



—



UNIVERZITA PARDUBICE
DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Bc. Miluše Václavková



Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza bankopojišťovacích přepážek na provozovnách České pošty, s.p.

Bc. Miluše Václavková

Diplomová práce

2009



Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miluše VÁCLAVKOVÁ**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Analýza bankopojišťovacích přepážek na provozovnách 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. Charakteristika České pošty, s. p. a jejích bankovních a pojišťovacích služeb
2. Analýza současného stavu realizace nabídky bankopojišťovacích služeb
3. Návrh na zlepšení realizace nabídky bankopojišťovacích přepážek
4. Ekonomické zhodnocení navrhovaných řešení

Závěr



Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **28. listopadu 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2009**

prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.

prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008



Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou, nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 5. 2009

Bc. Václavková Miluše



PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala za pomoc, rady či data při vytváření své diplomové práce následujícím lidem:

- **Ing. Liborovi Švadlenkovi, Ph.D.** za věcné připomínky a odborné vedení celé práce,
- **Bc. Kateřině Havlíčkové** za poskytnutí odborné konzultace,
- **Mgr. Jitce Capaliniové** za pomoc a rady při tvorbě diplomové práce.



ANOTACE

Práce se zabývá problematikou návrhu a využití bankopojišťovacích přepážek na provozovnách České pošty, s.p.. Po podrobné analýze, jak z vnějšího pohledu klienta, tak i z vnitřního pohledu zaměstnanců České pošty, s.p., jsou zde navržena možná řešení na zlepšení spokojenosti uváděných všech stran.

KLÍČOVÁ SLOVA

Bankopojišťovací přepážka, bankzóna, Česká pošta, s.p.

TITLE

Analysis of bank and insurance counters in the workrooms of Czech post – office

ANNOTATION

The bachelor work concerns issues around the proposal to use bank-insurance counters in Czech post s.p.e. premises. After a detailed analysis from external point of view of a Customer and also internal point of view of Employees of Czech post, s.p.e. there are proposed possible solutions for improvements to satisfactory of all sides.

KEYWORDS

Ban-insurance partition, Bank zone, Czech post, s.p.e



OBSAH

Úvod	11
1 Charakteristika České pošty, s.p. a jejich bankovních a pojišťovacích služeb	12
1.1 Historie a vývoj pošty v Čechách	12
1.2 Světová poštovní unie	13
1.3 Česká pošta, s.p. v současnosti	14
1.3.1 Organizační uspořádání České pošty, s.p.	15
1.4 Struktura poskytovaných služeb České pošty, s.p.	16
1.5 Obstaravatelské služby České pošty, s.p.	18
1.6 Bankopojištnictví	19
1.6.1 Česká pošta, s.p. a ČSOB, a.s. – Poštovní spořitelna	21
1.6.2 Česká pošta, s.p. a Česká pojišťovna a.s.	23
1.6.3 Českomoravská stavební spořitelna, a.s. a Česká pošta, s.p.	24
1.7 Atraktivita České pošty, s.p. pro Alianční partnery	25
2 Analýza současného stavu realizace nabídky bankopojišťovacích služeb	27
2.1 Rozdělení provozoven České pošty, s.p. do kategorií dle rozsahu obsluhy	27
2.2 Bankopojišťovací přepážky České pošty, s.p.	28
2.3 Technologické vybavení bankopojišťovacích přepážek	31
2.3.1 xApost	31
2.4 Umístění bankopojišťovacích přepážek na jednotlivých provozovnách	32
2.5 Meziroční srovnání výnosů z obstaravatelské činnosti dle jednotlivých Aliančních partnerů za období 2007 / 2008	33
2.6 SWOT analýza České pošty, s.p. ve vztahu ke spolupráci s Aliančními partnery	34
2.7 Průzkum činnosti bankopojišťovacích přepážky	37
2.8 Dotazníky pro zaměstnance a klienty České pošty, s.p.	38
2.8.1 Dotazník pro klienty pošt	39
2.8.2 Dotazník pro zaměstnance České pošty, s.p.	43
3 Návrh na zlepšení realizace nabídky bankopojišťovacích přepážek	49
3.1 Příležitosti a rizika BPP	49
3.1.1 Změna portfolia služeb na BPP	50
3.1.2 Křížový prodej na BPP	51
3.1.3 Diskrétní zóna na BPP	52



3.2	Technologické zázemí BPP	53
4	Ekonomické zhodnocení navrhovaných řešení.....	55
4.1	Náklady na vzdělávání zaměstnanců BPP	55
4.2	Návrh úpravy stávajících BPP	55
4.3	Vyhodnocení produkce BPP	57
POUŽITÁ LITERATURA		63
SEZNAM TABULEK		65
SEZNAM OBRÁZKŮ		66
SEZNAM ZKRATEK.....		67
SEZNAM PŘÍLOH.....		68



Úvod

Česká pošta, s.p. (dále jen ČP, s.p.) je držitelem poštovní licence podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění. ČP, s.p. je tradičním poštovním operátorem s celonárodní působností. ČP, s.p. je státním podnikem založeným Zakládací listinou vydanou podle rozhodnutí ministra hospodářství České republiky a upravenou Zakládací listinou ministra informatiky ČR. Jménem státu vykonává funkci zakladatele Ministerstvo vnitra ČR. Regulátorem základních poštovních služeb je Český telekomunikační úřad (dále jen ČTU). V současné době prochází ČP, s.p. procesem přeměny na akciovou společnost a zároveň změnou na moderní obchodní a logistickou společnost s významným postavením na trhu informací, na trhu zboží a peněžních služeb.

Kromě přijímání, přepravy a doručování adresných a neadresných zásilek ČP, s.p. zajišťuje smluvní služby pro jiné podnikatelské subjekty či úřady, jako jsou Česká správa sociálního zabezpečení (výplata starobních důchodů), Poštovní spořitelna (dále PS), Československá obchodní banka a.s. (pronájem místa pro bankovní služby), SAZKA s.r.o. (příjem tiketů, vyplácení výher, prodej losů), Česká pojišťovna a.s. (uzavírání pojistných smluv), dále platby prostřednictvím Sdruženého inkasa plateb obyvatelstva (dále jen SIPO) a další služby. ČP, s.p. také zajišťuje vydávání poštovních známek včetně emisního plánu a další služby filatelistům. Úspěch ČP, s.p. v konkurenčním prostředí závisí na kvalitě a množství poskytovaných služeb. Jedním z předpokladů pro poskytování kvalitních služeb je efektivně organizovaná a fungující síť pošt a jejich dostupnost pro veřejnost. K zajištění zákaznického komfortu vznikly na vybraných poštách bankopojišťovací přepážky. Zde se poskytují služby vybraných aliančních partnerů.

Cílem této diplomové práce je analýza činnosti bankopojišťovacích přepážek na ČP, s.p.. Na základě zjištěných výsledků bude provedeno vyhodnocení stávajícího stavu bankopojišťovacích přepážek, s cílem posílit konkurenční postavení ČP, s.p. na bankopojišťovacím trhu.



1 Charakteristika České pošty, s.p. a jejich bankovních a pojišťovacích služeb

1.1 Historie a vývoj pošty v Čechách

Potřeba výměny různých informací a zpráv sahá hluboko do dějin lidstva. Prvními zprávami zřejmě byly informace potřebné k lovu, k výměně zboží a výrobků a šířily se zprvu jen ústním podáním. Teprve později byly ty důležitější zaznamenávány písmem. Tyto prvotní výměny informací jsou předchůdci organizované poštovní služby. Různé instituce posílá a kurýrů sloužily většinou panovníkovi, neboť včasné informace byly vždy nezbytné pro spravování státu a jeho bezpečnost. Jejich vývoj byl nejprve velmi spontánní, zprávy byly svěřovány i vojákům a vyslancům.

„Pošta na našem území sloužila především panovníkům, kteří byli jejími vlastníky a provozovateli až do roku 1722. Od této doby jsou poštovní služby řízeny a organizovány státem a jsou provozovány jako „podnikatelská“ činnost šlechtickými rody. Až do zestátnění bylo poštovníctví výsadou rodu Taxisů. Císařovna Marie Terezie reformou v roce 1743 zestátnila poštovníctví v celé monarchii a umožnila tak jeho jednotné řízení a organizaci. Poštovní schránky byly zavedeny v roce 1817, nejprve byly dřevěné, později železné. Od roku 1817 platí i pravidlo, že poštovné platí odesílatel a nikoliv příjemce dopisu. Kvalitativní změnu přineslo v r. 1823 postupné zavedení spěšných jízd tzv. poštovních rychlíků z Vídně do Brna, Prahy a Bratislavy. Bouřlivý rozvoj železnice přinesl poště možnost spolehlivého a rychlého spojení, služby se staly kvalitnějšími a síť poštovních úřadů dále houstla. Hospodářský život v 19. století byl ve znamení zrychleného a dosud nebyvalého rozvoje, na kterém se podílely výraznou měrou i peněžní ústavy. První reformou peněžních služeb pošty bylo zavedení poštovní poukázky.“¹

V roce 1946 byl vydán nový poštovní zákon, kterým se ČP, s.p. řídila až do 1. 7. 2000. V 50. letech 20. století byly zavedeny tři vzory poštovních poukázek, které sloužily další desetiletí. V této době byla poštou zavedena důchodová služba. ČP, s.p. začala hotovostně vyplácet důchody na základě výplatních šeků, posléze byl zaveden důchodový list. V tomto počátečním období vznikala Poštovní novinová služba, jejíž náplní byl prodej denního tisku. SIPO, se v této době řadilo jako obstaravatelská činnost a přispělo k zavedení výpočetní

¹ *Historie*. [online], [cit.2009-01-02]. Dostupné na WWW:
<http://www.pis.cz/cz/ceska_republika/pamatky/vyssi_brod_klaster_postovni_muzeum>.



techniky. Pro snazší a rychlejší zpracování zásilek, zejména pro třídění, byla po vzoru vyspělých zahraničních poštovních správ zavedena poštovní směrovací čísla. Pětimístný číselný kód se začal používat od roku 1972.

V roce 1992 nastalo dělení státního podniku Správy pošt a Telekomunikací a vznikly tyto samostatné části:

- Česká pošta,
- SPT Telecom,
- Poštovní novinová služba,
- Poštovní tiskárna cenin.

Od 1. 1. 1993 se stala Česká pošta státní podnikem.

1.2 Světová poštovní unie

Poštovní styk mezi jednotlivými státy byl asi do poloviny 19. století upravován podle potřeby zvláštními dvoustrannými dohodami. Později došlo k vytvoření předpokladů pro uspořádání jednotných zásad mezinárodního poštovního styku. V roce 1874 se v Bernu konal první světový poštovní kongres a vznikla smlouva o Světové poštovní unii (dále jen SPU), která v současné době sdružuje téměř všechny státy světa.

Nejvyšším orgánem SPU je Kongres, který je složený ze zástupců členských zemí. Schází se zpravidla jedenkrát za pět let. Chod unie mezi kongresy zajišťuje Administrativní rada. Jediným stálým orgánem Unie je Mezinárodní úřad, který má sídlo v Bernu. Úředním jazykem je francouzština.

Základním cílem SPU je řízení mezinárodního poštovního provozu. K tomuto účelu slouží různé smlouvy, které souhrnně nazýváme Akta Světové poštovní unie. Část Akt je závazná pro všechny členské země. Patří sem:

- Ústava a její dodatkové protokoly (základní dokument),
- Generální řád,
- Světová poštovní úmluva,
- Řád listovních zásilek,
- Řád poštovních balíků.

Některá ujednání a řády nejsou pro členské země povinné, týkají se tedy pouze zemí, které k nim přistoupily.



1.3 Česká pošta, s.p. v současnosti

„Hlavním předmětem činnosti ČP, s.p. je provozování poštovních služeb na základě udělené licence podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění. Významným úkolem ČP, s.p. je provoz a rozvoj jednotné sítě provozoven na celém území republiky s cílem plnit státem uloženou normu dostupnosti a kvality základních poštovních služeb. ² Aby zákazníci pošty měli možnost se dozvědět, jaké právní podmínky platí pro užívání poštovních služeb, má ČP, s.p. stanovenou povinnost od ČTU zajistit k nahlédnutí tyto dokumenty:

- Zákon č. 29/2000 Sb.,
- Nařízení vlády č. 512/2005 Sb.,
- Základní kvalitativní požadavky stanovené ČTU,
- Akta Světové poštovní unie (tento předpis je k dispozici na 100 vybraných poštách),
- Poštovní podmínky ČP, s.p. jsou vydané v samostatných oddílech:
 - *Poštovní podmínky ČP, s.p. – Základní poštovní podmínky*, obsahující podmínky pro základní služby, které je pošta povinna zajistit na celém území státu tak, aby byly přístupné všem občanům,
 - *Poštovní podmínky ČP, s.p. – Zahraniční podmínky*, které obsahují zásilací podmínky do jednotlivých států, členů Světové poštovní unie,
 - *Poštovní podmínky ČP, s.p. – Ostatní služby*, které obsahují podmínky, za jakých jsou ostatní služby poštou prováděny. Ostatní služby pošta poskytuje ve vlastní kompetenci a není nutné provozovat je na celém území, ale např. pouze tam, kde je po nich poptávka,
 - *Poštovní podmínky ČP, s.p. – Ceník*, obsahující ceny základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných služeb,
 - *Poštovní věstníky*,
 - *Věstník – Informace pro veřejnost*, (jedná se o zvláštní část Věstníku ČP, s.p.).

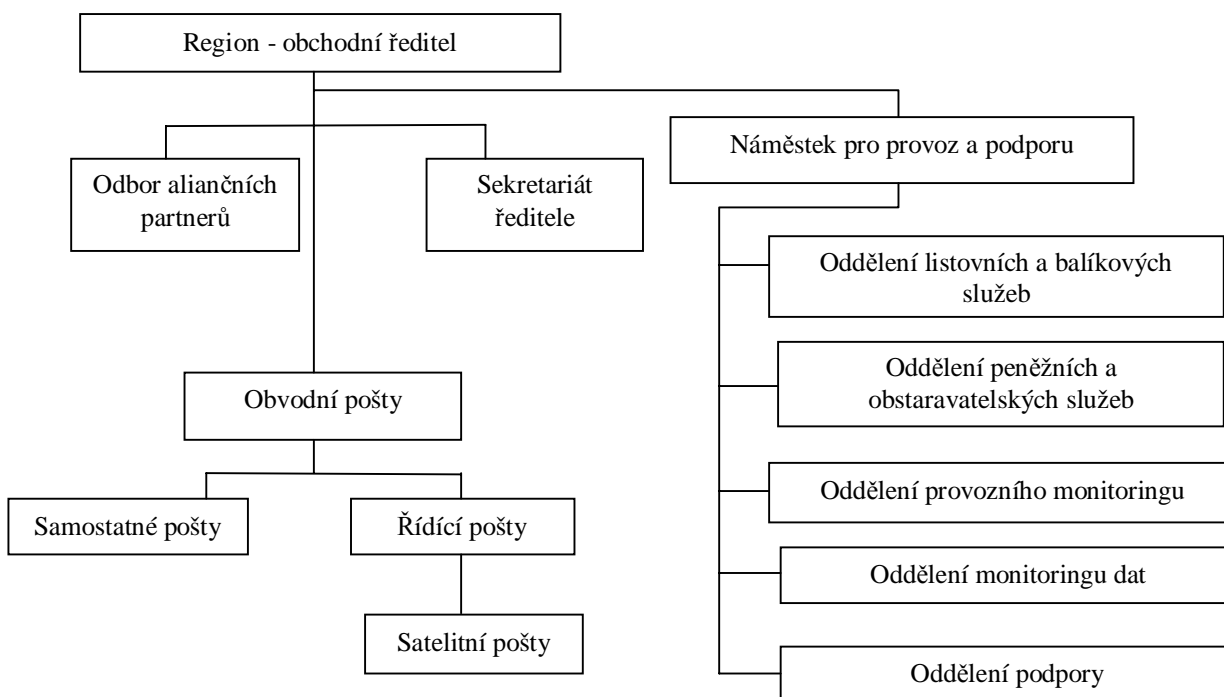
² KOLÁŘOVÁ, Jana; *Základní služby České pošty, s.p.* Úsek NPERS GR 2006. s. 3.

1.3.1 Organizační uspořádání České pošty, s.p.

„V organizačním uspořádání podniku v současné době probíhají změny, které umožní dokončení realizace liniového řízení a centralizace provozních a servisních činností. 1. 1. 2008 došlo u ČP, s.p. k novému organizačnímu uspořádání. Cílem bylo zefektivnit systém řízení. Byly zrušeny všechny Odštěpné závody regionálního typu k datu 29. 2. 2008. Vzniklo 8 Regionů (viz. obrázek 1), které byly napojeny na centrální řízení ČP, s.p..

Sídlo ČP, s.p. je na Praze 1 v ulici Politických vězňů 909/4. Zřizovatelem je v současné době Ministerstvo vnitra České republiky. Organizační strukturu (viz. Příloha č. 1) podniku ČP, s.p. řídí generální ředitelství.³

Obrázek 1 Organizační struktura ČP, s.p na regionech



Zdroj: Interní materiály ČP, s.p.

Odbor aliančních partnerů zajišťuje kvalitní a profesionální obsluhu zákazníků prostřednictvím provozoven ČP, s.p.. K aktivitám těchto pracovníků patří technologická podpora prodeje, koordinace vzdělávání pracovníků pošt v produktech aliančních partnerů, tvorba a vyhodnocování plánů a následně podpora samotného prodeje.

³ Výroční zpráva 2007 [online], [cit.2009-01-05]. Dostupné na WWW: http://www.cpost.cz/data/cz/info/vz_cp_07.pdf



1.4 Struktura poskytovaných služeb České pošty, s.p.

ČP, s.p. je podnik, jehož existence je plně závislá na příjmech z prodeje služeb a na rozumném hospodaření. Vzhledem k tomu, že není financován ze státního rozpočtu, musí si zákazníky získat a udržet. Velká konkurence je zejména v podobě soukromých přepraveců balíků a expresních zásilek a v poslední době také mezi poštovními správami různých zemí. Všichni zaměstnanci pošty se proto musí snažit, aby pošta byla ve svém oboru lepší než konkurence. Výhodou pro poštu je tradice, která ale nesmí znamenat čekání na zákazníka, který sám přijde. Zákazníka je třeba respektovat, chovat se nebyrokraticky, ale vstřícně k jeho potřebám.

Posláním pošty je poskytnout požadovanou službu zákazníkovi k jeho naprosté spokojenosti. V rámci strategie řízení a rozvoje vztahů s klíčovými zákazníky přistoupila ČP, s.p. v posledních letech k přesnější segmentaci trhu a identifikaci cílových zákazníků a jejich potřeb. Pro všechny zákazníky byl vytvořen systém péče a zákaznický servis, který spočívá v profesionálním přístupu pracovníků při poskytování služeb a v přímé komunikaci se zákazníkem. Ta zajišťuje kvalitní, bezchybnou a rychlou realizaci požadavků zákazníka. Podmínkou tohoto strategického řízení je rychlé, spolehlivé, ekonomické a efektivní poskytování služeb zákazníkům. Povinností zaměstnanců pošty je poskytovat zákazníkovi všechny informace o charakteru služby, které mu výběr usnadní. Cílem poštovního podnikání je zisk, který zajišťuje rozvoj firmy a umožňuje mzdy a dobré pracovní podmínky pro zaměstnance.

Služby dělíme do několika skupin:

- *Základní poštovní služby* (viz Příloha č. 1) jsou poštovní služby, které jsou pro ČP, s.p. povinné a jsou poskytovány na základě zákona č. 29/2000 Sb.. Jedná se o služby spojené s přemísťováním zásilek a peněz (např. obyčejná zásilka, obyčejná slepecká zásilka, doporučená zásilka, doporučená slepecká zásilka, cenné psaní, cenný balík, dodejka, dodání do vlastních rukou, dobírka, poštovní poukázka A, B, C) a ČP, s.p. je poskytuje podle zákona č. 29/2000 Sb.,
- *Ostatní služby* (viz Příloha č. 2) poskytuje pošta také podle zákona č. 29/2000 Sb., ale nejsou však podle zákona pro ČP, s.p. povinné. Jedná se např. o službu zásilek EMS, zásilky EMS do zahraničí, službu Obchodní balík, službu Profi balík, službu Obchodní psaní. Mimo režim zákona



poskytuje ČP, s.p. službu Roznáška propagačních (informačních materiálů), Zásilkový balík a službu Tisková zásilka,

- do skupiny *Obstaravatelské služby* (viz. Příloha č. 2), jsou služby, které pošta zprostředkovává pro jiné organizace „Alianční partnery“ (dále jen AP) na základě smlouvy. Patří sem např. důchodová služba, sázková služba, bankovní služby.

