ukazatelů služeb se může projevit častou chybou, kterou se dopouštějí přímo dodavatelé, s tím přesvědčením, že oni sami nejlépe vědí, co zákazník potřebuje. Pro vyvarování zmíněné chyby je zapotřebí, aby byly prováděny důkladné osobní rozhovory se zákazníky. Tento výzkum je sice finančně náročnější, ale umožňuje detailnější dotazování, lepší specifikaci požadavků v oblasti techniky nabízených služeb. Navíc při rozhovorech se zákazníkem, lze přímo ověřit jeho reakci. Při analýze požadavků současných zákazníků, tedy těch, kteří odebírají služby opakovaně, stačí oslovit pracovníka z nákupního oddělení, který má v kompetenci sledování nákupů. V případě nabízení služeb novým zákazníkům nebo potenciálním zákazníkům, je zapotřebí hledat respondenty na vyšších místech, konzultovat situaci s manažery od vedení nákupu a zároveň komunikovat s případnými uživateli. Nelze zapomenout i na centrální nákupy, kde rozhodování o požadovaných službách provádí vedoucí centralizovaného nákupního oddělení a v opačném případě je nutné oslovit přímo nákupčího v jednotlivých prodejnách. Výsledek analýzy je také ovlivňován velikostí reprezentativního vzorku respondentů.

Stanovení metod pořadí významnosti ukazatelů služeb pro zákazníky je celá řada. Ukazatelé se řadí podle vzestupně vypočtených hodnot. Aplikace tohoto postupu může, v případě víc kritérií, způsobovat respondentům problémy. Vhodným pomocníkem je sestavení tzv. trojúhelníku páru, kde je umožněno srovnávat pouze dvě kritéria. Vyhodnocení výsledků spočívá v součtu, kde je uvedeno kolikrát bylo každé kritérium preferováno jako významnější a dále se součty seřadí sestupně. U kritérií se stejným součtem preferencí se rozhoduje individuálně přímo mezi nimi. Dalším z hodnocení je tzv. bodové hodnocení, které se provádí při větším počtu ukazatelů, a respondenti přidělují body od 1 do 10 podle významu. Jedním z nevýhod tohoto hodnocení je tendence dotazovaným přidělovat vysoký počet bodů.

Stanovení relativní významnosti velikosti hodnot ukazatelů úrovně služeb z pohledu zákazníka je jednoduchý, jelikož vždy požaduje tu nejlepší hodnotu. Je nutné nastavit cílovou hodnotu a stanovit pořadí významnosti. Zákazník nejlépe požaduje dodání ihned po vytvoření objednávky, komplexnost sortimentu a očekává obratem reakci na změněné požadavky. Teoreticky by se dalo takového stavu docílit, ale znamenalo by to vyšší náklady a tím vyšší ceny. V případě konkurenceschopnosti se srovnává úroveň nabízených služeb s nejlepšími konkurenty na daném trhu.

Analýza postavení firmy ve službách ve srovnání s konkurencí se získá opět z informací v této oblasti při využití osobních rozhovorů. Lze využít jednoduchou formu dotazníku, kde respondenti hodnotí podle zvolené hodnotící škály. Nejčastěji se jedná o číselné hodnocení 1, 2, 3, 4, 5, kde z 1 vyplývá vynikající úroveň a z 5 nevyhovující. Analyzují se vlastní dodavatelské systémy napříč systémů konkurenčních. Pro vyhodnocení dotazníku stačí spočítat dosažené průměrné hodnoty a dále vzájemně porovnávat. Pro přehlednější znázornění se používají různé grafické metody.

Segmentaci trhu zaměřenou na služby zákazníkům je snaha vytvořit segmenty s podobnými požadavky na služby. Jedná se o splnění základního předpokladu nalezení vhodné diferencované strategie řízení materiálových toků, kde je možné odstranění mezer mezi očekávanými a skutečně realizovanými požadavky zákazníků. K růstu tržeb může přispět diferenciací služeb pro jednotlivé segmenty a mít také kladný vliv na náklady. Jelikož není pravdou, že každý segment vyžaduje vysokou úroveň služeb s vysokými náklady. Východiskem pro segmentaci může být nalezení segmentačních proměnných, podle kterých se vytváří jednotlivé segmenty. Uvnitř segmentu se usiluje o jejich podobnost, zatím co mezi segmenty o výraznou odlišnost. Při dlouhodobých zkušenostech s využitím segmentačních postupů v marketingu a dostupnosti softwarových produktů pro její podporu je možnost zařadit i logistické kritéria do ověřené metodiky. [8]

### **1.4.3 Statistická analýza dat**

Pojem statistika lze vyjádřit sběrem, organizací a analýzou dat za účelem prohloubení znalosti dané oblasti. Řada informací má charakter údajů o hromadných jevech a právě zkoumání a vyhodnocování je náplní praktické a teoretické statistiky. Počátek statistiky se nachází ve středověkých říších, ale skutečné analýzy událostí začaly v 17. století. Pojem statistika jako vědní obor vznikl v polovině 18. století a dále v 19. a 20. století

začaly teorie pravděpodobnosti. Od počátku 20. století se statistika rychle rozvíjela, přišel rychlý rozvoj výpočetní techniky a vznik statistického výpočetního prostředí. V současnosti již neexistuje vědní obor, který by nevyužíval hromadné data a jejich vyhodnocování pomocí statistické metody. Slovo statistika může představovat vyplněné statistické výkazy či dotazníky, nejrůznější číselné údaje uveřejněné ve sdělovacích prostředcích, jindy organizace daného statistického zjišťování či zpracování jeho výsledků. Statistiku lze teda vyjádřit nejméně ve třech pojetích. Jednak jako číselné údaje o hromadných jevech, nebo jako praktickou činnost spočívající ve sběru, zpracování a vyhodnocování statistických údajů a nakonec jako teoretickou disciplínu, která slouží k popisu odhalování zákonitostí při působení stálých činitelů na hromadné jevy.

Ve statistice se zkoumají tedy hromadné jevy a procesy vyskytující se u velkého množství prvků. Tyto prvky se nazývají statistické jednotky a jsou elementárním jednotkami statistického pozorování. Vlastnosti statistických jednotek vyjadřují statistické znaky, které lze rozdělit do několika kritérií, zejména podle toho, jak lze vyjádřit jejich obměny. Obměny znaků vyjádřeny číselně se nazývají kvantitativní znaky a vyjádřeny slovně jsou tzv. znaky kvalitativní. Pokud statistický znak nabývá pouze dvou variant, jedná se o znak alternativní. Znak, který připouští více než dvě varianty, se nazývá znakem množným. Tohle členění se používá u znaků kvalitativních. Z praktického důvodu se kvantitativní znaky rozlišují na nespojitě a spojitě. Nespojitě statistické znaky nabývají pouze některých číselných hodnot, nejčastěji přirozeným čísel. Spojitě statistické znaky mohou nabývat v rámci určitého intervalu libovolných hodnot.

Další pojem statistický soubor je vyjádřen množinou všech statistických jednotek, u nichž se zkoumají příslušné statistické znaky. Zjišťuje-li se u statistické jednotky pouze jeden statistický znak, nazývá se tento soubor souborem jednorozměrným. Zjišťuje-li se u statistické jednotky dva a více znaků a zkoumají se současně jejich vzájemné vztahy, hovoří se o statistických souborech dvojrozměrných či vícerozměrných. Statistický soubor všech jednotek, který je vlastním předmětem sledování, u něhož se provádí závěry, se nazývá základním souborem. Jeho rozsah může být konečný i nekonečný a proto se velmi často z úsporných a časových důvodů provádí šetření výběrové, kdy se základního souboru daným způsobem vyberou pouze některé jednotky, čímž je získán výběrový soubor. Při volbě statistických jednotek a výběru statistických znaků, pomocí

nichž se sledují vlastnosti statistického souboru, závisí pak úspěch a výsledky veškeré práce. Proto je důležité věnovat náležitou pozornost správnému vymezení statistického souboru, volbě statistické jednotky a statistických znaků. [16]

### **Statistické tabulky**

Jak již bylo zmíněno výše, typicky vyjadřovacím prostředkem statistiky je číslo, tudíž formalizovaným nástrojem pro číselné vyjádření je statistická tabulka. Statistické tabulky lze rozčlenit v principu na tabulky prezentační, tabulky pracovní a tabulky důležitých statistických konstant. Při vytváření tabulek je vhodné dodržet určité obecně platné zásady, které pomáhají ke srozumitelnosti a čitelnosti tabulky a minimalizují rizika při interpretaci obsahu tabulek. Hlavní zásadou je hlavně přehlednost, které lze dosáhnout vhodnou grafickou úpravou a použitím rozumné velikosti tabulek. Mezi základní prvky tabulek patří záhlaví tabulky, legenda tabulky, číselné pole tabulky tvořené řádky, sloupce a jejich průsečíky tabulky. Pro lepší přehlednost a orientaci je nezbytnou součástí tabulky název a číslo tabulky, když dokument obsahuje více než jednu tabulku. Pro zvýšení informovanosti hodnoty tabulky použít poznámky, komentáře či vysvětlivky. Tvorbu statistických tabulek lze využít především prostředí tabulkového procesoru, kdy lze z formuláře požadovanou část vyříznout a graficky podle přání dotvořit. Dále také textové procesory poskytují komfortní nabídku pro tvorbu tabulek, např. textový procesor MS Word.

### **Statistické grafy**

Výhodou grafického vyjádření je názornost a přehlednost. Statistické grafy lze rozdělit na prezentační grafy, konstrukční grafy a grafy odečítací, které slouží k odečítání důležitých konstant. Mezi prvky grafu patří číslo a název grafu, vlastní grafický obraz, legenda, poznámky a vysvětlivky. Grafický obraz je tvořen geometrickými prostředky, tedy body, úsečky a křivky, dále smluvenými prostředky, jimiž jsou tloušťka, typ a barva čar a nakonec pomocnými prostředky, např. osy a stupnice. Dále se grafy rozdělují podle počtu dimenzí na plošné, (tzv. 2D) a prostorové (3D), které se dále ještě rozdělují na pravé a nepravé podle toho, zda třetí dimenze je použita jen pro zvýšení efektu. Téměř většina grafů vyžaduje konstrukci souřadnicové soustavy, tedy pravoúhlé nebo polární, ale některé grafy se bez ní obejdou.

Problematiku grafického znázornění lze stěží pojmut systematicky neboť množství je mnoho a vedle pevných pravidel záleží na šikovnosti tvůrce grafu a jeho výtvarném

cítění a dále v současné době na programovém vybavení, který je k dispozici pro tvorbu grafu. Běžný uživatel může k tvorbě grafu využít prostředí MS Excel nebo také v prostředí MS Windows.

Nedostatkem grafů může být malá přesnost, s jakou lze zobrazené veličiny vyčítat. Další negativní dopad může mít nechtěné nebo úmyslné matení čtenáře grafu výskytem optických klamů, např. použití černého sloupku vedle světlého vypadá štíhlejší. Dále i změna orientace grafu a poměru výšky a šířky může působit klamavě. Např. na širokém grafu mají všechny čáry nižší sklon, než na úzkém vysokém. [17]

## **1.5 Faktory spokojnosti zákazníka a vliv na konkurenceschopnost podniku**

Cílem ziskovosti podniku je velice ovlivněno spokojeností zákazníků. Hlavním faktorem vyšší hodnoty pro zákazníka a měřítkem ziskovosti podniku orientovaného na trh by měla být právě spokojenost zákazníků.

Na trhu existuje celá řada způsobů měření spokojenosti zákazníků. Často používaným způsobem měření je pomocí indexu spokojenosti zákazníků, který se vyhodnocuje z celkové spokojenosti pomocí šestibodové škály od „zcela nespokojen“ po „zcela spokojen“. Hodnocení úrovně spokojenosti se vyhodnocuje od nuly pro zcela nespokojené po 100 bodů pro zcela spokojené zákazníky. Při závislosti ziskovosti zákazníků na jejich spokojenost, je jasně vidět, že podniky mají zisk od zcela spokojených zákazníků. Průměrný výnos je podstatně vyšší od zcela spokojených zákazníků na rozdíl od ne zcela spokojených, protože ti nakupují od podniku menší množství produktů a přináší tím menší marže. Tento fakt se také odráží od toho, že nespokojení zákazníci si stěžují na výrobce a své mínění si nenechávají pro sebe. Studie prokazují, že ze 100 nespokojených zákazníků si pouze 4 stěžují přímo u daného podniku. Zbylých 96 zákazníků si nestěžují, ale 91 z nich přestane odbírat a ukončí s podnikem spolupráci. [2]

Je zřejmé, že zákazníci, které si podnik udrží, zvyšují ziskovost podniku a přinášení podniku 80% tržeb z prodeje a 89% hrubého zisku. Menší zisky přinášení i noví zákazníci, kde je potřeba v podniku rozvinout reklamní kampaň a akce podpory prodeje.

[1] Noví zákazníci nakupují z prvopočátku méně, jelikož jsou ve stádiu hodnocení

podniku a nejsou ještě zcela přesvědčeni o dalším nákupu. To způsobuje snížení ročního výnosu a také snížení hrubé marže ovlivňující průměr na nového zákazníka. Vyplyvá z toho fakt, že nahradit ztracené zákazníky novými podnik ve skutečnosti ztrácí ročně na marketingovém zisku 10 miliónů Kč. [2]

Současně je důležité si uvědomit, že podnikatelský potenciál je také založen na konkurenceschopnosti podniku. Konkurenceschopnost se vyznačuje všeobecnými charakteristikami, kde existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je na trhu, a tím, co musí být. Jedná se tedy o pravděpodobnou změnu, která vyvolává jednak konkurenci ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu a vzniku nového potenciálu firmy. Dále se konkurenceschopnost vyznačuje speciální charakteristikou, kde je existence externího potenciálu. Takže existuje konkurent firmy buď na straně nabídky, nebo na straně potřeby. Základem konkurenceschopnosti firmy se musí stát zkoumání vztahu mezi produktem a potenciálem vzniku produktu.

Aby konkurent mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady.

- I. Musí být konkurenční, tzn., že musí disponovat konkurenčním potenciálem.
- II. Musí mít konkurenční zájem, tzn., že musí chtít vstoupit do konkurence a musí disponovat specifickým potenciálem.

Tudíž je zapotřebí si uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy. [18]



## **2 Analýza současných poskytovaných služeb vybrané společnosti (outsourcing služeb)**

Pro analýzu současných poskytovaných služeb jsem si vybrala pro mě velice blízkou společnost, a tím je Česká pošta, s. p. V této společnosti pracuji téměř 10 let, tak s ní už mám delší zkušenost. V první části analýzy je představení společnosti a její současný stav hospodaření. Další část je zaměřena přímo na poskytované služby, zejména na balíkové zásilky z pohledu kvality služeb a analýza je poskytnuta z interní statistiky daného podniku. Spokojenost zákazníků je velmi důležitá, aby byla zajištěna jejich návratnost. Proto je zde zaměření i na její konkurenci, která je již součástí další části a následné vyhodnocení ukazatelů úrovně služeb. Analýza konkurence je poskytnuta na základě recenzí zákazníků, kteří již danou službu využili a mají s ní vlastní zkušenosti. Na závěr analýzy je celkové vyhodnocení současného stavu a použitý nástroj strategického marketingového řízení a je znázorněna SWOT analýza služeb.

### **2.1 Analýza současného stavu**

Tato kapitola se zabývá analýzou současného stavu vybrané společnosti. Česká pošta, s. p. je držitelem poštovní licence a její povinností je zajištění všeobecné dostupnosti základních služeb. Základní služby musejí být poskytovány v požadované kvalitě, v dostupných cenách a k dispozici každý pracovní den. Uživatelům České pošty, s. p. musí být umožněno podat případnou reklamaci s nespokojením poskytovaných služeb a na vyřízení dané reklamace mohou vznést námitky. Podání reklamací na kvalitu dodávání poštovních zásilek od roku 2018 stoupl o 4,61%. Český telekomunikační úřad dohlíží na činnosti České pošty, s. p. a kontroluje jejich povinnosti hlavně v oblasti kritizované veřejností. Dále Úřad vyhodnocuje výsledky a na jejich základě může uskutečnit příslušná opatření, aby došlo ke zlepšení spokojenosti zákazníků České pošty, s. p.

