

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Výběr poštovních služeb dle preferencí zákazníků v Pardubickém kraji

Kseniya Ksionda

Bakalářská práce
2025

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kseniya Ksionda**
Osobní číslo: **D21413**
Studijní program: **B1041A040002 Technologie a management v dopravě**
Specializace: **Logistika**
Téma práce: **Výběr poštovních služeb dle preferencí zákazníků v Pardubickém kraji**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Bakalářská práce se zaměří na analýzu preferencí zákazníků, zejména mladé generace, při výběru poštovních služeb v Pardubickém kraji a návrh opatření pro zlepšení kvality a dostupnosti těchto služeb. Bakalářská práce bude obsahovat:

- teoretické aspekty poštovních služeb a jejich vývoje, přehled hlavních faktorů ovlivňujících volbu zákazníků
- analýzu současného stavu poštovních služeb v Pardubickém kraji na základě dotazníkového šetření mezi studenty
- návrh opatření pro optimalizaci služeb poštovních operátorů s ohledem na preference mladé generace
- zhodnocení návrhů z hlediska jejich realizovatelnosti a přínosu pro poskytovatele poštovních služeb

Rozsah pracovní zprávy: **35-45 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Stefan Jovčić, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **27. června 2025**

L.S.

doc. Ing. Ladislav Řoutil, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 18. června 2025

Prohlašuji:

Práci s názvem Výběr poštovních služeb dle preferencí zákazníků v Pardubickém kraji 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 6. 2025

Kseniya Ksionda v. r.

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování vedoucímu bakalářské práce Ing. Štefanu Jovčičovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi věnoval během celého zpracování této práce. Jeho podpora a vstřícný přístup mi velmi pomohly při orientaci v odborné problematice a výrazně přispěly ke kvalitě výsledného textu.

Zároveň děkuji své rodině za jejich neustálou podporu, povzbuzení a víru ve mne během celého studia. Bez jejich pochopení a lásky by tato práce nemohla vzniknout.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá výběrem poštovních služeb z pohledu zákazníků v Pardubickém kraji. Cílem práce je analyzovat jejich preference, spokojenost a důvody volby jednotlivých poskytovatelů, zejména České pošty. Na základě dotazníkového šetření mezi mladými lidmi jsou formulována doporučení ke zlepšení služeb. Práce zahrnuje teoretickou, analytickou a návrhovou část.

KLÍČOVÁ SLOVA

Poštovní služby, preference zákazníků, Česká pošta, kvalita doručení, výdejní místa, digitalizace služeb

TITLE

Selection of Postal Services According to Customer Preferences in the Pardubice Region

ANNOTATION

This bachelor's thesis focuses on the selection of postal services from the perspective of customers in the Pardubice Region. The aim is to analyze their preferences, satisfaction, and reasons for choosing specific service providers, with an emphasis on Česká pošta. Based on a questionnaire survey among young people, the thesis formulates recommendations for service improvements. The work consists of theoretical, analytical and proposal parts.

KEYWORDS

Postal services, customer preferences, Česká pošta, delivery quality, pickup points, service digitalization

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ ASPEKTY – POŠTOVNÍ SLUŽBY	10
1.1 Právní a organizační základy poštovního systému.....	10
1.1.1 Definice poštovních služeb	10
1.1.2 Veřejní a soukromí operátoři	11
1.1.3 Univerzální poštovní služba: pojem, rozsah, poskytovatelé	12
1.1.4 Organizace přístupu a kvalita doručování	14
1.1.5 Regulace tarifů a finanční kontrola	16
1.2 Mezinárodní přístupy k hodnocení poštovního sektoru	17
1.2.1 Index 2IPD: struktura, složky, metodika.....	17
1.2.2 Skupiny zemí podle úrovně rozvoje.....	19
1.2.3 Příklady zemí s vysokým indexem.....	20
1.2.4 Dopad pandemie a zotavení	21
1.3 Moderní trendy a udržitelný rozvoj.....	23
1.3.1 Ekonomický význam poštovního sektoru	24
1.3.2 Chování spotřebitelů	26
1.3.3 Růst segmentu balíkových zásilek a konkurence	27
1.3.4 Umělá inteligence a hyperkolaborace	28
1.3.5 Ekologické aspekty a „poslední míle“	30
2 ANALYTICKÁ ČÁST: PREFEROVANÁ OČEKÁVÁNÍ MLADÝCH UŽIVATELŮ POŠTOVNÍCH SLUŽEB V PARDUBICKÉM KRAJI	32
2.1 Aktuálnost tématu a význam analýzy.....	32
2.2 Aktuálnost tématu a význam analýzy.....	33
2.3 Profil respondentů	33
2.4 Analýza potřeb, zkušeností a preferencí uživatelů poštovních služeb	35
2.4.1 Frekvence a účel využívání poštovních služeb	36
2.4.2 Úroveň spokojenosti s klíčovými aspekty.....	38
2.4.3 Vnímání České pošty jako poskytovatele balíkových služeb	40
2.4.4 Důvody volby konkurentů.....	41
2.4.5 Očekávání a návrhy na zlepšení	43
2.4.6 Postoj k digitálním a automatizovaným službám.....	45
2.5 Identifikace hlavních problémových oblastí	47