ČP, s.p. se významněji podílí i na trhu elektronických služeb. V současné době se zabývá ČP, s.p. aplikací tzv. datových schránek. Jedná se o projekt v rámci *e-governmentu*, kde bude ČP, s.p. vystupovat jako jeden z kvalifikovaných a spolehlivých partnerů státu. Tento projekt bude spuštěn k 1. 7. 2009, kdy se stane používání datových schránek povinné pro všechny státní instituce a právnické osoby. Pokud bude chtít zřídit datovou schránku fyzická osoba, musí o její zřízení požádat. Rovněž koncept e-justice skýtá prostor pro aktivity ČP, s.p., například v souvislosti s platebním rozkazem.

ČP, s.p. provozuje tzv. *hybridní poštu*. Jde o komplexní řešení firemní korespondence pro hromadné podavatele. Klienti dodávají ČP, s.p. písemnosti i adresy v datové formě. ČP, s.p. zajistí tisk písemností, zkompletuje je se správnými obálkami a doručí. Službu využívají zejména velké firmy, které často posílají velké objemy korespondence, např. výpisy z účtů. V roce 2006 začala hybridní pošta sloužit i drobným klientům. Zákazník zašle hybridní poště e-mail s obrázkem či multimedialní zprávu (dále jen MMS) a klientovi je doručena klasická pohlednice. Do portfolia hybridní pošty patří také fóliování do průhledných nebo barevných fólií s možností inkoustového potisku.

ČP, s.p. poskytuje také službu *Registrovaná elektronická pošta* (dále jen REP). Je určena pro zabezpečený a průkazný přenos zpráv. Jedná se o elektronickou obdobu doporučeného dopisu s doručenkou. REP služba zajišťuje informovanost odesílatele o stavu zásilky, zasílá potvrzení o podání zásilky (podací lístek) a potvrzení o doručení a otevření zásilky (doručenka). Tento způsob komunikace je výhodný pro rozesílání mnoha elektronických zásilek.

Certifikační autoritu *Post Signum*, vykonává ČP, s.p., jako další elektronickou službu. Digitální certifikáty slouží k autenticitě jejich uživatele, tedy k přihlašování a vytváření elektronických podpisů a k zabezpečení komunikace prostřednictvím šifrování zpráv. Certifikační autorita je spolehlivý nástroj pro zabezpečení elektronické komunikace. Podpisy platí vždy rok. Zaručený elektronický podpis v komunikaci se státní správou se dá použít:

- k podání podnětu na úřady v souladu se správním řádem,
- k podání daňových přiznání,



- ke komunikaci s Českou správou sociálního zabezpečení,
- k žádosti o dávky státní sociální podpory na portálu ministerstva práce a sociálních věcí.

ČP, s.p. je také provozovatelem centrální adresy, která slouží ke zveřejňování informací o veřejných zakázkách a dražbách a informací stanovených příslušnými zákony i nad rámec těchto zákonů. Transparentní zadání veřejné zakázky rozšiřuje okruh potenciálních uchazečů a tím pomáhá najít dodavatele, kteří nabízejí realizaci zakázky za objektivně nejvýhodnějších podmínek. Služba zároveň umožňuje vyhledávání a sledování nových zakázek dle přesně stanovených kritérií, šetří čas a energii potenciálních dodavatelů.

Pro lepší orientaci v nabízených službách vydává ČP, s.p. dvakrát ročně pro veřejnost *Zpravodaj pošty*. Nabídka služeb se v čase mění tak, jak to vyžaduje poptávka na trhu služeb.

1.5 Obstaravatelské služby České pošty, s.p.

Obstaravatelské služby ČP, s.p. jsou služby, které pošta zprostředkovává pro jiné organizace na základě písemné smlouvy.

Do této skupiny služeb patří:

- *důchodová služba* – služba je vykonávána na základě mandátní smlouvy o výkonu důchodové služby uzavřené mezi ČP, s.p. a Českou správou sociálního zabezpečení. Důchodovou službou se rozumí nejen opakované výplaty důchodů, ale též automatizované vedení kmene důchodů v centru důchodové služby či vydávání jednorázových výplatních dokladů sloužících k výplatě důchodů,
- *sázková služba* – je vykonávána na základě smluv s provozovateli loterií a jiných sázkových her (Sazka, s.r.o., Terno, s.r.o, atd.). Provozováním loterií a jiných sázkových her se rozumí příjem sázek číselných loterií a sázkových her, prodej losů okamžitých loterií, ověřování a výplata výher,
- *rozhlasová a televizní služba* – zákon č. 348/2005 Sb. o rozhlasových a televizních poplatcích stanoví povinnost držitelů rozhlasu (R) a televize (TV) platit rozhlasové a televizní poplatky. Tento zákon poště ukládá povinnost vést evidenci poplatníků, vybírat poplatky a na smluvním základě spolupracovat s provozovateli (Českým rozhlasem a Českou televizí),



- *SIPO* - obstaravatelská činnost ČP, s.p. pro právnické a další osoby (dále jen příjemce plateb), která ve prospěch jejich účtů inkasuje platby od fyzických osob. Jedná se např. o poplatky pro Český rozhlas a Českou televizi, nájemné, zálohy na odběr elektřiny, plynu, telekomunikační poplatky, vodné, stočné a spoření,
- *telekomunikační služby* – na základě Smlouvy o obstarávání telekomunikačních služeb, uzavřené na úrovni generálního ředitelství, zajišťuje ČP, s.p. pro společnost Telefónica O₂ Czech Republic, a.s. podání a dodání telegramů,
- *Czech POINT* je nejpohodlnější způsob, jak z jediného místa komunikovat s úřady a institucemi. *Czech POINT* neboli Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál je asistovaným místem výkonu veřejné správy, kde každý člověk může získat všechny informace o údajích, které o něm vede stát v centrálních registrech a kde bude moci také učinit jakékoliv podání ke státu. Již nyní si může klient z pracovišť *Czech POINT* na vybraných poštách odnést ověřené výstupy z živnostenského a obchodního rejstříku, z katastru nemovitostí a z rejstříku trestů a výpisy z karty řidiče,
- *služby Poštovní spořitelny, České pojišťovny a.s.(dále jen Česká pojišťovna), Českomoravské stavební spořitelny atd..*

1.6 Bankopojištnictví

Bankopojištnictví nelze charakterizovat jednoznačně. Objevují se různé koncepty a formy, které vymezují odlišné rámce pro zahrnutí či nezahrnutí příslušných finančních institucí pod tento pojem. Kapitálové vazby mezi bankou a pojišťovnou mohou být přímé i nepřímé prostřednictvím mateřských a dceřiných společností. Protipólem k takto úzkému pojetí bankopojišťoven jsou partnerské modely dvou nezávislých subjektů. Vzájemných vazeb mezi bankovní sférou a sektorem pojišťoven, které jsou oprávněny používat termín bankopojišťovna či bankopojištění, je však mnohem více.

Na českém finančním trhu figurují v současnosti struktury holdingového typu i struktury strategických partnerů. Kromě vzájemných majetkových podílů jsou oba sektory propojeny také řetězcem úvěrů a vkladů, dluhopisů, hypotečních zástavních listů mimobilančních a jiných nepřímých vztahů. Jednotný trend tvorby univerzálních finančních ústavů, které operují napříč širokým spektrem aktivit s rozhodujícími složkami v bankovním a pojištnictví, je typický pro celou Evropu. Původní koncept, který je bankopojištění,



známý pod názvem "bankassurance", představoval pouze vazbu mezi bankami a pojišťovny. Nabízel produkty životního pojištění a byl překonán a podstatně rozšířen na stav, kdy se kombinují bankovní služby se službami životních i neživotních pojišťoven.⁴

Ačkoli bankovní a pojišťovací činnosti jsou od sebe legislativně odděleny a spadají rovněž do pravomoci odlišných orgánů dohledu, tak vzniklé vazby jsou natolik silné, že mohou generovat nová rizika a snáze přenášet rizika z bankovního sektoru do sektoru pojišťoven a naopak.

Mezi nejčastější důvody k vytváření bankopojišťovacích struktur patří především snaha o diverzifikaci toků příjmů, dosažení růstu výnosů a také úsilí dosáhnout úspor nákladů. Vyšší efektivita využití pracovišť i personálu s sebou úspory nákladů jistě přináší. Některé bankopojišťovací struktury v ČR začaly rovněž důsledně využívat společný marketing. Novým fenoménem se stávají hybridní a vzájemně podmíněné produkty, spojující v sobě prvky jak bankovních tak pojistných produktů. Banky a pojišťovny nebo jiné peněžní ústavy jsou schopné společně ve vzájemné spolupráci rychle reagovat na měnící se potřeby a požadavky klientů. Stále aktuálnější se pro klienty stává potřeba vlastního zajištění na penzi a jsou často pozvolna nuceni měnit tradičně vžitě přístupy ke spoření. Snížení celkové úrovně potenciálních rizik je jedním z dalších důvodů hovořících ve prospěch vytvoření bankopojišťovací skupiny.

Stále větší provázanost bankovních a pojistných produktů je vedle kapitálových vazeb charakteristickým rysem současného vývoje. Tuto provázanost či vzájemnou podmíněnost lze nalézt v několika rovinách. První možností je pojištění bankovního produktu, například bankovních úvěrů či platebních karet. S další formou se klienti setkávají v případě žádosti o hypoteční úvěr nebo větší úvěr stavební spořitelny. Bankovní instituce požadují uzavření životních pojistek dlužníků a pojištění majetku, který slouží jako zástava. Podobným případem je i vinkulace životního pojištění ve prospěch banky pro případ, kdyby klient neplnil své závazky z úvěru čerpaného kreditní kartou. Balíčky služeb jsou další ukázkou kombinace obou druhů produktů. Obecně se u všech kombinovaných produktů vždy nabízí otázka, zda se klientovi nevyplatí raději si stejné služby pořídit samostatně. Na trhu jsou k dispozici nejrůznější kombinované nabídky. Některé se klientovi vyplatí, ale u jiných je možné pořídit služby levněji samostatně.

Cílem kombinace produktů bank a pojišťoven je soustředění výhod původních jednodušších produktů do produktu finálního s kombinovanými rysy. V současné době

⁴ BANKOVNICTVÍ 6-7/2004. DAVIDOVÁ, Petra. JIRKA, Jiří. ČNB. *Bankopojištění v ČR nepatří jen do oblasti teorie*. Měsíčník hospodářských novin. Praha : Economica, a.s. Ročník XII. ISSN 1212-4273. Str. 24.



se v ČR velmi dobře daří novým formám životního pojištění, z nichž některé minimalizují pojistnou ochranu a blíží se spíše termínovaným a spořicímu účtům. Investiční životní pojištění dokonce kombinuje prvky investičních instrumentů v rámci peněžního a kapitálového trhu s prvky životního pojištění. Pro klienta zůstávají zachována daňová zvýhodnění související s životní pojistkou a sám rozhoduje o stupni rizikovosti svých investic.

Bankopojišťovnictví je ve své podstatě vyhovění požadavkům klientů a je tedy v souladu s celkovým trendem prosazujícím se v bankovníctví. Banky se snaží rozšířit nabídku svých produktů a pojišťovny hledají nové cesty k zákazníkům. Jedná se o oboustranně výhodnou spolupráci. Lze očekávat, že nárůst podílu bankopojištění na celkových prodejkách pojišťoven bude pokračovat i v dalších letech.

1.6.1 Česká pošta, s.p. a ČSOB, a.s. – Poštovní spořitelna

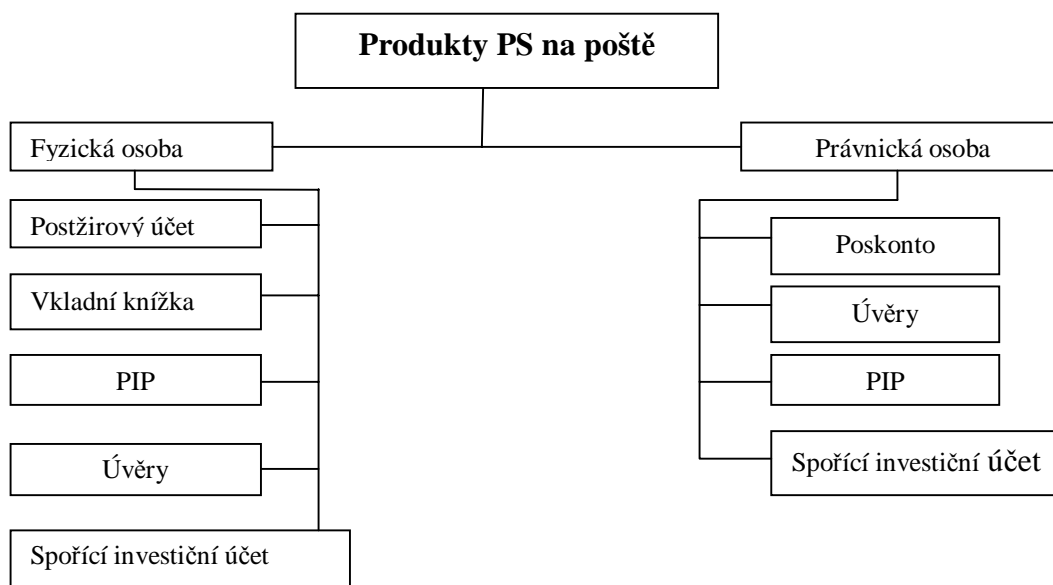
„Historie poštovních spořitelen sahá do 19. století. V předválečném Československu fungovala Poštovní spořitelna, která navázala na svou rakousko-uherskou předchůdkyni. Československá poštovní spořitelna byla založena v roce 1918, kdy převzala v novém československém státě šekovou službu bývalého rakouského poštovního spořitelního úřadu ve Vídni. Byla tehdy zřízena jen jako správní úřad v oboru působnosti poštovní správy. Zákonem č. 140/1919 Sb. byl zřízen Poštovní úřad šekový. Jeho úkolem bylo provádět bezhotovostní platby mezi jednotlivými hospodářskými subjekty. Tím sehrál důležitou roli při stabilizaci měnových poměrů v nově vzniklé ČSR, čímž snížil potřebu oběživa na platy v hotovosti. U Poštovního úřadu šekového se zároveň soustřeďovala největší část příjmů a výplat státu na ústředním kontě. V roce 1930 byl zákonem č. 143/1930 Sb. přeměněn Poštovní úřad šekový na Poštovní spořitelnu, když jako nový atribut jeho činnosti byla zavedena spořitelní služba. Tato instituce byla rovněž důležitým činitelem a místem pro upisování vnitřních státních půjček.“⁵

ČP, s.p. a ČSOB, a.s. 1. 9. 2005 podepsaly smlouvu o poskytování bankovních služeb na přepážkách ČP, s.p. s názvem „Smlouva o zajišťování služeb pro ČSOB, a.s.“. Tato smlouva upravuje prodej bankovních služeb pod značkou PS na přepážkách ČP, s.p.. Kontrakt je uzavřen do roku 2017 a znamená pro obě společnosti kvalitativně nový obchodní vztah, založený na společném strategickém projektu a výkonnostně definovaných odměnách.

⁵ *Historie Poštovní spořitelny* [online],[cit.2009-01-12]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Po%C5%A1tovn%C3%AD_spo%C5%99itelna>

Od nové smlouvy je ze strany ČP, s.p. očekávána identifikace obchodního potenciálu trhu, potenciálu existujícího klientského kmene a příspěvek obou partnerů k rozvoji společného strategického projektu. Od naplnění takto stanoveného obchodního potenciálu by se měly odvíjet předpokládané efekty spolupráce pro ČP, s.p. dosahující 17 miliard Kč za celou dobu trvání smlouvy. Na základě smlouvy by měla ČP, s.p. získat významný obchodní zdroj příjmů, který umožňuje trvalou liberalizaci trhu poštovních služeb, kontinuitu ziskového hospodaření. ČSOB, a.s., vnášející do vztahu vedle bankovního know-how a produktů také dvoumilionový klientský kmen, si novou smlouvou zajistí základní distribuční síť pro značku PS a možnost nabídnout nové, zejména úvěrové produkty, které prostřednictvím poštovních přepážek zpřístupní široké veřejnosti.

Obrázek 2 Produkty PS na poště



Zdroj: Interní materiály ČP, s.p., upraveno autorem

Cílem PS je zůstat místně nejdostupnějším poskytovatelem kompletních bankovních služeb pro drobnou klientelu včetně podnikatelů a malých podniků. Z uvedených smluv vyplývá pro ČP, s.p. nejen řada závazků, ale plynou z nich rovněž i příjmy, které v roce 2005 činily 813 mil. Kč a v roce 2006 956 mil. Kč. Tyto příjmy ovlivnily hospodářskou bilanci státního podniku a jeho schopnost naplnit hlavní smysl existence ČP, s.p., což je zajistit za sociálně přijatelných podmínek poštovní služby.



1.6.2 Česká pošta, s.p. a Česká pojišťovna a.s.

„Tradice České pojišťovny se odvíjí nepřetržitě od roku 1827, kdy byla v Praze založena První česká vzájemná pojišťovna. Ta zpočátku provozovala pouze požární pojištění nemovitostí. V druhé polovině 19. století již byla První česká vzájemná pojišťovna tak silná instituce, že jí neotřásly ani náhrady škod po řadě velkých požárů koncem století včetně vůbec největší pojistné události v 19. století, jíž byl požár rozestavěného Národního divadla. Počátkem 20. století začala První česká vzájemná pojišťovna nabízet svým klientům také životní pojištění, pojištění proti vloupání a pojištění zákonné odpovědnosti a úrazu. Po roce 1948 vznikla jediná Československá pojišťovna, která si monopolní postavení držela až do roku 1991, kdy byl zákonem o pojišťovnictví otevřen trh a umožněn vstup dalších pojišťoven. Do konce roku 1999 vzniklo na českém trhu 42 pojišťoven. I v dnešním vysoce konkurenčním prostředí si Česká pojišťovna stále drží své výsadní postavení.“⁶

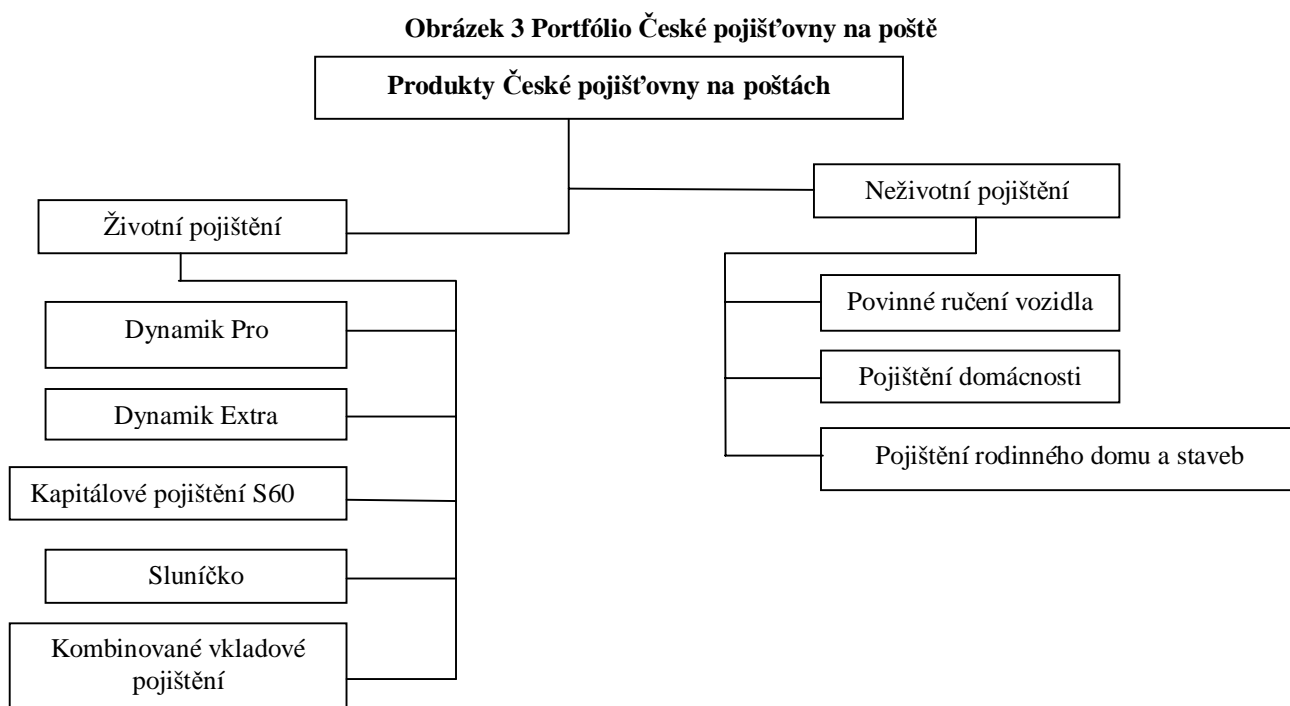
ČP, s.p. a Česká pojišťovna podepsaly dohodu o obchodním zastoupení, na jejímž základě pošta prodává produkty České pojišťovny z oblasti životního a neživotního pojištění. Smlouva byla sjednána na dobu určitou do 31. 12. 2017. Během této doby Česká pojišťovna očekává, že se její kmen rozroste o 1,3 milionu nových smluv uzavřených právě na přepážkách ČP, s.p.. Podepsaná smlouva navázala na již probíhající spolupráci, která mezi oběma společnostmi funguje od roku 2001.