#### **2.1.1 Profil České pošty, s. p.**

Tento český státní dopravce je podstatným hráčem na poli dopravy a má již s dlouholetou působností na trhu. Pošta byla založena roku 1993 společně s osamostatněním České republiky a její kořeny sahají do dob první republiky, kdy

se stát snažil vybudovat vlastní infrastrukturu. Roku 2003 bývalý ministr informatiky Vladimír Mynář chtěl předělat poštu na akciovou společnost, ale jeho úsilí bylo zamítnuto.

Česká pošta, s. p. poskytuje velký rozsah služeb občanům, firmám a státu. Patří mezi klíčové hráče na poli balíkových zásilek, kontaktem mezi občany a státem v odlehlých oblastech. Dále je působí jako partner společnosti, kde poskytuje kompletní služby.

Probíhající transformace, kde stabilizační část byla uskutečněna v roce 2019, má Českou poštu, s. p. v roce 2021 dotlačit do kladného hospodářského výsledku. Jedná se o zefektivnění jejího provozu, nabízení služeb klientům, které požadují a pro poštu jsou smysluplné, a které nakonec přinesou pozitivní ekonomický efekt.

Česká pošta, s. p. se může chlubit unikátní sítí poboček, má propracovaný logistický systém, kde práci provádějí odborníci jak v poskytování služeb na poštách, tak ve zpracování a přepravování zásilek. Česká pošta, s. p. se neustále posouvá do digitální doby a je zde pro všechny. Od července 2019 podnik umožňuje zákazníkům platit asociačními kartami Visa a Mastercard na všech svých pobočkách i na poštách Partner. [19]

V tabulce níže jsou uvedené základní informace České pošty, s. p., viz tab. 2.1.

Tab. 2.1 Základní informace České pošty, s. p.

<b>Název:</b>	<b>Česká pošta, s. p.</b>
Právní forma:	Státní podnik
Sídlo:	Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99
IČ:	47114983
Statutární orgán:	Ing. Roman Knap
Zakladatel:	Ministerstvo vnitra České republiky

Zdroj: vlastní zpracování dle [20].

Českou poštu, s. p. lze také představit v číslech a význam faktech za poslední období roku 2019:

- v srpnu 2019 využilo online pohlednici celým 2 milionů klientů české pošty,
- nové specializované přepážky ČSOB byly realizovány zhruba na 31 pobočkách,
- 282 pošt využívá na pobočkách vyvolávací systém a za poslední rok na 136 poštách byly nainstalovány moderní vyvolávající systémy s dotykovým displejem,
- Česká pošta má pro své klienty v provozu 439 Balíkoven,

- 51 pošt bylo změněno na poštu Partner s celkovým počtem 634,
- od 1. března 2019 se balíkové zásilky měří s velikostní kategorií S, M, L a XL a na výpočet ceny váha není rozhodující,
- Česká pošta a Vězeňská služba v říjnu 2019 podepsala memorandum o vzájemné spolupráci. [19]

Jedním ze základních kvalitativních požadavků České pošty, s. p. je zajištění dostupnosti pošt. Přesná specifikace je přímo ve vyhlášce č. 464/2012 Sb., o zabezpečení dostatečné hustoty obslužných míst umožňujících podání a dodání poštovních zásilek. Dále je v nařízení vlády č. 178/2015 Sb., stanovený minimální počet pošt a to ve výši 3200. Dostupnost základních služeb v obcích je zveřejněna v aktuálním seznamu provozoven na webových stránkách České pošty, s. p.

V následující tabulce je znázorněn počet jednotlivých typů obslužných míst, viz tab. 2.2. Česká pošta, s. p. v prosinci 2019 splnila podmínku minimálního počtu pošt, kde bylo 2 584 provozoven a 616 pošt Partner. Základní služby nad rámec určité povinnosti poskytovalo 16 provozoven České pošty, 34 pošt Partner, 52 výdejních míst a 8 poštoven. V porovnání v letech 2015 až 2019 razantně ubývá provozoven České pošty, s. p., kde bylo zrušeno celkem 524 pošt. Naopak co se velice rychle rozvíjí, jsou pošty Partner. Mnoho zrušených pošt bylo převedeno na pošty Partner, tedy na smluvní partnery jako například na obecní úřad nebo na obchod v malé obci. Od roku 2015 do roku 2019 přibylo celkem 512 pošt Partner. Zrušení či uzavření provozovny nebo pošty lze pouze ve výjimečných případech, které jsou uvedeny v zákoně o poštovních službách. [21]

Tab. 2.2 Dostupnost České pošty v letech 2015 – 2019

<b>Přehled obslužných míst</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Pošty a další provozovny ČP</b>	3 124	2 984	2 807	2 648	2 600
<b>Pošty Partner</b>	190	327	507	656	702
<b>Poštovny</b>	14	14	14	10	8

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

### **2.1.2 Právní postavení České pošty, s. p.**

Česká pošta, s. p. je právnickou osobou ve smyslu zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, v platném znění. Právní a majetkové postavení je upraveno zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění.

Vznik České pošty, s. p. nastal 1. ledna 1993 na základě rozhodnutí Ministerstva hospodářství České republiky ze dne 16. 12. 1992, v souladu se zákonem č. 111/1990 Sb., o státním podniku a byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Obvodním soudem pro Prahu 1, oddílu A, vložky č. 7565. Dne 16. 12. 1992 Ministerstvo hospodářství České republiky také vydalo Zakládací listinu státního podniku. Nyní v současnosti je Podnik zapsán v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze v oddílu A, vložce 7565. Zakládací listinu státního podniku Česká pošta přizpůsobenou zákonu č. 77/1997 Sb., o státním podniku vydalo Ministerstvo dopravy a spojů. Tahle listina nabyla účinnosti 16. června 1997 a dále byla měněna dodatky. K 31. prosinci 2019 vykonávalo funkci zakladatele Podniku jménem státu Ministerstvo vnitra České republiky. [19]

Compliance na České poště, s. p. je nepřipustná a společnost prohlašuje, že netoleruje jakékoliv jednání, svých zaměstnanců nebo oprávněných osob, které by bylo v jejich činnostech v rozporu s právními předpisy, zásadami poctivého jednání nebo dobrými mravy. Aby byly tyto zásady splňovány, realizuje Česká pošta, s. p. Podnikový compliance program proti korupci či dalším způsobům nekalého jednání, který představuje základní nosnou složku systému. Dále je společnost systémovým nástrojem pro realizaci Rezortního interního protikorupčního programu Ministerstva vnitra. V rámci uvedeného programu zavádí společnost opatření, kde je jejím cílem chránit proti vzniku korupčního jednání, které by dále mohlo vést k trestnímu stíhání a následně odsouzení České pošty, s. p. podle zákona o trestní odpovědnosti právnických osob nebo jakkoliv jinak poškodit pověst podniku.

Velký důraz je kladen na dodržování firemních etických kodexů. Pro splnění svého závazku a podpoření prostředí podnik stanovil principy žádoucího a neadekvátního jednání v Etickém kodexu České pošty, s. p., který rovněž obsahuje kontakty na Compliance linku. Na této lince mohou zaměstnanci ohlašovat podezření na nekalé jednání, které by vedlo k trestněprávní odpovědnosti České pošty, s. p. jako právnické osoby. Korektní jednání požaduje podnik také od svých dodavatelů a učených právnických osob, se kterými uzavírá obchodní smluvní vztahy. Alianční partnery

zavazuje smluvní etickou doložkou k dodržování etického kodexu, v rámci činností, které na základě smlouvy vykonává. V případě porušení ustanovení doložek může Česká pošta, s. p. odstoupit od smlouvy. [20]

Správa a řízení podniku spadá pod zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění, kde jsou orgány České pošty, s. p. generální ředitel a dozorčí rada. Generální ředitel rozhoduje o všech záležitostech Podniku, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele podle § 12 zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění. Dozorčí rada jedná na základě ustanovení § 13 zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů, a v rozsahu určeném zakladatelem ve Statutu podniku. K 31. prosinci 2019 měla dozorčí rada 15 členů, kde jednu třetinu členů tvoří zaměstnanci Podniku, kteří jsou zde zvoleni na základě výsledků voleb. Dále dvě třetiny členů do funkce jmenuje a odvolává zakladatel. Dozorčí rada zřizuje výbory dozorčí rady jako své poradní a iniciativní orgány, které sama volí a odvolává. Od 31. prosince 2019 jsou zřízeny výbory pro strategii a finance, pro audit a pro rozvoj lidských zdrojů.

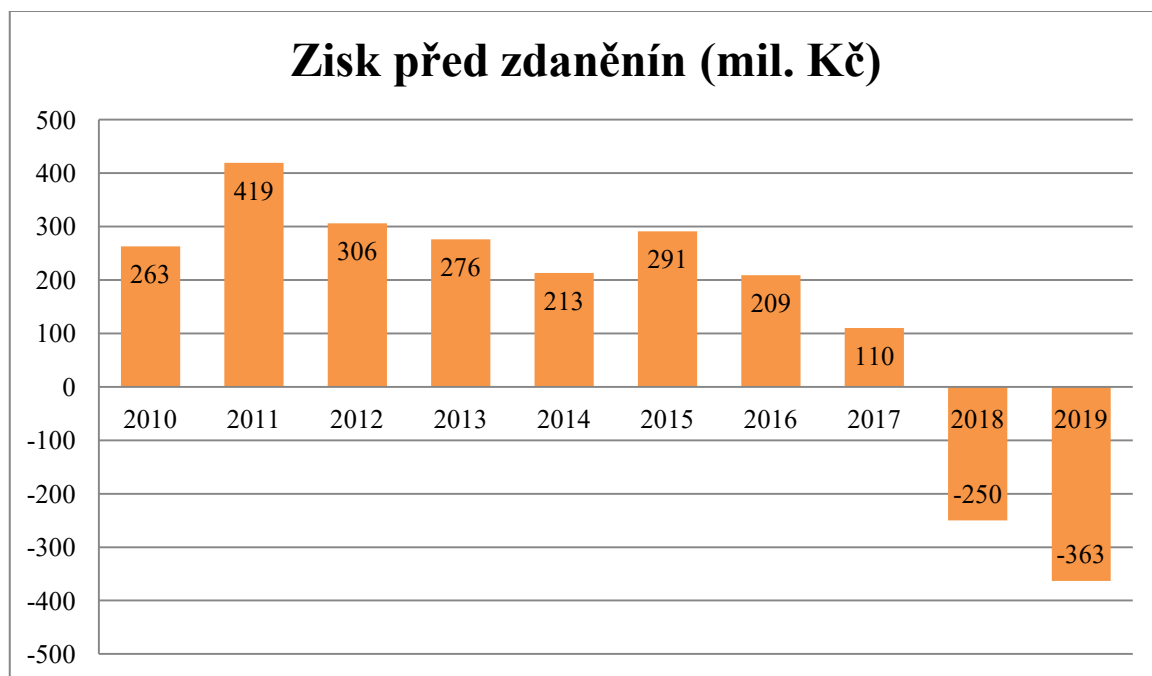
Liberalizace poštovního trhu Evropské unie byla dokončena tzv. třetí poštovní směrnici, jejímž cílem bylo úplné otevření trhu poštovních služeb hospodářské soutěži. Do legislativního rámce evropské liberalizace poštovních služeb patří směrnice č. 97/67/ES a 2002/39/ES. Od dubna 2005 jsou poštovní služby v působnosti Českého telekomunikačního úřadu, který vykonává svá oprávnění a plní povinnosti správního orgánu v návaznosti na příslušná ustanovení zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách. [29] Český telekomunikační úřad každý rok uveřejňuje Souhrnnou zprávu o plnění povinností uloženy držiteli poštovní licence a musí předkládat pravdivé informace o výsledcích plnění parametrů kvality. [19]

### **2.1.3 Současný stav hospodaření České pošty, s. p.**

Hospodaření České pošty, s. p. značně ovlivnila novela zákona o poštovních službách, kde pro období 2018 - 2022 došlo ke zvýšení limitu pro kompenzaci čistých nákladů univerzální služby z 0,5 mld. Kč na 1,5 mld. Kč. V roce 2019 Česká pošta, s. p. dosáhla konsolidovaného hospodářského výsledku před zdaněním ve výši -363 mil. Kč. Samotná Česká pošta, s. p. dospěla k hospodářskému výsledku před zdaněním -376 mil. Kč. Z toho vyplývá, že ani zvýšený limit pro kompenzaci není dostatečný na pokrytí reálně vynaložených nákladů. Jedním z důvodů vyšší ztráty je navyšování mezd.

Zvyšování mzdy ovlivnila stabilizace zaměstnanců, ochrany výnosů a garance kvality služeb požadované poštovní licencí. Jedná se, o navýšení, které se uskutečnilo v dubnu 2018 o 7% a dále v dubnu 2019 o dalších 10%.

V grafu 2.1 je uvedený zisk před zdaněním za období 2010 – 2019.

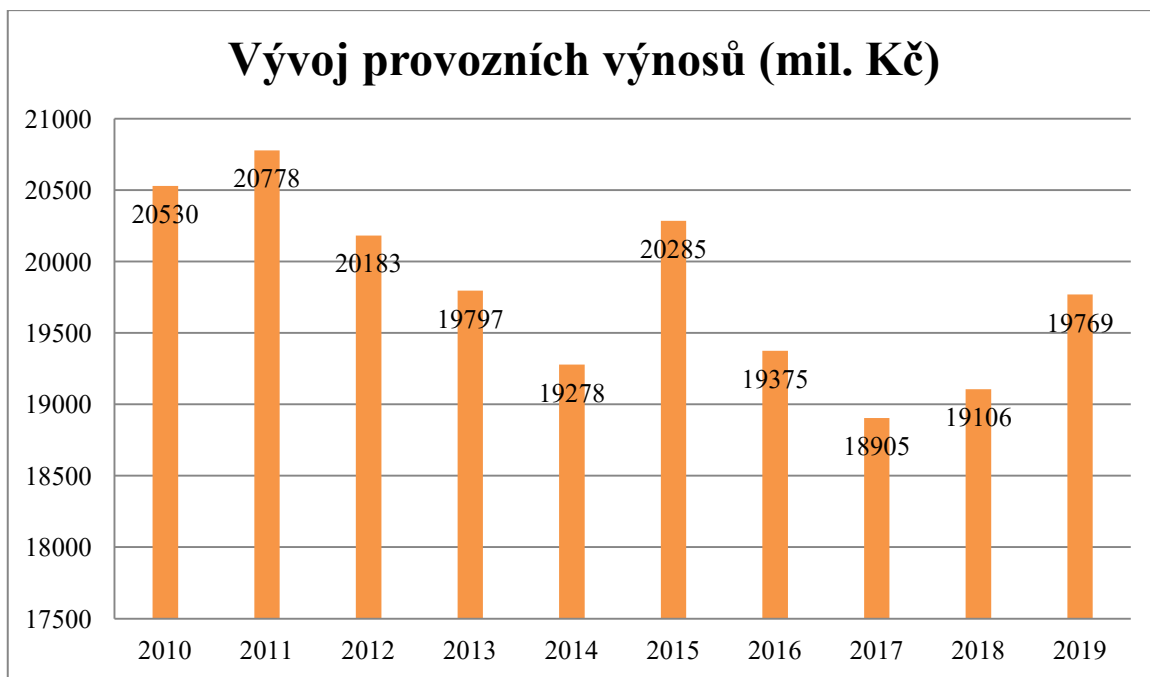


Graf 2.1 Zisk České pošty, s. p.

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Provozní výnosy z konsolidovaných čísel meziročně vzrostly o 663 mil. Kč na 19 769 mil. Kč. Hlavním důvodem bylo zvýšení již zmíněného limitu pro kompenzaci čistých nákladů univerzální služby o 1,0 mld. Kč. Ve srovnání s rokem 2018 byly i vyšší tržby z prodeje dlouhodobého majetku. U řady služeb došlo k poklesu výnosů, na rozdíl od vnitrostátních balíků, které výrazně zvýšily výnosy (+132 mil. Kč). Pozitivní dopad měl vliv změny balíkového portfolia, kde došlo k nárůstu průměrné ceny o 4,6%. Naopak u vnitrostátních zásilek byl největší propad (-313 mil. Kč), který byl způsobený pokračující se elektronizací a došlo k poklesu kusů o 8,2%. Další propad výnosů nastal u roznášky propagačních materiálů (-47 mil. Kč), tradičních služeb (poukázka typu A -32 mil. Kč, roznáška důchodů -17 mil. Kč) a menší úspěšnost se vyskytla i u finančních produktů (-21 mil. Kč).

