

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2009**

**FRANTIŠKA PROCHÁZKOVÁ**

**Univerzita Pardubice**  
**Dopravní fakulta Jana Pernera**

**Analýza péče o zákazníky v segmentu SME**

**Františka Procházková**

**Bakalářská práce**

**2009**

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

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE** (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Františka PROCHÁZKOVÁ**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**  
  
Název tématu: **Analýza péče o zákazníky v segmentu SME**

### **Zásady pro vypracování:**

Úvod

1. Charakteristika České pošty, s. p. a její obchodní činnosti
2. Analýza stávajícího stavu péče o zákazníky segmentu SME
3. Zhodnocení a návrh zlepšení péče o zákazníky segmentu SME

Závěr

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


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Cempírková**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **28. listopadu 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. června 2009**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

Prohlašuji:

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

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

V Sokolnicích dne 17. 4. 2009

Františka Procházková

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi jakýmkoli způsobem přispěli svými odbornými připomínkami, cennými radami a zkušenostmi k sepsání této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na vývoj České pošty, s.p. od jejího vzniku až do dnešní doby. První část je věnována charakteristice jejího přístupu k rozvíjejícímu se tržnímu hospodářství a zejména vývoji obchodního úseku.

V druhé části je pozornost zaměřena na analýzu přístupu k zákazníkům. Zde bylo zjištěno, že s rostoucím konkurenčním prostředím je nutné zákazníky nejen získávat, ale také o ně pečovat tak, aby si je udrželi. Struktura uživatelů ČP je natolik různorodá, že byli rozděleni do několika segmentů. Práce se bude věnovat segmentu Malých a středních podniků – SME a obchodnímu úseku, který má tento segment na starosti.

Cílem této práce je zjistit, jak zvolit přístup právě k těmto zákazníkům, jakým způsobem motivovat práci obchodníků a pracovníků provozu tak, aby zákazníci byli se službami České pošty spokojeni.

## **Klíčová slova**

konkurence, obchodní úsek, péče, pošta, segment, zákazníci

## **Analysis of care about customers in segment SME**

## **Annotation**

Baccalaureate work is specialized on development of company Česká pošta, s.p. since her floatation until present time. First part is devoted to characteristics her access to developing marketing and especially develop of business section.

In second part is attention specialized on analyse of access to consumers. It was ascertained that it is necessary not only consumers obtain, but also take care about them in arowing competitive environment so as them retained. Structure of users ČP is so much differential that they were divided to the several segments. My work is applying to segment small and medium enterprise – SME and business section which is looking for this segment.

Ambition those work is find out how choose approach just to these consumers, what way sales agents and workers of operation motivate to satisfaction of customers.

## **Keywords**

competetition, business section, care, post, segment, customers

## OBSAH

Úvod.....	8
1 Charakteristika České pošty, s.p. a její obchodní činnosti.....	10
1.1 Vývoj České pošty, s.p.....	10
1.2 Legislativa.....	12
2 Analýza stávajícího stavu péče o zákazníky segmentu SME .....	13
2.1 Segmentace trhu.....	13
2.2 Obchodní oddělení a jejich poslání.....	17
2.2.1 Činnosti obchodních oddělení na úrovni obvodu .....	21
2.3 Prodej služeb a akvizice :.....	21
2.3.1 Centrální číselník klientů .....	23
2.3.2 Marketingový informační systém .....	26
2.3.3 Jednotné ceny.....	28
2.3.4 Software pro zákazníky.....	28
2.3.5 Konkurence .....	30
2.4 Poslání a strategické cíle.....	31
3 Zhodnocení a návrh zlepšení péče o zákazníky segmentu SME .....	32
3.1 Zhodnocení stávající péče o významné zákazníky KORP a SME .....	32
3.1.1 Systém péče o významné zákazníky segmentů KORPORÁTNÍ a SME klientely.....	34
3.1.2 Zpracování plánu návštěv .....	35
3.1.3 Evidence návštěv a vyhodnocování plnění plánu návštěv .....	35
3.1.4 Převody zákazníků mezi segmenty KORP a SME .....	35
3.1.5 Převody výnosů nebo zákazníků mezi regiony.....	36
3.1.6 Etika prodeje při akvizici v segmentu SME a v segmentu KORP.....	37
3.1.7 Povinnosti obchodních zástupců segmentu SME .....	38
3.1.8 Vzdělávání obchodních a manažerských pozic segmentů KORP a SME .....	38
3.2 Zhodnocení z pohledu managementu České pošty, s.p. ....	41
3.3 Návrh na zlepšení péče o zákazníky segmentu SME.....	44
3.3.1 Kvalita poskytovaných služeb .....	44
3.3.2 Poštovní síť .....	45
3.3.3 Návrh na zlepšení péče o zákazníky segmentu SME.....	46
Závěr .....	48
Použitá literatura .....	50
Seznam tabulek .....	51
Seznam obrázků .....	52
Seznam příloh .....	53
Seznam zkratk .....	54



## ÚVOD

Když se řekne „pošta“, mnoha lidem se vybaví obrázek z dob naštěstí dávno minulých – nevrlá paní za přepážkou, která razítkuje dopisy, přijímá balíky nebo poštovní poukázky. Je opravdu ještě mnoho takových lidí, kteří o poště jinou představu nemají. Někteří si už možná stačili povšimnout, že ta paní nesedí v pracovním plášti za otlučenou přepážkou, že je přece jen častěji vidět úsměv než zamračenou tvář otrávené pracovnice, že celé prostředí pošty má určitou kulturní úroveň. Soukromých občanů, kteří služby České pošty, s.p. (dále jen ČP nebo Česká pošta) využívají jen nárazově, se obrovské změny této firmy téměř nijak nedotkly. Naopak podnikatelé, malé a střední firmy i nadnárodní gigantické společnosti vnímají změny České pošty velmi citelně. Součástí téměř každé podnikatelské činnosti je přeprava informací (ať ve fyzické či elektronické podobě), zboží, reklamních katalogů apod. Všechny tyto služby provádí Česká pošta ve velké kvalitě v souladu s požadavky trhu.

Začala jsem pracovat u pošty v devatenácti letech právě u jedné takové otlučené přepážky a necelých dvacet devět let jsem prožívala s poštou všechny změny a celý její vývoj k moderní spolehlivé firmě. Posledních patnáct let jsem pracovala v úseku obchodu České pošty na různých pracovních pozicích. Proto jsem se rozhodla využít svých znalostí a zkušeností a zpracovat informace o podniku Česká pošta, s.p., o úseku obchodu a jeho činnosti.

V této práci budou popsány změny ve firmě, její vývoj v novém politickém i hospodářském prostředí a také reakce na vznik dříve neznámého jevu – konkurence. Cílem práce není pouze charakteristika činnosti České pošty, s.p. jako nového samostatně hospodařícího ekonomického subjektu, ale i analýza vývoje uvnitř podniku, analýza změn myšlení, přístupu a chování k nejdůležitější součásti každé firmy – k zákazníkovi. Hlavním cílem je zhodnocení dosavadního přístupu k zákazníkům a zjištění dalších možností zlepšení a zkvalitnění péče o zákazníky v segmentu

# 1 CHARAKTERISTIKA ČESKÉ POŠTY, S.P. A JEJÍ OBCHODNÍ ČINNOSTI

## 1.1 Vývoj České pošty, s.p.

Po „sametové revoluci“ nabraly události obrovský spád nejen v oblasti politické, ale i hospodářské. Některé podniky se privatizovaly, některé zanikaly a nové vznikaly, stejně jako pracovní příležitosti. Současně s rozpadem Československé republiky došlo i k rozpadu státního podniku Československé státní spoje. Po oddělení telekomunikací a poštovní novinové služby vznikl samostatný podnik Česká pošta, s.p. podle ustanovení § 18 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku, v platném znění [1]. Její právní a majetkové postavení je upraveno zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění [2]. Česká pošta, s.p., byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky v souladu se zákonem o státním podniku 1. března 1993. Vznik České pošty byl potvrzen zápisem do Obchodního rejstříku vedeného Obvodním soudem pro Prahu 1, oddíl A, číslo vložky 7565. V současné době je podnik veden v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, v oddílu A, vložce 7565.

S účinností od 1. června 2003 vydalo Ministerstvo informatiky zakládací listinu státního podniku Česká pošta, přizpůsobenou novému zákonu o státním podniku a změněnou několika dodatky. Věcná regulace základních služeb a cenová regulace zásilek do zahraničí je v kompetenci Českého telekomunikačního úřadu. Cenová regulace vybraných domácích zásilek je v kompetenci Ministerstva financí.

Přestože za dob spojů se úsek telekomunikací prezentoval jako „živitel“ ostatních úseků spojů, dokázala Česká pošta, že za celých šestnáct let své existence umí nejen hospodařit se ziskem, ale i investovat nemalé částky do modernizace svých provozoven, technického vybavení i technologie procesů poštovního provozu. Předchozí slova znějí jako hluboký výraz obdivu nad úspěchy obrovské samostatně hospodařící firmy, ale jsou to také slova údivu, jak je možné, že to tato firma vůbec dokázala. Česká pošta si totiž nechtěně vleče z dob, naštěstí dávno minulých, těžké okovy, které ji brzdí v „rozletu“. Těmito okovy jsou negativní vztahy některých zaměstnanců pošty vůči zákazníkům, ale i negativní vztahy zákazníků vůči poště.

V době hlubokého socialismu byly Československé státní spoje jediným poskytovatelem poštovních a telekomunikačních služeb. Jako držitel monopolu v oboru se podnik také tak choval. Vyšší řídicí složky přenášely úkoly a zodpovědnost na nižší a pak už jen kontrolovaly jejich plnění a hlavně striktní dodržování předpisů. O tom, že by tyto předpisy měly ochraňovat především zákazníky, v tomto podniku samozřejmě nikdo neuvažoval. Předpisy byly jasným stanovením přesných postupů zaměstnanců spojů a jejich, byť i nevědomé nebo nechtěné nedodržení, bylo

považováno za hrubé porušování pracovní kázně. Kontroly proto probíhaly v duchu absolutní nedůvěry vůči vlastním zaměstnancům a v duchu nahánění strachu před případnými postihy. Řízení podniku se v této době v žádném případě nemohlo nazývat managementem v pravém smyslu toho slova. Zde se opravdu nedalo hovořit o výchově podřízených k účtě a dobrému vztahu k zákazníkům, o motivaci zaměstnanců k vykonávání kvalitní práce v zájmu zachování dobrého jména podniku ani o dalších úlohách managementu. Tím pádem se samozřejmě většina poštovních zaměstnanců k zákazníkům chovala jako k obtížnému hmyzu. V této době se heslo „Náš zákazník, náš pán“ ujalo snad pouze v restauracích a pohostinství.

Bohužel přetrval i socialistický „přístup“ k zákazníkům. Přestože se od roku 1990 ve všech oborech začalo pilně podnikat a logicky vznikala vzájemná konkurence, Česká pošta včetně nejvyššího vedení se zatím „tvářila“, že jí se konkurence a tržní prostředí netýká. Během roku 1995 a 1996 proběhla první reorganizace České pošty, během které zanikly okresní správy spojů a přibližně na území dvou okresů vznikala provozní ředitelství obvodů, bývalá krajská ředitelství spojů se přejmenovala na odštěpné závody. V této době začínají i první krůčky České pošty v oblasti výchovy svých zaměstnanců. Vznikají obchodní oddělení, která jsou školená externími odborníky v obchodních dovednostech, ve verbální i nonverbální komunikaci, ve schopnosti získání i udržení zákazníka apod. Protože však ostatní oddělení pošty podobně školená nebyla, naráželi obchodníci na tuhý odpor ekonomických i provozních úseků, které si ještě přežívaly v „reálném socialismu“, ve kterém je žádná konkurence ani nic jiného nemůže ohrozit. Ke konci devadesátých let si vedení České pošty uvědomuje, že téměř se všemi svými produkty musí čelit stále více se rozrůstající konkurenci. Je zcela zřejmé, že pokud pošta nezačne razantním způsobem propagovat své služby, získávat smluvní zákazníky, nabízet jim přidanou hodnotu a nebude věnovat zvláštní péči nejvýznamnějším klientům, nemá šanci udržet si jakékoli postavení v oblasti přepravních služeb. V roce 2005 prošla Česká pošta další reorganizací, byla zrušena provozní ředitelství obvodů a vedením pošt byly pověřeny odštěpné závody. Generální ředitelství již chápe, že je nutné změnit přístup a chování svých zaměstnanců vůči zákazníkům.

## 1.2 Legislativa

Oblast poštovních služeb v České republice patří od dubna 2005 pod Český telekomunikační úřad (dále ČTÚ). Regulační pravomoci se přenesly z Ministerstva informatiky ČR na ČTÚ díky novým právním úpravám – dne 1. dubna 2005 nabyl účinnosti, kromě jiných relevantních zákonů, zákon č. 95/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách), ve znění pozdějších předpisů [3]. Od 1. června 2005 platí souhlas Českého telekomunikačního úřadu s poštovními podmínkami, které Česká pošta předložila správnímu orgánu 31. března 2005. ČTÚ zároveň stanovil, ke dni 1. června 2005, držitelé poštovní licence, České pošty, s.p., rozsah základních kvalitativních požadavků. Dne 24. listopadu 2005 rozhodl Český telekomunikační úřad podle § 20, odst. 1 zákona o poštovních službách, o udělení poštovní licence státnímu podniku Česká pošta, a to na základě písemné žádosti podané na výzvu ČTÚ zveřejněnou v Poštovním věstníku, částka 8, vydaném 4. srpna 2005 [4, opatření č. 26]. Poštovní licence byla udělena na období od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2008 a byla zveřejněna v Poštovním věstníku, částka 14, vydaném dne 28. prosince 2005 [5, opatření č. 43]. Tímto rozhodnutím správní orgán mimo jiné vyslovil souhlas s poštovními podmínkami, které spolu se žádostí o udělení licence předložila Česká pošta, s.p. Zároveň Český telekomunikační úřad předložil konkrétní kvalitativní požadavky uplatňované vůči České poště, s.p., které se týkají například hustoty obslužných míst, otevírací doby provozoven, způsobu dodávání adresátům, rychlosti přepravy, vyřizování reklamací aj. [6]

Vláda České republiky svým usnesením č. 1565 ze dne 7. prosince 2005 schválila nařízení vlády o stanovení rozsahu poštovního oprávnění, a to s účinností od 1. ledna 2006. Toto nařízení omezuje poštovní výhradu pro držitele poštovní licence na poštovní zásilky obsahující písemnosti o maximální hmotnosti 50 g a za cenu nepřevyšující 18 Kč.

