

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza systému řízení vztahů s VIP zákazníky
České pošty, s.p.

Yvona Polachová

Bakalářská práce
2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Yvona POLACHOVÁ**

Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**

Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**

Název tématu: **Analýza systému řízení vztahů s VIP zákazníky České pošty, s.p.**

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

Úvod

1. Teorie systému řízení vztahů se zákazníky a teorie CRM
2. Analýza současného stavu řízení vztahů s VIP zákazníky České pošty, s.p.
3. Vyhodnocení a návrh řešení systému řízení vztahů s VIP zákazníky České pošty, s.p.

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

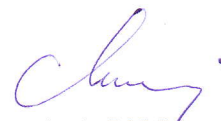
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Daniel Salava**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **27. května 2008**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

dne *30. 11. 2007*

Poděkování.

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Danielu Salavovi za jeho odborné vedení, rady, připomínky a ochotu.

Souhrn:

Moje bakalářská práce má za cíl přiblížit systém řízení vztahů s VIP zákazníky České pošty a zákazníky vůbec. Pojednává o organizačních změnách v obchodních odděleních, segmentaci zákazníků a obchodních zástupců u České pošty. Je v ní kladen velký důraz na udržování a prohlubování obchodních vztahů se zákazníky i na přímý osobní prodej, poukazuje na zdokonalování a důležitost systému CRM.

Klíčová slova:

Česká pošta
obchod
obchodní vztahy
obchodní zástupce
zákazník

Title:

The analysis of VIP customer relationship management at Czech Post, state enterprise

Abstract:

The aim of my Bachelor thesis is to explain the system of VIP CRM (customer relationship management) and also CRM generally at Czech Post. It deals with the organization changes in business departments, customer and sales representative segmentation at Czech Post. It stresses mainly the maintenance and the deepening of business relations with the customers but also personal direct sale, the thesis points out development and importance of CRM.

Keywords:

Czech Post
business
business relations
sales representative
customer

OBSAH

Úvod	7
1. Představení společnosti Česká pošta, s.p.	9
1.1 Stanovisko zakladatele	10
1.2 Vývoj v oblasti poštovních služeb	11
1.3 Charakteristika služeb	12
1.4 Historie České pošty	14
2. Teorie systému řízení vztahů se zákazníky a teorie CRM	18
2.1 Co přináší CRM podnikům.....	20
2.2 Deset zlatých pravidel péče o zákazníka	23
3. Analýza současného stavu systému řízení vztahů s VIP zákazníky České pošty, s.p. ..	25
3.1 Vznik obchodního oddělení u České pošty, s.p.	25
3.2 Odbor VIP České pošty, s.p.....	25
3.3 Obchodní regiony České pošty, s.p.....	29
3.4 Definice odboru KORP a SME prodeje	30
3.5 Klientský přístup.....	32
3.6 Vstříc klientům.....	33
4. Návrh řešení systému řízení vztahů s VIP zákazníky České pošty, s.p.	34
4.1 Data o zákaznících jsou klíčová.....	34
4.2 Hodnota vztahu se zákazníkem.....	35
4.3 Návrh povinností obchodního zástupce	37
4.4 Návrh koncepce vzdělávání obchodních zástupců.....	39
Závěr	41
Použitá literatura	44
Seznam tabulek	45
Seznam obrázků	46
Seznam příloh:	47

Úvod

Téma „Analýza systému řízení vztahů s VIP zákazníky České pošty, s.p.“ jsem si zvolila proto, jelikož pracuji u České pošty, s.p. a od samého vzniku obchodního oddělení spolupracuji se zákazníky všech segmentů.

Česká pošta, s.p. (dále jen Česká pošta) je největším českým poskytovatelem poštovních služeb s dlouholetou tradicí a se silnou pozicí na trhu. Ve většině služeb má na trhu dominantní postavení, neboť konkurence nemá zájem provozovat málo ziskové či neziskové činnosti vyžadující nákladnou poštovní síť. V současné době Česká pošta prošla významnými změnami, změnila se a stále mění z provozně orientované organizace na obchodně zaměřenou firmu, na moderní obchodní a logistickou společnost. Připravuje se na transformaci ze státního podniku ve standardní podnikatelský subjekt – akciovou společnost.

Česká pošta má po celém území státu rozmístěny svoje pobočky, a to téměř 3 390 pošt, má cca 37 200 zaměstnanců. Po Českých drahách je druhým největším zaměstnavatelem v České republice.

Česká pošta prošla v posledních dvou letech velkými změnami. K 1.10.2006 byly zrušeny PTJ (provozně technické jednotky), které měly svá sídla v okresních městech (podle tehdejšího státoprávního uspořádání) a ve své kompetenci spravovaly všechny pošty, které měly sídlo v tomto okrese. Provozně technická jednotka měla svoji vlastní organizační strukturu, to znamená, že měla ve vedení ředitele a náměstky jednotlivých oddělení, tj. oddělení obchodu, provozu, ekonomického útvaru či sekce hospodářské správy. Byla podřízena příslušnému OZ (odštěpnému závodu), který měl sídlo v krajském městě (rovněž podle tehdejšího státoprávního uspořádání). K 1.3.2008 vstoupila v platnost další nová organizační struktura podniku, v níž tyto odštěpné závody zanikly, bylo zřízeno celkem 8 nových obchodních regionů a dále došlo k rozdělení obchodního oddělení na několik obchodních odborů. Na odbor VIP se sídlem na generálním ředitelství, odbor regionálního obchodu KORP¹, odbor regionálního obchodu SME², odbor regionálního obchodu pro veřejnou správu, odbor regionálního obchodu pro alianční partnery a v poslední řadě Retail³, tyto se sídlem na obchodním regionu.

Na základě výše uvedeného rozdělení obchodu byli rozděleni do segmentů jednotliví obchodní zástupci i všichni stávající zákazníci České pošty. Jmenované odbory mají v náplni

¹ Korporátní klientela

² Small and Medium Enterprise – malé a střední podniky

³ Retail – maloobchod, prodávat v malém

práce péči o stávající zákazníky, vyhledávání potenciálních klientů, ale i získávání nových zákazníků pro Českou poštu. U mnohých zákazníků v rámci segmentace došlo ke změně obchodního zástupce, což ne vždy bylo přínosem z pohledu klientů. Dále je nastaven převod zákazníků podle ročního objemu podání mezi segmenty KORP a SME, který je možný jedenkrát za rok, a to vždy k 1. 1. následujícího kalendářního roku. To znamená, že by mohl být zákazníkovi opět přidělen nový obchodní zástupce, který by musel opět navázat kontakt a o zákazníka začít pečovat. Právě všemi těmito změnami se budu ve svojí bakalářské práci zabývat.

1. Představení společnosti Česká pošta, s.p.

Pošta je označení pro službu, která zajišťuje logistiku korespondenci, listovním službám, rozesílání zásilek, převodům peněz, vydávání známek a podobně. Jedná se tedy vlastně o jednu z nejstarších služeb, které jsou na světě provozovány.

Většina států má vlastní poštovní úřady, které vykonávají zmíněné služby a které udržují styk s okolními státy (jejich poštovními úřady). Mezinárodní výměna pošty bývá často dobře fungující službou i v dobách vojenských konfliktů mezi nepřátelskými státy. Zejména v dobách války bývají zřízeny specializované poštovní úřady přímo v armádě v poli (tzv. polní pošta).

Mezi základní poštovní služby, poskytované prostřednictvím poštovních provozoven zřízených v každém sídelním celku, patří dodání písemných zpráv (např. dopisů) a jiných věcí (např. balíků) nebo dodání poukázané peněžní částky. Z hlediska standardů se uplatňují jak kvalitativní (dodržení lhůt u 99,5 % základních poštovních služeb), tak kvantitativní (místní dostupnost obslužných míst - poštovní schránky, časová dosažitelnost - vybírání schránek, otevírací doba pošt). Jednoznačně však nejsou řešeny sankce při jejich neplnění. Financování poštovních služeb je zabezpečováno poplatky za služby. I pošty mohou být součástí sítě základních míst poskytujících informační služby občanům.

Česká pošta je státní podnik, ze 100% vlastněný státem. Jedná se o podnikatelský subjekt podle zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění zákona č. 77/2002 Sb. Posláním společnosti je výkon funkce veřejného poštovního operátora spočívající v povinnosti poskytovat a provozovat základní poštovní služby v souladu se zákonem č. 29/2000 Sb., o poštovních službách. [6]

Česká pošta má hlavní sídlo, generální ředitelství, v Praze 1, na ulici Politických vězňů 909/4 a v jejím čele je statutární orgán - generální ředitel JUDr. Karel Kratina, který řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou právními předpisy nebo Zakládací listinou vyhrazeny do působnosti zakladatele. Zakladatelem, či zřizovatelem České pošty je Ministerstvo vnitra České republiky. [9]

Dozorčí rada České pošty má 9 členů a dohlíží na výkon působnosti generálního ředitele a podnikatelskou činnost. V souladu se zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění, je 6 členů dozorčí rady jmenováno a odvoláváno zakladatelem a 3 členové dozorčí rady jsou voleni a odvoláváni zaměstnanci podniku. [9]

Dohled nad činností České pošty v oblasti poskytování základních služeb do 31.března 2005 příslušel Ministerstvu informatiky, od 1.dubna 2005 Českému telekomunikačnímu úřadu (ČTÚ⁴).

V mezinárodních poštovních stycích je Česká pošta pověřena státem k výkonu operátorských aktivit ve Světové poštovní unii⁵. Česká pošta je členem evropské operátorské organizace PostEurop. A v této organizaci je i aktivním účastníkem Dohody zemí usilujících o asociaci do Evropské unie. V roce 2004 Česká pošta předsedala pracovní skupině této Dohody, jejímž posláním bylo připravit v souladu se Směrnicí 97/67/EC Evropského parlamentu a Rady asociované země na operátorskou kompatibilitu s poštovním sektorem Evropské unie.

Česká pošta se stará také o výstavbu, rozvoj a provoz sítě provozoven, o jejich údržbu a obnovu prostředků přepravy zásilek, zejména automobilů. Všechny pobočky jsou již vybaveny počítači. Sběrné přepravní uzly jsou vybaveny třídícími stroji, které umožňují správné třídění zásilek jak listovních, tak balíkových, což značně urychlilo dobu dodání zásilek a ulehčilo práci zaměstnancům.

Slabinou v celém systému je samozřejmě člověk. Proto se Česká pošta stará o další vzdělávání a prohlubování znalostí zákazníků. Důležitá je motivace a samozřejmě snaha zaměstnanců samotných.

1.1 Stanovisko zakladatele

Rok 2007 byl pro Českou poštu a jejího zakladatele obdobím zahájení praktické realizace změn, jejichž základním cílem je změnit Českou poštu na standardní obchodní společnost tak, aby se i v budoucnosti mohla úspěšně vyrovnávat s konkurencí na trhu poštovních služeb i po případné plné liberalizaci tohoto trhu v rámci Evropské unie, jejíž zahájení je plánováno na 1. ledna 2013.

Úspěšné hospodářské výsledky České pošty za předchozí roky jsou proto velice dobrým předpokladem a umožňují České poště v potřebné míře investovat do budoucího rozvoje.

⁴ ČTÚ vykonává státní správu v oblasti elektronických komunikací a poštovních podmínek, včetně regulace trhu a stanovování podmínek pro podnikání za účelem nahrazení chybějících účinků hospodářské soutěže a vytvoření předpokladů pro řádné fungování hosp. soutěže a pro ochranu uživatelů a dalších účastníků trhu do doby dosažení plně konkurenčního prostředí. Úřad rovněž také zajišťuje ochranu některých služeb v oblasti rozhlasového a televizního vysílání a služeb informační společnost.

⁵ Specializovaná mezinárodní organizace

Tak jako v minulých letech poskytovala Česká pošta i v roce 2007 standardní vnitrostátní a mezinárodní poštovní služby v kvalitě, která je plně srovnatelná s kvalitou služeb ostatních evropských poštovních operátorů. Pokračovala úspěšná spolupráce se strategickými partnery, zejména s Československou obchodní bankou a Českou pojišťovnou, jejímž výsledkem je nabídka nových finančních a pojišťovacích služeb na poštách (například hypotéky, úvěry pro podnikatele, osobní účty). Česká pošta působí i na trhu elektronických služeb, mimo jiné je správcem „Centrální adresy“, na které jsou publikovány veřejné zakázky a dražby, je akreditovaným poskytovatelem certifikačních služeb, podílí se také na důsledné přípravě a realizaci projektu „Czech POINT“ (na vybraných poštách jsou poskytovány ověřené výpisy z katastru nemovitostí i z obchodního rejstříku).

