JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA STRUKTURÁLNÍ POLITIKY EU A ROZVOJE VENKOVA

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

ANALÝZA ELEKTRONICKÝCH SLUŽEB ČESKÉ POŠTY SE ZAMĚŘENÍM NA HYBRIDNÍ SLUŽBY

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autorka diplomové práce: Bc. Hana Mikešová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: **2009/2010**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Hana MIKEŠOVÁ**
Osobní číslo:	**E09632**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Obchodní podnikání**
Název tématu:	**Analýza elektronických služeb České pošty se zaměřením na hybridní služby**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Diplomová práce je zaměřena na analýzu a doporučení pro rozvoj elektronických služeb České pošty. Cílem práce bude analýza využití nástrojů hybridní pošty a jejich zlepšení vzhledem k potřebám zákazníků.

Metodický postup:
1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. Primární data budou získána na základě dotazníkového šetření mezi klienty sledovaných služeb.
3. V syntetické části navrhnout možná řešení vedoucí ke zkvalitnění produkce služeb.
4. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.
5. Nedílnou součástí bude návrh opatření pro zajištění konkurenceschopnosti těchto služeb vzhledem k moderním trendům CRM a CVM.

Rámcová osnova:
1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Storbacka, K. - Lehtinen, J. R.: *Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management)*; **- 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.**

Veber, J. a kol.: *Management: základy, prosperita, globalizace...* **1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.**

Kotler, P.: *Marketing Management.* **12. vyd. Praha : Grada, 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.**

Parmová, D.: *Řízení služeb. Přednášky.* **ZF JU. Č. Budějovice 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9.**

Keller, K. L.: *Strategické řízení značky: positioning a hodnota značky, plánování a implementace marketingových programů, měření a interpretace výkonnosti značky, budování a udržení hodnoty značky.* **1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.**

Vaštíková, M.: *Marketing služeb: efektivně a moderně.* **1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN: 978-80-247-2721-9.**

Moderní řízení (časopis)

Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **18. února 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 25. 4. 2011

……

Bc. Hana Mikešová

Děkuji Ing. Lubomíru Fedákovi, řediteli odboru obchodu Postservisů České pošty, s.p., za vstřícnost, ochotu, odborné rady a poskytnuté informace pro zpracování diplomové práce.

Děkuji Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové, prorektorce pro zahraniční vztahy, za cenné rady a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Obsah

1. Úvod **8**

2. Literární přehled **10**

2.1. Marketing 10

2.1.1. Klasický marketing 10

2.1.1.1. Produkt (Product) 10

2.1.1.2. Cena (Price) 11

2.1.1.3. Distribuce (Place) 12

2.1.1.4. Marketingová komunikace (Promotion) 12

2.1.2. Moderní marketing 13

2.2. Řízení vztahu se zákazníky 13

2.2.1. Customer Relationship Management 14

2.2.1.1. Cíle CRM 15

2.2.1.2. Prvky CRM 15

2.2.1.3. Přínosy CRM 18

2.2.1.4. Fáze CRM a řízení znalostí 21

2.2.1.5. Proces Implementace CRM 22

2.3. Analýza vnitřního prostředí podniku 22

2.3.1. Model BCG (Boston Consulting Group) 22

2.3.2. Matice GE (General Electric) 24

2.4. Analýza vnějšího prostředí podniku 25

2.4.1. STEP analýza 25

2.4.2. Porterův model 25

2.4.3. SWOT analýza 27

2.5. Segmentace trhu 28

2.5.1. Důvody segmentace trhu 29

2.5.2. Segmentace poštovního trhu 30

3. CÍLE A METODIKA 31

3.1. Cíle práce 31

3.2. Metodický postup 31

4. ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY 33

4.1. Profil České pošty, s.p. 33

4.1.1. Legislativa 36

4.1.1.1. Právní normy České republiky 36

4.1.1.2. Jednotný evropský poštovní sektor 37

5. PROVEDENÍ ANALÝZY 39

5.1. Analýza nástrojů služby Hybridní pošta 39

5.1.1. Zpracování zakázek 40

5.1.1.1. Programování tiskového skriptu 42

5.1.1.2. Tisk 43

5.1.1.3. Kompletace zásilek 46

5.1.1.4. Expedice 47

5.1.1.5. Skartace materiálu 48

5.1.1.6. Elektronický archiv 48

5.1.1.7. E-dopis 49

5.1.1.8. Vyhodnocování 50

5.1.1.9. Dílčí závěr 50

5.2. Analýza vztahu se zákazníky 53

5.2.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření 55

5.2.1.1. Pojetí vztahu se zákazníkem 55

5.2.1.2. Znalost klientely 59

5.2.1.3. Spokojenost zákazníků 61

5.2.1.4. Ziskovost zákazníků 64

5.2.1.5. Shromažďování informací o zákaznících 66

5.2.1.6. Znalost vlastních služeb 71

5.2.1.7. Specifikace respondentů 75

5.2.1.8. Dílčí závěr 77

5.3. Analýza celkové situace Hybridní pošty 80

5.3.1. SWOT analýza 80

5.3.2. Dílčí závěr 82

6. DISKUZE 84

7. ZÁVĚR 87

8. RESUMÉ 93

9. POUŽITÁ LITERATURA 95

10. PŘÍLOHY 98

1. Úvod

Působením vzrůstající globalizace gradují konkurenční boje o zákazníky. Konkurenti jsou si vědomi, že nestačí o zákazníky bojovat pouze prostřednictvím ceny, ale je třeba posilovat jejich loajalitu a podněcovat jejich zájem o další vlastní produkty. Myšlenka, že podniky mají svým zákazníkům dělat radost, pokud si chtějí udržet jejich loajalitu, je již natolik rozšířená, že se nad ní jen málokdo pozastavuje.

Obecně se má za to, že se zákazníci stanou loajálnějšími ke společnosti, která se bude snažit překonávat jejich očekávání. Příliš vysoká kvalita, může být ovšem stejně škodlivá, jako kvalita nedostatečná. Může vést až k vyvolané agresivitě zákazníků zvykajících si na neustále vzrůstající kvalitu služeb. Výzkumy navíc ukazují, že loajalita zákazníků k firmě, která se snaží překonávat jejich očekávání, roste pouze okrajově, v porovnání s tím, když se firma bude jednoduše snažit poskytnout zákazníkům to, co potřebují a očekávají.