V souvislosti s platností poštovní licence, udělené České poště, s.p., do 31. prosince 2008 uveřejnil Český telekomunikační úřad Výzvu k podání žádosti o udělení poštovní licence na období od 1.1.2009 do 31.12.2012 [7, opatření 39]. Česká pošta, s.p. svou žádost o přidělení poštovní licence podala v řádném termínu. Dne 5. prosince 2008 byla z rozhodnutí Českého telekomunikačního úřadu udělena poštovní licence České poště, s.p. na následující období do konce roku 2012 [8, opatření 69].

## 2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU PÉČE O ZÁKAZNÍKY SEGMENTU SME

### 2.1 Segmentace trhu

Každému podnikateli je zcela zřejmé, že ani největší výrobci či poskytovatelé služeb nejsou a ani nemohou být schopni uspokojovat potřeby všech zákazníků na trhu. Zákazníci se od sebe liší ve svých potřebách, citlivostí na cenu, na kvalitu apod. Tato skutečnost nutí všechny aktéry trhu, aby prováděli tržní segmentaci. To znamená, že marketingoví pracovníci dané firmy musí identifikovat skupiny zákazníků, jejichž potřeby a přání jsou do jisté míry shodné nebo velmi podobné. Marketingový segment tedy tvoří zákazníci se stejnými čili homogenními potřebami. Důsledek přemýšlení v pojmech segmentů trhu je ten, že marketingoví manažeři vyvíjí odlišný marketingový mix pro jednotlivé segmenty tak, aby se optimálně vyšlo vstříc jejich potřebám.

Definované segmenty musí splňovat následující požadavky, aby přitáhly zájem firmy a splnily její očekávání:

- velikost (obratu) – segment musí být dostatečně veliký, aby mohl být ziskový (pojem „dostatečně veliký“ je relativní a dalo by se říci, že je přímo úměrný velikosti firmy, např. nadnárodní společnost má jiné představy o velikosti svého segmentu než drobný podnikatel),
- měřitelnost – potenciální obrat musí být měřitelný, firma musí mít představu o stanovení ceny, použití vhodné reklamy apod.,
- rozdílnost a homogennost – segmenty se musí od sebe lišit, ale uvnitř segmentu by reakce na nabídku měla být přibližně stejná,
- dostupnost – segment musí být dostupný tak, aby přinášel společný zisk. Ve všeobecné marketingové teorii se k dostupnosti počítá existence vlastních schopností, distribučních kanálů a komunikačního mixu [9].

Česká pošta, s.p. poskytuje podle zákona o poštovních službách na trhu zcela specifické služby, a proto i postup při segmentaci smluvních i potenciálních zákazníků musí být zcela specifický. Česká pošta, s.p. jako držitel poštovní licence je povinná zajistit poskytování tzv. základní neboli univerzální službu na celém území České republiky za ceny stanovené regulátorem (Český telekomunikační úřad) a při dodržení základních požadavků kvality. Zároveň má Česká pošta oprávnění držitele poštovní licence provozovat poštovní službu, jejímž účelem je dodání písemností v rámci stanovených limitů – poštovní výhrada. Tato jediná monopolní výhoda České pošty zanikne liberalizací poštovního trhu, to znamená úplným otevřením trhu pro všechny poskytovatele poštovních služeb. Přestože k úplné liberalizaci dojde k 1. 1. 2013, management

České pošty podniká již delší dobu příslušné kroky, jak si do budoucna zajistit věrnost dosavadních zákazníků i v plně konkurenčním prostředí v oblasti listovních zásilek. Jedním z těchto kroků je rozčlenění stávajících zákazníků podle ročního objemu podání zásilek.

Jako první z nejdůležitějších byl již ve druhé polovině roku 2006 vytvořen segment VIP klientů s ročním objemem podání nad 2 mil. Kč. Tito zákazníci jsou pro vlastní existenci České pošty obrazně řečeno „základním kamenem“. Podle Paretova zákona tvoří spolu se zákazníky veřejné správy (viz níže) právě oněch 20 % zákazníků, kteří České poště přinášejí 80 % objemu tržeb. Pro zajištění další dlouhodobé spolupráce s těmito zákazníky byl vytvořen samostatný marketingový mix, jehož součástí je výjimečný přístup k potřebám tohoto segmentu. Přímou v působnosti náměstka generálního ředitele pro obchod bylo vytvořeno oddělení péče o VIP klienty, které samostatně řeší jednotlivé požadavky, problémy a potřeby vybraných klientů.

Dalším velmi významným segmentem pro Českou poštu je oblast Veřejné správy – ministerstva, soudy všech stupňů, úřady státní správy, finanční, katastrální a pracovní úřady, úřady státního zastupitelství apod. Tento segment se od ostatních segmentů České pošty liší tím, že zahrnuje zákazníky od objemu ročního podání několika tisíc Kč (malé obecní úřady) až po giganty s mnohamilionovými ročními obraty (ministerstva, krajské soudy aj.), ale také tím, že všichni zákazníci v tomto segmentu téměř stoprocentně využívají pouze listovní zásilky. Proto je velmi důležité i tomuto segmentu věnovat mimořádnou pozornost a péči a zajistit si tak věrnost těchto zákazníků, protože po úplném otevření poštovního trhu se stanou cílem útoku konkurence v oblasti listovních zásilek. V působnosti generálního ředitele byl vytvořen úsek pro Veřejnou správu se zastoupením v každém regionu.

Ostatní zákazníci tvoří oněch 80 % klientů přinášející 20 % obratu České pošty (Paretův zákon). Patří mezi ně zákazníci s ročním obratem do 2 mil. Kč, firmy, které Českou poštu využívají, ale nemají s ní smluvní vztah, a soukromí občané. Tato oblast zákazníků není zanedbatelná a nemůže zůstat bez povšimnutí. Všechny tyto zákazníky měli na starosti obchodní zástupci obvodů, posléze regionů. Z důvodu zkvalitnění péče o jednotlivé zákazníky přikročila Česká pošta k 1. březnu 2008 k dalšímu členění těchto zákazníků na nové segmenty:

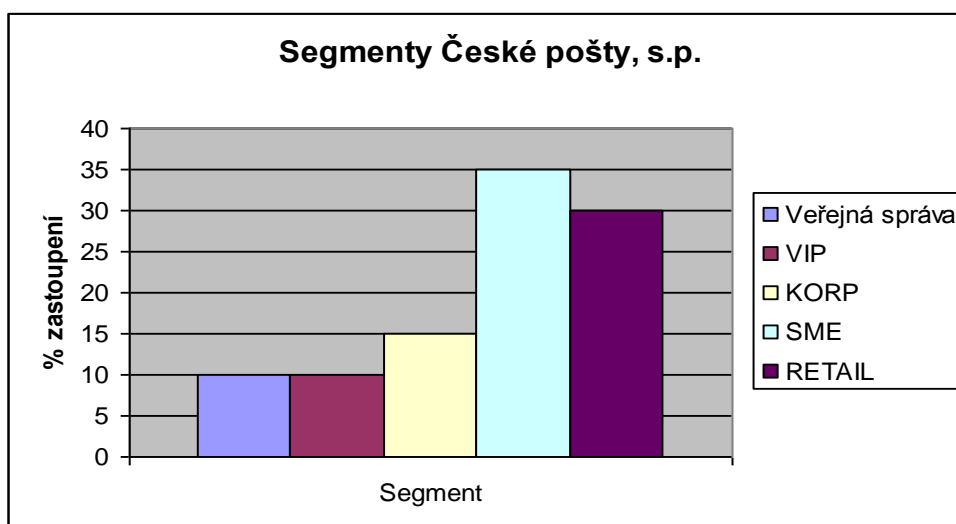
- KORP – firemní klientela s ročním objemem podání od 250 tisíc Kč do 2 mil. Kč,
- SME – malé a střední podniky s ročním objemem podání do 250 tisíc Kč,
- RETAIL – firmy, které využívají služeb České pošty, ale nemají uzavřený žádný smluvní vztah, a soukromí občané.

Pro lepší přehled uvádím v následujících tabulkách a grafech procentní zastoupení a procentní podíl tržeb jednotlivých segmentů České pošty:

Segmenty České pošty, s.p.	
Segment	Zastoupení (v %)
Veřejná správa	10
VIP	10
KORP	15
SME	35
RETAIL	30

Tab. 1: *Segmenty České pošty, s.p.*

Zdroj: Metodika péče o významné klienty segmentů KORP a SME



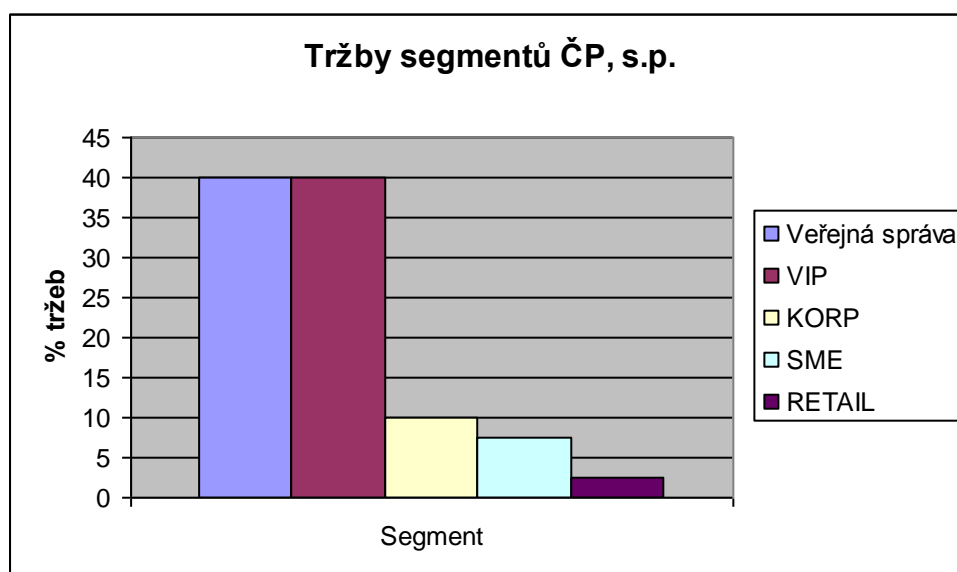
Obr. 1: *Graf - Segmenty České pošty, s.p.*

Zdroj: Metodika péče o významné klienty segmentů KORP a SME

Tržby segmentů České pošty, s.p.	
Segment	Tržby (v %)
Veřejná správa	40
VIP	40
KORP	10
SME	7,5
RETAIL	2,5

Tab. 2: Tržby segmentů České pošty, s.p.

Zdroj: Metodika péče o významné klienty segmentů



Obr. 2: Graf - Tržby segmentů České pošty, s.p.

Zdroj: Metodika péče o významné klienty segmentů KORP a SME



## 2.2 Obchodní oddělení a jejich poslání

Jak již bylo výše zmíněno, krátce po vzniku samostatného podniku Česká pošta, s.p. vznikala i obchodní oddělení. Jejich původní náplní však nebylo to, co se očekává od takového oddělení podniku vyrábějícího produkty nebo poskytujícího služby, tzn. prodej těchto výrobků a služeb. Obchodní oddělení České pošty, s.p. se ve svých začátcích zabývala prodejem doplňkového zboží: obálky na dopisy, různé druhy blahopřání, pohlednice, kalendáře, dokonce i vánoční či velikonoční výzdobu. Zaměstnanci obchodních úseků tu vlastně plnili funkci logistiky, tzn. doplňovali zboží na poštách z centrálního skladu, vedli evidenci o prodaném zboží podle jednotlivých druhů i podle pošt, přeskladovali velké zásoby málo obrátkového zboží z jedné provozovny na jiné, kde byl o nákup ze strany zákazníků větší zájem, apod. Jen jako „přidruženou“ činnost vedli obchodníci na psacím stroji nebo ručně vyplňované Karty zákazníků. V nich se vedly informace o největších podavatelích v obvodu – název, adresa sídla firmy, popř. adresa pobočky, IČO, DIČ, obor činnosti firmy apod. Měsíčně museli obchodníci ručně opisovat z podkladů Provozní evidence obraty těchto firem, tyto údaje zpracovat do tabulek a zasílat na odštěpný závod. Ale krůček po krůčku se i do této oblasti České pošty dostávala technika. Ještě v době, kdy se pracovalo na počítači pouze s textovým editorem T602, vyvinuli pracovníci výpočetní techniky České pošty program nazvaný KARTYZ. Přestože se měsíční tržby jednotlivých zákazníků i nadále musely vypisovat ručně, stal se tento program velkým pomocníkem obchodníků. Váha činnosti obchodníků se pomalu, ale jistě přesouvala z prodeje doplňkového zboží na akviziční návštěvy u zákazníků s nabídkou produktů České pošty. V té době to byly zejména zásilky Expres mail servis a Obchodní tiskoviny (adresné reklamní zásilky). U služby Obchodní tiskoviny byly posléze pozměněny obchodní podmínky a služba byla přejmenována na Obchodní psaní. Program KARTYZ umožňoval evidovat obchodníkům uskutečněné obchodní návštěvy i uzavřené smlouvy a zpracovávat přehledy návštěv či smluv za určitá období. Dalším významným produktem České pošty, který při obchodních návštěvách pracovníci obchodního oddělení mohli zákazníkům nabízet, byla služba Obchodní balík, který byl na trh uveden v roce 1996.