Výše uvedeným cílům a prioritám rozvoje České pošty odpovídá připravovaná strategie podniku, ve které je kladen důraz zejména na přeměnu podniku na standardní obchodní společnost, udržení tržního podílu na trhu tradičních poštovních služeb, hledání nových obchodních příležitostí, zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

1.2 Vývoj v oblasti poštovních služeb

Sektor poštovních služeb ovlivňují manažerské aktivity, a to jednak na základě požadavků zákazníků, jednak prostřednictvím legislativně-právního prostředí v rámci ekonomiky státu. Z hlediska historického byla pošta v bývalém Československu značně deformována. Byla podle sovětského vzoru pojmána jako úřad, původní pojetí poštovních služeb jako podnikatelské činnosti bylo potlačeno. Praxe však ukázala, že pošta jako úřad nedokáže odpovídajícím způsobem uspokojit potřeby zákazníků, protože k nim přistupuje z byrokratického hlediska. Zatímco podnikatel musí vycházet z toho, co jeho zákazníci potřebují, úřad má tendenci rozhodovat o tom, co podle jeho názoru mají potřebovat. Nežádoucí nadřazenost úřadu nad občanem se v praxi projevovala i systémovým podceňováním kvality poskytovaných služeb. Nelogičnost pojetí pošty jako úřadu pro věci veřejné vyplývá již z faktu, že soukromí občané jsou výrazně minoritními zákazníky pošty, neboť tvoří pouze 10 až 15% z celkového počtu odesílatelů, zbytek jsou instituce a komerčně orientovaní podnikatelé.

V roce 2000 byly Ministerstvem dopravy a spojů (MDS) zpracovány a v rámci legislativního procesu schváleny následující zákonné a podzákonné normy:

- zákon č.29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů,

- nařízení vlády ČR č. 112/2000 Sb., kterým se stanovila částka určující, kdy je provozování poštovních služeb, jejímž účelem je dodání písemné zprávy, vyhrazeno držiteli poštovní licence a zvláštní poštovní licence,
- vyhláška MDS č. 28/2001 Sb., kterou se stanovily poštovní podmínky základních služeb a základní požadavky kvality při jejich zajišťování držitelem poštovní licence (vyhláška o základních službách držitele poštovní licence), ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška MDS č. 226/2000 Sb., kterou se stanovil způsob prokazování finanční způsobilosti k zahájení a provozování základních služeb držitelem poštovní licence.

Těmito právními normami byla započata legislativní úprava pro poštovní sektor. Sledovala dva základní cíle, tj. definovat prostředí v sektoru poštovních služeb a přizpůsobit toto prostředí legislativnímu rámci platnému v Evropské unii.

1.3 Charakteristika služeb

Hlavním předmětem činnosti České pošty je provozování poštovních služeb. Česká pošta je držitelem poštovní licence podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění. Podle poštovní licence je držitel povinen:

- plnit poštovní povinnost způsobem, který je v souladu s potřebami veřejnosti a se základními kvalitativními požadavky, včetně soustavného poskytování informací o základních službách a způsobu jejich užití,
- nabízet poštovní služby, na něž se vztahuje poštovní povinnost, podle poštovních podmínek, s nimiž úřad vyslovil souhlas.

Většinu činností provozuje Česká pošta v plně konkurenčním prostředí. Vyhrazeny jsou jí pouze zásilky s obsahem písemností do hmotnosti 50 gramů s cenou do 18,- Kč. Tyto zásilky jsou jedním ze zdrojů příjmů k zajištění základních poštovních služeb, jež je Česká pošta povinna poskytovat na celém území České republiky za dostupnou cenu a v určité kvalitě.

Mezi nabízené služby patří zejména podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek jak ve vnitrostátním, tak v mezinárodním styku. Ve zmíněném klasickém segmentu nabízí Česká pošta také služby expresní a kurýrní se zaručenou dobou dodání. Rozšířenou nabídkou je Sdružené inkaso plateb obyvatelstva (SIPO, nově také e-SIPO s možností obsluhy po internetu), zprostředkování různých platebních operací mezi obyvatelstvem a firmami dodávajícími veřejnosti služby a energie. Vedle tradiční činnosti

zajišťuje Česká pošta také služby obstaravatelského charakteru, jakými jsou důchodová služba či produkty pro bankovní, pojišťovací, sázkové a loterijní společnosti. Stále významněji se Česká pošta podílí i na trhu elektronických služeb.

Portfolio elektronických služeb České pošty lze rozdělit do čtyř skupin:

- 1) Služby důvěryhodné třetí strany – sem patří především kvalifikovaná certifikační autorita České pošty, dále se sem řadí různé varianty služby Registrovaná elektronická pošta (REP).
- 2) Služby e-Governmentu – spadá sem informační systém centrální adresy, Česká pošta zabezpečila v roce 2004 přechod veřejných zakázek tohoto systému na režim stanovený novým zákonem o veřejných zakázkách, který byl přijat v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie.
- 3) Služby vázané na elektronické bankovníctví – ke službám vázaných na elektronické bankovníctví patří například projekt Portálu veřejné správy. Byla schválena novela zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy. Novela zákona rozšiřuje okruh subjektů, které jsou oprávněny k vydávání ověřených výpisů z rejstříků a databází (například katastru nemovitostí, obchodního rejstříku nebo živnostenského rejstříku).
- 4) Služby Hybridní pošty – do této kategorie se řadí činnost Postservisů. Do budoucna se počítá s dalším rozvojem a hlavně s neustálým zvyšováním kvality služeb a jejich rozšiřováním.

Peněžní služby České pošty jsou stále jedny z velmi využívaných zákaznických služeb. Jedná se o hotovostní operace a různé platby zákazníků. Česká pošta zprostředkovává také služby pro smluvní (alianční) partnery. Nejvýznamnější z nich je ČSOB, a.s. a její divize Poštovní spořitelna. Mezi další patří například Česká pojišťovna, a.s. nebo Home Credit Finance. V posledních letech se rozšířily služby pojišťovnictví (cestovní, životní, pojištění staveb atd.), či stavební spoření pro aliančního partnera ČMSS (Českomoravská stavební spořitelna).

Mezi další činnosti patří prodej tisku, telefonních karet, pohlednic, dálničních nálepek a celé řady dalšího doplňkového sortimentu.

Kromě těchto záležitostí zajišťuje Česká pošta veškerou agendu spojenou s emisní politikou a s realizací emisního plánu poštovních známek. Realizuje prodej poštovních známek a poskytuje služby filatelistům.

Postservisy nabízejí zákazníkům komplexní služby spojené s přípravou listovních, balíkových, letákových i tiskových zásilek a jejich předáním přímo do přepravy. Mezi žádané patří zejména Hybridní služby, které transformují podklady ve formě datových souborů pomocí tiskáren, obálkovacích, fóliovacích a balících linek do podoby fyzických zásilek určených konkrétním adresátům. Do budoucna se počítá s dalším rozvojem a především s neustálým zvyšováním kvality služeb a jejich rozšiřováním.

Cílem České pošty je zvýšit kvalitu služeb a uspokojit zákazníky, proto na základě spolupráce České pošty, firmy STUARE Post, s. r. o. a firmy CÍGLER SOFTWARE, a. s. vznikl program Pošta 2002. Ke vzniku tohoto programu určitou měrou přispěl i vývoj technologií. Je zřejmé, že pokud se chce firma udržet na trhu a uspět, musí využívat nových možností a dále se rozvíjet. Za tímto účelem byl pro Českou poštu vyvinut program Pošta 2002, jakožto software pro zpracování poštovních zásilek. Zmíněný program je výsledkem dlouhodobých zkušeností se softwarovým zpracováním poštovní administrativy. Je navržen tak, aby běžnému uživateli usnadnil a urychlil zpracování jakéhokoliv objemu pošty. Pošta 2002 je nástrojem pro archivaci dat (odeslaná/přijatá pošta) a kalkulaci nákladů (propojení s účetním softwarem), je pomocníkem při rozhodování o způsobech poštovní komunikace (typy zásilek, způsob podání, cena) a tuto komunikaci automaticky vyřeší (tisk veškerých potřebných formulářů, propojení s databázemi).

Významným úkolem České pošty je provoz a rozvoj jednotné sítě provozoven na celém území republiky s cílem plnit státem uloženou normu dostupnosti a kvality poštovních služeb. S tím samozřejmě souvisí i údržba a obnova prostředků přepravy zásilek, například automobilů a třídících technologií.

Česká pošta má na trhu v určitých službách dominantní postavení, neboť konkurence nemá zájem provozovat málo ziskové či neziskové činnosti vyžadující nákladnou poštovní síť.

1.4 Historie České pošty, s.p.

Pod pojmem spoje se skrývají dva sektory, pošty a telekomunikace. Ty v centrálně plánované ekonomice tvořily jeden podnik, který byl spravován státním podnikem, Správou pošt a telekomunikací. Jejich nesamostatnost byla v rozporu se zásadními principy

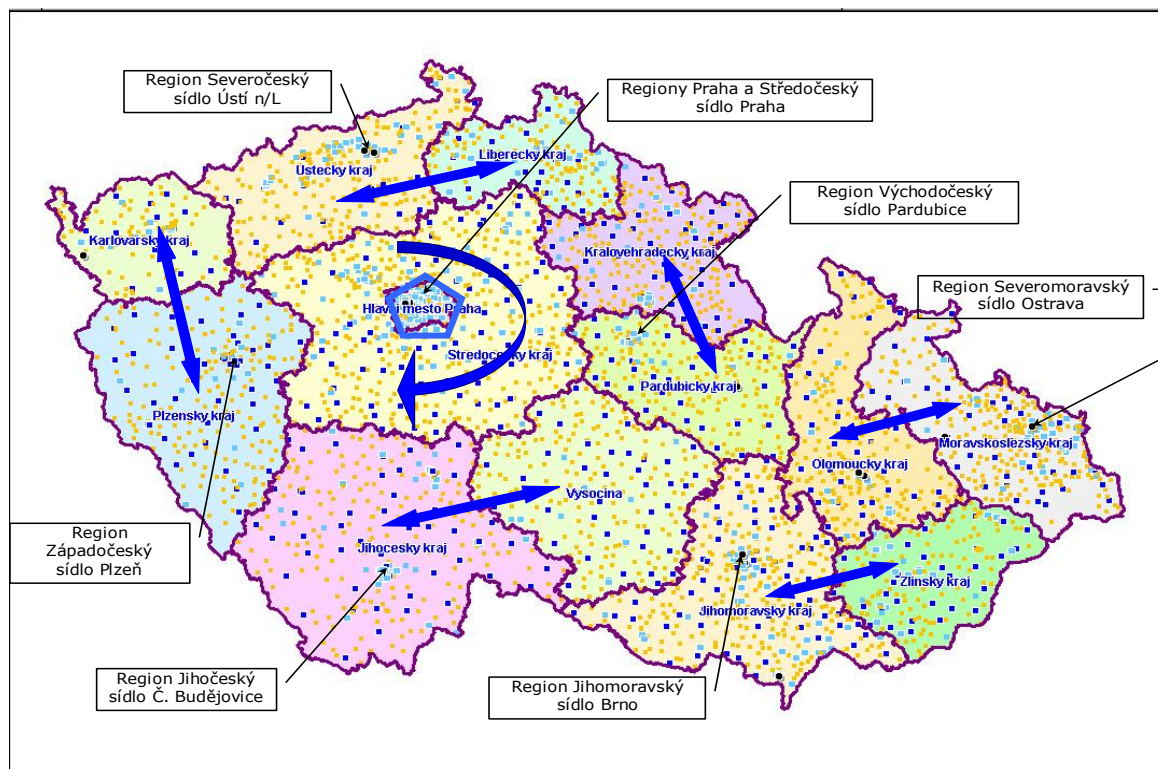
ekonomické samostatnosti i v rozporu s tržním hospodářstvím. K rozdělení těchto podniků došlo 1. ledna 1993, současně s osamostatněním České republiky, tehdy vznikly dva samostatné státní podniky - Česká pošta, s.p. a SPT Telecom, s.p..

