

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ**

Marketingové řízení v České poště, s.p.

Bc. Martina Maternová

Diplomová práce

2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina MATERNOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Marketingové řízení v České poště, s. p.**

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

Úvod

1. Vymezení procesu marketingového řízení, úloha a funkce
2. Marketingová strategie a marketingový mix
3. Situační analýza České pošty, s. p.
4. Nástroje a techniky marketingového řízení v České poště, s. p.
5. Zhodnocení, návrhy a doporučení
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- JOBBER, D.:** Principles and Practise of Marketing. Berkshire: Mc Graw Hill, 2004
KOTLER, P., KELLER, K.: Marketing management. Praha: Grada, 2007
KROUŽECKÝ, V., ŠVADLENKA L.: Marketing v poštovních službách. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002
PALMER, A.: Introduction Marketing – theory and practise. Oxford: University Press, 2004
STEHLÍK, E.: Marketingové aplikace. Praha: Nakladatelství Oeconomia, 2005

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Kuběnka**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. června 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 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 Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2009

Bc. Martina Maternová

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Michalu Kuběnkovi za odborné vedení práce, za cenné rady a připomínky, za poskytnutí hodnotných informací a za konzultace.

Ráda bych také chtěla velmi poděkovat zaměstnancům České pošty, s.p. z východočeského regionu se sídlem v Pardubicích za poskytnutí informací a materiálu ke zpracování této práce.

ANOTACE

Obsahem této diplomové práce je marketingové řízení v České poště, s.p. Marketingové řízení je nejdříve popsáno teoreticky v první části. Další část je zaměřena na marketingové strategie a marketingový mix. Poslední teoretická část přibližuje základní metody a techniky marketingového výzkumu.

Praktická část obsahuje situační analýzu České pošty, s.p., ze které vychází vypracovaná SWOT analýza tohoto podniku. Dále jsou uvedeny nástroje a techniky marketingového řízení v České poště, s.p. Poslední část diplomové práce obsahuje produktový výzkum, který byl proveden na základě výsledků SWOT analýzy. Obsahuje také zhodnocení současného marketingového řízení České pošty, s.p. a doporučení pro jeho zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing; marketingové řízení; marketingová strategie, marketingový mix; SWOT analýza.

TITLE

Marketing Management of State Enterprise Česká pošta

ANNOTATION

This thesis is about the marketing management of State Enterprise Česká pošta. There is the theoretical description of the marketing management in the first part. The next part is focused on marketing strategies and the marketing mix. The last theoretical part contains the basic methods and techniques of the marketing research.

The practical part contains the situation analysis of State Enterprise Česká pošta. Then there are some information about instruments and techniques of the marketing management in State Enterprise Česká pošta. The last part of this thesis is focused on the product research, which was done on basis of acquired results of SWOT analysis. It also contains the evaluation of the present marketing management of State Enterprise Česká pošta and recommendation for improvement of marketing management.

KEYWORDS

marketing; marketing management; marketing strategy; marketing mix; SWOT analysis.

OBSAH

Úvod.....	8
1 Vymezení procesu marketingového řízení, úloha a funkce.....	10
1.1 <i>Plánování</i>	12
1.1.1 Analýza situace.....	13
1.1.2 Stanovení cílů a strategií.....	14
1.1.3 Marketingový program.....	14
1.1.4 Marketingový plán.....	15
1.2 <i>Realizace</i>	15
1.2.1 Organizace podle marketingových funkcí.....	16
1.2.2 Organizace podle výrobků.....	16
1.2.3 Organizace podle zákazníků.....	16
1.2.4 Organizace podle teritorií.....	16
1.3 <i>Kontrola</i>	17
2 Marketingové strategie a marketingový mix.....	19
2.1 <i>Strategie dle marketingového mixu</i>	19
2.1.1 Výrobní strategie.....	19
2.1.2 Cenové strategie.....	21
2.1.3 Distribuční strategie.....	23
2.1.4 Komunikační strategie.....	25
2.2 <i>Strategie zaměřené na konkurenci</i>	26
2.2.1 Vedoucí pozice v nákladech.....	26
2.2.2 Diferenciace.....	26
2.2.3 Specializace.....	26
2.3 <i>Strategie dle velikosti tržního podílu</i>	27
2.3.1 Strategie tržního vůdce.....	27
2.3.2 Strategie tržního vyzyvatele.....	27
2.3.3 Strategie tržního následovatele.....	27
2.3.4 Strategie vyhledávající mezery.....	28
2.4 <i>Růstové strategie</i>	28
2.4.1 Strategie penetrace trhu.....	29
2.4.2 Strategie vývoje výrobku.....	29
2.4.3 Strategie rozšiřování trhu.....	29
2.4.4 Strategie diverzifikace.....	29
3 Marketingový výzkum.....	30
3.1 <i>Proces marketingového výzkumu</i>	30
3.2 <i>Metody marketingového výzkumu</i>	31
3.2.1 Výzkum od stolu.....	31
3.2.2 Výzkum v terénu.....	31
4 Situační analýza České pošty, s.p.....	35
4.1 <i>Legislativní normy pro Českou poštu, s.p.</i>	35

4.2	<i>Historie České pošty, s.p.</i>	37
4.3	<i>Současné postavení České pošty, s.p.</i>	38
4.3.1	Základní informace.....	38
4.3.2	Stručná charakteristika podniku.....	38
4.3.3	Zákazníci.....	38
4.3.4	Alianční partneři.....	39
4.3.5	Mezinárodní provoz a mezinárodní vztahy.....	40
4.4	<i>Konkurence v poštovních službách</i>	40
4.4.1	Společnost PPL.....	40
4.4.2	DPD.....	41
4.4.3	Mediaservis.....	41
4.5	<i>SWOT analýza</i>	42
5	Nástroje a techniky marketingového řízení v České poště, s. p.	44
5.1	<i>Poslání</i>	44
5.2	<i>Strategické cíle</i>	44
5.3	<i>Marketingový mix</i>	45
5.3.1	Služby České pošty, s.p.	45
5.3.2	Cena.....	48
5.3.3	Komunikace.....	49
5.3.4	Distribuce.....	52
5.4	<i>Marketingový informační systém</i>	53
5.4.1	Organizace marketingu uvnitř České pošty, s.p.	53
5.4.2	Marketingový výzkumný systém marketingových zprostředkovatelů.....	54
5.5	<i>Vlastní šetření</i>	58
5.5.1	Metodologie.....	58
5.5.2	Analýza otázek.....	58
6	Zhodnocení, návrhy a doporučení	68
6.1	<i>Shrnutí vlastního šetření</i>	68
6.2	<i>Komparace vlastního šetření s Výzkumem Česká pošta 2007</i>	68
6.3	<i>Návrhy a doporučení</i>	69
	Závěr	71
	Seznam použité literatury	73
	Seznam obrázků	75
	Seznam grafů	75
	Seznam tabulek	75
	Seznam příloh	77

Úvod

V současnosti si již většina firem uvědomuje, že marketing a marketingové řízení je základní podmínkou tržního úspěchu. Vývoj jednotlivých podnikatelských koncepcí od výrobní, přes prodejní a výrobkovou se zastavil až na koncepci marketingové, resp. sociálně marketingové a to vzhledem k silně konkurenčním podmínkám na tuzemském trhu i vyspělých zahraničních trzích. Firmy si uvědomily, že nestačí jen něco vyrábět nebo poskytovat určitou službu, ale je důležité zjišťovat potřeby svých zákazníků a snažit se tyto potřeby uspokojit. Ve středu veškerého dění v této oblasti stojí jako nejdůležitější činitel možné tržní směny zákazník. Zákazník je tedy ten, kdo určuje, co se bude vyrábět.

Velký vliv v posledních letech hraje zvýšená možnost získávání informací především prostřednictvím internetu, kde zákazníci mohou velmi snadno získat informace o nových výrobcích, o jejich cenách, distribuci a kvalitě, aniž by museli navštívit výrobce nebo prodejce. Vzhledem k převisu nabídky nad poptávkou lze označit tuzemský trh a jiné vyspělé trhy za trhy zákazníka.

Nové nákupní možnosti znamenají nejen rychle rostoucí příležitosti, ale i těžce předvídatelné a náhle vznikající hrozby. S novým tisíciletím přišel převratný rozvoj telekomunikací, digitalizace, robotizace, umělé inteligence, virtuální reality a dalších technologií. Avšak to, co na jedné straně znamená velkolepou příležitost pro miliony firem a spotřebitelů, se na druhé straně může stát hrozbou pro jiné. Marketing na jedné straně pomáhá hledat nové příležitosti a na straně druhé pomáhá firmám připravit se včas na změny, které nutně přijdou.

Konkurenční tlaky se zvyšují a vyspělé ekonomiky začínají být více nasycené. Potřeba reagovat na tyto tlaky má vliv na firmy všech velikostí a to na všech trzích. Pro firmy není snadné udržet se na trhu natož růst.

Cílem této diplomové práce je, po nashromáždění potřebných teoretických poznatků, provést situační analýzu České pošty, s.p., analýzu nástrojů a technik marketingového řízení v České poště, s.p. a popřípadě provést vlastní šetření a na základě toho zhodnotit současný stav marketingového řízení a navrhnout případné změny, které by mohly přispět k vyšší efektivitě a kvalitě marketingového řízení v České poště, s.p.

V první části práce dojde k vymezení marketingového řízení a jeho třech hlavních fází, kterými jsou plánování, realizace, kontrola, tyto fáze zde budou podrobně rozpracovány. Další část bude věnována marketingové strategii a marketingovému mixu, jež představují cestu a konkrétní kroky k dosažení vytyčených cílů. Poslední teoretická část bude zaměřena na marketingový výzkum, kde bude pozornost věnována zejména procesu a metodám marketingového výzkumu.

Teoretické poznatky o marketingovém řízení a jeho nástrojích budou aplikovány na vybraný podnik, jímž je Česká pošta, s.p. Nejdříve dojde k provedení situační analýzy tohoto podniku, ve které budou nashromážděny základní informace o historii, současném postavení, konkurenci a legislativních normách pro Českou poštu, s.p. Tyto informace povedou ke zpracování SWOT analýzy, která upozorní na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby České pošty, s.p. Dále bude následovat popis jednotlivých nástrojů a technik marketingového řízení v České poště, s.p. Poslední praktická část bude věnována zhodnocení, návrhům a doporučení.

1 Vymezení procesu marketingového řízení, úloha a funkce

Než si vysvětlíme pojem marketingové řízení, uvedeme si několik definic marketingu, jeho základní cíle a překážky efektivního marketingu.

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“¹

„Marketing představuje proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, které uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.“²

„Marketing je věda a umění objevit, vytvořit a dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu. Je schopen identifikovat dosud nevyplněné požadavky a potřeby.“³

Základním cílem marketingu je zjistit tyto potřeby a nabídnout požadované výrobky nebo služby na správném místě, ve správný čas, za správnou cenu, správné skupině zákazníků a s přiměřenou propagací.

Mezi **další cíle marketingu** můžeme zařadit:

- Maximalizaci zisku – může se jednat buď o maximalizaci běžného zisku nebo maximalizaci dlouhodobého zisku.
- Udržení nebo zvýšení tržního podílu – tento cíl může být sledován v situaci, kdy je ohroženo postavení podniku na trhu.
- Udržení nebo zvýšení objemu prodeje – jedná se tedy o počet prodaných jednotek, který je sledován např. při inflaci, kdy úroveň tržeb nemusí vyjadřovat objektivní stav.
- Udržení nebo zvýšení tržeb – tento cíl sledují podniky, které považují svůj zisk za přijatelný a vysoký objem prodeje vede k nižším jednicovým nákladům.
- Sociální odpovědnost – podnik se snaží sledovat spíše obecný zájem a zříká se vyšších zisků.

¹ VACULÍK, J.: *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 8

² FORET, M.: *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. str. 8

³ KOTLER, P.: *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, a.s., 2005. str. 23

- Přežití – tento cíl může být sledován v situaci, kdy podnik čelí silné konkurenci nebo když se výrazně mění požadavky spotřebitelů.

Překážky efektivního marketingu⁴

Následujících deset bodů poukazuje na překážky, které mohou brzdit efektivní marketing:

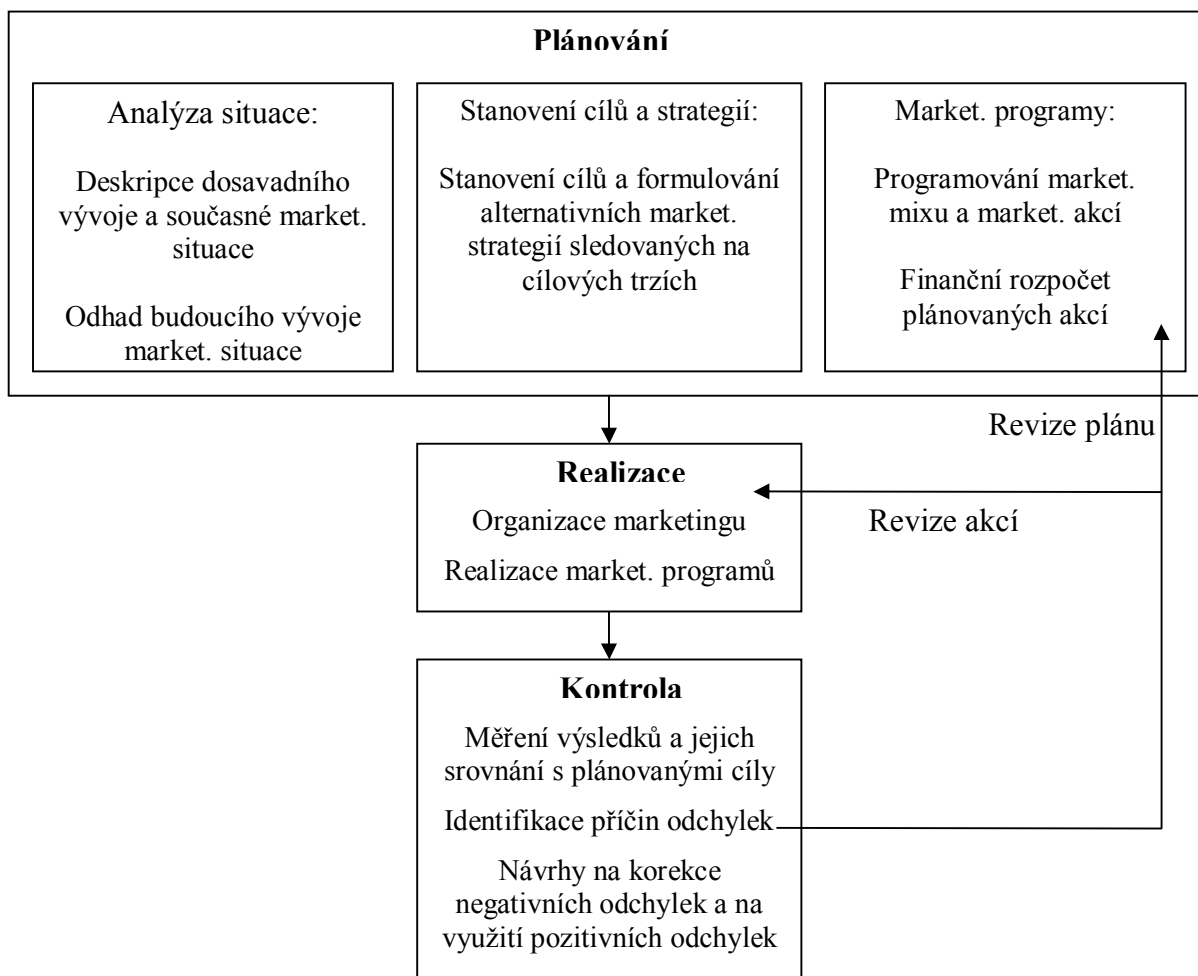
1. Firma není dostatečně zaměřena na trh a její hnací silou nejsou zákazníci.
2. Firma zcela nerozumí potřebám svých cílových zákazníků.
3. Firma se potřebuje zlepšit v určování svých konkurentů a v jejich monitorování.
4. Firma nemá urovnané vztahy s osobami, které mají přímý zájem na jednání nebo rozhodovacím procesu (stakeholders).
5. Firma zaostává v hledání nových příležitostí.
6. Firemní marketingové plánování a plánovací postupy nejsou dostačující.
7. Firemní metody používané při vytváření výrobků a služeb potřebují zpřísnit.
8. Budování firemní značky a komunikační úsilí jsou nevýrazné.
9. Vývoji marketingu brání špatná organizace firmy.
10. Firma nevyužívá technologii tak, jak by mohla.

Nyní přejdeme k vysvětlení pojmu **marketingové řízení**. Proces marketingového řízení, jež je zaměřen na získávání cílových trhů, vychází ze základního poslání podniku a jeho cílů. Odpovědnost za takto definované poslání a cíle podniku nese vrcholové řízení podniku. Je také dále třeba vymezit okruh potenciálních zákazníků, na které se chce podnik zaměřit, specifikovat jejich potřeby a prostředky, jimiž chce podnik tyto potřeby uspokojovat.

Proces marketingového řízení, jehož grafické znázornění se nachází na následujícím obrázku, probíhá ve **třech hlavních fázích**, mezi které patří:

1. Plánování,
2. realizace (tj. implementace),
3. kontrola.

⁴ KOTLER, P.: *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, a.s., 2005. str. 23



Obrázek č. 1-1: Proces marketingového řízení⁵

Tyto tři fáze budou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.

1.1 Plánování

První fází marketingového řízení je plánování, při kterém je důležité se vždy přizpůsobit konkrétním potřebám podniku. Mezi **podklady**, ze kterých plánování vychází, patří:

- Výsledky marketingové analýzy,
- výsledky marketingového prognózování,
- analýza účinnosti jednotlivých marketingových nástrojů i celého marketingového mixu.

⁵ BOUČKOVÁ, J.: *Základy marketingu*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007. str. 16

Výsledkem marketingového plánování je sestavení marketingového plánu, který je složen z marketingových programů pro jednotlivé složky portfolia firmy.

V rámci plánování se uskutečňují tyto **tři základní kroky**:

1. Analýza situace,
2. stanovení marketingových cílů a strategií,
3. sestavení marketingových programů.

1.1.1 **Analýza situace**

Analýza situace (tzv. situační analýza) vychází z deskripce dosavadního vývoje a současné marketingové situace. Na základě této deskripce se uskutečňuje odhad budoucího možného vývoje marketingové situace.

Během deskripce marketingové situace je třeba brát zřetel na vývoj trhu, konkurenci a na potřeby a požadavky zákazníků (příp. jejich chování, postoje a názory). Při mapování konkurenčního prostředí a potřeb zákazníků hraje důležitou roli **marketingový výzkum**⁶. Pomocí marketingového výzkumu se marketingoví manažeři snaží získat objektivní informace o potenciálním zákazníkovi, síle konkurence a odběratelích.

Na základě deskripce marketingové situace a odhadů získaných z výsledků marketingového výzkumu dochází k identifikaci všech okolností, kterým bude prodej výrobků čelit v plánovaném období.

V situační analýze je nezbytné identifikovat nejen vnější, ale i vnitřní faktory, které by mohly ovlivnit budoucí vývoj podnikání. Mezi vnitřní faktory řadíme např. kvalitu výrobků, náklady aj. Tyto faktory se promítají do tzv. **SWOT analýzy**, kde na jedné straně zjišťujeme vnitřní silné a slabé stránky a na straně druhé vnější příležitosti (tzn. atraktivní oblasti, ve kterých bude podnik dosahovat konkurenční výhody) a hrozby. Tuto analýzu podnik využívá ke specifikaci **rozhodujících faktorů**, které mohou mít největší vliv na:

- Formování síly podniku,
- eliminaci jeho slabých stránek,
- využití významných tržních příležitostí,
- vyloučení možností vedoucích k hrozbám.

⁶ Marketingový výzkum bude podrobněji popsán v kapitole č. 3.

Touto analýzou podnik dospěje k určení kritických problémů, které je nezbytné řešit v plánu, a k následnému stanovení marketingových cílů.

1.1.2 Stanovení cílů a strategií

Marketingové cíle nemohou být libovolně zvoleny. Důležitou podmínkou je, aby navazovaly na cíle podniku. Příklady marketingových cílů byly uvedeny již v předchozím textu této diplomové práce.