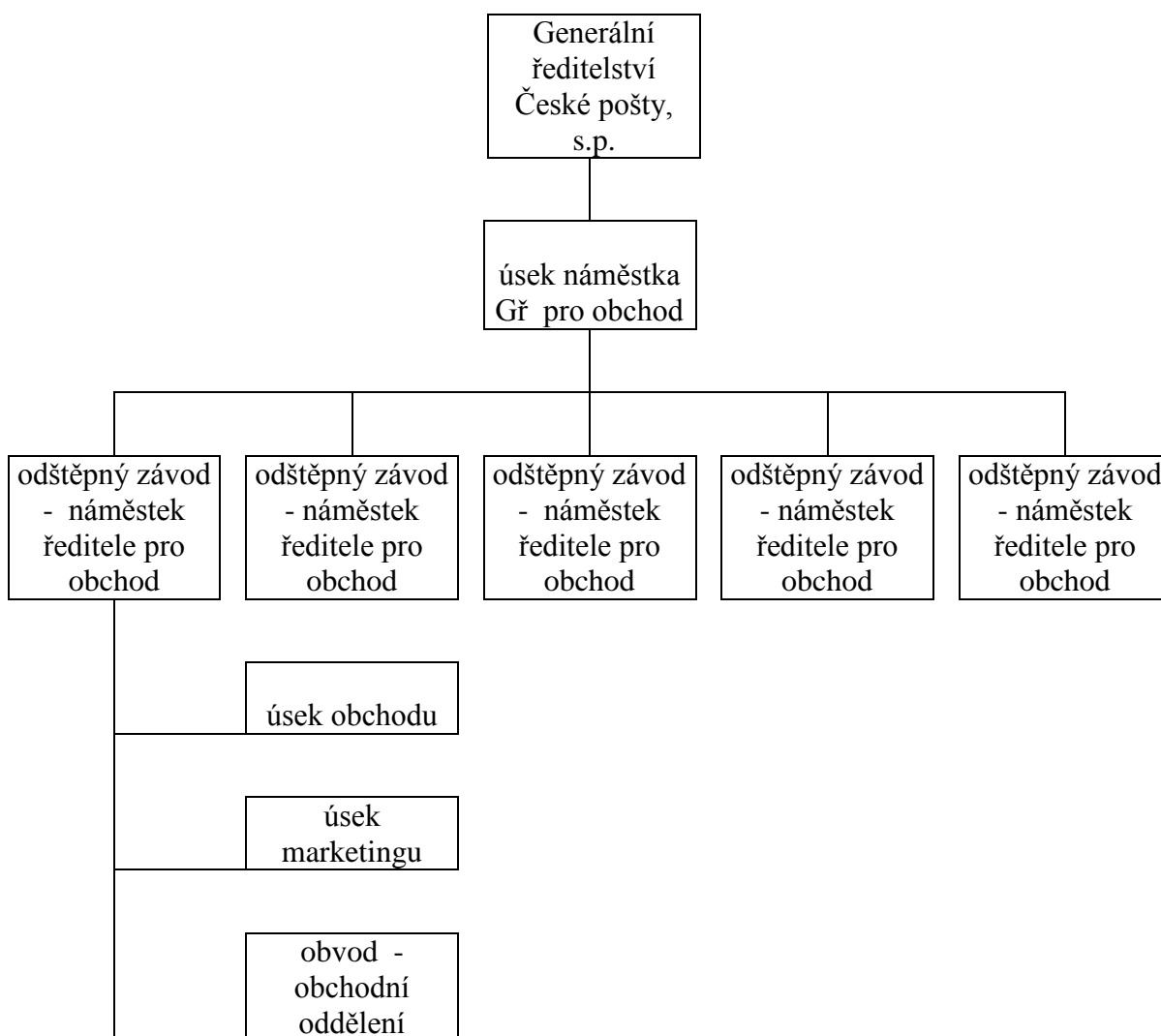
Velkým a důležitým mezníkem v krátké historii obchodního úseku České pošty byl rok 1999. Do tohoto roku vykonávali zaměstnanci obchodního oddělení kromě již uvedených činností i úkoly, které ostatní úseky provozních ředitelství nechtěly vykonávat, a tak byly tyto „přidělovány“ obchodním oddělením. Většinou se jednalo o evidenci a kontrolu statistických údajů z pošt a komentáře k těmto údajům, evidence prodeje novin a časopisů na poštách, evidence a aktualizace obligatorních informací na poštách a jiné činnosti. Dlužno také říci, že název „obchodní oddělení“ bylo snad až příliš vznešené označení, protože do roku 1999 toto oddělení

bylo obsazeno pouze jedním, výjimečně dvěma pracovníky. Od 1. ledna 1999 došlo k významné organizační změně obchodního úseku v celé České poště [10]. Z úrovně generálního ředitelství byly stanoveny přesné popisy pracovních činností pracovníků obchodních oddělení, prodej doplňkového zboží a všechny činnosti s ním spojené byly přesunuty k zajištění na jiný úsek a zodpovědnost za výše popsané „nechtěné“ úkoly převzal provozní úsek. Nejdůležitější však bylo vytvoření opravdových obchodních oddělení s počtem pracovníků stanoveným podle velikosti obvodu, podle hustoty obyvatelstva, počtu firem a dalších kritérií. Logicky vyplývá, že obvody ležící na horských, zalesněných oblastech nebo obvody na území typicky zemědělských okresů budou mít ve svém obchodním oddělení méně pracovníků, než obvody na území velkých měst. Rozšíření obchodních oddělení na počátku roku 1999 mělo své důležité opodstatnění. Kromě již zavedených produktů zavedla v červnu téhož roku Česká pošta na trh další službu nazvanou Profi balík, se kterou se již mohla dostatečně srovnávat se službami přepravních společností, které po roce 1990 expandovaly do České republiky – PPL, DPD, Deutsche Post, Generali Parcel, Expres Parcel Servis, Toptrans, ČD-kurýr a několik menších společností.

Dalším důležitým krokem, který Česká pošta, s.p. uskutečnila na úseku obchodu, bylo řízení tohoto úseku. Přestože obchodní oddělení organizačně spadala pod vedení ředitele příslušného obvodu, metodicky byla řízena náměstkem generálního ředitele ČP prostřednictvím obchodních úseků odštěpných závodů. Na úseku náměstka generálního ředitele bylo zřízeno několik specializovaných oddělení – obchodní oddělení, marketing, komunikace s veřejností apod. Tato oddělení, mimo jiné, předávala informace, pokyny a úkoly na náměstky ředitele pro obchod na úrovni odštěpných závodů. Na jejich úrovni byla zřízena obchodní oddělení a marketing. Obchodní oddělení odštěpných závodů úzce spolupracovala s obchodním oddělením obvodů, metodicky je řídila, předával jim informace, pokyny a úkoly z úrovně generálního ředitelství a zpracovávala výsledky činnosti obchodních oddělení obvodů. Úsek marketingu se věnoval průzkumu trhu, možnostem reklamy, zpracovávání výsledků controllingu a analýzami vlastních zjištěných informací. Obchodní oddělení obvodů tvořil vedoucí oddělení a obchodní zástupci v počtu dle velikosti a struktury jimi obsluhovaného území.

K 1. říjnu 2005 dochází k další organizační změně, ruší se pracovní pozice vedoucí obchodního oddělení a zřizuje se pozice manažer obchodu.

Organizační struktura úseku obchodu České pošty, s.p. platná od 1. ledna 1999 je uvedena v následujícím obrázku:

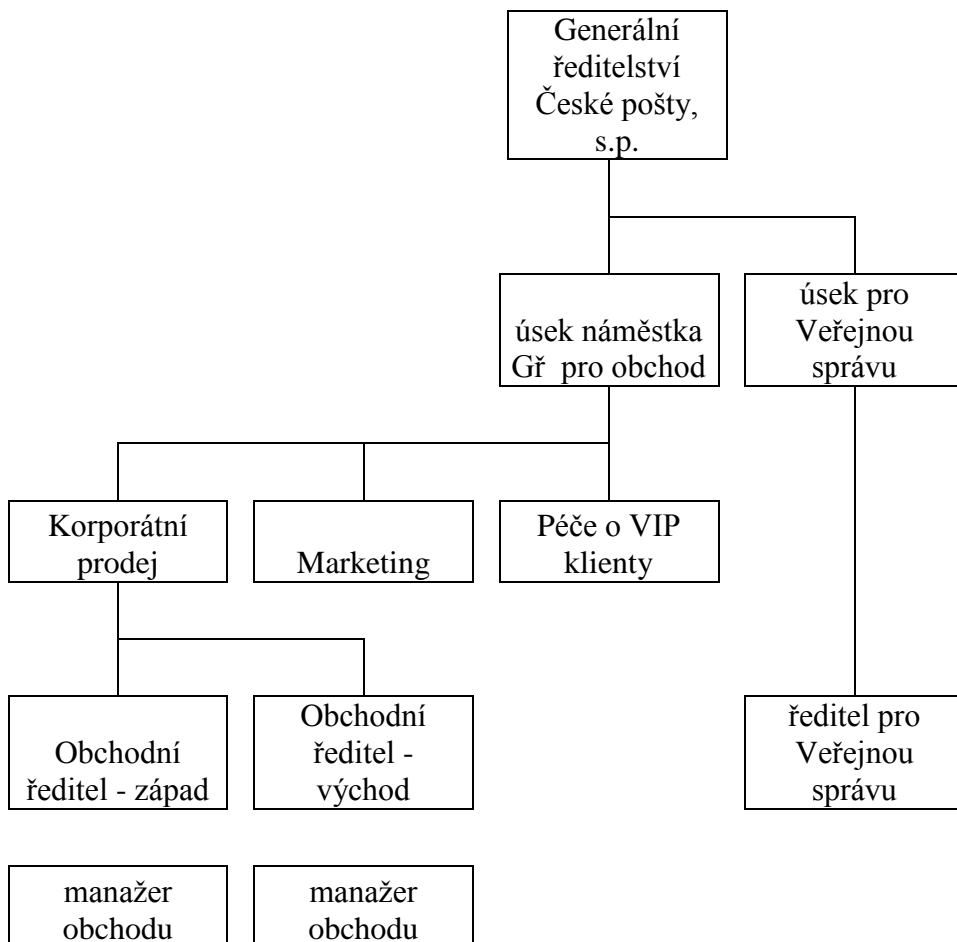


Obr. 3: Schéma organizační struktury úseku obchodu České pošty, s.p. k 1. 1. 1999

Zdroj: Rozhodnutí generálního ředitele České pošty, s.p., 1998

K 1. březnu 2007 dochází k další výrazné změně v organizačním uspořádání úseku obchodu České pošty, s.p. [11]. Původním záměrem generálního ředitelství bylo vypustit stupeň řízení na úrovni odštepňných závodů, tedy tyto závody postupně zrušit. Tento záměr se projevil právě v úseku obchodu. Byla zrušena pracovní pozice náměstek ředitele odštepňného závodu pro obchod a manažeři obchodu byli organizačně zařazeni přímo na generální ředitelství. Ze všech stávajících zákazníků České pošty, s.p. byl vyčleněn segment zákazníků veřejné správy a úsek péče o tyto klienty je v přímé podřízenosti generálního ředitele. Úsek náměstka generálního ředitele se rozšířil o úsek Péče o VIP klienty (zákazníci s ročním obrátem nad 2 mil. Kč) a úsek

Korporátního prodeje. Řediteli Korporátního prodeje jsou přímo podřízeni Obchodní ředitel – západ, který řídí manažery obchodu středních, jižních, západních a severních Čech, a Obchodní ředitel – východ, který řídí manažery obchodu východních Čech, severní a jižní Moravy. Nová organizační struktura je znázorněna na následujícím obrázku:



*Obr. 4: Schéma organizační struktury úseku obchodu České pošty, s.p. k 1. 3. 2007*

Zdroj: Rozhodnutí generálního ředitele České pošty, s.p., 2007

### 2.2.1 Činnosti obchodních oddělení na úrovni obvodu

Do působnosti oddělení náleží:

- prodej služeb a akvizice
- analytická evidence

### 2.3 Prodej služeb a akvizice :

- nabídka a prodej produktů a služeb České pošty – vnitrostátní poštovní zásilky, mezinárodní poštovní zásilky, ostatní služby České pošty,
- poskytování specializovaných informací o charakteristikách a funkcích jednotlivých služeb a jejich předvedení včetně platných cen,
- realizace obchodních jednání u zákazníka, popř. na pracovišti Provozně technických jednotek (obvody),
- vedení evidence o uskutečněných akvizicích,
- zpracování plánů akvizice a průběžné vedení týdenních přehledů obchodních zástupců,
- vývoje poptávky trhu po službách České pošty,
- zjišťování informací o názorech a požadavcích zákazníků na služby České pošty, řešení návrhů a připomínek, popř. předávání podnětů k zajištění odborným útvarům,
- vytváření image České pošty a její prezentování co nejširšímu okruhu uživatelů,
- uzavírání smluvních vztahů – smlouvy na Obchodní balíky, Profi balíky, Obchodní psaní a Roznášku propagačních a informačních materiálů,
- evidence uzavřených smluv,
- sepisování dodatků k uzavřeným smluvním vztahům,
- výpovědi smluvních vztahů,
- zpracování přehledu odevzdacích míst roznášky propagačních materiálů dle požadavku klientů,
- vyhledávání nových zákazníků České pošty, monitoring trhu – smluvní podavatelé, individuální podavatelé, potenciální zákazníci,
- vedení evidence smluvních zákazníků,
- vedení evidence potenciálních zákazníků,
- sledování působnosti a činnosti konkurence,
- vedení evidence o konkurenci – karty konkurenčních firem,

- shromažďování obchodně strategických informací o působení a vývoji konkurence v regionu, zejména jejich cenovou politiku, poskytované služby a podavatele u těchto firem,
- vedení karet potenciálních zákazníků,
- zajišťování direkt-mailových akcí v rámci obvodu, spolupráce při centrálních direkt-mailových akcích,
- zpracování návrhů paušálních sazeb pro vybrané zákazníky České pošty, kontrola měsíčních paušálů smluvních podavatelů Obchodních a Profi balíků,
- zajišťování aktualizace propagačních desek České pošty,
- zajišťování doplňkových regionálních reklamních kampaní – propagace služeb České pošty v regionálních médiích, organizační zabezpečování akcí pořádaných obvodem za účelem propagace České pošty,
- zajišťování písemného styku se smluvními zákazníky České pošty, rozesílání informačních materiálů, tarifních změn a změn v podmínkách služby,
- řízení obchodních zástupců a poštmistřů pošt na úseku rozvoje marketingových aktivit.