V grafu níže je znázorněný vývoj provozních výnosů v letech 2010 – 2019, viz graf 2.2.

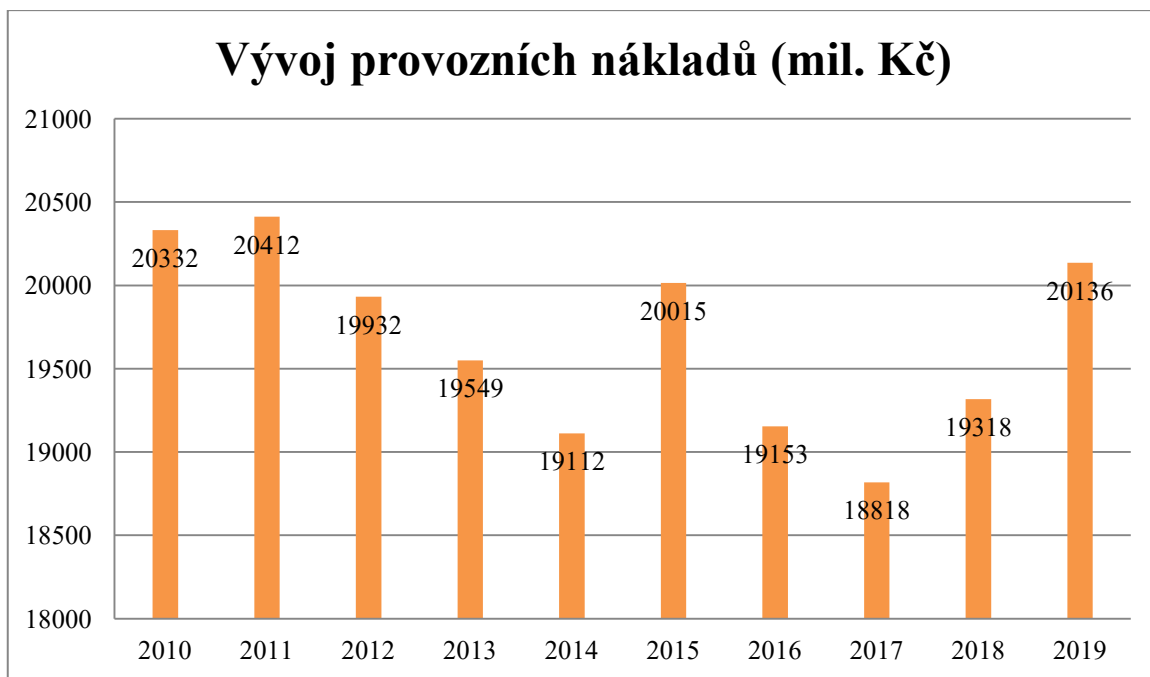


Graf 2.2 Vývoj provozních výnosů České pošty, s. p.

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Celkové provozní náklady z konsolidovaných čísel v roce 2019 činily 20 136 mil. Kč, kde byl meziročně celkový nárůst o 818 mil. Kč. Tento dopad na vyšší náklady je způsobený, jak již bylo uvedeno, navýšováním tarifních mezd, jedná se o navýšení o 1 108 mil. Kč. Díky úsporám ve spotřebě materiálu a energií je u výkonové spotřeby pokles o 100 mil. Kč. A další pokles nastal u nákladů na terminální poplatky, ovlivněný poklesem expresních zásilek do Číny nebo consignmentu na Slovensko. Povedlo se snížit také náklady na datové zprávy (-30 mil. Kč) a náklady na externí silniční dopravu (-24 mil. Kč). Naopak vyšší náklady v roce 2019 nastaly při investování do údržby budov a zabezpečovacích zařízení (+36 mil. Kč). Ostatní provozní náklady měly pokles o 167 mil. Kč odůvodněné změnou stavu rezerv o 90 mil. Kč.

V grafu 2.3 je znázorněný vývoj provozních nákladů v letech 2010 – 2019.



Graf 2.3 Vývoj provozních nákladů České pošty, s. p.

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Ve shrnutí na závěr je finanční výsledek hospodaření meziročně zlepšený o 40 mil. Kč. Zlepšení ovlivnilo především saldo kurzovních zisků a ztrát, kde v roce 2018 byl propad -12 mil. Kč a v roce 2019 nastalo zvýšení o +30 mil. Kč. Dále na konci ledna 2019 se začala projednávat novela zákona o poštovních službách, která má poště zajistit 800 mil. Kč na úhradu čistých nákladů za univerzální služby. [21]

## 2.2 Analýza poskytovaných služeb

V následující kapitole je zaměření na poskytované služby vybrané společnosti. Cílem České pošty, s. p. je působit důvěryhodně a poskytovat svým občanům kvalitní služby v oblasti zprostředkování zásilek, plateb a informací, a to tradiční, fyzickou nebo elektrickou formou. Celkový přehled služeb je uveden viz níže.

Listovní psaní – psaní ČR, psaní zahraničí.

Balíkové zásilky – balíky ČR, balíky zahraničí.

Platební služby – jedná se o poštovní poukázky typů A, B, C a D. Dále službu DINO, díky které mohou dlužníci uhradit své závazky nebo i nastavit splátkový kalendář. Další



velice využívanou službou je SIPO, která umožňuje uhradit více plateb najednou bez dalších poplatků za jednotlivé položky.

Pro znázornění v tabulce níže, viz tab. 2.3, jsou uvedeny statistické hodnoty vytíženosti poštovních poukázek a následně graf přepravovaných poukázek, viz graf 2.4.

Tab. 2.3 Statistika poštovních poukázek v letech 2015 – 2019 (v tisících ks)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Počet přepravených poštovních poukázek	41 873	37 831	33 416	30 448	27 627

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].



Graf 2.4 Počet přepravovaných poukázek v letech 2015 – 2019

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Z tabulky a i z grafu je patrný na první pohled jednoznačný pokles využívání poštovních poukázek. Od roku 2015 do roku 2019 je snížení o 14 246 ks, tedy pokles o 34%. Tento dopad může být ovlivněn náhradou poštovních poukázek, což jsou bankovní služby. Bankovní převody jsou pro klienta rychlejší, dostupnější i levnější.

Finanční služby – Česká pošta, s. p. spolupracuje díky výraznému počtu klientů s druhou největší bankou v ČR s názvem Poštovní spořitelna. Tuhle banku mohou klienty nalézt přímo v prostorách České pošty, kde si mohou založit například poštovní účet, podnikatelský účet, poštovní půjčku, poštovní sjednocenou půjčku, kreditní kartu, nebo širokou škálu spořicíh účtů. Další silné postavení ve vybraných prostorách pošty má ČSOB pojišťovna, kde si klient může zajistit kompletní servis portfolia pojišťovacích produktů. Tahle pojišťovna nabízí životní pojištění, pojištění domácnosti, pojištění vozidel a pojištění odpovědnosti. Na České poště, s. p. je také možnost si sjednat Stavební spoření u ČMSS nebo Doplnkové penzijní spoření u ČSOB.

Služby eGovernment - velice žádanou a využívanou službou je Czech POINT. Dříve tahle služba byla umožněna jen na městských úřadech a u vybraných notářů, nyní se z velké části využívá hlavně na poště. Klient zde může získat úředně ověřenou listinu, úředně ověřený podpis nebo ověřený výstup z veřejné správy, jakož je rejstřík trestu, katastr nemovitostí či přístupy k datové schránce.

Služby Certifikační autority PostSignum – tahle služba umožňuje elektronicky komunikovat s úřady státní správy, pomocí zřízeného elektronického podpisu, který je uznávám orgány veřejné moci v ČR. Jedná se zejména o kvalifikované a komerční certifikáty, časové razítka nebo čtečky čipových karet.

Online služby – rozdělují se na služby při podání a při dodání. Online služby při podání zahrnují možnost vyplnit adresní a kontaktní údaje online a poté není potřeba vyplňovat na poště další doklad na podání. Pro smluvní zákazníky zejména pro firemní podavatele usnadňuje tahle služba vytvoření databáze adresátů, tisk adres, importaci dat pro hromadné podání a exportovat určitá data. Klienti mohou také využít odvoz balíků přímo z domova, bez přímého kontaktu s pobočkou. Službu lze objednat online pro vyzvednutí doma i v kanceláři. Online služby při dodání zahrnují širokou škálu možností, které klient může využít pro uspokojování svých potřeb. Jedná se o změnu doručení, doslání uložené zásilky, změnu ukládací pošty, opakované doručení nebo prodloužené úložní doby. Všechny tyto možnosti může klient vyřídit online nebo po telefonu na klientské lince. Další online službou je mobilní aplikace s názvem Pohlednice online, ta nabízí vytvoření vlastní pohlednice ze své fotografie. Klient ji tak jednoduše vytvoří a odešle přímo z mobilního telefonu a pošta ji vytiskne a doručí přímo do schránky.

Prodej a eShop – velmi častou poptávkou na poště je dálniční známka. Dříve si klienti zakupovali lepící papírové dálniční kupóny, ale nyní od ledna 2021 je elektronická dálniční známka. Řidiči na pobočce pouze nahlásí registrační značku, druh paliva a dobu platnosti. Na pobočce dostanou pouze potvrzení o zaplacení a jejich poznávací značka auta je odeslána do systému. Lze využít i nákup online, přímo přes eShop [www.edalnice.cz](http://www.edalnice.cz). Česká pošta, s. p. má dále svůj PostShop přímo na pobočkách nebo nabízí možnost eShopu. Klient si zde může zakoupit prostředky pro zabezpečení dat a kompletní nabídku poštovního sortimentu, například dopisní obálka, kartonová krabice nebo další papírenský sortiment.

Ostatní služby – pro ještě lepší klientské zvýhodnění nabízí pošta svým klientům zřízení Zákaznické karty, kterou mohou využívat jak jednotliví klienti, tak firmy. Se zákaznickou kartou lze získat řadu výhod, jako například zajímavé slevy na podání zásilek, viz v tabulce níže, předání vytištěného podacího archu bez vypisování podacích lístků a zdarma odeslání oznámení o doručení doporučené zásilky. Kartou lze sjednat přímo na pobočce nebo online na [www.zakaznickakarta.cz](http://www.zakaznickakarta.cz). Přes tuto kartu lze také získat oprávnění na převzetí doručovaných nebo uložených zásilek. Jedná se o elektronický průkaz příjemce k Zákaznické kartě, kde oprávněná osoba může přebírat zásilky místo adresáta, důchod druhého z manželů nebo poukazovanou peněžní poukázku. Vyjma zásilek a poukázek adresovaných přímo do vlastních rukou adresáta. [22]

Klienti, kteří využijí Zákaznickou kartu České pošty, s. p., mohou získat případné slevy za využití některých služeb, viz tab. 2.4.

Tab. 2.4 Slevy se Zákaznickou kartou

Druh	Sleva (ks)
Balík Do ruky	10 Kč
Balík Na poštu	10 Kč
Balík Do ruky a Balík Na poštu s předáním podacích dat elektronicky	20 Kč
Obyčejné psaní	Až 4 Kč
Doporučené psaní	Až 7 Kč
Cenné psaní	Až 6 Kč
Platba SIPO	6 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [23].

Z výše uvedené tabulky lze vidět, že se zákaznickou kartou není až tak zásadní sleva pro náhodné podavatele po jednom kuse. Zákaznická karta se více vyplatí pro firmy nebo instituce, které posílají pravidelně větší počet zásilek. Pro náhodného podavatele je karta takový bonus, že nemusí vypisovat podací lístek a dostane zdarma potvrzení do emailu o doručení. Pro občasné posílání nějakého dopisu či balíku není sleva nijak markantní a lákavá.

### 2.2.1 Listovní zásilky

Jednou z hlavních a vyhledávaných služeb bylo poskytování listovních zásilek, zejména zaslání dopisů, pohledů či důležitých úředních dokumentů. Nicméně s přibývajícím množstvím elektronických dokumentací je tato služba čím dál méně požadována a využívána. V minulosti to byl jediný možný způsob jak odeslat zásilku druhé straně, ale díky nové technologii je nyní poptávka nižší.

Česká pošta, s. p. zajišťuje zasílání psaní po České republice i do zahraničí.

#### Listovní zásilky po ČR

Jedná se o psaní, které lze doručovat druhé straně po celé České republice, s možností určit zda odeslání bude s dokladem či bez dokladu nebo za jaké za jaké časové rozmezí. Česká pošta nabízí svým klientům obyčejné psaní, doporučené psaní nebo psaní expresní tzv. EMS.

- Obyčejné psaní – jde o službu poslání dopisů, pohledů či dokumentů, které již nemají vysokou hodnotu. Hlavní nevýhodou této služby je, že klient nedostane žádné potvrzení, že zásilku odespal a dále ji nemůže reklamovat v případě nedoručení nebo využít další doplňkové služby. Od toho se odvíjí cena za poslání, kterou klienti využívají, když nejde o nic důležitého. Obyčejné psaní se dá poslat na pobočce, nebo má klient výhodu v tom, že psaní si sám ofrankuje již zakoupenou známkou a vhodí ji do příslušných poštovních schránek. Nyní má Česká pošta, s. p. dvě rychlosti doručení, jedná se o obyčejné psaní prioritní a obyčejné psaní ekonomické. Prioritní zásilky se doručují přednostněji před ekonomickými, kde je základní sazba od 26 Kč s předpokládaným doručením na druhý den. Dále se cena odvíjí od váhy zásilky, kde lze poslat maximálně do 1kg s cenou 40 Kč. Obyčejné psaní ekonomické nejsou garantovány časovým rozmezím s cenou 19 Kč, opět do maximální hmotnosti 1kg s cenou 33 Kč.
- Doporučení psaní – s touthle službou má klient vždy potvrzení o odeslání zásilky, což je důležité pro případné spory s druhou stranou a pro reklamaci. I zde je dvourychlostní režim doručování, kde prioritní doručování se značí D+1. Základní cena začíná na 54Kč až do 76Kč, kde je cena stanovena podle zjištěné váhy. Ekonomické zásilky jsou levnější, ale pomalejší. Jejich základní cena je 47Kč až 69Kč, kde je možné zaslat zásilku maximálně do 2kg. Klient má možnost sledovat svoji zásilku, podle podacího čísla na webových stránkách pošty, kde se přesně uvádí, jak je se zásilkou naloženo. Další možnost stvrzení dodání lze nastavením doplňkové služby s názvem Dodejka, kterou si klient může zvolit v papírové podobě nebo emailem či zprávou na telefon.
- Psaní EMS – pro klienty, kteří potřebí garantované doručení následný den po podání, je zřízena expresní služba, s anglickým názvem Express mail service (EMS). Doručení Česká pošta garantuje následující den do 14 hodin, ve vybraných městech dokonce do 12 hodin. Cena služby je 159Kč a u této zásilky možnost doručení i v sobotu. Jedná se o službu kvalitní, rychlou a spolehlivou.