Podniky se snaží stanovit cíle tak, aby byly:

- Měřitelné a specifikovány z hlediska časového plnění,
- hierarchicky uspořádány podle jejich významu (od vyšších cílů jsou odvozovány nižší),
- stimulující, kompatibilní a realistické.

Po stanovení cílů následuje formulace **alternativních strategií**, jejichž úlohou je určení cest, metod a postupů k dosažení vytyčených cílů za využití příležitostí trhu.

Za nejvhodnější se považuje strategie ve formě seznamu, který zahrnuje nástroje marketingového mixu pro jednotlivé části portfolia. V této fázi se snažíme řešit celou situaci pokud možno komplexně a nezabíháme do podrobností.

Tyto strategie se většinou týkají střednědobého časového plánu. Součástí marketingových strategií bývají strategie zaměřené na expanzi trhu nebo strategie zaměřené na snižování nákladů. Marketingové strategie budou podrobněji rozebrány v kapitole č. 2.

Ty marketingové strategie, jež nejlépe napomáhají k dosažení marketingových cílů, jsou následně rozpracovány v marketingových programech.

1.1.3 Marketingový program

Marketingový program je akční program, ve kterém jsou zapojeny a koordinovány všechny složky marketingového mixu, tedy všechny nástroje použité tak, aby byly dosaženo stanovených marketingových cílů na cílových trzích. Každou jednotlivou akci je nutné rozpracovat tak, aby bylo naprosto jasné⁷:

- Kdo je za akci zodpovědný,

⁷ Tato metoda se nazývá metoda 3M (tj. Man, Minutes, Money).

- kdy bude provedena,
- kolik bude stát.

1.1.4 Marketingový plán

Sestavení marketingového plánu je, jak již bylo řečeno, výsledkem marketingového plánování. Následující tabulka uvádí příkladovou strukturu a obsah marketingového plánu.

Tabulka č. 1-1: Obsah marketingového plánu

Oddíl plánu	Obsah
Prováděcí shrnutí	Stručný přehled navrhovaného plánu
Běžná marketingová studie	Základní údaje o trhu, výrobku, konkurenci, distribuci a makroprostředí
Rozbor příležitostí a výsledků	Hlavní příležitosti a vážná ohrožení, silné a slabé stránky a výsledky stojící před produktem
Cíle	Cíle, kterých chce plán dosáhnout v oblastech objemu prodeje, tržního podílu a zisku
Marketingová strategie	Široký marketingový přístup, který bude využíván proto, aby se splnily cíle plánů
Akční programy	Odpovědi: Co bude učiněno? Kdo to udělá? Kdy to bude učiněno? Kolik to bude stát?
Prohlášení o předpokládaném zisku a ztrátě	Očekávané finanční výsledky plánu
Kontrola	Sledování plánu

Zdroj: KINCL, J.: *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. str. 23

1.2 Realizace

Proces realizace spočívá v převedení marketingových programů do akcí tak, aby bylo dosaženo plánem stanovených cílů.

Tato fáze se vyznačuje správnou organizací marketingu. **Organizace marketingu** se přizpůsobuje v každém podniku určitým konkrétním podmínkám (např. charakteru spotřeby dodávaných výrobků, počtu, velikosti, charakteru a rozmístění zákazníků, struktuře výrobního a obchodního programu, charakteru výrobků).

Podnik si může vybrat ze čtyř základních typů organizačních struktur organizace marketingu:

- Organizace podle marketingových funkcí,
- organizace podle výrobků,

- organizace podle zákazníků,
- organizace podle teritorií.

1.2.1 Organizace podle marketingových funkcí

V této organizační struktuře dochází ke spojení stejných marketingových činností do jednoho celku (tento celek tvoří např. pracovníci zabývající se prodejem, marketingovým výzkumem atd., jsou vedeni příslušným manažerem, podléhají marketingovému řediteli). Mezi výhody patří jasné vymezení odpovědnosti a organizační jednoduchost. Díky uvedeným výhodám je organizace podle marketingových funkcí používána podniky nejčastěji (většinou se jedná o podniky s omezeným počtem výrobků). Efektivita této organizace klesá s rostoucím počtem druhů výrobků, které jsou dodávány rozsáhlému okruhu spotřebitelů různé povahy.

1.2.2 Organizace podle výrobků

Organizace podle výrobků je preferována u podniků s rozsáhlými výrobními programy nebo s velkou odlišností výrobků. Za výhodu lze považovat rychlou reakci na problémy trhu a vysokou úroveň znalosti problematiky.

1.2.3 Organizace podle zákazníků

Tato organizační struktura je nejčastěji využívána, když jednotlivé skupiny zákazníků mají výrazně odlišný charakter a k uspokojování jejich potřeb je třeba přistupovat diferencovaně.

1.2.4 Organizace podle teritorií

Organizaci podle teritorií uplatňují podniky, které prodávají výrobky na celém území státu. Území státu je třeba rozdělit na regiony a oblasti, aby bylo dosaženo efektivnosti. Za výhodu je považována velmi dobrá znalost zákazníků. Nevýhodou může být příliš velký vliv prodejců na rozhodování oproti ostatním podnikovým funkcím.

V rámci organizace marketingu je nutná vzájemná kooperace a koordinace činností, přesně vymezená odpovědnost za každou prováděnou aktivitu a schopnost komunikace.

Největším úskalím, ke kterému v této fázi marketingového řízení dochází, je nedostatečná motivace a koordinace úsilí pracovníků. Doporučuje se **vytvořit řadu programů** pro pracovníky podniku. Cílem těchto programů je:

- Seznámení se pracovníků s očekávanými změnami,

- tyto změny považovat za prospěšné pro podnik,
- vyvolat u pracovníků vysokou míru ztotožnění se s nimi.

Koordinace činností není důležitá jen uvnitř marketingového útvaru, ale také uvnitř celého podniku a v neposlední řadě i u činností prováděných mimo podnik.

Mezi dovednosti, jimiž vyniká **úspěšný marketingový manažer**, patří:

- Schopnost jednat a komunikovat s lidmi (umění ovlivnit pracovníky podniku ale i externí pracovníky, např. dodavatele),
- umění rozmístit zdroje pro jednotlivé marketingové programy,
- schopnost orientovat se ve světě, pomocí této orientace může manažer přijít na nové příležitosti,
- schopnost nezávislého, kreativního myšlení, jehož výsledkem mohou být nové zdroje zisků.

Předpoklady úspěšné realizace jsou:

- Přesné stanovení úkolů a individuální odpovědnosti za jejich plnění,
- stanovení odpovědnosti za realizaci plánu,
- otevřená komunikace uvnitř podniku pro případné včasné odhalení problémů,
- lidé, kteří mají marketingový plán realizovat, museli být seznámeni s jeho cíli a prostředky k jejich dosažení.

1.3 Kontrola

Kontrola je poslední fází marketingového řízení. V této fázi dochází k porovnávání dosažených výsledků marketingových činností s plánovanými cíly a v případě potřeby přijímání nezbytných opatření. Pokud se výsledky významně liší od plánu, dochází k řízení odchylek (kladných i záporných). V případě, že výsledky jsou lepší, než stanovil plán, je třeba identifikovat příčiny, které tuto situaci způsobily a pohotově využít příležitosti.

Mezi příčiny, které mohou způsobit, že podnik používá ve fázi kontroly nevhodné kontrolní postupy, patří:

- Nedostatečně stanovené cíle – důsledkem může být nevhodný způsob hodnocení,
- postupy pro kontrolu nejsou vůbec v podniku zpracovány,

- dlouhý průběh kontroly – výsledek kontroly může být nepřesný.

Činnosti, jimiž se marketingová kontrola zabývá, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 1-2: Okruhy marketingové kontroly a její nástroje

Okruh kontroly	Odpovědnost za činnost	Účel kontroly	Nástroje kontroly
Roční plán	Podnikový management	Zda je dosaženo plánovaných cílů	Analýza prodeje Analýza podílu na trhu Analýza market. výdajů Finanční analýza Výzkum mínění zákazníků
Kontrola rentability	Vedoucí market. kontroly	Zjištění ziskovosti	Ziskovost: - produktu, - tržní segment, - zákazník, - distribuce, - velikost objednávek.
Kontrola efektivnosti	Linioví a štábní manažeři	Hodnocení a zvýšení efektivnosti marketingových činností	Efektivnost: - prodeje, - reklamy, - podpory prodeje, - distribuce.
Kontrola strategie	Podnikový management (auditor)	Využití příležitostí ve vztahu: - k produktu, - k trhu, - k distribučním cestám.	Hodnocení efektivnosti marketingu Marketingový audit Hodnocení etiky a sociálních závazků podniku

Zdroj: VACULÍK, J.: *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 59

2 Marketingové strategie a marketingový mix

Existuje celá řada marketingových strategií. Mezi ty nejčastěji používané můžeme zařadit:

- Strategie dle marketingového mixu,
- strategie zaměřené na konkurenci,
- strategie dle velikosti tržního podílu a míry inovace,
- růstové strategie.

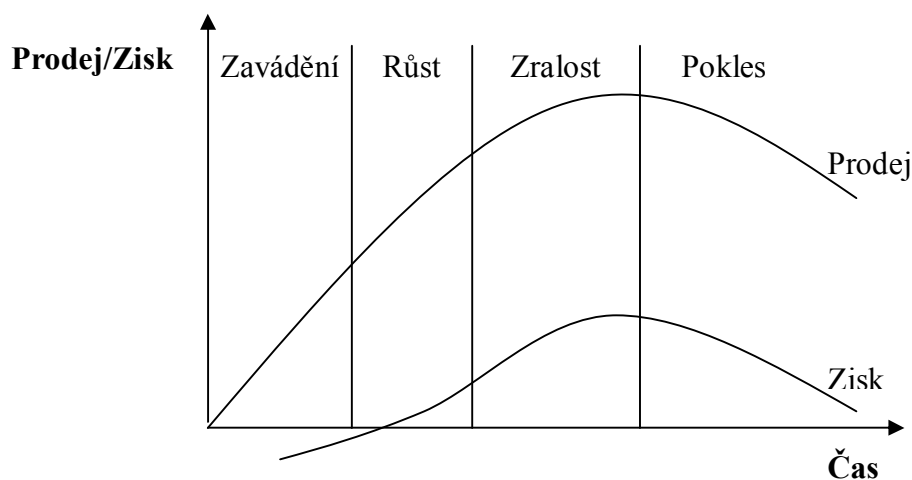
2.1 Strategie dle marketingového mixu

Dle marketingového mixu jsou definovány strategie pro jednotlivé prvky marketingového mixu a to tyto:

- Výrobní,
- cenové,
- distribuční,
- komunikační.

2.1.1 Výrobní strategie

Výrobní strategie se odvíjí od životního cyklu výrobku, jelikož se v každé etapě objevují různé příležitosti a problémy. Životní cyklus výrobku (tj. čas, po který je výrobek schopen se udržet na trhu za přijatelných podmínek) je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek č. 2-1: Životní cyklus výrobku⁸

⁸ DOLANSKÝ, V.: *Marketing*. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2005. str. 57

Tento cyklus je tvořen čtyřmi fázemi:

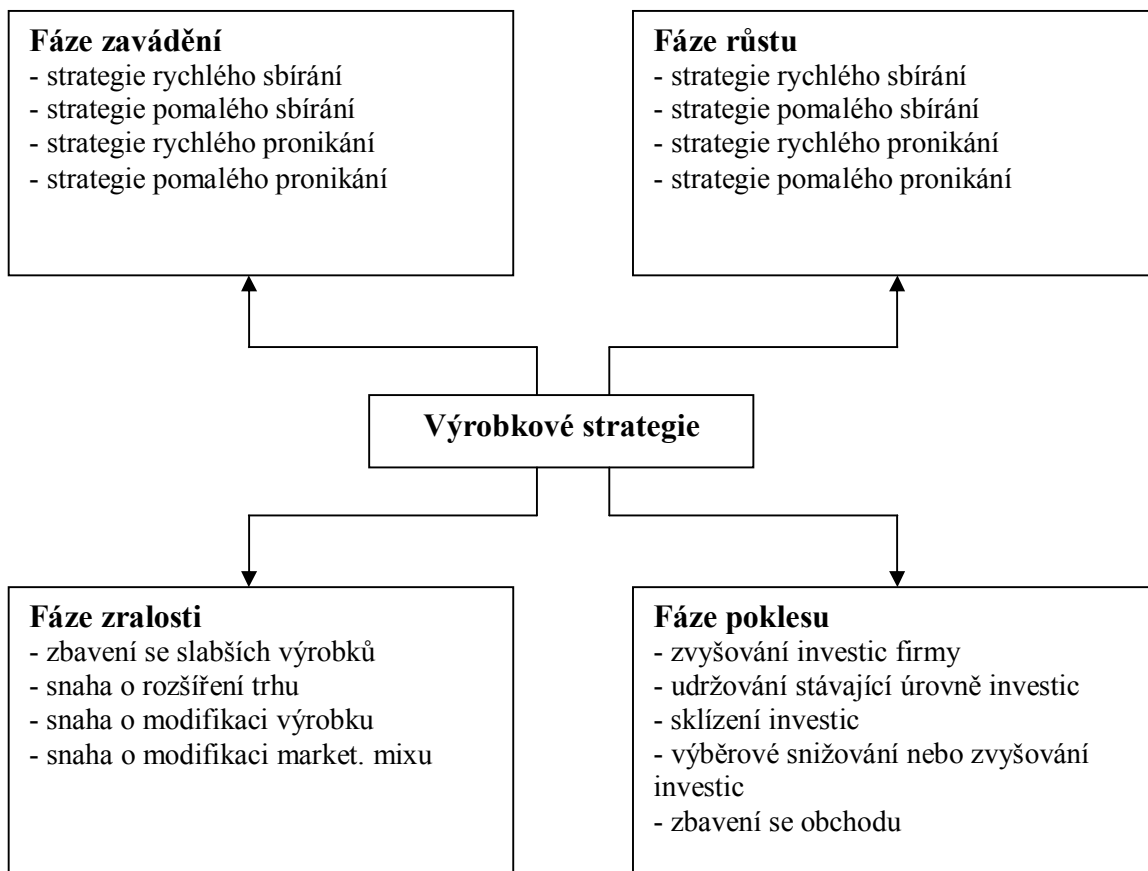
1. **Zavádění** – začíná okamžikem, kdy je nový výrobek distribuován do sítě. Tržby pomalu rostou a zákazník zatím o výrobku neví. Proto je nutné, aby si zákazník nový výrobek vyzkoušel. V této fázi dochází většinou ke ztrátě, protože nízké tržby nejsou schopné pokrýt vysoké náklady na propagaci.
2. **Růst** – v této fázi dochází k prudkému růstu tržeb. Výrobní náklady klesají a roste prodej. Nyní je třeba výrobek zdokonalovat a snížit cenu, aby přilákala více zákazníků.
3. **Zralost** – tato fáze je nejdelší ze všech. Poptávka dosahuje maxima a poté začíná klesat. Náklady podniku jsou nejnižší. Podnik se snaží o odstranění konkurence, jejíž pozice roste, prostřednictvím:
 - Modifikace výrobku – nový obal, design;
 - modifikace trhu – získání zákazníků, kteří doposud nejevili o výrobek zájem;
 - aktivním využitím nástrojů marketingu – snížení ceny, podpora prodeje.
4. **Pokles** – tzv. závěrečná fáze, pokles tržeb je způsoben technologickým pokrokem, zvýšenou konkurencí, změnou vkusu spotřebitele. Dochází ke snižování nákladů na reklamu a výrobek odchází z trhu.

Tyto čtyři fáze se vzájemně liší objemem prodeje, ziskem, který přináší výrobek, ale i způsoby zvoleného marketingového přístupu v dané fázi.

Součástí výrobkové strategie jsou i rozhodnutí o následujících **marketingových vlastnostech výrobku**:

- Kvalita – znamená způsobilost plnit své funkce, (stránky výrobku- životnost, pohotovost, spolehlivost, přesnost, způsob fungování a údržby). Tedy pokud podnik vybral vysokou cenu pro daný výrobek, tento výrobek musí mít také odpovídající kvalitu.
- Design – vyjadřuje estetické vlastnosti, a může také zlepšit užité vlastnosti výrobku. Otázka například zní: „bude design prodejním tahákem nebo ne?“.
- Značka – tvoří ji značka, název, znak, symbol. Slouží k identifikaci výrobku a odlišení od konkurence. Značka by měla být snadno vyslovitelná, měla by naznačovat třídu výrobku. Rozhodnutí o značce je velmi důležité, protože zákazníci se orientují podle značek.

Následující obrázek tedy poukazuje na možné výrobní strategie v jednotlivých fázích životního cyklu.



Obrázek č. 2-2: Výrobní strategie v jednotlivých fázích životního cyklu⁹

2.1.2 Cenové strategie

Cena znamená vyjádření hodnoty zboží nebo služeb. K jejímu vzniku dochází na trhu na základě nabídky a poptávky. Na cenu působí řada faktorů, které dělíme do dvou skupin:

- Vnitřní – podnik je může přímo ovlivnit (poptávka, konkurence, distribuční síť).
- Vnější – podnik je nemůže sám ovlivnit (cíle firmy, náklady, maximální zisk, marketingový mix).

Z hlediska tvorby ceny můžeme rozlišit tyto tři základní metody:

1. Nákladově orientovaná metoda

Cena se stanoví jako součet nákladů a zisku: $Cena = Náklady + Zisk$

⁹ BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 111

Za výhodu této metody považujeme to, že podnik může působit na míru zisku u každého výrobku. Nevýhodou je, že takováto cena neodráží reálnou situaci v poptávce.

2. Metoda orientovaná na poptávku

Cena vychází z hodnoty, kterou zákazník přikládá výrobku. Podle ní členíme poptávku na:

- Pružnou poptávku – snížením ceny dochází k růstu tempa prodeje (vyšší tržby), zvýšením ceny dochází k poklesu poptávky (nižší tržby).
- Nepružnou poptávku – reakce poptávky jsou méně výrazné. Snížením ceny nedochází k tak velkému nárůstu poptávky, výsledné tržby nejsou vyšší než v případě prodeje za původní ceny.

3. Metoda orientovaná na konkurenci

Tato metoda se používá většinou při tvorbě ceny např. dřeva, obilí, oceli. Podnik může dosáhnout srovnatelné ceny za výrobky srovnatelné s konkurenčními. Výhoda spočívá v jednoduchosti stanovení ceny. Nevýhodou je, že se nepřihlíží ke skutečným nákladům.

Cena služby, kterou si podnik zvolí, se odvíjí od vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí, konkurence, předpokládaných reakcí zákazníka a od typu a životního cyklu výrobku (služby). Podnik si může např. vybrat z následujících cen:

- Nákladová cena – podnik cenu stanoví jako součet celkových nákladů a zisku (u veřejných služeb).
- Přijímaná cena – cenu služby na trhu stanoví cenový vůdce odvětví, tedy firma nebo firmy dominující na trhu, ostatní podniky se přizpůsobí (např. ceny leteckých zájezdů cestovních kanceláří).
- Cenový vůdce – podnik nasadí nízkou cenu (např. denní menu v restauraci) za účelem přilákat více zákazníků, ale nabízí k tomu ještě doplňkovou službu (vstupné na zábavní program) s běžnou nebo vyšší mírou zisku.
- Cena průnik na trh – podnik nasadí nízkou cenu služby, aby ovládl větší podíl na trhu (finanční služby). Cílem je získat výhodu před konkurencí a prvotní postavení na trhu.