ČP, s.p. hledá ve spolupráci s Českou pojišťovnou spolehlivého a silného partnera, který je pro poštu dostatečnou garancí při rozvoji moderních pojistných produktů určených pro zákazníky. Nová dohoda o obchodním zastoupení má dále rozvíjet vzájemný vztah a současně garantovat pro ČP, s.p. dodatečné výnosy. Mezi ČP, s.p. a Českou pojišťovnou je vypracován strategický plán rozvoje spolupráce definující kroky po dobu trvání smlouvy. Cílem tohoto plánu je rozvinout nabídku služeb klientům pošty a tím i zařadit ČP, s.p. z pohledu prodeje pojistných produktů na úroveň rozvinutých pošt v Evropské unii. Velmi důležitou roli v tomto záměru hraje schopnost České pojišťovny přizpůsobit své produkty cílovým klientům a prodejním a provozním možnostem ČP, s.p..

Na vybraných pobočkách ČP, s.p. mohou zákazníci sjednat běžně placené kapitálové životní pojištění S60, dětské životní pojištění Sluníčko, vkladové pojištění KOMBI, pojištění domácností a staveb nebo povinné ručení pro motorizovaná vozidla (viz. Obrázek 3). V současné době je klientelou ČP, s.p. nejvíce sjednáváno životní pojištění Sluníčko, které

⁶Historie a vývoj České pojišťovny [online],[cit.2009-03-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj.html>>

v celkové produkci ČP, s.p. představuje 40 %. Cílem České pojišťovny je prodávat prostřednictvím pošty základní produktovou řadu životního i neživotního pojištění a tímto prodejním kanálem do roku 2017 předeepsat pojistné ve výši 30,6 mld. Kč.



Zdroj: Interní materiály ČP, s.p., upraveno autorem

1.6.3 Českomoravská stavební spořitelna, a.s. a Česká pošta, s.p.

Historie Českomoravské stavební spořitelny, a.s. (dále jen ČMSS) spadá do roku 1993, kdy na českém trhu začaly působit první stavební spořitelny. Tehdy byla ČMSS částečně součástí skupiny Investiční a Poštovní banky (dále jen IPB) a 45 % akcií vlastnila Bausparkasse Schwaebisch Hall (dále jen BSH). BSH je největší stavební spořitelnou v Německu a zároveň členem skupiny, která poskytuje rozsáhlé finanční služby. V současné době je majetkový poměr totožný, pouze akcie IPB přešly do rukou ČSOB, a.s..

S ČMSS spolupracuje ČP, s.p. již od roku 1993, kdy stavební spoření vstoupilo na zdejší trh. O kvalitě produktu nejlépe vypovídá skutečnost, že každý měsíc se ke stavebnímu spoření na poště přihlásí dalších až 3500 zákazníků. Samotné stavební spoření je kvalitní součástí portfolia finančních produktů, které pošta nabízí svým zákazníkům.



ČMSS se řadí spíše mezi konzervativní spořitelny, protože sází spíše na kvalitní obchodní službu. Pro své klienty vydává ČMSS klientský časopis s příznačným názvem Liška a dále slevové karty, se kterými lze v současné době získat slevy u téměř tisícovky firem a dalších partnerů. Mezi základní služby, které ČMSS poskytuje, patří nabídka stavebního spoření, úvěrů ze stavebního spoření a překlenovacích úvěrů (tzv. meziúvěr). Prostřednictvím obchodních zástupců ČMSS však lze získat širokou paletu dalších finančních produktů z rodiny ČSOB, a.s. jako penzijní připojištění (Penzijní fond Progres a Stabilita), rizikové životní pojištění (ČSOB Pojišťovna) či bankovní služby a spotřebitelské úvěry (PS).

Symbióza ČMSS s PS přináší opět zvýšené konkurenční prostředí pro zástupce ostatních spořitel, které tak musí vynaložit svoje úsilí pro získání nových klientů. O ty stávající se však bát nemusejí, stavební spořitelny patří mezi finanční instituce s velmi loajálními klienty, kteří svoji spořitelnu nemění.

1.7 Atraktivita České pošty, s.p. pro Alianční partnery

K přednostem ČP, s.p. pro uzavření partnerské spolupráce s AP patří:

- síť jednotlivých provozoven,
- infrastruktura (např. informační systém ČP, s.p. – propojení jednotlivých pošt v celé republice).

Síť jednotlivých provozoven je prvořadou klíčovou strategickou výhodou ČP, s.p.. Celkový počet je 3 355 poboček ČP, s.p. rozmístěných po celé republice na základě „Základních kvalitativních požadavků“, které se vztahují k poštovním podmínkám, s nimiž ke dni 1. 1. 2009 vyslovil souhlas ČTU. ČP, s.p. je povinna zajistit plošnou dostupnost služeb ČP, s.p. potřebám veřejnosti. Na základě „Základních kvalitativních požadavků“ musí ČP, s.p. zajistit nabídku všech poštovních služeb na přepážkách i v místech, kde to pro bankovní sektor je nerentabilní po ekonomické stránce. Poštovní síť jednotlivých provozoven ČP, s.p. tak v podstatě nabízí partnerovi možnost záměny fixních nákladů (v případě budování vlastní pobočky v daném místě) za náklady variabilní (v případě využití sítě ČP, s.p. a platby za zprostředkované transakce).

Další předností ČP, s.p. je možnost využití poštovní sítě jako marketingového nástroje pro další rozšíření služeb. Při velkém potencionálu klientely (potenciálních příjemců služeb ČP, s.p.) na provozovnách ČP, s.p. a snadné dostupnosti finančních služeb přímo na provozovnách je pouze věcí vhodného marketingového působení získat běžného zákazníka pošty.



V současnosti je nemyslitelné poskytování služeb ČP, s.p. pro veřejnost v masovějším měřítku bez informační technologie a podpory. AP vykonávají největší část obstaravatelských služeb ČP, s.p a to zavedením Aliančních produktů včetně různých aktualizací týkajících se daných produktů ČP, s.p.. ČP, s.p poskytuje prodejní dovednosti, flexibilitu provozu atd.. Důležité je zejména informační propojení provozoven ČP, s.p. do jednoho uzlu, který umožňuje velmi intenzivní a efektivní využívání pobočkových informací.

Základní možnosti vkladu partnera lze shrnout následovně:

- produktové a marketingové know-how,
- klientela,
- kapitál.

Význam vkladu know-how a klientely partnera pro společný projekt je zřejmý a nenahraditelný. Méně výrazným, ale přesto však důležitým je význam vhodně definované exkluzivity společného projektu služeb ČP, s.p. v rámci širších aktivit potenciálního partnera. Má-li ČP, s.p. garantovat partnerovi exkluzivitu spolupráce v určitých kategoriích služeb či produktů přiměřeným recipročním požadavkem na partnera, pak by měl být závazek partnera dané kategorie služeb v rámci společného projektu skutečně rozvíjen a aktualizován.

Je potřeba vhodně nastavit společnou rozvojovou strategii služeb ČP, s.p. a využít poskytovanou exkluzivitu ČP, s.p.. Nelze využívat jen silnou regionální pozici ČP, s.p. proti svým konkurentům bez ohledu na možné negativní dopady do hospodaření ČP, s.p..



2 Analýza současného stavu realizace nabídky bankopojišťovacích služeb

2.1 Rozdělení provozoven České pošty, s.p. do kategorií dle rozsahu obsluhy

Na základě smlouvy o poskytování bankovních služeb mezi ČP, s.p. a ČSOB, a.s. na přepážkách ČP, s.p. byly jednotlivé provozovny pošt zařazeny dle rozsahu obsluhy do kategorie R1, R2, R3, R4, nebo R5. Zařazení příslušné pošty klienta informuje venkovní tabule s logem „Poštovní spořitelna“ a s daným počtem čtyřlístků (např. jeden čtyřlístek značí, že se jedná o poštu kategorie R1).

Rozdělení pošt na kategorie R1 až R5 bylo stanoveno podle počtu přepážek u pošty tímto způsobem:

- R1 – pošta s jednou přepážkou, kde má klient možnost provést tyto operace: vklady, výplaty, příkazy prováděné maxkartou nebo papírovým dokladem, založení postžirového účtu (dále jen PŽU), dispozice k postžirovému účtu, založení postkonta, dispozice k postkontu, založení vkladní knížky, vkladní knížky dětské, obsluha vkladních knížek, Červené konto, Vkladový účet pro spoření na vzdělání, Elektronické bankovníctví, Platební karty, Eurogiro, Splátková karta, Spotřebitelský úvěr, Kreditka,
- R2 – pošta s dvěma přepážkami, kde klient má možnost provést tyto operace: jako pošta kategorie R1 včetně těchto operací - Poštovní termínovaný vklad, Poštovní úvěr, Čtyřlístek, Povolené přečerpání postkonta,
- R3 – pošta se třemi a více přepážkami, kde klient má možnost provést tyto operace: jako pošta kategorie R2 včetně těchto operací - Poštovní investiční program, odkup cenných papírů – vybrané pošty (viz seznam PIP), Spořicí investiční účet – vybrané pošty (viz seznam PIP), založení Eurokonta, obsluha Eurokonta – vybrané pošty, Malý podnikatelský úvěr,
- R4 a R5 – pošty se specializovanou bankovní přepážkou, kde klient má možnost provést tyto operace:

jako pošta kategorie R3 včetně těchto operací - Hypoteční úvěry – pošty R5 a vybrané R4, ověřování plné moci, další nové produkty dle strategie.

U pošty, která má např. dvě přepážky otevřené pro veřejnost (druhá přepážka je otevřena pouze 1 hodinu denně), je v kategorii R2. Kategorie R4 a R5 je značena pouze pro PS. Pošty, které jsou v kategorii R4 a R5 se pro Českou pojišťovnu značí jako pošty kategorie R3.

2.2 Bankopojišťovací přepážky České pošty, s.p.

Na základě dohody obchodního a provozního úseku ČP, s.p., PS a České pojišťovny bylo rozhodnuto, že na vybraných 21 poštách kategorie R3 byly s účinností od 25. 7. 2007 zřízeny bankopojišťovací přepážky (dále jen BPP). Jedná se o přepážky, které kromě standardních poštovních služeb poskytují služby Poštovní spořitelny souběžně se službami České pojišťovny. Výběr pracovišť (přepážek), které zajišťují tyto služby, byl s tehdejšími odštěpnými závody, dnes regiony, a vedoucími pošt v některých případech předběžně konzultován. Další bankopojišťovací přepážky se budovaly na poštách, které jsou umístěny v lokalitách s počtem nad 10 tisíc obyvatel.

PS dodala do dne zahájení BPP označení (přelepku), kterou byla uvedená pracoviště přeznačena ve spolupráci regionálních manažerů PS spolu s obchodníky Aliančních partnerů (PS, Česká pojišťovna, ČMSS). Uvedené přeznačení přepážek bylo prováděno externí firmou zvolenou na základě výběrového řízení. Přelepka s označením BPP je dvojího druhu a to červené barvy a žlutomodré (viz obrázek 4 a 5).

Obrázek 4 Přlepka pro označení BPP



Zdroj: Interní materiály ČP, s.p.

Pracoviště (přepážky) na poštách kategorie R 3 jsou označeny nálepkou dle obrázku 4, pracoviště (přepážky) kategorie R 4, R 5 jsou označeny dle obrázku 5.

Obrázek 5 Přelepka pro označení BPP



Zdroj: Interní materiály ČP, s.p.

Uvedená pracoviště (přepážky) již nejsou označeny doplňkovými lištami PS, ČMSS ani České pojišťovny. Odkazy na uvedené alianční partnery jsou na bílé samolepce umístěné na skle přepážky. Toto označení je doplněno pouze lištou „peněžní služby“ poskytované ČP, s.p. Zkušební (pilotní) provoz BPP probíhal do poloviny měsíce září 2007 na těchto poštách:

Tabulka 1 Vybrané pošty s pilotním provozem BPP

	okresní razítko	název pošty
Střední Čechy	105155	Praha 515
	131013	Příbram 1
	106142	Praha 614
Jižní Čechy	201057	České Budějovice 5
	207288	Vodňany
	203096	Dačice
Západní Čechy	305478	Sušice 1
	303037	Aš 1
	301187	Plzeň 18
Severní Čechy	405321	Tanvald
	402242	Nový Bor
	410117	Bílina 1
Východní Čechy	510194	Dvůr Králové nad Labem 1
	506457	Pardubice 9
	509831	Vysoké Mýto
Jižní Morava	611356	Uherský Brod 1
	612317	Slavkov u Brna
	613313	Moravský Krumlov
Severní Morava	709251	Jeseník 1
	701303	Ostrava 30
	713087	Bystřice pod Hostýnem 1
Celkem	pošt 21	

Zdroj: Interní materiály ČP, s.p.

Od 1. 10. 2007 se začalo s rozšířením BPP na další pošty kategorie R3. Od zřízení BPP bylo očekáváno pomoc lepší plnění plánu produktů, neboť při obsluze klienta PS nebo České pojišťovny by měl být podle možností nabídnut i vhodný produkt druhého partnera. Pracovnice obsluhující toto pracoviště musí mít z tohoto důvodu příslušné atestační



zkoušky. Jedná se o zkoušky pro obsluhu přepážky kategorie pošty R3 v PS a certifikáty České pojišťovny na životní a neživotní pojištění včetně atestace v právních normách.

Pro provozování BPP byly dále stanoveny podmínky – parametry, kterým přepážky musí odpovídat:

- zvolená přepážka musí být umístěna na dobře viditelném místě v prostorech pro veřejnost,
- přepážka nesmí být zřízena ze stěžejní přepážky, která do té doby poskytovala služby PS (tato musela být zachována),
- přepážka poskytuje služby PS, České pojišťovny, ČMSS, Penzijního Fondu Stabilita (dále jen PFS) a peněžní služby ČP, s.p.,
- přepážka je označena modrými samolepkami BankZóna ČP, s.p. (velká nad přepážkou s logy obou partnerů, malá na přepážce u vstupních dveřích bez loga) a bílou samolepkou s logy PS, ČPOJ, ČMSS a PFS, označení je doplněno pouze lištou „peněžní služby“,
- v případě, že na vybrané přepážce je umístěna váha, může zde být přijata i listovní zásilka, za předpokladu, že klient bude současně obsloužen některou z výše uvedených služeb,
- přepážka musí být otevřena pondělí až pátek po celou dobu hodin pro veřejnost, výjimečně, pokud to provozní podmínky neumožňují, bude možné upřednostnit, na nezbytně nutnou dobu otevření přepážky „BankZóna“, před stěžejní přepážkou PS,
- v sobotu, popř. v neděli bude dle provozních podmínek po celou dobu hodin pro veřejnost upřednostněno otevření přepážky „BankZóna“ před stěžejní přepážkou Poštovní spořitelny, přičemž v tyto dny bude přípustné, aby obsluhu prováděl pracovník, který bude mít atestaci pouze na služby Poštovní spořitelny (A III),
- na poště se zřízenou „BankZónou“ by měli být pro tuto přepážku proškoleni – atestováni, minimálně 2 pracovníci,
- přepážka „BankZóna“ nesmí zajišťovat prodej losů, novin, zboží a také obsluhu terminálu on-line.



2.3 Technologické vybavení bankopojišťovacích přepážek

Každá BPP je vybavená standardním PC a jehličkovou tiskárnou. Tato tiskárna ovšem není určena k vytváření tisku různých dokumentů, jako jsou např. smlouvy o úvěru, ale je určena k orážení standardních peněžních či listovních potvrzení o využití určité služby pošty. Kromě této tiskárny je tento počítač připojen na černobílou laserovou tiskárnu, na které se tisknou všechny typy smluv včetně různých výpisů z Czech POINTu. Na tomto PC je nainstalován program xApost.

Kromě tohoto PC vybaveného programem xApost, má přepážková pracovnice k dispozici v zázemí pošty další PC se základem systému MS Windows 98 a nainstalovaným programem JOS. Tento program umožňuje pracovníkům modelovat různé návrhy smluv životního a neživotního pojištění České pojišťovny na základě požadavků klienta. V těchto případech dochází ke komplikacím způsobených tím, že pracovnice často nemá možnost přímé komunikace se zákazníkem, z důvodu umístění daného počítače v zázemí pošty, kam zákazník nemá přístup. V některých případech je též problematický tisk daných návrhů, protože počítač obsahující program JOS není napojen na tiskárnu a zaměstnanec musí návrh nahrát na disketu, přenést na jiný počítač a návrh vytisknout. V případě nutnosti úpravy návrhu pojistné smlouvy je pracovnice nucena tento postup znovu opakovat, aby byl klient spokojen.

2.3.1 xApost

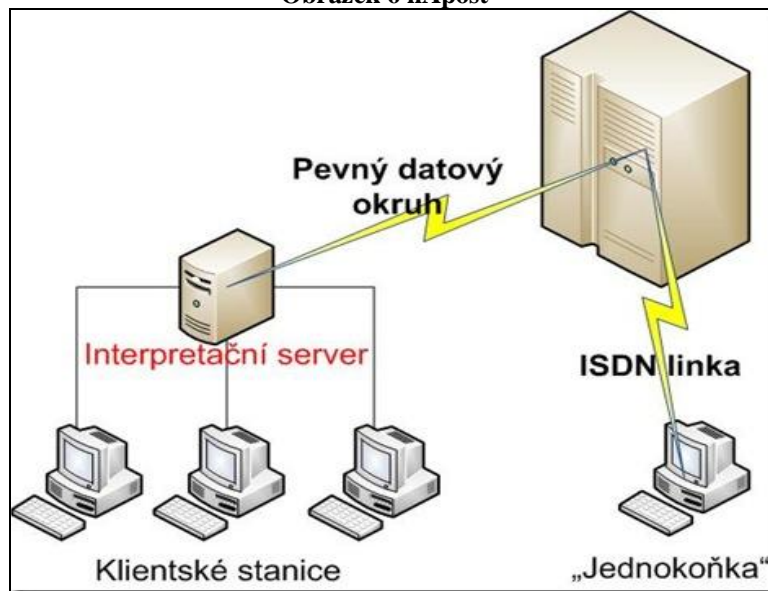
Program xApost je rozšířená verze programu nApost. Systém je tvořen i spravován a vyvíjen zaměstnanci ČP, s.p. ve Vítkově, kde se nachází specializované pracoviště informačních technologií. Systém APOST umožňuje on-line komunikaci v reálném čase pomocí ISDN linky nebo datové sítě ČP, s.p.. Stále se jedná o textovou aplikaci. Původní verze byla psána pro DOS a používala UNIXový server, který byl později nahrazen serverem Microsoft Windows NT. V roce 2001 byl zahájen vývoj aplikace nAPOST (nový Apost), který byl postavený na SuSe Linux 7.3. Důvodem přechodu z operačního systému MS-DOS na SuSe Linux je nepodporování rozvoje MS-DOS od roku 1999. Dalším důvodem byl přechod na centralizovanou architekturu.

Systém APOST je napsán v jazyce C++, data jsou uložena pouze na interpretačním serveru (DELL PowerEdge 600SC, 2x HDD RAID 1). Klientské stanice se na tento server připojují terminálově. Teprve ze serveru dochází ke komunikaci s datovým centrem pomocí

pevného datového okruhu. Periferie (tiskárny, váhy, snímače čipových karet a čárových kódů, zákaznické dislaye atd.) jsou připojeny k terminálové stanici.

Na poštách se nacházejí dva servery, které se zálohují navzájem. Výjimečně jako zálohovací server slouží jedna pracovní stanice.