2.5.1	Omezená dostupnost výdejních míst a nedostatečná flexibilita doručení	47
2.5.2	Zpoždění a neefektivní doručovací proces	47
2.5.3	Vysoké ceny a nedostatek cenově výhodných možností.....	47
2.5.4	Nízká důvěra a obavy ze spolehlivosti doručování	47
2.5.5	Nedostatky v zákaznickém servisu a komunikaci	48
3	NÁVRHOVÁ ČÁST: DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ POŠTOVNÍCH SLUŽEB NA ZÁKLADĚ PREFERENCÍ MLADÝCH UŽIVATELŮ	49
3.1	Zvýšení dostupnosti výdejních míst a flexibilita doručení.....	49
3.2	Zefektivnění doručování a snížení zpoždění	51
3.3	Zajištění cenové dostupnosti služeb.....	52
3.4	Posílení důvěry a spolehlivosti doručování.....	53
3.5	Zlepšení zákaznického servisu a komunikace se zákazníky	55
	ZÁVĚR	57

ÚVOD

Poštovní služby zauímají i v dnešní digitální době významné místo v každodenním životě obyvatel a firem. Přestože roste obliba elektronické komunikace, fyzické doručování zásilek, zejména v souvislosti s rozvojem e-commerce, zůstává nezastupitelnou složkou logistiky a služeb. V České republice působí několik poskytovatelů poštovních služeb, přičemž Česká pošta stále představuje dominantního hráče na trhu. Konkurenční prostředí se však postupně mění a zákazníci kladou stále vyšší nároky na kvalitu, spolehlivost a pohodlí při využívání těchto služeb.

Tato bakalářská práce se zabývá výběrem poštovních služeb z pohledu zákazníků, konkrétně v Pardubickém kraji. Pardubický kraj je dynamicky se rozvíjejícím regionem s vysokou koncentrací studentů a mladých lidí, kteří představují specifickou skupinu uživatelů poštovních služeb. Tito zákazníci mají často odlišné nároky než starší generace – preferují rychlou komunikaci, digitální nástroje, samoobslužná řešení a flexibilní doručení. Právě proto je důležité analyzovat jejich chování a očekávání jako výchozí bod pro modernizaci služeb.

Cílem práce je analyzovat chování, preference a očekávání uživatelů poštovních služeb v Pardubickém kraji a na základě získaných dat navrhnout opatření, která by mohla přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníků, zejména s důrazem na služby České pošty.

Pro sběr dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, které umožnilo získat zpětnou vazbu od téměř 90 respondentů z cílové skupiny mladých lidí ve věku 18–30 let. Výsledky šetření slouží jako základ pro identifikaci problémových oblastí a následné formulování návrhů, které reflektují reálné potřeby uživatelů. Struktura práce je rozdělena do tří částí. V první části je zpracován teoretický rámec, který vymezuje základní pojmy, legislativní úpravu a současné trendy v poštovním sektoru, včetně mezinárodních srovnání. Druhá část je zaměřena na analytické zhodnocení výsledků dotazníkového šetření. Třetí část přináší konkrétní návrhy zlepšení na základě zjištěných problémů.

1 TEORETICKÉ ASPEKTY – POŠTOVNÍ SLUŽBY

Cílem této části je poskytnout komplexní teoretický rámec pro analýzu poštovních služeb. Nejprve jsou popsány právní a organizační základy poštovního systému, včetně definice poštovních služeb, typů operátorů a univerzální poštovní služby. Následně je pozornost zaměřena na mezinárodní přístupy k hodnocení rozvoje poštovního sektoru, především na metodologii integrovaného indexu rozvoje poštovníctví (2IPD) a rozdělení zemí podle úrovně rozvoje. Poslední část shrnuje hlavní současné trendy v odvětví poštovních služeb, jako je růst elektronického obchodu, změny v chování spotřebitelů, význam umělé inteligence a ekologické aspekty doručování. Teoretické poznatky získané v této části tvoří základ pro následnou praktickou analýzu stavu poštovních služeb v Pardubickém kraji.

1.1 Právní a organizační základy poštovního systému

Tato část se zaměřuje na právní a organizační rámec fungování poštovního systému. Nejprve je vysvětlen pojem poštovních služeb a jejich klíčová úloha v logistické a komunikační infrastruktuře. Následuje rozlišení mezi veřejnými a soukromými provozovateli poštovních služeb, včetně jejich postavení a role na trhu. Dále je podrobně analyzována koncepce univerzální poštovní služby, její rozsah, podmínky poskytování a vymezení odpovědných subjektů. Pozornost je věnována také organizaci přístupu k poštovním službám a standardům kvality doručování. Na závěr je popsán systém regulace tarifů a finanční kontroly v poštovním sektoru, který zajišťuje transparentnost, rovné podmínky a podporu udržitelného rozvoje tohoto odvětví.

1.1.1 Definice poštovních služeb

Poštovní služby představují důležitý prvek logistické a komunikační infrastruktury. Podle zákona o poštovních službách Republiky Makedonie (Ministry of Transport and Communications, 2001) jsou poštovní služby definovány jako soubor činností zahrnující přijímání, třídění, přepravu a dodávání poštovních zásilek.