#### Listovní zásilky do zahraničí

Při zasílání psaní či dokumentů do zahraničí je rozdílná cena pro zásilky do Evropy a do celého světa. Dále se rozlišuje, zda je zásilka poslána letecky nebo pozemní cestou

či po moři. Základní sazba do Evropy pro zásilky do 50g je 39Kč obyčejným způsobem, v případě potvrzení o podání je zvýšení na 106Kč a dále podle hmotnosti zásilky. Základní sazba do celého světa činí 45Kč obyčejně a doporučeně od 112Kč. U všech zásilek mimo Evropskou unii je klient povinen vyplnit celní prohlášení, kde musí být uvedeno pravdivě veškerý obsah zásilky.[22]

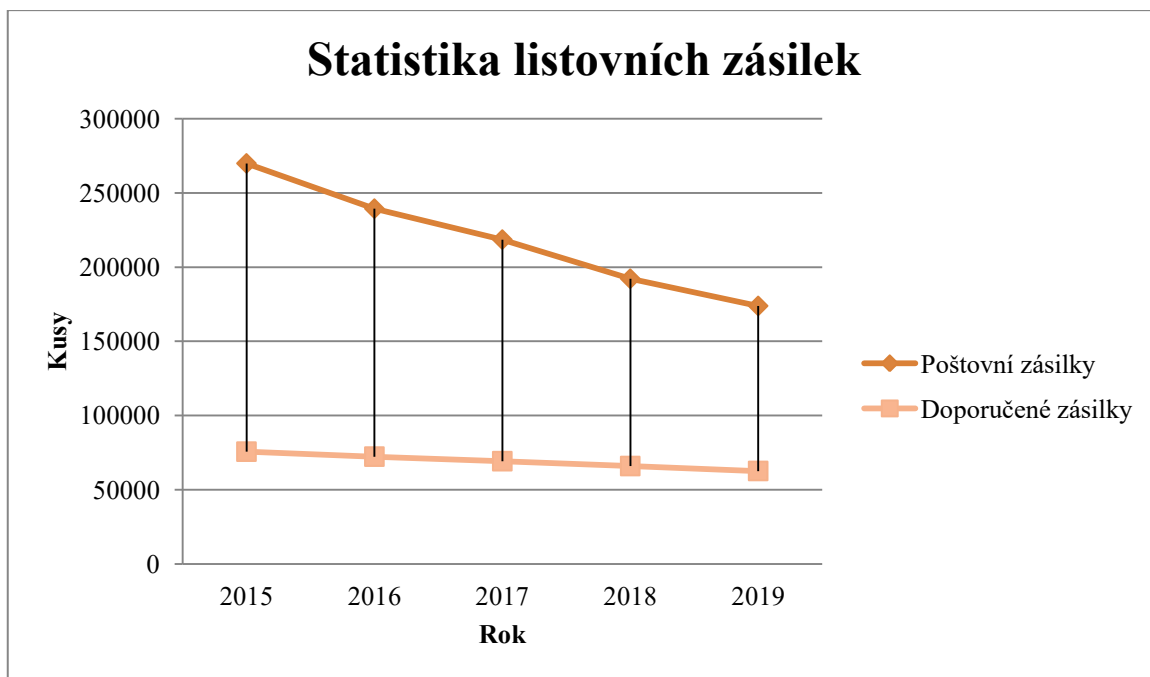
V tabulce 2.5, jsou uvedeny hodnoty poštovních služeb v letech 2015 – 2019.

Tab. 2.5 Statistika poštovních zásilek v letech 2015 – 2019 (v tisících ks)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Počet poštovních zásilek	269 901	239 415	218 560	192 180	173 842
Počet doporučených zásilek	75 617	72 275	69 196	65 923	62 597
Počet poštovních slepeckých zásilek	49	47	42	45	38
Počet doporučených slepeckých zásilek	14	13	12	12	12
Počet cenných zásilek	2 854	2 362	2 207	2 142	1 912

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, každým rokem klesá celkový počet poptávky po listovním psaní. Oproti roku 2015 s celkovým počtem 269.901 je za 4 roky o 96.059 méně zásilek, viz graf 2.5. Takže opět jak u poštovních poukázek, jak již bylo uvedeno výše, tak i listovní zásilky mají pokles o zhruba 36%. Celkový dopad může být ovlivněn nynější elektronizací, kde mnoho dokumentů či spisů se posílá email, do úložny či přes datovou schránku. Pro klienty je to ovšem pohodlnější, nemusí čekat ve frontě na poště, a také je tento přenos informací daleko rychlejší.



Graf 2.5 Znárodnění listovních zásilek v letech 2015 – 2019 (v tisících ks)

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Z výše uvedeného grafu lze vidět, že doporučené zásilky nemají za poslední 4 roky velký pokles. Od roku 2015 je menší poptávka zhruba o necelých 17%, což není tak výrazné, jak u celkového počtu poštovních zásilek s poklesem o 36%. Na udržení stavu u doporučených zásilek by mohla být nápomocná již zmiňovaná zákaznická karta, kde při větším množství nemusí firmy vyplňovat ke každému dopisu podací lístky a dostanou vytištěný hromadný arch. A navíc zdarma obdrží informaci o doručení ke každé zásilce.

### 2.2.2 Balíkové zásilky

Mezi hlavní doménu České pošty, s. p. patří stále přijímání a posílání balíků, kde se ovšem v současnosti potýká s velkou skupinou konkurentů. U některých internetových obchodů lze konkurenčně vyhrát při výběru dopravce, kde daný obchod má nasmlouvané dodání pouze Českou poštou, s. p. Jinak ovšem mají klienti vždy na výběr, jakého dopravce zvolí či si balík nechají doručit přímo na výdejním místě uložit.

Česká pošta, s. p. stejně jako u listovních zásilek tak i u balíků umožňuje klientům zaslání po celé České republice i do zahraničí.

## Balíkové zásilky po ČR

Při zasílání balíků je několik rozhodujících faktorů, jimiž jsou udaná hodnota zboží, velikost zásilky a rychlost dodání. Dříve se cena za posílání určovala podle váhy, ale od 1. března 2019 je hlavním kritériem pro stanovení ceny velikost. Nyní se balíky rozdělují do velikostních kategorií S, M, L a XL. Co se týče rychlosti dodání, jsou na prvním místě balíky EMS, po nich následuje Balík Do ruky – DR, Balík Na poštu – NP a pro balíky bez garantování doby doručení jsou Cenné balíky – BX, Doporučené balíčky – BA či obyčejný balík.

- Balíky EMS – jedná se o expresní doručení, kde označení, jak již bylo zmíněno, znamená Express Mail Service. Je to nejrychlejší způsob přepravy, ale také je tato služba nejdražší. Důležitým faktorem u těchto zásilek je bezpodmínečné doručení následující den do 14 hodin, v některých oblastech dokonce do 12 hodin. Balíky lze takhle poslat maximálně do velikosti L, kde nejdelší strana musí být maximálně do 100 cm a maximální hmotnost do 10 kg. Cenové rozmezí je od velikosti S 159 Kč, velikost M 189 Kč a velikost L 269 Kč.
- Balík Do ruky – je jednou z velice žádaných služeb, která se nyní velmi často využívá. Balík lze doručit na jakoukoliv adresu či si ho nechat přeposlat jinam a v případě neúspěšného doručení se uloží na příslušné ukládací poštu pro následné vyzvednutí. Lze zde využít i doplňkové služby, kde hodně využívanou je například Dobírka či potvrzení o doručení. U klientů se Zákaznickou kartou je automaticky zdarma oznámení o doručení pro adresáta i pro odesílatele a nižší cena za posílání. Základní cena u velikosti S činí 129 Kč, velikost M je 159 Kč, velikost L je 209 Kč a u maximální velikosti XL je cena 359 Kč.
- Balík Na poštu – je určený pro klienty, kteří nepožadují doručení na adresu a preferují uložení přímo na jejich poště s možností vyzvednutí. Pro zaslání je vždy nutný telefonní kontakt či e-mail na adresáta, kde je posláno oznámení o uložení. Možnost vyzvednutí na vybrané poště je obvykle následující pracovní den po odeslání. I zde je možnost doplňkových služeb a nižší ceny se Zákaznickou kartou. Za Balík Na poštu klienti zaplatí základní sazbu velikosti S od 109 Kč, velikost M 139 Kč, velikost L 189 Kč a velikost XL od 339Kč.



- Balíkovna – je novou možností pro vyzvedávání zásilek. Tahle služba se využívá pro odeslání zásilky objednané z e-shopu a klient si ji vyzvedne na zvoleném výdejním místě. Balíkovna je přímo na vybraných pobočkách České pošty, s. p., kde je neustále otevřená přepážka. Klient získá od dopravce kód pro vyzvednutí, který zadá do vyvolávajícího systému a tím je obsluhován přednostněji. Jedná se o zrychlenou službu pro vyzvednutí zásilky bez čekání ve frontě se všemi zákazníky, kde by měl být klient odbaven do 3 minut. Další výhodou balíkovny je, že zásilku lze předat jakékoliv osobě, která bude mít daný kód pro vyzvednutí. Balíky jsou neustále monitorovány od podání po dodání, tím je klientovi umožněno sledovat svoji zásilku a mít potřebné informace. Sledování těchto balíků je možno na internetových stránkách [www.balikovna.cz](http://www.balikovna.cz). Jedná se o rychlou službu a za mnohem nižší cenu, než u ostatních druhů balíků. Základní cena Balíku Do balíkovny do 5 kg činí 54 Kč a s hmotností do 20 kg je sazba 109 Kč.
- Cenný balík – má značení BX a již se téměř nepoužívá. V porovnání s Balíkem Do ruky je pomalejší a cena je poměrně stejná, ne-li vyšší.
- Doporučený balíček – se využívá u zásilek, kdy odesílatel nespěchá na dodání. Jedná se o levnou službu, u níž není garantovaná doba dodání. Využívá se též ojediněle, spíše pro menší zásilky s nízkou udanou cenou, respektive velikost S s pojištěním do výše 1080 Kč. Zde je základní sazba velikosti S 99 Kč, velikost M 119 Kč a maximální velikost L za 129 Kč.

#### Balíkové zásilky do zahraničí

U balíkových zásilek do zahraničí není tolik možností jak po ČR, kde je několik typů jak lze balík odeslat. Balíky do zahraničí se pouze rozdělují podle udané ceny zásilky nebo popřípadě podle požadované rychlosti doručení. Lze je rozdělit na Standardní balík do zahraničí, Cenný balík do zahraničí a EMS do zahraničí. U všech balíků do zemí mimo celního a daňového území Evropské unie je nutné vyplnit celní prohlášení s pravdivým a úplným popisem obsahu. Dále každá země má svá pravidla a povolení, které jsou uvedeny v zahraničních podmínkách a zda je možné danou službu do země využít. [22]

### 2.2.3 Vyhodnocení ukazatelů kvality služeb

Jak již bylo zmíněno výše, jednou z velmi žádaných a často využívaných balíkových služeb je Balík Do ruky. Jedná se o vhodný způsob doručení na libovolnou adresu a předání je z ruky do ruky bez čekání ve frontě na poště. Právě tuhle službu zaměstnanci České pošty, s. p. neustále sledují a vyhodnocují a následující zhodnocení je zaměřené na tento Balík Do ruky (DR). Následující analýza je poskytnuta z interní statistiky daného podniku.

Pro kvalitní vyhodnocování je důležité nezkoumat nejen celkový výsledek pošty, který je samozřejmě také klíčový, ale je potřeba se zaměřit i na jednotlivé oblasti zvlášť. Pracovníci České pošty, s. p. vyhodnocují ukazatelé kvality pro Severní Čechy, Prahu, Jižní Čechy, Východní Čechy, Západní Čechy, Jižní Moravu a Severní Moravu, viz tab. 2.6.

Tab. 2.6 Úspěšnost doručení DR v letech 2016 – 2021

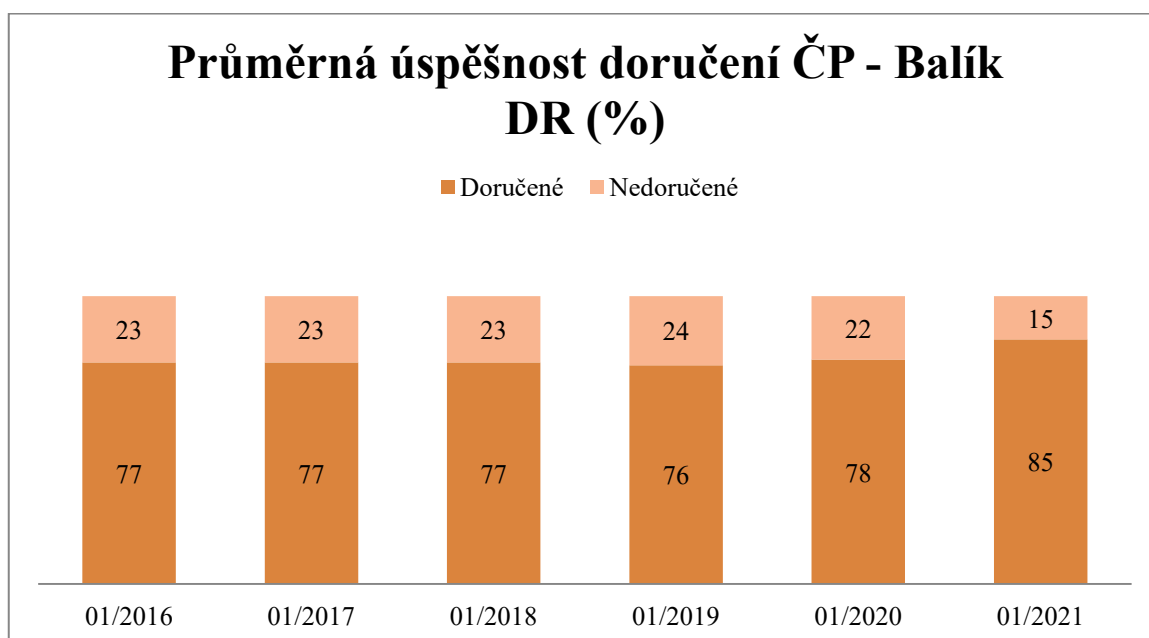
Oblast	Úspěšnost doručení DR v letech 2016 – 2021 (%)					
	01/2016	01/2017	01/2018	01/2019	01/2020	01/2021
Severní Čechy	77,36	77,71	76,65	77,23	79,34	83,58
Praha	75,92	70,58	74,60	70,93	75,25	82,20
Jižní Čechy	76,74	76,95	76,60	76,77	79,63	85,51
Východní Čechy	79,00	79,54	79,68	79,25	81,81	86,73
Západní Čechy	78,19	77,52	77,46	75,85	80,16	84,83
Jižní Morava	76,94	77,29	77,23	77,64	81,60	87,12
Severní Morava	78,67	78,25	78,44	78,15	80,87	84,20

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Na první pohled z výše uvedené tabulky je patrné zlepšení úspěšnosti doručování. Všechny oblasti mají velice podobné výsledky, takže nelze přímo uvést, která oblast vyniká a která naopak postrádá kvalitu doručování. V letech 2016 – 2021 má nejlepší výsledek v kvalitě doručování oblast Východní Čechy s průměrem 81%, kde se podařilo velkou většinu balíků doručit na první pokus. Další oblasti jako Severní Čechy, Jižní Čechy a Západní Čechy jsou na stejné kvalitě v doručování, kde za posledních 5 let mají úspěšnost v průměru 79%. Co se týče Jižní a Severní Moravy je tato oblast na velmi podobné kvalitě v doručování s průměrem 78%. Nejmenší úspěšnost má

Praha, kde je největší problém s doručováním, ale i přesto má velmi blízký výsledek v porovnání s ostatními oblastmi. Doručování v Praze bylo od roku 2016 úspěšné v průměru na 75%.

Co se týče celkového shrnutí v České republice za měsíc leden, je z níže uvedeného grafu, viz graf 2.6, jasně patrné, že od roku 2016 – 2020 byla úspěšnost doručení naprosto stejná a jen malá část z průměrného hodnocení měla neúspěšné doručení okolo 23%. Navzdory tomu v lednu 2021 se pracovníkům České pošty, s. p. podařilo doručit Balík Do ruky na první pokus z 85% a jen malá část obyvatel v průměru 15% musela jít vyzvednout balík na poštu. Nicméně tento kladný dopad může být spojený s nynější pandemií Covid – 19, kde převážná většina obyvatel pracuje z domova a tudíž je pracovník pošty s největší pravděpodobností zastihne na uvedené adrese.



Graf 2.6 Průměrná úspěšnost doručení ČP za měsíc leden

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Pro detailnější vyhodnocení vytíženosti České pošty, s. p. při doručování Balíků Do ruky za minulý rok 2020 jsou celkové hodnoty uvedeny v následující tabulce, viz tab. 2.7. Tabulka obsahuje celkový počet Balíků Do ruky k dodání přes Českou poštu, s. p. za celý minulý rok 2020. Dále je v tabulce rozčlenění celkového počtu balíků k doručení s počtem doručení na pochůzce na první pokus. A na závěr je zobrazena celková procentuální úspěšnost při doručování.