Historické mezníky vývoje sektoru poštovních služeb:

- **12. 1. 1947** – datum účinnosti zákona 222/1946 Sb. o poště (poštovní zákon),
- **31. 12. 1992** - z rozhodnutí ministra hospodářství č. 378/1992 ze dne 16. 12. 1992 odstavce II, byla Správa pošt a telekomunikací, s. p., (SPT, s. p.) Praha rozdělena na dva samostatné podniky (Česká pošta, s. p., a SPT Telecom, s. p.),
- **1. 1. 1993** - vznik České pošty, s. p. rozdělením tehdejšího státního podniku Správa pošt a telekomunikací na SPT Telecom, s.p. a Českou poštu, s.p.,
- **1993** - zahájeno zavádění APOSTu (automatického poštovního systému),
- **29. 5. 1999** - zrušen ambulantní způsob třídění zásilek (tj. způsob, kdy byly zásilky pracovníky České pošty zpracovávány během cesty), veškeré zpracovávání poštovních zásilek od této chvíle probíhá pouze v SPU (Sběrné přepravní uzly) či na poštách,
- **1. 7. 2000** – datum účinnosti zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách,
- **1. 1. 2003** – vznik Ministerstva informatiky, na které mimo jiné přešly i kompetence úseku spojů Ministerstva dopravy a spojů, a to na základě zákona č. 517/2002 Sb., kterým se provádějí různá opatření v soustavě ústředních orgánů státní správy a mění některé zákony,
- **1. 5. 2004** – vstup České republiky do EU, nutnost respektovat evropské právní normy upravující tento sektor poštovních služeb, tj. Směrnici 97/67/EC Evropského parlamentu a Rady o společenských pravidlech pro rozvoj vnitřního trhu poštovních služeb Společenství a zvyšování kvality služby a Směrnici 2002/39/EC Evropského parlamentu a Rady pozměňující Směrnici 97/67/ EC, pokud jde o další otevírání poštovních služeb Společenství konkurenci,
- **1. 4. 2005** - dohledem nad Českou poštou byl pověřen Český telekomunikační úřad, dále je to datum účinnosti zákona č. 95/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 29/2005 Sb., o poštovních službách,
- **1. 9. 2005** - zavedena akreditace k poskytování certifikátů elektronických podpisů,

- **24. 11. 2005** - rozhodnutím Českého telekomunikačního úřadu byla České poště udělena na období 1. 1. 2006 – 31. 12. 2008 poštovní licence,
- **1. 9. 2006** - bylo na základě požadavku Českého telekomunikačního úřadu přejmenováno 593 pošt tak, aby název pošty obsahoval důsledně neupravený název obce (bez upřesňujících přívlastků), s výjimkou obcí s názvem složeným z názvů dvou částí obce, kdy název pošty má obsahovat pouze název jedné z částí,
- **1. 10. 2006** - z rozhodnutí generálního ředitele České pošty byl zrušen odštěpný závod (OZ) Mezinárodní provoz, OZ Dodavatelské a obchodní služby a OZ VAKUS (zkratka z původního názvu Výpočetní a kontrolní ústředna spojů),
- **22. 11. 2006** - dozorčí rada projednala návrh projektu přeměny České pošty na akciovou společnost a pověřila generálního ředitele Karla Kratinu dalším rozpracováním projektu,
- **1. 4. 2007** - vstoupilo v platnost rozhodnutí generálního ředitele České pošty, kterým se k 31. 3. 2007 ruší Poštovní přepravy a Sběrné přepravní uzly v působnosti Odštěpných závodů a k 1. 4. 2007 se v rámci Generálního ředitelství zřizuje sekce poštovní přepravy, v jejíž působnosti jsou nově zřízeny Sběrné přepravní uzly,
- **1. 5. 2007** - byla ukončena činnost SPU Břeclav a SPU Jihlava, území v jejich působnosti bylo zahrnuto do působnosti SPU Brno,
- **srpen 2007** – vláda schválila záměr přeměny České pošty na akciovou společnost,
- **1. 3. 2008** – zánik odštěpných závodů a vznik osmi regionů, do jejichž čela jsou jmenováni noví obchodní ředitelé. [9]

Obrázek 1: Mapa znázorňující území 8 obchodních regionů



Zdroj: Česká pošta, s.p.

1. 3. 2008 vznikla nová organizační struktura a jejím cílem je mít 8 stejných obchodních regionů a ne několik různých odštěpných závodů. V každém případě je však nutné si uvědomit, že organizační struktura je pouze formou pro řízení odvozená z očekávané obsazované náplně práce a váže se na podnikatelské chování podniku. V procesu podnikání je potřeba se soustředit zejména na věcné předpoklady podnikatelské činnosti.

Před zveličováním úlohy organizačních struktur varoval již P. F. Drucker (1973): „Organizace je prostředkem k dosažení cíle a ne cílem sama o sobě. Dobrá organizační struktura je předpokladem organizačního zdraví, ale není se zdravím totožná. Testem zdravého podnikání není krása, jasnost či dokonalost organizační struktury. Je to výkonnost lidí.“ [4]

2. Teorie systému řízení vztahů se zákazníky a teorie CRM

V dnešní době je důležité zjistit kdo bude náš zákazník. Co náš zákazník potřebuje, to je prioritou. Znat jeho konkrétní požadavky a představy o výrobcích, o službách, dokonale znát jeho poptávku. Dnes jsou na trhu k dispozici vynikající produkty, které poskytnou služby v dobré kvalitě, ale problém je umět prodat, najít a získat zákazníka.

Hlavním a velmi důležitým problémem je jaké služby v jaké kvalitě máme „vyrábět“ (= v jaké kvalitě si je přeje zákazník). Další otázkou je, jakou mít konkurenční výhodu. Česká pošta má velkou konkurenční výhodu v počtu svých obsluhovaných poboček – 3400 pošt na celém území České republiky.

Řízení vztahů se zákazníky (angl. *Customer Relationship Management*⁶, CRM) přišlo na svět spolu s vývojem marketingu. Marketing služeb, který prodělal svůj rozkvět v osmdesátých letech, toho nabídl pro řízení vztahů se zákazníky hodně.

CRM je typem informatické aplikace orientované na komplexní zajištění vztahů podniku se všemi svými zákazníky. Řízení vztahů se zákazníky představuje komplex aplikačního a základního softwaru, technických prostředků, podnikových procesů, personálních zdrojů, určených pro řízení a průběžné zajišťování vztahů se zákazníky, a to v oblastech podpory obchodních činností, zejména prodeje, marketingu a zákaznických služeb. [3]

Aplikace CRM poskytují v podnikovém řízení tyto možnosti:

- nastavit podnikové procesy s důslednou pozorností na péči o zákazníka,
- jako hlavní ukazatel v této oblasti využít loajalitu zákazníka, tedy jeho věrnost nebo stabilitu v obchodních vztazích k danému podniku,
- využít informační a komunikační technologie k novým informačním službám pro zákazníka. [3]

Z hlediska vnitřní koncepce řešení CRM se dá konstatovat, že představuje účelnou kombinaci transakčních a analytických aplikací. Rozlišují se tři základní oblasti řešení CRM.

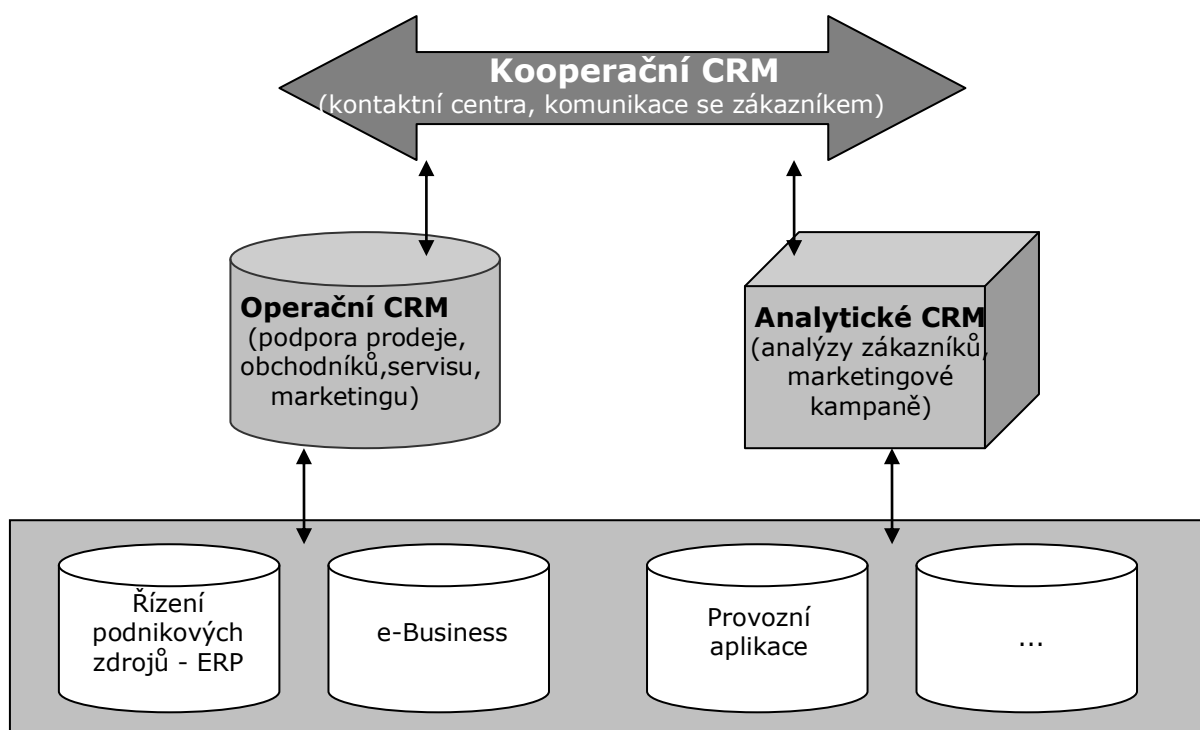
- OPERAČNÍ – orientované na zefektivnění klíčových procesů „kolem“ zákazníka, tzv. front office úloh,

⁶ Storbacka a Lehtinen publikovali v roce 1997 knihu, ve které byl poprvé ve finštině publikován termín *Customer Relationship Management*.

- **KOOPERAČNÍ** – představuje optimalizaci interakcí se zákazníkem a řešení vícekanálové komunikace,
- **ANALYTICKÉ** – zahrnující již agregace a aplikace znalostí o zákazníkovi, aplikace „customer intelligence“ a rovněž speciální analytické aplikace CRM na bázi datových skladů a dovolání dat. [3]

To vše dokumentuje schéma na následujícím obrázku 2.

Obrázek 2: Architektura CRM



Zdroj: Podniková informatika

Operační CRM

Do operační části CRM řadíme všechny softwarové aplikace, které řeší operativní záležitosti a kontakty v kooperaci se zákazníkem. Celá tato oblast se člení na tyto dílčí aplikace:

- aplikace podporující práci zákazníka – nástroje řízení kontaktů, podpora obchodní činnosti, jako např. řízení obchodních případů, předpovědi obratu,
- automatizaci marketingu, tj. vytváření marketingového plánu a kampaní, sledování konkurence, významných obchodních případů atd.,

- aplikace zákaznických služeb a podpory – nástroje pro specifikaci požadavků na servis, objednávky přes web, e-mail apod. [3]

Kooperační CRM

Ke dříve používaným způsobům kontaktu se zákazníky, jako jsou pošta, faxy, telefonické kontakty a osobní schůzky, se nyní nabízí internet a elektronická pošta a zejména interaktivní aplikace webu, to vše je koordinováno a řízeno pomocí kontaktních center. Kontaktní centra jsou aplikace a technologie v rámci CRM založené na centrálním přístupu zákazníka k firmě. Kontaktní centra pracují v přímé vazbě k centrální zákaznické databázi. V ní se uchovávají a pravidelně aktualizují informace o jakémkoli kontaktu se zákazníky (vyřizování stížností, informace o předání a druhu nabídky, odeslání marketingových materiálů, informace o podpisu kontaktu). [3]

Analytické CRM

Analytické CRM zahrnuje již agregace a aplikace znalostí o zákazníkovi a zajišťuje tyto hlavní činnosti:

- segmentace zákazníků,
- analýzy marketingových kampaní,
- predikce chování zákazníků.

Analytická část CRM se obvykle realizuje tak, že využívá zákaznická data získaná z operačního a kooperačního CRM, případně dalších aplikací a pro zpracování analýz využívá technologií a aplikací Business Intelligence (BI). Taková kombinace CRM a BI se označuje jako Customer Intelligence (CI) a většinou se již chápe jako synonymum pro „analytické CRM“. Customer Intelligence představuje komplex aplikací, zaměřených na poznání zákazníka, jeho hodnoty, preferencí, rizikovosti nebo pravděpodobnosti odchodu ke konkurenci. Za účelem splnění tohoto cíle využívají řešení CI spojení systémů Business Intelligence a CRM. [3]

2.1 Co přináší CRM podnikům

Podniky můžeme rozdělit podle jejich orientace na ty, které jsou zaměřeny na poskytování služeb a na ty, které se soustředí na výrobu zboží. Při studiu vztahů se zákazníkem však toto rozdělení nehraje významnou roli.

Dalším způsobem kvalifikace podniků je studium z pohledu jejich zákazníků. Rozděluje je pak na podniky, jejichž zákazníci jsou tzv. „spotřebitelské“ podniky, tj. takové, jejichž zákazníci jsou zároveň jejich konečnými spotřebiteli (angl. business-to-customer, B to C nebo též B2C). Tato kategorie zahrnuje maloobchod a poskytování specializovaných služeb (např. právní poradenství nebo zdravotnické služby). Druhou kategorií jsou podniky, které produkují služby pro jiné, další podniky (angl. business-to-business, B to B nebo též B2B), jejichž zákazníci jsou opět podniky a produktem zde může být jak služba, tak i výrobek. Třetí kategorií jsou podniky, které poskytují své služby přímo státní správě (angl. business-to-government, B to G nebo též B2G). [2]

Tabulka 1: Kategorie vztahů mezi podniky a zákazníky podle jejich typu

	B2B	B2BC	B2C	B2G
Odborné služby a produkty	Poskytování konzultací	Bankovní služby	Maloobchod	Stavebnictví
Produkty na zakázku	Školení	Správa majetku	Veřejné stravování	Pečovatelská služba
Hromadné produkty	Kancelářské potřeby	Bankovní převody	Letecká doprava	Městská hromadná doprava

Zdroj: Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky

Zásadním problémem byla vlastní definice produktu, kterou nikdo nebyl schopen uspokojivě vytvořit. Proto je dobré vycházet z faktu, že prostřednictvím produktu je zákazníkovi dodána určitá hodnota. Produkt samotný téměř vždy sestává ze tří částí: z fyzického výrobku, informace a služby, která je zákazníkovi poskytnuta. Vymezit fyzický výrobek je snadné, protože má jasné fyzikální vlastnosti, jakými jsou váha, délka, napětí apod. Složitější je vymezení informační části, ale v tomto případě ji lze popsat jako znalost potřebnou pro vytvoření hodnoty. Zákaznická služba je potom všechno, co se vztahuje k činnostem nezbytným pro zajištění vztahu se zákazníkem, od dodávky po různé způsoby pomoci při užívání výrobku. Je také možné, že zákazníkovi jsou poskytovány rozšířené dodávky, které mohou být podle potřeby vytvořeny individuálně kombinací různých produktů.