Společnosti by se tedy v rámci budování vztahu se zákazníky měly zaměřit na řešení aktuálních problémů zákazníků společně s těmi, jež by mohly následovat, protože zákazníci hodnotí nejen jednání obchodních zástupců firmy, ale i to, jakým způsobem firma vyřeší a dořeší vše, co na daný problém navazuje. Empatický přístup zaměstnanců v první linii, kteří jsou v interakci se zákazníky, napomůže rozpoznat emoce zákazníků a adekvátně na ně reagovat, eliminovat neshody a tím snížit počet opakovaných požadavků na řešení problémů zákazníků.

Poskytování služeb zákazníkům je nezbytné směřovat na zmírnění jejich možné neloajality omezením spotřeby času a úsilí, které musí zákazníci vynaložit k vyřešení problému nebo získání informací k poskytované službě. Společnosti často chybují v komunikaci se zákazníky prostřednictvím webových stránek společnosti tím, že své stránky nemají koncipovány tak, aby se v nich návštěvníci jednoduše a rychle zorientovali a nalezli tak potřebné informace. Pokud odpovědi na své otázky nezískají

relativně jednoduše, opouštějí internetové stránky s určitou mírou rozhořčení, což může vést ke změně poskytovatele služeb.

Služby mohou učinit jen málo pro zvýšení loajality, ale mohou výrazně přispět k jejímu narušení. Zákazníci jsou podvědomě připraveni mnohem více trestat špatné služby oproti tomu, aby odměňovali ty dobré a nadstandardní.

Řízení vztahů se zákazníky tak, jak to dnes vyžaduje konkurenční prostředí, tedy nespočívá pouze v implementaci sofistikovaného specializovaného softwaru, ale především ve změně orientace zaměření všech podnikatelských aktivit společnosti.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu využití nástrojů Hybridní pošty a jejich zlepšení vzhledem k potřebám zákazníků. Nedílnou součástí této diplomové práce je návrh opatření pro zajištění konkurenceschopnosti těchto služeb vzhledem k moderním trendům Customer Relationship Management.

2. Literární přehled

2.1. Marketing

2.1.1. Klasický marketing

Marketing je společenský a řídící proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními (Kotler, 2000).

Páteří klasického marketingu je tzv. marketingový mix, tedy 4P: Product – výrobek, Price – cena, Place – místo a Promotion – propagace (Chlebovský, 2005).

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk (Vaštíková, 2008).

2.1.1.1. Produkt (Product)

Produkt je cokoliv, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost spotřebitele, co může sloužit ke spotřebě a co může uspokojit potřebu. Pokud se produkt stává předmětem obchodu, můžeme mluvit o zboží. Většina produktů jsou výrobky nebo služby. Při plánování tržní nabídky nebo produktu by měl marketingový manažer uvažovat o jeho pěti úrovních. Výchozí úroveň je představována obecnou prospěšností nebo užitečností, kterou si spotřebitel skutečně kupuje. Tento základní užitek musí pracovníci marketingu transformovat do podoby konkrétně použitelného produktu, totiž do základní verze produktu Další úrovně jsou tvořeny idealizovaným očekávaným produktem, který představuje soubor vlastností a podmínek, které zákazník běžně očekává a které mu vyhovují, když si produkt kupuje. Čtvrtou úroveň přestavuje

rozšířený produkt, tj. produkt, který zahrnuje dodatečné služby a užitky, kterými se odlišuje od konkurence. V současnosti se právě v této úrovni odehrává konkurenční boj. Pátou úroveň představuje potenciální produkt, tj. produkt zahrnující veškerá rozšíření a proměny, ke kterým může dojít v budoucnosti. Potenciální produkt představuje směr a možnost budoucího vývoje. Je to oblast, ve které firmy soustavně zkoumají své možnosti v uspokojování potřeb spotřebitelů a neustále hledají, čím se odlišují od konkurence (Hesková, 2000).

2.1.1.2. Cena (Price)

Cena je zvláštním vyjádřením hodnoty produktu. Hodnota produktu vyjadřuje faktickou užitečnost, která je dána vloženým kapitálem, množstvím spotřebované práce a použitými přírodními zdroji. Slůvko *„zvláštní"* vystihuje psychologickou užitečnost, která je dána značkou, image a společenským významem. Je důležitým ekonomickým nástrojem, který určuje podíl firmy na trhu, výsledek hospodářské činnosti – zisk. Cena bývá zpravidla poměřována penězi, může však mít i mimopeněžní charakter (forma barterové výměny). Cena v marketingovém mixu je jeho neoddělitelnou součástí. Pro spotřebitele představuje cena souhrn finančních prostředků, kterých se musí vzdát, aby získal potřebný produkt. Z porovnávání ceny k ostatním nástrojům marketingového mixu vyplývá:

- je odrazem hodnoty pro zákazníka,
- je důležitým, i když ne jediným, činitelem ovlivňujícím poptávku,
- jako jediná ze čtyř nástrojů marketingu vytváří příjmy podniku,
- její stanovení je pro podnik klíčovým rozhodnutím, protože výrazně ovlivňuje jeho existenci,
- z časového hlediska představuje nejpružnější proměnnou

(Hesková, 2000).

2.1.1.3. Distribuce (Place)

Distribucí se rozumí veškerá činnost, spjatá s pohybem zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli nebo odběrateli z výrobní sféry. Cílem je přesunout zboží od výrobce co nejblíže k zákazníkovi, aby si je mohl bez větších problémů koupit. V současné době neprodávají výrobci své zboží spotřebitelům přímo, ale prostřednictvím velké skupiny marketingových zprostředkovatelů. Rozhodnutí o marketingových distribučních cestách je důležitá otázka, neboť bezprostředně ovlivňuje veškerá další marketingová rozhodnutí. Mezi základní funkce jednotlivých distribučních článků patří překlenutí času, prostoru a vlastnictví především formou překlenutí časového nesouladu mezi výrobou a spotřebou, překlenutí prostorového rozdílu mezi výrobou a spotřebou, překlenutí vlastnických rozdílů, nastávajících na cestě zboží od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Rozhodnutí o konkrétní distribuční cestě musí být dobře promyšlené, neboť vytváří většinou relativně dlouhodobé závazky s distribučními firmami, které většinou není možno okamžitě zrušit (Hesková, 2000).