Obrázek 6 nApost



Zdroj: <http://e-jirka.spaces.live.com/blog/cns!759A2E0FD3BD689F!766.entry>

V současné době dochází k přechodu na systém xAPOST (založený na x-Windows). Systém běží jen jako framework pro další aplikace. Konečná stanice se opět pouze připojuje k serveru (DELL PowerEdge 830), na které terminálově běží všechny aplikace xApostu (APOST, Mozilla Firefox, Mozilla Thunderbird, OpenOffice.org., Adobe Reader). Servery mají také roli instalačních serverů pro klientské stanice, stejně jako u nApostu mohou fungovat jako klient. Stanice běžící na platformě xAPOST umožňují klientům více služeb, díky jejich přístupnosti přes webový prohlížeč, možnosti využít Java aplikace a možnosti dalších instalací. Konečné centrum je napojeno na datovou síť PS, která umožňuje některé on-line úkony na jednotlivých xApostových stanicích.

2.4 Umístění bankopojišťovacích přepážek na jednotlivých provozovnách

BPP byla umístěna na provozovnách na základě provozních parametrů, které jsou uvedeny v kapitole 2.2. Za zamyšlení stojí stavební řešení jednotlivých BPP. Jedná se hlavně o způsob umístění BPP a z toho vyplývající způsob obsluhy klientů. Lze rozlišit dva typy umístění BPP:

- samostatná místnost nebo buňka v hale pro veřejnost oddělená stěnami,
- přepážka v řadě univerzálních přepážek a to na kraji nebo uprostřed.

První varianta vyvolává v klientovi větší pocit soukromí při sdělování osobních údajů obsluhujícímu pracovníkovi potřebných při uzavírání produktů či různých smluv. Je to díky uzavřenému prostoru, kde žadatel pracovníci sděluje svá citlivá data, např. rodné číslo, rodinný stav, adresu svého bydliště, příjem nebo zdravotní stav.

V druhém případě, kde BPP je umístěna v řadě ostatních přepážek, již klient tento pocit soukromí nemá, protože své údaje musí sdělovat tak, aby ho slyšel obsluhující pracovník BPP přes sklo. V tomto případě bohužel tyto údaje slyší i další čekající klienti v hale.

Obrázek 7 BPP umístěna v řadě



Obrázek 8 BPP samostatně umístěna



Zdroj: Interní materiály ČP, s.p.

2.5 Meziroční srovnání výnosů z obstaravatelské činnosti dle jednotlivých Aliančních partnerů za období 2007 / 2008

Výnosy z obstaravatelských služeb zahrnují provizi obdrženou za služby poskytnuté v daném účetním období a to časově rozlišenou. V roce 2006 a 2007 naplňovala ČP, s.p. cíle v zákaznickém segmentu aliančních partnerů. ČP, s.p. se zaměřila na úspěšnou implementaci nového obchodního modelu a efektivní nastavení spolupráce s AP. Výsledkem je nárůst výnosů z obstaravatelských služeb v roce 2007 oproti roku 2006 (viz. tabulka 2).

Produktové portfólio AP se neustále rozšiřuje i v současné době o moderní flexibilní produkty České Pojišťovny – např. životního pojištění řady DYNAMIK s možností

investování do podílových fondů, ale také PS – např. Červené konto, kde dynamika růstu produkce potvrdila vhodnost variant pro nabídku v poštovní síti.

Rozvoj spolupráce s AP respektuje rostoucí význam dostupnosti ucelené nabídky na poštách jednoduchých a kvalitních bankopojišťovacích služeb klientům využitím unikátní poštovní sítě a komplexního produktového portfolia.

Tabulka 2 Meziroční srovnání výnosů AP v období 2007 - 2008

		PS	ČMSS	PFS	ČPOJ	WU	HC
StČ	1 -12/2008	107 842 180	2 922 662	1 643 784	4 476 980	2 029 297	832 643
	1 -12/2007	96 909 919	2 126 336	1 592 098	4 376 144	1 474 998	1 180 401
	% růstu	111,3%	137,5%	103,2%	102,3%	137,6%	70,5%
JČ	1 -12/2008	105 083 258	5 947 829	2 241 967	3 496 043	1 134 869	699 232
	1 -12/2007	94 369 598	3 910 402	1 781 419	2 966 825	929 616	941 491
	% růstu	111,4%	152,1%	125,9%	117,8%	122,1%	74,3%
ZČ	1 -12/2008	90 254 828,8	2 249 463,2	1 168 203,0	2 960 887	2 253 901	753 530
	1 -12/2007	81 422 735,6	1 559 443,6	1 016 675,0	1 799 772	1 649 483	1 023 094
	% růstu	110,8%	144,2%	114,9%	164,5%	136,6%	73,7%
SeČ	1 -12/2008	108 793 409	5 437 223	2 974 289	5 161 651	1 895 192	1 187 460
	1 -12/2007	99 062 135	3 472 704	2 203 773	3 656 683	1 746 881	1 738 872
	% růstu	109,8%	156,6%	135,0%	141,2%	108,5%	68,3%
VČ	1 -12/2008	93 778 112	4 014 275	1 998 683	3 608 023	1 261 211	652 097
	1 -12/2007	83 855 773	2 946 880	1 718 759	2 756 316	1 040 963	940 952
	% růstu	111,8%	136,2%	116,3%	130,9%	121,2%	69,3%
JM	1 -12/2008	171 789 630	7 815 527	3 233 204	6 513 869	2 356 155	1 084 801
	1 -12/2007	152 539 985	5 636 843	2 842 841	4 506 248	1 934 388	1 501 663
	% růstu	112,6%	138,7%	113,7%	144,6%	121,8%	72,2%
SM	1 -12/2008	183 354 020	6 866 759	2 659 024	6 079 106	2 613 460	1 517 780
	1 -12/2007	166 657 056	5 598 060	2 424 659	3 850 215	2 431 066	1 962 216
	% růstu	110,0%	122,7%	109,7%	157,9%	107,5%	77,4%
Praha	1 -12/2008	95 877 653	1 777 995	1 240 688	3 644 439	1 677 824	640 803
	1 -12/2007	88 606 790	1 192 910	1 170 384	3 613 258	1 349 265	880 155
	% růstu	108,2%	149,0%	106,0%	100,9%	124,4%	72,8%
CELKE M regiony	1 -12/2008	956 773 092	37 031 735	17 159 842	35 940 998	15 221 908	7 368 347
	1 -12/2007	863 423 992	26 443 578	14 750 608	27 525 463	12 556 660	10 168 844
	% růstu	110,81%	140,04%	116,33%	130,57%	121,23%	72,46%

Zdroj: Interní materiály ČP, s.p. – upraveno autorem

2.6 SWOT analýza České pošty, s.p. ve vztahu ke spolupráci s Aliančními partnery

Metoda SWOT je jednou z metod, které byly vyvinuty pro tvorbu strategie. Strategie znamená vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané



z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky⁷.

Na základě SWOT analýzy lze analyzovat ČP, s. p. jako partnera pro bankovní a jiné finanční instituce. Cílem analýzy SWOT je zjistit slabé, silné stránky a jaké ČP, s.p. může očekávat problémy a nakonec jaké má jako strategický partner příležitosti.

- Silné stránky ČP, s.p.:
 - Pobočková síť

ČP, s.p. vlastní rozsáhlou a dostupnou síť pošt pro širokou klientelu. Klienti bydlící na vesnicích a v malých městech nejsou nuceni kvůli vyřízení bankovních záležitostí dojíždět do několika kilometrů vzdáleného města, ale mohou vše vyřídit na poště. ČP, s.p. je povinna ze zákona plošně zajišťovat poštovní služby, musí proto udržovat rozsáhlou pobočkovou síť a to i přesto, že mnohé pošty jsou ztrátové. Pobočková síť ČP, s.p. je strategickou výhodou.

- Otevírací doba

Většina pošt má delší provozní dobu pro veřejnost než pobočky jiných bankovních, finančních a pojišťovacích institucí. Všechny pošty jsou dostupné po celý pracovní týden. V sobotu je navíc otevřeno 554 pošt, v hypermarketech a minimálně na jedné poště v krajském městě je otevřeno i v neděli. Celkem je v neděli otevřeno 21 pošt. Provozní doba pro veřejnost je další výhodou.

- Široká klientela

ČP, s.p. disponuje širokou klientelou v rámci poštovních a finančních služeb, z čehož plyne možnost oslovení velkého počtu potencionálních bankovních klientů. Konkrétně lze klientům provádějící hotovostní platby nabízet bezhotovostní platby přes bankovní účet. Vzhledem k tomu, že ČP, s.p. během dne navštíví velké množství zákazníků, je v rámci marketingové akce pořádané v prostorách pošt osloveno větší množství klientů než při obdobných akcích konaných na jiných místech.

- Slabé stránky ČP, s.p.:
 - Byrokracie ČP, s.p.

Proces prosazování inovačních nápadů a změn je pomalý, nepružný a často nevede k jejich realizaci. Nápady přicházející z nejnižšího článku řízení musí projít přes tři stupně řízení, což je velice zdlouhavé a demotivující a často dochází ke změnám inovačních nápadů, při kterých se ztrácí původní inovační smysl. To provozní pracovníky nemotivuje k navrhování změn, které by vedly k usnadnění a zefektivnění vykonávané práce. ČP, s.p. má

⁷ VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2001, s. 428-429. ISBN 80-7261-029-5



vypracovaný systém provozních předpisů, který neumožňuje pružně reagovat na individuální požadavky klientů. Tím dochází ke ztrátě některých významných klientů, kteří odcházejí ke konkurenci, která dokáže lépe uspokojit jejich potřeby.

- Vyšší preference k bankovním službám oproti poštovním službám

Narůstající tlak a preference bankovních služeb na úkor základních poštovních služeb vede ke snížení základního úkolu ČP, s.p., tj. k přepravě listovních a balíkových zásilek. Problematice bankovních služeb je věnován řídicí složkou ČP, s.p. neúměrně velký časový prostor a to i přesto, že hlavní část zisku ČP, s.p. je tvořena poštovním provozem. Existuje velký nesoulad mezi časem věnovaným bankovním produktům a jejich přínosem k celkovému zisku ČP, s.p..

- Kvalifikovaní zaměstnanci

Systém školení a přezkušování zaměstnanců ČP, s.p. je nedostačující. Pracovníci specializovaných přepážek se účastní znalostních školení, ale technická stránka nabídky a prodeje všech produktů AP je opomenuta.

- Příležitosti:

- Posílení image ČP, s.p. jako finančního ústavu s bankopojišťovací službou jako důsledek spolupráce s AP

Při reklamních kampaních PS a České pojišťovny v celoplošných médiích na produkty, které jsou zahrnuty na základě smlouvy o partnerské spolupráci nabízené ČP, s.p. bude současně docházet k reklamě na ČP, s.p.. Spolupráce s úspěšným partnerem bude též zvyšovat image ČP, s.p. v očích veřejnosti. Při spolupráci se silným a úspěšným partnerem dochází u veřejnosti ke kladnému ohlasu na ČP, s.p..

- Hrozby

- Rostoucí konkurence v oblasti bankopojišťovacích služeb

Pojišťovny a banky si nekonkurují již jen ve svých vlastních sektorech, ale navzájem v rámci širšího trhu finančních služeb. ČP, s.p. nemůže se svou nabídkou bankovních služeb dostatečně konkurovat těmito institucím.

- Tlak bankovních institucí na širší nabídku služeb ČP, s.p.

Silná konkurence nutí potenciálního partnera ČP, s.p. ke stále častější inovaci svých produktů, což přináší další náklady na proškolení pracovníků ČP, s.p..

- Internetové bankovníctví

V současné době dochází k dynamickému rozvoji internetových bankovních služeb. Internetové bankovníctví umožňuje provádět *bankovní operace on-line*. Všechny účty,



u kterých si klient tuto službu vybere, může klient obsluhovat z jakéhokoli počítače připojeného k internetu. Internet je pro mladou a střední generaci běžným prostředkem komunikace. Tyto skupiny klientů začínají v čím dál větší míře využívat internet k bankovním operacím. Mimo dosah internetových služeb v současné době zůstává jen starší generace. Z rozvoje internetových služeb hrozí zřetelný úbytek klientů, kteří si své bankovní operace řešily prostřednictvím poboček ČP, s.p.. Výhody internetu oproti pobočkám ČP, s.p. jsou nižší poplatky za jednotlivé operace, přístup k internetu v kteroukoliv denní i noční dobu a rychlejší zpracování požadavků.

Cílem analýzy SWOT bylo provedení analýzy ČP, s.p. jako partnera pro spolupráci v oblasti bankopojišťovnictví. Pro úspěšné cíle na konkurenčním bankopojišťovacím trhu je třeba potlačit slabé stránky ČP, s.p.. V současné době přechází ČP, s.p. na centralizovaný systém řízení, při kterém dojde i k částečnému odstranění byrokratického řízení ČP, s.p.. Zároveň by mělo dojít ke změně v provozu ČP, s.p., kde se oddělí jednotlivé třídící úseky s přepravou a doručovacím úsekem do logistické části, v obchodní části budou vystupovat přepážkové pracoviště, včetně pokladen. Na základě těchto změn bude provedena inovace interních předpisů a poskytnuta volnost v rozhodování jednotlivých vedoucích pošt, kteří by za své rozhodnutí nesli odpovědnost.

V dnešní době je před ČP, s.p. potenciál růstu v oblasti bankopojišťovacích služeb, který když ČP, s.p. správně využije, může úspěšně čelit tlakům ze strany konkurence. Pro zachování postavení banky pro široké vrstvy drobných klientů je třeba reagovat pružně na změny na trhu bankovních a pojišťovacích služeb.

2.7 Průzkum činnosti bankopojišťovací přepážky

Za účelem ověření činnosti BPP na poštách byl proveden průzkum na poštách s BPP, který měl poskytnout podrobnější informace o stavu činností na BPP. Pro provedení průzkumu byly zvoleny dotazníky, které se jeví jako nejvýhodnější. Byly výhodné z důvodu dostupnosti respondentů, jednoduchosti otázek a následného vyhodnocení a finanční nenáročnosti.

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají jednodušeji zpracovávat.



Výhody dotazníku:

- jedna z nejlevnějších metod průzkumu,
- jednoduše se zpracovává a vyhodnocuje,
- jedna z nejméně dotěrných metod průzkumu - respondent jej může vyplnit v klidu doma,
- jednoduchý na vyplnění - téměř každý alespoň jednou v životě vyplňoval dotazník.

Nevýhody dotazníku:

- vytvořit jednoduché, stručné, výstižné dotazy,
- může být obtížné získat respondenty,
- rizikem je malá návratnost,
- v dotazníku je snadnější vyplnit nepravdivé informace,
- redukuje komunikaci, protože 90 % komunikace je nonverbální - dotazník ji nedokáže zachytit.

2.8 Dotazníky pro zaměstnance a klienty České pošty, s.p.

V období od ledna do března 2009 byly do 31 provozoven ČP, s.p. rozeslány dva typy dotazníků, jeden pro zaměstnance a druhý pro klienty ČP, s.p.. Jednalo se o dotazníky, které byly koncipovány v souladu s principy sestavování dotazníků, kde otázky jsou položeny srozumitelnou a krátkou formou, s vlastností nezaujatosti.

Cílem dotazníků bylo analyzovat:

- jak se BPP dostala do povědomí klientů využívajících služeb z portfolia ČP, s.p.,
- fungování BPP na poště.

První dotazník byl určen klientům pošt (viz. Příloha č 4), kteří ho zpracovali při obsluze na BPP. Druhý dotazník byl určen zaměstnancům pošty (viz Příloha č 5) obsluhující BPP (vedoucí, přepážkový pracovník).

Respondenti prvního dotazníku byli získáni náhodným výběrem (z klientů, kteří navštívili v inkriminovanou dobu výzkumu oslovené pošty). Oproti prvému výzkumu druhý výzkum své potenciaální respondenty již znal. Z tisíce oslovených respondentů prvního dotazníku 482 respondentů nebylo ochotno spolupracovat a návratnost vyplněných dotazníků byla 518 ks, což je 51,8 %. Druhý dotazník byl určen pro 78 pracovníků přepážek BPP, kde návratnost činila 100 %.

2.8.1 Dotazník pro klienty pošt

Dotazník pro klienty ČP, s.p. zkoumal názory zákazníků na BPP na poště. Téma BPP na pobočkách ČP, s.p. z pohledu respondenta bylo rozpracováno do osmi otázek:

- *Věk klienta*, cílem této otázky bylo zjistit věkovou strukturu klientů na BPP, na základě toho jsou zde vyvozovány závěry.
- *Vzdělání* samo o sobě ovlivňuje pohled na danou problematiku, ale základním hodnotícím kritériem je věk respondentů.

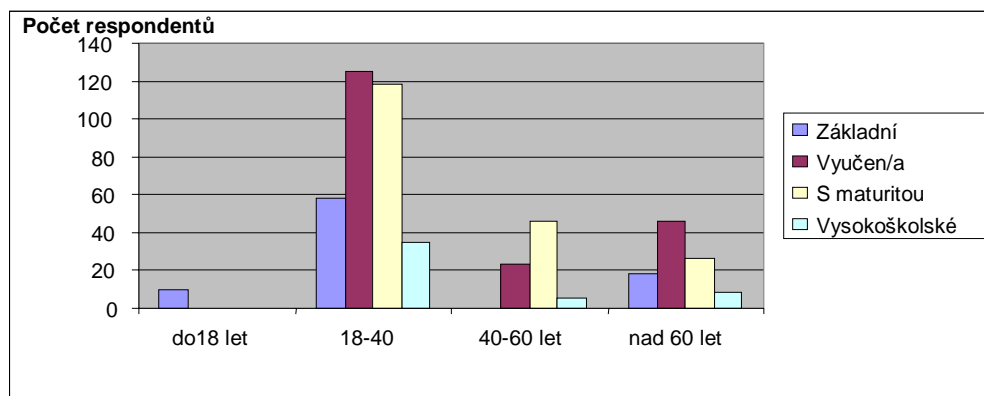
Tabulka 3 Vzdelání respondentů

Věk		do18 let	18-40	40-60 let	nad 60 let
Vzdělání	Základní	10,0	58,0	0,0	18,0
	Vyučen/a	0,0	125,0	23,0	46,0
	S maturitou	0,0	118,0	46,0	26,0
	Vysokoškolské	0,0	35,0	5,0	8,0
Celkem		10,0	336,0	74,0	98,0

Zdroj: autor

V tabulce 3 je rozpracováno vzdělání respondentů podle věku do jednotlivých kategorií.

Obrázek 9 Základní rozdělení klientů dle věkové hranice



Zdroj: autor

Obrázek 9 ukazuje souhrn jednotlivých respondentů, kteří byli rozděleni do čtyř kategorií dle vzdělání. Nejvíce početná skupina se ukazuje kategorie vyučených respondentů, druhé místo zaujímá středoškolské vzdělání s maturitou a na třetím místě se nachází klienti se základním vzděláním. Poslední čtvrté místo obsadila kategorie vysokoškolského vzdělání.

- *Co je podle vás „BPP“*, tento dotaz hledá odpověď na otázku, jak hledí veřejnost na BPP, zdali se jedná o specifickou přepážku.

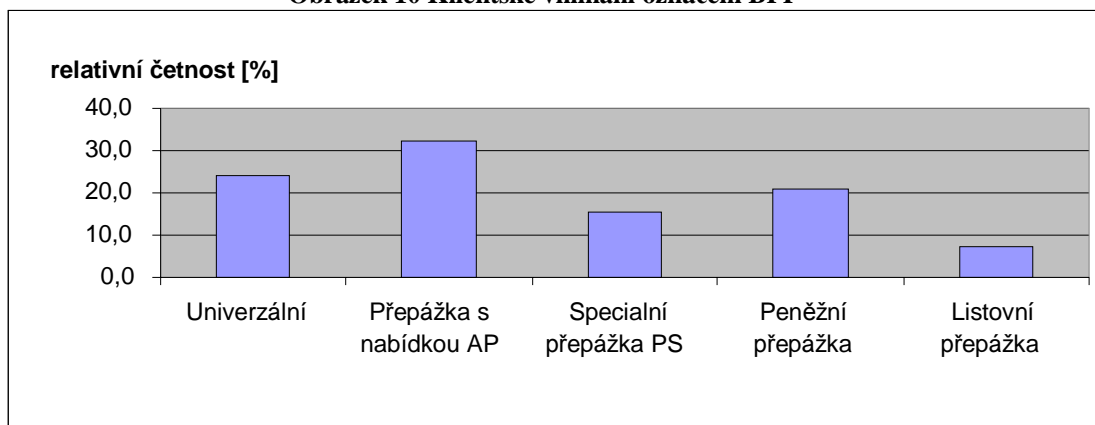
Tabulka 4 Relativní četnost výsledků dotazu "Co je podle Vás BPP"

	četnost	relativní četnost [%]	absolutní kumulat. četnost	relativní kumulat. četnost [%]
Univerzální	125,0	24,1	125,0	24,1
Přepážka s nabídkou AP	167,0	32,2	292,0	56,3
Speciální přepážka PS	80,0	15,4	372,0	71,8
Peněžní přepážka	108,0	20,8	480,0	92,6
Listovní přepážka	38,0	7,3	518,0	100,0
Σ	518,0	100,0		

Zdroj: autor

Z tabulky 4 je vidět, že BPP považuje za přepážku s nabídkou AP 167 respondentů z 518, což je 32,2 % relativní četnosti. Zbývající část respondentů BPP tuto přepážku stále považuje za univerzální, listovní, peněžní atd.. Obrázek 11 znázorňuje souhrn jednotlivých odpovědí a to v grafickém tvaru.