Řízení vztahů se zákazníky vychází z udržování a provozování zákaznických databází. Tento přístup stále přetrvává, přestože byl zásadně rozšířen. Prostá kombinace zákaznických databází a marketingu nepřinesla výsledky, které by přinesly uspokojivý zisk.

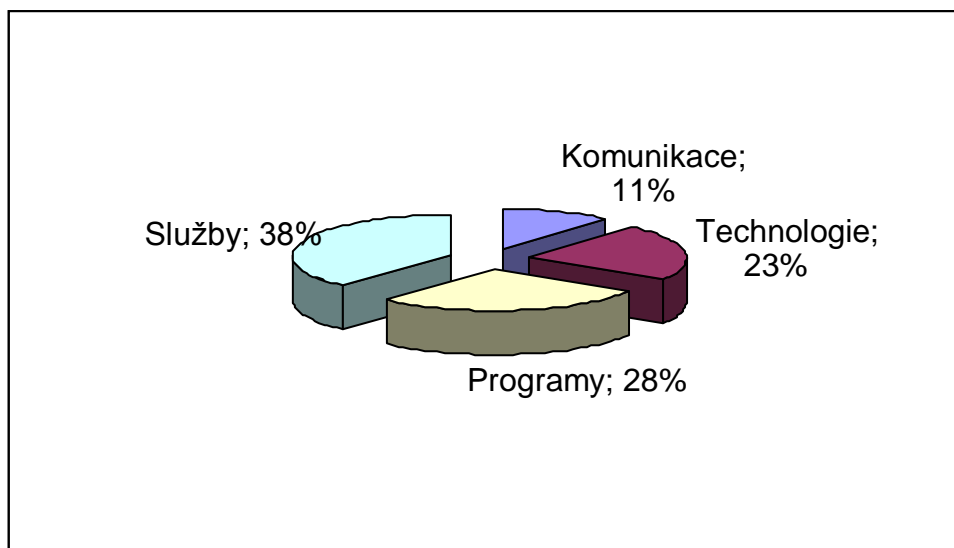
Klíčovou roli v řízení zákaznických databází hrají propracované informační technologie. Tyto technologie výrazně přispívají k dosažení náročných úkolů, které jsou systémem řízení zákazníků požadovány. Přesto až dosud byla návratnost těchto investic velmi slabá. Je to proto, že vztah se zákazníkem je založen na racionálním chování a že oba subjekty tohoto vztahu – zákazníci i podnikový personál – se chovají na základě rozumových úvah.

Hlavním úkolem CRM je podpora obchodních procesů a v tomto smyslu vytváření dlouhodobých a úspěšných vztahů se zákazníky, zvyšování jejich tzv. loajality. Mezi hlavní funkce patří:

- průběžné sledování zákaznických požadavků a chování, evidence a hodnocení současných obchodních kontaktů,
- vytváření nových obchodních příležitostí s využitím zmíněných zákaznických informací,
- aktivity, vedoucí k vytváření dlouhodobých a ekonomicky hodnotných vztahů se zákazníky,
- náročné analýzy zákazníků podle nejrůznějších hledisek, v současné době již stále častěji realizované nástroji dolování dat,
- řízení marketingových kampaní s využitím výsledků zákaznických analýz a jejich požadavků. [3]

V souvislosti s tímto vývojem byly v podnicích upraveny finanční rozpočty na pořízení CRM a značná část finančních zdrojů byla vyhrazena na pořízení technologií. Rozdělení nákladů, jak vyplývá z průzkumů některých společností, odpovídalo hodnotám znázorněným na následujícím obrázku.

Obrázek 3: Rozdělení investic v projektech implementace CRM



Zdroj: Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky

Schéma ukazuje určitou tendenci směřující k technologii. Služby zahrnují školení, konzultace a všeobecné náklady na „adaptaci prostředí“.

Do komplexního řešení CRM se investují značné sumy prostředků. Podle předpovědí se pouze do začátku roku 2006 měla celková výše světových investic do CRM (a s tím spojených služeb) přiblížit 125 miliardám dolarů.⁷ [2]

2.2 Deset zlatých pravidel péče o zákazníka

Síla vztahu se zákazníkem a loajalita zákazníka jsou si velmi podobné. Síla vztahu se zákazníkem je však poněkud širším konceptem. Zákazníková loajalita obvykle reprezentuje emocionální složku vztahu, zatímco síla vztahu se zákazníkem se navíc pokouší zahrnout rozumové polohy. Na vztah se zákazníkem lze dokonce pohlížet jako na zdroj síly v případě, že zákazník nemá jinou volbu.

Proč o zákazníka pečovat? Proč požadovat, aby byl tento vztah silný a dlouhodobý? Protože získat nového zákazníka je vždy o mnoho nákladnější než pečovat o klienta stávajícího. Na základě mnoha výzkumů bylo zjištěno, že silný vztah se zákazníkem přináší společnosti významný prospěch. Navíc spokojený zákazník firmu chválí zřídka, zato nespokojený zákazník mluví o svých negativních zkušenostech velmi často.

⁷ Podle zprávy společnosti Deloitte Consulting.

Marketingové a prodejní mikrostudie, různé tipy, postřehy, myšlenky, zkušenosti, nápady a doporučení jsou shrnuty v podobě 10 zlatých pravidel péče o zákazníka:

- 1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí.**
- 2. Zákazník je především člověk.**
- 3. Vztah se buduje komunikací.**
- 4. Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník.**
- 5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků.**
- 6. Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok.**
- 7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka.**
- 8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.**
- 9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník.**
- 10. Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti. [1]**

Nejlepší investicí v podmínkách tvrdé konkurence a rostoucí úlohy informačních technologií je posilování vztahů se zákazníky – zvýší finanční výkonnost firmy a dlouhodobě posílí její postavení na trhu. Budování a udržování dobrých vztahů se zákazníky má svá pevná pravidla, která je užitečné znát a respektovat, chceme-li, aby se z našich zákazníků stali naši nadšení příznivci a naši nejlepší prodejci.

V první řadě je dobré vědět, kdo jsou klíčoví zákazníci, v druhé řadě je důležité tyto zákazníky dobře znát, aby mohla probíhat efektivní komunikace. Platí zde zákon, že komunikace je tím efektivnější, čím lépe známe svůj protějšek. Mnoho studií již dokázalo, že platí tzv. Paterův zákon, že 20 % příčin způsobuje 80 % následků. V podnikatelské praxi to znamená, že 20 % zákazníků přináší 80 % tržeb. [1]

3. Analýza současného stavu systému řízení vztahů s VIP zákazníky České pošty, s.p.

Než se dostaneme k popsání současného stavu řízení vztahů s VIP zákazníky České pošty, fungování odboru VIP a ostatních odborů obchodu, připomeňme si první kroky obchodních zástupců k zákazníkům s nabídkou poštovních služeb, vznik všech odborů obchodu a v neposlední řadě potom segmentování zákazníků.

3.1 Vznik obchodního oddělení u České pošty, s.p.

Většina lidí z okolí i uvnitř firmy, chápala obchod jako prodej zboží, snad i proto tehdy obchodní oddělení České pošty jako první náplň práce dostalo za úkol zásobovat všechny pošty v okrese zbožím k prodeji – obálky všech možných typů, propisky, pohlednice, blahopřání, dále pak doplňkový sortiment od různých krabic a obalového materiálu, přes papírenské zboží jako omalovánky i vystřihovánky, až po zboží drogistické.

Později do kompetence obchodního oddělení spadalo uzavírání veškerých písemných Dohod o bezhotovostní úhradě a Dohod o používání výplatních strojů se všemi úřady, bankami a velkými i drobnými podniky. Řada podnikatelských odvětví prožívala nebývalý růst a tak smluv a zákazníků přibývalo. Doplňkový sortiment byl proto z obchodního oddělení vyčleněn a zásobováním zboží na pošty se začalo zabývat oddělení logistiky.

Netrvalo to dlouho a Česká pošta uvedla na trh novou expresní službu Obchodní balík. To už mělo obchodní oddělení své obchodní zástupce a tito navštěvovali zákazníky a nabízeli nejen tuto službu, ale celé široké poštovní portfolio.

3.2 Odbor VIP České pošty, s.p.

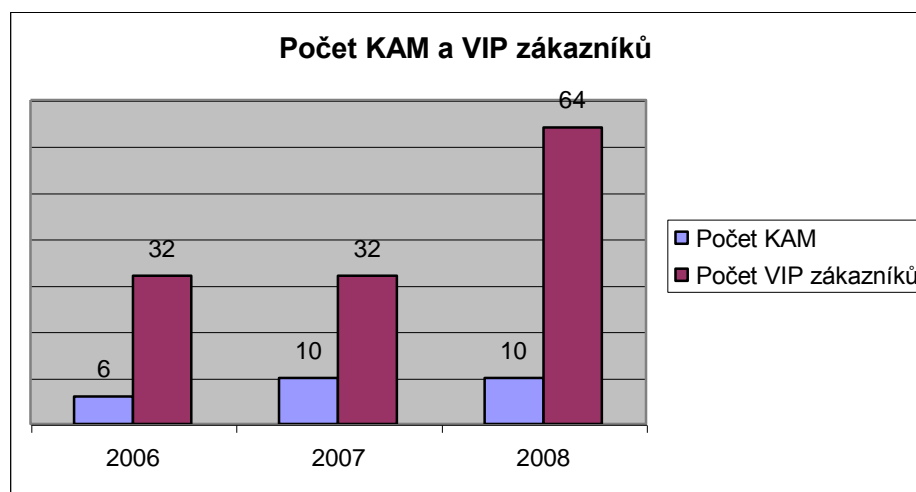
Od 1.7.2006 došlo v rámci obchodního úseku k organizačním změnám, jejichž cílem bylo přiblížení a přizpůsobení obchodní péče specifickým potřebám vybraných zákaznických segmentů. Vznikl odbor péče o VIP zákazníky, odbor regionálního obchodu (korporátní klientela a SME klientela), odbor péče o příjemce (retail), odbor mezinárodního obchodu, odbor veřejné správy a odbor aliančních partnerů. Každý odbor je řízen ředitelem a dále se skládá z obchodních zástupců (front office) a koordinátorů obchodu (back office). Koordinátoři obchodu mají velmi těsnou vazbu na obchodní zástupce jednotlivých segmentů a podporují obchodní činnost svými aktivitami. Z interního hlediska bylo druhé pololetí

charakterizováno vytvářením vazeb a procesů v rámci nově vzniklé organizační struktury tak, aby se dále zkvalitňovala a prohlubovala péče o specifikované zákaznické segmenty.

Tímto způsobem byla nastavena spolupráce se zákazníky především v oblasti peněžnictví, pojišťovnictví, zásilkových služeb, directmarketingových agentur, energetiky, mobilních operátorů a dalších. Souběžně byl vytvořen i nový způsob komunikace s těmito klienty. O každého z nich se stará jediná kontaktní osoba – Key Account Manager (dále jen KAM). Jeho posláním je přesně definovat potřeby zákazníka a následně uvnitř České pošty řešit procesní záležitosti týkající se uspokojení těchto potřeb. Díky zvolenému individuálnímu přístupu a intenzivní spolupráci všech zainteresovaných odborů došlo k výraznému zkvalitnění péče o VIP klienty.

Bohužel přidělení KAM nebylo vždy u klientů, kteří si potrpí na udržování obchodních vztahů, na neustálou pozornost a na téměř každodenní pečovatelské návštěvy přivítáno s nadšením a porozuměním. Na nespokojenosti firem se mohla podílet dobrá zkušenost a obchodní vztahy s předešlým obchodním zástupcem, nebo i vzdálenost, která zapříčinila přerušení četnosti pečovatelských návštěv. Po vyhodnocení jednání byl tento zákazník z odboru VIP přeřazen do odboru KORP.

Obrázek 4: Počet KAM a VIP zákazníků



Zdroj: Česká pošta, s.p.

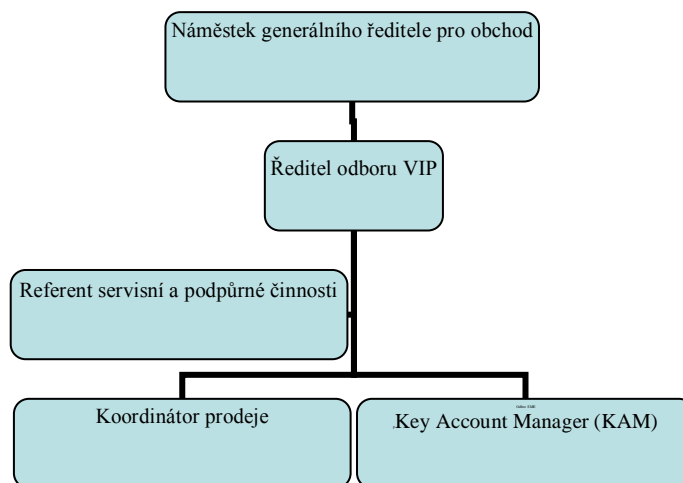
Obrázek 4 ukazuje, že jeden KAM má v péči přibližně šest VIP klientů. Klienti České pošty jsou důkladně vybírání a zařazováni do segmentu VIP podle strategického postavení na trhu i podle velikosti podání zásilek u České pošty. Zákazníci především využívají základní listovní služby (obchodní psaní, tiskovou zásilku i klasickou listovní poštu), SIPO, a balíkové služby (obchodní balík, profi balík a zásilkový balík). Aby však byla

péče důsledná a kvalitní, není možné již VIP zákazníky navyšovat bez toho, aby přibýlo KAM. Pokud má být péče stoprocentní a odpovídající významu zákazníka, měl by mít každý KAM v péči maximálně pět VIP zákazníků.