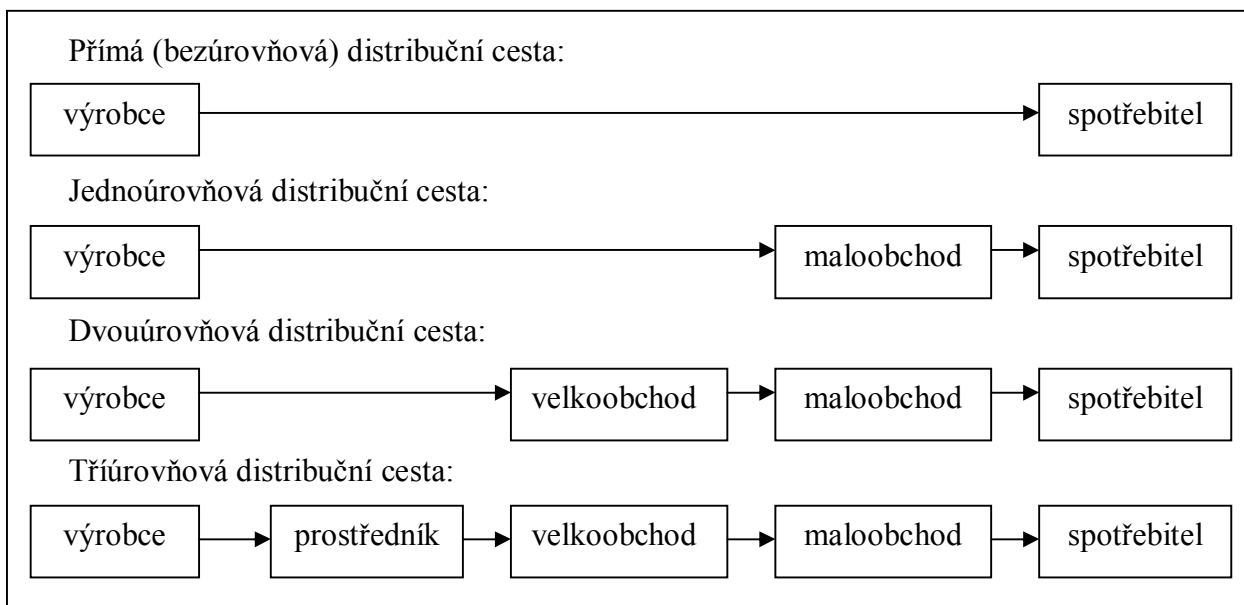
- Cena slízané smetany – podnik stanoví vysokou cenu služby, která mu zaručuje na trhu vysokou míru zisku. Používá se v krátkém období, kdy nehrozí nebezpečí vstupu konkurence.
- Postupné snižování ceny – podnik ji používá po nasazení ceny slízané smetany, aby pronikl hlouběji na trh. Dochází ke snížení ceny vždy po uplynutí určitého časového období. Podnik má menší zisk, ale výhodou je, že snížená cena působí tak, aby odradila konkurenci od vstupu na trh.

2.1.3 Distribuční strategie

S distribucí souvisí pojem **prodejní místo**, které představuje styčný bod prodejce a zákazníka. Distribuce slouží k vytváření vhodných distribučních cest, což znamená přesun zboží od výrobce tak, aby bylo zákazníkovi umožněno zakoupení výrobku v určitém místě, čase a v požadovaném množství. Tyto **distribuční cesty** dělíme podle počtu článků na:

- **Přímé (bezúrovňové)** – tyto cesty jsou založeny na bezprostředním spojení mezi výrobcem a zákazníkem. Neexistuje zde distribuční mezičlánek, součástí je pouze výrobce, který prodává své zboží přímo zákazníkovi (např. Avon, Oriflame aj.). Distribuční cesty tohoto typu používáme u zboží vhodného pro prodej v automatech (cigarety), výrobků denní potřeby (pečivo) a zboží, které nabízí katalogy (knížky).
- **Nepřímé (víceúrovňové)** – existuje distribuční mezičlánek, kterému výrobce svěřuje část prodejních úkonů. Na základě počtu článku dělíme nepřímé distribuční cesty na *jednoúrovňové* (jeden zprostředkovatel = většinou maloobchodník), *dvouúrovňové* (dva zprostředkovatelé = většinou maloobchodník a velkoobchodník) a *tříúrovňové* (tři zprostředkovatelé = většinou velkoobchodníci prodávají výrobky překupníkům a ti je prodávají maloobchodníkům). Tyto cesty se používají např. u oděvů, obuvi, mouky.

Tento obrázek znázorňuje uvedené typy distribučních cest.



Obrázek č. 2-3: Typy distribučních cest¹⁰

Distribuční cesty jsou tvořeny účastníky distribučního procesu, které nazýváme distribučními mezičlánky. Rozlišujeme následující **typy distribučních mezičlánků**:

- Zprostředkovatelé – nestávají se vlastníky zboží, protože vyhledávají pouze kontakty mezi zprostředkovatelem a výrobcem.
- Prostředníci – jsou na čas vlastníky zboží, protože nakupují od výrobce a poté znovu prodávají.
- Podpůrné distribuční články – nejsou vlastníky zboží, napomáhají ke směně zboží (např. banky, reklamní agentury).

S distribucí souvisí i pojem distribuční strategie, kterou je nutno zvolit pro každý nabízený výrobek nebo službu. Na jejím základě lze určit vhodný počet prostředníků.

Existují **tři základní typy distribučních strategií**:

- Výlučná (exkluzivní) distribuce – jedná se o distribuci drahého a luxusního zboží, kde je omezený počet prodejců (např. zlatník).
- Intenzivní distribuce – v určité oblasti se nachází velký počet prodejen. Cílem je zajištění dostupnosti produktu. Tato strategie se používá pro zboží běžné potřeby, zboží nakupované často (hygienické prostředky, potraviny).

¹⁰ KINCL, J.: *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. str. 71

- Selektivní distribuce – je to mezistupeň mezi výlučnou a intenzivní distribucí (elektronika, oděvy).

2.1.4 Komunikační strategie

V rámci komunikační strategie podniky rozhodují o komunikačním mixu, který obsahuje následující tabulka.

Tabulka č. 2-1: Jednotlivé nástroje komunikačního mixu

Reklama	Podpora prodeje	Osobní prodej	Public relations
Televize	Vzorky	Veletrhy	Projevy
Rozhlas	Výhry	Výstavy	Semináře
Internet	Prémie	Telemarketing	Články v tisku
Letáky	Kupony	Prodejní setkání	Sponzorství
Plakáty	Záruky na produkt	Stimulační programy	Charitativní dary
Katalogy	Odměny zákazníkům	Prezentace při prodeji	Výroční zprávy

Zdroj: KINCL, J.: *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. str. 74

Mezi komunikační strategie patří např.:

- **Push strategie** – cílem je vytvoření poptávky po výrobku. Dochází k propagaci výrobku výrobcem u velkoobchodu, velkoobchodem u maloobchodu a maloobchod propaguje výrobek u zákazníka.
- **Pull strategie** – cílem je opět vytvoření poptávky (tuto poptávku vyvolá reklama a propagace zaměřená na konečného zákazníka). Znakem úspěchu je, že zákazníci požadují výrobek po maloobchodu, ten po velkoobchodu a velkoobchod po výrobcu.
- **Propagační strategie podle životního cyklu výrobku** – v jednotlivých fázích životního cyklu výrobku budou uplatňovány různé komunikační strategie. Při **zavádění** nového výrobku na trh musí podnik o tomto zavádění informovat cílové trhy. Jde o informativní reklamu, jejímž cílem je zvýšení povědomí o výrobku (nebo podniku). Druhou fází je **růst**, kdy podnik používá přesvědčovací reklamu. Cíloví zákazníci postupně akceptují výrobek a podnik se snaží zvýšit povědomí o značce. V následující fázi (tj. **zralost**) podnik klade důraz na jakékoliv odlišnosti a výhody před svými konkurenty, neboť dochází ke zvyšování síly konkurence. Tento druh reklamy je označován jako připomínající reklama. V poslední fázi, kterou je **pokles**, podnik pokračuje v připomínání, aby zpomalil odchod výrobku z trhu.

2.2 Strategie zaměřené na konkurenci

Strategie zaměřené na konkurenci směřují k dosažení konkurenční výhody. Existují tři typy těchto strategií, a to:

- Vedoucí pozice podniku v nákladech,
- diferenciaci (tj. odlišení výrobku nebo služby),
- specializace (tj. koncentrace, zaměření).

Výše uvedené strategie znázorňuje následující obrázek.

Stupeň diferenciace výrobků	Nízký	Vysoký	
			Rozsah podnikových aktivit
	Úzký	Široký	
	Zaměření na náklady	Zaměření na diferenciaci	
	Vedoucí pozice v nákladech	Diferenciace	

Obrázek č. 2-4: Konkurenční strategie podle Portera¹¹

2.2.1 Vedoucí pozice v nákladech

Cílem této strategie je mít nejnižší náklady na výrobu a distribuci v odvětví. Důsledkem toho je, že podnik nabízí výroby za nejnižší ceny nebo za ceny nižší než konkurence a získá tak větší podíl na trhu.

2.2.2 Diferenciace

Cílem je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší nebo lepší výrobek. Podmínkou pro uskutečnění této strategie jsou odlišitelné výrobky (bez snadného napodobování), protože zákazníci mají různorodé potřeby a jsou ochotni si diferenciaci zaplatit. Náklady zde nehrají prvotní roli, v ceně se tedy odráží vyšší výrobní náklady nebo přidaná hodnota.

2.2.3 Specializace

Podnik neusiluje o celý trh, ale zaměří se na jeho jeden (nebo více) úzký atraktivní segment. Pozornost pak věnuje buď nízkým nákladům nebo diferenciaci. Poznává potřeby segmentu a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo v jiné oblasti zájmů zákazníků.

¹¹ BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 136

2.3 Strategie dle velikosti tržního podílu

Podle Philipa Kotlera existují čtyři základní strategie podle velikosti tržního podílu a míry inovace:

- Strategie tržního vůdce,
- strategie tržního vyzyvatele,
- strategie tržního následovatele,
- strategie vyhledávající mezery.

2.3.1 Strategie tržního vůdce

Podnik, který má největší tržní podíl, je vůdce a snaží si tuto pozici udržet nebo posílit. K udržení stávající pozice používá např. inovace, nízké náklady, vstupní bariéry pro konkurenty. Pro posílení pozice může podnik použít např. získání nových zákazníků, nový účel použití výrobků, novou značku. Tuto strategii v mnoha zemích využívá např. společnost McDonald's a Coca-Cola.

2.3.2 Strategie tržního vyzyvatele

Cílem tržního vyzyvatele je zvýšení tržního podílu na úkor tržního vůdce nebo na úkor malých či menších podniků na stejném trhu. Tržní vyzyvatel obvykle zaujímá druhou pozici na trhu. Zvyšovat tržní podíl může tento podnik nabídkou špičkových výrobků nebo menší jakostí a nižšími cenami, než které má tržní vůdce. Tento podnik může také využít různé výrobkové inovace. Tržní vyzyvatelé poznávají neobsazenou pozici na trhu a snaží se v ní být lepší než vůdce. V některých zemích se např. společnosti Burger King a Pepsi-Cola snaží soupeřit s McDonald's a Coca-Colou.

2.3.3 Strategie tržního následovatele

Všechny podniky nemohou konkurovat tržnímu vůdci v rámci odvětví. Tyto podniky neusilují o vedoucí postavení a chtějí se odlišit od tržního vůdce a touto cestou se uplatnit. Napomáhají tak udržet rovnováhu v odvětví.

Tržní následovatelé si mohou vybrat z těchto tří možností:

- Aniž by sami něco vymysleli, napodobují výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky tržního vůdce.

- Druhou možností je kopírování jen některých znaků tržního vůdce a podnik se při tom udržuje v odlišnosti např. v balení nebo v reklamě.
- Tržní následovatelé mohou přebírat výrobky od tržního vůdce. Následně je upravují a zdokonalují.

Příkladem mohou být pizzerie, kdy obě nabízejí podobný sortiment, ale odlišují se ve službách, které navíc poskytují (rozvoz zdarma).

2.3.4 Strategie vyhledávající mezery

Tuto strategii využívají menší podniky, které působí na takové části trhu, která vyžaduje speciální schopnosti a pro větší podniky je méně atraktivní. Pro podnik, který si vybral tuto strategii je tedy typické, že se nezaměřuje na celý trh, ale jen na jeho určitou část. Příkladem mohou být některé nízkorozpočtové aerolinky (EasyJet, Ryanair aj.), které se zaměřují na určité destinace.

2.4 Růstové strategie

Příkladem růstové strategie mohou být Ansoffovy růstové strategie, které jsou založeny na tržním prostoru pro výrobek (jedná se o vztah výrobek – trh).

Ansoffova matice, která je zobrazena na následujícím obrázku, poskytuje první podnět při hledání strategického zaměření podniku.

Výrobek	Nový	Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
	Současný	Nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
			Současný	Nový
			Trh	

Obrázek č. 2-5: Ansoffova matice¹²

Jak je patrné z předchozího obrázku podle Ansoffa existují 4 strategie:

- Strategie penetrace trhu,
- strategie vývoje výrobku,

¹² BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 132

- strategie rozšiřování trhu,
- strategie diverzifikace.

V následujících podkapitolách jsou tyto strategie popsány.

2.4.1 Strategie penetrace trhu

Tato strategie se vyznačuje současnými výrobky a současnými trhy. Podnik se snaží o zvýšení spotřeby výrobků stávajícími zákazníky (tzn. častější nákupy nebo větší množství). Dále je kladen důraz získání nových spotřebitelů za pomoci např.:

- Získání zákazníků konkurence účinnější propagací,
- rozšiřování maloobchodního prodeje,
- nalezením nedostatků u konkurence, aj.

Strategie penetrace trhu je vhodná, pokud trh rychle roste, dále pokud je trh dostatečně velký nebo je šance získat další tržní podíl na úkor konkurentů.

2.4.2 Strategie vývoje výrobku

U této strategie jsou typické nové výrobky a současné trhy. Podnik přichází s něčím novým na současný trh (např. zvýšení kvality stávajícího výrobku nebo vývojem nového výrobku, který je určen k uspokojení nových potřeb zákazníků na současných trzích).

Strategie vývoje výrobku jsou vhodné pro podniky, které mají silný tržní podíl na určitém trhu. Má-li podnik opravdu silné tržní postavení, může zvážit, zda vývoj či modifikaci nového výrobku bude provádět vlastními silami nebo zda nebude pro podnik lepší nalézt nové trhy.

2.4.3 Strategie rozšiřování trhu

Tato strategie se vyznačuje současnými výrobky a novými trhy. Příkladem může být podnik, který působí na spotřebitelském trhu a rozhodne se přejít na trh organizací (hledá nové trhy pro současné výrobky a nové marketingové cesty).

2.4.4 Strategie diverzifikace

Pro strategii diverzifikace jsou typické nové výrobky a nové trhy. Tato strategie může být riskantní, protože se jedná o nové výrobky, které nejsou vyzkoušené, a podnik si nemůže být jistý, že s těmito výrobky dosáhne úspěchu. Úspěch nemá dopředu podnik zaručen ani tím, že vstupuje na nové trhy, protože nezná dokonale prostředí.

3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum umožňuje propojit podnik s jeho trhem prostřednictvím informací, které o něm shromažďuje. Z takto získaných lze takto identifikovat příležitosti a hrozby podniku.

Marketingový výzkum můžeme členit podle předmětu (jeho zájmu), kde se objevují nejčastěji tyto výzkumy:

- **Výzkum trhu** – zaměřuje se na zkoumání rozsahu, umístění a charakteristik trhu, analýzu trhu a prognózování jeho vývoje.
- **Výrobní výzkum** – zabývá se spotřebiteli, cílem je zjištění ne/spokojenosti s výrobky a službami jak existujícími, tak nově vznikajícími.
- **Výzkum propagace** – sleduje účinnost propagace a snaží se najít nejvhodnější propagační médium.

3.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu je závislý na povaze řešeného problému, v zásadě se však dodržuje následujících **pět kroků**:

1. **Definování problému** – vysvětlení toho, v čem spočívá problém, proč se výzkum má provádět a přesné vymezení cílů výzkumu.
2. **Analýza situace** – dochází k určení zdrojů informací a informačních oblastí. Důležité je zjistit, které informace jsou pro výzkum potřebné a které z nich jsou dostupné.
3. **Sběr informací** – jde o získávání primárních informací¹³. V tomto kroku je třeba stanovit jakým způsobem primární informace zajistíme, tedy o jaký typ (metodu) výzkumu se bude jednat. Rozhodujeme se na základě charakteru řešeného problému a na našich finančních možnostech.
4. **Analýza a interpretace informací** – obě tyto činnosti následují po shromáždění údajů. Při zpracovávání údajů se používají různé analýzy (např. statistické analýzy). Výsledky výzkumu lze interpretovat i za pomoci tabulek a grafů.

¹³ Jedná se o takové informace, které byly získány prostřednictvím vlastního výzkumu a nebyly dříve nikde v příslušné formě publikovány.

5. **Závěrečná zpráva** – by měla obsahovat zejména stanovení předmětu a cíle výzkumu, přehled metodických postupů, popis zkoumaného souboru, shrnutí základních poznatků výzkumu a doporučení pro řešení daného problému.

3.2 Metody marketingového výzkumu

Základním členěním marketingového výzkumu je na výzkum od stolu a na výzkum v terénu. Rozdíl spočívá v tom, jaké informace jsou předmětem jejich zájmu.

3.2.1 Výzkum od stolu

Výzkum od stolu se zabývá tzv. sekundárními informacemi, o kterých víme, že již existují, byly zjištěny a zpracovány pro jiný účel. Výhodou tohoto typu výzkumu jsou nižší náklady, úspora času a snadnější dostupnost informací. Naopak nevýhodou může být rychlé zastarávání informací, jejich neobjektivnost, nepřesnost a neúplnost. Proto se doporučuje každý pramen vícekrát prověřovat.

3.2.2 Výzkum v terénu

Výzkum v terénu je zdrojem primárních informací. Požadované informace nejsou k dispozici a je nutné je nově pořídit. Za výhodu lze považovat aktuálnost získaných informací. Mezi nevýhody patří vyšší náklady a časová náročnost než u předešlého typu výzkumu. Podniky si proto najímají specializované agentury, které se tímto výzkumem zabývají jako svou hlavní činností.

Výzkum v terénu lze členit na:

- Kvantitativní výzkum – jehož předmětem je dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek.
- Kvalitativní výzkum – jehož předmětem jsou příčiny chování lidí a jejich motivy.

1) Kvantitativní výzkum

V kvantitativním výzkumu se používají zejména:

- Metody pozorování – neboli záměrné, cílevědomé a plánovité sledování smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval.
- Metody experimentální – studují vztahy mezi dvěma nebo i více proměnnými za kontrolovaných podmínek. V kontrolovaných podmínkách zavádíme působení

nějaké nezávisle proměnné a sledujeme, jaké změny v závisle proměnných vyvolá.

- Metody šetření – informace od zkoumaného objektu získáváme dotazováním (tj. pomocí záměrně kladených otázek). Nejčastěji se používá osobní, písemné nebo telefonické dotazování.

V praktické části se bude tato diplomová práce zabývat marketingovým výzkumem prováděným pomocí písemného dotazování. Proto si nyní uvedeme základní informace a výhody i nevýhody této metody a srovnáme ji s ostatními metodami šetření (osobní a telefonické dotazování).

Písemné dotazování

Tato forma dotazování se řadí k relativně často používané technice dotazování a je předkládána respondentovi v podobě dotazníku.

Výhody:

- Méně finančně náročné než u jiných typů šetření,
- vyžaduje relativně méně organizačních příprav,
- výběr lze uskutečnit ze souboru o širokém územním rozložení,
- lze kontaktovat i osoby jinak těžko dosažitelné,
- dotazovaný má možnost věnovat hodně času ke zodpovězení otázek,
- nelze ovlivnit dotazovaného tazatelem,
- dotazovaný je více upřímný a je ochoten odpovídat na důvěrnější otázky.

Nevýhody:

- Může dojít k nepochopení otázky respondentem,
- omezená formulace otázek – otázky by měly být jednoduché, snadno zodpověditelné a dotazník by měl být krátký,
- existuje zde riziko, že respondent si dopředu přečte některé otázky, což může ovlivnit jeho odpovědi na otázky dřívější,
- delší doba šetření – tazatel musí čekat na vrácení potřebného množství dotazníků,

- riziko narušení reprezentativnosti výběru – nelze kontrolovat identitu.