2.1.1.4. Marketingová komunikace (Promotion)

Marketingovou komunikaci lze definovat jako každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích potenciálních zákazníků. Hlavní charakteristikou komunikace je zprostředkování informací a jejich obsahového významu s cílem usměrňování mínění, postojů, očekávání a způsobů chování spotřebitelů v souladu se specifickými cíli firmy. Existují dva základní druhy komunikace: osobní, nazývaná komunikací tváří v tvář, a neosobní (masová). Hlavní prvky komunikačního procesu jsou odesílatel (komunikátor) a příjemce. Komunikačními nástroji jsou zpráva a médium. Komunikační funkci zajišťuje kódování, dekódování, reakce a zpětná vazba. Na komunikační proces působí řada neplánovaných poruch v podobě nejrůznějších šumů. V poslední době se stále více setkáváme s pojmem a uplatňování tzv. integrované komunikace. Integrovaná komunikace jako integrovaný zdroj informací pro ovlivňování či změnu postojů cílových skupin racionálně využívá komunikační příležitosti a zvyšuje účinek multiplikačních faktorů komunikace. Základem integrované komunikace

je důvěryhodnost. Na důvěryhodnosti závisí pověst firmy, managementu anebo značky, je cestou k důvěře cílové skupiny (Hesková, 2000).

2.1.2. Moderní marketing

Dnes je klasický marketing již částečně překonaným konceptem. Na druhou stranu mu samozřejmě nelze upírat přednosti dané jeho relativní jednoduchostí a dlouholetou praxí prověřenou funkčností. Moderní marketing se začal uplatňovat v posledních desetiletích a posunul marketingové myšlení o krok dál – oproti klasickému marketingu se vyznačuje silnější orientací na konkrétní zákazníky (tzv. vztahový marketing). Moderní marketingové pojetí lze shrnout do tzv. 3C:

- Customer benefits (prospěch pro zákazníka),
- Total Customer Cost (celkové náklady spojené s nákupem),
- Convenience (pohodlí zákazníka).

Do tohoto konceptu buď přímo zapadají, nebo jsou s ním pevně spjaty, moderní zkratky typu TQM (Total Quality Management), TCS (Total Customer Statisfaktion), KM (Knowledge Management) a CRM (Customer Relationship Management) (Chlebovský 2005).

2.2. Řízení vztahu se zákazníky

V okamžiku, kdy celosvětové uvolňování tržních bariér spojené s rozvojem komunikačních a informačních technologií umožnilo oslovení zákazníků bez ohledu na hranice, došlo k omezení marketingového mixu. Firmy překročily horizont svého regionu a postupně se pustily do globálních vod. Zatímco v rámci regionu lze zajistit relativně rychlou zpětnou vazbu od zákazníků, v globálním prostředí to neplatí, časové zpoždění nelze zanedbat. Optimálním produktem pro současné (globalizované) tržní prostředí se jeví skládačka (stavebnice). Jde o to vytvořit komplexní produkt variabilně složený z volitelných základních komponentů a/nebo doplňkových služeb. Díky takto koncipovanému produktu získávají lokální

marketingoví manažeři, příp. přímo zákazníci, do rukou nástroj, který vrací marketingovému mixu původní náplň. Důležitým pomocníkem k tomu, aby „stavebnice“ trvale odrážela aktuální požadavky a potřeby zákazníků a byla tak skutečnou individuální nabídkou zákazníkovi, je rychlá zpětná vazba a její kvalitní analytické zpracování – a to je úkolem CRM (Chlebovský, 2005).

2.2.1. Customer Relationship Management

V současnosti každý podnik intuitivně chápe zákazníky jako zdroj své existence, procesy řízení vztahů se zákazníky se snaží řídit, považuje je přitom za specifické a jedinečné a konečně zákaznická data vždy nějak shromažďuje a udržuje. Přesto úspěch na trhu mají jen někteří (Dohnal, 2002).

V průběhu posledních několika let se v rámci marketingu hodně hovoří o typu společnosti orientované na zákazníka nebo tzv. řízené zákazníkem. Obecně to znamená, že ve výrobním procesu organizace jsou v největší možné míře zohledňovány potřeby zákazníka (Storbacka, Lehtinen, 2002).

Řízení vztahů se zákazníky je motorem určujícím směřování společnosti na vztah se zákazníkem. Tento přístup je založen na kooperativním vztahu mezi společností a zákazníkem. Budováním takového vztahu získávají obě strany. Nakonec se jedná i o zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem. Záměrem řízení vztahů se zákazníky je vybudovat strategie vztahů, s jejichž pomocí bude možno vztahy kultivovat a zvyšovat jejich hodnotu (Storbacka, Lehtinen, 2002).

Customer Relationship Management, v překladu řízení vztahů se zákazníky, dnes běžně označované zkratkou CRM (Customer Relationship Management), přestavuje řízení činností uvnitř společnosti a způsob komunikace vůči zákazníkům tak, aby jejich souslednost a komplexnost v konečném důsledku zajistila dlouhodobou spokojenost zákazníka, která povede k opakované koupi zboží či služby, případně k posílení jména společnosti (Ryals, Knox, 2001).

2.2.1.1. Cíle CRM

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. Nezbytným předpokladem dosažení tohoto optima je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Dlouhodobě perspektivní spolupráce přináší oběma stranám významnou peněžně vyjádřenou hodnotu (Chlebovský, 2004).

CRM se snaží vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče o každého jednotlivého zákazníka formou personifikované komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek (Lošťáková a kol., 2006).

2.2.1.2. Prvky CRM

- Procesy.

Podle Dohnala (2002) je cílem inovačních aktivit CRM aktualizace podnikových procesů, které souvisejí se zákazníkem a které prostřednictvím svých dílčích aktivit realizují příslušný obchodní model podniku. Proces je konkrétním realizátorem řady aktivit v rámci příslušného obchodního modelu.