#### Analytická evidence:

- dokumentace o výsledcích akvizice obchodního oddělení obvodu,
- sledování měsíčního vývoje výnosů od smluvních a významných zákazníků obvodu,
- rozborová činnost,
- sledování vývoje vybraných produktů – měsíční zpracování komentářů a tabulek,
- sledování vývoje výnosů z poštovního provozu, obstaravatelské činnosti a plnění plánu provozních výnosů – měsíční zpracování komentářů,
- zpracování čtvrtletních marketingových rozborů – stav poštovního trhu a výsledky obchodní činnosti obvodu,
- zpracování a průběžné vyhodnocování plnění marketingového plánu – podpora tržní pozice České pošty,
- zpracování samostatných rozborů a analýz pro vedení obvodu včetně vedení pomocných evidencí [12].

### 2.3.1 Centrální číselník klientů

V souvislosti s rozšiřováním portfolia nabízených produktů, s narůstajícím počtem smluvních zákazníků a uzavřených smluv i s velkým množstvím uskutečněných obchodních jednání bylo nutné vyvinout počítačový informační systém, který by nejen usnadnil evidenci údajů o všech výše uvedených skutečnostech, ale kromě obchodních oddělení by s ním mohly pracovat i jiné složky České pošty – úsek poštovního provozu, provozní evidence, účtárna, controlling a jiné útvary. Proto byl během roku 2003 vyvíjen a v roce 2004 uveden do běžného provozu celopodnikový systém Centrální Číselník Klientů (dále jen CČK).

V tomto systému jsou evidováni všichni klienti České pošty. Klient je v úloze CČK chápán jako obecný podnikatelský subjekt nebo fyzická osoba, které jsou v obchodním kontaktu s Českou poštou s.p. a se kterými Česká pošta uzavírá písemný smluvní vztah. V tomto smyslu číselník klientů zahrnuje i smluvní dodavatele.

Systém rozlišuje klienta na dvou úrovních:

- KLIENT – rozlišovacím znakem je IČO u podnikatele (právnícké osoby nebo fyzické osoby podnikající), u ostatních je to alternativní (počítačem přidělený) klíč,
- ORGANIZAČNÍ SLOŽKA KLIENTA – rozlišovacím znakem je udaná adresa organizační složky a současně (je-li uveden) název organizační složky klienta.

V systému jsou dále používány pojmy:

Potenciální klient je klient, který v okamžiku založení do úlohy Centrální číselník klientů nemá žádný písemný smluvní vztah s Českou poštou.

Nesmluvní klient je klient, který v okamžiku založení do úlohy Centrální číselník klientů nemá žádný písemný smluvní vztah s Českou poštou, využívá však služeb ČP prostřednictvím hotovostních plateb a je zaregistrován v úloze Centrální číselník klientů, kde je mu přiděleno Identifikační číslo (dále jen ID) klienta (v budoucnosti může mít vystavenou Klientskou kartu).

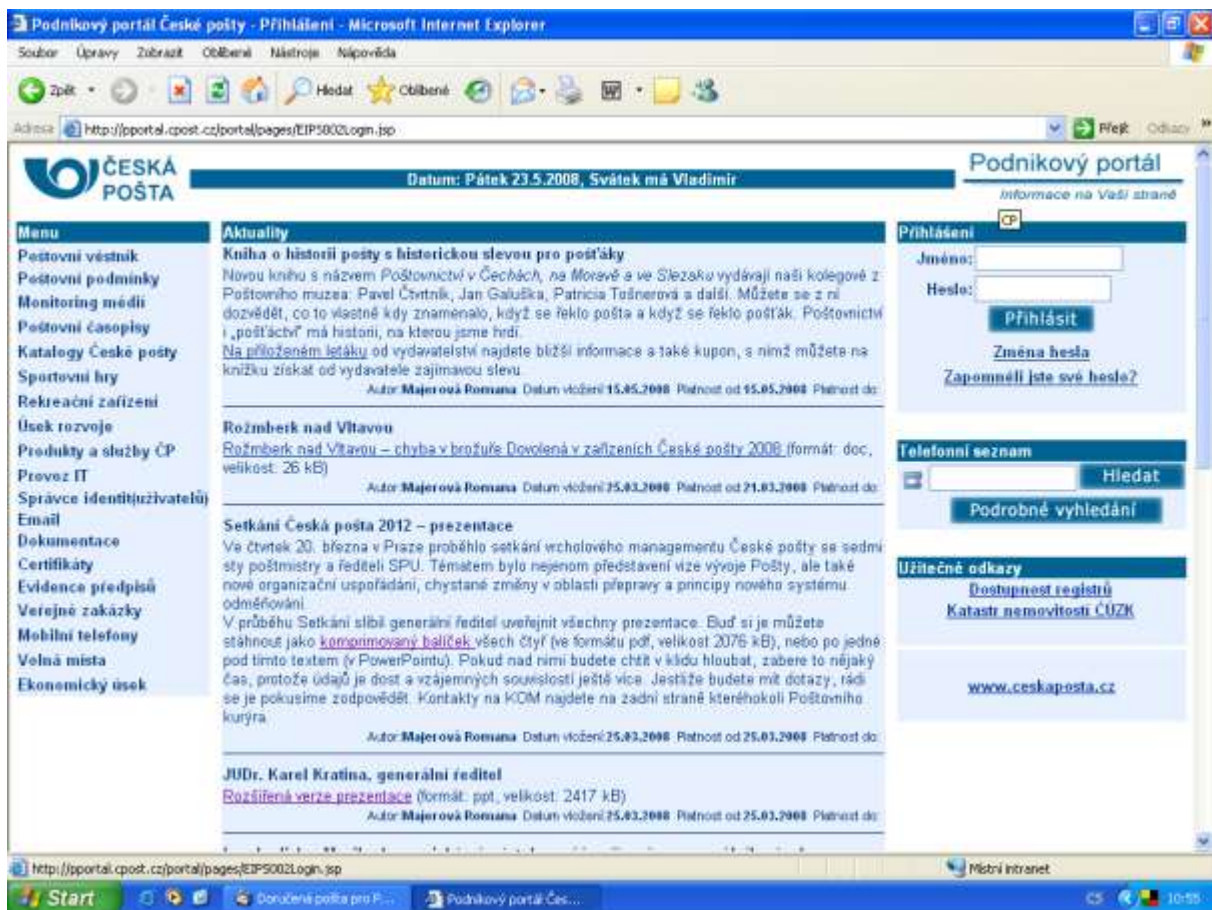
Klient se smluvním vztahem je klient, který má nebo v minulosti měl založený písemný smluvní vztah s Českou poštou a je tedy zaregistrován v úloze Centrální číselník klientů (je mu přiděleno Identifikační číslo klienta, v budoucnosti může mít vystavenou Klientskou kartu).

V obchodním místě je databáze klientů naplňována, obchodní místo je garantem pro správnost vkládaných údajů. Uživatelský profil pro přístup do úlohy je přidělován v rámci České pošty prostřednictvím regionálních softwarových podpor. Obchodní místo je pracoviště České pošty s.p. (v praxi organizačně příslušné některému odboru, útvaru, oddělení nebo referátu), kde

dochází k praktickému jednání s klientem o uzavření smluvního vztahu a kde se klient identifikuje tzn., kde předkládá dokumenty o své identifikaci – nejčastěji výpis obchodního soudu nebo občanský průkaz (u fyzické osoby). Typickými obchodními místy jsou zejména samostatné oddělení obchodu obvodů, ale také pracoviště kde dochází k uzavírání smluv s dodavateli – tedy např. logistickí na úrovni obvodu, obchodní oddělení v Odštěpném závodu dodavatelských a obchodních služeb, specializovaná pracoviště generálního ředitelství a jiné [13].

Proto, aby výše uvedená pracoviště mohla v systému pracovat, byl přístup k němu umístěn na intranetové stránky - Podnikový portál České pošty (viz Obr. 5), odkud je umožněn přístup na internetové stránky České pošty, Dostupnost registrů a Katastr nemovitostí za předpokladu, že příslušné pracoviště má možnost připojení na internet. Pro ostatní pracoviště jsou přístupné různé informační zdroje – např. Poštovní věstníky, Poštovní podmínky, Monitoring médií, Evidence předpisů a další důležité služební informace. Kromě nich je zde například i přehled, kdy se konají sportovní hry (zaměstnanců pošt), kde jsou rekreační zařízení České pošty a v případě zájmu o kariérní postup i nabídka volných míst v rámci celé České pošty. Podnikový portál je přístupný zaměstnancům na všech úrovních řízení od generálního ředitelství až po vedoucí pošt.





Obr. 5: Podnikový portál České pošty, s.p.

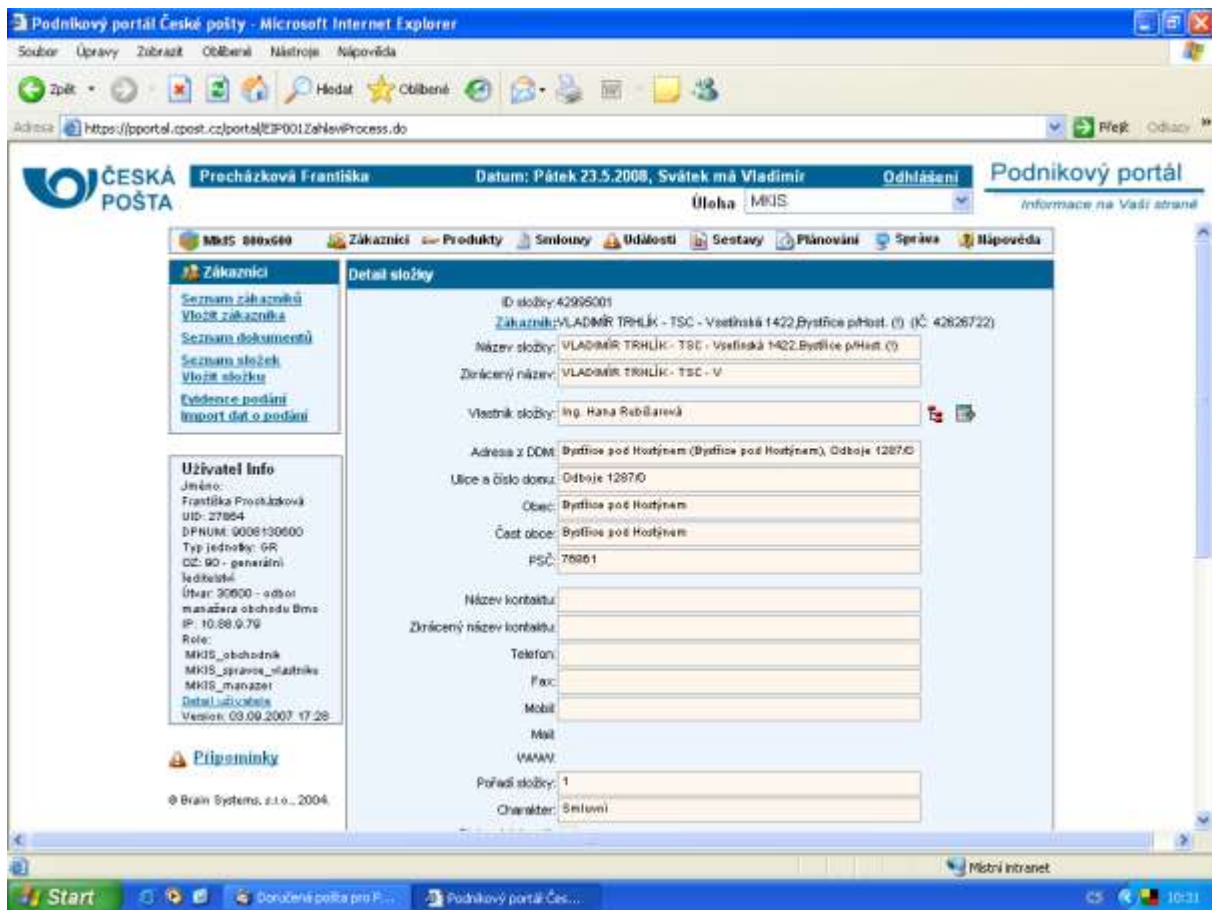
Zdroj: Podnikový portál České pošty, s.p.