Tab. 2.7

Detailní zobrazení vytíženosti Balíku Do ruky v roce 2020

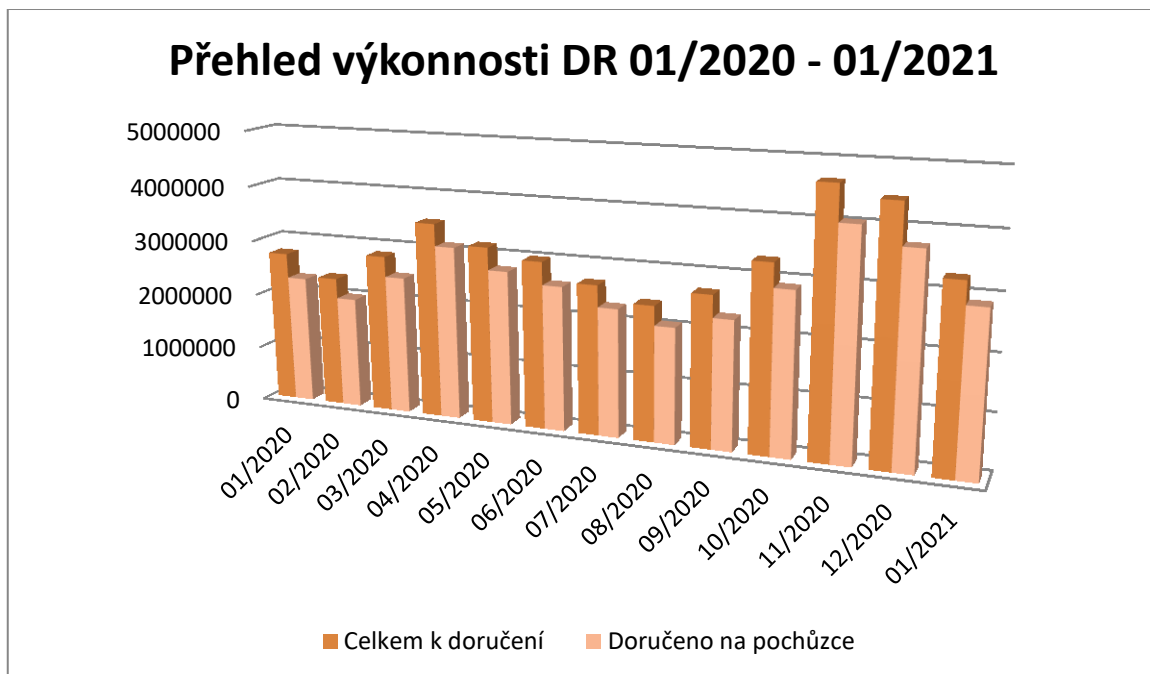
Období	Celkem k dodání (ks)	Celkem k doručení (ks)	Doručeno na pochůzce (ks)	Celková úspěšnost doručení (%)
01/2020	2 879 994	2 735 303	2 296 856	83,97
02/2020	2 481 891	2 351 820	1 996 869	84,91
03/2020	2 998 534	2 841 061	2 477 785	87,21
04/2020	3 665 331	3 508 431	3 112 801	88,72
05/2020	3 297 966	3 166 881	2 766 144	87,35
06/2020	3 140 633	2 994 771	2 587 726	86,41
07/2020	2 817 337	2 672 166	2 288 433	85,64
08/2020	2 533 229	2 406 053	2 062 531	85,72
09/2020	2 825 900	2 685 956	2 294 051	85,41
10/2020	3 469 066	3 313 869	2 889 633	87,20
11/2020	4 885 261	4 662 434	4 031 818	86,47
12/2020	4 675 604	4 447 649	3 725 061	83,75
01/2021	3 391 717	3 276 758	2 879 345	87,87

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Z výše uvedených hodnot v tabulce lze stanovit, že největší vytížení měla Česká pošta, s. p. v listopadu 2020 s celkovým počtem 4.885.261 ks. Z toho museli pracovníci doručit 4.662.434 ks Balíků Do ruky, kde se jim nepodařilo doručit necelých 13,5% balíků. Největší poptávka pro doručování balíků je před Vánocemi, kdy občané objednávají zboží daleko více než v průběhu celého roku. Jak je znázorněno v tabulce výše, zato nejmenší poptávka byla v měsíci únor s celkovým počtem na doručení 2.351.820 ks. Tohle období lze považovat za klidnější, jelikož zákazníci nemají již takovou potřebu objednat nové zboží. Co se týče nejlepší celkové úspěšnosti doručení v roce 2020, tak byla právě v měsíci dubnu, kde se podařilo doručit na první pokus 88,72% z požadovaného celkového počtu 3.508.431 ks.

Pro znázornění je dále uvedený graf s celkovou výkonností Balíku Do ruky v období 01/2020 – 01/2021, viz graf 2.7. I zde je na první pohled vidět, že největší vytíženost

byla v měsíci listopad a prosinec. Jinak v průběhu roku 2020 byla téměř stejná vytiženost České pošty, s. p. při doručování Balíku Do ruky a úspěšností doručení na první pokus je v rozmezí od 83,75% - 88,72%. Takže se dá na závěr vyhodnotit, že úspěšnost v roce 2020 byla více než nadprůměrná.



Graf 2.7 Výkonnost Balíku Do ruky v období 01/2020 – 01/2021

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Při zkoumání jednotlivých oblastí se dále ještě rozlišuje komu je balík doručován. Česká pošta, s. p. zajišťuje doručování fyzickým osobám a také právnickým osobám. Pro následující vyhodnocení je uvedena tabulka níže pro období 01/2020, viz tab. 2.8, kde je zaměření na fyzické a právnické osoby přímo pro danou oblast s celkovým počtem k doručení a úspěšným doručením na první pokus. Pro srovnání je také znázorněna tabulka pro období 01/2021, viz tab. 2.9.

Tab. 2.8 Vytíženost doručení Balíku Do ruky u fyzických a právnických osob za 01/2020

Oblast	Fyzická osoba		Právnická osoba	
	Celkový počet k doručení (ks)	Doručeno na pochůzce (ks)	Celkový počet k doručení (ks)	Doručeno na pochůzce (ks)
Severní Čechy	297 896	238 027	87 616	84 837
Praha	259 239	182 675	219 334	206 174
Jižní Čechy	169 161	137 964	72 550	65 519
Východní Čechy	278 774	226 002	114 715	108 232
Západní Čechy	200 485	162 149	55 222	51 939
Jižní Morava	377 306	307 625	175 910	165 058
Severní Morava	293 132	235 025	133 847	125 530

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

V tabulce za období 01/2020 u Balíků do ruky je rozčleněno doručování v jednotlivých oblastech pro fyzické osoby a pro právnické osoby. Co se týče fyzických osob, tak nejlepší úspěšnost v doručování měly Jižní Čechy a Jižní Morava, kde bylo na první pokus doručeno 82% balíků. Hned po nich dosáhly podobného výsledku Východní a Západní Čechy s průměrem úspěšného doručení 81%. Dále následují Severní Čechy a Severní Morava kde byla 80% úspěšnost. Nejslabší výsledek má Praha, kde je větší problém s doručováním a jejich celkový průměr je 70% úspěšného doručení. U právnických osob excelentní výsledek dosáhly Severní Čechy, kde bylo doručeno 97% balíků. To znamená, že pouhé 3% balíků se nepodařilo doručit na první pokus. Dále úspěšnost na 94% získaly Východní a Západní Čechy, Jižní a Severní Morava a také Praha. Zde nejnižší úspěch v doručení mají Jižní Čechy s výsledkem 90%, ale i tak je to velmi slušný výsledek.

Tab. 2.9 Vytíženost doručení Balíku Do ruky u fyzických a právnických osob za 01/2021

Oblast	Fyzická osoba		Právnická osoba	
	Celkový počet k doručení (ks)	Doručeno na pochůzce (ks)	Celkový počet k doručení (ks)	Doručeno na pochůzce (ks)
Severní Čechy	386 879	328 958	84 482	81 259
Praha	363 153	288 958	201 262	189 291
Jižní Čechy	223 743	195 831	72 482	67 731
Východní Čechy	339 354	297 877	121 293	114 478
Západní Čechy	264 651	228 974	43 490	41 606
Jižní Morava	497 865	439 431	165 019	157 300
Severní Morava	372 071	316 911	128 410	119 177

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Ve výše uvedené tabulce jsou zobrazeny hodnoty Balíku Do ruky na období 01/2021 pro všechny oblasti. Ve srovnání s obdobím 01/2020 jsou výsledky patrně lepší. U fyzických osob nejlepší výsledek mají Jižní a Východní Čechy a Jižní Morava s výsledkem úspěšnosti doručení 88%. Hned po nich následují Západní Čechy s velmi podobným výsledkem a to 87%. Severní Čechy a Severní Morava měly úspěšné doručení na 85% a opět nejmíň Praha na 80%. Doručování pro právnické osoby je i zde úspěšnější než u fyzických osob. Oblast Severní a Západní Čechy měly úspěšnost na 96%, dále na 95% úspěšnosti dosáhla Jižní Morava. Podobný výsledek s 94% patří Východním Čechům a Praze. A nakonec 93% úspěšnosti dosáhly Jižní Čechy a Severní Morava.

### 2.3 Analýza konkurence

Tato kapitola se zabývá analýzou konkurence, která je klíčovým faktorem pro dosažení úspěšnosti, kde probíhá rivalita mezi firmami na trhu. Je to tzv. hospodářská soutěž, kde všechny dané subjekty hledají nějakou další výhodu před ostatními, aby dosáhli lepšího zisku. Konkurence v poštovních službách je výrazná a při doručování balíků je na trhu čím dál větší rivalita. Česká pošta soutěží na trhu s přepravní společností DPD, PPL CZ

s.r.o. či DHL a mnoho dalšími. Také velkým konkurentem těchto přepravních společností je tzv. Zásilkovna, která umožňuje přímo uložení na daném místě a klient si ji sám vyzvedne. Konkurenční boj je stále silnější, každý subjekt nabízí nové zlepšení poskytovaných služeb a významným faktorem je také cena za přepravu.

### **2.3.1 Společnost DPD**

Přepravní společnost DPD (dále jen DPD) se specializuje na balíkové zásilky a patří mezi hlavní dopravce v České republice. Doručování balíků před DPD je možné i do zahraničí, jelikož je součástí mezinárodní skupiny DPD group. Společnost DPD vznikla v roce 1977 a působí téměř po celém světě, tedy v Evropě, Asii, Jižní Africe a Jižní Americe. Původ má francouzská společnost La poste a v roce 2001 si ji DPD odkoupila. Nyní v České republice DPD zaměstnává více než 500 kurýrů a je možnost vyzvednutí na 14 depech. Od roku 2020 pod tuhle společnost spadá i dopravní společnost Geis.

DPD umožňuje doručení přímo na zvolenou adresu nebo uložení na výdejní místo. Přepravuje pouze lehčí zásilky do 31,5kg a doba doručení je dána podle vzdálenosti a typu zásilky, ale předpoklad je do 24 – 72 hodin. DPD umožňuje také garantované doručení do 24 hodin nebo doručení o víkendu. Společnost usiluje o maximální spokojenost zákazníků a snaží se jim co nejvíce vycházet vstříc. Pracovníci využívají moderní technologie a snaží se dále společnost inovovat a vylepšovat své služby. Pro klienty je poskytnutý zákaznický servis a pro stálé klienty nabízí další výhody v doručování, sledování zásilek či výhodnějším cenám.

Pro sledování zásilek je klientům umožněný náhled přímo na webových stránkách společnosti. Další výhodou pro klienty je vlastní aplikace, díky které, má klient detailnější přehled o zásilce. Dále si může měnit termín doručení či změnu na uložení zásilky. [24]

### **2.3.2 Společnost PPL CZ, s. r. o.**

Přepravní společnost PPL CZ s.r.o. (dále jen PPL) vznikla v roce 2004 z původního názvu Professional Parcel Logistic složeného ze 7 vzájemně kooperujících nezávislých subjektů z roku 1995. Jedná se o významnou přepravní společnost na českém trhu, ale je také členem divize DHL Parcel Euroce skupiny Deutsche Post DHL Group. Společnost původně přepravovala pouze zásilky pro právnické osoby po České



republice i v Evropě a až později nabízela své služby i soukromým osobám. Díky tomu, lze u PPL přepravovat zásilky do hmotnosti 3000 kg.

Nyní ve společnosti pracuje více než 800 zaměstnanců, ve vozovém parku má společnost více než 1200 vozidel dodávkového typu. Dále má okolo 300 vozidel pro paletové zásilky a zhruba 200 kamionů pro noční převozy zásilek mezi centrálním překladištěm a jednotlivými depy, kterých je celkem 24. Pro vyzvednutí uložené zásilky je v česku více než 1500 výdejních míst.

V roce 2016 PPL dosáhla druhé místo za nejvyužívanější přepravní společnost pro internetové obchody a také druhé místo za oblíbenost od zákazníků. Centrální překladiště je v Říčanech u Prahy, kde je velmi moderní třídící systém, který je původně čárovým kódem, a tím je umožněno automatické třídění v překladišti. PPL patří mezi hlavní přepravce v České republice. [25]

### **2.3.3 Společnost DHL**

Jedná se o německou přepravní společnost DHL (dále jen DHL) a je považována za vhodnou alternativu k České poště. Původ služby DHL Express pochází ze Spojených států a Havaje, kde zkratka společnosti souvisí se třemi zakladateli, jimiž jsou Dalsey, Hillblom a Lynn. Později jejich akcie začalo skupovat Německo a nakonec jejich většinu skupila společnost Deutsche Post World Net a nyní ji celou vlastní. Dále od roku 2006 spadá pod DHL i společnost PPL.

Společnost poskytuje nákladní silniční i železniční přepravu, přepravu pro paletové zásilky a také balíkové a listovní služby. Jednou z výhod DHL je pro zákazníky, kteří potřebují přepravu ze zahraničí, kde je může přímo společnost zastoupit kvůli celnímu řízení nebo poskytnout potřebné rady pro celní úřad. Jak již bylo uvedeno u předchozích přepravců i DHL doručuje přímo na zvolenou adresu nebo poskytuje po České republice několik výdejních míst.

Pro sledování zásilek také umožňuje online sledování na webových stránkách, nebo pro lepší komfort nabízí přímo aplikaci do mobilu DHL Express Mobile. Pro obchodníky a podnikatele na přepravu obchodních zásilek dále společnost nabízí službu eCommerce, která je součástí mezinárodní i domácí komerční přepravy. [26]

### **2.3.4 Zásilkovna.cz**

Společnost Zásilkovna.cz (dále jen Zásilkovna) se specializuje na logistiku, zejména na přepravu balíkových zásilek. Jedná se o přepravu s rychlým dodáním, tedy většinou do druhého dne a bez pokusu o doručení s přímým uložením na vybraném místě. Zákazníci tak nemusejí čekat celý den na přepravce a zásilku si vyzvednou kdykoliv sami. Výhodou je také, že klient získá kód pro vyzvednutí a zásilka může být předána jakékoliv osobě s daným kódem. Dalším významným faktorem je cena za přepravu, kde je mnohem nižší než u výše uvedených přepravců, protože nemá případné náklady na doručování na adresu.

Zásilkovna vznikla v roce 2010, kde je její zakladatelkou podnikatelka Simona Kijonková. Společnost je logisticky zaměřena na internetové obchody po celé České republice, ale i na Ukrajině, v Rusku a ve Švýcarsku. Podnikatelka se svojí společností spolupracuje s více než 28000 eshopy a v Česku je zhruba 2800 výdejních míst.