KAM musí mít znalosti o svých svěřených klientech. Musí znát charakteristiku oblasti podnikání svých VIP zákazníků a jejich potřeby, znát zásady prodeje a argumentace, znát zásady vyjednávání, znát zásady Key Account Managementu, znát dobře celé produktové portfolio České pošty.

KAM musí mít prodejní dovednosti na vysoké úrovni, musí vhodně a pružně argumentovat a vyjednávat, vést obchodní jednání k uzavření obchodu, musí mít velmi dobré prezentační dovednosti, musí umět zákazníkovi porozumět a vyhovět, hledat pro něj vhodné řešení, musí být schopen identifikovat obchodní příležitost a rozvinout ji, být schopen si důležité informace spojovat, musí umět naslouchat a být schopen si ověřit potřebu klienta, musí být schopen potřebu klienta strukturovat, pochopit její podstatu a srozumitelně ji vysvětlit dalším spolupracovníkům (např. zástupcům marketingu, produktovým manažerům).

Obrázek 5: Organizační struktura odboru VIP České pošty, s.p.



Zdroj: Česká pošta, s.p.

Z výše uvedeného schématu je viditelné, že odbor VIP, který pečuje o významné klienty České pošty spadá pod přímé řízení náměstka generálního ředitele pro obchod.

Odbor VIP navrhuje a pravidelně monitoruje dlouhodobou a krátkodobou VIP obchodní a produktovou strategii (včetně dlouhodobé koncepce produktů, péče o VIP

zákazníka, segmentace, cen, produktové nabídky, marketingové komunikace a distribučních kanálů); dohlíží na to, aby tyto strategie byly v souladu s celkově nastavenou strategií České pošty a ostatními plány, zodpovídá za prezentaci a plnění plánu VIP zákazníků, vedení České pošty navrhuje nástroje a požadavky na informace nezbytné pro vytváření plánu pro VIP (tržní analýzy, interní reporting, monitorování zákazníků a také konkurence, marketingové studie a ekonomické analýzy, produktové analýzy atd.).

Odbor VIP má za povinnost se podílet na:

- zajišťování splnění prodejních a produktových cílů pro VIP zákazníky prostřednictvím účinného řízení a motivace zaměstnanců odboru VIP,
- pravidelném vyhodnocování výkonnostních a finančních ukazatelů VIP odboru; v rámci odboru VIP navrhuje, monitoruje a komentuje nápravná opatření,
- navrhování zpracování analýz trhu,
- vyhodnocování informací získaných od VIP zákazníků a identifikaci obchodních příležitostí,
- budování a udržování vztahů s VIP zákazníky na úrovni top managementu,
- realizaci a následném vyhodnocování plnění obchodní a produktové strategie vůči VIP zákazníkům,
- navrhování nápravných opatření, sledování stavu jejich implementace a dopadů,
- sledování vývoje nových technologií,
- zjišťování potřeb VIP klientů, vyjednávání veškerých obchodních podmínek, sjednávání a uzavírání smluv,
- sledování chování konkurence, a to jak z pohledu České pošty, tak i VIP zákazníka,
- reprezentaci České pošty a udržování obchodních vztahů s klíčovými zákazníky, zpracovávání Konceptů spolupráce s VIP zákazníky.

Tabulka 2: Počet zaměstnanců na odboru VIP České pošty, s.p

1	Výkonný ředitel pro VIP
10	Key Account Manager II
2	Referent servisní a podpůrné činnosti
1	Vedoucí oddělení - Koordinátor obchodu
2	Koordinátor obchodu

Zdroj: Česká pošta, s.p.

Odbor VIP má v současné době 16 zaměstnanců, z nichž je 10 KAM. Každý KAM sleduje svého svěřeného klienta z dat, která dostává v pravidelném měsíčním reportu. Dále využívá MkIS⁸, CČK⁹ a další dostupné zdroje, ale oficiální CRM na odboru VIP a u České pošty vůbec není. Existuje však několik projektů a programů, ale bohužel nejsou centrálně zastřešeny. Na tomto projektu v současné době spolupracuje Česká pošta s externí poradenskou firmou. Společně nastavují procesy týkající se jednání se zákazníky, vedení karet zákazníka, vyhledávání nových obchodních příležitostí, uzavírání smluv atd.

3.3 Obchodní regiony České pošty, s.p.

Jak bylo zmíněno již v úvodu, od 1.3.2008 bylo nově zřízeno 8 obchodních regionů, v čele každého z nich je regionální obchodní ředitel, který je řízen náměstkem generálního ředitele pro obchod a má v přímé podřízenosti jednotlivé odbory obchodu, což je viditelné na obrázku 6, viz níže. Odbor KORP prodeje, odbor SME prodeje, odbor aliančních partnerů, odbor pro veřejnou správu a také Retail. Každý odbor má ve svém vedení ředitele, dále jsou zde obchodní zástupci a koordinátoři obchodu. Tak jako celá Česká pošta má své VIP zákazníky, tak i jednotlivé regiony pečují o své VIP zákazníky, ale pro odlišení jsou nazýváni TOP zákazníky regionu.

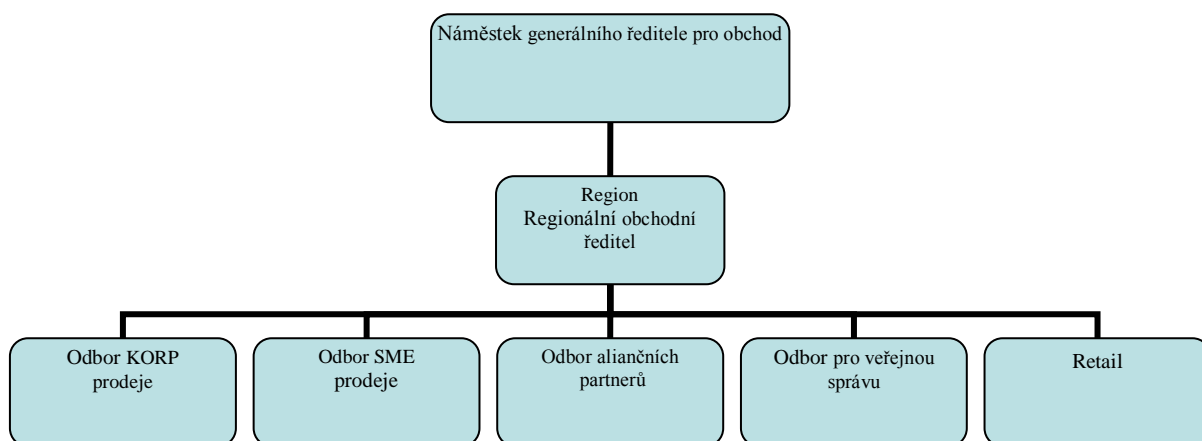
Nás bude zajímat především odbor KORP a SME prodeje, neboť obchodní zástupci těchto odborů mají v péči všechny komerční zákazníky České pošty. Obchodní zástupci odboru veřejné správy mají v popisu práce navštěvovat, nabízet služby a pečovat o veřejnou správu, to znamená o úřady, a to městské, obecní, magistráty, soudy, bankovní domy atd. Odbor aliančních partnerů úzce spolupracuje se zaměstnanci pošt a s partnery ČSOB, ČMSS, České pojišťovny, což bylo zmíněno v úvodu práce. Obchodní zástupci odboru aliančních partnerů však přímo neuzavírají smlouvy, ale napomáhají vedoucím pošt a pracovníkům přepážek s nabídkou a uzavíráním smluv produktů aliančních partnerů.

⁸ Marketingový informační systém

⁹ Centrální číselník klientů

Do organizační struktury je dále začleněna i sekce náměstka pro provoz a podporu, ale tato větev je velmi složitá a členitá a není proto v níže uvedené struktuře znázorněna. Do této sekce patří i jednotlivé pošty, jejichž pracovníci jsou vlastně také obchodníci, a dalo by se konstatovat, že tzv. obchodníky v první linii, protože nabízejí a prodávají služby přímo na přepážkách pošt, což je již zmiňovaný retail.

Obrázek 6: Organizační struktura obchodního regionu



Zdroj: Česká pošta, s.p.

3.4 Definice odboru KORP a SME prodeje

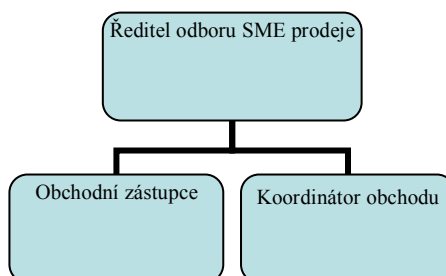
Odbor KORP prodeje a odbor SME prodeje jsou velmi důležitými prodejními kanály regionu. Ke každému odboru byli přiřazeni zákazníci podle následující segmentace:

- cílovou skupinou segmentu KORP jsou všichni smluvní zákazníci s ročním obrátem nad 250tis. Kč,
- cílovou skupinou segmentu SME jsou všichni smluvní zákazníci s ročním obrátem menším než 250tis. Kč a potenciální klientela.

System péče o KORP a SME zákazníky se musí řídit pevně nastavenou jednotnou metodikou péče o zákazníky segmentu KORP a SME. Odbor KORP a SME prodeje musí být primárně zodpovědný za plnění plánu výnosů ve svých segmentech. Stěžejními produkty jsou balíkové služby, listovní služby, adresná a neadresná reklama, služby Postservisu nebo Postkompletu a základní produkty peněžních služeb (SIPO, e-SIPO). Dále se oba dva odbory musí zabývat zprostředkováním služeb aliančních partnerů i veřejné správy, ale pouze jako

prostředníci s předáváním získaných informací a typů příslušným odborům , tj. veřejné správě a aliančním partnerům dle nastavených pravidel SLA¹⁰.

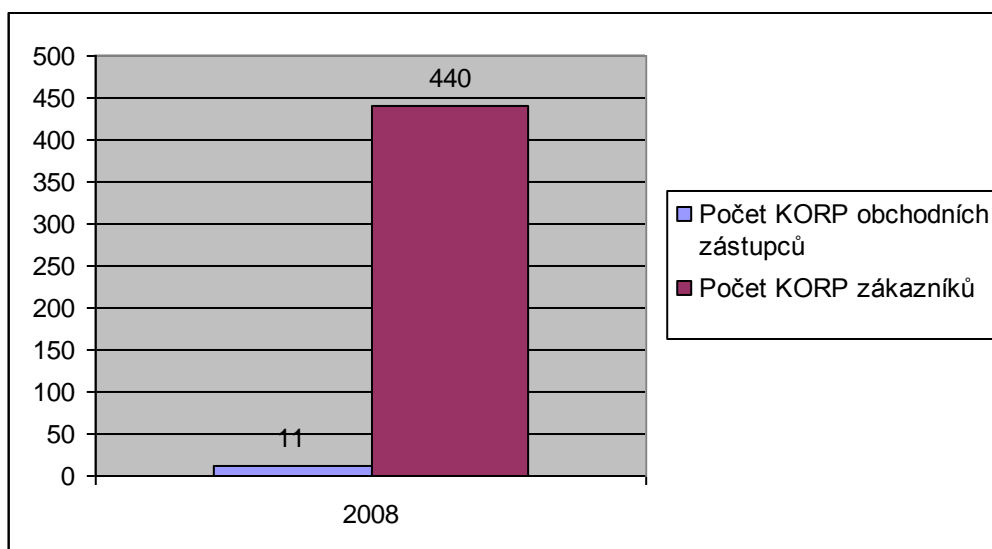
Obrázek 7: Organizační struktura odboru SME prodeje



Zdroj: Česká pošta, s.p.

Obrázek číslo 7 zobrazuje organizační strukturu odboru SME prodeje a tato struktura je totožná s organizačním uspořádáním i zbývajících odborů obchodu regionu. Dále všechny odbory v regionu spadají pod přímé řízení obchodního ředitele příslušného regionu. Kontrola činností a výsledků regionálních ředitelů probíhá formou porad. Každý ředitel odboru musí primárně zodpovídat za vedení týmu obchodních zástupců, řízení a naplňování cílů obchodu.