### 2.3.2 Marketingový informační systém

Marketingový informační systém (dále jen MkIS) je úzce provázán s Centrálním číselníkem klientů (CČK), odkud přebírá data o zákaznících včetně jejich Identifikačních čísel (dále ID). Je proto nutné vysvětlit pojem klient používaný v CČK a pojem zákazník používaný v Marketingovém informačním systému:

- KLIENT je v úloze Centrálním číselníku klientů chápán jako obecný podnikatelský subjekt nebo fyzická osoba, které jsou v obchodním kontaktu s Českou poštou s.p. a se kterými Česká pošta uzavírá písemný smluvní vztah, v tomto smyslu číselník klientů zahrnuje i smluvní dodavatele,
- ZÁKAZNÍK - Marketingový informační systém přebírá data o klientech z Centrálního číselníku klientů a umožňuje k nim přiřadit řadu dalších záznamů, například o kontaktních osobách, smlouvách, produktech, potenciálu apod. v MkIS se proto pro rozlišení používá přesnější pojem zákazník.

Stejně jako v Centrálním číselníku klientů je v úloze Marketingový informační systém rozlišován zákazník na dvou úrovních, a to zákazník a složka. Základem evidence jsou přitom konkrétní složky zákazníků, na které jsou navázány jednotlivé funkcionality MkIS. Samotný záznam o zákazníkovi je v Marketingovém informačním systému pouze základní evidenční kartou (viz Obr. 6). Zákazník může být proto vždy jen jeden a má v CČK přidělené jedinečné šestimístné ID. Složky jsou navázány jako jednotlivé organizační články na zákazníka, přičemž jejich číslování k šestimístnému ID zákazníka doplňuje třímístné pořadové číslo složky. Složka musí být minimálně jedna a jejich maximální počet není prakticky omezen (technicky lze zavést až 999 složek). Klient s ID 112233 tak bude mít složky 112233001 až 112233999.



Obr. 6: Karta zákazníka

Zdroj: Podnikový portál České pošty, s.p.

Ke složkám zákazníků je možné navázat libovolný počet smluv, které je možné editovat v samostatném modulu smlouvy. Všechny smlouvy vztahující se k dané složce, musí být v Marketingovém informačním systému evidovány, za správnou evidenci smluv a souvisejících produktů zodpovídá vlastník smlouvy. Na smlouvu musí být vždy správně navázán produkt, případně produkty, které jsou předmětem této smlouvy. Ve vlastním předmětu smlouvy pak může být doplněna podrobnější specifikace, například podání Vánočních katalogů, apod.

Veškeré události, které proběhnou se zákazníky, jsou evidovány v modulu události Marketingového informačního systému (MkIS). Obchodním jednáním se přitom pro potřeby evidence v MkIS rozumí jakýkoliv osobní, písemný nebo telefonický kontakt se zákazníkem, při kterém dochází k projednání určité skutečnosti významné pro další obchodní styk. Může se tedy například jednat o nabídku nových služeb, projednání úpravy podmínek poskytování stávajících služeb, řešení reklamace nebo stížnosti, pečovatelskou návštěvu apod. Jednotná evidence obchodních jednání v Marketingovém informačním systému je zaváděna pro zefektivnění péče o zákazníky a nahrazení různých pomocných evidencí používaných v obchodní praxi České pošty.

Jednotná evidence by také měla omezit případy, kdy je jednání se stejným klientem vedeno opakovaně z různých úrovní obchodní sítě České pošty [14].

### 2.3.3 *Jednotné ceny*

Jedním z významných nástrojů péče o významné zákazníky je stanovení jednotné ceny. Pro velké podavatele má jednotná cena význam v tom, že zahrnuje i vysoké procento slev za měsíční objem podání. Některým menším firmám vyhovuje jednotná cena, přestože neobsahuje žádnou slevu, důležité je, že tito podavatelé mohou všem svým zákazníkům účtovat stále stejnou cenu za poštovné.

Seznam služeb, u kterých jsou jednotné ceny povoleny:

- expresní balíkové služby vnitrostátní - Obchodní balík, Obchodní balík odpovědní (Profi balík do konce roku 2008),
- obchodní psaní,
- zásilkový balík,
- reklamní pošta – Roznáška propagačních a informačních materiálů,
- služby Postservisu (balení apod.).

Aby zákazníkovi mohla být stanovena jednotná cena, musí být splněno několik podmínek:

- uzavřený smluvní vztah,
- dodržování platebních podmínek zákazníkem (splatnost faktur),
- po dobu platnosti této dohody o ceně je Českou poštou účtována dohodnutá cena – výjimkou je pouze zásadní neplnění dohodnutých podmínek, v tomto případě platnost dohody končí a zákazník přechází na jiný způsob úhrady služeb [15].

### 2.3.4 *Software pro zákazníky*

S narůstajícím zájmem zákazníků o expresní balíkové služby začaly narůstat i problémy se zpracováním těchto zásilek na podacích poštách. Ani pro některé podavatele nebylo nejvhodnější ruční vypisování adresních štítků, dobírkových poukázek a podacích archů. Proto bylo nutné i v této oblasti zavést co nejrychleji počítačový program, který by usnadnil zákazníkům zpracování zásilek před vlastním podáním a podací poště vlastní zpracování při převzetí od odesílatele. S vhodným softwarem s příhodným názvem „Pošta2002“ přišla firma Stuaire post, s.r.o. Tato firma ve spolupráci s firmou Cígler software, a.s. dále program vyvíjela a zpracovávala do něj změny obchodních podmínek, popř. cen produktů České pošty. Obchodní zástupci ČP při

svých jednáních poskytovali smluvním zákazníkům tento software zdarma (náklady na pořízení softwaru byly zcela v režii České pošty). Zákazník byl povinen uzavřít smlouvu s firmou Cígler software, a.s., aby zlegalizoval užívání tohoto programu a zároveň si tím zajistil dodávání veškerých upgradů k softwaru zdarma.

Tento software je možné využít mnohostranným způsobem, protože není zaměřen pouze na balíkové zásilky. Možnosti využití programu:

- kniha došlé a odeslané pošty,
- automatické číslování zásilek,
- kalkulátor poštovného,
- uvedení přesné ceny služby do podacího archu, vč. případných slev či stanovení jednotné ceny,
- export zpracovaných dat o zásilkách na podací disketu nebo flash disk,
- export zpracovaných dat o zásilkách na podací poštu e-mailem,
- zpracování obyčejných a cenných balíkových zásilek do ČR i do zahraničí,
- zpracování Profi a Obchodních balíků,
- dotisk obyčejných i dobírkových poštovních poukázek,
- tisk podacího archu, tisk dodejek do ČR i do zahraničí, dotisk adresních štítků,
- zálohování dat,
- import vlastních adresářů do softwaru „Pošta2002“ [16].

Od dubna roku 2009 již Česká pošta, s.p. tento program zákazníkům neposkytuje z důvodu neprodloužení smlouvy o spolupráci s firmami Stuar post, spol. s r.o. a Cígler software, a.s. Program „Pošta2002“ mohou smluvní zákazníci samozřejmě využívat i nadále, Česká pošta již ale nevystupuje jako prostředník mezi zákazníkem a výše uvedenými firmami a samozřejmě také ne jako dodavatel tohoto softwaru. Pro stálé i potenciální zákazníky připravuje a vyvíjí pracoviště výpočetní techniky České pošty nový program, který by měl být uvedený do provozu ve druhé polovině roku 2009.

### 2.3.5 Konkurence

Pracovní náplň obchodních oddělení není jen akviziční činnost, evidence zákazníků, obchodních návštěv a uzavřených smluv v Centrálním číselníku klientů a Marketingovém informačním systému, ale také průzkum trhu za účelem zjištění, v jakém konkurenčním prostředí se Česká pošta nachází, v jaké oblasti jsou konkurenční firmy nejaktivnější a nejvíce ČP ohrožují, které produkty České pošty může konkurence nahradit nabízenými substitučními službami apod. Největšími konkurenty České pošty v oblasti expresních balíkových služeb jsou Deutsche Post (v současné době je tato firma stoprocentním vlastníkem firmy DHL a ta zase vlastníkem firmy PPL. Obě tyto firmy i nadále provozují svou činnost pod původním názvem tak, jak je znají zákazníci. Firma DHL se zaměřuje zejména na mezinárodní trh, firma PPL působí v rámci vnitrostátních služeb), dále to jsou firmy Generali Parcel, Expres Parcel Servis, Toptrans, ČD-kurýr a několik menších společností.



*Obr.7: Loga některých konkurenčních firem v oblasti balíkového trhu.*

Zdroj: Prezentace - Setkání obchodních zástupců dne 26.3.2008

Také v oblasti adresné a neadresné reklamy se Česká pošta ocitla v plně konkurenčním prostředí. Jako první konkurent se projevila bývalá součást národního podniku Československé státní spoje – Poštovní novinová služba, která se později přejmenovala na Mediaservis. Po ní se začaly projevovat i další firmy, které se prozatím specializují na roznášku neadresné reklamy – Gratis, ADM, Ferda aj. V poslední době vyvíjí velkou aktivitu v oblasti adresné i neadresné reklamy firma TNT, která by mohla výrazně konkurovat České poště po úplné liberalizaci poštovního trhu i v oblasti listovních zásilek.



*Obr. 8: Logo konkurenční firmy v oblasti adresné i neadresné reklamy,*

Zdroj: Prezentace - Setkání obchodních zástupců dne 26.3.2008

## 2.4 Poslání a strategické cíle

K radikální změně v přístupu managementu České pošty dochází až v druhé polovině roku 2007, kdy byla vypracována dlouhodobá strategie přeměny České pošty v obchodní společnost. V roce 2008 vznikla namísto odštěpných závodů regionální obchodní ředitelství, kde ekonomický, zaměstnanecký a provozní úsek se přetváří na servisní složky pro obchod.

Postavení České pošty se v době liberalizace trhu a neodvratně nastupující elektronické komunikace začíná výrazně měnit. Česká pošta nadále zajišťuje komplex základních služeb bez jakýchkoliv dotací, současně se mění z provozně orientované organizace na obchodně zaměřenou firmu. Cíle pro příští léta se však výrazně nemění. Česká pošta chce nadále být poskytovatelem všeobecných služeb a usilovat o jejich efektivní zajištění. Současně, při vědomí své společenské role a sociální odpovědnosti, chce být zaměstnavatelem nejen efektivním, ale i atraktivním. Česká pošta považuje za své poslání být všem zákazníkům důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami. Toto poslání je základem Strategického plánu České pošty na léta 2008–2012 [17]. Podmínkou je zajištění dlouhodobé ziskovosti a konkurenceschopnosti.

Ve své další činnosti musí Česká pošta reagovat na klíčové trendy, které významně ovlivní trh a konkurenční prostředí. Jsou jimi nové technologie, měnící se potřeby zákazníků, změna způsobu komunikace, zejména používání internetu a v neposlední řadě i liberalizace poštovních služeb. Česká pošta proto vítá odklad úplné liberalizace poštovních služeb, schválený Evropským parlamentem. Takto získaný prostor využije k dokončení změn.

### Klíčové body strategického plánu:

- udržení významného tržního podílu na trhu tradičních poštovních služeb v podmínkách stále ostřejší konkurence,
- výrazná inovace portfolia produktů, služeb a komplexních řešení a dosažení vysokého podílu nových řešení na výkonech České pošty,
- hledání nových obchodních příležitostí,
- využití poboček a sítě k usnadnění komunikace občanů se státní správou – projekt Czech POINT v rámci programu e-government,
- průnik služeb s vysokou přidanou hodnotou do hodnototvorných procesů významných zákazníků.

### 3 ZHODNOCENÍ A NÁVRH ZLEPŠENÍ PÉČE O ZÁKAZNÍKY SEGMENTU SME

#### 3.1 Zhodnocení stávající péče o významné zákazníky KORP a SME

Péče o významné Korporátní zákazníky s ročním obratem nad 250 tis. Kč a SME zákazníci s ročním obratem nad 100 tis. Kč je rozhodující náplní práce těchto segmentů. Další klíčovou náplní segmentu SME je akvizice.

Cílem péče o zákazníky je dosažení maximální výtěžnosti zákazníka a předcházení vzniku „krizových situací“ v obchodním vztahu ČP – zákazník (například odchod ke konkurenci, postupné snižování objemu podání, nespokojenost zákazníka s přístupem pošty, nedostatečný stupeň informovanosti zákazníka). Každý zákazník segmentu KORP a každý zákazník segmentu SME má v daném regionu svého konkrétního obchodního zástupce, který je zodpovědný za naplňování metodiky týkající se péče o významné zákazníky segmentů KORP a SME. Předmětem pečovatelských návštěv je zejména zhodnocení vzájemné spolupráce mezi ČP a zákazníkem, zjišťování zpětné vazby o poskytovaných službách a potenciálu pro rozšíření spolupráce, seznámení s novinkami v nabídce České pošty, stabilizace podavatelů, posilování image České pošty u kompetentních zástupců podavatele apod. Na každou pečovatelskou návštěvu je obchodní zástupce povinen řádně se připravit (viz příložený manuál):

##### Příprava na schůzku:

Příprava na schůzku je prvním a klíčovým krokem prodeje. Kvalitní příprava je základem úspěšného jednání se zákazníkem. Každý obchodník je povinen se na schůzku se svěřeným zákazníkem daného regionu pečlivě připravit dle níže uvedené metodiky. Přímý nadřízený Ředitel prodeje/manažer je povinen zkontrolovat přípravu obchodního zástupce u všech zákazníků. Časová náročnost přípravy na jednání by neměla překročit 30 minut.