Obrázek 10 Klientské vnímání označení BPP



Zdroj: autor

- *Jak je označena „BPP“*, tento dotaz nabízí respondentovi tři možnosti a to červenou, modrou nebo žlutomodrou nálepkou s příslušným nadpisem, který označuje BPP, cílem je, jak lidé vnímají BPP a zda jej po jeho aplikaci na pobočkách zaregistrovali.

Z tabulky 5 je vidět, že klientela ČP, s.p. již zaregistrovala označení BPP červenou a žlutomodrou nálepkou.

Tabulka 5 Označení BPP dle respondentů

Věk		do18 let	18-40	40-60 let	nad 60 let	Σ
Označení BPP	Červená nálepka	4,0	128,0	21,0	25,0	178,0
	Modrá nálepka	0,0	76,0	17,0	8,0	101,0
	Žlutomodrá nálepka	6,0	132,0	36,0	65,0	239,0
Σ		10,0	336,0	74,0	98,0	518,0

Zdroj: autor

- *Jaké služby jsou klientovi nabídnuty u „BPP“, tento dotaz vybídl respondenta k zamyšlení, jaké služby přepážková pracovnice na BPP mu nabízí.*

Dle výsledků z tabulky 6 lze vyčíst, že nejčastěji jsou klientům na BPP nabízeny produkty AP, na druhém a dalším místě jsou to produkty peněžního, listovního charakteru. Czech POINT byl na BPP nabídnut pouze ve 12 případech z 518.

Tabulka 6 Nabídka služeb u BPP

Věk		do18 let	18-40	40-60 let	nad 60 let	Σ
Nabídka služeb u BPP	Produkty PS, ČMSS, ČSOB, Č. Poj.	0,0	199,0	48,0	62,0	309,0
	Czech POINT	0,0	7,0	5,0	0,0	12,0
	Peněžní služby	5,0	89,0	21,0	36,0	151,0
	Listovní služby	5,0	41,0	0,0	0,0	46,0
Σ		10,0	336,0	74,0	98,0	518,0

Zdroj: autor

- *Jakých služeb na „BPP“ využíváte, cílem tohoto dotazu bylo zjistit, jaké služby jsou využívány na této speciální přepážce.*

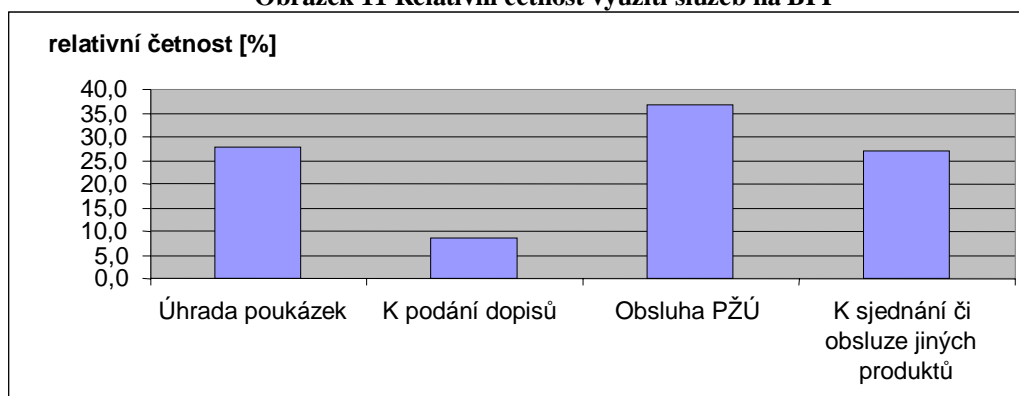
Tabulka 7 Využití služeb BPP ze strany klientely

	četnost	relativní četnost [%]	absolutní kumulat. četnost	relativní kumulat. četnost [%]
Úhrada poukázek	253,0	27,7	253	27,7
K podání dopisů	78,0	8,5	331,0	36,2
Obsluha PŽÚ	335,0	36,7	666,0	72,9
K sjednání či obsluze jiných produktů	248,0	27,1	914,0	100,0
Σ	914,0	100,0		

Zdroj: autor

Respondenti při zpracovávání dotazníku v tomto případě mohli volit z více možností. Nejvyhledávanější službou na BPP se stala služba „Obsluha PŽÚ“ 36,7 %. Další vyhledávaná služba u této přepážky se stala „Peněžní služba“, kterou klienti využívali ve 27,7 % případech. Obrázek 11 přibližuje výsledky dotazu „Využití služeb na BPP ze strany klientely a to pomocí grafického znázornění.

Obrázek 11 Relativní četnost využití služeb na BPP



Zdroj: autor

- *Jaký je názor na diskretní zónu u „BPP“*, tato otázka měla za cíl zjistit, jak s diskretní zónou jsou klienti spokojeni, zdali jejich soukromí je dostatečné a v čem vidí úskalí.

Tabulka 8 nám ukazuje, jak klientela vnímá diskretní zónu na poštách. V počtu 69,6 % respondentů diskretní zónu na BPP považuje za nedostatečnou.

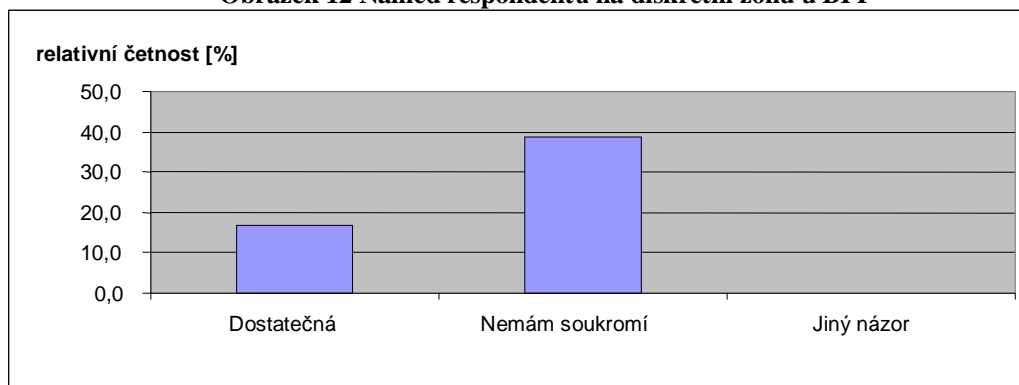
Tabulka 8 Pocit soukromí klientů na diskretní zónu u BPP

	četnost	relativní četnost [%]	absolutní kumulat. četnost	relativní kumulat. četnost [%]
Dostatečné	155,0	30,4	155,0	30,4
Nemám soukromí	355,0	69,6	510,0	100,0
Jiný názor	0,0	0,0	510,0	100,0
Σ	510,0	100,0		

Zdroj: autor

ČP, s.p. se řídí základním ustanovením diskretních zón a to je vzdálenost asi 1-1,5 m od předcházejícího klienta u bankomatu, pokladny, atp. Tato vzdálenost slouží k zachování důvěrnosti sdělovaných nebo typovaných údajů. Názorněji je tento výsledek znázorněn obrázkem 12.

Obrázek 12 Náhled respondentů na diskretní zónu u BPP



Zdroj: autor

- *Jaký je pro vás přínos zřízení „BPP“, tento dotaz si kladl za cíl, zda je toto místo využíváno jako finanční poradenské centrum.*

Tabulka 9 Jaký je přínos zřízení BPP?

Věk		do18 let	18-40	40-60 let	nad 60 let	Σ
Přínos BPP pro klienta	Poskytnutí finančního poradenství	0,0	127,0	28,0	31,0	186,0
	Běžná přepážka	10,0	209,0	46,0	67,0	332,0
Σ		10,0	336,0	74,0	98,0	518,0

Zdroj: autor

BPP mohou klienti vnímat jako finančně poradenské místo nebo jako každou jinou univerzální přepážku. Dle výsledků převažuje názor respondentů, že BPP je to samé jako univerzální přepážka. Většina respondentů BPP nepovažuje za finančně poradenské místo.

2.8.2 Dotazník pro zaměstnance České pošty, s.p.

Cílem dotazníku bylo zmapování BPP jako specializovaného místa, které je stěžejní pro plnění plánů výnosů AP. Samotný dotazník je rozčleněn do osmi okruhů:

- *První dotaz ověřoval, v jaké funkci pracovník pošty pracuje s ohledem na jeho zkušenosti v provozu.*
- *Druhý dotaz ověřoval délku pracovního poměru u ČP, s.p., cílem bylo ukázat, jak tato doba hraje velkou roli v umisťování pracovníka na BPP.*

Tabulka 10 Délka pracovního poměru zaměstnanců ČP, s.p.

		vedoucí	přepážkový pracovník
Délka pracovního poměru	3-5 let	1,0	3,0
	5 - 10 let	6,0	28,0
	10 - 15 let	6,0	34,0
Σ		13,0	65,0

Zdroj: autor

V tabulce 10 je provedeno rozdělení pracovníků na vedoucí a přepážkové pracovníky podle délky pracovního poměru u ČP, s.p. Dotazník pro zaměstnance ČP, s.p. zpracovalo 13 respondentů ve funkci vedoucí pošty a 65 pracovníků BPP.

- *Třetí dotaz se zabýval činností na BPP, cílem bylo zmapování názoru pracovníka, který obsluhuje BPP, zdali jeho práce na přepážce se skládá převážně z činností pro alianční partnery nebo z ostatních.*

Tabulka 11 Pracovní činnosti zaměstnance BPP

		vedoucí	přepážkový pracovník	Σ
Práce na přepážce BPP se skládá z činností pro AP	Ano	7	42	49
	Ne	6	23	29
Σ		13	65	78

Zdroj: autor

Dle souhrnných údajů odpovědělo 49 respondentů, kteří uvedli, že náplň jejich BPP se skládá z činností pro AP. Činnosti pro AP na BPP se skládají z nabídky jednotlivých produktů pomocí prodejního rozhovoru, po kterém mohou nastat tři situace:

- Okamžité uzavření smlouvy s klientem,
 - Převzetí kontaktu na klienta pro následnou nabídku produktů AP,
 - Klient nemá zájem o nabízené produkty.
- Čtvrtým dotazem bylo u zaměstnanců zjišťování přínosu BPP pro jejich poštu v plnění plánů aliančních partnerů, tento dotaz měl za cíl ukázat, zda BPP se vyšší měrou podílí na plnění plánu výnosu aliančních partnerů.

Z jednotlivých odpovědí je potřeba určit především charakteristiky polohy dat (modus, medián) a charakteristiky variability.

Modus náhodné veličiny X je hodnota, která se v daném statistickém souboru vyskytuje nejčastěji (je to hodnota znaku s největší relativní četností). Medián je hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny. Ve statistice patří mezi míry centrální tendence. Platí, že nejméně 50 % hodnot je menších nebo rovných a nejméně 50 % hodnot je větších nebo rovných mediánu. Mezi aritmetickým průměrem, mediánem a modem unimodálních rozdělení četností existují určité vztahy, které charakterizují tvar rozdělení četností. U zcela symetrických jedno vrcholových četností platí vztah:

$$\bar{x} = Me = \hat{x}$$

Charakteristiky variability vyjadřují, jak jsou data kolem střední hodnoty rozptýlena. Pokud je variabilita malá, znamená to, že všechna naměřená čísla leží blízko sebe. Pokud je nulová, jsou všechna naměřená čísla stejná.

Pro vyhodnocení tohoto dotazu byly přiřazeny k uvedeným kvalitativním odpovědím kvantitativní hodnoty:

Tabulka 12 Bodovací stupnice

Velmi vysoký přínos (cca nad 100 %)	2
Vysoký přínos (cca 75 %)	1
Střední přínos (cca 50 %)	0
Minimální přínos (cca 25 %)	-1
Přínos není žádný	-2

Zdroj: autor

Základem každé provozovny ČP, s.p. je kvalitní management, který udává směr, pružnost, setrvačnost a následně vyhodnocuje stanovené cíle. V současné době je jedním z hlavních cílů splněný plán výnosů. Řídící činnosti pošty vykonávají vedoucí a zástupce vedoucího pošty, kteří řídí, organizují a kontrolují specializované a ucelené procesy v provozu pošty a přepravy. Pro vyhodnocení výsledků je stěžejní názor vedoucích pracovníků.

Tabulka 13 Přínos BPP dle vedoucích pošt

Respondent - vedoucí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Hodnocení	1	2	1	0	-1	1	2	-1	1	0	-1	1	0

Zdroj: autor

Tabulka 14 Charakteristiky

Charakteristiky	
max	2
min	-1
modus	1
medián	1
dolní kvartil	0
horní kvartil	1
IQR	1

Zdroj: autor

Nejčetnější odpověď ve skupině vedoucích pošt (5 z 13) byla, že BPP má pro jednotlivé pošty vysoký přínos. Méně četnou skupinu (3 z 13) tvořila odpověď, že přínos BPP na poštách ve výsledcích plnění výnosů je na střední úrovni. Rovnou skupinu (3 z 13) tvořila odpověď, a to v jednom případě, že BPP pro pošty je přínos minimální ve věci výnosů AP. Nejméně početnou skupinu zastupovala odpověď „velmi vysoký přínos“ (2 z 13). Hodnota mediánu 1 nám potvrzuje správnost vyhodnocení výsledků, že BPP má přínos pro pošty v plnění plánů výnosů AP.

- *V pátém dotazu měl pracovník odhadnout kolik denně obslouží na jedné směně klientů, cílem dotazu bylo poukázat na strukturu poskytovaných služeb na BPP.*

Tabulka 15 Počet obslužených klientů dle respondenta

		vedoucí	přepážkový pracovník
Počet klientů v průměru za jednu směnu na jednu pracovníci	0-200	8,0	12,0
	201-400	5,0	53,0
	nad 400 klientů	0,0	0,0
Σ		13,0	65,0

Zdroj: autor

Tabulka 15 uvádí přehled počtu obslužených klientů v jednotlivých pracovních pozicích. Uvedené výsledky odpovědí vedou k zamyšlení nad tím, kolik času věnuje pracovník BPP klientovi při jeho obsluze. Pro názornost je zde uveden podrobnější rozbor.

Pracovní doba, směnující na ranní a odpolední směny, přepážkové pracovníce je stanovena dle zákoníku práce na 36,50 hodin týdně. Denní průměrný pracovní úvazek pracovníce je 7,3 hodin. Tento denní pracovní úvazek se skládá z činností:

- práce na přepážce,
- práce vnitřního charakteru pošty (oprava Věstníku, kontrola dokladů, zpracování dokladů k odeslání atd.).

Doba strávená na přepážce je tedy cca 5 hodin x 60 minut, která se rovná cca 300 minut. Průměrný počet obslužených klientů podle nejčastějších odpovědí je 300.

$300 \text{ minut} / 300 \text{ klientů} = 1 \text{ minuta na } 1 \text{ klienta.}$

Druhým nejčastěji uváděným počtem obslužených klientů je 100.

$300 \text{ minut} / 100 \text{ klientů} = 2 \text{ minuty na } 1 \text{ klienta.}$

- *Šestý dotaz navazoval na pátý, který ověřoval vztah mezi počtem obslužených klientů a založených produktů.*

Tabulka 16 Počet produktů AP uzavřených zaměstnancem na jedné směně

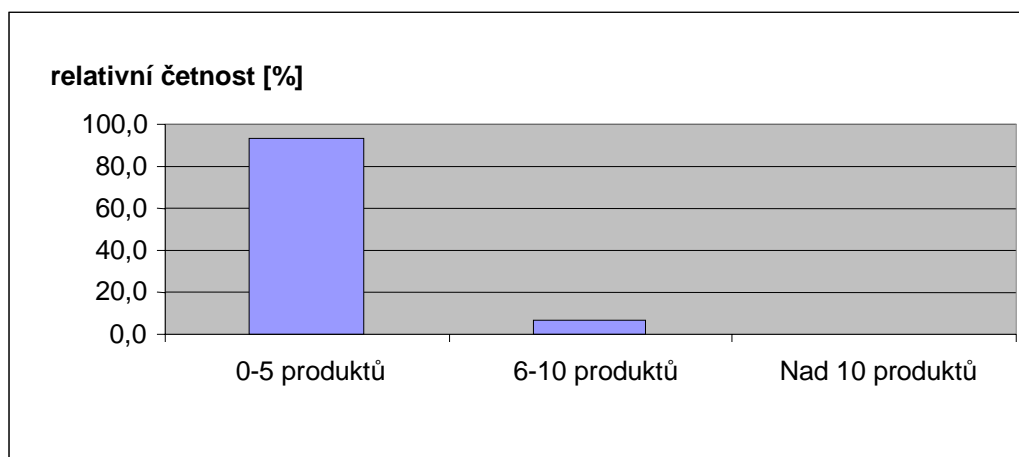
	četnost	relativní četnost [%]
0-5 produktů	73	93,6
6-10 produktů	5	6,4
Nad 10 produktů	0	0
Σ	78	100,0

Zdroj: autor

Tabulka 16 znázorňuje četnost uzavřených produktů AP. V pátém dotazu bylo ověřeno, že pracovníci BPP ve větší míře věnují menší poměr času obsluhy klientům a vítězí kvantita nad kvalitou obsluhy. Klient dnešní doby si žádá pozornost obsluhujícího. Reaguje na nezájem pracovníka a nechotu tím, že se již nevrací. Přepážková pracovníce, kromě odbavení daného požadavku ze strany klienta na BPP, by měla zákazníkovi nabídnout další produkt AP nebo rozvinout stávající produkt o další aktuální dodatek jeho produktu. Úkolem pracovníce BPP je vyvolat v klientovi potřebu o nabízený bankovní nebo jiný produkt AP

a následně jej uzavírat. Při porovnání s předchozí tabulkou docházíme k paradoxnímu závěru, že čím více pracovnice obslouží klientů, tím méně založí produktů pro AP. Pro ČP, s.p. by byl mnohem přínosnější obrácený poměr, tzn. méně obslužených klientů a více založených produktů AP.

Obrázek 13 Relativní četnost počtu založených produktů AP



Zdroj: autor

Obrázek 13 znázorňuje relativní četnost založených produktů AP.

- *Sedmý dotaz se zabýval otázkou Czech POINTu na BPP. Zda je tato služba na BPP nabízena nebo ne.*

Tabulka 17 Czech POINT na BPP

		vedoucí	přepážkový pracovník
Je prováděna na BPP služba Czech POINT	Ano	7,0	23,0
	Ne	6,0	42,0
Σ		13,0	65,0

Zdroj: autor

Kromě otázek, zdali je BPP přínosem pro poštu a zdali aplikují jednotliví pracovníci pošt křížový prodej, je dalším důležitým dotazem týkajících se nabídky Czech POINTu. Službu Czech POINTu v současné době nabízí vybraná pracoviště ČP, s.p.. BPP bohužel ve svých zřizovacích stanovách nedovoluje provozovat tento produkt na této přepážce. I přesto, že se jedná o produkt mimo bankovní či pojišťovací sféru, dotýká se citlivých dat, které každý dobrý bankovní prodejce umí využít ve prospěch klienta a následně pak BPP.

- *Osmý dotaz navazoval na sedmý, zda při umístění Czech POINTu na BPP využívají zaměstnanci křížového prodeje mezi Czech POUNTem a AP.*

Křížový prodej už dnes patří k standardním postupům, které by měla každá banka či peněžní ústav ovládat. Udržet si stávající a získat nové klienty může jedině tak, že jim poskytne co nejširší nabídku produktů a pomůže při výběru těch správných podle potřeb každého klienta. Zatímco ještě před pár lety banky nabízely v podstatě jen běžné účty



a termínované vklady, dnes nabízí stovky produktů, včetně produktů dceřiných společností i dalších firem. Stávající uživatel určitého produktu nebo služby se tak stává i potenciálním klientem dalších produktů a služeb v nabídce banky. Nástrojem, jak toto široké spektrum služeb nabídnout, se stal takzvaný křížový prodej. Tento prodej by měl být cílem, ke kterému by měly peněžní instituce směřovat, protože si tak zajistí prosperitu a ochrání se před odchody klientů ke konkurenci. Křížový prodej označuje víceméně prodej čehokoli jiného než běžného účtu. Teoreticky klient, který má od banky či peněžního ústavu, jehož zprostředkovatelem je ČP, s.p., více produktů, od ní tak snadno neodejde a je tím pro banku přínosnější než nový klient.