Tato definice koreluje s přístupem nastíněným ve studii Lazareviće a Dobrodolace, který poštovní služby chápe jako systém sekvenčních operací zaměřených na pohyb informací, zboží a korespondence od odesílatele k příjemci (Lazarević a Dobrodolac, 2020, s. 4).

Každý poštovní podnik, ať už se jedná o veřejného poštovního operátora nebo soukromý podnik, funguje na základě rozsáhlé sítě pokrývající vymezené území od sousedství až po národní nebo mezinárodní úroveň. Díky globalizaci je téměř každé obydlené místo na planetě

obsluhováno alespoň jedním poštovním operátorem, což z poštovního odvětví činí jeden z největších a nejrozsáhlejších obchodních systémů na světě (Dobrodolac et al., 2018).

Poštovní systém podle Lazareviće a dalších (2015) zahrnuje vysoce rozvinutou distribuční síť s charakteristickými rysy: vysokým objemem zásilek, vysokou hustotou zařízení a rozvinutou infrastrukturou, která zajišťuje dostupnost služeb pro veřejnost a podniky.

Důležitou roli při regulaci a koordinaci poštovních činností na mezinárodní úrovni hraje Světová poštovní unie (UPU), která odpovídá za přijímání strategických rozhodnutí a vypracovávání norem a technických standardů pro harmonizovaný rozvoj poštovních systémů členských zemí (citováno podle Lazarević et al., 2020, s. 1).

Na legislativní úrovni je zvláštní pozornost věnována pojmu veřejná poštovní síť, která je definována jako soubor zařízení, vybavení a prostředků uspořádaných do jednotného technologického celku pro výkon poštovních činností (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 2).

Poštovní služby se dělí na dva hlavní typy:

- univerzální poštovní služby, včetně vyhrazených a nevyhrazených provozů;
- služby mimo univerzální poštovní služby, včetně kurýrních a specializovaných logistických provozů (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 5, 8, 13),

Poštovní systém je tedy víceúrovňovou strukturou kombinující legislativní úpravu, logistickou infrastrukturu a technickou organizaci procesů založenou na interakci lidí, technologií a informací.

1.1.2 Veřejní a soukromí operátoři

Zákon o poštovních službách Republiky Makedonie (Ministry of Transport and Communications, 2001) zakotvuje dva hlavní typy poštovních provozovatelů:

- Veřejný poštovní provozovatel (PPO) - státní podnik;
- ostatní poštovní provozovatelé - právnické nebo fyzické osoby poskytující poštovní služby v rámci univerzální poštovní služby (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 2).

Jak je zdůrazněno v čl. 3, poskytování poštovních služeb a vydávání poštovních známek se považuje za činnosti ve veřejném zájmu a může být vykonáváno jak pro veřejnost (veřejné služby), tak pro soukromé účely - fyzickými a právnickými osobami výhradně pro jejich vlastní potřebu (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 3).

Podle zprávy o stavu poštovního sektoru (Universal Postal Union, 2023) hrají veřejní provozovatelé v tradičním poštovním sektoru i nadále klíčovou roli. V dokumentu se uvádí: "V

současné době je v České republice v provozu několik poštovních úřadů (PO): „Veřejní provozovatelé si udržují průměrný tržní podíl 77,2 % na trhu tradičních poštovních zásilek, zatímco v segmentu balíkových zásilek pouze 27,2 % a v segmentu expresních zásilek 28,8 %“ (Universal Postal Union, 2023, s. 25).

Tyto údaje naznačují, že veřejné subjekty si udržují vedoucí postavení v poskytování základních poštovních funkcí, ale čelí konkurenci ve výnosnějších a rychle rostoucích segmentech.

Současně soukromé subjekty aktivně rozvíjejí elektronické obchodování, logistiku na poslední míli a digitální služby a nabízejí flexibilnější a technologicky vyspělejší řešení. Jak zdůrazňuje zpráva: „Odvětví se posouvá od izolovaných systémů k otevřeným ekosystémům, kde veřejní a soukromí provozovatelé působí v rámci společné logiky digitalizace, udržitelnosti a globální spolupráce“ (Universal Postal Union, 2023, s. 56).

Kromě toho Světová poštovní unie (UPU) vyvíjí společné přístupy a standardy pro všechny subjekty v odvětví - bez ohledu na jejich právní status. To se týká jak aspektů kvality a spolehlivosti služeb, tak zásad udržitelnosti a digitální transformace, které se vztahují jak na veřejnoprávní organizace, tak na soukromé společnosti (Universal Postal Union, 2023, s. 12, 14, 56).

1.1.3 Univerzální poštovní služba: pojem, rozsah, poskytovatelé

Podle zákona o poštovních službách Republiky Makedonie (Ministry of Transport and Communications, 2001) „univerzální poštovní služba je minimální množství poštovních služeb trvale poskytovaných na území Republiky Makedonie, v určité kvalitě a za přijatelné ceny pro zákazníky“ (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 2). Univerzální služba tedy funguje jako záruka dostupnosti základních poštovních operací pro všechny obyvatele a definuje standardy, které jsou telekomunikační operátoři povinni dodržovat.