##### Metodika přípravy na schůzku:

- Zajištění informací o zákazníkovi:
  - kontaktní osoba (včetně výpisu z obchodního rejstříku nebo živnostenského listu),
  - uzavřené smlouvy a na jaké produkty/služby,
  - výsledek předchozího jednání,
  - platební morálka,
  - konkurence,
  - reklamace.

Poznámka: Zdrojem pro získání těchto informací je Marketingový informační systém, podací pošta, dostupné databáze, internet, informace od kolegů.



- Zajištění informací o obchodní činnosti zákazníka:
  - s čím firma obchoduje,
  - co vyrábí,
  - kde a jaké má pobočky,
  - jaké produkty ČP využívá jejich konkurence.

Poznámka - tyto informace primárně slouží pro definování potenciálu dalších služeb a produktů České pošty.

- Zajištění informací o vývoji podání a výnosů firmy:
  - podání/výnosy narůstají,
  - podání/výnosy realizované přes ČP klesají již delší dobu,
  - ke změně podání/výnosů došlo náhle skokem,
  - na stejné úrovni ve srovnání s minulým obdobím.
  
- Příprava propagačních materiálů na jednání:
  - produktové nabídky,
  - drobné dárkové předměty.
  
- Stanovení cíle – co chci na jednání dosáhnout:
  - rozšířit službu,
  - zlepšit vztahy s ČP,
  - stabilizace zákazníka (zamezit přechodu ke konkurenci) [18].

Každý obchodní zástupce je povinen se na každou obchodní schůzku, ať se již jedná o akviziční nebo v rámci péče o zákazníka, řádně připravit. Výsledky každého jednání je nutné co nejdříve po uskutečnění zaznamenat do Marketingového informačního systému. Záznam o uskutečněné obchodní návštěvě v rámci péče o zákazníka je třeba zapsat do tiskopisu Péče o významné klienty segmentu SME (viz Příloha č. 1), aby nadřízený pracovník měl zpětnou vazbu o spokojenosti klienta s využívanou službou, s jeho kvalitou, s chováním zaměstnanců pošty atd., dále jaké další produkty České pošty by mohl zákazník v budoucnu využívat, jaké má představy o nové službě, co očekává od další případné spolupráce apod.

### 3.1.1 Systém péče o významné zákazníky segmentů KORPORÁTNÍ a SME klientely

Kritérium - objem výnosů (přepočtený) za kalendářní rok:

Skupina	Objem výnosů v Kč/rok	Počet návštěv/rok	Garant	Provádí
I.	nad 2.000.000,- Servisní podpora – pro Segment VIP, kterou v případě potřeby poskytuje segment KORP	6 (1x za 2 měsíce)	Regionální obchodní ředitel (KORP)	6x obchodní zástupce, z toho 2x ROŘ/manažer spolu s obchodníkem
II.	nad 250.000,-	4 (1x za kvartál)	Regionální obchodní ředitel (KORP)	4x obchodní zástupce

Tab. 3: Segment KORP – zákazníci s ročním obratem nad 250 tis. Kč

Zdroj: Metodika péče o významné zákazníky KORP a SME

Skupina	Objem výnosů v Kč/rok	Počet návštěv/rok	Garant	Provádí
I.	nad 100.000,-	1x za rok	Regionální obchodní ředitel (SME)	1x obchodní zástupce, ROŘ/manažer formou doprovodů s OZ
II.	pod 100.000,-	Dle potřeby	Obchodní zástupce	Obchodní zástupce

Tab. 4: Segment SME – zákazníci s ročním obratem do 250 tis. Kč

Zdroj: Metodika péče o významné zákazníky KORP a SME

U segmentu SME je obchodní zástupce kromě osobních pečovatelských návštěv povinen kontaktovat všechny zákazníky telefonicky a to následovně:

- skupina I. - 2x do roka + 1 návštěva,
- skupina II. - 1x do roka (aspoň telefonát), návštěva dle potřeby.

Obsahem telefonického kontaktu se zákazníkem jsou tyto body:

- jak je spokojený s dodržováním smluvních podmínek ČP,
- jaké potřeby má v této chvíli pro zlepšení vzájemné spolupráce,

- co je důvodem změny jeho podání (pokud je tato otázka relevantní),
- potvrzení termínu dalšího kontaktu telefonického/osobního.

### 3.1.2 *Zpracování plánu návštěv*

S ohledem na výše uvedený systém péče je obchodní zástupce segmentu KORP a segmentu SME povinen zpracovat v posledním měsíci příslušného kvartálu plán pečovatelských návštěv na další kvartál a to u všech zákazníků s ročním obratem nad 250 tis. Kč v segmentu KORP a v segmentu SME u všech zákazníků s ročním obratem nad 100 tis. Kč. Plán návštěv zpracovává obchodní zástupce podle výnosů za předchozí rok. V případě poklesu výnosů v rámci segmentu a přesunu zákazníka do nižší výnosové skupiny je tomuto zákazníkovi poskytována po dobu následujícího půl roku zákaznická péče podle předchozího zařazení.

### 3.1.3 *Evidence návštěv a vyhodnocování plnění plánu návštěv*

Záznam o každé návštěvě zákazníka zpracuje obchodní zástupce do Marketingového informačního systému v co nejkratším termínu, nejpozději však v pondělí do 12:00 hod následujícího týdne. Regionální obchodní ředitel segmentu/manažer pravidelně 1x za kvartál provede s obchodním zástupcem hodnotící pohovor o stavu a plnění návštěv významných zákazníků daného regionu. Informačním zdrojem pro hodnocení budou: plán návštěv, výstupy k zákaznické návštěvě (karta zákazníka, příprava na schůzku, zápis z jednání) a soupis událostí z Marketingového informačního systému.

Hodnocení aktivit obchodního zástupce bude zaznamenáno do hodnotícího formuláře obchodních aktivit (viz Příloha č. 2). Hodnocení slouží k získání jak zpětné vazby od obchodního zástupce (jak si vede na obchodních schůzkách), tak zpětné vazby od regionálního obchodního ředitele/manažera směrem k obchodnímu zástupci (pozitivní zpětná vazba, příležitosti ke zlepšení a jakým způsobem).

### 3.1.4 *Převody zákazníků mezi segmenty KORP a SME*

Převod zákazníků mezi segmenty je možné provést 1x za rok vždy k 1. lednu a to v těchto případech:

- z SME do KORP: smlouva byla uzavřena v prvním pololetí a obrat za celý kalendářní rok je v přepočtu minim. 250 tis. Kč na základě průměrného měsíčního podání

(měsíčně cca 21 tis. Kč), tzn., že plán na další rok za tohoto konkrétního zákazníka již půjde do KORPu,

- pokud je smlouva v SME uzavřena ve 2. pololetí, zůstává zákazník v péči SME po celý další kalendářní rok, pakliže se regionální obchodní ředitelé segmentů nedohodnou jinak na základě návrhu obchodního zástupce SME, že zákazník může být do segmentu KORP převeden dříve,
- v segmentu SME zůstávají i nadále také zákazníci, jejichž změna podání je vyvolána nějakou mimořádnou událostí – např. volby, sčítání lidu apod.
- z KORP do SME: pokud za příslušný kalendářní rok klesne obrat pod 250 tis. Kč, je zákazník převeden do SME, pokud se regionální obchodní ředitelé nedohodnou jinak na základě návrhu obchodního zástupce KORP, že si zákazníka ještě jeden kalendářní ve své péči ponechá
- Fúze nebo akvizice: pokud dojde v průběhu roku k fúzi nebo akvizici, je za nově vzniklou společnost zodpovědný ten obchodní zástupce, jehož firma tuto fúzi nebo akvizici iniciovala. Další rok bude firma přiřazena podle skutečných výnosů příslušnému segmentu.
- Jeden jednatel (majitel, zakladatel) více firem: pokud existuje jeden jednatel (majitel, zakladatel), který rozhoduje za více firem, patří všechny tyto firmy od dalšího kalendářního roku podle celkového ročního obratu do segmentu KORP nebo SME a v rámci jednoho regionu se o všechny firmy stará pouze jeden obchodní zástupce KORP nebo SME.

### 3.1.5 Převody výnosů nebo zákazníků mezi regiony

Zákazník v průběhu roku změní sídlo firmy (bude se starat jiný obchodní zástupce) na základě podkladů od obchodního zástupce se vzájemně regionální obchodní ředitelé informují o převodu zákazníka. Zákazník bude v systémech změněn na nového obchodního zástupce k 1. dni nového měsíce. Plán na zbývajícím období kalendářního roku se manuálně přesune na nového obchodního zástupce (controlling - dokud nebude možné zajistit systémově).

### Zákazník přesunuje místo podání mimo region

Zákazníci s novým produktem nebo noví zákazníci v SME - výnosy všech nových zákazníků budou započítány do plnění toho obchodního zástupce, který zákazníka získal nebo novou službu uzavřel, i když je služba zajištěna mimo příslušný region (např. služby Postservisu).

Stávající zákazník - v případě, že zákazník změní v průběhu roku podací poštu mimo region, ale sídlo a péče zůstává v regionu, započítávají se realizované výnosy nadále tomu obchodnímu zástupci, který se o zákazníka fyzicky stará.

### 3.1.6 *Etika prodeje při akvizici v segmentu SME a v segmentu KORP*

Při rozdělení zákazníků na segmenty a tím i rozdělení obchodních úseků na oddělení, která budou jednotlivé segmenty obsluhovat, musí být stanoveny přesné pokyny, kterými se musí obchodní zástupci řídit. Je zcela nemyslitelné, aby k jednomu zákazníkovi přišlo nezávisle na sobě několik obchodníků České pošty s nabídkou totožných produktů a nebo byla část obce nebo města zcela neobsloužena. Proto byla vydána příslušná pravidla, kterými se musí všichni obchodní zástupci řídit:

- v rámci vymezeného území se může obchodní zástupce pohybovat libovolně (území vymezuje regionální obchodní ředitel, schvaluje obchodní ředitel příslušného obchodního úseku),
- obchodní zástupce je povinen zadat do MkISu každý úspěšný i neúspěšný akviziční telefonát a každou úspěšnou i neúspěšnou akviziční návštěvu (název firmy, jméno kontaktní osoby),
- u neúspěšné akvizice (telefonát, návštěva) je obchodní zástupce povinen zapsat do MkISu i důvody a co bylo předmětem jednání – např. nechce nabídnuté služby České pošty, má konkurenci, nevyhovuje svoz apod.,
- před každým kontaktováním (telefonát, schůzka) potenciálního zákazníka je obchodní zástupce povinen zkontrolovat MkIS, jestli daný zákazník již není kontaktován jiným obchodním zástupcem nebo s ním již některý obchodní zástupce nejedná,
- platí pravidlo, že nejdříve po 3 měsících může být stejný potenciální zákazník kontaktován dalším obchodním zástupcem, tzn. 3 měsíce je potenciální zákazník „nedotknutelný“,
- pokud má firma pobočky v jiném regionu, je obchodní zástupce povinen předat kontakt na pobočku druhému regionu, který se o uzavření smlouvy a následnou péči postará,
- v případě, že potenciální zákazník sám kontaktuje prodejní místo telefonicky nebo osobně, platí následující:
  - pokud potenciálního zákazníka přijme koordinátor prodeje, je povinen předat kontakt regionálnímu obchodnímu řediteli, který kontakt obchodnímu zástupci přidělí dle svého rozhodnutí,

- pokud potenciálního zákazníka přijme přímo obchodní zástupce, zůstává zákazník již v jeho péči,
- v obou případech je nutné zaevidovat takového zákazníka do Marketingového informačního systému.

### 3.1.7 Povinnosti obchodních zástupců segmentu SME

- Plnit řádně svoje povinnosti, efektivně využívat pracovní dobu, při jednání se zákazníky vystupovat profesionálně a slušně, udržovat dobré vztahy a podle svých možností spolupracovat s ostatními kolegy,
- řízení a organizace práce s přidělenými zákazníky, v přidělené obchodní oblasti s cílem:
  - při akvizici maximálně vytěžit obchodní potenciál dané oblasti za použití všech dostupných databází, informací a osobních návštěv,
  - dodržování zákaznického plánu návštěv a metodiky péče o zákazníky,
  - nabídnutí všech možností produktů a služeb ČP, které u dané firmy přicházejí do úvahy,
  - efektivní využívání času a svěřených prostředků (minimalizace nákladů).
- plnění všech stanovených prodejních cílů (výnosové, nevýnosové),
- být dochvilný při všech obchodních schůzkách, pracovních schůzkách skupiny a jednat s klienty vždy v odpovídající, reprezentativní formě oděvu. Džíny, trička a oblečení pro volný čas nejsou v pracovní době a při obchodních jednáních povoleny,
- na všechny obchodní schůzky být řádně připraven a u zákazníků profesionálně reprezentovat sebe i společnost,
- plnění případných dalších úkolů dle určení manažera obchodní skupiny, regionálního obchodního ředitele segmentu nebo výkonného ředitele prodeje.

### 3.1.8 Vzdělávání obchodních a manažerských pozic segmentů KORP a SME

Koncepce vzdělávání obchodních a manažerských pozic popisuje témata a způsob rozvoje pracovníků segmentů KORP a SME s cílem:

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

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

Koncepce vzdělávání se týká skupin zaměstnanců – nový pracovník a obchodní zástupce:

Nový zaměstnanec - cílem vzdělávání nového zaměstnance je jeho rychlá adaptace v novém pracovním prostředí. Úvodní zapracování nového pracovníka by mělo trvat 2 - 3 týdny od jeho nástupu.