Osobní dotazování

Použití osobního dotazování znamená, že dochází k rozhovoru mezi tazatelem a dotazovaným „naživo“. Přínosem jsou bezprostřední a nejcennější poznatky pro průzkum, protože navazuje přímý kontakt. Rozhovor má velké uplatnění v mnoha oborech – umožňuje získat kvalitní a spolehlivé informace.

Výhody:

- Flexibilní doba rozhovoru (dle potřeby),
- lze klást i složitější otázky – objasňovat a používat obrázky nebo vzorky,
- větší spontánnost odpovědí díky osobnímu styku,
- obvykle malý počet neúspěšných rozhovorů,
- jsou získávány vysoce spolehlivé informace,
- šetření může proběhnout i v kratším čase.

Nevýhody:

- Respondenti se mohou bránit poskytnout informace z důvodu jejich identifikace,
- způsob prezentace otázek tazatelem může ovlivnit respondenta,
- větší vzorek si vyžaduje i větší finanční i časovou náročnost,
- osobní dotazování by měli provádět odborní pracovníci, kteří znají danou problematiku, nebo pracovníci předem vyškolení.

Telefonické dotazování

Tato technika sběru informací jistý typ rozhovorového šetření.

Výhody:

- Možnost zaznamenávání rozhovorů pro jejich pozdější použití,
- lze opakovat dotaz – v případě nezastižení respondenta nebo výskytu nejasností,
- snadný a rychlý kontakt široce rozptýleného výběru,
- hospodárné získávání informací,
- na aktuální dotaz či událost následuje odpověď, která je okamžitou reakcí.

Nevýhody:

- Rozhovor by měl být krátký, aby nezdržoval případně nenudil,
- lze aplikovat pouze na účastníky telefonní sítě,
- respondent může být podezřívavý, protože nevidí tazatele,
- tazatel nemůže využívat názorných prostředků.

2) Kvalitativní výzkum

Mezi metody kvalitativního výzkumu patří¹⁴:

- Individuální hloubkové rozhovory – jeho cílem je odhalit hluboce zakořeněné příčiny určitého chování nebo určitých názorů, které si respondent sám často neuvědomuje.
- Skupinové rozhovory – úkolem je sledování procesu společenského působení na individuální rozhodování, na formování individuálních názorů.
- Projekční techniky – cílem je odhalení části osobnosti respondenta, kdy mu jsou překládány mnohoznačné podněty, které má interpretovat.

Máme-li se rozhodovat o volbě vhodné metody sběru informací, zohledňujeme zejména charakter zkoumaných skutečností, k čemu mají informace sloužit, kolik jich má být a jaká má být jejich kvalita.

¹⁴ KINCL, J.: *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. str. 57

4 Situační analýza České pošty, s.p.

Nyní přistoupíme k situační analýze České pošty, s.p. Cílem situační analýzy je identifikovat firmu, její činnost a její dosavadní postavení na trhu.

4.1 Legislativní normy pro Českou poštu, s.p.

Činnost České pošty, s.p. je regulována zejména **zákonem** č. 29/2000 Sb. o **poštovních službách**, ve znění pozdějších předpisů, který oficiálně ruší postavení pošty jako jediné instituce, která má výhradní právo na dopravování poštovních zásilek. Tento zákon vstoupil v platnost 1. července 2000 a nehovoří o poště, ale o poštovních službách, které může zajišťovat každý, kdo má živnostenské oprávnění. Podnikání na trhu poštovních služeb je omezeno pouze rozsahem poštovní licence.

Dne 8. 12. 2008 bylo Českým telekomunikačním úřadem rozhodnuto o udělení **poštovní licence** České poště, s.p. na období od 1. 1. 2009 do 31. 12. 2012, tato licence navazuje na licenci udělenou na období 1. 1. 2006 – 31. 12. 2008. Pro Českou poštu, s.p. to znamená povinnost poskytovat základní služby na celém území České republiky v požadované kvalitě a kvantitě.

Součástí poštovní licence je stanovený rozsah **základních služeb** a také **základní kvalitativní požadavky**, které definují pravidla poštovního servisu. Od příštího roku tak Česká pošta musí doručit do druhého dne 91 % listovních zásilek. Každý následující rok se tato norma zvýší o další procento. Třebaže se to může zdát jako minimální posun, jedno procento představuje téměř 7 miliónů zásilek ročně, tedy o sedm miliónů zásilek povinně doručených dříve.

Pro poskytování poštovních služeb je nezbytné, aby nejen zákazníci pošty, ale i její zaměstnanci postupovali na celém území České republiky vždy jednotně a aby byla stanovena práva i povinnosti obou stran. To lze zabezpečit jednotnými předpisy, které platí na celém území republiky. Předpisy se rozlišují podle významu, závaznosti a rozsahu platnosti. Podmínky České pošty, s.p. pro poskytování a provozování poštovních služeb dále upravují:

- Nařízení vlády č. 512/2005 Sb., kterým se stanoví částka určující, kdy je provozování poštovní služby, jejímž účelem je dodání písemné zprávy, vyhrazeno držitelům poštovní licence.

- Základní kvalitativní požadavky stanovené Českým telekomunikačním úřadem obsahují požadavky týkající se rychlosti, spolehlivosti a pravidelnosti základních služeb, dostatečné hustoty obslužných míst zajišťujících poštovní podání, otevírací doby provozoven, způsobu dodání a vracení, vhodného poskytování informací o základních službách a způsobu jejich užití.
- Akta Světové poštovní unie, kde se stanovují hlavní zásady pro mezinárodní poštovní styk. Tento předpis musí být k dispozici na 100 vybraných poštách rozmístěných rovnoměrně po území ČR. Na poštách, které do okruhu těchto pošt nepatří, musí být jejich aktualizovaný seznam.
- Poštovní podmínky vydávané Českou poštou, s.p., na základě předchozích norem.
- Poštovní předpisy upravující technologické postupy.

Zákon o poštovních službách, nařízení vlády a Základní kvalitativní požadavky mají povahu obecně platných právních předpisů (tzn. jsou závazné pro všechny subjekty) a jsou zveřejňovány ve Sbírce zákonů České republiky.

Poštovní podmínky České pošty, s.p., jsou vydány v těchto samostatných dílech:

- Poštovní podmínky České pošty, s.p. – Základní poštovní služby, obsahují podmínky pro základní služby, které je pošta povinna zajistit na celém území státu tak, aby byly přístupné všem občanům.
- Poštovní podmínky České pošty, s.p. – Zahraniční podmínky.
- Poštovní podmínky České pošty, s.p. – Ostatní služby, obsahují podmínky, za jakých Česká pošta, s.p. ostatní služby provádí.¹⁵
- Poštovní podmínky České pošty, s.p. – Ceník, obsahují ceny základních poštovních služeb a ostatních služeb.

Souborem provozních předpisů uspořádaných podle jednotlivých činností jsou **poštovní pravidla**, které jsou závaznou vnitropodnikovou normou pro zaměstnance České pošty, s.p. Česká pošta vydává **Věstník České pošty, s.p.**, ve kterém se vyhláší předpisy a směrnice, jejich změny opravy a doplňky. Věstník České pošty, s.p. obsahuje i další pokyny a sdělení zaměstnancům, kteří jsou povinni se s nimi včas seznámit.

¹⁵ Ostatní služby pošta poskytuje ve vlastní kompetenci a není nutné provozovat je na celém území státu, ale např. pouze tam, kde je po nich poptávka.

4.2 Historie České pošty, s.p.

Organizovaná doprava zpráv má své počátky v roce 1526, kdy došlo k volbě arciknížete Ferdinanda z Habsburské dynastie českým králem, jak uvádí Česká pošta, s.p. na svých internetových stránkách. Tímto aktem se české země začlenily do svazku rakouských dědičných zemí až do roku 1918, kdy vznikla Československá republika. Potřeba jednotného systému správy rozsáhlých území vyvolala proces vzniku nového státního útvaru - absolutismu. Jedním z průvodních jevů nových tendencí ve státní správě je i vznik **pravidelného poštovního spojení**, budovaného se zřetelem na správu a vládu nad rozsáhlým územím. Habsburkové využili při organizování poštovního spojení zkušeností rodiny Thurn-Taxisů, kteří od 15. století provozovali poštu v Německé říši a byli nejvyššími dvorskými poštmistry ve Vídni. **Souvislá síť poštovních stanic** sloužila diplomatickým potřebám panovníka (spojení mezi Vídní a Prahou).

V období reforem vlády Marie Terezie (1743–1780) byla pošta převzata do státní správy. V poslední čtvrtině 18. a první polovině 19. století přispěla k rozšíření poštovní sítě výstavba silnic. Roku 1817 byly v Rakousku zavedeny **první poštovní schránky**, určené pro dopisy v tuzemském poštovním styku. Od roku 1823 byla nově organizována doprava osob poštou rychlými dostavníky mezi důležitými městy rakouské říše. Přesná pravidla doručování listovní a balíkové pošty stanovil **poštovní zákon** vydaný v roce 1837.

Organizace poštovníctví byla do poloviny 19. století řízena dvorskou poštovní správou ve Vídni. Po roce 1850 přešla správa pošty do kompetence ministerstva obchodu. Ke zkvalitnění úrovně poštovních služeb přispěl v 19. století technický rozvoj. Za pomoci **železnice, telegrafu** a později telefonu došlo k rozšíření pošty i do odlehlých oblastí. Významným rokem byl rok 1845, kdy došlo k železničnímu spojení Vídně s Prahou. Vlakové pošty byly pojezdové poštovní úřady, kde se během jízdy třídily zásilky. Tento princip byl ve 20. století použit při dopravě zásilek automobilové a letecké pošty. V roce 1850 vyšly v Rakousku **první poštovní známky** jako nová forma úhrady poštovního. Od roku 1881 byla v Praze budována telefonní síť.

Od vzniku samostatné Československé republiky (tj. od roku 1918) bylo organizování poštovních služeb řízeno Ministerstvem pošt a telegrafů, jehož hlavním úkolem bylo propojení poštovní, telegrafní a telefonní sítě českých zemí s územím Slovenska. V roce 1992 došlo k rozdělení dosud jednotného resortu pošty a telekomunikací. Od 1. ledna 1993 je Česká pošta, s.p. státním samostatně hospodařícím podnikem.

4.3 Současné postavení České pošty, s.p.

Tato kapitola obsahuje základní informace o České poště, s.p., stručnou charakteristiku tohoto podniku, segmentaci zákazníků, kdo je aliančním partnerem České pošty, s.p., jaké jsou mezinárodní vztahy a jak dochází k mezinárodnímu provozu.

4.3.1 Základní informace

Následující tabulka podává základní informace týkající České pošty, s.p.

Tabulka č. 4-1: Základní informace o České poště, s.p.

Název	Česká pošta, s. p.
Právní forma	Státní podnik
Sídlo	Politických vězňů 909/4, Praha 1, 225 99
Statutární orgán	Generální ředitel: Ing. Petr Sedláček
Zakladatel	Ministerstvo vnitra České republiky Nad Štolou 3, Praha 7 - Letná, 170 34
Počet pošt	3 392
Přepočtený průměrný počet zaměstnanců	37 008
Počet vozidel	4 225

Zdroj: Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-09]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

4.3.2 Stručná charakteristika podniku

Státní podnik Česká pošta, s.p. se sídlem v Praze, který má dominantní postavení v oblasti poštovních služeb, byl založen Ministerstvem hospodářství České republiky dne 1. ledna 1993. Za řízení podniku zodpovídá **generální ředitel**, do funkce jmenovaný příslušným ministrem v jehož působnosti Česká pošta, s.p. je. Dohledem nad způsobem, jakým Česká pošta, s.p. zajišťuje základní poštovní služby byl od 1. dubna 2005 pověřen Český telekomunikační úřad. Jeho hlavním úkolem v oblasti poštovních služeb je zajištění všeobecné dostupnosti kvalitních služeb.

4.3.3 Zákazníci

Česká pošta, s.p. uvádí ve své výroční zprávě za rok 2007 následující segmentaci svých zákazníků:

- **Klíčoví zákazníci** (neboli tzv. VIP klienti) – do tohoto segmentu spadá Česká spořitelna, Eurotel, Komerční banka, City Bank.
- **Veřejná správa** – Česká pošta, s.p. kromě tradičních poštovních služeb poskytovaných prakticky všem subjektům státní správy a samosprávy,

zajišťovala pro veřejnou správu řadu speciálních agend a individuálních projektů. Za zmínku stojí například oblast důchodové služby, distribuce dálničních kuponů, logistika pro agendu osobních dokladů a řidičských průkazů.

- **Zákaznický segment aliančních partnerů** – tento segment tvoří zákazníci aliančních partnerů České pošty, s.p., jež budou podrobněji rozebrány v následující podkapitole.
- **Segment korporátních zákazníků a segment malých a středních podnikatelů** (neboli tzv. segment SME) – v těchto dvou segmentech Česká pošta, s.p. díky centralizaci řízení sjednocuje obchodní přístup napříč všemi regiony.
- **Retailová klientela** (drobní zákazníci) – zde je kladen důraz na sjednocení sortimentu prodávaného zboží na poštách a zlepšení možnosti sledování evidovaných zásilek na internetu.

4.3.4 **Alianční partneři**

Česká pošta, s.p. v roce 2007 pokračovala v realizaci cílů, které vyplývají z dlouhodobých smluv uzavřených se **strategickými partnery** – pro oblast bankovních služeb (**Poštovní spořitelna**) a pro oblast pojišťovacích služeb (**Česká pojišťovna, a.s.**).

Česká pošta, s.p. zřídila v rámci své organizační struktury samostatný **Odbor aliančních partnerů** (viz. Organizační struktura uvedená v příloze B), který má zajistit zákazníkům na všech pobočkách České pošty, s.p. kvalitní obsluhu finančních služeb od založení účtu, vyřízení úvěru, hypotéky, sjednání životního a neživotního pojištění až po penzijní nebo stavební spoření. V průběhu roku 2006 doplnila Česká pošta, s.p. portfolio finančních produktů o sofistikovanější produkty (hypotéky, úvěry pro podnikatele, pojištění), aby byla schopna nabídnout svým klientům na jednom místě co nejširší rozsah služeb.

Důležitým předpokladem úspěšné činnosti České pošty, s.p. v této oblasti je profesionální přístup zaměstnanců jednotlivých pošt. Ve spolupráci se strategickými partnery byl nastaven a zaveden specializovaný systém vzdělávání pracovníků České pošty, s.p. pro finanční služby, aby úroveň znalostí produktů a péče o zákazníka byla srovnatelná s ostatními bankovními a pojišťovacími institucemi.

4.3.5 **Mezinárodní provoz a mezinárodní vztahy**

Zapojení České republiky a České pošty, s.p. do mezinárodních organizací umožňuje komukoliv vzájemné poštovní spojení s kterýmkoliv adresátem na naší planetě, a to za mírnou cenu a v přiměřené kvalitě.

Česká pošta, s.p. je členem **Světové poštovní unie** a sdružení evropských poštovních operátorů **PostEurop**. Nejvýznamnějším partnerem České pošty, s.p. v oblasti mezinárodní spolupráce trvale zůstává Slovenská pošta. Česká pošta, s.p. je zapojena do mezinárodní poštovní sítě prostřednictvím vyměňovacích pošt v Praze, v Břeclavi a v Chebu. Mezinárodní poštovní provoz je v České republice liberalizován, což znamená, že je umožněno dalším subjektům pronikat do segmentu poštovního trhu a vytvářet tak konkurenční prostředí.

Velkou pozornost věnuje Česká pošta, s.p. také spolupráci veřejných poštovních operátorů v regionu tvořeném novými členy Evropské unie a státy připravujícími se na vstup. Pracovně se tato skupina nazývá „vi-segrádská“ a Česká pošta, s.p. patří spolu s Polskem, Slovenskem a Maďarskem mezi zakládající členy. V roce 2006 byla mnohostranná smlouva o kvalitě mezinárodního poštovního provozu „visegrádských“ poštovních operátorů doplněna o účast Slovinska a Chorvatska.

4.4 **Konkurence v poštovních službách**

4.4.1 **Společnost PPL**

Společnost PPL (Professional Parcel Logistic) byla založena v roce 1995. Tato společnost se specializuje na expresní přepravu balíků z domu do domu pro podniky, firmy a podnikatele (business to business, business to customers) s doručením následující pracovní den. Balíková expresní služba vyplňuje prostor mezi spediční a kurýrní službou a její vznik si vyžádal sám trh. Dosahuje rychlosti a kvality kurýrních služeb, ale cenou se blíží zásluhou propracovaného systému organizace přepravy službám spedičním.

Společnost PPL využívá během přepravy minimalizace přepravní dokumentace, neboť údaje ze zásilek jsou snímány pomocí ručních scannerů. Etikety s čárovým kódem jsou v PPL využívány od samého počátku existence firmy. PPL byla jednou z prvních logistických firem v republice, která začala tento systém využívat.

Svoz a distribuce zásilek je zajištěna vozidly dodávkového typu. Jejich počet vzrostl z původních 40 na 350. V průběhu noci jsou zásilky mezi jednotlivými depy a centrálou

přepravovány kamiony jejichž počet se pohybuje okolo 30. Díky této technologii jsou zásilky v průběhu přepravy pod neustálou kontrolou a navíc je zákazníkům pomocí systému Tracing and Tracking umožněno sledovat cestu balíku na internetu.

Společnost PPL nabízí i večerní doručování a to mezi 17:00 – 21:00 hod. Tato forma doručování je uplatňována v některých velkých městech (např. Praha, Brno, Hradec Králové, Pardubice aj.) a nyní již i v bývalých okresních městech (zhruba 60 měst).

4.4.2 **DPD**

Společnost DPD byla založena v roce 1976. Zde jsou základní informace o společnosti:

- zaměření na vnitrostátní a mezinárodní standardní a expresní zásilkové služby,
- 800 zaměstnanců,
- 400 aut,
- 17 dep,
- více než 7 000 000 balíků ročně.

4.4.3 **Mediaservis**

Mediaservis je alternativním poštovním operátorem poskytujícím své služby vlastními zaměstnanci na celém území České republiky. Tato firma sídlí v Praze. Prostřednictvím své distribuční sítě zajišťuje doručování předplatného novin (MF Dnes Právo, Lidové noviny, Blesk, aj.), časopisů (ABC, Bydlení, TV revue, Žena a život, aj.) a všech forem adresných i neadresných direct mailových zásilek (letáky, prospekty, informační tiskoviny, vzorky zboží). Zde jsou základní informace o firmě:

- zaměření na doručování do schránek domácností a firem,
- pravidelná distribuce 7 dní v týdnu,
- celoplošné pokrytí území České republiky,
- 8 000 doručovatelů v zaměstnaneckém poměru,
- pro své zákazníky zpracuje firma Mediaservis ročně 2 500 000 telefonních hovorů,
- ročně zaměstnanci Mediaservisu doručí přes 180 000 000 adresných zásilek po celé České republice.

4.5 SWOT analýza

Tato technika se zabývá analýzou a tříděním informací vztahujících se k podniku do čtyř kategorií a to na silné (Strengths) a slabé stránky (Weakness) a příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) trhu. Obvykle vychází z již provedené SWOT analýzy.

„SWOT analýza je užitečný nástroj pro zhodnocení pozice podniku a jeho marketingového prostředí, který shrnuje všechny hlavní skutečnosti týkající se tohoto podniku do množiny příležitostí a hrozeb, jimž podnik čelí.“¹⁶

Analýza silných a slabých stránek podniku je zaměřena na interní faktory, které ovlivňují postavení podniku na trhu (tzn. možnosti a omezení podniku využívat příležitosti trhu a zmírnit případné ohrožení). Analyzujeme tedy:

- Silné stránky – tj. takové faktory, díky kterým má podnik silnou pozici na trhu. Je možné je použít jako podklad pro postavení a následné rozvíjení konkurenční výhody. Posuzují se podnikové schopnosti a dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál.
- Slabé stránky – jsou opakem silných stránek. Slabé stránky zjištěné ze situační analýzy a identifikované ve SWOT analýze je třeba s ohledem na jejich významnost co nejdříve odstranit.