Samotná existence univerzální poštovní služby vyžaduje jasně definovaná pravidla pro její poskytování, a to jak z hlediska kvality, tak z hlediska dostupnosti pro koncového uživatele. Z tohoto důvodu věnuje legislativa zvláštní pozornost podmínkám a postupům jejího provádění. Tyto požadavky jsou podrobně stanoveny v článcích 6 a 7 zákona o poštovních službách, které stanoví nejen zásady poskytování univerzální služby, ale také standardy fungování celé poštovní infrastruktury (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 6, 7).

Služba musí splňovat následující kritéria:

- být orientována na uživatele;
- být poskytována za stejných podmínek všem zákazníkům;

- být nediskriminační (bez ohledu na politické, náboženské nebo jiné názory);
- nepodléhat přerušení nebo ukončení, s výjimkou okolností vyšší moci (např. přírodní katastrofy nebo epidemie);
- zohledňovat technické a finanční možnosti poštovních operátorů.

Zákon rovněž zdůrazňuje, že univerzální služba musí být stabilní, stejně dostupná a chráněná před jakoukoli formou vyloučení nebo pozastavení (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 6). To poskytuje právní základ pro bezproblémové fungování poštovního systému, a to i za ztížených podmínek.

Je důležité, aby všechny informace o těchto službách byly veřejně dostupné: otevírací dobu poboček, seznam služeb, jejich náklady a standardy kvality by měli poštovní operátoři zveřejňovat pro všechny uživatele.

Vývoj univerzální služby v evropské i české praxi prošel také fází legislativní konsolidace. Jak upozorňují Švadlenka a Chromcová (2013, s. 28), rozvoj univerzální poštovní služby v České republice nabyl na významu zejména po oddělení od telekomunikačního sektoru na počátku 90. let a po přechodu na principy tržního hospodářství. Dříve byly poštovní služby v Československu regulovány v rámci všeobecného telekomunikačního úřadu a tarifní politika byla druhotná vůči telekomunikačnímu odvětví.

Univerzální poštovní služba zahrnuje:

- přijímání, třídění, přepravu a dodávání poštovních zásilek o hmotnosti do 2 kg;
- dodávání poštovních balíků o hmotnosti do 31,5 kg (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl.6).

Kurýrní služby a služby výměny dokumentů nejsou zahrnuty do rozsahu univerzální služby. Zákon rovněž stanoví, že mezinárodní poštovní zásilky, na které se vztahuje univerzální služba, musí splňovat normy Světové poštovní unie.

Důležitým prvkem legislativní úpravy je, kdo přesně univerzální poštovní službu poskytuje. Podle článku 8 zákona o poštovních službách poskytuje univerzální poštovní službu na území Republiky Makedonie veřejný poštovní operátor (PPO), pokud zákon nestanoví jinak (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 8).

Zákon připouští možnost vykonávat některé nevyhrazené poštovní služby v rámci univerzální služby i jinými provozovateli, a to za podmínek stanovených v článku 13. Kurýrní služby mohou být poskytovány i jinými provozovateli na základě zvláštního povolení Ministerstva dopravy a spojů. Pokud jde o mezinárodní poštovní služby, PPO a ostatní provozovatelé mohou uzavírat dohody se zahraničními organizacemi, přičemž tyto dohody

musí být předloženy ministerstvu k registraci (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 8).

Pro zajištění stability a kontinuity univerzální poštovní služby zákon stanoví vyhrazené služby, které jsou ve výlučné odpovědnosti PPO. Podle článku 9 mezi tyto služby patří přijímání, třídění, přeprava a dodávání listovních zásilek (včetně přímých zásilek) v rámci vnitrostátního a mezinárodního styku, pokud hmotnost těchto zásilek nepřesahuje 350 gramů (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 9).

Univerzální poštovní služba tedy zahrnuje základní operace, zaručuje dostupnost komunikace pro veřejnost a vyžaduje jasnou organizační strukturu.

1.1.4 Organizace přístupu a kvalita doručování

Účinné poskytování všeobecných poštovních služeb vyžaduje nejen regulační vymezení jejich rozsahu, ale také řádnou organizaci přístupu k nim. Zákon o poštovních službách Republiky Makedonie (Ministry of Transport and Communications, 2001) se tímto aspektem zabývá v článcích 6 a 7, které podrobně upravují způsob zajištění dostupnosti poštovních služeb pro všechny kategorie uživatelů bez ohledu na místo jejich bydliště (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 7). Podle článku 6 musí být síť veřejných poštovních operátorů organizována tak, aby všichni uživatelé měli přístup ke službám v přiměřené vzdálenosti od místa svého bydliště.

Za tímto účelem se předpokládá dostatečná hustota sítě, včetně:

- poštovních úřadů (PPO);
- poštovních schránek určených pro širokou veřejnost.

Přijímání a dodávání poštovních zásilek musí pokrývat všechny lokality v zemi a musí probíhat alespoň jednou za pracovní den (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 7). Tento požadavek zajišťuje pravidelnost a předvídatelnost poštovních služeb, a to i v malých nebo odlehlých obcích. Pokud nelze zajistit denní doručování v celé síti poštovních operátorů, je povolena diference četnosti.