Tabulka 18 Křížový prodej na BPP

		vedoucí	přepážkový pracovník
Je prováděn křížový prodej produktů AP	Ano	7,0	38,0
	Ne	5,0	27,0
Σ		12,0	65,0

Zdroj: autor

Osmý dotaz je vyhodnocený v tabulce 18, která uvádí odpovědi jednotlivých respondentů. Křížový dotaz na BPP se již ve větší míře aplikuje. Zároveň vyplývá, že je zde skupina pracovníků, která tento nástroj při prodeji produktů AP neaplikuje.

3 Návrh na zlepšení realizace nabídky bankopojišťovacích přepážek

3.1 Příležitosti a rizika BPP

Pomocí dotazníků byly vyhodnoceny výstupy, které znázorňuje tabulka 19.

Tabulka 19 Shrnutí současného stavu BPP

Varianta	Příležitosti a pozitiva	Rizika a zápory
Stávající stav BPP	<ul style="list-style-type: none"> možnost využití stávajících zkušeností jednotlivých pracovníků menší počet BPP na poštách 	<ul style="list-style-type: none"> vysoká obslužnost na BPP, minimální nabídka produktů AP nevyužívání křížového prodeje při nabídce jednotlivých produktů jednotlivých AP stávající portfolio BPP, nerozvíjející se o další služby nedostatečná technická základna BPP
Návrh nové BPP	<ul style="list-style-type: none"> změna portfolia BPP (vyloučení poštovních služeb z činností, zahrnutí Czech POINTu) využití křížového prodeje produktů větší využití BPP ze strany veřejnosti v případě technického opatření u diskretní zóny hledání nového strategického partnera 	<ul style="list-style-type: none"> nutnost technických změn ve softwarovém vybavení ČP, s.p. – nutná technická kompatibilita

Zdroj: autor

Aby BPP mohla působit jako finančně poradenské místo pro veřejnost s vysokým podílem výnosů AP na jednotlivých provozovnách ČP, s.p., je nutné odstranit některé nedostatky vyplývající z provedeného průzkumu jak mezi zaměstnanci, tak mezi klienty.

Nelze budovat speciální místa pro bankovní a pojišťovací úkony pouhým přelepením názvu přepážky a neřešením technického stavu přepážky. Každá provozovna je prostorově specifická. Některé provozovny již měly vybudované samostatné buňky, do kterých byly při zřízení BPP umístěny. Na ostatních provozovnách došlo pouze k nalepení označení BPP nad jednu z přepážek v řadě ostatních.

V současné době se činnost pracovníků BPP skládá z:

- výplaty důchodů,
- příjmy a výplaty peněžních plateb,
- příjmy a výdeje listovních a balíkových zásilek,
- obsluhy jednotlivých produktů AP.

Každý obsluhovaný klient je osloven s nabídkou produktů AP provázející předání letáku. V současné době je nefunkční systém přeposílání oslovených klientů, kteří o produkt AP projeví zájem, z univerzální přepážky na BPP. Většina pracovníků univerzálních přepážek je všeobecně proškolená o všech produktech AP, ale jejich znalosti jsou pouze povrchní. Pokud tyto pracovníce projevily snahu o přeposílání klienta na BPP, narazily na problém s dlouhou čekací dobou na obsluhu klienta na BPP. Většina klientů ČP, s.p. stále považuje BPP za univerzální přepážku, kde se tvoří dlouhé čekací doby nad 10 minut.

3.1.1 Změna portfolia služeb na BPP

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, je stávající struktura nabízených služeb na BPP nevyhovující. Tato struktura služeb se nerozšiřuje a nevyužívá nový potenciál v křížovém prodeji při zavádění nového produktu AP na trh. V současné době ČP, s.p. poskytuje službu Czech POINT pouze na vybraných cca 850 xApostových poštách (i bez BPP), které jsou on-line.

Obrázek 14 Logo Czech POINTu



Zdroj: <http://www.mvcr.cz/clanek/czech-point-cesky-podaci-overovaci-informacni-narodni-terminal.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>

Žádost o výstup z Czech POINTu na poště musí žadatel předložit u příslušné přepážky poskytující tuto službu. Ve většině případů se jedná o univerzální přepážku, kde je hlavní náplní práce příjem a výdej balíkových a listovních zásilek s nainstalovanou xApostovou stanicí.

Pro vyhotovení výpisu je třeba sdělit jednoznačné identifikátory, jako jsou např. rodné číslo, adresu trvalého bydliště, číslo katastrálního území a jeho název atd.. Jestliže klient odmítne tyto identifikátory sdělit, pracovník přepážky nemůže vyhotovit požadovaný výstup z Czech POINTu. Jakmile klient sdělí pracovníci na druhé straně přepážky za bezpečnostním sklem svá citlivá osobní data, pracovníce tato data zadá do programu APOST příslušným



transakčním kódem. Potom přepážkový pracovník informuje klienta o počtu stran a výši poplatku za výpis včetně kopií a požádá klienta o souhlas k pokračování ve vyhotovení výpisu. V případě kladné odpovědi klienta pracovník přepážky potvrdí „Souhlasí klient s vyhotovením výpisu“ a odešle on-line dotaz do centra se žádostí o výpis v PDF formátu. Po přijetí on-line odpovědi z centrály se automaticky otevře dokument ve formátu PDF a pracovník přepážky musí provést ověření elektronického podpisu, bez kterého nelze provést tisk dokumentu, který předá žadateli ke kontrole. Klient musí ústně stvrdit souhlas s uvedenými identifikačními údaji, aby mohl pracovník provést finanční zúčtování s klientem. Po zúčtování částky pracovník přepážky vytiskne Ověřovací doložky a zjednodušený daňový doklad. Všechny dokumenty následně pevně spojí a opatří je veškerými náležitostmi včetně speciálních razítek a svého podpisu.

Celý tento proces obsluhy trvá cca 30 minut. Čímž vznikají dlouhé čekací doby na univerzální přepážce, která je vybavena pro příjem balíkových zásilek. V případě převedení této služby na BPP se v první řadě zkrátí čekací doby na univerzálních přepážkách, které by pak zvládly obsloužit i klienty BPP požadující listovní a balíkové služby. V druhé řadě se nám rozšíří okruh klientů, u kterých by bylo možné aplikovat křížový prodej mezi Czech POINTem a produkty AP. Například, pokud klient požaduje „Výpis z obchodního rejstříku“, může pracovnice BPP provést cílenou nabídku vhodného produktu AP, v tomto případě „Postkonta“ (dále jen PKO). Doba cca 30 minut dává zkušené pracovnici dostatek času, aby klientovi vhodný produkt řádně vysvětlila, seznámila ho s obchodními podmínkami včetně poplatků. Cílem této změny je, aby odcházel spokojený klient s požadovaným výstupem z Czech POINTu a s pocitem důvěry v profesionální jednání na BPP.

3.1.2 Křížový prodej na BPP

Tak, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, při převedení služby Czech POINTu na BPP lze mnohem efektivněji využívat křížového prodeje. Pracovnice univerzální přepážky dokáže s klientem uzavřít jednoduchý produkt, ale nedokáže k němu nabalit další. Informace od klienta o jeho potřebách dokáže lépe zpracovat pracovnice BPP než pracovnice univerzální přepážky a to ke spokojenosti klienta i k zajištění plnění výnosů AP. Základem toho všeho je navázat s klientem "přátelský" vztah a přesvědčit ho, že může produktům AP ČP, s.p. důvěřovat. Proto pracovníci BPP, kteří jsou s klienty v přímém kontaktu, musí mít příjemné vystupování a hlavně dobré znalosti produktů AP, také by měli umět produkt klientovi aktivně nabídnout a vyvolat v něm pocit potřeby daného produktu.



Dalším nástrojem křížového prodeje jsou balíčky produktů, díky kterým klienti získají za jeden měsíční paušál vedle účtu například i platební kartu, kontokorentní úvěr, termínovaný nebo spořicí vklad. Balíčky některým klientům vyhovují, jsou pro ně cenově výhodné a přinášejí tak vyšší přidanou hodnotu.

Veškeré znalosti o produktech AP a způsobech využití křížového prodeje v praxi by pracovníci BPP měli získávat na školeních prodejních dovedností. V současné době tato školení pro zaměstnance ČP, s.p. provádí pouze lektoři PS a České pojišťovny podle zařazení pracovníků na přepážkách. Na základě vyvozených závěrů z průzkumu pro pracovníky obsluhující BPP navrhuji novelizaci systému školení:

- Školení produktů AP – lektoři dle produktů AP, náplní by bylo prohlubování znalostí o jednotlivých produktech AP,
- Školení prodejních dovedností – externí firma, náplní by bylo:
 - Sebepoznání – jak můj osobnostní profil ovlivňuje můj komunikační a obchodní styl.
 - Identifikace předpokladů rozvoje dovedností.
 - Sebeprezentace obchodníka, prezentace produktu a prezentace služby.
- Jak se připravit na obchodní schůzku, předpoklady pro zdárný průběh obchodního rozhovoru – příprava marketingových materiálů, očekávané charakteristiky zákazníka.
- Naučit se, jak zákazníka získat a jak vytvářet a posilovat pozitivní atmosféru.
- Rozpoznat typologii klientů – jak se vyladit na kontakt se zákazníkem.
- Naučit se, jaké jsou fáze obchodního rozhovoru.
- Doporučený postup při zjišťování potřeb.
- Čeho si všimnout, jak reagovat v případě námítky.
- Naučit se, co je to kupní signál a jak ho můžeme zaznamenat.
- Poznat, co je to zkušební uzavření a kdy ho můžeme použít. Jaké jsou výhody.

3.1.3 Diskrétní zóna na BPP

Téma Diskrétní zóny bylo jedním z dotazů v dotazníku pro klienty ČP, s.p. Ve větší míře výsledky dotazníku pro klienty ČP, s.p. ukázaly, že veřejnost není spokojena se zabezpečením předávání osobních dat při uzavírání produktu AP.

Diskrétní zóna obecně znamená vzdálenost asi 1-1,5 m od klienta a následujícího klienta u bankomatu, pokladny, atp. Tato vzdálenost postačuje k zachování důvěrnosti



sdělovaných nebo typovaných údajů. Diskrétní zónou se značí také konzultační kout nebo konzultační místnost.

V rámci ČP, s.p. je v současné době používáno několik způsobů vyznačení diskrétních zón. Tyto pošty můžeme rozdělit do třech skupin:

- pomocí vyvolávacího systému,
- pomocí zábradlí nebo vyznačení čar na zemi či samolepkou umístěnou na přepážce,
- samostatné oddělení BPP do samostatné buňky nebo místnosti.

Nejednotnost diskrétních zón a hlavně jejich nezvukotěsnost vyvolávají v klientech nepříjemné pocity při sdělování osobních údajů obsluhujícímu pracovníkovi na BPP. Myšlenka zavedení BPP, které by byly zvukotěsné a klient by měl pocit většího soukromí, byla na počátku dobrá, ale nebyla v rámci celé ČP, s.p. dotažena do úplného konce. Na některých pobočkách ČP, s.p. byly vybudovány zasklené buňky.

Na základě zjištěných nedostatků navrhuji sjednocení všech BPP na pobočkách ČP, s.p. tak, aby to byly samostatné a zvukotěsné místnosti nebo buňky. U většiny poboček ČP, s.p. by se jednalo o stavební úpravy stávajících přepážek. Náklady spojené s touto přestavbou jsou vyčísleny v kapitole 4.2 této diplomové práce.

3.2 Technologické zázemí BPP

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.3 této diplomové práce, pracovníce BPP v současné době užívá PC s programem xApost. Tento program umožňuje nejen zpracovávání standardních listovních a balíkových služeb, ale také on-line zpracování úvěrových produktů PS. V současné době je spouštěn projekt on-line propojení všech přepážek ČP, s.p. s PS, což v praxi znamená, že je klientovi sděleno jeho číslo účtu ihned po zpracování jeho žádosti o otevření účtu. Do nedávné doby fungovala komunikace mezi klientem a PS pouze korespondenčně, to znamená, že klientovi přišlo písemné vyrozumění o otevření účtu. Bohužel stále není možné na pobočkách ČP, s.p. nahlížet do historie účtů klientů. Pro on-line zpracování produktů PS jsou využívány volné kapacity v programu APOST.

V současné době jsou veškeré modelace úvěrových nebo pojistných produktů prováděny pouze ručně na papíře, což budí v klientech pocit nedůvěry. Pro lepší nabídku úvěrových produktů PS navrhuji do programu xAPOST zakomponovat modelační program pro výpočet jednotlivých druhů úvěrů a jejich splátek. Potřebnou kalkulačku není třeba úplně nově vytvářet, protože tento modelační program je umístěn na internetových stránkách PS.



Pro nabídku produktů ČP, a.s. je na poštách instalovaný modelační program JOS. Tento program je na obsluhu velice přehledný a jednoduchý. Samotný program je spouštěn na operačním systému Windows 98, kde nejsou instalovány kancelářské aplikace. Na většině poboček ČP, s.p. je tento program instalován na samostatném PC v zázemí pošty a ne všechny mají připojení na tiskárnu. V případě, že není napojení na tiskárnu, je nutné vymodelovanou situaci nahrát na disketu a poté přenést do xAPOSTové stanice a zde vytisknout. Jedná se o velice zdlouhavý proces. Proto navrhuji zakomponování programu JOS do xAPOSTu.



4 Ekonomické zhodnocení navrhovaných řešení

4.1 Náklady na vzdělávání zaměstnanců BPP

Vzdělávání a rozvoj pracovníků firem patří k permanentním činnostem, které se realizují v každé firmě a instituci. Finanční prostředky vložené do vzdělávání jsou velmi náročnou investicí. Je velmi obtížné změřit efekt a návratnost takto vynaložených investic a vedou se o tom na odborných setkáních dlouhé diskuse. Samozřejmě, že změnit postoje a chování pracovníků firem je během na dlouhou trať a vyžaduje si to nemalé vklady do vzdělávání, oboustrannou trpělivost a důraz na využití získaných nových znalostí a dovedností ve firemní praxi.

K dosažení strategických cílů, které jsou uvedeny ve smlouvách o zajišťování služeb pro AP, je třeba aplikovat do praxe návrhy z 3. kapitoly této diplomové práce. ČP, s.p. zaměstnává 20 lektorů, jejichž roční náklady činí 9,1 mil. Kč, ostatní náklady s nimi spojené se pohybují kolem 3,4 mil. Kč. Dalšími související náklady jsou za zástup školených zaměstnanců ve výši 8,1 mil. Kč. Náklady na dvoudenní školení prodejních dovedností, které je podrobně rozebráno v kapitole 3.1.2, prováděné externí firmou činí 8 600,- Kč bez DPH na osobu. V případě proškolení 407 BPP obsluhovaných 2 pracovníci by celkové náklady na toto školení činily 7 000 400,- Kč bez DPH. Cena školení je odvozena z ceníku společnosti TAW Czech, s.r.o.. Tyto náklady by však bylo možné po dohodě s AP převést na příslušné AP.

4.2 Návrh úpravy stávajících BPP

V podnikové praxi se vedle sebe často objevují, zaměňují a málokdy rozdělují pojmy podniková kultura, podniková identita a podniková image. Podnikovou kulturou rozumíme vzorce základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Podniková identita je především záležitostí majitelů a managementu podniku. Podniková kultura je pak skutečně dosažený stav. Je to výsledek vznikající spolupůsobení implementace podnikové identity a toho, co do podniku přinášejí jednotliví pracovníci. Ve své podstatě jde tedy o jakousi atmosféru a klima v podniku. Toto klima (podniková kultura) nevzniká ve vzduchoprázdnu.



Je ovlivněno řadou faktorů a stejně tak působí a ovlivňuje budoucí události - úspěšnost, efektivnost, možné problémy a postihy, které mohou firmu potkat apod.

ČP, s.p. zřídila v letech 2007 až 2008 celkem 407 BPP po celé ČR. Veškeré údaje o průběhu výstavby BPP a s nimi spojené náklady jsou nedostupné. Mohu pouze odvozovat, kolik BPP je již v současné době umístěno v samostatných buňkách a kolik je třeba plně přebudovat. Na hypotetickém příkladě, který představuje město Pardubice, lze nalézt tři BPP a pouze jedna je umístěna v samostatné buňce. Pokud budeme vycházet z celkového počtu 407 BPP a předpokladu, že 1/3 BPP je již vybudována jako samostatné buňky, pak vychází, že je nutné zrekonstruovat cca 270 BPP. Dalším nezbytným předpokladem pro provedení navrhované úpravy je situování BPP do koncových prostor přepážkového pracoviště. Samostatná buňka vznikne stavební úpravou. Stavební úprava v sobě zahrnuje montáž 2 stěn a prosklených dveří. Na uvedené stěny se použijí stejné materiály, jako byly použity na stávající přepážky.

Konstrukce se bude skládat z ocelových profilů JAKL 40 x 60 x 2 mm. Spodní část dělicích stěn bude opláštěná pancéřovým plechem tloušťky 2 mm, vrchní část bude prosvětlena bezpečnostním sklem. Pohledové a krycí opláštění ocelové konstrukce budou tvořit dýhované desky ve stejném odstínu, jaké byly použity na přepážkách. Vzhledově se vše přizpůsobí stávajícímu stavu. Konstrukce dělicích stěn bude pevně svařena s konstrukcí přepážek. Podlahy, osvětlení a elektrické rozvody zůstanou beze změn. Dojde k odstranění skleněné přepážky mezi klientem a pracovníkem BPP.

Vstup do buňky pro obsluhujícího pracovníka zůstane beze změn, ale vstupní dveře pro klienta budou prosklené a zabezpečené otvíracím systémem, který bude obsluhovat pracovník BPP. Buňka bude vybavena standardním kancelářským vybavením pro obchodní jednání.

Pro reálné vyčíslení nákladů na přestavbu jedné přepážky v samostatnou buňku byla oslovena stavební firma Křemenák, s.r.o. Chvaletice, která provedla kalkulaci.

Rozpis materiálu:	množství	jednotka	cena v Kč
JAKL 40 x 60 x3	16	m	4 960,00 Kč.
Pancéřový plech	3,2	m2	6 545,00 Kč.
Dýhovaná deska tl.18 mm	7	m2	12 800,00 Kč.
Výplňové sklo	4	m2	4 512,00 Kč.
Dveře bezp. tř. 3	1	ks.	23 000,00 Kč.
Materiál celkem			51 817,00 Kč.



Vybavení jednací místnosti:

Otevřená skříňka	1	ks	1 400,00 Kč.
Konferenční stolek	1	ks.	1 700,00 Kč.
Taburet	2	ks.	2 400,00 Kč.
Vybavení celkem			5 500,00 Kč.

Napojení počítačové sítě	stávající.	0,00 Kč.
Pracovní úkony:		
Práce zámečnické		15 545,00 Kč.
Práce truhlářské		5 760,00 Kč.
Práce ostatní		2 700,00 Kč.
Práce celkem		24 005,00 Kč.

Celkové náklady na zřízení jednací místnosti bez DPH	81 322,00 Kč.
DPH 19%	15 451,18 Kč.
Cena včetně DPH	96 773,18 Kč.

Náklad na přestavbu jedné BPP by činil	96 773,18 x 1 =	9 6773,18 Kč
Náklad na přestavbu zbylých 270 BPP	96 773,18 x 270 =	26 128 759,00 Kč

4.3 Vyhodnocení produkce BPP

V předchozích kapitolách byly uvedeny navrhované změny a s nimi spojené kalkulace nákladů. Což je pouze jeden úhel pohledu na problematiku, aby mělo smysl poskytovat bankopojišťovací služby, je třeba také vyčíslit výnosy z poskytovaných služeb.

Ne každý podnik, který přináší zisk, pracuje hospodárně. S pomocí systému nákladového a výnosového výkaznictví se rozeznávají rentabilní a ztrátové dílčí úseky podniku a trhu, účinnost přijatých opatření, hospodárné využití potenciálů a záchytné body pro zlepšení resp. vývoj služeb dle požadavků trhu. Tím se vytváří základ pro cílené řízení nákladů.