Dohnal, Kučera (2001) uvádějí následující hlavní funkce procesů:

- spojité sledování zákaznických požadavků a chování,
- tvorba nové hodnoty s využitím zmíněných zákaznických informací,
- zaměřování obchodních zdrojů na aktivity, vedoucí k vytváření dlouhodobých a ekonomicky hodnotných vztahů se zákazníky.

Jejich cílem je získání co nejhlubších znalostí o zákazníkovi a následné využití těchto znalostí pro budování vztahu se zákazníkem. Zkušenost ukazuje, že největšího úspěchu dosáhne ten dodavatel, který svým zákazníkům nabídne podporu při vytváření jejich vlastní přidané hodnoty, pro kterou hledají uplatnění na trhu (Dohnal, 2002).

- Lidské zdroje.

První a skutečně významnou vlastností dobrého prodejce je schopnost nahlížet na veškeré podnikové aktivity v kontextu potřeb a očekávání jeho zákazníků. S tímto požadavkem obvykle všichni v podniku souhlasí, nicméně jeho praktické naplňování není tak samozřejmé. Tlak denních úkolů, tlak některých manažerů, řídících se jen krátkodobými cíli a metrikami, vede často k tomu, že pracovníci řeší problémy a úkoly tak, aby pouze vyhověli procesům a podnikovým pravidlům, i když v konkrétní situaci může takový „mechanický" postup vést ke zpoždění reakce podniku a v důsledku třeba i ke ztrátě zákazníka. Cílem každého manažera, jenž zodpovídá za prodej výrobků a služeb, je bezesporu vybudování týmu obchodníků, kteří budou nejen plnit plán obratu, ale kteří – to je třeba zdůraznit – v prodeji a obchodní činností obecně vidí svoji profesionální realizaci. Současně s tím ale pro ně bude uzavřený kontrakt představovat také uspokojení z práce, uspokojení jejich soutěživosti a proto budou ve většině případů ochotni akceptovat do budoucna další růst plánu obratu. Mezi nejžádanější charakteristiky pracovní síly v současnosti patří: důsledná koncentrace na potřeby zákazníka, soutěživost a vůle prosadit se, rozhodnost, schopnost improvizace, schopnost týmové práce, schopnost vedení v týmu (Dohnal, 2002).

- Technologie.

Řešení CRM je ve značné míře postaveno na propojení zákazníků a dodavatelů pomocí moderních technologií přenosu informací a na zpracování získaných transakčních dat do informací. Ať už jde o prostředí internetu, nebo o využití mobilních zařízení, vždy se řešení CRM opírá o rozšíření stávajících IS/IT podniku (Dohnal, Kučera, 2001).

Dohnal, Kučera (2001) zdůrazňují, že v souvislosti s technologií vidí jako hlavní problémy: integraci již instalovaného hardwaru a softwaru s technologií CRM, nezbytnost sledování produktového technologického vývoje a z toho vyplývající potřebu kontinuálního ověřování a kontroly platnosti a úspěchu či selhávání podnikové strategie, zajištění služeb a produktů v časovém prostoru 24 x 7 x 365.

V informačních systémech a technologiích se architektura používá k vyjádření základního konceptu různých oblastí jejich řešení, resp. vyjádření pohledů na jejich řešení. Z pohledu CRM je podstatná aplikační architektura, která nejlépe vystihuje souvislosti a vazby jednotlivých aplikací. Aplikační architektura CRM má tři základní části, a to část operační, analytickou a kooperativní. Operační část aplikační architektury CRM je zaměřena na automatizaci a řízení základních podnikových procesů týkajících se marketingu, obchodu a servisních činností. Jejím primárním úkolem je zajištění co největší efektivnosti existujících procesů. V analytické části CRM se využívají data týkající se zákazníků a data získaná ze sledování procesů jednotlivých systémů v operační části CRM. V dnešních systémech CRM se mluví o centrální znalosti báze zákazníků. Již není efektivní a možné udržovat několik heterogenních databází o zákaznících v jednotlivých pobočkách firmy. Jedině důsledná centralizace vede k efektivnímu nasazování procesů CRM. To vše s cílem využít takto získaná detailní poznání zákaznických preferencí a očekávání k efektivnějším službám, efektivnějšímu marketingu a efektivnější obchodní činnosti. Kooperativní část CRM zajišťuje komunikaci se zákazníky, ale také spolupráci s okolím organizace (např. se zákazníkem nebo členy vlastního obchodního nebo servisního týmu mimo vlastní organizaci). Typickým příkladem úspěšných nových aplikací jsou služby založené na internetové samoobsluze, kdy organizace kvalitativním vylepšením webových stránek a způsobu orientace a navigace zákazníka při jejich prohlížení dosahují toho, že zákazníci sami naleznou odpovědi na své dotazy z oblasti návodů k obsluze, menších oprav nebo technických informací obecně (Dohnal, 2002).

2.2.1.3. Přínosy CRM

CRM přináší podniku výhody, které vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajících obratu a zisku. Podle Wesslinga (2002) se jedná o následující přínosy:

- Bezproblémový průběh obchodních procesů.

Použití CRM vede k omezení průtahů a problémů při zpracovávání obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. Důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících. Užitek přitom nevyplývá primárně z použité technologie, nýbrž především z příslušných procesů a z uživatelů, kteří s touto technologií pracují. Praktické využití filozofie CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. To vede přímo k zeštíhlení a zefektivnění těchto procesů. Dalším pozitivním efektem je pokles nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb.

- Více individuálních kontaktů se zákazníky

Zde má přínos CRM dva základní aspekty: za prvé je to kvalita kontaktů a za druhé množství vztahů se zákazníky. Dosažení vysokého počtu kontaktů se zákazníky nebo potenciálními zákazníky není velký problém. Lze toho dosáhnout s využitím klasických prostředků marketingové komunikace. Zásadní výzvou je vytvořit z této masy kontaktů individuální vztahy, které povedou k přesnému uspokojení požadavků každého konkrétního zákazníka, ba dokonce k překonání jeho očekávání. S využitím nástrojů CRM, jako jsou call centra, automatizace prodeje, individuální webové stránky nebo e-marketing, je možné přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky.