Článek 7 umožňuje konvenční rozdělení území do následujících zón:

- **Zóna I** - oblasti, kde se doručování a přijímání poštovních zásilek provádí denně;
- **Zóna II** - oblasti, kde se doručování provádí nejméně třikrát týdně, přičemž se uživatelům oznamuje příchod zásilek přesahujících určitou hmotnost nebo hodnotu;
- **Zóna III** - oblasti, kde se doručování a přebírání provádí nejméně jednou týdně, s podobnými omezeními hmotnosti a hodnoty zásilek.

Tento přístup umožňuje flexibilní logistiku služeb v závislosti na hustotě osídlení, zeměpisných podmínkách a objemu poptávky po poštovních službách.

Kromě toho je zdůrazněno, že hranice a hustota jednotek sítě PPO jsou stanoveny s ohledem na:

- počet a typ sídel v dané oblasti;
- stupeň jejich hospodářského a kulturního rozvoje;
- skutečnou poptávku po poštovních službách;
- ekonomické možnosti provozovatele (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 7).

Za kontrolu dodržování standardů pravidelnosti, spolehlivosti a včasnosti odpovídá Ministerstvo dopravy a spojů.

Podle článku 7 je to právě tento úřad, který je oprávněn vyvíjet:

- standardy četnosti doručování;
- kritéria spolehlivosti poskytování služeb;
- lhůty pro poštovní zásilky (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 7).

Článek 7 rovněž stanoví cíle pro kvalitu dodání:

- nejméně 80 % poštovních zásilek musí být dodáno následující pracovní den po odeslání;
- alespoň 95 % druhý pracovní den.

Organizace přístupu a kontrola kvality univerzální poštovní služby je tedy založena na zásadách pravidelnosti, geografického pokrytí, přizpůsobení podmínkám území a transparentní regulace. Podobné principy jsou uplatňovány i v České republice, kde je rovněž kladen důraz na strukturální organizaci, koordinaci a spolehlivost. Jak upozorňují Švadlenka a Chromcová (2013, s. 63-66), organizační modely v českém poštovníctví obsahují prvky lineární, projektové a maticové struktury. To umožňuje flexibilní rozdělení odpovědnosti mezi projektové a stálé struktury, odpovědnost výkonných pracovníků a optimalizaci práce i v prostředí s omezenými zdroji.

Zvláštní pozornost je věnována vytváření projektových týmů, koordinaci mezi odděleními a dvojímu podřízení zaměstnanců - jak jejich funkčním vedoucím, tak projektovým manažerům. Přístup nelze řádně organizovat bez udržitelné tarifní politiky a transparentní finanční kontroly, které jsou základními prvky efektivního poštovního systému. Právě na tyto aspekty se zaměřuje následující oddíl.

1.1.5 Regulace tarifů a finanční kontrola

Podle článku 11 může MZV stanovit pravidla pro vedení oddělených finančních účetních záznamů PPO pro vyhrazené a nevyhrazené služby. Cílem tohoto opatření je zvýšit transparentnost využívání finančních zdrojů a kontrolovat náklady. Tyto požadavky se mohou vztahovat i na ostatní provozovatele, pokud se podílejí na poskytování univerzální služby (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 11).

Tarifů za univerzální služby podléhají státní regulaci. Podle článku 10 schvaluje ceny za tyto služby poskytované provozovateli veřejných služeb vláda Republiky Makedonie.

Musí být v souladu s následujícími zásadami:

- být dostupné a rovné pro všechny uživatele;
- být založeny na skutečných nákladech při poskytování zdrojů na rozvoj PPO;
- být objektivní, transparentní a nediskriminační;
- umožňovat investice do infrastruktury a nových technologií;
- zohledňovat technické, ekonomické a sociální potřeby uživatelů (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 10).

Regulace sazeb se však nevztahuje na služby nad rámec univerzální služby.

V praxi Evropské unie je regulace založena na dvou hlavních přístupech:

- metoda ex ante (předběžné schválení cen);
- ex post (kontrola cen po jejich stanovení).

Model cenového stropu se také často používá k motivaci operátorů ke zvýšení efektivity. První metoda zahrnuje ex ante schvalování tarifů regulačními orgány, zatímco druhá metoda se zaměřuje na kontrolu již stanovených cen (Švadlenka a Chromcová, 2013, s. 77).

Model cenového stropu umožňuje:

- motivovat operátory ke zvyšování efektivity;
- vytvořit jasný rámec pro řízení tarifů;
- minimalizovat zásahy státu do cenových procesů.

Finanční transparentnost provozovatele univerzální služby je důležitou podmínkou udržitelnosti celého modelu. Podle článku 11 může Ministerstvo dopravy a spojů stanovit pravidla pro vedení odděleného finančního účetnictví poskytovatelů veřejných služeb pro vyhrazené a nevyhrazené služby. Cílem tohoto opatření je zvýšit transparentnost využívání finančních zdrojů a kontrolovat náklady (Ministry of Transport and Communications, 2001, čl. 11).

Podobný přístup se používá i v České republice, kde se rozlišuje mezi:

- regulované služby (základní poštovní služby), u nichž jsou ceny stanoveny s ohledem na společenský význam a dostupnost (cenově usměrňovaná cena);
- služby provozované v konkurenčních podmínkách, kde se ceny tvoří volně v závislosti na situaci na trhu (cenově neregulovaná cena) (Švadlenka a Chromcová, 2013, s. 76-77).