Obrázek 8: Počet zákazníků a obchodních zástupců odboru KORP prodeje

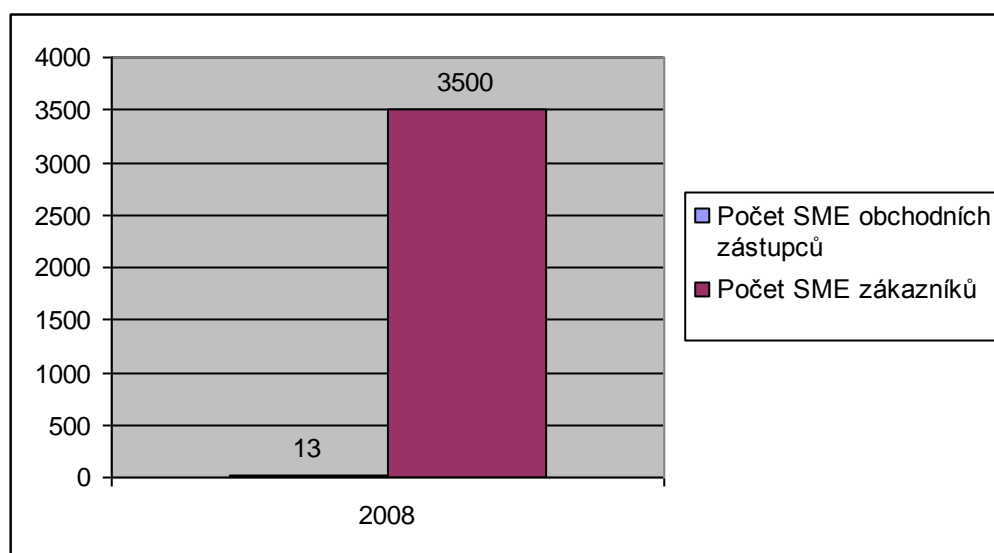


Zdroj: Česká pošta, s.p

¹⁰ Service level agreement – dohoda o úrovni poskytovaných služeb

Obrázky 8 a 9 znázorňují přibližné počty zákazníků a obchodních zástupců v regionech. To znamená, že obchodní zástupce KORP má v péči minimálně 40 zákazníků, z nichž 15 největších má jako TOP a obchodní zástupce SME pečuje minimálně o 260 klientů. Rovněž má svých nejvýznamnějších 15 TOP zákazníků. Na obrázku je viditelné, že počet zákazníků o mnoho převyšuje počet obchodních zástupců. Aby byla péče o zákazníky dokonalá a odpovídající, musí se do obchodování a péče zapojovat také koordinátoři obchodu, především v segmentu SME, a to prostřednictvím telefonických i elektronických (e-mail) kontaktů u zákazníků s nejnižším objemem ročního podání.

Obrázek 9: Počet zákazníků a obchodních zástupců odboru SME prodeje



Zdroj: Česká pošta, s.p

3.5 Klientský přístup

Uplynulé roky 2006 a 2007 lze charakterizovat jako roky převratných změn. Zásadní změnou pro Českou poštu je vytvoření nové filozoficko-marketingové vize. Česká pošta se začala etablovat a prezentovat na veřejnosti jako „moderní obchodně logistická firma“, jež zajišťuje pro své zákazníky široké portfolio služeb od přepravy dokumentů a věcí až po poskytování peněžních služeb, výplat důchodů a další.

Komplex služeb je neustále flexibilně inovován a doplňován tak, aby zákazníkům nejen vyhovoval, splňoval jejich očekávání a požadavky, ale také aby prohluboval vztahy se zákazníky, vybudované na pilířích spokojenosti, důvěry a dlouhodobé vzájemné spolupráce.

Již dávno neplatí, že Česká pošta nahlíží na zákazníky pouze jako na homogenní skupinu a uplatňuje nediferencovaný marketingový přístup. Česká pošta si v posledních letech vytváří propracovanější profilaci a přesnější rozdělení tuzemského trhu a identifikaci cílových

skupin včetně jejich potřeb. Pro hlavní klíčové zákazníky byl vytvořen nový, propracovaný systém péče a zákaznický servis, spočívající v profesionálním přístupu při poskytování služeb a v přímé komunikaci zajišťující kvalitní, bezchybnou a rychlou realizaci požadavků.

Současná, velmi hektická doba je příčinou i radikálních změn na trhu. Významné společenské změny ovlivňují tržní chování a vytvářejí nové výzvy, což se ve většině případů úzce dotýká i služeb České pošty.

Zákazníci očekávají stále vyšší jakost výrobků a služeb spolu s individuálními úpravami podle specifických přání. Stále méně a méně vnímají odlišnosti alternativních produktů i služeb a jejich věrnost určité značce klesá. Mají možnost získat velké množství informací z internetu a dalších informačních zdrojů, které jim umožňují nakupovat různé služby i zboží mnohem snadněji na základě velmi široké nabídky. Rovněž roste jejich citlivost na ceny a za své peníze chtějí stále větší spotřebitelskou hodnotu. Proto musí obchodní zástupci a vůbec všichni zaměstnanci České pošty měnit své filozofie, koncepce a techniky prodeje.

3.6 Vstříc klientům

Od konce roku 2006 směřovalo obchodní úsilí České pošty ke stabilizaci a dalšímu rozvoji péče o stávající zákazníky, ale i k aktivní nabídce služeb zákazníkům novým. Snahou České pošty bylo a je nabídnout komplexní řešení zákaznických potřeb a zároveň uspokojit poptávku po specializovaných a specifických službách. Do popředí se dostávaly služby v oblasti adresné a neadresné reklamy, expresní přepravy zásilek, pokračoval i rozvoj tzv. hybridních služeb, tedy takových, kde část přepravní trasy překonávají zásilky v elektronické podobě, a rovněž se podařilo dále rozvíjet přepravní služby při zajišťování komunikace mezi centrály či zpracovatelskými centry firem a jejich pobočkami.

4. Návrh řešení systému řízení vztahů s VIP zákazníky České pošty, s.p.

Péče o významné zákazníky je rozhodující náplní práce KAM a obchodních zástupců vůbec. Další klíčovou náplní musí být i akvizice, tzn. získávání nových zákazníků v daném regionu. Cílem péče o zákazníky je dosažení maximální výtěžnosti zákazníka a předcházení vzniku „krizových situací“ v obchodním vztahu Česká pošta – zákazník (například odchod ke konkurenci, postupné snižování objemu podání, nespokojenost zákazníka s přístupem pošty, nedostatečný stupeň informovanosti zákazníka). Každý zákazník musí mít v daném regionu svého konkrétního obchodního zástupce, který je zodpovědný za naplňování metodiky týkající se péče o významné zákazníky České pošty.

Předmětem pečovatelských návštěv musí být zejména zhodnocení vzájemné spolupráce mezi Českou poštou a zákazníkem, zjišťování zpětné vazby o poskytovaných službách a potenciálu pro rozšíření spolupráce, seznámení s novinkami v nabídce České pošty, stabilizace podavatelů, posilování image České pošty u kompetentních zástupců podavatele apod.

Na každou pečovatelskou návštěvu je obchodní zástupce povinen řádně se připravit. Samotná pečovatelská návštěva se zároveň řídí předepsaným postupem, který je obchodní zástupce povinen dodržet, na jehož základě vyplní kartu zákazníka (viz příloha č.2), což v současné době u České pošty chybí..

Kartou zákazníka se rozumí souhrn vstupních informací o zákazníkovi z MkISu, kterou obchodní zástupce doplní o další zjištěné údaje týkající se zákazníka, jako zájmy (např. hraje golf, rád cestuje, rybaří), rodinný stav (má 2 děti) apod. (viz příloha č.1). Tyto získané informace mohou sloužit pro další otevření rozhovoru se zákazníkem a pomáhají budovat důvěru a vztah mezi zákazníkem a obchodním zástupcem České pošty.

4.1 Data o zákaznících jsou klíčová

Právě data o zákaznících jsou tedy klíčová, tj. kolik jednotlivý zákazník dané firmě vlastně přinesl. Pokud bude Česká pošta využívat segmentace zákazníků a obchodu, může CRM systém ukázat, který typ zákazníka v průměru kolik stojí a kolik jí v budoucnu přinese.

CRM systém je tím, co poskytuje tvrdá data pro další rozhodování, která se budou v každém okamžiku opírat o nic menšího než o firemní příjmy. Díky těmto datům pak bude Česká pošta moci činit důležitá manažerská rozhodnutí v oblasti obchodu, marketingu,

servisů zákazníkům, ale třeba i v oblasti personální a celkové strategie firmy. Co je však nejdůležitější, tato rozhodnutí bude Česká pošta moci činit neprodleně, tedy včas a na základě správných údajů, CRM tak umožní nepřetržitou kontrolu plnění plánů i důsledků jednotlivých rozhodnutí i rozhodnutí podřízených, a to v poměru k příjmům a výnosům společnosti, získaným od zákazníků.

Obchodní zástupci i všichni pracovníci jednotlivých odborů obchodu k zaznamenávání klíčových dat o zákaznících používají program MkIS. Tento je již však zastaralý a nepružný, neobsahuje vypovídající data o zákaznících a neodpovídá současným požadavkům. Navíc jsou do MkISu zaznamenávány pouze útržkovité výstupy z jednání, popřípadě druh uzavřené smlouvy. Chybí zde ale veškeré poznatky o zákazníkovi, přínos výnosů, postavení na trhu atd. Evidenci těchto dat si zaznamenává každý obchodní zástupce individuálně a tak je zde hrozba, že mohou být ztracena např. odchodem obchodního zástupce při změně zaměstnání.

Další slabou stránkou tohoto systému je to, že pokud bude zákazník na základě ročního objemu přeřazen do jiného segmentu, nebude předán včetně těchto cenných informací a dat.

Česká pošta využívá ke zpracování dat modul SAP R3, SAP SD, SAP HR, SAP BW, ale bohužel nevlastní licenci na SAP CRM. Před nedávnem společnost SAP oznámila, že zpřístupnila pro český trh novou verzi řešení SAP Customer Relationship Management (SAP CRM) a bylo by pro Českou poštu velkým přínosem tuto verzi pořídit. Jistě by se tato investice v blízké době podniku navrátila.

Nový produkt byl vyvinut ve spolupráci se zákazníky a partnery a je navržen tak, aby poskytoval jednoduchý a silný nástroj k řešení každodenních problémů firem i organizací. Nová verze přináší především nové uživatelské rozhraní a obsahuje nové funkce a nástroje pro všech 23 odvětví, mezi něž patří především rostoucí trh služeb, jako je finanční sektor, veřejná správa nebo telekomunikace. Další novinkou SAP CRM je nástroj SAP Business Communications Management pro řízení více komunikačních kanálů.

4.2 Hodnota vztahu se zákazníkem

Hodnota vztahu se zákazníkem musí být posuzována z pohledu podniku. Jaká je hodnota vztahu se zákazníkem v současnosti a jaká je potenciální hodnota tohoto vztahu v budoucnosti? To je pohled, který musí Českou poštu zajímat. Je pravda, že čím déle trvá

hodnotový vztah se zákazníkem, tím lépe. K udržení a posílení vztahů se zákazníky musí mít Česká pošta fundované obchodní zástupce, kteří budou se všemi zákazníky stále v kontaktu.

Budování vztahu se zákazníkem je velmi důležitý proces. Je známo, že když zákazníka obchodní zástupce získává, věnuje mu velmi mnoho pozornosti, času i nákladů. Jakmile se však již jeho zákazníkem stane, často dělá chybu, že objednávky začne považovat za samozřejmost a žene se za dalšími zákazníky. Platí pravidlo, že péče o naše dosavadní zákazníky je vždy mnohem levnější, než získávání a přesvědčování nových.

Ze všeho, co bylo dosud uvedeno, jednoznačně vyplývá, že zákazník je z hlediska marketingu nejdůležitější osobou, protože on je ten, který nakonec rozhoduje, jak bylo veškeré marketingové úsilí úspěšné či nikoli. Česká pošta tedy jednoznačně musí znát své zákazníky a jejich přání. Při této analýze může vycházet i ze studií, které byly provedeny v rámci Evropské unie (viz tabulka), neboť lze předpokládat podobné závěry.

Tabulka 3: Skladba zákazníků veřejných poštovních operátorů v EU

Odesílatel listovních zásilek	Adresát listovních zásilek	
	Komerční podnik	Privátní osoba
Komerční podnik	45 %	35 %
Privátní osoba	10 %	10 %
Odesílatel balíků	Adresát balíků	
	Komerční podnik	Privátní osoba
Komerční podnik	25 %	60 %
Privátní osoba	5 %	10 %

Zdroj: Marketing v poštovních službách

Tabulka 3 je pohledem průměrného poštovního operátora v rámci Evropské unie na své zákazníky z hlediska jejich rozlišení na komerční a privátní u listovních zásilek a balíků. Komerčními zákazníky jsou firmy, které využívají poštovní služby ke svým obchodním účelům a většinou se jedná o hromadné podání zásilek. Privátními zákazníky jsou v přímém slova smyslu pouze ty soukromé osoby, které nepoužívají služby ke svým výdělečným účelům a odesílají zpravidla jen neobchodní druhy zásilek. V poštovní praxi ovšem splývají s touto zákaznickou skupinou i komerční zákazníci, kteří mají velmi malé podání poštovních zásilek a nepoužívají formu hromadného podání. [5]

4.3 Návrh povinností obchodního zástupce

V rámci vymezeného území se může obchodní zástupce pohybovat libovolně. Oslovovat formou akvizice nové – potenciální klienty, zároveň provádí pečovatelské návštěvy u zákazníků stávajících. Každý kontakt, schůzku či jednání s klientem je povinen zadat do MkISu. Každý úspěšný i neúspěšný akviziční telefonát a každou úspěšnou i neúspěšnou akviziční návštěvu (název firmy, jméno kontaktní osoby). U neúspěšné akvizice (telefonát, návštěva) je obchodní zástupce povinen zapsat do MkISu i důvody a předmět jednání – např. nechce nabídnuté služby České pošty, využívá služby konkurence (uvádět důvody, konkurenční firmu, objem podání atd.), nevyhovuje svoz apod.