Analýza příležitostí a hrozeb

- Analýza příležitostí – je zaměřena na identifikaci nejen tržních vlivů, jejichž využití může výrazně posílit tržní postavení podniku. Je třeba zjistit současné a budoucí potřeby a přání zákazníka.
- Analýza hrozeb – je založena na hledání těch tržních vlivů, které mohou negativně působit na podnik nebo jeho produkty na trhu. Hrozbou může být nepříznivá situace nebo změna v podnikovém okolí, která se stává překážkou pro činnost podniku. Podnik musí rychle reagovat, aby je odstranil nebo minimalizoval.

Následující tabulka poukazuje na silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby České pošty, s.p. Tato SWOT analýza byla vypracována ve spolupráci se zaměstnanci České pošty, s.p. a vychází také z provedené situační analýzy.

¹⁶ PALMER, A.: *Introduction Marketing – theory and practise*. Oxford: University Press, 2004. str. 67 (vlastní překlad).

Tabulka č. 4-2: SWOT analýza České pošty, s.p.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Největší český poskytovatel poštovních služeb. ▪ Stabilní a silná firma s dlouhodobou tradicí a se silnou pozicí na trhu. ▪ Existuje téměř 3500 pošt v celé ČR - má velmi hustou síť poboček. ▪ Poměrně rychlá přeprava obyčejných zásilek a rychlost jejich doručení, včetně propagačních materiálů. ▪ Mezinárodní poštovní styk. ▪ Účast na nár. a mezinár. výstavách. ▪ Podpora charitativních, kulturních, sportovních a jiných spol. akcí. ▪ Spolupráce se svými aliančními partnery (ČSOB a Česká pojišťovna). ▪ Investice a modernizace. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otevírací doba pošt na vesnicích (konec do 16:00). ▪ Doručováním v dopoledních hodinách vzniká poměrně velké procento nedoručených zásilek. ▪ Expresní doručovatelé mají slabé materiální vybavení (bez služebních telefonů). ▪ Velký počet zaměstnanců - se stává nevýhodou při školení a vzdělávání zaměstnanců.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodloužení pracovní doby pošt na vesnicích. ▪ Odpolední doručování. ▪ Rychlejší vyřizování reklamací. ▪ Rozvoj tradičních poštovních služeb, které jsou a ještě dlouho zůstanou hlavním zdrojem příjmů. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vytěsnění využívání poštovních zásilek v důsledku zvyšování korespondence jinými formami (elektronickou, SMS a další), tedy ke ztrátě podílu na trhu. ▪ Nespokojenost zákazníků.

Zdroj: autor

5 Nástroje a techniky marketingového řízení v České poště, s. p.

Tato kapitola se zabývá posláním, strategickými cíli, marketingovým mixem a marketingovým informačním systémem České pošty, s.p.

5.1 Poslání

Podniky mají svá určitá poslání, jsou založeny za určitým účelem. Poslání podniku tedy vymezuje smysl jeho podnikání, představuje jeho hlavní filosofii a vysvětluje účel jeho působení ve prospěch zákazníků.

„Posláním České pošty, s.p. je být všem zákazníkům důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami.“¹⁷

Toto poslání tvoří základ Strategického plánu České pošty, s.p. na léta 2008 – 2012.

Přáním České pošty, s.p. je být poskytovatelem všeobecných služeb a usilovat o jejich efektivní zajištění. Pro své zaměstnance si přeje Česká pošta, s.p. být efektivním a atraktivním zaměstnavatelem.

5.2 Strategické cíle

Mezi klíčové body strategického plánu patří¹⁸:

- Udržení významného tržního podílu na trhu tradičních poštovních služeb v podmínkách stále agresivnější konkurence;
- zvyšování konkurenceschopnosti České pošty, s.p. jako dlouhodobého klíčového parametru;
- zvyšování ziskovosti;
- hledání nových obchodních příležitostí;
- zvýšení image České pošty, s.p. v očích veřejnosti;

¹⁷ Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-15]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

¹⁸ Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-15]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

- výrazná inovace produktů, služeb a komplexnější řešení a dosažení vysokého podílu na trhu tradičních poštovních služeb v podmínkách stále ostřejší konkurence;
- realizace komplexního programu optimalizace procesů a výrazného zvýšení efektivnosti s cílem dosáhnout ziskovosti minimálně na úrovni výkonnosti průměru centrálních pošt ve vyspělých zemích EU.

5.3 Marketingový mix

Nyní přistoupíme k marketingovému mixu v České poště a k jeho čtyřem základním nástrojům, tj. produkt (v případě České pošty, s.p. se jedná hlavně služby), cena, komunikace a distribuce.

5.3.1 Služby České pošty, s.p.

Česká pošta, s.p. má jasně definované obchodní podmínky, které stanovují parametry kvality. Zaměstnanci jsou povinni seznámit s těmito obchodními podmínkami zákazníky.

Do parametrů kvality, které si Česká pošta, s.p. stanovila, patří:

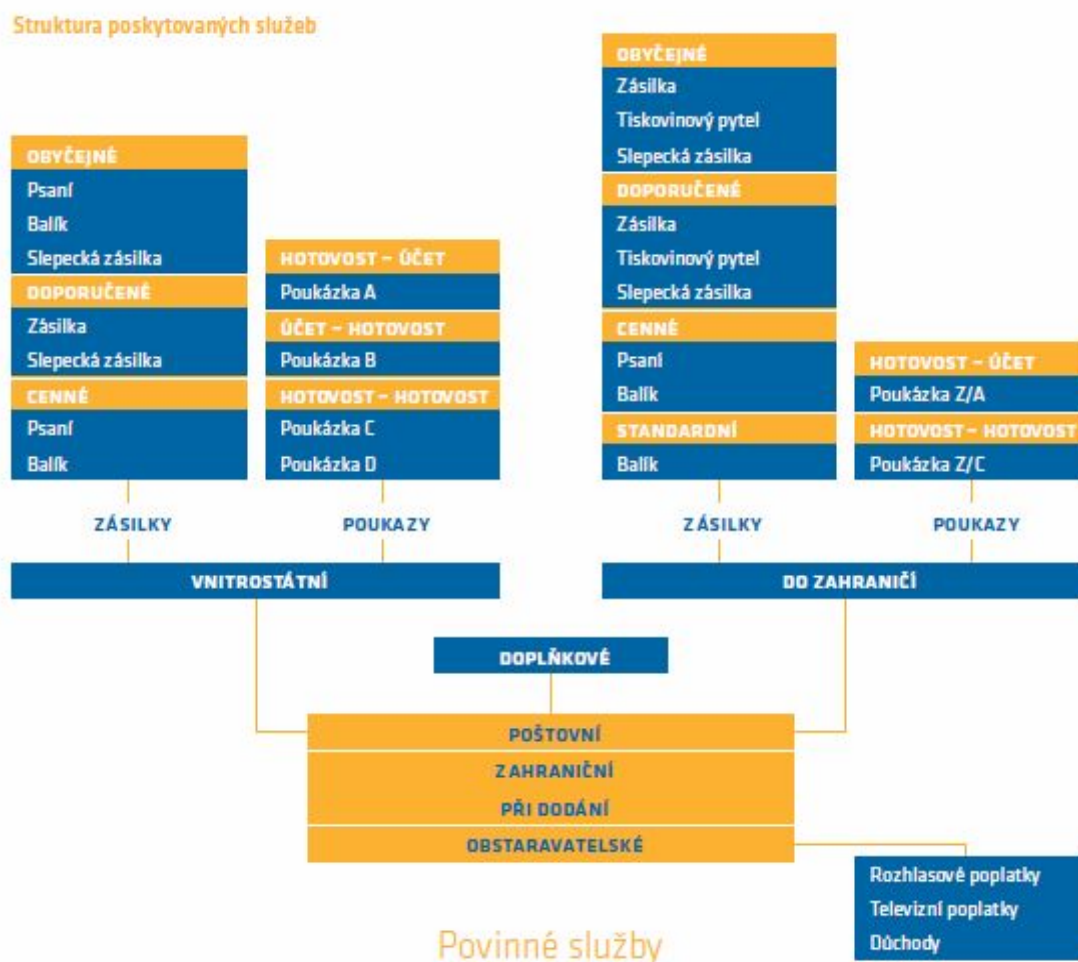
- Rychlost – doba mezi prvním a posledním kontaktem zákazníka s poštou při vyřizování zakázky (např. čas od příchodu zákazníka do odchodu od přepážky, čas podání zásilky po její doručení). Patří mezi nejznámější a nejčastěji hodnoceným parametrům. Standard je dán např. v minutách přípustné čekací doby. Parametr je dán procentem zásilek naplňující standard.
- Spolehlivost – je vyjádřena pravděpodobností, že dojde ke skutečnému doručení neporušené zásilky adresátovi ve stanovené době.

Na kvalitu služeb mají vliv náklady, které musí Česká pošta, s.p. vynaložit na její dosažení.

Česká pošta, s.p. nabízí celou řadu výrobků (služeb). Mezi její hlavní služby patří následující:

- zásilky vnitrostátní a poukázky,
- zásilky do zahraničí,
- doplňkové služby,
- obstaravatelské služby.

Portfolio služeb je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek č. 5-1: Portfolio služeb¹⁹

1) Zásilky vnitrostátní a poukázky

Mezi zásilky vnitrostátní řadíme:

- Obyčejné zásilky – obyčejné psaní, obyčejný balík, obyčejná slepecká zásilka.
- Doporučené zásilky²⁰ – doporučená zásilka, doporučená slepecká zásilka.
- Cenné zásilky²¹ – cenné psaní, cenný balík.

¹⁹ Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-09]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

²⁰ Jsou to zásilky, jejichž podání pošta stvrzuje a dodá za podmínky, že příjemce jejich převzetí potvrdí.

²¹ Obsahem mohou být i peníze, drahé kovy a kameny, cenné papíry, šperky, obdobně cenné předměty.

Poštovní poukázky existují v následujících formách:

- Poštovní poukázka A – je určena k vyplacení poukázané částky v hotovosti a jejímu připsání na účet u banky.
- Poštovní poukázka B – je určena k výplatě poukázané peněžní částky adresátovi v hotovosti, peněžní částka je vyplacena převodem z účtu.
- Poštovní poukázka C – je určena k vyplacení poukázané peněžní částky i její výplatě v hotovosti.
- Poštovní poukázka D – je určena k vyplacení poukázané peněžní částky i její výplatě v hotovosti ve lhůtě jednoho pracovního dne po dni podání.

3) Zásilky do zahraničí

Zásilky do zahraničí se dělí na podobné skupiny jako vnitrostátní zásilky, tedy na Obyčejné zásilky, Doporučené zásilky, Cenné zásilky a oproti vnitrostátním mají navíc službu Standardní balík. Zásilací podmínky pro jednotlivé druhy zásilek nejsou ve všech zemích stejné. Podrobné informace pro jednotlivé země určení, včetně vzoru adres, lze nalézt v Poštovních podmínkách – díl „Zahraníční podmínky“, které jsou k dispozici na každé poště.

3) Doplnkové služby²²

Mezi doplňkové služby patří *dobírka, do vlastních rukou, křehký, pilně, dodejka, zkrácení odběrní lhůty pro vyzvednutí poštovní zásilky* aj.

4) Obstaravatelské služby

Česká pošta, s.p. obstaravatelské služby zprostředkovává pro cizí firmy na základě uzavřených smluv s těmito firmami, nebo jsou tyto služby dané zákonem. Jedná se o:

- **Rozhlasovou a televizní službu** – Česká pošta, s.p. je povinna vést evidenci poplatníků a vybírat rozhlasové a televizní poplatky na základě zákona č. 348/2005 Sb. o rozhlasových a televizních poplatcích.
- **Důchodovou službu** – na základě existence smlouvy mezi Českou poštou, s.p. a Českou správou sociálního zabezpečení. Zahrnuje opakované výplaty důchodů, vedení a aktualizace kmene důchodů.

²² Za většinu těchto doplňkových služeb si musí zákazníci připlatit.

- **Telekomunikační služby** – na základě existence smlouvy mezi Českou poštou, s.p. a Telefónicou O2 Czech Republic a.s. provozuje Česká pošta, s.p. telefonní služby na vybraných poštách.
- **Žádost o uzavření smlouvy o stavebním spoření** – může sepisovat každý pracovník pošty na základě existence smlouvy mezi Českou poštou, s.p. a Českomoravskou stavební spořitelnou.
- **Životní pojištění** – Česká pošta, s.p. může přijímat návrhy na uzavření pojistných smluv o životním pojištění na základě existence smlouvy mezi Českou poštou, s.p. a Českou pojišťovnou, a.s.
- **Penzijní připojištění se státním příspěvkem** – Česká pošta, s.p. může sjednávat návrhy smluv na základě existence smlouvy mezi Českou poštou, s.p. a ČSOB, a.s.

5.3.2 Cena

U většiny nabízených vnitrostátních zásilek je cena závislá na hmotnosti a rozměrech. Za příplatek lze pak využít doplňkové služby (Dobírka, Do vlastních rukou, Křehký, aj.). U zahraničních zásilek je cena závislá na hmotnosti, rozměrech a dále na zemi určení a rychlosti přepravy. Následující tabulka udává ceny za vnitrostátní zásilky.

Tabulka č. 5-1: Ceny za vnitrostátní zásilky

Druh zásilky	Do hmotnosti / cena v Kč								
	50 g	100 g	500 g	1kg	2kg	5 kg	10kg	15 kg	20 kg
Obyčejné standardní psaní	10,-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obyčejné psaní	12,-	14,-	18,-	24,-	-	-	-	-	-
Doporučená zásilka	30,-	34,-	37,-	43,-	49,-	-	-	-	-
Cenné psaní	32,-	36,-	39,-	45,-	51,-	-	-	-	-
Obyčejný balík	-	-	-	-	43,-	50,-	64,-	78,-	92,-
Cenný balík	-	-	-	-	58,-	65,-	77,-	91,-	107,-
Slepecké zásilky	Osvobozeny od cen za základní služby								

Zdroj: Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-09]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

5.3.3 Komunikace

Existují dva základní způsoby, jak se Česká pošta, s.p. snaží zaujmout zákazníky a komunikuje s nimi:

1. vizuální prezentace,
2. verbální prezentace.

1. Vizuální prezentace

Zákazník si pomocí vizuální prezentace vytváří obraz o podniku při prvním kontaktu s ním. Dává nám základní avšak zásadní informace, které na nás působí. Do vizuální prezentace České pošty, s.p. patří:

- Logo – používá se k ochraně značky a jako průkaz autentičnosti subjektu, který je jím označen. V případě České pošty, s.p. se jedná o moderní grafickou modifikaci trubky.
- Písmo – je nezbytné sjednotit používané typy písma k daným účelům (nápis, tiskovina, instrukce atd.) na celém území působnosti podniku.
- Firemní barvy – základními barvami České pošty, s.p. je modrá a žlutá.

2. Verbální prezentace

Mezi nejdůležitější prvky dobrých vztahů se zákazníky a získání si jejich důvěry patří nepřetržitý tok informací o činnosti a o úspěších poštovního podnikání. Jediným omezením otevřené komunikace se zákazníky je zachování odchodního tajemství vzhledem ke konkurenci. Cílem každého podniku není pouze získání zákazníka, ale také jeho udržení. K tomu se využívá propagace výrobků se zaměřením aktivit na dlouhodobý horizont. Mezi nástroje propagace služeb České pošty, s.p. můžeme zařadit:

- Hromadné sdělovací prostředky – jsou účinné díky divácké, posluchačské a čtenářské veřejnosti. Česká pošta je využívá ke sdělení nových skutečností ohledně nabízených služeb a jejich cen. Česká pošta, s.p. provádí příležitostné reklamy v tisku – např. Zlaté stránky, deníky Bohemia, inzertní noviny Reality a Bydlení, měsíčník Echo inzerce, Jihomoravské hospodářství a také příležitostné reklamy v rádiu – např. Evropa 2 a Impuls, Kiss Hády, Hey, Čas, Vysočina.
- Tisková sdělení – patří mezi nejjednodušší formu oznámení zprávy veřejnosti pomocí sdělovacích prostředků.

- Tiskové konference – má větší efekt než tiskové sdělení, dochází k rozšíření podávaných informací veřejnosti na základě dotazů účastníků tiskové konference.
- Dny otevřených dveří – veřejnosti je umožněn přístup do zázemí pošty a je jí poskytnuto co nejvíce informací (tzv. Zákaznické dny).
- Účast na národních a mezinárodních výstavách – napomáhá ke zvýšení image České pošty.
- Podpora charitativních, kulturních, sportovních a jiných společenských akcí formou sponzoringu, na jehož základě se dostává do podvědomí svých zákazníků.
- Obchodní návštěvy zákazníků.
- Propagační předměty (nejen pro obchodní jednání) - propisovací tužky, krabičky s vejci a lžičkami, fleecové deky, pohlednice zdarma, příležitostná razítka.
- Poskytování propagačních kalendářů – pro významnější klienty i nástěnné kalendáře.
- Dny Poštovní spořitelny a Českomoravské stavební spořitelny, Dny životního pojištění na poštách.
- Vydávání Časopisu České pošty a Poštovního kurýru.

Česká pošta je dlouhodobým partnerem České atletiky, Nadace Charty 77 a akce Březen – měsíc internetu. Kromě uvedených hlavních aktivit podporuje Česká pošta i mnoho malých a středních regionálních aktivit, a to jak ve sportu, např. Prague International Marathon, tak i v kultuře (Česká rocková liga). Česká pošta se účastní brněnského veletrhu Invex.

Aktuální marketingové aktivity a zajímavosti – podpora prodeje

Česká pošta, s.p. se snaží zaujmout zákazníky i různými příležitostnými známky, razítka a pohlednicemi. Například od půlky února 2009 Česká pošta, s.p. vydávala známky, pohlednice či razítka s tematikou mistrovství světa 2009 v klasickém lyžování, které jsou na následujících obrázcích.



Obrázek č. 5-2: Příležitostná poštovní známka – MS 2009²³



Obrázek č. 5-3: Příležitostná poštovní razítka – MS 2009²⁴



Obrázek č. 5-4: Příležitostná dopisnice – MS 2009²⁵

Česká pošta, s.p. již šestým rokem uskutečnila vydávání příležitostných razítek na Sv. Valentýna. Postup k získání tohoto razítka byl následující: na přání, které lidé chtěli poslat své drahé polovičce, napsali její adresu a nalepili poštovní známku. Pak jej vložili do čisté obálky, kterou také oznámkovali a poslali na adresu Pošta Milostín, 270 05. Pošta tyto přání orazítkovávala a odesílala adresátům od 2. do 14. února 2009. Toto razítko se nachází na následujícím obrázku.

²³ Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-09]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

²⁴ Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-09]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

²⁵ Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-09]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>



Obrázek č. 5-5: Příležitostné razítko na Sv. Valentýna²⁶

5.3.4 Distribuce

Prodejním místem z hlediska poskytování poštovních služeb je místo, v němž zásilka přechází z rukou zákazníka (odesilatele) do poštovního systému nebo v něm opouští tento systém do rukou zákazníka (adresáta, příjemce zásilky).

Prodejním místem poštovní sítě může být:

- **Pošta** – dochází zde nejčastěji k podání zásilky nebo vyzvednutí uložené zásilky. Pošta může mít formu poštovny v supermarketu, která zajišťuje zákazníkovi větší pohodlí (delší otevírací doba a je blíže k domovu). Nebo existuje pošta i jako mobilní pošta, která obsluhuje málo osídlený venkov.
- **Adresní místo** – zahrnuje podatelnu, dopisní schránku.

Distribuční cesty České pošty, s.p. jsou prováděné výhradně zaměstnanci České pošty, s.p., není využíváno žádných distribučních mezičlánků. Zásilky jsou přijímány zaměstnanci a předávány prostřednictvím provozoven. Česká pošta, s.p. pro dopravu zásilek využívá své vlastní dopravní prostředky.

Pro posouzení prodejního místa můžeme použít tzv. **měřítka hodnocení prodejního místa**, která tvoří:

- **Vzdálenost** – vzdálenost mezi zákazníkem a koncovým bodem by měla být co nejkratší.
- **Prostorová dostupnost** – dostupnost koncových bodů výrazně působí na spokojenost nebo nespokojenost zákazníka.

²⁶ Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-09]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

- Informovanost o umístění – zvýraznění pošt a poštovních schránek standardními označeními.
- Časový režim služby – časová dostupnost služby by měla být přizpůsobena životnímu stylu a každodenním zvyklostem obyvatelstva.