Obsah adaptace:

- úvod do poštovní problematiky (nadřízený) – jak funguje poštovní trh, informace o České poště, organizační struktura firmy,
- produktové školení (nadřízený nebo obchodní zástupce),
- adaptační kolečko v provozu, jehož cílem je poznat zázemí pošty a pochopení interních procesů,
- role obchodního zástupce/manažera/ředitele – povinnosti, činnosti, metodiky práce (nadřízený nebo jiný určený pracovník, např. obchodní zástupce),
- trénink základních prodejních/manažerských dovedností (nadřízený nebo obchodní zástupce).

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

Obsah Testu odbornosti:

- produktová znalost,
- znalost základní procesů vnitřního fungování pošty (zejména provozu),
- základní prodejní dovednosti,
- test obsahuje 50 otázek, které se generují náhodně ze 159 možných,
- za obsah testu je zodpovědný obchodní úsek, za realizaci a organizaci testování úsek personální.

Obsah školení Obchodních dovedností:

Fáze prodejního cyklu – úvod do obchodování:

- zjišťování zákaznických potřeb,
- komunikační dovednosti,
- řešení námitek a vyjednávání a prezentační dovednosti.



### 3.2 Zhodnocení z pohledu managementu České pošty, s.p.

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, v roce 2007 pokračovala Česká pošta v transformačních procesech započatých v minulých letech. Změny se výrazně dotkly všech obchodních aktivit podniku. Stejně jako stavba domu nemůže začít bez kvalitních základů, ani transformace České pošty se neobejde bez stabilních pilířů, které jí umožní překlenout toto složité období. Strategickým základem pro podnikání každé společnosti, stejně tak i České pošty, je udržení a zvyšování příjmů. V tržním prostředí je každý subjekt nucen odolávat tlakům konkurence.

Jedním ze způsobů, jak odrazit tyto útoky, je neustále zkvalitňovat služby a systematicky uspokojovat požadavky a zvyšující se nároky klientů na služby. V roce 2007 jsme se ve značné míře věnovali specializované péči o zákazníky, abychom maximálně vyšli vstříc potřebám jednotlivých segmentů zákazníků. Rozšířil se počet klíčových zákazníků (VIP klientů), pro které Česká pošta připravuje partnerské projekty a programy. Vytvořili jsme také samostatnou obchodní síť pro nejvýznamnější zákazníky z oblasti veřejné správy. Obchodní síť pro firemní klientelu se v roce 2007 výrazně optimalizovala a se zvýšenou péčí se nyní věnujeme zejména klientům z řad internetových obchodů a zásilkových firem. Česká pošta nezapomíná ani na drobné klienty, kterým se snaží zlepšit přístup ke službám rozšiřováním elektronické nabídky služeb, zkvalitňováním odbavování na poštách prostřednictvím vyvolávacích systémů apod. Dalším nosným pilířem je vyhledávání nových tržních příležitostí. Česká pošta uzavřela s Ministerstvem obrany ČR o komplexním zajištění poštovních služeb pro Armádu ČR, zahrnující mj. také dodání technického vybavení pro jednotlivé stanice poštovního spojení Armády ČR.

V roce 2007 naplňovala Česká pošta své strategické cíle i v zákaznickém segmentu aliančních partnerů. Snažili jsme se především zvýšit prodej produktů s vyšší přidanou hodnotou. Hlavními partnery pro oblast bankovních služeb byla Poštovní spořitelna a pro pojišťovací produkty Česká pojišťovna, a.s. Odbor aliančních partnerů zajišťoval kvalitní a profesionální obsluhu zákazníků prostřednictvím poboček České pošty. K aktivitám těchto pracovníků patřila technologická podpora prodeje, koordinace vzdělávání pracovníků pošt v produktech aliančních partnerů, tvorba a vyhodnocování plánů a následně podpora samotného prodeje.

Na regionální úrovni probíhal proces budování sítě odborně zdatných pracovníků (obchodníků a ředitelů jednotlivých segmentů na regionu) schopných poskytnout podporu prodejním pracovníkům pošt. Další významnou zákaznickou skupinou je segment Korporátních zákazníků a pak pro střední a menší zákazníky segment nazývaný SME (malí a střední podnikatelé), v němž Česká pošta díky centralizaci řízení sjednocuje obchodní přístup napříč všemi regiony. Byla připravena změna organizační struktury podniku tak, abychom mohli

operativně reagovat na potřeby a požadavky všech klientů. Kromě individuálního přístupu k jednotlivým klientům má zákaznická segmentace přínos i pro řízení obchodu v rámci České pošty. Na základě nového obchodního modelu se Česká pošta snaží o individuální přístup k jednotlivým zákazníkům s ohledem na jejich potřeby. Pro zákazníky to znamená, že mají na České poště svého partnera, který je jim vždy k dispozici. Odbor pro retailovou klientelu (drobní zákazníci) se v roce 2007 zaměřil především na sjednocení sortimentu prodáváného zboží na poštách a zlepšení možnosti sledování evidovaných zásilek na internetu. Dále spolupracoval s ostatními úseky České pošty na rozšíření využití elektronické komunikace jako další možnosti pro modernizaci poskytovaných služeb [19].

V dalších letech se chce Česká pošta zaměřit na další zkvalitňování zavedeného systému obchodování a technického rozvoje. Česká pošta provozuje od roku 2000 tzv. Interní certifikační autoritu, která vydává technologické certifikáty pro zabezpečení výměny citlivých dat mezi Českou poštou a jejími zákazníky za použití šifrovacího programu Crypta. V roce 2007 bylo vydáno 9 876 technologických certifikátů, které se využívají zejména v platebním styku. Protože bude v roce 2010 ukončena činnost Interní certifikační autority, začínají se připravovat scénáře převodu zákazníků do Veřejné certifikační autority. Na konci roku 2002 byla zprovozněna tzv. Veřejná certifikační autorita, pro niž se také používá název Post-Signum VCA. Tato autorita vydává zákazníkům komerční certifikáty, které mohou být využity pro potřeby šifrování a dešifrování nebo autentizace uživatelů. Použití těchto certifikátů již není vázáno výhradně na komunikaci s Českou poštou. PostSignum VCA zajišťuje vydávání certifikátů pro úlohu Registrovaná elektronická pošta a vydává také certifikáty zaměstnancům České pošty, kteří je potřebují pro plnění svých pracovních povinností. Kvalifikovaná certifikační autorita (PostSignum QCA) završila strategii České pošty poskytováním kompletní certifikační služby svým zákazníkům. PostSignum QCA vydává kvalifikované certifikáty, které lze použít v elektronické komunikaci s úřady státní správy. Ministerstvo informatiky ČR udělilo podniku akreditaci pro vydávání kvalifikovaných certifikátů v srpnu 2005 a certifikáty se začaly vydávat od září 2005. V roce 2007 bylo vydáno 31 858 certifikátů. Oproti roku 2006 to znamená nárůst o 81,5 %. V současnosti se v PostSignum QCA připravuje nový systém pro správu zákazníků a byly zahájeny přípravy na vybudování nové služby – poskytování kvalifikovaného časového razítka [20].

Registrovaná elektronická pošta (dále REP) představuje elektronickou obdobu doporučeného psaní. Oproti klasické službě e-mailu je odesílatel zprávy informován, kdy si příjemce vyzvedl zásilku. Pro zabezpečení komunikace mezi klienty jsou použity certifikáty vydávané autoritou PostSignum VCA. Službu využívají vybrané zdravotní pojišťovny a zejména Policie ČR ve svém projektu BODYDYS. Ke konci roku 2007 bylo v úloze REP zavedeno 607

aktivních příhrádek. V certifikaci informačních systémů certifikačních autorit a REP klademe velký důraz na udržování vysoké úrovně kvality služeb a na zajištění bezpečnosti informací v procesech. To dokládá i fakt, že systémy certifikačních autorit PostSignum VCA a PostSignum QCA a Registrované elektronické pošty obdržely na konci roku 2007 certifikaci pro systém řízení jakosti (ISO 9001:2001) a pro systém řízení bezpečnosti informací (ISO 27001).

Na samém počátku roku 2007 zahájila Česká pošta na základě projektu Výpisy z ISVS vydávání výpisů z katastru nemovitostí na svých 74 kontaktních místech. Od dubna 2007 byla nabídnuta klientům další služba, a to poskytování výpisů z obchodního rejstříku. Od srpna 2007 se Česká pošta zapojila do projektu Czech POINT, zastřešovaným ministerstvem vnitra. Na základě této spolupráce jsme začali integrovat nabízené služby Czech POINT do systému APOST. V roce 2008 se bude pokračovat v dalších započatých aktivitách rozšiřování služeb Czech POINT [19].

### 3.3 Návrh na zlepšení péče o zákazníky segmentu SME

Při čtení výše uvedených řádků může vzniknout dojem, že Česká pošta je rozvíjející se, úspěšnou a zákaznický orientovanou firmou, která si cílevědomě buduje své postavení na trhu přepravních služeb. Pravdou je, že již od počátků své existence se Česká pošta jen ztuha přizpůsobovala situaci ve státě i v hospodářské sféře. Snad za to může zejména ten fakt, že od svého vzniku patřila tato firma státu, přestože po ekonomické stránce to byla firma jako kterákoli jiná. To znamená, že provoz a investiční výdaje na modernizaci a automatizaci nedotoval stát ze státního rozpočtu, ale pošta je musela pokrýt z vlastních zdrojů. Bohužel, ale přídomek za názvem firmy „státní podnik“ evokuje k přesvědčení, že si Česká pošta „žije“ na útraty daňových poplatníků.

Česká pošta se velmi pružně přizpůsobuje měnícímu se spotřebnímu chování zákazníků na spotřebitelských trzích. Na stále vyšší koncentraci nákupů v obchodních centrech – supermarketech a hypermarketech, pružně reaguje tím, že buduje nové pobočky právě na těchto místech. Na konci roku 2007 bylo v obchodních a administrativních centrech provozováno celkem 20 pošt. V uplynulém roce se výrazně zvýšil podíl nákupů prostřednictvím internetových a zásilkových obchodů. Podle zveřejněných statistik dosahuje meziroční nárůst prodejů prostřednictvím tohoto obchodního kanálu 40 %. Česká pošta zajišťuje v této oblasti majoritní přepravu tzv. „menších“ zásilek (do 30 kg).

#### 3.3.1 *Kvalita poskytovaných služeb*

V roce 2008 měla Česká pošta poskytovat služby alespoň v kvalitě stanovené základními kvalitativními požadavky, které vyhlašuje ČTÚ. Přes dílčí nedostatky bylo tohoto cíle téměř dosaženo vzhledem k enormnímu ročnímu objemu přepravených zásilek. Ke sledování kvality a spokojenosti zákazníků slouží pravidelné průzkumy kvality dopravy poštovních zásilek zajišťované jednak vlastním kontrolním systémem, a potom i nezávislou agenturou.

### 3.3.2 Poštovní síť

Síť pošt a dalších obslužných míst zůstává již delší dobu stabilizovaná. Na konci roku 2007 připadalo na jedno obslužné místo 3 045 obyvatel (v roce 2006 to bylo 2 991). Počet obyvatel na jednu schránku se oproti roku 2007 zvýšil – ze 428 na 435. Tento mírný nárůst uvedených čísel přímo souvisí se zvýšením počtu obyvatel ČR o 99 151 oproti roku 2006 (počet obyvatel byl k 31. 12. 2007 podle údajů statistického úřadu 10 381 130) [19].

Přehled rozložení koncových bodů poštovní sítě v roce 2007 je znázorněn v následující tabulce:

Celkový počet zaměstnanců	37 008
Pošty	3 387
Poštovny	14
Dislokované přepážky	8
Poštovní schránky	23 881
Poštovní přihrádky (obsazené)	41 643
Doručovací okrsky (listovní) celkem	10 467
Doručovací okrsky motorizované (z toho)	2 905

Tab. 5: Rozložení koncových bodů poštovní sítě v roce 2007

Zdroj: Výroční zpráva 2007

V roce 2007 i nadále pokračovala centralizace doručovací služby s cílem zvyšovat úroveň poskytovaných služeb a současně snižovat náklady.

### 3.3.3 Návrh na zlepšení péče o zákazníky segmentu SME

Výše uvedené informace a zvláště čísla jsou jistě chloubou České pošty, s.p. Smělé strategické cíle a velká hustota sítě obslužných míst jsou obrovským potenciálem ve stále se rozvíjejícím a rostoucím konkurenčním prostředí. Velký počet zaměstnanců je však oním kamenem úrazu ve vztazích k zákazníkům.

V marketingové teorii se zaměstnancům připisuje významné místo a jsou vnímáni jako prostředníci mezi zákazníky a firmou. Všechny zákaznické orientované firmy, mezi něž se Česká pošta počítá, si uvědomují, že každý jejich zaměstnanec, vrátím počínaje a generálním ředitelem konče, je vlastně obchodník. Každý z nich svým chováním, vzezřením, kvalifikovaným přístupem a jakýmkoli jiným konáním, byť i nevědomky, výrazně ovlivňuje další spolupráci, názor zákazníka na kvalitu služeb, na spolehlivost firmy a vůbec na celkovou image podniku.

Česká pošta za šestnáct let své existence dokázala, že je moderní obchodní a logistická společnost, která má své místo na trhu nejen přepravních, ale i elektronických služeb. Ale stále má tato moderní firma téměř 37 000 slabin. Za léta svého působení si dokázala vybudovat obchodní úsek s řadou profesionálů, kteří ročně získají desítky i stovky nových zákazníků a nových smluv. Management České pošty myslí na neustálé zdokonalování, školení a výcvik obchodních zástupců, ale na vzdělávání pracovníků, kteří jsou se zákazníky v každodenním kontaktu (přepážkoví pracovníci, listovní i balíkoví doručovatelé, bohužel, mnohdy i vedoucí pošty), nejsou zřejmě prostředky, možná není ani vůle ani čas.