- Více času na zákazníka

Díky CRM je možné investovat čas získaný zefektivněním průběhu procesů do nárůstu kvality vztahů se zákazníky. Týká se to zvláště odbytu, neboť ten by se měl věnovat spíše zákazníkům než vyřizování administrativy spojené s prodejem. Čas získaný zavedením nové koncepce průběhu procesů a implementací příslušné technologie

může být investován přímo do vztahu se zákazníkem. Úkolem managementu je tento čas organizovat. Podle starých zásad by získání času navíc vedlo okamžitě ke snížení počtu zaměstnanců. Z hlediska CRM by však tento krok nevedl k avizovanému zlepšení vztahů se zákazníky, které se projeví růstem obratu a zisku.

- Odlišení se od konkurence

Implementací CRM je možné se odlišit od konkurence, neboť podnik používající CRM má lepší vztahy se zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá. V současné době je CRM poměrně novou záležitostí a v plném rozsahu jej využívá jen poměrně málo podniků. Jednotlivá dílčí řešení obvykle také zatím nejsou navzájem sladěna a pevně zakotvena jako součást celkové strategické koncepce. To je důvodem, proč v sobě komplexní a důsledné využívání CRM stále skrývá dostatečný potenciál k odlišení se od konkurence.

- Vylepšení image

Podnik, který se ke svým zákazníkům chová loajálně a nejde si na ně čas, bývá odměněn důvěrou. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem cennější než krátkodobě orientované uvažování zaměřené na růst obratu. Podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. To vede ke spuštění procesu ústní propagandy, vynikající servis s excelentním poradenstvím pak budou chtít využívat i další osoby. Image u zákazníků, která vyplývá z využívání CRM, je možné využít k osvobození podniku od cenových tlaků a k získání vyšší suverenity při vytváření vlastní cenové politiky.

- Přístup k informacím v reálném čase

Průběhy všech procesů souvisejících s ekonomikou podniku se v dnešní době neustále zrychlují, přístup k informacím v reálném čase je proto pro management podmínkou přežití. Čím dříve jsou data k dispozici, tím rychleji může management reagovat na změny na trhu. Pomocí CRM je možné včas odhalit všechny vzájemně související

diskontinuity. To umožňuje jednak včas na tyto problémy reagovat, a kromě toho vzniká možnost podobným nesrovnalostem předcházet.

- Spolehlivé a rychlé předpovědi

CRM umožňuje všem pracovníkům odbytu, vedoucím pracovních skupin i vedení podniku získat jediným stisknutím tlačítka spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Jakoukoli změnu systém ihned zaznamená a všem oprávněným pracovníkům poskytne příslušné informace. Podle autorizace příslušného pracovníka jsou možné podrobné nebo celkové přehledy.

- Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Zejména v této oblasti je zapotřebí odvést při implementaci CRM solidní práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky. Členění zákazníků prováděné marketingem může být základem úspěšné práce odbytu. Znalosti o zákaznících získané při odbytu produktů lze naopak využít při plánování dalších individuálních marketingových akcí. V oblasti CRM jdou ruku v ruce zejména marketing a odbyt. Pokud jde o cíle, nemůže již mezi těmito dvěma úseky existovat žádný rozdíl. Oba získají pomocí CRM výbornou pozici, což se bezprostředně odrazí v celkovém úspěchu podniku.

- Nárůst efektivity týmové spolupráce

Zaváděním procesů a technologií spojených s CRM prudce vzrůstá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. Jakmile do marketingu dorazí první reakce na e-mailový dotazník, jsou získané informace okamžitě k dispozici v odbytu, kde jsou využity při plánování dalších prodejních akcí. Pracovník z oddělení pro styk s veřejností vyvíjí speciální řešení pro zákazníky, kteří na dotazník zareagovali, a zaměstnanec provozního oddělení odbytu již mezitím sbírá informace o dalších kontaktech, aby je kolegovi z oddělení pro styk s veřejností mohl co nejdříve

poskytnout. CRM vede k masivnímu urychlení průběhu obchodních procesů, a tím přispívá k nárůstu efektivity.

- Nárůst motivace pracovníků

CRM přispívá ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což se v konečném efektu odrazí v nízké fluktuaci. Předpokladem je ovšem komplexní příprava zaměstnanců na zavedení CRM.

2.2.1.4. Fáze CRM a řízení znalostí

Vztah se zákazníkem uzavřením kontraktu přirozeně nekončí, protože je třeba objednané produkty či služby zákazníkovi dodat a následně poskytnout příslušný servis u těch, u nichž to jejich charakter vyžaduje. V tomto smyslu při řízení a budování vztahů se zákazníky tedy podnik prochází postupně čtyřmi fázemi:

1) Oslovení zákazníka. Jde o první kontakty s potenciálním zákazníkem. Předpokladem úspěchu této fáze je provedená segmentace trhu. Podnik musí mít jasno, kterému segmentu jaké produkty nabízí.

2) Obchodní transakce. V této fázi se odehrává příprava a uzavření kontraktu.

3) Plnění objednávek. Patří sem veškeré logistické aktivity spojené s dodávkou produktů a služeb, systematická komunikace dokládající jaké další produkty a služby může zákazník od dodavatelské firmy získat.

4) Zákaznický servis. Dodavatel podporuje implementační a instalační aktivity týkající se dodaného produktu, buduje loajalitu zákazníka

(Dohnal, 2002).

2.2.1.5. Proces Implementace CRM

Samotná implementace CRM v podniku je nejnáročnější fází. Jedná se zprovoznění celého koloběhu na sebe navazujících činností. Bez ohledu na kvalitu dat a technologií, je jejich funkčnost závislá na lidech, kteří s nimi pracují. Zaměstnance je třeba pro tuto myšlenku získat. Jednotlivé prvky CRM musí být vzájemně propojeny za účelem získání maximálního užitku z každého kontaktu se zákazníkem (Galbreath, 1998).