Riziko nedosažených předpokládaných přínosů se snižuje v okamžiku existence minimálního garantovaného příjmu ze spolupráce s partnerem pro rozvoj finančních služeb. Riziko na straně ČP, s.p. do značné míry závisí na formě budoucí spolupráce, na konkrétních parametrech smlouvy s partnerem. Dále platí, že míra rizika je přímo úměrná míře

angažovanosti ČP, s.p., respektive riziko pro ČP, s.p. je nejnižší tehdy, kdy ČP, s.p. bude ve smluvním uspořádání pasivním partnerem. Měl by být tedy zachován princip „čím menší možnost na straně ČP, s.p. ovlivnit celkový vývoj poskytování finančních služeb v rámci spolupráce s partnerem, tím vyšší garantovaný přínos“. Tento princip ovšem na druhou stranu znamená, že čím nižší riziko přijímané na straně ČP, s.p., tím lze očekávat nižší (negarantovaný) celkový přínos pro ČP, s.p. z poskytovaných finančních služeb.

Tabulka 21 prezentuje jednotlivé údaje dotýkající se meziročního srovnání produkce.

Tabulka 20 Meziroční srovnání produkce

		PŽÚ		PKO		SÚ		Kreditka		PPÚ		PIP		Vklady Kč		Výplaty Kč	
		2007 ²	2008 ³	2007 ²	2008 ³	2007 ²	2008 ³	2007 ²	2008 ³	2007 ²	2008 ³	2007 ²	2008 ³	2007 ²	2008 ³	2007 ²	2008 ³
Střední Čechy	R0 / BankZóna ¹	112%	61%	-33%	0%	40%	93%	-100%	1500%	110%	24%	-51%	180%	2%	221%	-2%	62%
	R3	-19%	21%	200%	-67%	142%	-41%	-97%	1200%	150%	-13%	-71%	-25%	-15%	40%	9%	-2%
Jižní Čechy	R0 / BankZóna ¹	31%	-32%	-40%	-50%	-12%	61%	120%	55%	-14%	-18%	-9%	58%	47%	14%	0%	38%
	R3	84%	-34%	17%	-57%	37%	19%	225%	-46%	43%	0%	18%	54%	14%	88%	-1%	79%
Západní Čechy	R0 / BankZóna ¹	-53%	206%	-100%	200%	-25%	250%	-100%	1800%	-30%	443%	2353%	89%	-17%	131%	-2%	61%
	R3	17%	27%	40%	-50%	0%	30%	67%	540%	-14%	0%	132%	50%	8%	25%	1%	4%
Severní Čechy	R0 / BankZóna ¹	35%	129%	175%	-50%	79%	107%	42%	265%	49%	49%	12%	85%	-21%	103%	22%	81%
	R3	88%	-22%	14%	-31%	46%	27%	-42%	218%	-8%	-17%	-9%	-21%	39%	-8%	21%	19%
Východní Čechy	R0 / BankZóna ¹	40%	45%	0%	-8%	3%	85%	0%	425%	22%	51%	12%	-37%	73%	166%	27%	51%
	R3	-18%	-33%	-33%	0%	14%	-35%	-68%	238%	-7%	-2%	-9%	-34%	14%	-50%	2%	-33%
Jižní Morava	R0 / BankZóna ¹	-43%	-4%	0%	-58%	100%	168%	20%	208%	-21%	407%	74%	628%	34%	38%	13%	57%
	R3	-17%	-6%	22%	-55%	-44%	256%	-74%	400%	-22%	11%	10%	-28%	-1%	20%	8%	-4%
Severní Morava	R0 / BankZóna ¹	8%	-35%	333%	-8%	63%	45%	-56%	775%	-38%	58%	-45%	81%	-31%	165%	-40%	98%
	R3	33%	-29%	-9%	-10%	0%	68%	33%	500%	-3%	34%	1%	-28%	4%	50%	21%	32%
Praha	R0 / BankZóna ¹	-6%	42%	17%	0%	82%	41%	-68%	218%	29%	27%	46%	-19%	13%	16%	3%	10%
	R3	-54%	-7%	-60%	-50%	-82%	933%	-100%	3100%	-69%	236%	-91%	63%	-52%	121%	-34%	140%
CELKEM ČP	R0 / BankZóna ¹	4%	32%	33%	-26%	40%	82%	-52%	298%	5%	73%	6%	17%	8%	80%	0%	54%
	R3	19%	-17%	3%	-36%	13%	34%	-63%	329%	-11%	9%	-24%	-6%	9%	7%	6%	17%

Zdroj: Interní materiály ČP, s.p.

poznámka k tabulce 20:

Indexy v tabulce 20 ukazují meziroční nárůst nebo pokles výnosů produkce AP v procentech.

¹ – meziroční nárůst výnosů u jednotlivých produktů mezi roky 2006/2007

² – meziroční nárůst výnosů u jednotlivých produktů mezi roky 2007/2008

³ – výnosy celkem za pošty regionu, kde mají BankZónu

Spotřební úvěry (dále jen SÚ) a Kreditní karta (dále jen KK) zaznamenala v BPP meziroční 2007/2008 nárůst produkce ve všech regionech (zvýšení produkce v rámci celé ČP, s.p.). PKO zaznamenalo jako jediný produkt meziroční 2007/2008 pokles produkce (v 03/2007 speciální kampaň na PKO). Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že jsou markantní rozdíly mezi jednotlivými produkty a i mezi jednotlivými regiony. Nelze paušálně říci, že jsou v rámci celé ČP, s.p. BPP v produkci úspěšné.

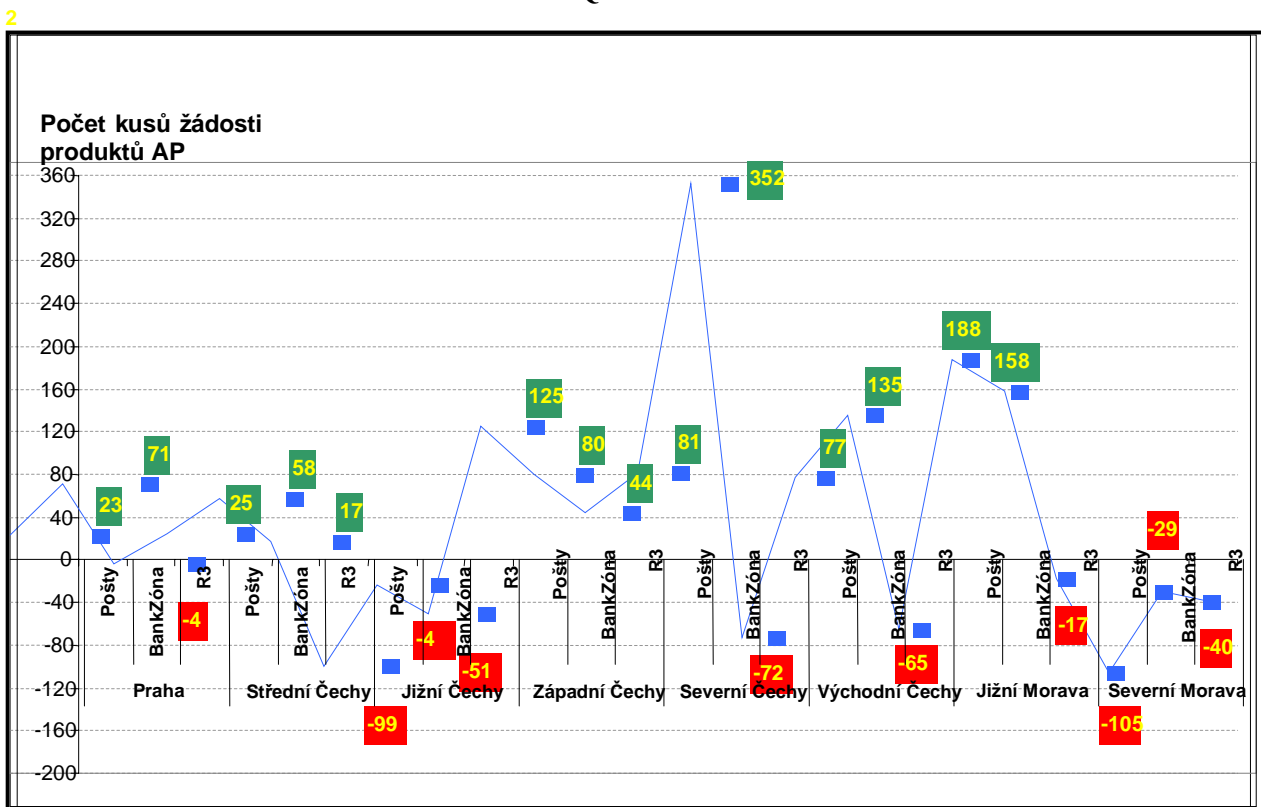
- průměrná produkce na 1 BPP za celý I. Q 2008 dle interní statistiky ČP, s.p.
 - PŽÚ = 15,4 kusů

- PKO = 0,9 kusů
- SÚ = 7,3 kusů
- KK = 3,8 kusů
- PPÚ = 8,2 kusů

Obchodní úspěch – zrealizované obchody (PŽÚ, PKO, SÚ, KK, PPÚ) lze porovnat v časově srovnatelném období I. Q. 2008 a I. Q. 2007

- Sledované parametry výkonnosti:
 - produkce žádostí produktů AP - přepážky BPP,
 - produkce žádostí produktů AP - přepážky PS kategorie R3,
 - celková produkce žádostí produktů AP pošty.

Obrázek 15 Nárůst / pokles produkce založených žádostí produktů AP dle regionů I. Q 2007, I. Q. 2008



Zdroj: Interní materiály ČP, s.p.

Pozitivní příklad nárůstu produkce žádostí produktů AP lze uvést u regionu západní Čechy, kde došlo k růstu produkce žádostí produktů AP ve všech třech sledovaných oblastech, tj. produkce přepážek typu R3, produkce BPP a produkce žádostí produktů AP pošt celkem.

Region Praha zaznamenal mírný pokles žádostí produktů AP na přepážkách typu R3. U regionu střední Čechy došlo k nárůstu. U obou regionů byl pozitivní růst produkce na BPP.



Produkce žádostí produktů AP pošt celkem je sice kladná, avšak menší než součet produkce žádostí produktů AP přepážek R3 a BPP, což referuje o poklesu na ostatních typech přepážek.

Jinou situaci lze sledovat v regionu jižní Čechy, kde došlo k poklesu produkce žádostí produktů AP jak na přepážkách typu R3 tak na BPP. Vzhledem k tomu, že produkce žádostí produktů AP pošt poklesla více než je součet poklesu produkce přepážek typu R3 a BPP, je patrné, že došlo k poklesu produkce žádostí produktů AP i na ostatních typech přepážek. Obdobný trend lze sledovat i u regionu severní Morava.

V regionu východní Čechy byl zaznamenán nárůst produkce BPP ovšem za přispění výraznějšího poklesu produkce na přepážkách typu R3. Obdobný pokles produkce přepážek typu R3 lze sledovat u regionů severní Čechy a jižní Morava.

Pozitivní příklad nárůstu produkce žádostí produktů AP lze uvést u regionu západní Čechy, kde došlo k růstu produkce ve všech třech sledovaných oblastech, tj. produkce žádostí produktů AP přepážek typu R3, produkce BPP a produkce pošt celkem.

Při analyzování současného stavu BPP na poštách bylo zjištěno, že se současný stav liší od plánované strategie. Z toho důvodu jsem ke každému strategickému cíli doporučila konkrétní návrhy, které by měly vést k úspěšnému naplnění strategie BPP:

- U prvního návrhu jsem navrhla změnu v portfoliu nabízených produktů na BPP, a to rozšířením služeb na BPP o Czech POINT.
- U druhého návrhu, který souvisí s prvním návrhem, navrhuji nové školení (vzdělávání) pracovníků BPP, které by ve vynaložených nákladech by ČP, s.p. stálo 7 000 400 Kč.
- Třetí návrh se dotýká problematiky diskrétní zóny BPP na poštách. Jelikož je dle výsledků dotazníkové metody nevyhovující, navrhuji přestavbu jednotlivých BPP, kde náklady se pohybují v částce 26 128 759 Kč.

Na základě zvýšené produkce BPP ČP, s.p. bylo zjištěno, že od roku 2007 se výnosy AP zvýšily o 50%. Po roce růstu činností BPP se produkce sice zvýšila, ale nedosahuje výše počtu produktů AP. Do roku 2017 se situace může změnit. Navrhuji, aby veškeré náklady vzniklé uvedením navrhovaných změn do života BPP byly hrazeny ¼ nákladů ČP, s.p., ¼ nákladů PS, ¼ nákladů Českou pojišťovnou, ¼ nákladů ČMSS. Tento návrh podávám z důvodu strategického partnerství mezi ČP, s.p. a příslušnými AP.



Závěr

Cílem této diplomové práce byla analýza činnosti BPP na ČP, s.p.. Na základě analýzy bylo provedeno vyhodnocení stávajícího stavu BPP s cílem posílit konkurenční postavení ČP, s.p. na bankopojišťovacím trhu.

První část této diplomové práce popisuje spolupráci mezi ČP, s.p. a vybranými AP. ČP, s.p. spolupracuje v oblasti bankovních služeb s ČSOB, a.s. od roku 1997. Smlouva upravující tuto spolupráci byla uzavřena na 10 let, tedy do roku 2007. Tato smlouva byla prodloužena již v roce 2005 s platností do roku 2017. ČP, s.p. a Česká pojišťovna podepsaly dohodu o obchodním zastoupení. Smlouva byla sjednána na dobu určitou do 31. 12. 2017. S ČMSS spolupracuje ČP, s.p. již od roku 1993, kdy stavební spoření vstoupilo na tuzemský trh. Po dobu existence spolupráce se postupně vyvinulo portfolio služeb, které dnes zahrnuje všechny druhy bankovních produktů, od vkladních knížek přes běžné účty až po hypoteční úvěry, včetně produktů České pojišťovny z oblasti životního a neživotního pojištění. Stavební spoření je kvalitní součástí portfolia finančních produktů ČP, s.p..

Druhá část této práce popisuje současný stav BPP na poštách. Pomocí dotazníků byl proveden průzkum na poštách s BPP, které měly poskytnout podrobnější informace o činnostech prováděných na BPP. V období měsíců od ledna do března 2009 byly rozeslány dva typy dotazníků a návratnost vyplněných dotazníků byla 518 ks, což je 51,8 %. Z výsledků dotazníků obou skupin shodně vyplývá, že BPP má své opodstatnění. Její udržení a další rozvoj je žádoucí. Domnívám se, že svými výnosy prokáže své poslání, ale je nutná revize současných podmínek jejího fungování a řízení.

Třetí část diplomové práce navrhuje takové změny, aby BPP mohla působit jako finančně poradenské místo pro veřejnost s vysokým podílem výnosů AP na jednotlivých provozovnách ČP, s.p.. Nadále byly znázorněny příležitosti a pozitiva, rizika a zápory týkající se stávajícího stavu BPP a návrhu nové BPP. Vzhledem k současnému stavu BPP a užívání jednotlivých obchodních dovedností pracovníků bylo zde navrženo nové školení křížového prodeje prováděné externí školící firmou a stavební úpravy BPP.

Čtvrtá část práce se zabývá podrobnou kalkulací nákladů nové BPP. Navrhla jsem, aby celkové náklady byly hrazeny z ¼ ČP, s.p., z ¼ PS, z ¼ Českou pojišťovnou a z ¼ ČMSS. Tento návrh podávám z důvodu strategického partnerství mezi ČP, s.p. a příslušnými AP. Navrhuji, aby i do budoucna se ČP, s.p. dělila o náklady BPP se všemi AP.

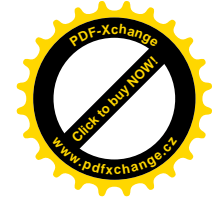
Cíl této diplomové práce uvedený v úvodu byl naplněn. Na tuto diplomovou práci lze dále navázat a řešit následující související problémy, které však již jsou nad rámec této práce.



Na základě nedostupnosti interních dat nebylo možno provést podrobnější analýzy.

Navrhují další postupy:

- Definovat a pojmenovat důvody, proč jsou tak diametrální rozdíly v prodeji mezi jednotlivými regiony a případně i důvody rozdílných prodejů mezi jednotlivými produkty.
- Provést analýzu provozních a technických podmínek BPP, tedy zda byly BPP umístěny na vhodných poštách, zda jejich počet odpovídá současnému potenciálu regionu, zda technické a stavební pojetí odpovídá clientskému přístupu a následně navrhnout úpravu stávajícího konceptu.
- Provést analýzu systému řízení BPP a motivace pracovníků k plnění plánu a následně navrhnout systémová řešení v řízení.
- Vyjasnit postavení BPP versus specializovaná přepážka (R4, R5). Vnímat BPP jako prostor pro navýšení produkce výnosů a komfortu pro klienta, ne jako náhradu za specializovanou přepážku na bankovní služby. Vyhodnotit rozdíly a přijmout závěrečné rozhodnutí o souběhu BPP s přepážkou R4, R5 na jedné poště včetně vydání závazných pokynů = standardů BPP.



POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČTVRTNÍK, Pavel a kolektiv. *Dějiny pošty v českých zemích*. Praha: T – Studio, s.r.o., 2000. s. 120 ISBN 80-86437-02-7.
- [2] BRUMOVSKÝ, Jiří; Šotkovská Jaroslava; Tulej Ondřej; *Studijní text pro přípravu k základní kvalifikační zkoušce z poštovního provozu Z-PP, 1. díl* Úsek NPERS GR 2008.
- [3] BRUMOVSKÝ, Jiří; Šotkovská Jaroslava; Tulej Ondřej; *Studijní text pro přípravu k základní kvalifikační zkoušce z poštovního provozu Z-PP, 2. díl* Úsek NPERS GR 2008.
- [4] KOLÁŘOVÁ, Jana; *Základní služby České pošty, s.p.* Úsek NPERS GR 2006. s.3
- [5] DOUDA, Jiří; *Možnosti a meze využití mezipodnikové spolupráce ke zvýšení konkurenční schopnosti podniku*, Bakalářská práce. Masarykova Univerzita Brno 2007.s.62
- [6] ŠVADLENKA, Libor; *Dokumentární platby v rámci ČSOB, a.s. vhodné pro podnikatelskou sféru*, Diplomová práce. Univerzita Pardubice DFJP 2001. s. 83

Elektronické dokumenty

- [7] *Historie*. [online], [cit. 2009-01-02]. Dostupné na WWW:
<http://www.pis.cz/cz/ceska_republika/pamatky/vyssi_brod_klaster_postovni_muzeum>
- [8] *Výroční zpráva 2007* [online], [cit. 2009-01-05]. Dostupné na WWW:
< http://www.cpost.cz/data/cz/info/vz_cp_07.pdf >.
- [9] *Česká pošta elektronická* [online], [cit. 2009-01-05]. Dostupné na WWW:
< <http://www.egovernment.cz/archiv/PDF%201-08/10.pdf> >
- [10] *Historie Poštovní spořitelny* [online],[cit. 2009-01-12]. Dostupné na WWW:
< http://cs.wikipedia.org/wiki/Po%C5%A1tovn%C3%AD_spo%C5%99itelna >
- [11] *Výroční správa 2005*, [online], [cit. 25. 10.2008] Dostupné na WWW:
< http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/media_type/html/user/anon/page/default.psml/js_pane/onas?ksid=25699&navig=1&pgtyp=S&>
- [12] *Česká pošta podepsala smlouvu s Českou pojišťovnou do roku 2017* [online], [cit. 25. 10. 2008]. Dostupné na WWW:
< http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/media_type/html/user/anon/page/default.psml/js_pane/hid%2Carchivzprav?docid=26131&show_title=1&ksid=5565&year_id=2005&show_path=0 >
- [13] *ČP, s.p. výroční zpráva 2006* [online], [cit. 25. 2.2009]. Dostupné na WWW:
<<http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/media-type>>
- [13] *Dohoda o obchodním zastoupení mezi Českou poštou, s.p. a Českou pojišťovnou a.s.* [online], [cit.2009-01-05]. Dostupné na WWW:
< http://www.cpost.cz/jetspeed/?js_language=cz >
- [14] *ČMSS.cz* [online], [cit. 2009-01-05]. Dostupné na WWW:
< http://www.cmss.cz/_templ/bydleni/liska/07_2/06.html>
- [15] *Profil banky: ČMSS, liška s červenou*[online], [cit. 2009-01-05]. Dostupné na WWW:
< <http://www.finexpert.cz/Rubriky/Profil-banky-CMSS-liska-s-cervenou/sc-17-sr-1-a-19836/default.aspx>>