Nejsou ojedinělé případy, kdy po mnohačetných obchodních setkáních s potenciálním zákazníkem, po mnohých jednáních s jinými úseky podniku k zajištění požadavků zákazníka, je sice uzavřena smlouva, ale vzápětí je zmařena nepříjemnou a neochotnou pracovnící u přepážky nebo otráveným doručovatelem, který zachází s balíky jako s odpadky.

Obsah zásilek má pro podavatele mnohdy nejen finanční, ale i morální hodnotu. Mnozí staví své podnikání na tom, že dokáží kvalitně vyrobit a následně, do určitého časového horizontu, dodat požadované výrobky svým klientům. V dobré víře v kvalitní spolupráci svěří své zásilky České poště, ale pak stačí jeden neodborný, netaktní, neprofesionální postup kohokoliv z personálu pošty a dobré jméno firmy je ohroženo.

Praxí je ověřena marketingová teorie, že deset spokojených zákazníků nedokáže udělat tak dobrou reklamu, jak obrovskou negativní reklamu může způsobit jeden nespokojený, zklamaný zákazník.

Zde má tedy Česká pošta pole neorané. Každý ze zaměstnanců by měl vědět, že zaměstnavatel jim dává práci, ale zákazníci je platí. Všichni by si měli uvědomovat skutečnost, že

dnes mají práci, nemusí platit za čtrnáct dní, za dva měsíce nebo za rok. Ale k tomu by měli být také dostatečně motivováni. Není reálné, aby několik desítek tisíc lidí absolvovalo kvalitní školení v obchodních dovednostech a v postupech při péči o zákazníka, ale vedoucí pošt a vyšší management by měli být už na takové výši v manažerských schopnostech, aby dokázali řídit svůj tým „tím správným směrem“.

## ZÁVĚR

V organizačním uspořádání podniku i nadále probíhají změny, které umožní dokončení realizace zavedení liniového řízení a centralizace provozních a servisních činností. S cílem zefektivnit systém řízení dochází na základě rozhodnutí generálního ředitele s účinností od data 1. 1. 2008 ke stanovení nového organizačního uspořádání České pošty.

Rozhodnutím generálního ředitele ze dne 23. 12. 2008 došlo k datu 1. 2. 2009 k další organizační změně na úseku obchodu – bylo zrušeno členění zákazníků na segmentaci KORP a SME s cílem zefektivnit práci všech obchodních zástupců. Rajony obchodníků KORP a obchodníků SME se navzájem prolínaly a nezdá se, že dva obchodníci z různých oddělení působili ve stejnou dobu na téže ulici, popř. i ve stejném areálu. Nejen, že tato skutečnost mohla působit negativně na veřejnost, ale hlavně se zvyšovaly náklady na cestovné obchodních zástupců a zbytečně se zvyšoval i čas strávený na cestách mezi klienty.

K 1. únoru 2009 byly zrušeny segmenty KORP a SME a byl vytvořen nový segment - Firemní klientela (dále FK), který zahrnuje zákazníky obou předešlých. Ke stejnému datu se mění i funkce obchodního zástupce na funkci manažera obchodu. Každému manažerovi obchodu bylo přiděleno určité území musí obsloužit zákazníky Firemní klientely. Pokyny dané pro vykonávání péče o zákazníky s ročním obratem do 250 tis. Kč a nad 250 tis. Kč se nemění. Stěžejní segmenty České pošty – VIP klientela a Veřejná správa a způsob péče o tyto zákazníky zůstávají beze změny.

Jedním z úkolů této práce bylo posoudit vývoj a úroveň podniku Česká pošta, s.p. od jejího vzniku až po současný stav. Bylo konstatováno, že Česká pošta, s.p. je moderní, dynamicky se rozvíjející, obchodní a logistická společnost. Za dobu svého trvání dokázala přizpůsobit portfolio nabízených produktů požadavkům trhu. To znamená, že kromě poskytování základních poštovních služeb nabízí i expresní balíkové produkty, služby adresné i neadresné reklamy, bankovní a pojišťovací služby a zejména služby elektronické.

Dále bylo zjištěno, že úsek obchodu, jeho akviziční činnosti i činnosti v oblasti péče o zákazníky všech segmentů jsou na velmi vysoké úrovni.

Hlavním cílem této práce byl návrh na zlepšení péče o zákazníky segmentu SME, nyní segmentu Firemní klientela. Byla odhalena největší slabina v obchodní činnosti České pošty a to vlastní personál. Zde se pro Českou poštu nachází opravdu velká hrozba. Kterýkoli z pracovníků



může kdykoli ohrozit nebo úplně zničit smluvní vztah a způsobit tak České poště velké ztráty. Proto jakékoli školení, motivace a vzdělávání personálu v oblasti péče o zákazníka je velmi důležitým krokem k úspěšné budoucnosti tak velkého podniku, jakým je Česká pošta. Management firmy si stanovil velké ambiciózní plány. Je však nutné myslet a něco udělat pro ty, kteří mají tyto plány naplňovat a uskutečňovat.

## POUŽITÁ LITERATURA

[9] CIMA. *Marketingový kurs CIMA – A.* vyd. Praha, INSTITUT INPRO, a.s., 1997

[4] *Poštovní věstník*, 2005, částka 8, vyd. Praha, Český telekomunikační úřad

[5] *Poštovní věstník*, 2005, částka 14, vyd. Praha, Český telekomunikační úřad

[6] *Poštovní věstník*, 2005, částka 11, vyd. Praha, Český telekomunikační úřad

[7] *Poštovní věstník*, 2008, částka 7, vyd. Praha, Český telekomunikační úřad

[8] *Poštovní věstník*, 2008, částka 13, vyd. Praha, Český telekomunikační úřad

[1] *zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník*

[2] *zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku*

[3] *zákon č. 95/2005 Sb., o poštovních službách*

Interní materiály České pošty, s.p.:

[14] *Marketingový informační systém – jednotná pracovní metodika*, 2005

[12] *Metodika činnosti obchodního oddělení obvodu*, 2005

[12] *Metodika činnosti samostatného oddělení obchodu Provozně technické jednotky*, 2005

[13] *Metodika pro obsluhu CČK*, 2005

[18] *Metodika péče o významné zákazníky segmentů KORP a SME*, 2007

[15] *Přidělování jednotných cen*, 2007

[10] *Rozhodnutí generálního ředitele*, 1998

[11] *Rozhodnutí generálního ředitele*, 2007

[17] *Strategický plán České pošty na léta 2008–2012*, 2007

[19] *Výroční zpráva 2007*, 2008

Elektronické dokumenty:

[16] *Pošta2002* [on line]. Aktualizováno 11.5.2009 [cit. 2009-05-11].

Dostupný na [www:</http://postovnisoftware.cz>](http://postovnisoftware.cz)

[20] *PostSignum VCA* [on line]. Aktualizováno 17.3.2008 [cit. 2009-05-22].

Dostupný na [www: :</http://vca.postsignum.cz>](http://vca.postsignum.cz)

[21] *Registovaná elektronická pošta* [on line]. Aktualizováno 27.10.2008 [cit. 2009-05-22].

Dostupný na [wwwp: :</ http://rep.cpost.cz>](http://rep.cpost.cz)

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Segmenty České pošty, s.p. ....	15
Tabulka č. 2 - Tržby segmentů České pošty, s.p. ....	16
Tabulka č. 3 - Segment KORP – zákazníci s ročním obratem nad 250 ti. Kč .....	34
Tabulka č. 4 - Segment SME - zákazníci s ročním obratem do 250 tis. Kč .....	34
Tabulka č. 5 - Rozložení koncových bodů poštovní sítě v roce 2007 .....	44

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Graf – Segmenty České pošty, s.p. ....	15
Obrázek č. 2 - Graf – Tržby segmentů České pošty, s.p. ....	16
Obrázek č. 3 - Schéma organizační struktury úseku obchodu České pošty, s.p. k 1. 1 .1999 .....	19
Obrázek č. 4 - Schéma organizační struktury úseku obchodu České pošty, s.p. k 1. 3.2007 .....	20
Obrázek č. 5 - Podnikový portál České pošty, s.p. ....	25
Obrázek č. 6 - Karta zákazníka .....	27
Obrázek č. 7 - Loga vybraných konkurenčních firem v oblasti balíkového trhu .....	30
Obrázek č. 8 - Logo konkurenční firmy v oblasti adresné i neadresné reklamy .....	30

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Péče o významné zákazníky segmentů KORP a SME

Příloha č. 2 - Kvartální hodnocení obchodních aktivit obchodního zástupce

## SEZNAM ZKRATEK

ADM – Adresný direkt mail  
APOST - automatizovaná pošta, název on line propojení pošt  
CČK – Centrální číselník klientů  
ČP – Česká pošta, s.p.  
ČR – Česká republika  
ČTÚ – Český telekomunikační úřad  
DHL - zahraniční firma, zabývající se doručováním expresních zásilek  
DPD - zahraniční firma, zabývající se doručováním expresních zásilek  
FK – Firemní klientela  
ID – Identifikační číslo  
ISVS – Informační systémy veřejné správy  
KORP – firemní klientela (větší objemy tržeb)  
MkIS – Marketingový informační systém (oficiální firemní zkratka)  
PPL – Profesional parcel logistic  
QCA – Kvalifikovaná certifikační autorita  
REP – Registrovaná elektronická pošta  
ROŘ – regionální obchodní ředitel  
SME – small and medium enterprise – malé a střední podniky  
TNT – zahraniční firma, zabývající se neadresnou distribucí reklamních letáků  
VCA – Veřejná certifikační autorita  
VIP – very important person – velmi důležitá klientela



<b><u>Péče o významné zákazníky segmentů KORP a SME</u></b>	
<b>Příprava a zápis z pečovatelské návštěvy</b>	
<b>Identifikační údaje firmy</b>	
<b>1. Název a adresa organizace</b>	
<b>2. Kontaktní osoba</b>	<b>3. Funkce ve spol.</b>
<b>4. Služby České pošty, s.p.:</b> <b>Balíkové služby:</b> PB/BO, EMS, EMS_ZAHR, BO_SK <b>Reklamní služby:</b> RIPM OP Tisková zásilka <b>Základní služby:</b> Psní, Balík Způsob úhrady: BÚC VS hotově <b>Doplňkové služby:</b> Software ČP, Bezdokladová dobírka <b>Tiskové a kompletační služby:</b> Postservis, Postkomplet <b>Peněžní služby:</b> Pk, SIPO, (eSIPO) <b>Ostatní:</b>	<b>5. Stávající produkty využívané u konkurence</b>
<b>6. Zhodnocení vzájemné spolupráce:</b>	
A) <u>vývoj stávajících výnosů ze služeb</u>	
B) <u>spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb ČP (jak plníme smluvní podmínky)</u>	
C) <u>spokojenost se stávajícími produkty, službami ČP + jaké další produkty/služby by firma uvítala</u>	
E) <u>co firma očekává od naší spolupráce (jak hodnotí spokojenost s obchodním zástupcem, náměty na zlepšení)</u>	
<b>7. Jaké plány má firma do budoucna, např. rozšiřování činnosti podnikání, poboček apod.</b>	
(zjištění potenciálu pro další služby/produkty)	
<b>8. Jak firma dále spolupracuje s konkencí ČP (jaké produkty, z jakého důvodu - změna oproti min. stavu)</b>	
<b>9. Prezentace nabídky ze strany ČP (nové produkty, vylepšení služeb...)</b>	
<b>10. Další důležité informace z jednání</b>	
<b>11. Seznam úkolů pro obchodního zástupce vyplývajících z jednání</b>	
<b>12. Předpokládaný termín další schůzky (měsíc)</b>	
V _____ dne	
Obchodní zástupce:	

Zdroj: Metodika péče o významné zákazníky KORP a SME



Kvartální hodnocení obchodních aktivit OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE

<b>Jméno OZ:</b>	
<b>Datum hodnocení:</b>	
<b>1. Zhodnocení akviziční činnosti:</b>	
REALIZACE (počet návštěv):	
A) Komentář obchodníka k zjištěnému stavu:	
B) Počet nových zákazníků a očekávaných výnosů:	
C) Zhodnocení úspěchů a příležitostí pro zlepšení:	
<b>2. Zhodnocení plánovaného počtu pečovatelských návštěv za kvartál:</b>	
PLÁN	REALIZACE
Komentář obchodníka k zjištěnému stavu:	
<b>3. Zhodnocení obchodních návštěv u stávajících zákazníků:</b>	
A) úspěchy (co se povedlo)	
B) příležitosti ke zlepšení (co se nepovedlo)	
C) zhodnocení rozšíření portfolia služeb u stávajících zákazníků (produkty, výnosy)	
<b>4. Zhodnocení plnění plánu prodeje za předcházející kvartál</b>	
<b>5. Zhodnocení spolupráce v rámci týmu a zhodnocení spolupráce s ostatními úseky</b>	
<b>6. Souhr řešené problematiky se zákazníkem a další postup v řešení</b>	
(co by měl ředitel/manažer vědět a co je potřeba řešit event. na jeho úrovni, jedná se o klíčové problémy)	
<b>7. úkoly plynoucí pro obchodníka (akční plán aktivit-studium produktů, podmínek, vyjednávání, databáze příležitostí apod.)</b>	
<b>8. Hodnocení ředitele/manažera</b> (jak vidí práci obchodníka, jeho doporučení, určení priorit apod.)	
V _____ dne	
Podpis obchodního zástupce:	Podpis ředitele/manažera:

Zdroj: Metodika péče o významné zákazníky KORP a SME