Kromě toho je zvláštní pozornost věnována specifikům kalkulace nákladů na poštovní služby. V poštovním odvětví se například často používá systém klíčování, v němž se náklady na infrastrukturu, práci a logistiku rozdělují na základě předem stanovených koeficientů (Švadlenka a Chromcová, 2013, s. 75-76). Tarifní politika v poštovním odvětví je tedy založena na kombinaci státních regulačních mechanismů a flexibilních účetních nástrojů, které zajišťují rovnováhu mezi cenovou dostupností, udržitelností a rozvojem odvětví.

1.2 Mezinárodní přístupy k hodnocení poštovního sektoru

Změny v globální ekonomice, růst elektronického obchodu a digitalizace komunikací zvýšily nároky na efektivitu poštovních služeb. K objektivnímu posouzení stavu odvětví a určení oblastí rozvoje jsou zapotřebí komplexní nástroje. V této kapitole je uveden přehled mezinárodních přístupů k měření rozvoje poštovníctví, včetně metodiky integrovaného indexu rozvoje poštovníctví (2IPD) a výsledků jeho aplikace v praxi.

1.2.1 Index 2IPD: struktura, složky, metodika

2IPD (Integrovaný index rozvoje poštovníctví) byl vyvinut Světovou poštovní unií jako jednotný komplexní nástroj pro měření úrovně rozvoje poštovníctví v různých zemích. Na rozdíl od tradičních ukazatelů, jako je hustota poboček nebo objem poštovních zásilek, index 2IPD zohledňuje širokou škálu faktorů, včetně digitální transformace, udržitelnosti a mezinárodní konektivity (Universal Postal Union, 2023, s. 7). K dnešnímu dni index zahrnuje 172 zemí a je založen na čtyřech vzájemně se doplňujících složkách: spolehlivosti, pokrytí, relevanci a udržitelnosti.

Používání čistě kvantitativních ukazatelů může vytvářet zkreslený pohled na skutečnou úroveň rozvoje poštovníctví. Například vysoký počet poštovních poboček v jedné zemi může znamenat dostupnost, zatímco v jiné zemi může být důsledkem neefektivní sítě. Takové ukazatele také nemusí odrážet význam odvětví jako zaměstnavatele, poskytovatele digitálních a finančních služeb nebo hráče v oblasti sociálního začleňování. To platí zejména s ohledem na růst elektronického obchodu a potřebu poštovních systémů přizpůsobit se novým výzvám a funkcím.

Aby se zabránilo roztržitému vnímání, navrhla Světová poštovní unie metodiku 2IPD, která zohledňuje jak provozní, tak strategické, ekonomické a sociální aspekty poštovních služeb. Jak zdůrazňují Ansón, Khan a Somasundram (citováno podle Universal Postal Union, 2023, s. 11), tento přístup umožňuje komplexní posouzení přínosu poštovního systému k rozvoji země a poskytuje informace pro politická rozhodnutí.

Každé nové statistické nebo behaviorální pozorování, které se dostane do systému UPU, zlepšuje kolektivní chápání globálních trendů v tomto odvětví a je užitečné zejména pro země s omezenými zdroji. Tyto informace slouží jako referenční bod pro transformaci slabých systémů a dosažení udržitelného růstu (Universal Postal Union, 2023, s. 12).

Podle Universal Postal Union (2023, s. 14) Index 2IPD je založen na čtyřech základních dimenzích („čtyři R“ rozvoje poštovníctví), z nichž každá je hodnocena na stupnici od 0 do 100:

1. **Spolehlivost (Reliability)** - odráží efektivitu a předvídatelnost poskytování služeb, včetně rychlosti doručování dopisů, balíků a expresních zásilek. Vysoký počet bodů v této složce (více než 70) znamená vysokou kvalitu služeb a přispívá k nižším transakčním nákladům a větší důvěře spotřebitelů.
2. **Pokrytí (Reach)** - měří úroveň mezinárodního propojení poštovního systému. Měří se počtem partnerství a objemem přeshraničních výměn. Skóre vyšší než 50 bodů naznačuje účinnou integraci do globální sítě a vysokou připravenost podporovat elektronické obchodování.
3. **Relevance (Relevance)** - hodnotí míru poptávky po různých typech poštovních služeb v zemi a hustotu pobočkové sítě. Vysoká poptávka po vnitrostátních, mezinárodních a finančních službách koreluje se skóre nad 20 bodů.
4. **Odolnost (Resilience)** - definuje schopnost poštovního odvětví přizpůsobit se vnějším výzvám (ekonomickým, technologickým, sociálním), včetně zavádění inkluzivních a inovativních řešení. Skóre nad 60 bodů ukazuje na odolný a flexibilní model.

Konečné skóre 2IPD se vypočítá jako průměr všech čtyř složek. Všechny ukazatele mají stejnou váhu a jsou normalizovány: země s nejvyšším skóre v dané složce obdrží 100 bodů, zatímco země s nejnižším skóre obdrží 0 bodů.