2.3. Analýza vnitřního prostředí podniku

Úkolem analýzy portfolia v marketingovém prostředí je rozbor postavení produktu nebo skupiny produktů mezi ostatními produkty v rámci jednoho podniku. K tomuto účelu můžeme použít celou řadu technik. Nejčastěji se používají dvě:

1) první využívá vícefaktorovou matici portfolia (BCG, GE),
2) druhá vyplývá z využití souřadnicové sítě, která zachycuje vztah produkt – trh

Hesková (2003).

2.3.1. Model BCG (Boston Consulting Group)

Výsledkem této analýzy je čtyřdílná mřížka. Na ose y se zaznamenává hodnota míry růstu odvětví. Jako střední hodnota je brán růst HDP (odvětví, která rostou rychleji než ekonomika jako celek, odvětví rychle rostoucí, ostatní pomalu rostoucí). Druhým hodnoceným faktorem je relativní podíl na trhu. Ten se získá vydělením tržních podílů jednotlivých sledovanou firmou prodávaných výrobků s výrobky nejbližšího konkurenta. Podle této metody rozeznáváme 4 typy výrobků:

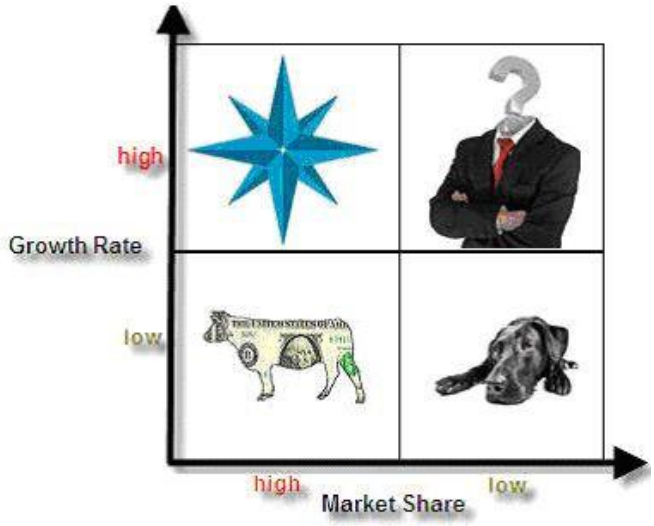
a) otazníky: jedná se o výrobky, které jsou nově uváděny na trh,
b) hvězdy: jsou to výrobky, které se nacházejí v odvětví s vysokou mírou růstu a mají vysoký podíl na trhu,

c) dojné krávy: výrobky vyskytující se na pomalu rostoucích trzích s vysokými podíly na trhu,

d) bídní psi: výrobky mají slabou konkurenční pozici na pomalu rostoucích trzích

(Rolínek, 2003).

Obrázek 1: Model BCG



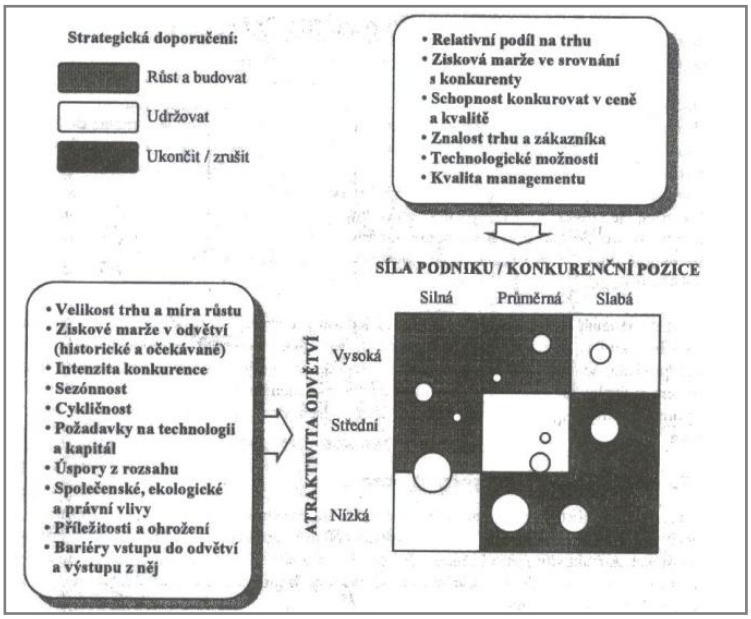
Zdroj:http://farm3.static.flickr.com/2136/2348116304_66e148d821.jpg

BCG prezentuje čtyři základní alternativní možnosti – čtyři strategie, z nichž rámcově vyplývá, jak se chovat a jak postupovat na základě výsledků portfoliové analýzy. Horáková (2003) uvádí následující čtyři strategie: zvýšení tržního podílu, zachování tržního podílu, snížení tržního podílu a odchod z trhu (opuštění trhu).

2.3.2. Matice GE (General Electric)

Alternativním přístupem k analýze portfolia je matice vyvinutá firmou General Electric. Je to devítibuněčná matice o dvou dimenzích: celková atraktivita odvětví a síla podniku /jeho konkurenční pozice/. Každá z těchto dimenzí je souhrnem několika faktorů, jejichž vážené bodové hodnocení eliminuje nevýhody použití jednofaktorových ukazatelů. Devět políček v rámci matice je sdruženo do tří zón. První zóna se skládá ze tří políček v levém horním rohu, kde je vysoká dlouhodobá atraktivita odvětví a konkurenční pozice je příznivá. Pro tuto oblast platí obecná strategická doporučení: růst a budovat, aktivity v této oblasti jsou z hlediska investic prioritní. Druhá zóna se skládá ze tří políček rozložených po diagonále od levého dolního rohu do pravého horního rohu. Podnikatelské aktivity v této oblasti se obvykle těší průměrné pozornosti z hlediska investic (strategie udržovací). Třetí zóna se skládá ze tří políček v pravém dolním rohu. Strategickým doporučením pro tuto oblast je ukončení činnosti (kromě výjimečných případů, kdy lze uvažovat o znovunabytí pozic) (Tichá, Hron, 2002).

Obrázek 2: Matice GE



Zdroj: Tichá, Hron, 2002

2.4. Analýza vnějšího prostředí podniku

2.4.1. STEP analýza

Rolínek (2003) zmiňuje, že tato analýza je založena na zodpovězení třech otázek: Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? Okolí podniku je závislé zejména následujících skupinách faktorů (segmentech):

1. **Společenské** faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot.