Před každým kontaktováním (telefonát, schůzka) potenciálního zákazníka je obchodní zástupce povinen zkontrolovat MkIS, jestli daný zákazník již není kontaktován jiným obchodním zástupcem nebo s ním již některý obchodní zástupce nejedná. Platí pravidlo, že nejdříve po 3 měsících může být stejný potenciální zákazník kontaktován dalším obchodním zástupcem, tzn. 3 měsíce je potenciální zákazník „nedotknutelný“. Pokud má firma pobočky v jiném regionu, je obchodní zástupce povinen předat kontakt na pobočku druhému regionu, který se o uzavření smlouvy a následnou péči postará.

Obchodní zástupce musí plnit řádně svoje povinnosti, efektivně využívat pracovní dobu, při jednání se zákazníky vystupovat profesionálně a slušně, udržovat dobré pracovní vztahy a podle svých možností spolupracovat s ostatními kolegy. Musí si řídit a organizovat práci na přidělených zákaznících, v přidělené obchodní oblasti s cílem:

- při akvizici maximálně vytěžit obchodní potenciál dané oblasti za použití všech dostupných databází, informací a osobních návštěv,
- dodržovat zákaznický plán návštěv a metodiku péče o zákazníky,
- nabídnout všechny možnosti produktů a služeb, které u dané firmy přicházejí do úvahy,
- efektivně využívat čas a svěřené prostředky (minimalizace nákladů).

Dále je obchodní zástupce povinen plnit všechny stanovené prodejní cíle (výnosové, nevýnosové). Musí být dochvilný při všech obchodních schůzkách, pracovních schůzkách skupiny a jednat s klienty vždy v odpovídající, reprezentativní formě oděvu. Sportovní oděv jako džíny, trička a oblečení pro volný čas nesmí být v pracovní době a při obchodních jednáních povoleny. Na všechny obchodní schůzky musí být řádně připraven, vést důkladnou

agendu s vypovídajícími údaji (viz příloha č.2, 3) a u zákazníků profesionálně reprezentovat sebe i společnost. Po vykonání obchodního jednání, pokud je zákazník ke smluvnímu vztahu získán, musí obchodní zástupce vyplnit v MkISu kartu zákazníka (viz příloha č.1) a v průběhu nastávajícího období ji stále aktualizovat a doplňovat.

Obchodní zástupci musí být pečlivě vybíráni, protože je kladem velký důraz na osobní prodej, při kterém je nutno počítat s vysokými náklady a velmi zvažovat jaké prodejní síly tedy použít. Česká pošta by se měla do budoucna zaměřit na důkladné řízení přímých prodejních sil a vycházet z pěti následujících kroků:

- získávání a výběr obchodních zástupců,
- výcvik prodejních sil v prodejních technikách, seznamování se s produkty, službami a politikou firmy a s orientací na uspokojování potřeb zákazníků,
- kontrola a usměrňování obchodních zástupců a pomoc při plánování efektivního využití času,
- hodnocení obchodních zástupců, stanovování kvót, finančních odměn a také doplňkových motivátorů,
- hodnocení výkonnosti prodejních zástupců.

V rámci školení prodejních sil v umění prodeje jsou zdůrazňovány jednotlivé fáze prodeje, a to vyhledávání a posuzování zákazníka, příprava na navázání kontaktu, prezentace a demonstrace, zvládání námitek, komunikování při přijímání reklamací, uzavření obchodu a péče po uzavření obchodu. Nezbytnou schopností prodejních sil je schopnost vyjednávání, tj. umění dohodnout takové podmínky, které vyhovují oběma stranám a také jejich schopnost vybudovat a podporovat dlouhodobé, vzájemně výhodné vztahy se zákazníky.

Dalším důležitým aspektem je materiálně-technická podpora, vybavení obchodních zástupců, tj. mobilní telefon, notebook, služební automobil ke každodennímu užívání. Bohužel toto vybavení obchodní zástupci u České pošty v současné době postrádají. Zatím vlastní pouze služební mobilní telefon, notebook nemají vůbec a služební automobil je k dispozici 3 - 4 obchodním zástupcům společně, což ztěžuje pružnost, která je velmi zapotřebí.

4.4 Návrh koncepce vzdělávání obchodních zástupců

Koncepce vzdělávání obchodních zástupců popisuje téma a způsob rozvoje obchodních zástupců všech segmentů obchodu – VIP, KORP a SME s cílem:

- rozvíjet kompetence stanovené pro naplňování pracovních povinností, tzn. dle navrženého kompetenčního modelu u každé pozice
- rozvíjet vystupování a profesionalitu zaměstnanců České pošty, tím zároveň zvyšovat jejich prestiž a postavení v konkurenčním prostředí.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců musí být součástí firemní politiky České pošty a za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců musí být vždy zodpovědný jejich přímý nadřízený. Přičemž personální úsek (garant) bude zodpovědný za realizaci vzdělávání na základě předem definovaných potřeb ze strany obchodního úseku (zadavatel).

Nový zaměstnanec:

Cílem vzdělávání nového zaměstnance musí být jeho rychlá adaptace v novém pracovním prostředí. Úvodní zapracování nového pracovníka by mělo trvat 2-3 týdny od jeho nástupu.

Obsah adaptace:

- úvod do celkové poštovní problematiky – fungování poštovního trhu, organizační struktura firmy, podstatné informace o České poště,
- produktové školení
- adaptační kolečko v provozu, jehož cílem bude poznat zázemí pošty a pochopení interních procesů,
- role obchodního zástupce – povinnosti, činnosti, metodiky práce,
- trénink základních prodejních dovedností.

Obchodní zástupce:

Každý obchodní zástupce projde jedenkrát ročně testem odbornosti, jehož cílem bude ověření odborné úrovně konkrétního pracovníka (zejména produktová znalost) a minimálně 1x ročně tréninkem na obchodní dovednosti. Cílem tréninku na obchodní dovednosti bude zvyšování kompetence a profesionality obchodního zástupce.

Obsah testu odbornosti:

- produktová znalost,
- znalost základních procesů vnitřního fungování pošty (zejména provozu),
- základní prodejní dovednosti,
- test by měl obsahovat cca 50 otázek, které se budou generovat náhodně,
- za obsah testu bude zodpovědný obchodní úsek, za realizaci a organizaci testování úsek personální.

Obsah školení obchodních dovedností:

- fáze prodejního cyklu - úvod do obchodování,
- zjišťování zákaznických potřeb,
- komunikační dovednosti,
- řešení námitek a vyjednávání,
- prezentační dovednosti.

Každá vzdělávací a rozvojová aktivita musí být s odborem obchodu před jejím začátkem detailněji diskutována a rozpracována. Každý obchodní zástupce musí ke školení přistupovat pozitivně a všechny získané znalosti a dovednosti plně využívat a uplatňovat při své práci.

Závěr

Co tedy České poště doporučit? Základní změnou je přeměna státního podniku na obchodní a logistickou firmu, což přináší řadu kvalitativních změn v řízení celé společnosti, především v chování všech zaměstnanců. Stav obchodního myšlení jak vedoucích, tak výkonných pracovníků je v rámci České pošty velmi odlišný a je velmi důležité budovat obchod jako celek. Musí být nastavena jednotná obchodní politika, která přejde do podvědomí všech zaměstnanců. Obchodní politika bude mimo jiné definovat priority obchodních regionů i všech obchodních odborů. Nutnou podmínkou pro zajištění stabilizace stávajících zákazníků a další získávání klientely nové musí být i změny v provozní oblasti, tj. v oblasti stávajících pracovních postupů a technologií s důrazem na kvalitnější uspokojování potřeb zákazníků včetně zajištění komplexnosti služeb.

Klíčovou otázkou je „naučit“ všechny pracovníky chovat se obchodně. V této oblasti jde jednak o správnou nabídku a prodej služeb, ale jde i o správné uplatňování cenové politiky.

Péče o zákazníky a jednání s nimi je v mnohých případech velmi namáhavé. Dokonalá péče o zákazníky je každodenní drobná až mravenčí práce, která nikdy nekončí. Nemusí to však být jen samá dřina, ale také zajímavá a milá komunikace, která může každého z nás obohatit.

Soudržnost mezi klíčovými osobami podniku i zákazníky je vysoce důležitá. Ve většině případů bylo osobní přátelství se zákazníky tím, co hrálo hlavní roli v pozitivním řešení problémových situací. Laicky to můžeme popsat jako kompatibilní „chemii“ mezilidských vztahů. Výsledky působení tohoto jevu mohou být rovněž viditelné v případě, že klíčový zaměstnanec odejde pracovat do jiného podniku a někteří zákazníci jej následují.

Silný vztah se zákazníkem České poště přinese významný prospěch. Pevný vztah přispívá k rozšíření podílu na trhu, dobrá pověst a hodnocení zákazníků bude přitahovat další zákazníky, silný zákaznický vztah bude ztěžovat vstup jiným přepravním a logistickým společnostem na poštovní trh, získání nového zákazníka je většinou nákladnější než péče o zákazníka stávajícího. Všichni zaměstnanci České pošty si musí toto všechno uvědomit a skutečně se začít orientovat na zákazníka a především budovat dobré obchodní vztahy.

Boj o udržení zákazníků se stává pozvolna, ale jistě zásadním tématem stále většího počtu firem, z nichž mnohé se ještě nedávno „vezly“ na vzedmuté vlně trhu. Metaforicky řečeno, téma se posouvá ze zadního na přední hořák podnikatelského „sporáku“. To vidíme

kupříkladu i na různých seminářích, které jsou pořádány na téma péče o zákazníka. Všechna místa bývají pravidelně zaplněná a mnohé firmy posílají nejen své vedoucí, ale i celé týmy zaměstnanců.

Vstup České republiky do Evropské unie znamenal významné změny poštovního trhu. Vývoj okolního světa, který je charakterizován globalizací, liberalizací a technologickými substitucemi, nutí Českou poštu uvažovat o tom, jakým způsobem může v budoucnosti na plně liberalizovaném trhu obstát. Uspěť může pouze takový hospodářský subjekt, který je ekonomicky zdravý, dokáže sám ovlivňovat svůj vývoj, kvalitně plní závazky poskytovatele univerzální (základní) služby a současně se úspěšně vypořádává s konkurencí v nabídce, kvalitě a ceně. Tohoto cíle může Česká pošta dosáhnout jedině důslednou a systematickou orientací na zákazníka. Úkolem všech zaměstnanců České pošty, zejména pak obchodních zástupců, je pružně reagovat na individuální zákaznické potřeby jednotlivých segmentů klientů. Poskytnout tak říkajíc služby na míru klíčovým zákazníkům, regionálním firemním zákazníkům, retailovým klientům a v neposlední řadě i zákazníkům našich aliančních partnerů. Cílem musí být zabezpečit vysoce kvalitní a efektivní služby pro všechny skupiny zákazníků.

V konkurenčních službách musí Česká pošta svádět tvrdý boj o zákazníka tak, aby si zajistila dlouhodobou existenci na trhu. K dosažení tohoto cíle je třeba usilovat o:

- co nejhlubší znalost tržní situace, zejména potřeb a požadavků zákazníků, ale také chování konkurence,
- zvýšení účinnosti marketingové a obchodní činnosti na všech úrovních vnitropodnikového řízení s důrazem na podporu komerčně perspektivních produktů, rozvoj osobních forem prodeje a zdokonalování péče o zákazníky,
- systematické sledování a vyhodnocování informací o konkurenci získaných obchodních zástupců i pracovníky pošt,
- sledování a vyhodnocování požadavků a připomínek zákazníků získaných z obchodních kontaktů,
- využívání dokumentace a obchodní nabídky konkurenčních firem,
- zefektivnění předávání informací mezi všemi odbory obchodu a generálním ředitelstvím,

- zabezpečení pravidelného každoročního výzkumu image České pošty a také spokojenosti veřejnosti,
- zabezpečení pravidelného nezávislého výzkumu spokojenosti komerčních zákazníků v oblasti balíkových služeb, adresné i neadresné reklamy.

V oblasti stanovení cílů v systému řízení vztahů se zákazníky se musí stát hlavním cílem orientace na zákazníka na všech úrovních obchodu a České pošty vůbec. Dalším cílem musí být zkvalitňování práce především s největšími zákazníky, založeném na dobrých obchodních vztazích a osobním styku.

V rámci programu upevňování kooperativních vztahů se zákazníky se musí Česká pošta snažit o dobrou informovanost velkých zákazníků i veřejnosti. To znamená využít k tomuto cíli pravidelný Zpravodaj České pošty, internet i všechny další cenově dostupné informační prostředky ve vztahu ke komerční klientele, které představují informační materiály, directmailové nabídky, reklamu v odborných časopisech, účast na výstavách, veletrzích apod.

V oblasti podnikové image musí být Česká pošta vnímána jako respektovaný, spolehlivý, hospodárný a vstřícný poskytovatel služeb při dosahování perfektní a vysoké kvality a spolehlivosti služeb systematickou prací s prodejním personálem, esteticky jednotným stylem interiérů, exteriérů, vozidel, vzhledu zaměstnanců a zákaznických dokumentů, dále pak informačním programem pro komunikaci se zákazníky, stykem s médii, mediální reklamou.