Po agregaci zemí podle ukazatelů se vytvoří deset úrovní poštovního rozvoje (PDL), kde:

- Úrovně PDL 5-10 odrážejí vysokou až střední úroveň rozvoje ($2IPD \geq 36,5$);
- úrovně PDL 1-4 ukazují na významné nedostatky v infrastruktuře a provozním modelu. (Universal Postal Union, 2023, s. 14)

Tento rámec nejen ukazuje současnou pozici země v globálním kontextu, ale slouží také jako plán reforem. Jak se ve zprávách zdůrazňuje, země mohou skóre jednotlivých složek využít k identifikaci slabých míst, plánování investic a strategickému postavení na mezinárodní scéně (Universal Postal Union, 2021, s. 8).

Metodika 2IPD sehrála klíčovou roli při novém definování přínosu poštovního odvětví pro ekonomiku. Poskytuje standardizovaný jazyk pro srovnání mezi jednotlivými zeměmi, identifikuje konkurenční výhody a formuluje cíle pro udržitelný a inkluzivní rozvoj odvětví. Jak zdůrazňují odborníci ze Světové poštovní unie, přesné měření má zásadní význam pro přijímání rozhodnutí, která ovlivňují blahobyt obyvatelstva a udržitelnost ekonomiky jako celku. Vzhledem k tomu, že se poštovní odvětví dynamicky mění, je index udržován v aktuálním stavu pravidelnou aktualizací statistik a rozšiřováním pokrytí jednotlivých zemí.

1.2.2 Skupiny zemí podle úrovně rozvoje

Pro komplexní posouzení úrovně rozvoje poštovních služeb vypracovala Světová poštovní unie (UPU) klasifikaci zemí do deseti úrovní poštovního rozvoje (PDL). Tento systém je založen na integrálním skóre 2IPD, které zahrnuje ukazatele spolehlivosti, pokrytí, relevance a udržitelnosti (Universal Postal Union, 2023, s. 12). Výsledky seskupení odrážejí skutečné rozdíly v úrovni rozvoje poštovních služeb a jejich potenciální dopad na hospodářský a sociální rozvoj zemí.

Země jsou seřazeny od PDL 1 po PDL 10:

- **PDL 10** představuje vrchol rozvoje poštovních služeb. Poštovní operátoři v této skupině vykazují nejvyšší efektivitu a aktivně přispívají k udržitelnému hospodářskému růstu a sociálnímu začlenění.
- **PDL 9** sdružuje země s rozvinutým poštovním ekosystémem blížícím se maximálnímu potenciálu se zaměřením na využití silných stránek a minimalizaci slabých stránek.
- **PDL 8** zahrnuje země, které učinily významné kroky směrem k dokonalosti poštovních služeb a přispívají k hospodářskému růstu.
- **PDL 7** charakterizuje země, které dosáhly nových milníků v rozvoji poštovníctví a prostřednictvím svých poštovních ekosystémů ovlivňují ekonomiku.
- **PDL 6** zahrnuje země, které aktivně pracují na odstranění nedostatků a zlepšení kvality poštovních služeb.
- **PDL 5** zahrnuje země, které splňují základní standardy a mají potenciál k významnému růstu a vlivu na hospodářský rozvoj.

- **PDL 4 a PDL 3** představují země ve fázi dohánění, přičemž PDL 3 se vyznačuje výraznými problémy v poštovním sektoru.
- **PDL 2** zahrnuje země, které se zaměřují na základní provoz a vyžadují modernizaci služeb a obchodních modelů.
- **PDL 1** zahrnuje země s nejméně rozvinutými poštovními systémy, které naléhavě potřebují strukturální reformy a modernizaci infrastruktury.

Při výpočtu úrovně rozvoje se věnuje zvláštní pozornost kvalitě podkladových údajů: případné zjištěné nesrovnalosti se odstraňují, aby se zajistila spolehlivost a srovnatelnost odhadů.

Klasifikace zemí podle PDL tak odráží jejich postavení v globálním poštovním ekosystému a slouží jako měřítko pro stanovení rozvojových priorit (Universal Postal Union, 2023, s. 12).

1.2.3 Příklady zemí s vysokým indexem

Tady Některé země prokázaly vynikající výsledky v integrovaném indexu poštovního rozvoje (2IPD) a jsou příkladem pro ostatní země. Jejich úspěchy odrážejí vysoký stupeň vyspělosti poštovních systémů, úspěšnou integraci inovací a udržitelný rozvoj odvětví (Universal Postal Union, 2023, s. 23, 25).

Zpráva věnuje zvláštní pozornost zemím, které dosáhly nejvyššího skóre 2IPD a jsou zařazeny do PDL 10.

V roce 2022 do této elitní skupiny patří:

- Švýcarsko (100,0 bodu)
- Rakousko (96,7 bodu)
- Francie (88,3 bodu)
- Německo (95,7 bodu)
- Japonsko (91,5 bodu)

Tyto země jsou považovány za měřítka pro celosvětové poštovní služby díky své schopnosti trvale poskytovat vysoce kvalitní služby, aktivně zavádět nové technologie a udržovat vysokou úroveň spokojenosti uživatelů. Jak je zdůrazněno ve zprávě: „Švýcarsko zaujímá zvláštní místo, již sedmý rok po sobě dosahuje maximálního počtu bodů v měřítku 2IPD“ (Universal Postal Union, 2023, s. 25).