Klienti mají také neustálý přehled pohybu své zásilky díky vlastní aplikaci Mezi námi. Společnost odesílá referenční číslo zásilky, která poté lze sledovat, umožňuje prodloužení úložní doby či změnu výdejního místa. Zásilkovna je nyní velkým konkurentem pro ostatní dopravce a bojuje o první místo s Českou poštou, s. p.. [27]

### **2.3.5 Vyhodnocení ukazatelů úrovně služeb**

Pro hodnocení ukazatelů úrovně služeb jsem se zaměřila na první faktor, kterým je rychlost doručení a druhý důležitý faktor, jakož je úroveň jednání se zákazníkem. Pro úspěšný podnik je důležité, aby spokojenost zákazníka byla na prvním místě, a tím zajistila jejich návratnost. Proto je následující analýza poskytnuta na základě recenzí zákazníků, kteří již danou službu využili a mají s ní vlastní zkušenosti.

Údaje z provedené analýzy jsou poskytnuty z webového portálu [www.recenzer.cz](http://www.recenzer.cz), kde nezávisle zákazníci hodnotí svoji spokojenost. Recenzer.cz je recenzní magazín, založený z vlastních zkušeností a seskupení recenzí a testů i z odborných portálů ze zahraničí. Tento magazín spolupracuje s portálem Heureka.cz, a tím je umožněno poskytnout zdarma vytvoření recenzí a prezentovat je pro ostatní zákazníky. Následující data jsou zpracována z 20. 03. 2021. Jedná se o hodnocení uživatelů, kde je nejhorší hodnocení značené číslem 0 a nejlepší hodnocení číslem 5.

V tabulkách níže jsou vyhodnoceny hodnotící škály pro rychlost doručení, viz tab. 2.10 a pro jednání se zákazníkem, viz tab. 2.11.

Tab. 2.10 Hodnocení rychlosti doručení

	Hodnotící škála 0 - 5						
	0	0,5	1	2	3	4	5
<b>ČP</b> (počet hodnotících)	9	61	8	11	10	6	22
<b>DPD</b> (počet hodnotících)	50	221	30	27	27	26	54
<b>PPL</b> (počet hodnotících)	2	21	7	9	4	6	14
<b>DHL</b> (počet hodnotících)	0	2	0	1	0	1	2
<b>Zásilkovna</b> (počet hodnotících)	33	103	22	16	17	17	25

Zdroj: vlastní zpracování dle [28].

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší počet recenzí má DPD, kde celkem 435 zákazníků ohodnotilo tuhle společnost. Dále následuje s větším počtem Zásilkovna, kterou ohodnotilo 233 zákazníků a ČP s počtem 127. Naopak nejslabší četnost má DHL, kde je hodnocení pouze od 6 zákazníků, a tím ji nelze příliš vyhodnocovat. Na první pohled lze vidět, že ze všech recenzí je nejvíce označována hodnotící škála 0,5, což pro dané dopravce není zrovna kladný výsledek. Co se týče ČP, tak z celkového počtu 127 bylo naprosto spokojeno celkem 22 zákazníků a zhruba 61 zákazníků označilo pouhé hodnocení 0,5.

Tab. 2.11 Hodnocení jednání se zákazníkem

	Hodnoticí škála 0 - 5						
	0	0,5	1	2	3	4	5
<b>ČP</b> (počet hodnotících)	19	52	12	13	8	5	18
<b>DPD</b> (počet hodnotících)	87	246	34	7	12	7	42
<b>PPL</b> (počet hodnotících)	13	25	4	2	2	4	13
<b>DHL</b> (počet hodnotících)	1	1	1	0	0	0	3
<b>Zásilkovna</b> (počet hodnotících)	44	110	29	14	8	10	18

Zdroj: vlastní zpracování dle [28].

Co se týče hodnocení jednání se zákazníkem, jsou výsledky velice podobné s hodnocením rychlosti doručení. I zde převážná většina ohodnotila jednání se zákazníkem na pouhých 0,5 z 5. U hodnocení ČP lze dále poukázat, že z celkového počtu hodnocení necelých 19 zákazníků je absolutně nespokojeno a 18 zákazníků naopak velice spokojeno s jednáním ČP.

## 2.4 Zhodnocení analýzy

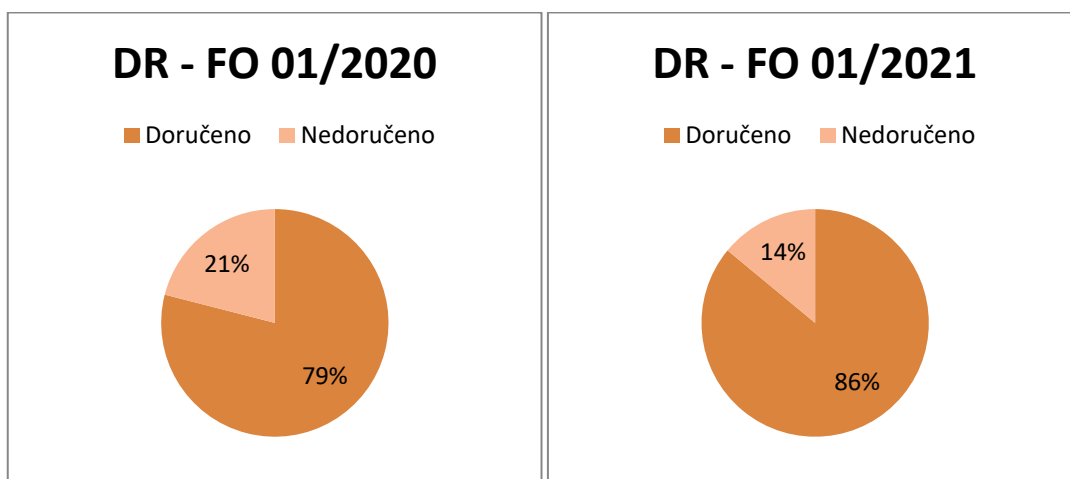
Z provedených analýz se zaměřením na hodnocení kvality služeb a dále úrovně služeb je uvedeno v následující části jejich celkové shrnutí a znázorněny průměrné hodnoty.

### 2.4.1 Zhodnocení ukazatelů kvality služeb

Při zjišťování kvality služeb je zaměřením na Balík Do ruky a jejich doručení na první pokus. Na grafu níže, viz graf 2.8, je znázornění srovnání průměrné úspěšnosti České pošty, s. p. s doručováním na první pokus u fyzických osob. Výsledky nejsou tak excelentní jak u doručování pro právnické osoby, kde je samozřejmě nutné podotknout, že ve většině firem je dopoledne i odpoledne otevřená recepce a doručovatel může bez problémů zásilku předat. Na rozdíl od fyzické osoby, která v době doručování je velmi často mimo doručovací adresu. I tak v lednu 2020 byla úspěšnost doručení na 79 %, což je nadpoloviční většina zásilek. V lednu 2021 je dokonce vyšší úspěšnost

s 86%, kde je zapotřebí opět podotknout, že to může být i ovlivněno nynější pandemií Covid – 19, kde je větší počet obyvatel neustále doma.

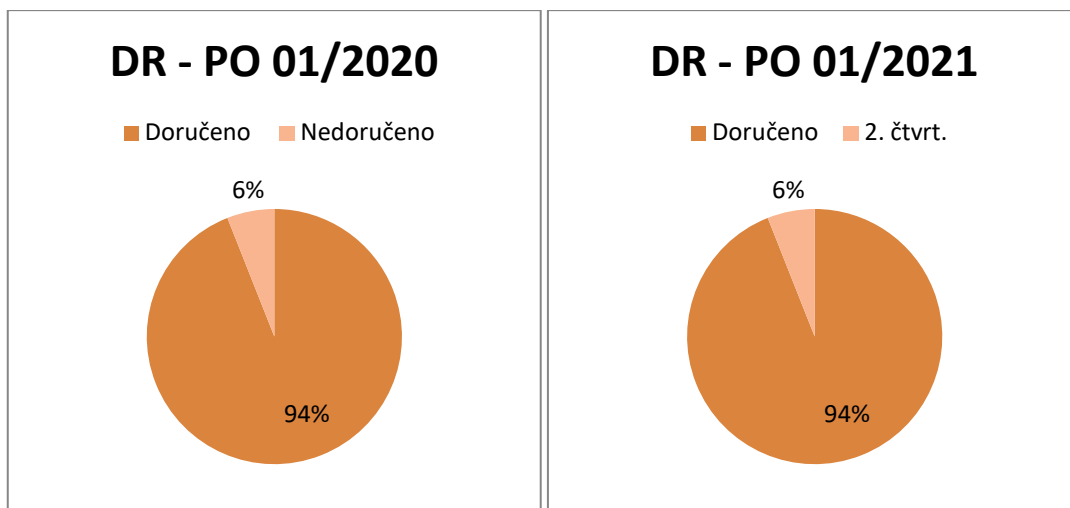
Mezi slabou stránku v doručování může být špatná informovanost zákazníků, zejména o termínu a hlavně času doručení. Pro klienty, kteří čekají na balík je nepřipustné, aby na doručovatele čekali celý den. Další znevýhodnění mají zákazníci, kteří neobdrží kód pro vyzvednutí, aby mohla zásilku vyzvednout i jiná osoba než je uvedena na zásilce.



Graf 2.8 Porovnání úspěšnosti doručování Balíku Do ruky u fyzických osob 01/2020-2021

Zdroj: vlastní zpracování.

Z dalšího znázorněného grafu, viz graf 2.9, je na první pohled jasně vidět, že úspěšnost doručení na první pokus u právnických osob jsou zcela totožné za poslední rok. V období 01/2020 i v období 01/2021 Česká pošta, s. p. měla úspěšnost doručení na 94%, z čehož vyplývá, že jen velmi malou část se nepodařilo doručit. Tyhle výsledky lze označit za velmi úspěšné oproti doručování pro fyzické osoby.



Graf 2.9 Porovnání úspěšnosti doručení Balíku Do ruky právnických osob 01/2020-2021

Zdroj: vlastní zpracování.

#### 2.4.2 Zhodnocení ukazatelů úrovně služeb

Na zjišťování úrovně poskytovaných služeb jsou využity recenze zákazníků, kteří danou službu vyzkoušeli a mají s ní vlastní zkušenost a nyní jsou znázorněny jejich průměrné hodnoty.

Průměrné hodnocení úrovně služeb již zmiňovaných dopravců na rychlost doručení jsou znázorněny v následující tabulce, viz tab. 2.12.

Tab. 2.12 Průměrné hodnocení rychlosti doručení

	Rychlost doručení	
	Celkový počet hodnocení	Průměr hodnocení (max. 5)
ČP	127	3,5
DPD	435	3,0
PPL	63	3,5
DHL	6	3,3
Zásilkovna	233	3,1

Zdroj: vlastní zpracování.

Z hodnocení úrovně rychlosti doručování je patrné, že nejvyššího hodnocení v porovnání s ostatními dosáhla Česká pošta, s. p. a společnost PPL CZ s. r. o. největšího hodnocení. Z toho vyplývá, že zákazníci, kteří danou službu vyzkoušeli, byli z větší části spokojeni. Nicméně relevantnost výsledku ze statistického hlediska klesá u těchto nejlépe hodnocených dopravců, jelikož službu PPL ohodnotilo pouhých 63 zákazníků a službu ČP 127 zákazníků. Naproti tomu společnost DPD ohodnotilo 435 zákazníků a to s nadprůměrným výsledkem.

Rychlost doručení u České pošty, s. p. patří také mezi slabší stránky, kde podnik nemá zrovna dobrou reklamu. Skandály při špatném doručování a dlouhém časovém rozmezí na roztřídovacích postách má negativní medializaci, která může ovlivnit myšlení lidí a přinést nedůvěryhodnost ze strany běžných občanů.

Průměrné hodnocení úrovně služeb daných dopravců na jednání se zákazníkem jsou znázorněny v následující tabulce, viz tab. 2.13.

Tab. 2.13 Průměrné hodnocení jednání se zákazníkem

	Jednání se zákazníkem	
	Celkový počet hodnocení	Průměr hodnocení (max. 5)
ČP	127	3,1
DPD	435	2,1
PPL	63	2,5
DHL	6	2,3
Zásilkovna	233	2,3

Zdroj: vlastní zpracování.

Z hodnocení úrovně jednání se zákazníkem je viditelné, že Česká pošta s. p. dosáhla opět nejvyššího možného hodnocení. Ostatní dopravci mají o něco méně s velmi podobnými výsledky. Ovšem i zde je důležité podotknout, že relevantnost výsledku není úplně oprávněná, jelikož společnost DPD má daleko větší počet hodnocení od zákazníků oproti České poště, s. p. Z toho vyplývá, že Českou poštu s. p. využívá a hodnotí podstatně méně lidí. Nízká zpětná vazba spokojenosti zákazníků patří mezi další slabou stránku podniku.

### 2.4.3 SWOT analýza služeb České pošty, s. p.

Pro vyhodnocování možnosti zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka u České pošty s. p. je použitý nástroj marketinkového řízení a je znázorněna SWOT analýza služeb. Cílem je vyhodnotit slabé stránky a najít nové příležitosti na zlepšení, aby podnik dokázal i v budoucnu čelit rozsáhlé konkurenci.

V tabulce níže je SWOT analýza služeb pro Českou poštu, s. p., viz tab. 2.14.

Tab. 2.14 SWOT analýza služeb České pošty, s. p.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dlouholeté postavení na trhu pro doručování zásilek</li><li>- Rozsáhlá síť poboček</li><li>- Otevřené pobočky i o víkendu</li><li>- Logistické zapojení</li><li>- Možnost podání i dodání zásilek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zdlouhavé čekání na doručovatele</li><li>- Zastaralé technologie, pomalá inovace</li><li>- Nízká informovanost při doručování</li><li>- Slabé využití Zákaznických karet</li><li>- Neumožněno zákazníkům okamžité doručení</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Využití nové technologie se sledováním pohybu doručovatele, dále doručování pomocí dronů</li><li>- Vzájemná elektronická komunikace se zákazníkem</li><li>- Rozšířené využití Zákaznických karet</li><li>- Doručování určitých zásilek hned v den podání</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pomalá inovace podniku</li><li>- Rozsáhlá konkurence na trhu s novými technologiemi</li><li>- Vyšší počet recenzí na webových stránkách u konkurence</li><li>- Negativní medializace pro veřejnost a pokles nových zákazníků</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování.



### **3 Návrh opatření pro zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka**

V této části diplomové práce se zaměřuji na vlastní návrhy opatření pro zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka České pošty, s. p., které vycházejí ze situační analýzy daného podniku, z analýzy působnosti konkurence na trhu a z vlastních poznatků, díky pracovní zkušenosti již 10 let. Nyní se snažím navrhnout opatření, která by mohla podniku zlepšit reputaci a dát zákazníkům něco navíc, aby hlavně byly spokojeni s poskytovanými službami.

Návrhy jsou rozděleny do jednotlivých tematických celků se zaměřením na již řešenou problematiku, tedy na kvalitu a úroveň služeb. Navrhuji zaměření zejména na zlepšení kvality při doručování, zvýšená komunikace se zákazníkem při převzetí zásilky do přepravy, zlepšené možnosti pro vyzvednutí nedoručených zásilek, možnost okamžitého doručení v den podání a doručování pomocí dronu.