Aby bylo zajištěno pohodlí zákazníka jsou mu volně k dispozici potřebné tiskopisy a prostředky k napsání adresy na poštovní zásilku a k vyplnění dokladů, musí mít možnost bez problému zabalit zasílanou věc a zakoupit stanovený sortiment cenin a zboží. Možnost využití základních služeb musí být zajištěna i osobám na invalidním vozíku, což není problém u provozoven s bezbariérovým přístupem. Těch je však poměrně málo a z toho důvodu je potřebné obsloužit zákazníka jiným vhodným způsobem.

5.4 Marketingový informační systém

„Marketingový informační systém je systém, ve kterém dochází ke shromažďování, ukládání, k analyzování a distribuci informací manažerům v souladu s jejich informačními potřebami na regulérně plánovaném základě.“²⁷

Tento podkapitola zahrnuje jednak organizaci marketingu uvnitř České pošty, s.p. a dále marketingový výzkumný systém marketingových zprostředkovatelů.

5.4.1 Organizace marketingu uvnitř České pošty, s.p.

Česká pošta, s.p. má od roku 2004 zaveden operativní marketingový informační systém, který jí umožňuje jednotné shromažďování a užívání dat souvisejících se zákazníky uvnitř celé České pošty, s.p. Organizace marketingu v České poště, s.p. je rozdělena na dvě úrovně. Existuje Divize obchod a poštovní provoz na úrovni Generálního ředitelství a na druhé úrovni jsou tzv. obchody jednotlivých regionů. Organizační struktura České pošty, s.p. a Divize obchod a poštovní provoz je uvedena v příloze A a B. Divize obchod a poštovní provoz na úrovni Generálního ředitelství je zodpovědná za následující činnosti např.:

- Identifikace požadavků zákazníků na produkty (služby);
- sledování ne/spokojenosti zákazníků s produkty a službami;
- podíl na konstrukci tržní ceny;

²⁷ JOBBER, D.: *Principles and Practise of Marketing*. Berkshire: Mc Graw Hill, 2004. str. 170 (vlastní překlad).

- příprava smluvních vztahů s VIP klienty a jejich následná realizace;
- vypracování podkladů pro konstrukci produktu, spolupráce na jeho designu (včetně prezentace);
- koordinace aktivit regionálního marketingu a zajišťování potřebného servisu;
- péče o image České pošty, s.p. aj.

Druhou úrovní jsou již zmíněné obchody jednotlivých regionů (nyní 7 regionů), které se zabývají podobnými činnostmi jako útvar na úrovni Generálního ředitelství, ale tyto činnosti jsou zaměřeny na jimi obhospodařované území. Jsou zodpovědné zejména za:

- Péči o image České pošty, s.p. (zahrnuje vizuální a verbální prezentaci – tzn. vzhled a vybavení pošt, sjednocení barev, chování personálu) a zajištění všeobecné prezentace v regionálním měřítku (tj. komunikace s regionálními sdělovacími prostředky);
- průběžné informování a kooperaci při realizaci celopodnikově organizovaných marketingových činností s Generálním ředitelstvím;
- sledování vývoje využití poštovních produktů v regionu (zajímají se hlavně o provozní a finanční výsledky).

5.4.2 Marketingový výzkumný systém marketingových zprostředkovatelů

Management České pošty, s.p. již od roku 1993 pravidelně (každý rok) připravuje výzkum spokojenosti a názorů veřejnosti na služby České pošty, s.p.. Terénní výzkum provádí firma Amasia, s.r.o. (tj. Agentura marketingových a sociálně informačních analýz). V roce 2007 byl zadavatelem **výzkumu Česká pošta 2007** Český telekomunikační úřad. Výzkum provedla firma GfK Group CZ, která se zabývá různými marketingovými šetřeními²⁸.

Mezi hlavní cíle projektu patřila:

- Analýza poskytovaných služeb, znalost služeb, míra využívání služeb;
- informovanost o nabízených produktech, preference nových služeb;
- mapování využívání konkurenčních služeb;
- spokojenost s poskytovanými službami, vnímání kvality produktů;

²⁸ Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-15]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

- loajalita zákazníků, image České pošty;
- segmentace zákazníků na základě retenčních boxů a migračního chování.

Zvolená metodologie:

Výzkum byl prováděn z jedné části u populace a z druhé části u firem. Následující tabulky obsahují metodologie pro uvedené výzkumné části.

Tabulka č. 5-2: Výzkumná část – populace

Metoda	Osobní dotazování
Vzorek	5 000 respondentů
Výběr vzorku	Kvótní výběr, reprezentativní pro populaci ČR
Termín	27. 4. - 13. 8. 2007
Kvóty	Pohlaví, věk, vzdělání, region, velikost bydliště

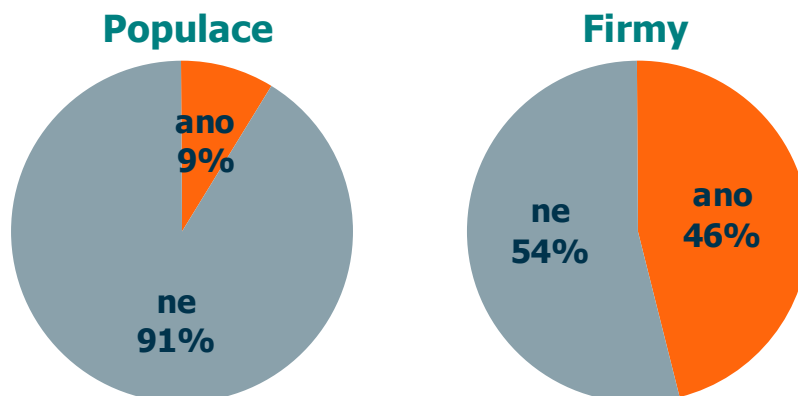
Zdroj: Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-15]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

Tabulka č. 5-3: Výzkumná část – firmy

Metoda	Telefonické dotazování
Vzorek	3 017 respondentů / firem
Výběr vzorku	Kvótní výběr, reprezentativní pro firmy v ČR
Termín	22. 6. – 31. 7. 2007
Kvóty	Velikost firmy, region

Zdroj: Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-15]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

Výsledky výzkumu jsou prezentovány v následujících grafech a poté je uvedeno shrnutí. Byly vybrány 2 otázky a jejich odpovědi z uvedeného výzkumu, které budou později srovnány s výsledky vlastního šetření.

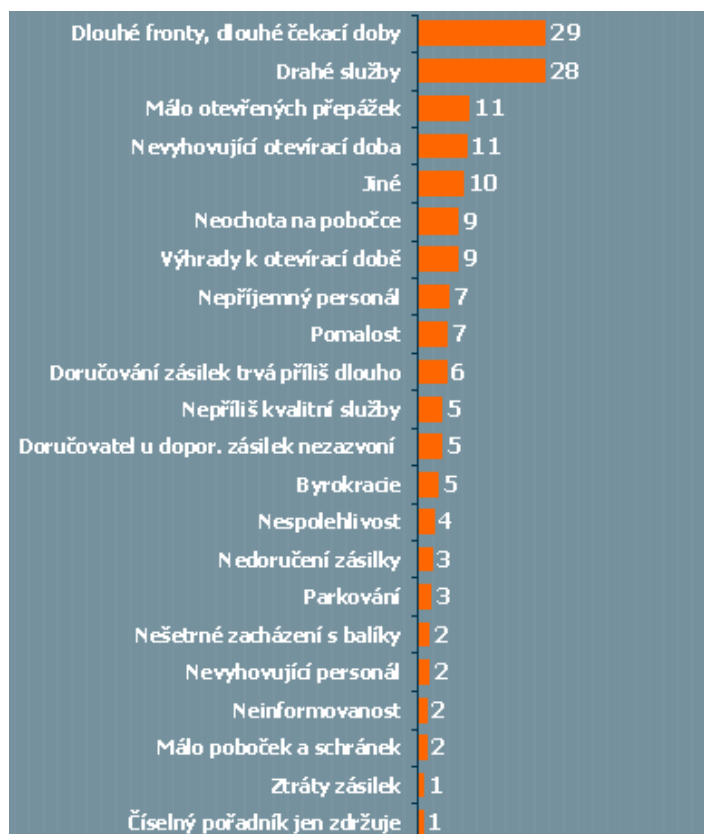


Graf č. 5-1: Otázka č. 1: Využíváte pro služby, které nabízí Česká pošta některou jinou, konkurenční firmu?²⁹

²⁹ Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-15]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

Více než 90 % populace využívá pouze služeb České pošty, s.p. Celých 46 % firem využívá i služeb konkurence.

Na následujícím grafu jsou znázorněny konkrétní formy nespokojenosti se službami České pošty u populace.

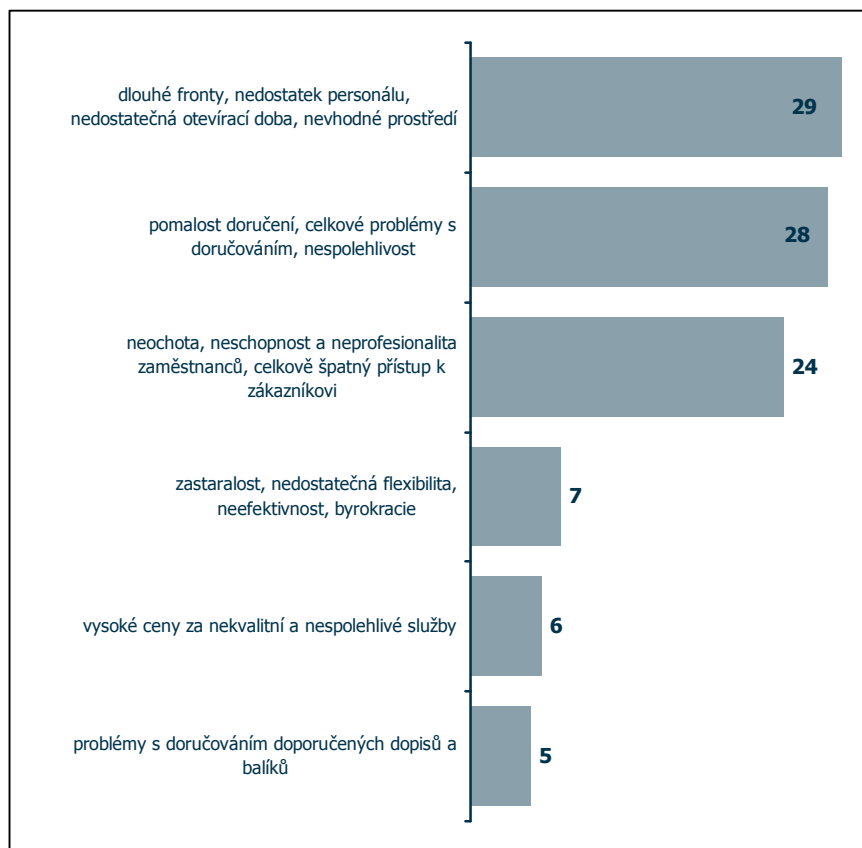


Graf č. 5-2: Otázka č. 2: Konkrétní formy nespokojenosti – u populace.³⁰

Největší nespokojenost u populace je způsobena dlouhými frontami (dlouhé čekací doby). Dále jsou lidé nespokojeni s cenami služeb (poplatky), nedostatkem otevřených přepážek, nevyhovující otevírací dobou a neochotou na pobočce. Lidé si také stěžují, ale v pouze v malé míře, na číselní pořadník, ztráty zásilek a malý počet poboček a schránek.

³⁰ Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-15]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

Další graf znázorňuje také konkrétní formy nespokojenosti, nyní u firem.



Graf č. 5-3: Otázka č. 4: Konkrétní formy nespokojenosti – u firem.³¹

Firmy jsou nejvíce nespokojeny s dlouhými frontami a nedostatkem personálu, dále s rychlostí doručení a neochotou zaměstnanců.

Naopak nejnižší nespokojenost vykazuje doručení doporučených dopisů a balíků.

Shrnutí

Populace využívá služeb pouze České pošty, s.p. daleko častěji než firmy. Populace a firmy shodně považují za znepokojivé dlouhé čekací doby a neochotu zaměstnanců. Nejnižší nespokojenost vykazují ztráty zásilek.

³¹ Webové stránky České pošty, s.p. [online] [cit. 2009-03-15]. Dostupné z: <<http://www.cpost.cz>>

5.5 Vlastní šetření

Tato podkapitola obsahuje vlastní šetření. Uvedeme si zvolenou metodologii a zanalyzujeme položené otázky.

5.5.1 Metodologie

Pro toto šetření byl zvolen jako nástroj sběru informací **dotazník**, který je uveden v Příloze C. Cílem šetření bylo zjistit, zda by respondenti uvítali telefonické oznámení o příjezdu doručovatele s jejich balíkem tak, jak to funguje u některých konkurenčních doručovatelů balíků. Šetření vycházelo z předpokladu, že je možné, že zákazníci konkurence nevyužívají balíkových služeb České pošty, s.p. právě z tohoto důvodu a dávají přednost doručovateli, který se s nimi dopředu domluví na převzetí zásilky. Dále bylo zjišťováno, kolik by za tuto službu zákazníci zaplatili, pokud by o ni projevíli zájem.

Šetření bylo provedeno na vzorku 115 respondentů za pomoci dotazníkového šetření. Respondenty byli nefiremní zákazníci, tedy běžní zákazníci. Uvedený vzorek byl osloven emailem. To znamená, že byla zvolena metoda elektronického (písemného) dotazování. Jednotlivé výhody a nevýhody písemného dotazování jsou uvedeny v teoretické části v kapitole č. 3 s názvem Marketingový výzkum. Dotazníkové šetření bylo provedeno jednorázově v březnu 2009 (9. 3. 2009 – 27. 3. 2009).

5.5.2 Analýza otázek

Nyní přistoupíme k jednotlivým otázkám a zjištěným odpovědím. Výsledky jsou doplněny o vlastní komentář. Odpovědi na všechny otázky jsou uvedeny v tabulkách, kde je možné vidět jak absolutní tak relativní četnosti a pro názornost jsou následně prezentovány i graficky.

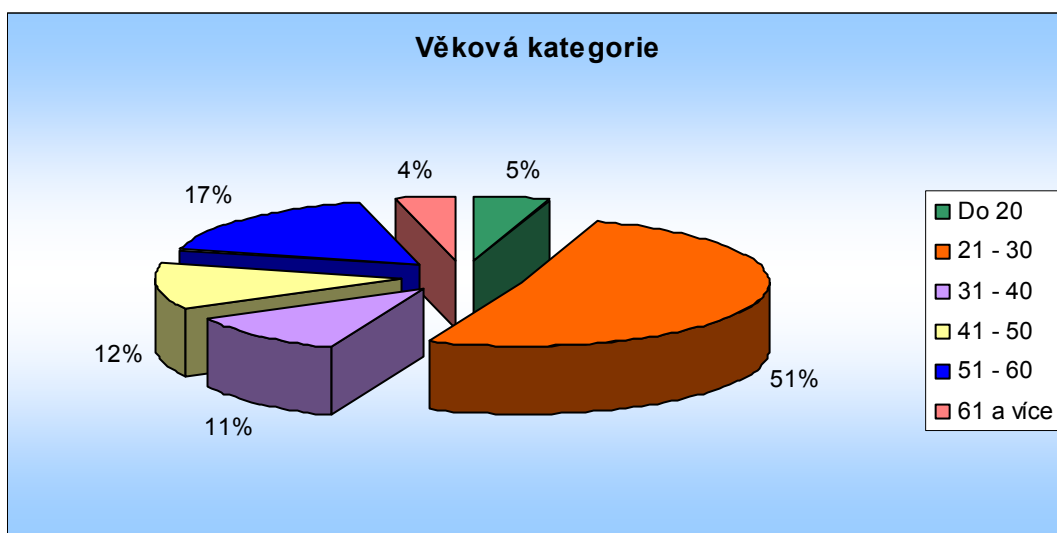
Celkem bylo respondentům položeno osm otázek, přičemž prvních sedm byly uzavřené otázky s předem danými možnostmi, ze kterých si respondent vybíral vždy jednu možnost (pouze druhá otázka byla polootevřená). Poslední tj. osmá otázka byla otevřená a respondenti v ní vyjadřovali svá přání příp. ne/spokojenost.

Tabulka č. 5-4: Otázka č. 1: Kolik Vám je let?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 20	6	5%
21 - 30	58	51%
31 - 40	12	11%
41 - 50	14	12%
51 - 60	20	17%
61 a více	5	4%
Celkem	115	100%

Zdroj: vlastní šetření

Jak je patrné z grafu, nejvíce zastoupená byla věková skupina 21 – 30 let s 51 %. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou skupinou byla skupina 51 – 60 let se 17 %, poté skupina 41 – 50 let s 12 %, dále skupina 31 – 40 let s 11 %, skupina do 20 let s 5 % a nejméně zastoupena byla věková skupina 61 let a více se 4 %.



Graf č. 5-4: Otázka č. 1: Kolik Vám je let?³²

Velmi často se při zpracovávání dotazníků ukazovalo, že právě respondenti z věkové skupiny 21 – 30 let mají velkou zkušenost s posíláním balíků a nejvíce nakupují přes internet, proto má jejich velké zastoupení dobrou vypovídací schopnost.

³² Zdroj: vlastní šetření

Tabulka č. 5-5: Otázka č. 2: Jakou společnost převážně využíváte k posílání balíků?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ČP	103	89%
PPL	10	9%
DPD	2	2%
Jinou	0	0%
Celkem	115	100%

Zdroj: vlastní šetření

Bezmála 90 % respondentů nejčastěji využívá k posílání balíků Českou poštu, 9 % respondentů využívá společnost PPL a 2 % společnost DPD.



Graf č. 5-5: Otázka č. 2: Jakou společnost převážně využíváte k posílání balíků?³³

Důvodů, proč respondenti nejčastěji pro balíkové služby využívají Českou poštu, s.p., může být několik. Může to být dáno historickým vývojem, kdy v minulosti jiný podnik nabízející tyto služby neexistoval. Respondenti dávají přednost již zaběhlému systému. Jsou tedy zvyklí na určitý způsob poskytování služeb a neradi mění své zvyky. Dalším důvodem může široká škála marketingových aktivit, kterými se Česká pošta, s.p. dostává více do povědomí zákazníků.

Společnost PPL není v poskytování balíkových služeb na trhu novinkou, ale podle výsledků šetření respondenti o její služby nejeví takový zájem jako o služby České pošty, s.p.

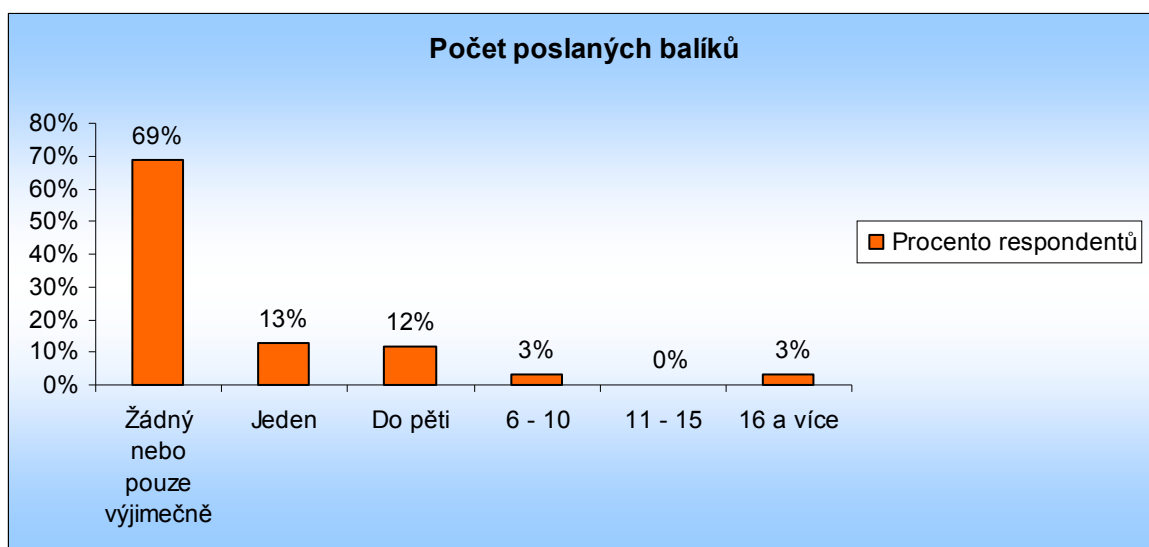
³³ Zdroj: vlastní šetření

Tabulka č. 5-6: Otázka č. 3: Kolik balíků posíláte čtvrtletně? Přibližně.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žádný nebo pouze výjimečně	79	69%
Jeden	15	13%
Do pěti	14	12%
6 - 10	4	3%
11 - 15	0	0%
16 a více	3	3%
Celkem	115	100%

Zdroj: vlastní šetření

Na otázku „Kolik balíků posíláte čtvrtletně? Přibližně.“ respondenti nejčastěji odpovídali *žádný nebo pouze výjimečně* (69 %), podobných výsledků bylo dosaženo u odpovědí *jeden* (13 %) a *do pěti balíků* (12 %). Shodně dopadly možnosti *6 – 10 balíků* a *16 a více balíků*, obě možnosti dosáhly jen 3 % a nikdo z dotazovaných neposílal *11 -15 balíků*.