2. **Technologické**. Patří mezi faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, a know-how. Předmětem této analýzy jsou vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer a technologie, míra zastarávání výrobních prostředků.

3. **Ekonomické.** Ekonomické faktory souvisí zejména s toky peněž, služeb, zboží, informací a energie.

4. **Politické.** Mezi tyto faktory můžeme zařadit stabilitu vlády, regulaci zahraničního obchodu, daňovou politiku, monopolní legislativu, ochranu životního prostředí.

2.4.2. Porterův model

Rolínek (2003) uvádí následující. Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. Porter postavil model fungování trhu na těchto 5 faktorech:

a) hrozba nově vstupujících firem (potenciální nově vstupující firmy),

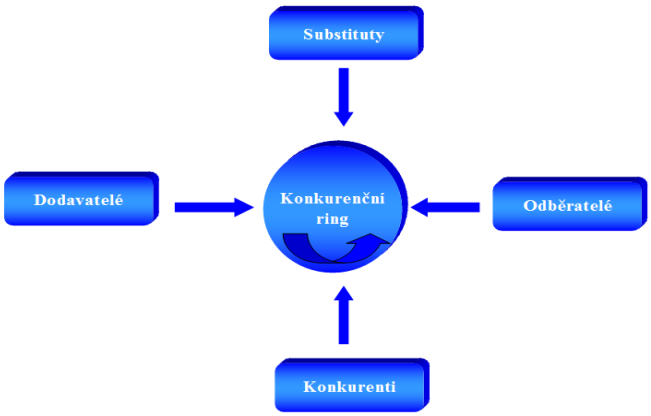
b) vyjednávací vliv odběratelů,

c) vyjednávací vliv dodavatelů,

d) hrozba substitučních výrobků nebo služeb,

e) vliv konkurentů v odvětví.

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní podle Portera

Za účelem analýzy konkurenčního prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout. Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější (Tichá, Hron, 2002).

2.4.3. SWOT analýza

Zkratka SWOT vychází z anglických slov strenths - silné stránky, weaknesses - slabé stránky, opportunities - příležitosti, threats - ohrožení (Rolínek, 2003).

Podle Janečkové, Vaštíkové (2000) je provedení SWOT analýzy jednou ze základních metod marketingového auditu. Rolínek (2003) uvádí, že SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

Výsledkem SWOT analýzy je formulování marketingové strategie (strategií). Výběr té nejlepší marketingové strategie nebo strategií předpokládá, že firma má jasně definované svoje strategické cíle (Lukasová, 2002).

Na základě zhodnocení faktorů ovlivňujících podnik můžeme určit následující čtyři strategie:

- SO strategie – jsou strategie využívajících silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí.
- WO strategie – jsou zamřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má.
- ST strategie – podnik jich využije tehdy, jestliže je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením.
- WT strategie patří mezi obrané strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí zvenčí

(Rolínek, 2003).

Obrázek 4: Model SWOT analýzy

Zdroj: http://avidano.blogspot.com/2009/12/swot.html

SWOT analýzu by měl provádět zkušený manažer. Vlastní provedení není vždy úplně bezproblémové – vyskytuje se řada otázek, které souvisí například se standardy, se kterými bude slabost nebo síla firmy porovnávána, jaký standard volí konkurence, jaký je standard nejúspěšnějších podniků v odvětví apod. Pokud znalosti a zkušenosti chybí, může být výsledkem analýzy pouze dlouhý soupis problematických otázek, který nevede k ujasnění situace, ale k pravému opaku (Horáková, 2003).

2.5. Segmentace trhu

Je zcela zřejmé, že ani největší producenti či prodejci celosvětového uznání a rozsahu nejsou a ani nemohou být schopni uspokojovat libovolného zákazníka na téměř bezbřehém trhu (Kroužecký, Švadlenka, 2002). Spotřebitelů je velmi mnoho, jsou různě rozptýleni, liší se ve svých kupních požadavcích (Hesková, 2000). Tato skutečnost nutí všechny aktéry trhu zabývat se tržní segmentací, tzn. identifikovat takové skupiny zákazníků, jejichž potřeby a přání jsou do jisté míry shodné či velmi podobné. Na takto specifikované skupiny zákazníků pak orientují producenti sortiment svých výrobků po předchozím zkoumání běžných i očekávaných zákaznických

tendencí, které mohou navíc i vhodnými prostředky motivovat (Kroužecký, Švadlenka, 2002).

Při vyhledávání tržních segmentů na spotřebitelských trzích lze využít demografické a psychometrické informace pro identifikaci skupin obyvatel s obdobným kupním chováním. Marketingoví manažeři musejí přitom rozhodnout, který segment představuje největší tržní příležitost, tj. který umožní nejefektivnější uspokojování tržní poptávky (Kroužecký, Švadlenka, 2002).

Pro firmu je pak nejefektivnější zaměřit svůj zájem na nejatraktivnější skupinu či několik skupin a touto koncentrací zájmu také snáze odolávat konkurenčním tlakům (Hesková, 2000).

2.5.1. Důvody segmentace trhu

Dle Heskové (2000) je podstatou efektivního marketingu zaměření na segmenty, které mají největší zájem o specifické služby. Hlavní důvodem realizace segmentace trhu je vynaložit úsilí a peníze co nejefektivnějším způsobem. Potřeba segmentace nebyla nikdy tak veliká jako právě dnes.

Mezi nejdůležitější výhody segmentace trhu patří:

- efektivnější alokace finančních prostředků,
- jasnější porozumění potřebám a přáním vybraných skupin spotřebitelů,
- efektivnější umisťování (rozvoj produktů a marketingového mixu k získání specifického místa ve vědomí potenciálních spotřebitelů na cílových trzích),
- větší přesnost ve výběru nástrojů a technik podpory (např. reklamních médií, metod podpory prodeje a geografického umístění).

Při tvorbě efektivní segmentace je nutno prozkoumat potenciální cílové trhy tak, aby bylo splněno šest následujících kritérií: měřitelnost, vydatnost, přístupnost, udržitelnost, trvalost a konkurenceschopnost (Hesková, 2000).