#### **3.1 Doručení na první pokus s Online doručovatelem**

Z provedeného výzkumu vyplývá, že úspěšnost doručení na první pokus je zcela nadprůměrná, ovšem i přesto se najdou zákazníci, kteří jsou nespokojeni s kvalitou doručování. Z pozice pracovníka pošty i z dostupných recenzí zákazníci uvádí, že čekají celý den doma na doručovatele a nakonec mají výzvu k vyzvednutí ve schránce a musí si pro zásilku na poštu. Ovšem čas je v dnešní době velmi drahý a ne každý si může dovolit být celý den doma. Česká pošta, s. p. má pro zákazníky k dispozici Mobilní aplikaci Pošta Online, kde bych navrhovala možnost i sledování pohybu doručovatele. Tím by pro zákazníky odpadlo zdlouhavé čekání a vyhlížení na doručovatele. Takle služba by se jmenovala Online doručovatel a byla by skvělým pomocníkem při doručování balíčků. Samozřejmě pro možnost online sledování doručovatele musí daný zákazník znát heslo přidělené od České pošty, s. p. Před doručením bude zákazníkovi odeslán přístupový údaj SMS zprávou, kterým se přihlásí do aplikace online sledování. V aplikaci bude nutné uvést číslo balíku a přidělený kód, aby nemohl doručovatele sledovat úplně kdokoliv. Následně bude zobrazené telefonní číslo na doručovatele, který má balík u sebe. Zákazník zde může sledovat pohyb doručovatele na příslušné mapě, zjistit kolik má ještě zastávek než dojde na požadované místo a zobrazí se odhadovaný čas doručení v rozmezí 15 – 30 min. Na uvedený telefonní kontakt

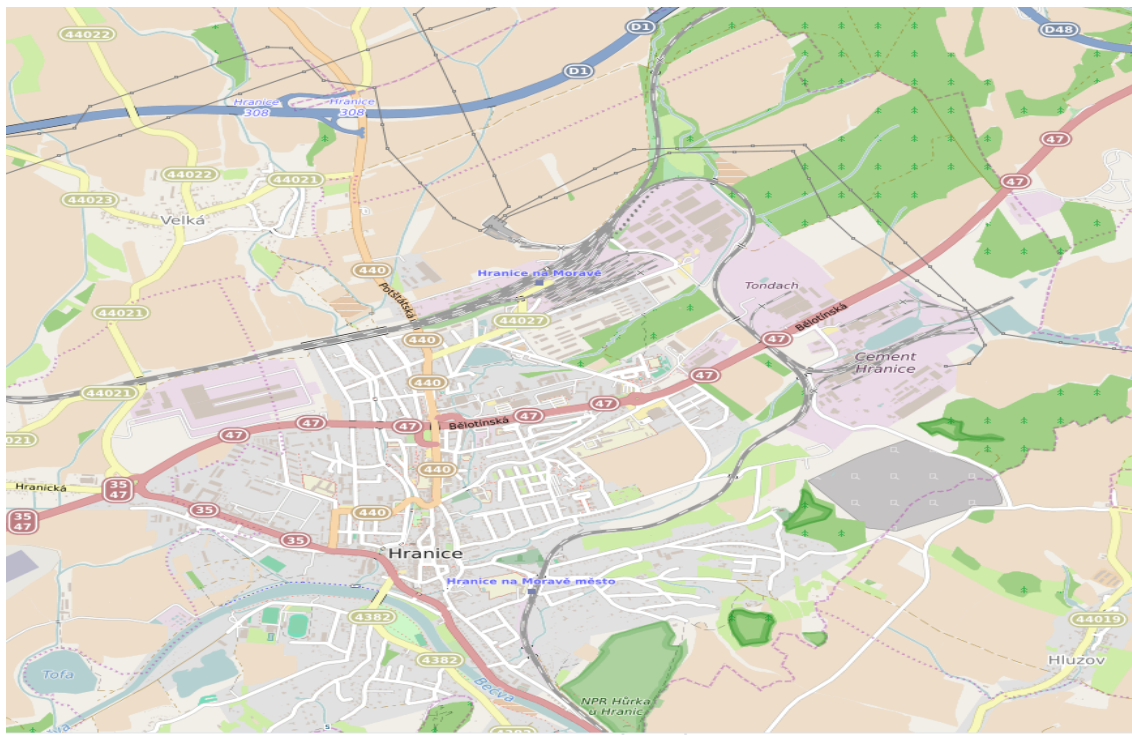
doručovatele může klient předat potřebnou informaci pro doručení, například: „Nefunguje mi zvonek, prozvoňte mě na mobil.“ nebo „Mám zlomenou nohu, tak prosím počkejte chvíli u dveří“. Díky této aplikaci se může klient lépe přizpůsobit doručení a zdlouhavě nečekat nebo neustále volat doručovateli, kde je a kdy přijede. Takhle možnost usnadní jak práci doručovatele, tak ušetří čas i zákazníkovi.

Mobilní aplikace se dá stáhnout na pod názvem Pošta Online na Google Play nebo v App Store a dále by byla nová sekce Online doručovatel. Kde by přihlášení vypadalo následovně:

- Číslo balíčku: \*\*\*\*\*
- Přidělený osobní kód: \*\*\*\*\*
- „Přihlásit se“

Mapa pro sledování pohybu doručovatele by mohla vypadat následovně:

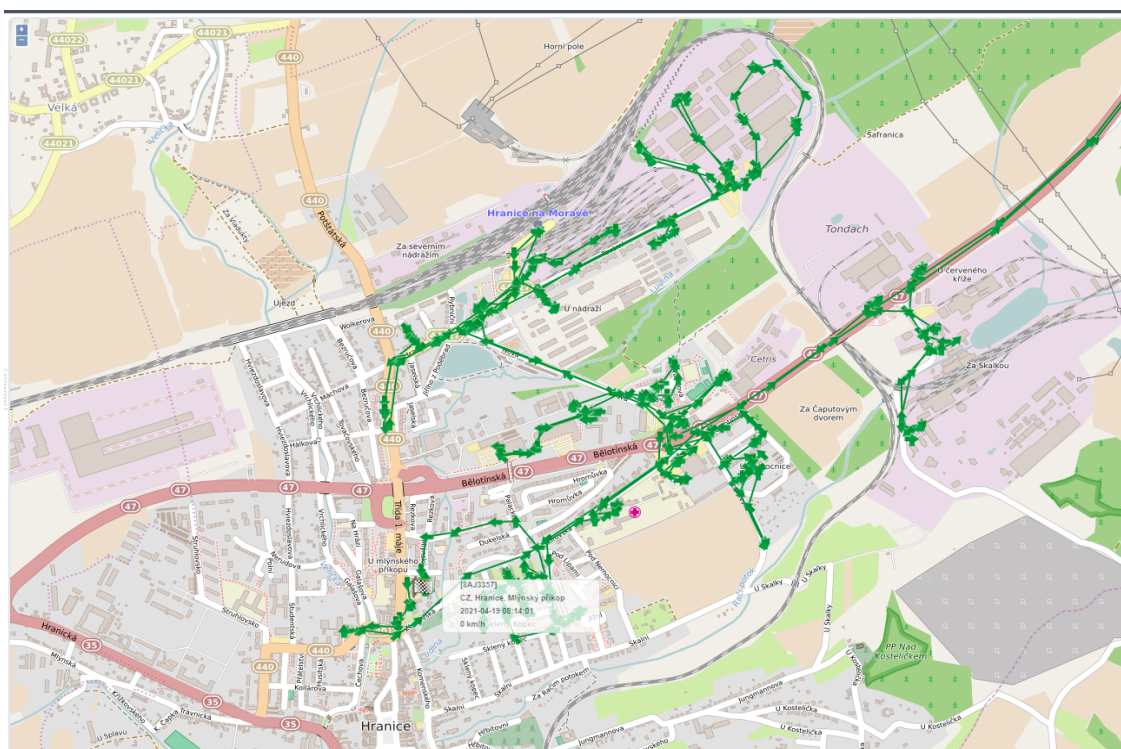
První mapa znázorňuje pouze daný doručovací okrsek, viz Obr. 3.1.



Obr. 3.1 Náhled na doručovací okrsek Hranice

Zdroj: vlastní zpracování dle [21].

Druhá mapa na Obr. 3.1 znázorňuje daný doručovaný okrsek s pohybem doručovatele.



Obr. 3.2 Náhled na doručovací okrsek Hranice s pohybem doručovatele

Zdroj: vlastní pracování dle [21].

### 3.2 Zvýšená komunikace při převzetí zásilek formou dotazníku

Jak již bylo uvedeno výše, vzájemná komunikace je velice důležitá pro obě strany, tedy doručovatele a zákazníka. Pro další usnadnění doručování a lepší spokojenost zákazníka bych navrhovala zvýšenou komunikaci již při převzetí do přepravy. Elektronická komunikace je v dnešní době nepostradatelná a výhodou je, že zde nevznikají případné náklady pro podnik i pro zákazníka. Jedná se rychlou dálkovou komunikaci, která je umožněna zcela zdarma. Zákazníci, kteří při zadávání způsobu doručování uvedou svoji emailovou adresu, dostanou od České pošty, s. p. obratem krátký dotazník ohledně výběru požadované doby doručování. Jedná se o zlepšenou možnost pro zákazníka, který si může zvolit dobu doručení podle své aktuální potřeby a zlepšenou úspěšnost podniku při doručování. Forma emailu by mohla vypadat následovně:

„Dobrý den paní \*\*\*\*\*,

Převzali jsme Váš balík s číslem \*\*\*\*\* do přepravy a následně ho budeme doručovat. Zvolte si prosím Vaše požadavky a označte vhodnou variantu.

- Doručení:  Pondělí  Úterý  Středa  Čtvrtek  Pátek
- Doručení:  Dopoledne  Odpoledne  Večer
- Přesnější doručení:
  - 08:00 – 10:00
  - 10:00 – 12:00
  - 12:00 – 14:00
  - 14:00 – 16:00
  - 16:00 – 18:00
  - 18:00 – 20:00

Pozn. V případě, že zvolený časový termín bude již plně obsazený, zobrazí se Vám oznámení o nutnosti vybrání jiné možnosti.

Děkujeme Vám za vyplněný dotazník a budeme se těšit na doručení. Přejeme pěkný den.

S pozdravem Česká pošta, s. p. „,

Ihned po odeslání dotazníku daný systém převede požadované informace na příslušné DEPO, kde bude probíhat následné třídění a vychystávání na doručení. Tímto způsobem si může také daný podnik lépe rozvrhnout pochůzku doručování a rozdělit pracovníky na požadovaný čas. Doručení zásilky v požadovaný termín ocení spokojený zákazník, tak i podnik, který bude mít budoucí zisky z návratnosti zákazníků.

### **3.3 Vyzvednutí zásilky s online nastaveným náhradním příjemcem**

I přes veškerou snahu o úspěšné doručení nastane, že balík je nutné uložit na poštu. Zásilku na poště si může vyzvednout pouze adresát, zmocněnec nebo třetí osoba, pouze v případě obdrženého kódu pro vyzvednutí. Zákazníci, kteří vlastní Zákaznickou kartu, si můžou zřídit Elektronický průkaz příjemce pro náhradního příjemce. Na tento průkaz si zákazník natrvalo stanoví danou osobu, kterou chce zmocnit pro vyzvedávání zásilek.

Zmocnění je ale v omezené planosti a také s poplatkem. Nyní je důležité zmínit, že od dubna 2021 do prosince 2021, se daný Elektronický průkaz vydává zdarma, ale od ledna 2022 opět s poplatkem. Nevýhodou zmíněného průkazu je, že je trvale uvedena pouze jedna přebírající osoba, což je docela omezující. Další nevýhodou pro vyzvednutí na obdržení kód je, že ho zákazník nedostane automaticky ke všem zásilkám. Proto bych pro lepší komfort zákazníka navrhovala elektronické nastavení náhradního příjemce, bez časového omezení, možnosti změny příjemce a poskytnutí služby zadarmo. Podmínkou by byla nutnost si zřídit Zákaznickou kartu, která bude potřeba pro online změnu. Zákazník, který obdrží oznámení o doručování zásilky, si přes Poštu Online může pomocí Zákaznické karty nastavit libovolného náhradního příjemce pro danou zásilku. Adresát v online aplikaci zadá číslo Zákaznické karty, jako přihlašovací údaj a číslo zásilky, u kterého chce nastavit náhradního příjemce. Tahle změna bude pouze jednorázová pro danou zásilku a zákazník si může v případě další zásilky nastavit stejnou osobu nebo jakoukoliv jinou. Náhradní příjemce se na poště musí prokázat Občanským průkazem a sdělit číslo zásilky a číslo Zákaznické karty adresáta, na kterém bude daná osoba uvedena. Takhle si adresát zásilky může kdykoliv měnit náhradní příjemce podle vlastní aktuální potřeby.

### **3.4 Možnost okamžitého doručení v okrese**

Pro zrychlené doručování Česká pošta, s. p. nabízí svým zákazníkům garanci doručení na druhý den službou EMS. Můžu potvrdit z pozice pracovníka pošty, že tahle služba je požadována celkem často i za předpokladu vyššího poštovního. Jsou zákazníci, kteří velmi spěchají na doručení a mnozí z nich by si přáli doručení ještě ten den. Expresní službu s doručením téhož dne Česká pošta, s. p. poskytuje pouze ve vybraných krajských městech, jimiž jsou např. Praha, Olomouc, Ostrava a Brno. Samozřejmě nelze zrealizovat podání zásilky např. z Prahy do Zlína v ten den, ale navrhovala bych dále možnost doručení ve stejném okrese, což by mohlo být reálné. Všechna města v daném okrese bych napojila na nejbližší Depo pošty. Při odeslání by byla podmínka uvedení telefonního kontaktu na adresáta zásilky a notifikace doručení by se uskutečnila prostřednictvím SMS zpráv. Časového určení na podání zásilky na poště by byl do 12:00 hodin dopoledne a poté by je doručovatelé doručovali ve večerních hodinách

v rozmezí mezi 17:00 – 20:00 hodin. Např. doručovací okrsek pro okres Přerov by mohl vypadat následovně:

DEPO Přerov – svoz z pošt:

- Hranice,
- Hustopeče nad Bečvou,
- Potštát,
- Kojetín,
- Lipník nad Bečvou,
- Přerov 1, Přerov 2, Přerov 4, Přerov 5,
- Brodek u Přerova,
- Tovačov.

Podané Expresní zásilky z daných pošt sveze pracovník na své určené DEPO, kde budou dále zpracovány a roztríděny pro následné doručování. Nyní je základní cena za služby EMS od 159 Kč s DPH, tudíž zmiňovaná Expresní služba v okrese by byla dražší, kde by mohla být základní sazba od 250 Kč s DPH.

### **3.5 Doručování zásilek pomocí dronů**

Pohledem do budoucnosti může být kvalitní a rychlé doručení zásilky pomocí dronů. Doručovatelé mnohdy ztrácejí čas v dopravní zácpě a zákazník musí čekat na zásilku delší dobu. Například při expresním doručování ve městě, by právě dron umožnil doručení za pár hodin. Díky dronu by mohli být zásilky doručované ze vzduchu přímo ke dveřím zákazníka a doručovatel by získal čas pro rozvoz dalších zásilek. Nejmodernější drony současnosti jsou vybaveny GPS navigací, kamerami s nejrůznějším rozlišením či automatickým návratem na základnu. Drony s kamerou jsou navíc vybaveny online přenosem videa a umožní živé sledování pohybu a okolí. Tím by bylo dohlíženo na bezpečné předání zásilky i na dálku. Pro případné spory či reklamace, by kamerový systém ukládal záznamy z doručování a až po určité době je automaticky vymazal. Dron se dá sledovat na mobilním telefonu či tabletu, nebo na obrazovce dálkového ovládání. Moderní technologie se neustále vyvíjí, a tak by bylo zapotřebí i realizace nových technologií na České poště, s. p., kde je zatím pomalá inovace technologií. Zákazníci vždy ocení, když se podnik rozvíjí dopředu a nabízí jim nové možnosti.

## **4 Zhodnocení navrhovaných opatření**

Na základě poskytnutých statistik daného podniku, zhodnocení zveřejněných recenzí různých dopravců a pomocí přímého sledování provozu, jsem zjistila nedostatky zaměřené na kvalitu a úroveň služeb, které jsem se snažila vylepšit a nastínit v předchozí kapitole v návrhu opatření. Za optimálních podmínek by tato řešení měla zlepšit úspěšnost doručení na první pokus, přizpůsobit doručování zvolené zákazníkem, umožnit neomezené nastavování náhradního příjemce, poskytnout okamžité doručení v den podání zásilky a nabídnout zákazníkům využití nové technologie. Veškerá opatření jsem navrhovala tak, aby byly pro daný podnik realizované s minimálními náklady a budoucími tržbami. V návrhu opatření jsem se snažila dát zákazníkům něco navíc, a to služby poskytované zdarma či za příplatek, jelikož mnoho zákazníků si rádi připlatí za lepší služby.

### **4.1 Doručování s Online doručovatelem**

Spokojenost zákazníků s kvalitou doručování by měl být hlavní faktor pro vzrůstající podnik s budoucími výnosy. Jelikož i zde z provedeného výzkumu se objevují zákazníci, kteří nemají dobré zkušenosti při doručování Českou poštou, s. p. Nejčastější poznatky od zákazníků jsou zdlouhavé čekání na doručovatele. Proto by bylo dobré, kdyby zákazník věděl, kdy zhruba proběhne doručování přímo u něj. Zmiňovaná Mobilní aplikace Pošta Online je již zákazníkům poskytovaná zdarma, a tudíž by nevznikly nové náklady na pořízování nové technologie pro sledování doručovatele. Jediné náklady by vznikaly za odesílání SMS zpráv pro přihlášení do aplikace. Takže lze soudit, že tento návrh opatření ocení hlavně zákazníci, ale i podnik bude mít lepší úspěšnost při doručování na první pokus.