- [16] *xApost.* [online], [cit. 2009-01-05]. Dostupné na WWW:
< <http://ejirka.spaces.live.com/blog/cns!759A2E0FD3BD689F!766.entry> >
- [17] *Historie a vývoj České pojišťovny* [online],[cit. 2009-03-12]. Dostupné na WWW:
< <http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj.html>>
- [18] *Kurzy a školení zaměstnanců* [online],[cit. 2009-03-21]. Dostupné na WWW:
< <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/obchodni-dovednosti/s720462/istop/> >



SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vybrané pošty s pilotním provozem BPP.....	29
Tabulka 2 Meziroční srovnání výnosů AP v období 2007 - 2008.....	34
Tabulka 3 Vzdělání respondentů	39
Tabulka 4 Relativní četnost výsledků dotazu "Co je podle Vás BPP"	40
Tabulka 5 Označení BPP dle respondentů	40
Tabulka 6 Nabídka služeb u BPP	41
Tabulka 7 Využití služeb BPP ze strany klientely.....	41
Tabulka 8 Pocit soukromí klientů na diskrétní zónu u BPP.....	42
Tabulka 9 Jaký je přínos zřízení BPP?.....	43
Tabulka 10 Délka pracovního poměru zaměstnanců ČP, s.p.	43
Tabulka 11 Pracovní činnosti zaměstnance BPP.....	44
Tabulka 12 Bodovací stupnice	45
Tabulka 13 Přínos BPP dle vedoucích pošt.....	45
Tabulka 14 Charakteristiky	45
Tabulka 15 Počet obslužených klientů dle respondenta	46
Tabulka 16 Počet produktů AP uzavřených zaměstnancem na jedné směně.....	46
Tabulka 17 Czech POINT na BPP.....	47
Tabulka 18 Křížový prodej na BPP	48
Tabulka 19 Shrnutí současného stavu BPP.....	49
Tabulka 20 Meziroční srovnání produkce.....	58



SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura ČP, s.p na regionech	15
Obrázek 2 Produkty PS na poště	22
Obrázek 3 Portfólio České pojišťovny na poště.....	24
Obrázek 4 Přelepka pro označení BPP	28
Obrázek 5 Přelepka pro označení BPP	29
Obrázek 6 nApost	32
Obrázek 7 BPP umístěna v řadě	33
Obrázek 8 BPP samostatně umístěna.....	33
Obrázek 9 Základní rozdělení klientů dle věkové hranice.....	39
Obrázek 10 Klientské vnímání označení BPP.....	40
Obrázek 11 Relativní četnost využití služeb na BPP.....	42
Obrázek 12 Náhled respondentů na diskretní zónu u BPP.....	42
Obrázek 13 Relativní četnost počtu založených produktů AP	47
Obrázek 14 Logo Czech POINTu.....	50
Obrázek 15 Nárůst/pokles produkce žádostí produktů AP dle regionů I. Q 2007, I. Q. 2008.....	59



SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
BPP	Bankopojišťovací přepážka
BSH	Bausparkasse Schwaebisch Hall
Czech POINT	Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál
ČMSS	Českomoravská stavební spořitelna
ČR	Česká republika
ČP, s.p.	Česká pošta s.p.
ČPOJ	Česká pojišťovna a.s.
ČSOB	Československá obchodní banka
ČTU	Český telekomunikační úřad
EMS	Expresní pošta
IPB	Investiční a Poštovní banka
JOS	Modelační program pro návrhy pojistek České pojišťovny
KK	Kreditní karta
MMS	Multimediální zprávy
PC	počítač
PFS	Penzijní Fond Stabilita
PIP	Spořicí investiční účet
PKO	Poskonto
PPF	První privatizační fond
PPÚ	Povolené přečerpání účtu
PS	Poštovní spořitelna
PŽU	Postžirový účet
R1, R2, R3, R4, R5	Kategorie pošt dle počtu obslužných přepážek
Sb.	Sbírka
SIPO	Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva
s.p.	státní podnik
SPU	Světová poštovní unie
SÚ	Spotřebitelský úvěr
SWOT	Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats



SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1. Organizační struktura ČP, s.p.

Příloha č. 2. Povinné služby ČP, s.p.

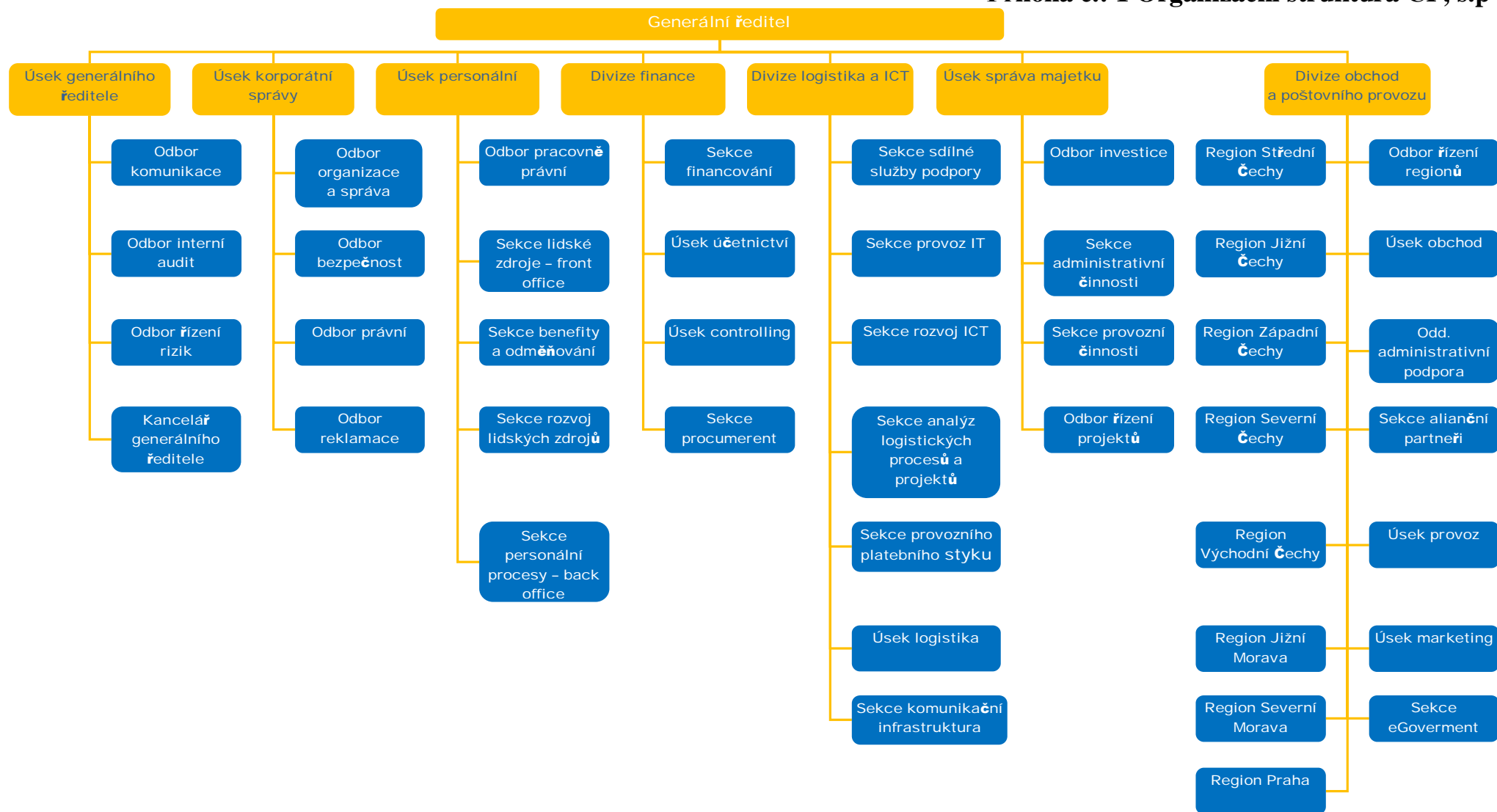
Příloha č. 3. Nepovinné služby ČP, s.p.

Příloha č. 4. Vzor dotazníku pro provozní zaměstnance ČP, s.p.

Příloha č. 5. Vzor dotazníku pro klienty ČP, s.p.



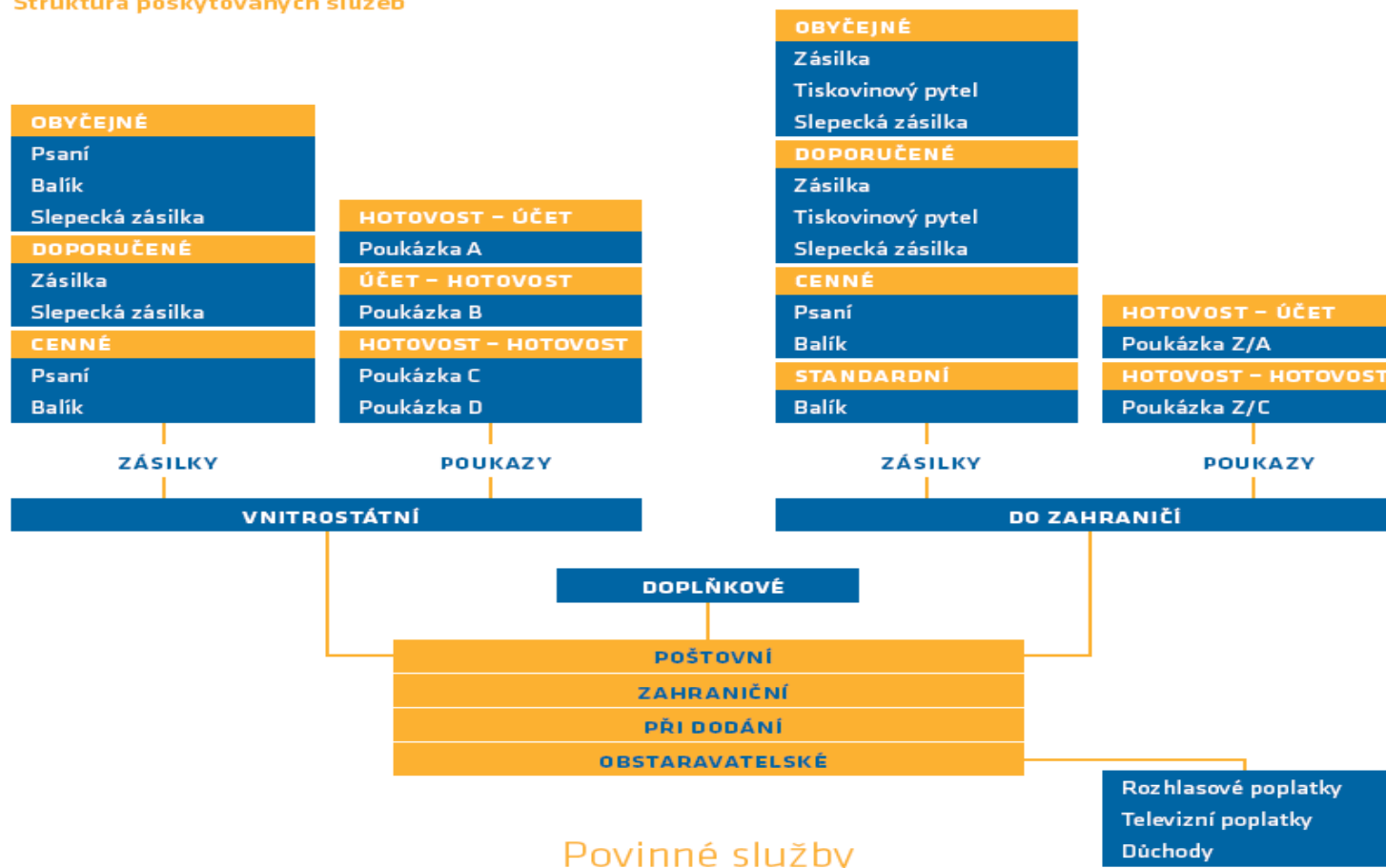
Příloha č.: 1 Organizační struktura ČP, s.p



Zdroj: Interní materiály ČP, s.p.

Příloha č. 2 Povinné služby ČP, s.p.

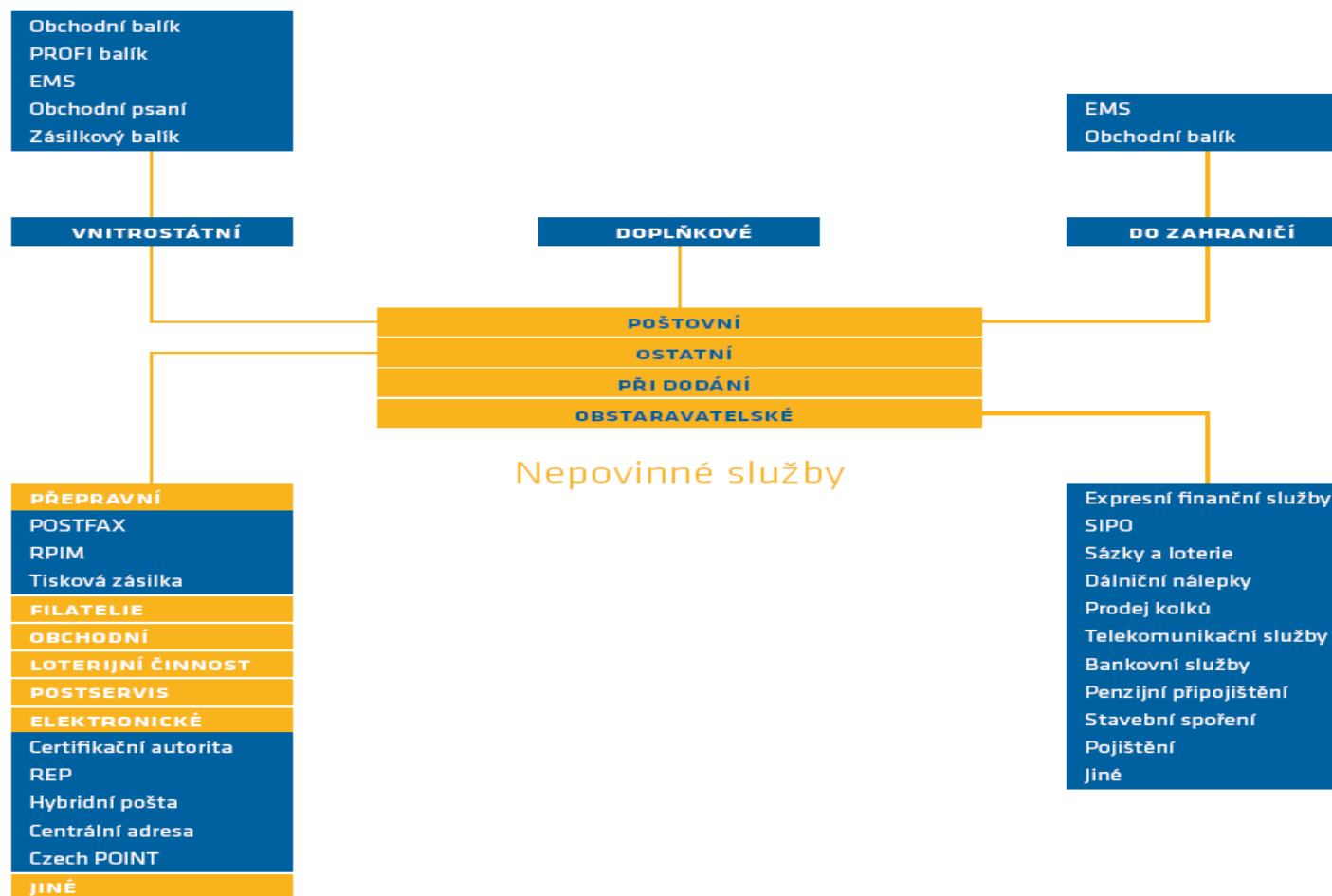
Struktura poskytovaných služeb



Povinné služby

Zdroj: ČP, s.p. výroční zpráva 2006 [online], [cit. 3. 3.2008]. Dostupné na WWW: < <http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/media-type> >

Příloha č. 3 Nepovinné služby ČP, s.p.



Zdroj: ČP, s.p. výroční zpráva 2006 [online], [cit. 3. 3.2008]. Dostupné na WWW: < <http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/media-type> >



Příloha č. 4 Vzor dotazníku pro provozní zaměstnance ČP, s.p.

Vážené kolegyně, vážení kolegové

Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia, obor Dopravní management, marketing a logistika na Dopravní fakultě Jana Pernera Univerzity Pardubice a zpracovávám diplomovou práci na téma „Analýza bankopojišťovacích přepážek na provozovnách České pošty, s.p.“. Ráda bych Vás touto cestou požádala o pomoc při vyplňování dotazníku, jehož cílem je zjištění názoru přepážkových pracovníků na zřízení a fungování bankopojišťovacích přepážek na vaší poště. Cílem je zjištění, zda je pro vaši práci přínosem nebo v čem vy vidíte její nedostatky. Tento dotazník je plně anonymní a výsledky budou sloužit pouze pro mou práci. Děkuji za Váš čas a přeji hezký zbytek dne.

Bc. Václavková Miluše

DOTAZNÍK

Pracovní pozice:

- Vedoucí
- Přepážkový pracovník

Délka pracovního poměru u ČP, s.p.:

- < 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 – 15 let
- 15 let a více

Práce na bankopojišťovací přepážce se skládá převážně z činností pro alianční partnery:

- Ano
- Ne

Přínos bankopojišťovací přepážky pro vaši poštu v plnění plánu výnosů Aliančních partnerů:

- Velmi vysoký
- Vysoký
- Střední
- Minimální



- Přínos není žádný

Kolik klientů průměrně za den obslužíte na jedné směně?

- 0 – 200 klientů
- 201 – 400 klientů
- Nad 400 klientů

Kolik produktů Aliančních partnerů na jedné směně denně uzavřete?

- 0 – 5 produktů
- 6 – 10 produktů
- Nad 10 produktů

Nabízíte na bankopojišťovací přepážce služby CZECH POINT?

- Ano
- Ne

Provádíte křížový prodej produktů aliančních partnerů - např. aktivní nabídka

Poskonta nebo Postžira?

- Ano
- Ne

Prostor pro Vaše další připomínky, návrhy atd.:

.....

.....

.....

.....



Příloha č. 5 Vzor dotazníku pro klienty ČP, s.p.

Vážení klienti České pošty, s.p.

Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia, obor Dopravní management, marketing a logistika na Dopravní fakultě Jana Pernera Univerzity Pardubice a zpracovávám diplomovou práci na téma „Analýza bankopojišťovacích přepážek na provozovnách České pošty, s.p.“. Ráda bych Vás touto cestou požádala o pomoc – vyplnění dotazníku, abych získala přehled o tom, co si sami jako klienti pošty myslíte o zřízení „bankopojišťovací přepážky“ na vaší poště, zda je pro vaši osobu přínosem nebo jaké má nedostatky. Tento dotazník je plně anonymní a výsledky budou sloužit pouze pro mou práci. Děkuji za Váš čas a přeji hezký zbytek dne.

Bc. Václavková Miluše

DOTAZNÍK

Věk klienta:

- do 18 let
- 18 - 40 let
- 40 - 60 let
- nad 60 let

Vzdělání:

- Základní
- Vyučen/a
- S maturitou
- Vysokoškolské

Co je podle vás „bankopojišťovací přepážka“?:

- Univerzální přepážka
- Přepážka s nabídkou různých produktů Poštovní spořitelny, České pojišťovny, ČMSS, Penzijního fondu
- peněžní přepážka
- přepážka pro příjem a výdej listovních zásilek

Jak je označena „bankopojišťovací přepážka“?:

- Červenou nálepkou
- Modrou nálepkou
- Žlutomodrou nálepkou



Jaké služby u „bankopojišťovací přepážky“ Vám byly nabídnuty

- Stavební spoření s Liškou
- Produkty Poštovní spořitelny
- Penzijní Fond Stabilita
- CZECH POINT
- Pojištění životní, neživotní od České pojišťovny
- Peněžní služby
- Listovní služby

Služeb „bankopojišťovací přepážky“ využíváte:

- K zaplacení poštovních poukázek
- K podání dopisů
- K obsluze postžirového účtu
- K sjednání či obsluze jiných produktů

Jaký je váš názor na diskrétní zónu u „bankopojišťovací přepážky“

- Diskrétní zóna je dostatečná
- Nemám soukromí při udávání svých údajů
- Jiný (prosím
uved'te).....

Jaký je pro vás přínos zřízení „bankopojišťovací přepážky“

- Poskytuje mi vyšší komfort finančního poradenství
- Je pro mne běžnou přepážkou