Českou poštu, aby byla na budoucnost správně připravena, čeká ještě mnoho práce. Musí zvládnout další transformaci, přeměnu právní formy podniku ze státního podniku na akciovou společnost a vytvoření nového úspěšného obchodního modelu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BUREŠ, Ivan, ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- [2] LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM : Řízení vztahů se zákazníky*. Ing. Pavel Němeček; Ing. Alena Svozilová, MBA. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [3] GÁLA, Libor, POUR, Jan, TOMAN, Prokop. *Podniková informatika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 484 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1278-4.
- [4] ŠVADLENKA, Libor. *Management v poštovních službách*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-714-8.
- [5] ŠVADLENKA, Libor. *Marketing v poštovních službách*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-839X.
- [6] Ministerstvo vnitra. *Veřejná správa – vedení a řízení správy věcí veřejných ministerstvem vnitra* [online]. 2005 [cit. 2008-04-11]. Dostupný z WWW: <http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/koncepce/v_sluzby/analy_vs.html>.
- [7] Česká pošta. *Výroční zpráva 2006* [online]. 1998-2008 [cit. 2008-03-20]. Dostupný z WWW:< http://www.cpost.cz/data/cz/info/vz_cp_2006.pdf>.
- [8] Česká pošta. *Výroční zpráva 2005* [online]. 1998-2008 [cit. 2008-04-10]. Dostupný z WWW:< http://www.cpost.cz/data/cz/info/vz_cp_2005.pdf>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kategorie vztahů mezi podniky a zákazníky podle jejich typu	21
Tabulka 2: Počet zaměstnanců na odboru VIP České pošty, s.p.....	29
Tabulka 3: Skladba zákazníků veřejných poštovních operátorů v EU	36

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mapka znázorňující území 8 obchodních regionů	17
Obrázek 2: Architektura CRM	19
Obrázek 3: Rozdělení investic v projektech implementace CRM.....	23
Obrázek 4: Počet KAM a VIP zákazníků.....	26
Obrázek 5: Organizační struktura odboru VIP České pošty, s.p.	27
Obrázek 6: Organizační struktura obchodního regionu	30
Obrázek 7: Organizační struktura odboru SME prodeje.....	31
Obrázek 8: Počet zákazníků a obchodních zástupců odboru KORP prodeje.....	31
Obrázek 9: Počet zákazníků a obchodních zástupců odboru SME prodeje	32

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha č. 1: Karta zákazníka

Příloha č. 2: Příprava na schůzku

Příloha č. 3: Příprava a zápis z pečovatelské návštěvy

KARTA ZÁKAZNÍKA (MKIS)

MKIS 1024x768 Zákazníci Produkty Smlouvy Události Seřady Plánování Číselníky Správa Nápověda

Zákazníci

Seznam zákazníků
Vložit zákazníka

Seznam dokumentů
Seznam složek
Vložit složku

Evidence podání
Import dat o podání

Uživatel Info

Jméno: Lenka Zazvonilová
UID: 124998
DPNÚM: 9008120100
Typ jednotky: GR
OZ: 90 - generální ředitelský úřar: 20100 - oddělení podpory obchodu
IP: 10.70.132.186
Role:
MKIS_admin
MKIS_obchodník
MKIS_spravce_vlastníku
Detail uživatele
Version: 23.04.2007 13:27

Detaili zákazníka Profil zákazníka

ID zákazníka: 125700

Název: BOBO BLOK, spol. s r.o.

Zkrácený název: BOBO BLOK,

Druh: Podnikatel

IČ/alternativní křič: 61682306

Ulice a číslo domu: Vorašice 4

Část obce:

Obec: Vrchotovy Janovice

PSČ: 25753

Právní povaha: Zatím neurčeno

Hlavní obor podnikání: Maloobchod kromě mot.voz.

Obory podnikání:

Počet zaměst: Neuvedeno

Vložení záznamu: 25.04.2006, 13:03 Věra Konářková, UID 19859

Poslední změna: 25.04.2006, 13:03 Věra Konářková, UID 19859

Složka/ly neplatí:

ID složky	Vlastník	Telefon	Email

Omezení složky:

ID složky	Druh omezení	Popis

Segment: Ostatní

WWW adresa:

Výnosová kategorie: Nezařazeno

Kategorie: MG Nezařazeno

Hlavní složka: 125700001 BOBO BLOK, spol. s r.o.

Jméno vlastníka hlavní složky: Věra Konářková

Telefon vlastníka hlavní složky: +420221131316

Email vlastníka hlavní složky: Konarkova.Vera@post.cz

Připojené soubory:

Název dokumentu	Datum uložení	Autor

**INFORMACE
O ZÁKAZNÍKOVÍ:**

- má rodinu, 2 děti
- hraje golf
- bratr v Anglii

**Předané propagační
materiály:**

- sada dárkových tužek (Nováková)

Zákazníci
 Seznam zákazníků
 Vložit zákazníka
 Seznam dokumentů
 Seznam složek
 Vložit složku
 Evidence podání
 Import dat o podání

Uživatel Info
 Jméno: Lenka Zazvonilová
 UID: 124998
 DPNUM: 8008120100
 Typ jednotky: GR
 CZ: 90 - generální ředitelství
 Úřev: 20100 - oddělení podpory obchodu
 IP: 10.70.132.196
 Role:
 MKIS_admin
 MKIS_obchodník
 MKIS_spravce_vlastníku
 Detail uživatele
 Version: 23.04.2007 13:27

Připomínky

© Brain Systems, s.r.o., 2004.

Detaili složky

ID složky:125700002

Zákazník:SOBO BLOK, spol. s r.o. (IČ: 61682306)

Název složky: BOBO BLOK, spol. s r.o.

Zkrácený název: BOBO BLOK,

Vlastník složky: Martina Klínová

Adresa z DDM: Nepřifaženo!

Ulice a číslo domu: Voračova 4

Obec: Vrchotovy Janovice

Část obce:

PSČ: 25753

Název kontaktu: Alois Večerka, obchodní ředitel

Zkrácený název kontaktu: Alois Večerka

Telefon:

Fax:

Mobil: 602346332

Mail:vecerka@bobo.cz

WWW:www.bobo.cz

Pořadí složky: 2

Charakter: Smluvní

Status (platnost):

Vložení záznamu:07.04.2006, 14:07

Lenka Zazvonilová, UID 124998

Poslední změna:29.11.2006, 08:59

Lenka Zazvonilová, UID 124998

ITIS - technologické číslo:

Úloha ITIS

Tech. číslo

Zákaznické karty:

Číslo karty

Platnost od

Platnost do

Předáno zákazníkovi

Podkategorie: MOO Nezařazeno

Platební morálka: 0 - žádná zkušenost

Evidence podání: složka je vedena v evidenci ručního podání

Marketingové produkty:

Kód

Název

Smlouvy

Konkurence

120202

Roznáška propegačních materiálů

01816-00081/2006,

Omezení složky:

(jen platné)

Druh omezení

Popis

Platnost

Kontaktní osoby:

(jen platné)

Jméno

Příjmení

Funkce

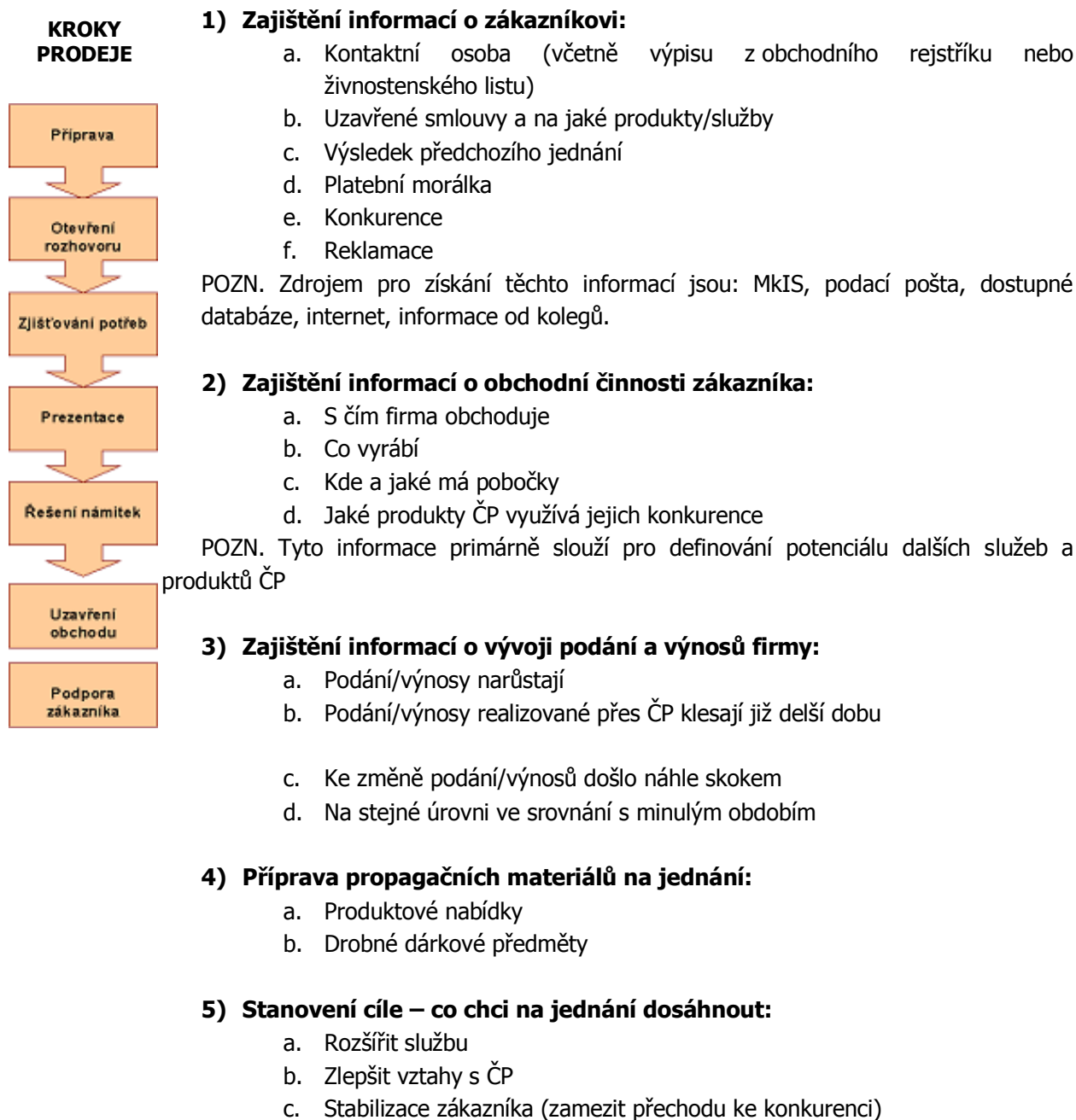
Platnost

Péče o významné zákazníky - příprava na schůzku

Úvod

Příprava na schůzku je prvním a klíčovým krokem prodeje. Kvalitní příprava je základem úspěšného jednání se zákazníkem. Každý obchodník je povinen se na schůzku se svěřeným zákazníkem daného regionu pečlivě připravit dle níže uvedené metodiky. Přímý nadřízený Ředitel prodeje/MO je povinen zkontrolovat přípravu obchodního zástupce u všech zákazníků s ročním obratem nad 2mil. Kč. U ostatních zákazníků stačí kontrola namátková. Časová náročnost přípravy na jednání se zákazníkem by neměla překročit 30 minut.

Metodika přípravy na schůzku:



Péče o významné zákazníky

Příprava a zápis z pečovatelské návštěvy

Identifikační údaje firmy:

1. Název a adresa organizace:		
2. Kontaktní osoba:	3. Funkce ve spol.	
4. Služby České pošty, s.p.: Balíkové služby: PB/BO EMS EMS_ZAHR BO_SK Reklamní služby: RIPM OP Tisková zásilka Základní služby: Psaní Balík - způsob úhrady: BÚC VS hotově Doplňkové služby: Software ČP Bezdokladová dobírka Tiskové a kompletační služby: Postservis Postkomplet Peněžní služby: Pk SIPO (eSIPO) Ostatní:		5. Stávající produkty využívané u konkurence:

6. Zhodnocení vzájemné spolupráce:

A) vývoj stávajících výnosů ze služeb

B) spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb ČP (jak plníme smluvní podmínky)

C) spokojenost se stávajícími produkty, službami ČP + jaké další produkty/služby by firma uvítala

E) co firma očekává od naší spolupráce (jak hodnotí spokojenost s obchodním zástupcem, náměty na zlepšení)

7. Jaké plány má firma do budoucna, např. rozšiřování činnosti podnikání, poboček apod.?

(zjištění potenciálu pro další služby/produkty)

8. Jak firma dále spolupracuje s konkurencí ČP (jaké produkty, z jakého důvodu-změna oproti min.stavu)

9. Prezentace nabídky ze strany ČP (nové produkty, vylepšení služeb...)

10. Další důležité informace z jednání

11. Seznam úkolů pro obchodního zástupce vyplývajících z jednání

12. Předpokládaný termín další schůzky (měsíc)

V _____ dne _____

Obchodní zástupce: _____