### **4.2 Zvýšená komunikace formou dotazníku**

Jak již bylo zmíněno výše, úspěšnost doručování je ovlivněno mnoha faktory. Pro správné fungování úspěšného podniku je zapotřebí vzájemná komunikace se zákazníkem. Pro usnadnění doručování a lepší spokojenost zákazníků jsem navrhla opatření, které bude minimálně navyšovat náklady pro podnik. Elektronická

komunikace přes email je poskytována pro obě strany zdarma, tudíž zde nevzniknou nové náklady pro podnik. Jediné nové náklady by vznikly při prvotní tvorbě daného dotazníku, který by pracovník sestavil. Následné zasílání dotazníků by se zautomatizovalo a nemusela by být zapotřebí nová pracovní síla. Přínos tohoto opatření zlepší recenzi spokojených zákazníků, která dál ovlivňuje budoucí výnosy pro podnik. Také si podnik může lépe naplánovat jízdy při doručování a posílit přetížené dny či zredukovat méně využití dny.

### **4.3 Online nastavení náhradního příjemce**

Lepší komfort pro zákazníka velmi ovlivní spokojenost a návratnost zákazníka, a tím spojené budoucí tržby pro podnik. Díky flexibilnímu online nastavení náhradního příjemce nevzniknou žádné velké náklady pro podnik. Prvotní náklady budou u pracovníka, který naprogramuje na Poště Online možnost volitelného náhradního příjemce. Dále by byla funkce zautomatizována a nebyla by zapotřebí další pracovní síla. Zákaznické karty se dají pořídit přímo na pobočce nebo přes webovou stránku České pošty, s. p. a jsou zákazníkům poskytovány zcela zdarma. Čím víc klientů bude mít pořízenou Zákaznickou kartu, tím si podnik získá stálou klientelu.

### **4.4 Doručování v den podání**

Jak již bylo uvedeno výše, Expresní službu lze využít pouze v rámci vybraných krajských měst. Proto jsem navrhla opatření, které bude dostupnější většímu počtu obyvatel, a tím je možnost doručení po okrese. Pro zmíněný obvod Přerov by bylo zapotřebí přeorganizovat jízdní řád. Jelikož pracovníci mají i teď odpolední doručování s pracovní dobou do 20:00 hodin, které není téměř vůbec využito, dá se tento časový prostor využít na rozvoz Expresních zásilek. Dále na svoz podaných zásilek není zapotřebí další nový pracovník, jelikož zmíněné pošty obvodu Přerov svázejí doručovatelé po 12:00 hodině automaticky na DEPO Přerov. Tím pádem by i svoz Expresních zásilek byl zahrnutý v rámci pochůzky či jízdy. Jedinou novou jízdou by byl svoz z pošty Hranice 1, jelikož nyní nesváží zásilky na DEPO Přerov. Tudíž by zde vznikly jediné náklady pro podnik, a to naplánovat jízdu navíc z Hranic do Přerova. Jedná se zhruba o 1 hodinu navíc při doručování, tedy kolem 150Kč na hodinu jízdy pro



doručovatele. S tím související náklady na palivo a opotřebení auta. Takže z mého pohledu jde o návrh opatření s minimálními náklady pro podnik, větší tržby z Expresních zásilek a hlavně i větší možnosti doručování pro zákazníky.

#### **4.5 Doručování pomocí dronu**

Z vlastní zkušenosti vím, že sehnat novou kvalitní pracovní sílu je čím dál náročnější a cena lidské práce se neustále zvyšuje. Drony by plně nahradily pracovní sílu a navíc by se zamezilo případným výpadkům kvůli nemoci či dovolené a mohou doručovat nepřetržitě bez přestávky. Zásilky doručované drony předejdou dopravním zácpám a časovým shonům, kde se zajistí, aby zákazník dostal zásilku v nejkratší možné době. Velkou výhodou této technologie je ochrana životního prostředí, kde doručování pomocí dronu není znečištěno ovzduší emisemi či výfukovými plyny. Komunity na celém světě chtějí mít čistý vzduch a ocení nové možnosti jak chránit planetu tak i sami sebe. Samozřejmě tohle opatření bude pro podnik nákladnější, kde budou největší pořizovací náklady za kvalitní dron. Nicméně z pohledu do budoucnosti se prvotní vynaložené náklady postupem času vrátí a bude vznikat zisk z nové služby, kterou budou zákazníci využívat. Mnozí zákazníci jsou ochotní si za nové služby připlatit, ale požadují služby užitečné a prestižní. Dále i kvůli konkurenčnímu boji je důležité, aby Česká pošta, s. p. nebyla zastaralá a nabízela zákazníkům nové možnosti při doručování. Spokojení zákazníci budou vytvářet stálou klientu a mohou přivést další nové zákazníky.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout a vyhodnotit u vybrané společnosti možnosti přidané hodnoty pro zákazníka. Pro splnění daného cíle jsem se zaměřila na společnost Česká pošta, s. p., ve které pracuji již několik let a mám s ní osobní dlouholetou zkušenost. Vlastní návrhy opatření pro zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka jsem se snažila navrhnout na základě vyhodnocení situační analýzy daného podniku, z analýzy působnosti konkurence na trhu a z vlastních poznatků.

V teoretické části byla definována problematika se zaměřením na přidanou hodnotu pro zákazníka, zejména definice hodnoty pro zákazníka a podstata přidané hodnoty. Závěrem této části byly nastíněny hodnotové analýzy, které jsem dále využila pro zpracování praktické části práce.

V praktické části byla provedena analýza současných poskytovaných služeb České pošty, s. p., zaměřená na vyhodnocování ukazatelů kvality a úrovně služeb při doručování zásilek. Pro efektivní zhodnocení situace byla provedena i analýza konkurenčních dopravců z pohledu rychlosti doručování a spokojenosti s jednáním se zákazníkem. Na závěr této části jsem zhodnotila dané ukazatele a použila SWOT analýzu služeb České pošty, s. p.

Při zhodnocování kvality služeb bylo zjištěno, že u Balíku Do ruky v lednu 2020 byla 79% úspěšnost doručení a v lednu 2021 dokonce úspěšnost na 86%. Dané zlepšení, ale může být ovlivněno nynější pandemií Covid – 19, kdy je větší počet obyvatel neustále doma, proto je nutné i nadále zvyšovat kvalitu doručování. Při zhodnocování úrovně služeb u rychlosti doručení v porovnání s konkurencí získala nejvyšší hodnocení Česká pošta s. p. a společnost PPL CZ s. r. o. Nicméně relevantnost výsledku ze statistického hlediska klesá, jelikož služby ČP ohodnotilo 127 zákazníků, oproti společnosti DPD, kde 435 zákazníků označilo rychlost doručení jako nadprůměrnou. Co se týče zhodnocení úrovně služeb při jednání se zákazníkem, jsou výsledky zcela podobné.

Závěrem diplomové práce jsem na základě provedených analýz uvedla vlastní návrhy opatření pro zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka, které jsem následně zhodnotila, aby byly pro společnost přínosné a dále aby mohly být realizované s co nejmenšími náklady. Díky daným navrhovaným opatření získá zákazník něco navíc a hlavně bude dosažena jeho maximální spokojenost a to se pak projeví na tržbách dané společnosti.

## Seznam zdrojů

- [1] LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. Pardubice: UPCE, 2008. ISBN 978-80-7395-140-5.
- [2] LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [3] ZELENÝ, Milan. Hodnota a inovace. *Svět produktivity* [online]. Prostějov: CPI Web servis, © 2012 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: [https://www.svetproduktivity.cz/clanek/hodnota\\_a\\_inovace.htm](https://www.svetproduktivity.cz/clanek/hodnota_a_inovace.htm).
- [4] TOMAN, Miloš. Dejte svým zákazníkům něco navíc. *Marketingové noviny.cz* [online]. Praha: Marketingové noviny, © 2001 – 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/dejte-svym-zakaznikum-neco-navic/>.
- [5] CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1007-4.
- [6] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0569-9.
- [7] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- [8] GROS, Ivan a kol. *Velká kniha logistiky*. Praha: VŠCHT, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5. Dostupné také z: [http://vydavatelstvi.vscht.cz/katalog/publikace?uid=uid\\_isbn-978-80-7080-952-5](http://vydavatelstvi.vscht.cz/katalog/publikace?uid=uid_isbn-978-80-7080-952-5).
- [9] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [10] DOBŘICKÝ, Josef a Vladimír DOSTÁL. *Hodnotový management a marketing malých a středních firem. I., Základy hodnotového managementu*. Brno: Sting, 2006. ISBN 80-86342-52-2.

- [11] PAVLAS, Petr. *Řízení vztahů se zákazníky České spořitelny*. Praha, 2012. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce Ing. Miloslav Vaňák.
- [12] HONZÍKOVÁ, Klára. SWOT analýza. *GT News – novinky z oblasti daní a účetnictví | GT News* [online]. Praha: Grant Thornton Czech Republic, © 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.gtnews.cz/publikace/swot-analyza/>.
- [13] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [14] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [15] LUKOSZOVÁ, Xenie a Ondřej STOPKA. *Logistická centra na globálním trhu*. Jesenice: Ekopress, 2019. ISBN 978-80-87865-51-4.
- [16] HINDLS, Richard. *Statistika pro ekonomy*. 7. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-869-4616-9.
- [17] MINAŘÍK, Bohumil. *Statistika I*. Vyd. 2., nezměn. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2006, c2000. ISBN 978-80-7157-928-1.
- [18] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [19] Česká pošta. Výroční zpráva 2019: Česká pošta, s. p. Praha: Česká pošta, 2020. Dostupné také z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>.
- [20] Základní informace – Česká pošta. *Úvodní stránka – Česká pošta* [online]. Praha, © 2020 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace>
- [21] Česká pošta. Interní údaje České pošty, s. p. Praha: Česká pošta, 2020.
- [22] Služby – Česká pošta. *Úvodní stránka – Česká pošta* [online]. Praha, © 2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby>
- [23] Zákaznická karta – LIDÉ – Česká pošta. *Úvodní stránka – Česká pošta* [online]. Praha, © 2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/ostatni-sluzby/zk-lide>

- [24] DPD – Recenze a hodnocení zákazníků (AKTUALIZOVÁNO) – Recenzer.cz. *Recenzer.cz- Nezávislé RECENZE a TESTY 2021* [online]. Converso Group s.r.o, 2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.recenzer.cz/dopravce/dpd/>
- [25] PPL – partner DHL Parcel – Recenze (AKTUALIZOVÁNO) – Recenzer.cz. *Recenzer.cz - Nezávislé RECENZE a TESTY 2021* [online]. Converso Group s.r.o, 2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.recenzer.cz/dopravce/ppl/>
- [26] DHL – Mezinárodní dopravce – Recenze (AKTUALIZOVÁNO) – Recenzer.cz. *Recenzer.cz - Nezávislé RECENZE a TESTY 2021* [online]. Converso Group s.r.o, 2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.recenzer.cz/dopravce/dhl/>
- [27] Zásilkovna (Recenze a hodnocení dopravce) – Recenzer.cz. *Recenzer.cz – Nezávislé RECENZE a TESTY 2021* [online]. Converso Group s.r.o, 2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.recenzer.cz/dopravce/zasilkovna/>
- [28] Dopravci – Recenze dopravců (AKTUALIZOVÁNO) – Recenzer.cz. *Recenzer.cz - Nezávislé RECENZE a TESTY 2021* [online]. Converso Group s.r.o, 2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.recenzer.cz/dopravce/>
- [29] ŠVADLENKA, Libor a Daniel SALAVA. *Teoretické principy regulace plně liberalizovaného poštovního trhu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-774-2.

## Seznam grafických objektů

### Seznam grafů

Graf 2.1	Zisk České pošty, s. p. ....	38
Graf 2.2	Vývoj provozních výnosů České pošty, s. p. ....	39
Graf 2.3	Vývoj provozních nákladů České pošty, s. p. ....	40
Graf 2.4	Počet přepravovaných poukázek v letech 2015 – 2019.....	41
Graf 2.5	Znázornění listovních zásilek v letech 2015 – 2019 (v tisících ks).....	47
Graf 2.6	Průměrná úspěšnost doručení ČP za měsíc leden.....	51
Graf 2.7	Výkonnost Balíku Do ruky v období 01/2020 – 01/2021 .....	53
Graf 2.8	Porovnání úspěšnosti doručování Balíku Do ruky u fyzických osob 01/2020-2021 61	
Graf 2.9	Porovnání úspěšnosti doručení Balíku Do ruky právnických osob 01/2020-2021 62	

### Seznam obrázků

Obr. 1.1	Přidaná hodnota .....	14
Obr. 1.2	Fáze hodnotového managementu .....	19
Obr. 3.1	Náhled na doručovací okrsek Hranice.....	66
Obr. 3.2	Náhled na doručovací okrsek Hranice s pohybem doručovatele.....	67

### Seznam tabulek

Tab. 2.1	Základní informace České pošty, s. p. ....	34
Tab. 2.2	Dostupnost České pošty v letech 2015 – 2019 .....	35
Tab. 2.3	Statistika poštovních poukázek v letech 2015 – 2019 (v tisících ks).....	41
Tab. 2.4	Slevy se Zákaznickou kartou.....	44
Tab. 2.5	Statistika poštovních zásilek v letech 2015 – 2019 (v tisících ks) .....	46
Tab. 2.6	Úspěšnost doručení DR v letech 2016 – 2021.....	50
Tab. 2.7	Detailní zobrazení vytiženosti Balíku Do ruky v roce 2020 .....	52
Tab. 2.8	Vytiženost doručení Balíku Do ruky u fyzických a právnických osob za 01/2020 54	

Tab. 2.9 Vytíženost doručení Balíku Do ruky u fyzických a právnických osob  
za 01/2021 55

Tab. 2.10	Hodnocení rychlosti doručení.....	59
Tab. 2.11	Hodnocení jednání se zákazníkem.....	60
Tab. 2.12	Průměrné hodnocení rychlosti doručení .....	62
Tab. 2.13	Průměrné hodnocení jednání se zákazníkem .....	63
Tab. 2.14	SWOT analýza služeb České pošty, s. p.....	64

## Seznam zkratek

apod.	a podobně
CRM	Customer relationship management
CZ	Czech republic
č.	číslo
ČP	Česká pošta, s. p.
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka, a. s.
DPH	daň z přidané hodnoty
DR	Balík Do ruky
EMS	Express mail service
g	gram
GPS	Global positioning system
IT	informační technologie
Kč	Korun českých
kg	kilogram
ks	kusy
mil.	milion
obr.	obrázek
PH	přidaná hodnota
pozn.	poznámka
s.	strana
Sb.	sbírka
tab.	tabulka
tzv.	tak zvaná



<b>Autorka DP</b>	<b>Bc. Eva Vokáčová</b>
<b>Název DP</b>	<b>Možnosti zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka</b>
<b>Studijní obor</b>	<b>LRDP</b>
<b>Rok obhajoby DP</b>	<b>2021</b>
<b>Počet stran</b>	<b>66</b>
<b>Počet příloh</b>	<b>0</b>
<b>Vedoucí DP</b>	<b>doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.</b>
<b>Anotace</b>	Diplomová práce se zabývá analýzou současných poskytovaných služeb ve vybrané společnosti s cílem zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka. Zaměřuje se zejména na kurýrní činnosti provozované Českou poštou, s. p. V práci je provedeno vyhodnocení poskytovaných služeb, dále navržení nových opatření pro zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka a následné zhodnocení navrhovaných opatření pro danou společnost.
<b>Klíčová slova</b>	zákazník, Česká pošta, s. p., služby, kurýrní činnosti, přidaná hodnota, konkurence, analýza
<b>Místo uložení</b>	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
<b>Signatura</b>	