Graf č. 5-6: Otázka č. 3: Kolik balíků posíláte čtvrtletně? Přibližně.³⁴

³⁴ Zdroj: vlastní šetření

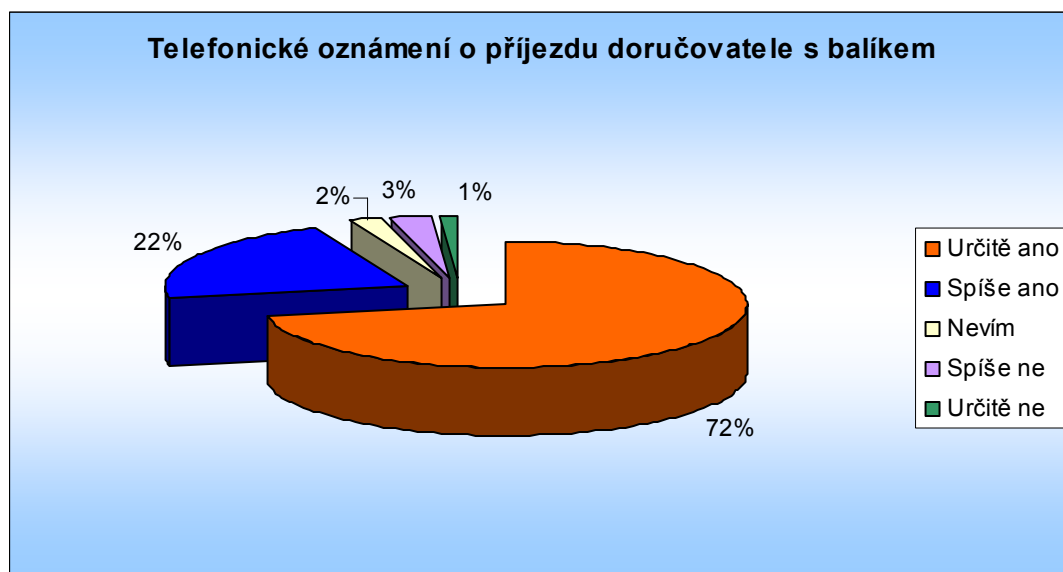
Tabulka č. 5-7: Otázka č. 4: Uvítali byste dopředu telefonické oznámení o příjezdu doručovatele s Vaším balíkem?³⁵

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	83	72%
Spíše ano	26	22%
Nevím	2	2%
Spíše ne	3	3%
Určitě ne	1	1%
Celkem	115	100%

Zdroj: vlastní šetření

Telefonické oznámení o příjezdu doručovatele s balíkem by *s jistotou* uvítalo 72 % respondentů a možnost *spíše ano* označilo 22 % dotázaných. Z toho lze usoudit, že pokud by tuto službu Česká pošta, s.p. zavedla, byla by využívána většinou zákazníků.

Odpověď *nevím* zaškrtyli 2 % respondentů a možnosti *spíše ne* a *určitě ne* dohromady získaly jen 4 %.



Graf č. 5-7: Otázka č. 4: Uvítali byste dopředu telefonické oznámení o příjezdu doručovatele s Vaším balíkem?³⁶

³⁵ Celá otázka zněla: Uvítali byste telefonické oznámení o příjezdu doručovatele s Vaším balíkem, tak jak to funguje u některých konkurenčních doručovatelů balíků (např. PPL)? (Pokud byste nemohli v uvedené době, doručovatel by se s Vámi domluvil na jiné době příp. dni – mohli byste tím předejít zbytečné cestě na ČP).

³⁶ Zdroj: vlastní šetření

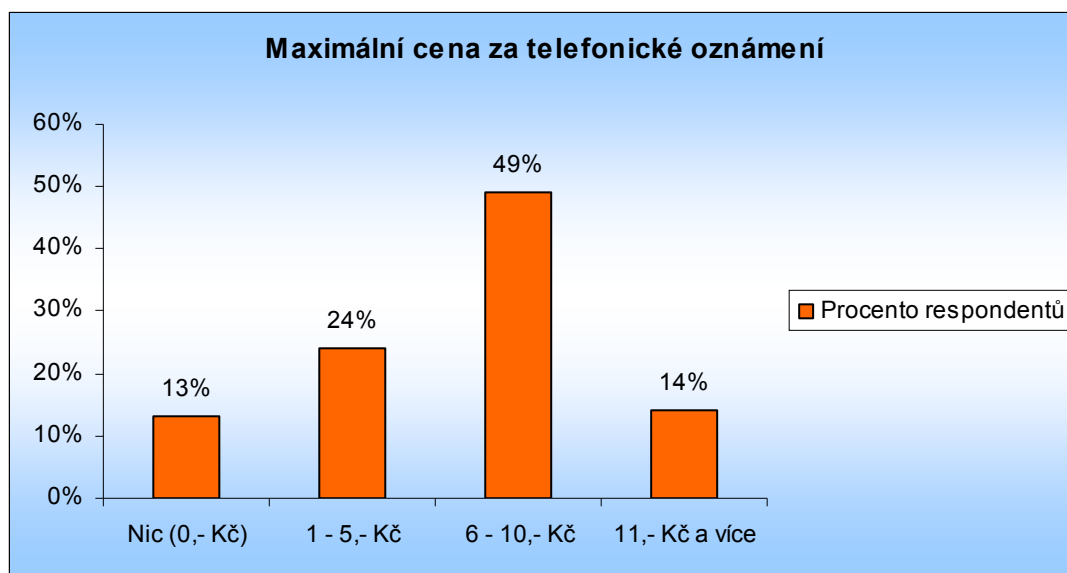
Tabulka č. 5-8: Otázka č. 5: Pokud ano, kolik Kč maximálně byste byl(a) ochoten (ochotna) za tuto službu zaplatit?³⁷

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nic (0,- Kč)	14	13%
1 - 5,- Kč	26	24%
6 - 10,- Kč	54	49%
11,- Kč a více	15	14%
Celkem	109	100%

Zdroj: vlastní šetření

Na tuto otázku se odpovídalo v návaznosti na otázku předchozí, pokud v předchozí otázce respondenti označili možnost *určitě ano* nebo *spíše ano* tak u této otázky označili, jakou maximální cenu by byli ochotni zaplatit za danou službu. Respondenti, kteří odpověděli v předchozí otázce *nevím*, *spíše ne* nebo *určitě ne* na tuto otázku neodpovídali. Necelých 50 % dotazovaných by zaplatilo 6 – 10,- Kč. Možnost 1 – 5,- Kč označilo 24 % respondentů, 11 ,- Kč a více 14 % a 0,- Kč označilo 13 % dotazovaných.

Výsledky ukazují, že respondenti, kteří by danou službu chtěli, by za ni byli ochotni z 87 % dotazovaných zaplatit. Pouze 13 % by chtělo služby využívat zdarma.



Graf č. 5-8: Otázka č. 5: Pokud ano, kolik Kč maximálně byste byl(a) ochoten (ochotna) za tuto službu zaplatit?³⁸

³⁷ Celá otázka zněla: Pokud ano, kolik Kč maximálně byste byl(a) ochoten (ochotna) za tuto službu zaplatit (cena této služby by byla zahrnuta do ceny poštovního, jak tomu je u konkurenčních firem)?

³⁸ Zdroj: vlastní šetření

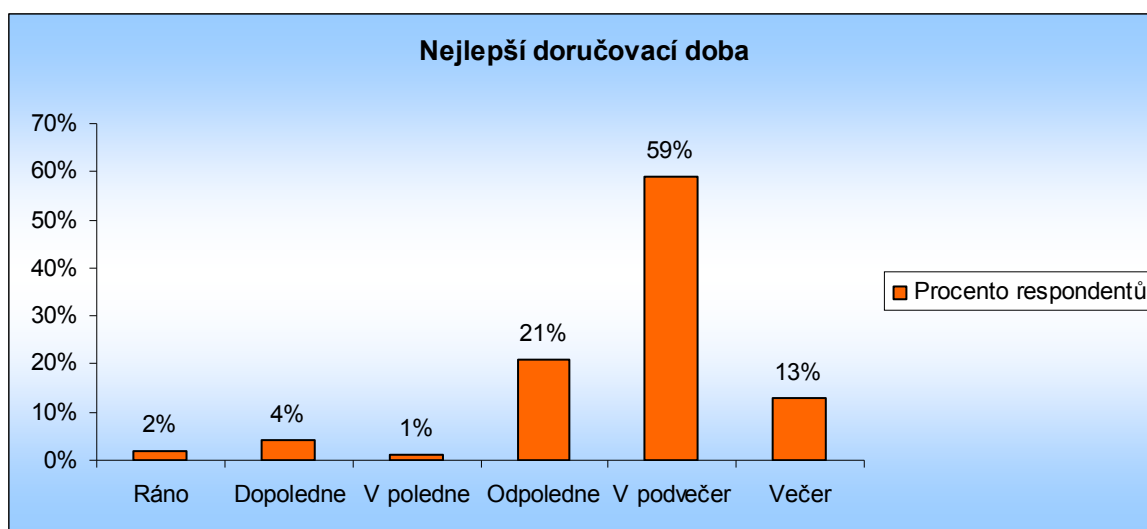
Tabulka č. 5-9: Otázka č. 6: V jakou denní hodinu by bylo toto doručení pro Vás nejlepší?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ráno	2	2%
Dopoledne	5	4%
V poledne	1	1%
Odpoledne	24	21%
V podvečer	68	59%
Večer	15	13%
Celkem	115	100%

Zdroj: vlastní šetření

Nejčastější odpověď na nejlepší doručovací dobu byla možnost *v podvečer*, kterou označilo 59 % respondentů, na druhém místě se umístila odpověď *odpoledne* s 21 %, dále *večer* se 13 %. Zbýlých 7 % by volilo *ráno*, *dopoledne* nebo *v poledne*.

Za nejlepší doručovací dobu je tedy považován podvečer a za nejméně vhodnou poledne.



Graf č. 5-9: Otázka č. 6: V jakou denní hodinu by bylo toto doručení pro Vás nejlepší?³⁹

³⁹ Zdroj: vlastní šetření

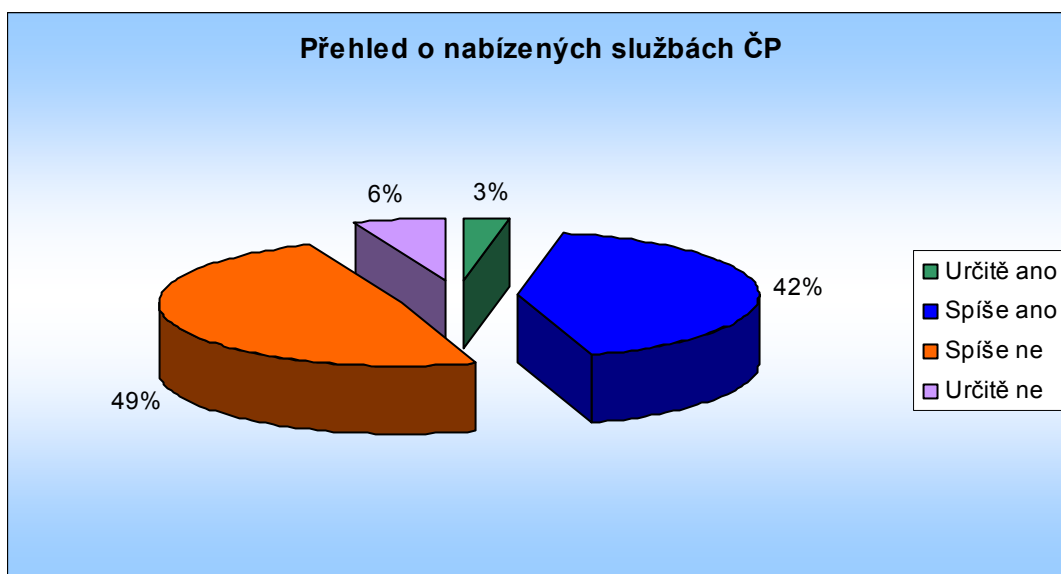
Tabulka č. 5-10: Otázka č. 7: Máte přehled o službách, které ČP poskytuje v současnosti?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	3	3%
Spíše ano	48	42%
Spíše ne	57	49%
Určitě ne	7	6%
Celkem	115	100%

Zdroj: vlastní šetření

Necelých 50 % dotázaných *spíše nemá přehled* a 6 % *určitě nemá* přehled o službách, které Česká pošta, s.p. v současnosti poskytuje. Tedy více než polovina respondentů si myslí, že současné portfolio služeb *spíše nezná*.

Pouhá 3 % dotázaných si je *jistá* znalostí služeb České pošty a 42 % dotázaných si myslí, že portfolio služeb *spíše zná*.



Graf č. 5-10: Otázka č. 7: Máte přehled o službách, které ČP poskytuje v současnosti?⁴⁰

⁴⁰ Zdroj: vlastní šetření

Poslední otázka byla otevřená, respondenti v ní vyjadřovali nejen svá přání ale také stížnosti. Proto jsou výsledky rozděleny do dvou částí. V první části jsou uvedeny nové služby, které by respondenti od České pošty, s.p. uvítali (využívali). Druhá část obsahuje stížnosti, na které respondenti upozorňovali.

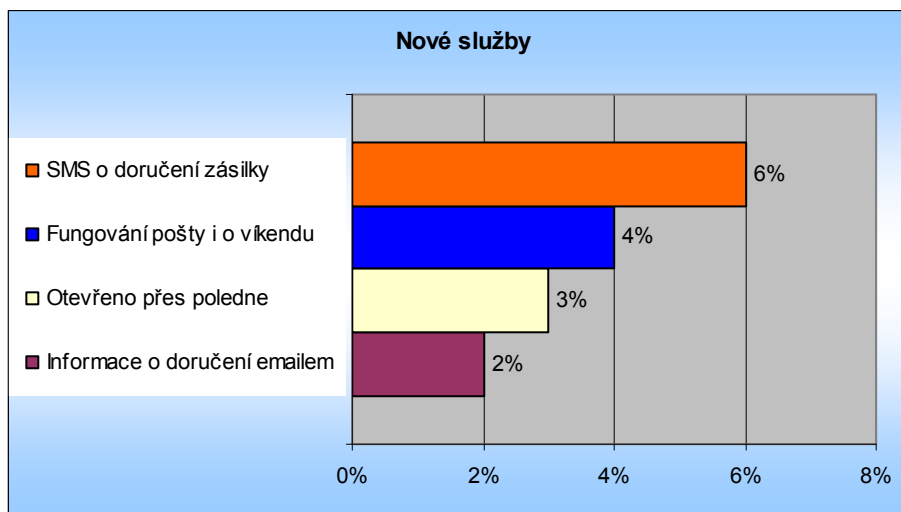
Na tuto otázku neodpovědělo celkem 88 respondentů ze 115 dotazovaných. Proto jsou procenta uvedená v grafech nízká – kvůli vysoké neúčasti odpovědí na tuto otázku. Respondenti mohli uvést i více nových služeb, které by uvítali (případně více stížností).

Tabulka č. 5-11: Otázka č. 8: Jakou novou(é) službu(y) byste rádi od ČP uvítali (využívali)?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
SMS o doručení zásilky	8	6%
Fungování pošty i o víkendu	5	4%
Otevřeno přes poledne	4	3%
Informace o doručení emailem	2	2%

Zdroj: vlastní šetření

Respondenti by nejvíce uvítali SMS o doručení zásilky (6 %). Dále by si 4 % dotazovaných přála fungování pošty i o víkendu a 3 % by ráda, aby měla pošta otevřeno i přes poledne. Byl vznesen i požadavek na informaci o doručení emailem a to u 2 % respondentů.



Graf č. 5-11: Otázka č. 8: Jakou novou(é) službu(y) byste rádi od ČP uvítali (využívali)?⁴¹

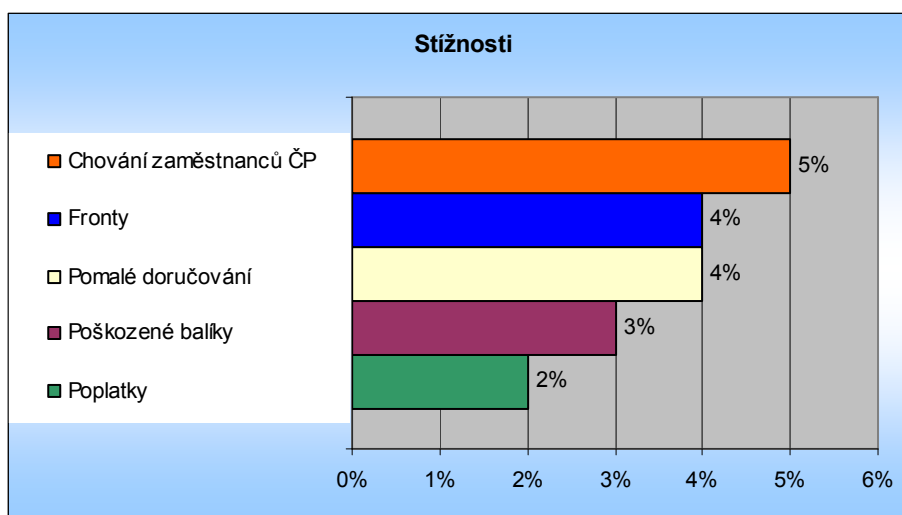
⁴¹ Zdroj: vlastní šetření

Tabulka č. 5-12: Stížnosti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Chování zaměstnanců ČP	6	5%
Fronty	5	4%
Pomalé doručování	5	4%
Poškozené balíky	4	3%
Poplatky	3	2%

Zdroj: vlastní šetření

Nejčastěji si respondenti stěžovali na chování zaměstnanců České pošty (5 %), dále se shodným počtem 4 % na fronty a pomalé doručování. Na poškozené balíky upozornila 2 % dotazovaných a na vysoké poplatky 2 %.



Graf č. 5-12: Stížnosti⁴²

⁴² Zdroj: vlastní šetření

6 Zhodnocení, návrhy a doporučení

6.1 Shrnutí vlastního šetření

Výsledky vlastního šetření nám ukázaly tyto skutečnosti:

- Největší věková skupina ze vzorku dotazovaných byla věková skupina 21 – 30 let.
- Převážně využívanou společností se stala Česká pošta, s.p.
- Jedna třetina respondentů posílá čtvrtletně jeden nebo více balíků.
- Telefonické oznámení o příjezdu doručovatele s balíkem by téměř $\frac{3}{4}$ dotazovaných s jistotou uvítalo.
- Maximální cena, kterou by byli respondenti ochotni za tuto službu zaplatit, se nejčastěji pohybovala v rozmezí 6 – 10,- Kč.
- Za nejlepší denní doručovací dobu byla označena možnost podvečer.
- Necelá polovina dotazovaných si myslí, že spíše má přehled o službách, které poskytuje Česká pošta v současnosti.
- Respondenti by nejvíce uvítali SMS o doručení zásilky. Nejčastěji si respondenti stěžovali na chování zaměstnanců České pošty.