Pro každý vybraný segment musí podnik připravit tržní nabídku, kterou je poté nezbytné uložit do podvědomí potenciálních zákazníků tak, aby jejím prostřednictvím vnímali nabízený produkt jako svůj důležitý užitek (Kroužecký, Švadlenka, 2002).

2.5.2. Segmentace poštovního trhu

Poštovní trh segmentuje své zákazníky u listovních zásilek a balíků na komerční a privátní.

Detailní segmentace trhu soukromých zákazníků je relativně méně důležitá, je však nutné věnovat jí přiměřenou pozornost. Každá zákaznická kategorie má totiž určité specifické způsoby chování, životní zvyklosti, požadavky a jejich dokonalá znalost usnadňuje jednání se zákazníkem a umožňuje předejít vzniku možných kontroverzních situací. Konkrétní služby je pak možné profilovat tak, aby vyhovovaly konkrétnímu typu zákazníka, tj. konkrétnímu zákaznickému segmentu (například důchodcům, rekreantům, dětem či mládeži, domácnostem s malými dětmi, filatelistům). Detailní segmentace trhu komerčních zákazníků je naprostou nezbytností, protože zákazníci z různých odvětví ekonomiky či oborů mají velmi odlišné potřeby, z nichž vyplývají i rozdílné požadavky na poštovní služby. Ke konkrétnímu zákazníkovi musí poštovní operátor přistupovat vždy jako k individualitě, jejíž situaci je nutné pojímat jako jedinečnou. Nabídka portfolia poštovních služeb proto musí být založena na podrobné znalosti vnitřních poměrů zákaznické firmy, neboť jen tak je možné nabídnout přesně to, co zákazník potřebuje, aniž je mnohdy schopen svůj požadavek přesně formulovat v poštovní terminologii (Švadlenka, 2006).

3. CÍLE A METODIKA

Následující pasáž o rozsahu dvou stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

4. ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY

Následující pasáž o rozsahu šesti stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

5. PROVEDENÍ ANALÝZY

Následující pasáž o rozsahu čtyřiceti pěti stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

6. DISKUZE

Následující pasáž o rozsahu tří stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

7. ZÁVĚR

Následující pasáž o rozsahu šesti stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

8. RESUMÉ

Následující pasáž o rozsahu dvou stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

9. POUŽITÁ LITERATURA

1. Bednář, F. *Management a marketing služeb.* Vyd. 1. Brno : Janáčkova akademie múzických umění, 2002. 45 s. ISBN 80-85429-70-5.
2. Bureš, I., Řehulka, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku.* Vyd. 1. Praha : Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
3. Dohnal, J. *Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie.* Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
4. Dohnal, J., Kučera, M. *Úvod do CRM v informační společnosti.* 1. dotisk prvního vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 102 s. ISBN 80-245-0139-2.
5. Galbreath, J. *Relationship management environments*. Credit World, 1998. 14-21 s
6. Horáková, H. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
7. Chleboský, V. *CRM Řízení vztahů se zákazníky.* Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
8. Chlebovský, V. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM): tvorba koncepce a její implementace : zkrácená verze Ph.D. Thesis.* Brno : Vysoké učení technické v Brně, 2004. 31 s. ISBN 80-214-2757-4.
9. Jakubíková, D. *Základy marketingu.* Vyd. 1. Plzeň : ZČU, 1995. ISBN 80-7062-113-2.
10. Janečková, L. *Marketing služeb.* Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
11. Kotler, P. *Marketing Management*. 10. rozšíř. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
12. Kroužecký, V. *Marketing v poštovních službách.* Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2002. 89 s. ISBN 80-7194-427-0.
13. Linhart, Z. *Prognostika a plánování.* Vyd. 1. Praha : Credit, 2003. 246 s. ISBN 80-213-1067-7.

14. Lošťáková, H. a kolektiv. *Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik.* Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 96 s. ISBN 80-7194-919-1.
15. Lukasová, I. *Sešit 1 Marketing a marketingové řízení*. Vyd. 1. Plzeň : Západočeská univerzita, 2002. 76 s. ISBN 80-7082-912-5.
16. Mikešová, H. *Analýza poštovních služeb v rámci Postservisu (Hybridní pošty)*. České Budějovice, 2009. Bakalářská práce (Bc.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.
17. Nash, E. *Direct marketing*. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4.
18. Parmová, D. *Řízení služeb*. Vyd. 1. Č. Budějovice : ZF JU (ZF), 2004. 93 s. ISBN 80-7040-673-9.
19. Rolínek, L. *Management I. Studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice : Zemědělská fakulta JU, 2003. 94 s.
20. Ryals, L., Knox, S. *Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management.* European Management Journal, 2001.
21. Schwarz, O. *Dynamický marketing*. Vyd. 1. Praha : Horizont, 1990. 213 s. ISBN 80-7012-041-X.
22. Švadlenka, L. *Marketing v poštovních službách*. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-839-X.
23. Tichá, I., Hron, J. *Strategické řízení.* Vyd. 1. Praha : Credit, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
24. Vaštíková, M. *Marketing služeb, efektivně a moderně.* Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
25. Veber, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
26. Wessling, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře.* Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

27. Zákon č. 29/200 Sb. o poštovních službách

28. Nařízení vlády ze den 1.12.2005 o stanovení rozsahu poštovního oprávnění

29. Zpráva o plnění povinností České pošty, s.p. v oblasti základních služeb za rok 2009

30. Výroční zpráva České pošty za rok 2007

31. Výroční zpráva České pošty za rok 2009

32. Výroční zpráva České pošty za rok 2008

33. Česká pošta [online]. 2011 [cit. 2011-01-10]. O České poště. Dostupné z WWW: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/>

34. Postservis [online]. 2011 [cit. 2011-02-22]. Portál Hybridní pošty. Dostupné z WWW: <https://online.postservis.cz>

35. Pantone [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Pantone. Dostupné z WWW: <http://www.pantone.com/pages/pantone/index.aspx>

36. Moderní řízení [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/>

37. Trading [online]. 2011 [cit. 2011-01-10]. Dostupné z WWW: <http://avidano.blogspot.com/2009/12/swot.html>

10. PŘÍLOHY

Následující pasáž o rozsahu dvanácti stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.