6.2 Komparace vlastního šetření s Výzkumem Česká pošta 2007

Porovnáme-li některé výsledky otázek z provedeného vlastního šetření s výzkumem Česká pošta 2007, lze spatřit určité shodné rysy.

Tabulka č. 6-1: Komparace vlastního šetření s výzkumem Česká pošta 2007

Otázka	Vlastní průzkum	Otázka	Výzkum Česká pošta 2007	Otázka
Počet %, kteří využívají ČP	89 %	č. 2	91 %	č. 1
Nejvyšší nespokojenost byla spatřována u:	Chování zaměstnanců ČP- 5 % Fronty- 4 % Pomalé doručování- 4 % Poškozené balíky- 3 % Poplatky- 2 %	č. 8	Fronty- 29 % Poplatky- 28 % Málo otevřených přepážek- 11% Otevírací doba- 11 % Chování zaměstnanců ČP- 9 % Pomalé doručování- 7 %	č. 4

Zdroj: vlastní šetření

Jak je patrné z předchozí tabulky, v průměru 90 % respondentů z obou výzkumů využívá pouze Českou poštu.

Pořadí výhrad k činnostem České pošty se v obou výzkumech nepatrně liší, ale v zásadě jsou respondenti z obou výzkumů nejvíce nespokojeni s:

- Frontami,
- poplatky,
- chováním zaměstnanců České pošty,
- pomalým doručování.

6.3 Návrhy a doporučení

Z šetření je patrné, že by respondenti (pouze až na výjimky zákazníci pouze České pošty, s.p.) uvítali telefonické oznamování o příjezdu doručovatele s jejich balíkem a že za tuto službu by respondenti byli i ochotni zaplatit a to nejčastěji 6 – 10,- Kč. Zavedení této služby nelze jednoznačně doporučit bez podrobné analýzy nákladů s touto službou spojených. Je třeba zvážit náklady související s uvedením této služby do provozu (již zmíněná slabá stránka – doručovatelé nejsou vybaveni služebními telefony) – tj. náklady na služební telefony a náklady související s komunikací se zákazníky (poplatky za hovor či SMS).

Dále z vlastního šetření vyplývá, že nejlepší doručovací doba by pro zákazníky České pošty byla v podvečer, případně odpoledne. Proto další příležitost spatřuji v odpoledním, večerním doručování. Je třeba opět vypracovat analýzu mzdových nákladů, zda by nedošlo k jejich navýšení. Nebo pokud by bylo zrušeno dopolední doručování, zda by mzdové náklady byly stejné.

Informací není nikdy dost, a i když Česká pošta, s.p. má propracovanou a kvalitní komunikaci se zákazníky, přesto pouze 45 % respondentů tvrdí, že má spíše přehled o jejích službách, což není ani polovina ze vzorku. Je tedy otázkou, zda nenajít novou formu komunikace s nimi, když současné nástroje a formy komunikace nenesou zdaleka takové výsledky, jaké by měly. Nebo toto číslo jen ukazuje, že respondenti o informace nejeví zájem. Dalším faktorem může být i rozsáhlé portfolio služeb, které Česká pošta, s.p. nabízí, které se zákazník může zdát složité.

Další možnou příležitostí je zkvalitnění současných služeb, kdy existují určité výhrady k některým činnostem nebo službám České pošty, s.p. Zákazníci si Českou poštu často

spojují s dlouhými frontami, vysokými poplatky, nevhodným chováním zaměstnanců a pomalým doručováním.

Mezi příležitostmi lze dále zařadit již zmíněné fungování pošty i o víkendu, otevřeno přes poledne nebo informaci o doručení emailem.

Závěr

Marketingové řízení je nedílnou součástí řízení všech typů organizací, které chtějí mít na trhu pevnou pozici. Důkazem je řada úspěšných malých i středních firem, které pomocí marketingově orientovaného managementu dokáží držet krok i s velkými nadnárodními společnostmi.

Marketingové řízení představuje v současné době metodologicky nejpropracovanější způsob řízení organizací a firem, který je zaměřen na efektivní uspokojování zákazníků. Klíčovou podmínkou je, aby toto uspokojování přineslo užitek zákazníkovi a zároveň potřebné tržby podniku. Proto je důležitá schopnost zjišťovat současné a odhadovat budoucí postoje zákazníků, celkovou situaci na trhu a vytvořit si tak podmínky pro co nejpřesnější odhad současných manažerských rozhodnutí.

Mezi nejúspěšnější firmy patří ty, které nejlépe předvídají potřeby a přání zákazníků, rychle na ně reagují, ale také včas identifikují potenciální tržní příležitosti a hrozby.

Cílem této diplomové práce bylo nahlédnout do teorie marketingového řízení a teoretické poznatky aplikovat na vybraný podnik. Nejdříve bylo teoreticky popsáno marketingové řízení a jeho hlavní fáze, poté byly podrobně rozebrány hlavní marketingové strategie a také marketingový mix a jeho nástroje. Samostatnou kapitolu tvoří i marketingový výzkum a tomuto tématu byla věnována velká pozornost, jelikož bylo později v rámci situační analýzy využito marketingového šetření.

Praktická část se věnuje vybranému podniku, kterým je Česká pošta, s.p. Nejprve byla provedena situační analýza tohoto podniku, která zahrnuje základní informace o historii, současném postavení, konkurenci a legislativních normách pro Českou poštu, s.p. Tyto informace posloužily ke zpracování SWOT analýzy, která obsahuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby České pošty, s.p.

Ze situační analýzy vyplývá, že Česká pošta, s.p. má v poštovních službách na českém trhu jednoznačně dominantní postavení. Jedná se o největšího českého poskytovatele poštovních služeb. Je to silná a stabilní firma s velmi hustou sítí poboček. Česká pošta, s.p. se účastní národních a mezinárodních výstav, podporuje velké množství charitativních, kulturních, sportovních a jiných společenských akcí a zajišťuje mimo jiné mezinárodní poštovní styk. Česká pošta, s.p. každý rok uzavře s kladným hospodářským výsledkem, ze

zisku jsou opravovány a rekonstruovány sídla pošt, z čehož je patrné, že Česká pošta, s.p. vyvíjí velkou snahu o investice a modernizaci.

Na základě provedené situační analýzy a vypracované SWOT analýzy České pošty, s.p. bylo provedeno vlastní šetření, které si kladlo za cíl zjistit u respondentů zájem o novou službu. Z výsledků tohoto šetření vyplynulo hned několik možných změn, které by zákazníci uvítali. Jednalo se o telefonické oznamování o příjezdu doručovatele s jejich balíkem, preference odpoledního a večerního doručování, fungování pošty i o víkendu, otevřeno přes poledne nebo informaci o doručení emailem. Dále zákazníci vyslovili požadavek na zkvalitnění současných služeb, kdy se zejména jednalo o dlouhé fronty, vysoké poplatky, nevhodné chování zaměstnanců a pomalé doručování.

Cíl této diplomové práce byl splněn, neboť se podařilo nashromáždit dostatek informací, na základě kterých byla provedena situační analýza včetně analýzy nástrojů a techniky marketingového řízení České pošty, s.p. a také i na základě vlastního marketingového šetření byly navrženy možné změny, které by mohly přispět k vyšší efektivitě a kvalitě poskytovaných služeb v České poště, s.p.

Seznam použité literatury

LITERATURA

1. BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
2. BOUČKOVÁ, J.: *Základy marketingu*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6
3. DOLANSKÝ, V.: *Marketing*. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2005. ISBN 80-01-03341-4
4. FORET, M.: *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0
5. JANEČKOVÁ, L.: *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0
6. JOBBER, D.: *Principles and Practise of Marketing*. Berkshire: Mc Graw Hill, 2004. ISBN 0-07-710708-X
7. KINCL, J.: *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8
8. KOTLER, P.: *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0518-0
9. MATERNOVÁ, M.: *Marketingový mix v České poště, s.p.* (Bakalářská práce). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007
10. PALMER, A.: *Introduction Marketing – theory and practise*. Oxford: University Press, 2004. ISBN 0-19-926627-1
11. STEHLÍK, E.: *Marketingové aplikace*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0673-4
12. ŠVADLENKA, L.: *Marketing v poštovních službách*. Pardubice: 2006. ISBN 80-7194-839-X
13. VACULÍK, J.: *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-765-2

INTERNET

14. www.cpost.cz

15. www.ppl.cz

16. www.dpd.com/cz

17. www.mediaservis.cz

18. www.justice.cz

OSTATNÍ ZDROJE

19. Interní materiály České pošty, s.p.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1-1: Proces marketingového řízení.....	12
Obrázek č. 2-1: Životní cyklus výrobku	19
Obrázek č. 2-2: Výrobní strategie v jednotlivých fázích životního cyklu.....	21
Obrázek č. 2-3: Typy distribučních cest	24
Obrázek č. 2-4: Konkurenční strategie podle Portera.....	26
Obrázek č. 2-5: Ansoffova matice	28
Obrázek č. 5-1: Portfolio služeb	46
Obrázek č. 5-2: Příležitostná poštovní známka – MS 2009	51
Obrázek č. 5-3: Příležitostná poštovní razítka – MS 2009.....	51
Obrázek č. 5-4: Příležitostná dopisnice – MS 2009.....	51
Obrázek č. 5-5: Příležitostné razítko na Sv. Valentýna	52

Seznam grafů

Graf č. 5-1: Otázka č. 1: Využíváte pro služby, které nabízí Česká pošta některou jinou, konkurenční firmu?	55
Graf č. 5-2: Otázka č. 2: Konkrétní formy nespokojenosti – u populace.....	56
Graf č. 5-3: Otázka č. 4: Konkrétní formy nespokojenosti – u firem.....	57
Graf č. 5-4: Otázka č. 1: Kolik Vám je let?.....	59
Graf č. 5-5: Otázka č. 2: Jakou společnost převážně využíváte k posílání balíků?.....	60
Graf č. 5-6: Otázka č. 3: Kolik balíků posíláte čtvrtletně? Přibližně.....	61
Graf č. 5-7: Otázka č. 4: Uvítali byste dopředu telefonické oznámení o příjezdu doručovatele s Vaším balíkem?	62
Graf č. 5-8: Otázka č. 5: Pokud ano, kolik Kč maximálně byste byl(a) ochoten (ochotna) za tuto službu zaplatit?	63
Graf č. 5-9: Otázka č. 6: V jakou denní hodinu by bylo toto doručení pro Vás nejlepší? ...	64
Graf č. 5-10: Otázka č. 7: Máte přehled o službách, které ČP poskytuje v současnosti?	65
Graf č. 5-11: Otázka č. 8: Jakou novou(é) službu(y) byste rádi od ČP uvítali (využívali)?	66
Graf č. 5-12: Stížnosti	67

Seznam tabulek

Tabulka č. 1-1: Obsah marketingového plánu.....	15
Tabulka č. 1-2: Okruhy marketingové kontroly a její nástroje	18
Tabulka č. 2-1: Jednotlivé nástroje komunikačního mixu	25
Tabulka č. 4-1: Základní informace o České poště, s.p.	38
Tabulka č. 4-2: SWOT analýza České pošty, s.p.	43
Tabulka č. 5-1: Ceny za vnitrostátní zásilky	48
Tabulka č. 5-2: Výzkumná část – populace	55
Tabulka č. 5-3: Výzkumná část – firmy.....	55
Tabulka č. 5-4: Otázka č. 1: Kolik Vám je let?	59
Tabulka č. 5-5: Otázka č. 2: Jakou společnost převážně využíváte k posílání balíků?	60

Tabulka č. 5-6: Otázka č. 3: Kolik balíků posíláte čtvrtletně? Přibližně.	61
Tabulka č. 5-7: Otázka č. 4: Uvítali byste dopředu telefonické oznámení o příjezdu doručovatele s Vaším balíkem?	62
Tabulka č. 5-8: Otázka č. 5: Pokud ano, kolik Kč maximálně byste byl(a) ochoten (ochotna) za tuto službu zaplatit?	63
Tabulka č. 5-9: Otázka č. 6: V jakou denní hodinu by bylo toto doručení pro Vás nejlepší?	64
Tabulka č. 5-10: Otázka č. 7: Máte přehled o službách, které ČP poskytuje v současnosti?	65
Tabulka č. 5-11: Otázka č. 8: Jakou novou(é) službu(y) byste rádi od ČP uvítali (využívali)?.....	66
Tabulka č. 5-12: Stížnosti.....	67
Tabulka č. 6-1: Komparace vlastního šetření s výzkumem Česká pošta 2007	68

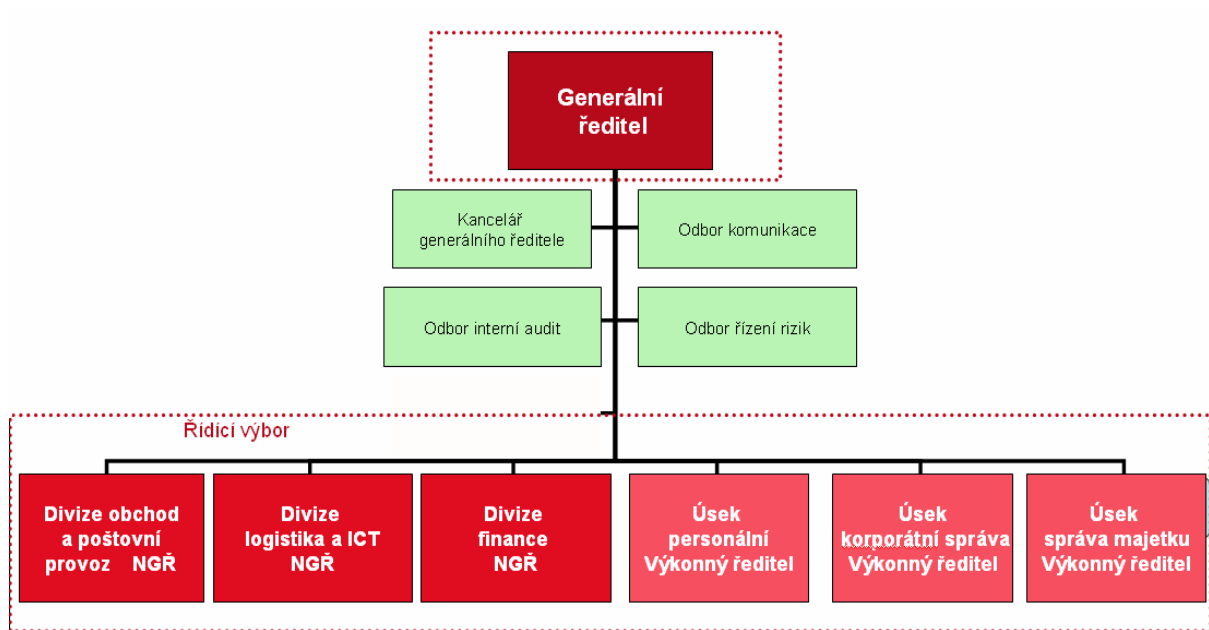
Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura České pošty, s.p.

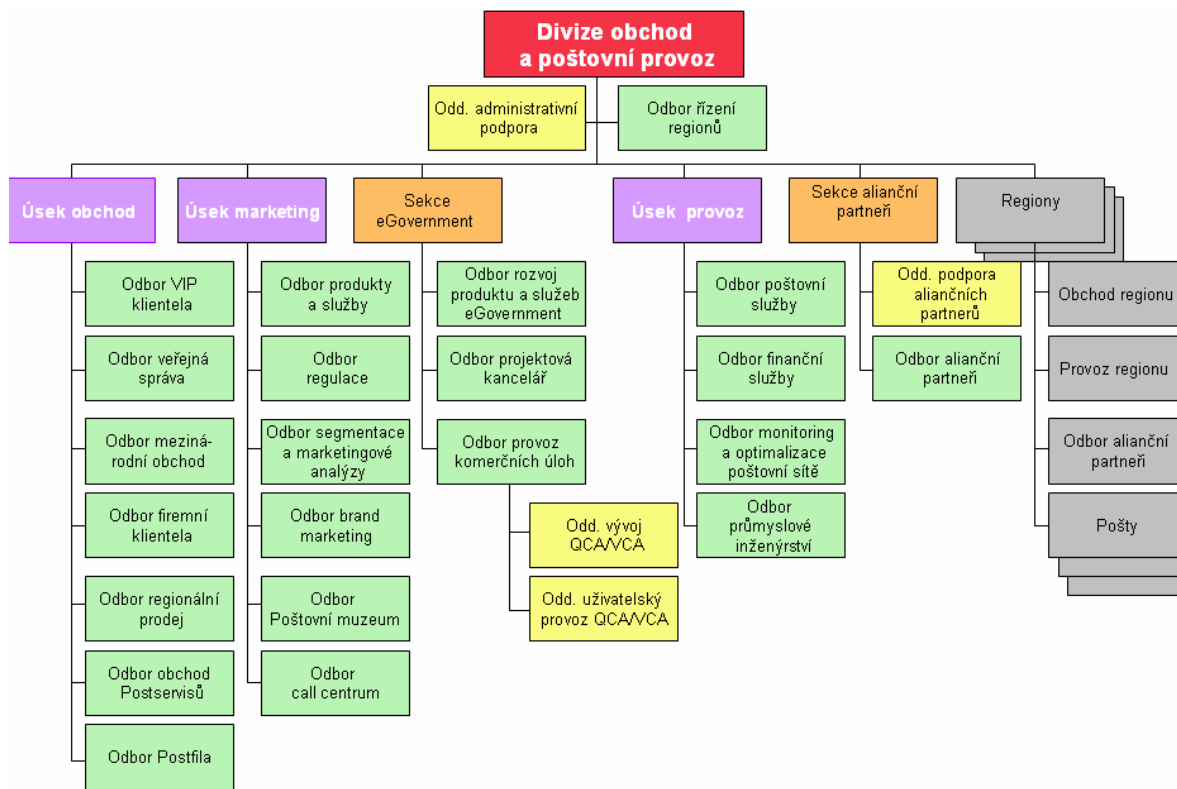
Příloha B: Organizační struktura divize obchod a poštovní provoz

Příloha C: Dotazník

Příloha A: Organizační struktura České pošty, s.p.



Příloha B: Organizační struktura divize obchod a poštovní provoz



Příloha C: Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás touto cestou požádala, abyste se zúčastnili mého marketingového výzkumu, který provádím v rámci své diplomové práce. Dotazování je anonymní a odpovědi poslouží pouze pro studijní účely a pro potřeby České pošty, která chce touto cestou zjistit zda byste uvítali novou službu.

Děkuji předem za Vaši ochotu a čas.

Maternová Martina (*studentka Univerzity Pardubice, obor Ekonomika a management podniku*)

Dotazník

- 1) Kolik Vám je let? do 20 41 až 50
 21 až 30 51 až 60
 31 až 40 61 a více

- 2) Jakou společnost převážně využíváte k posílání balíků?
 ČP PPL DPD
 jinou

- 3) Kolik balíků posíláte čtvrtletně? Přibližně:
 žádný nebo pouze výjimečně 6 až 10
 jeden 11 až 15
 do pěti 16 a více

- 4) Uvítali byste dopředu telefonické oznámení o příjezdu doručovatele s Vaším balíkem, tak jak to funguje u některých konkurenčních doručovatelů balíků (PPL)? (Pokud byste nemohli v uvedenou dobu, doručovatel by se s Vámi domluvil na jiné době příp. dni - mohli byste tím předejít zbytečné cestě na ČP).

 určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

- 5) Pokud ano, kolik Kč maximálně byste byl(a) ochoten(ochotna) za tuto službu zaplatit (cena této služby by byla zahrnuta do ceny poštovního, jak tomu je u konkurenčních firem)?
 nic (0,-Kč) 1 - 5,- Kč 6 - 10,- Kč 11,- Kč a více

- 6) V jakou denní hodinu by bylo toto doručení pro Vás nejlepší?
 ráno dopoledne v poledne odpoledne v podvečer večer

7) Máte přehled o službách, které poskytuje ČP v současnosti?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

8) Jakou novou(é) službu(y) byste rádi od ČP uvítali (využívali)?

.....
.....
.....

Děkuji, informace, které jste poskytl/a, mohou pomoci zkvalitnit služby ČP.