Kromě lídrů PDL 10 zpráva vyzdvihuje řadu zemí, které navzdory skromnějšímu celkovému skóre dosáhly vynikajícího pokroku v jednotlivých složkách 2IPD a ukazují příklady úspěšného dohánění.

Významného pokroku v roce 2022 dosáhly zejména tyto země:

- Uzbekistán
- Slovinsko
- Omán

Tyto země modernizovaly své poštovní systémy a zlepšily infrastrukturu i kvalitu služeb. Jejich úspěchy svědčí o transformační síle inovací a závazku vůči poštovnímu sektoru: „Tyto země nejen zlepšily své poštovní systémy, ale také vytvořily inspirativní standardy, které mohou ostatní země následovat“ (Universal Postal Union, 2023, s. 23).

Tabulka 1 Země s nejvyšším skóre v jednotlivých složkách 2IPD:

Kategorie	Země
Spolehlivost	Thajsko
Pokrytí	Spojené státy americké
Relevance	Rakousko
Odolnost	Švýcarsko

Zdroj: State of the Postal Sector (2023, s. 23).

Tady Jejich úspěchy jsou pro globální poštovní odvětví obzvláště důležité, protože prokazují různé aspekty excelence, od rychlosti po spolehlivost.

Existuje také kategorie takzvaných „doháněcích hvězd“ - zemí, kterým se podařilo v krátké době výrazně zlepšit výkonnost 2IPD. Tyto země dokázaly spojit úsilí v oblastech kvality služeb, mezinárodní konektivity, obchodních modelů a udržitelnosti: „Tyto úspěchy slouží nejen jako měřítko excelence, ale také jako inspirativní milník pro další země, které se snaží zvýšit úroveň svých poštovních služeb“ (Universal Postal Union, 2023, s. 23).

Příklady zemí s vysokými indexy 2IPD tak ilustrují rozmanitost úspěšných strategií v poštovním sektoru, od plného vedení v globálním ekosystému až po rychlý pokrok v jednotlivých prvcích.

Země s vysokým skóre 2IPD ukazují, že cílené investice do infrastruktury, inovací a zaměření na potřeby uživatelů mohou zajistit udržitelný růst a konkurenceschopnost poštovního odvětví.

1.2.4 Dopad pandemie a zotavení

Pandemie COVID-19 měla významný dopad na celosvětový poštovní sektor a odhalila jeho zranitelnost i skryté rezervy přizpůsobivosti. Jak ukázala Světová poštovní organizace,

dopad krize byl bezprecedentní: v roce 2020 se průměrná doba vnitrostátního doručení prodloužila o 13 % oproti roku 2019 a variační koeficient doby doručení vzrostl o 9 % (Universal Postal Union, 2021, s. 2, 7).

Na pozadí uzavírání hranic, přerušení letecké dopravy a nedostatku pracovních sil museli poštovní operátoři pokračovat v poskytování kritických služeb a zároveň čelit rostoucí poptávce po doručování nákupů online. Navzdory těmto výzvám se již v roce 2021 začaly doby doručování vracet na úroveň před krizí, což svědčí o vysoké míře přizpůsobivosti odvětví.

Pandemie nejenže prohloubila stávající problémy odvětví, ale také prohloubila strukturální rozdíly ve vývoji poštovních služeb mezi jednotlivými zeměmi. Podle zprávy se průměrné celosvětové skóre 2IPD v roce 2021 snížilo z 36 na 33 a rozdíly mezi jednotlivými zeměmi dosáhly 71 %, což je nejvyšší zaznamenaná hodnota (Universal Postal Union, 2021, s. 10).

Rozdíly v míře obnovy podle regionů byly obzvláště výrazné:

- Průmyslové země si udržely vedoucí postavení, vykazují vysokou odolnost a minimální rozdíly ve výkonnosti.
- Východní Evropa a SNS si vedly dobře i přes vnitřní rozdíly, přičemž vynikaly zejména Bělorusko a Lotyšsko.
- Asijsko-pacifický region zůstal nejvíce heterogenní a sdružoval jak světové lídry (např. Singapur), tak země s vážnými problémy.
- Arabský region vykazoval silnou dynamiku růstu, přestože byl pod celosvětovým průměrem.
- Latinská Amerika, Karibik a Afrika se nadále potýkaly s velkými problémy a jejich průměrná výkonnost byla nejnižší.

Pandemie také změnila strukturu mezinárodních poštovních toků. Podle Světové poštovní unie klesla celková tonáž mezinárodních poštovních zásilek o 44,5 % oproti úrovni před pandemií, zatímco zásilky s čárovým kódem klesly o 67,1 % (Universal Postal Union, 2023, s. 40).

Přesto se v rámci celkového poklesu objevily pozitivní trendy:

- Objem mezinárodních balíkových zásilek vzrostl o 19,9 % ve srovnání s obdobím před pandemií, a to díky růstu přeshraničního elektronického obchodu.
- Současně došlo k výraznému poklesu v segmentu EMS, což svědčí o zvýšené konkurenci alternativních způsobů doručování.

Jak zpráva zdůrazňuje, "pandemie urychlila strukturální změny v chování spotřebitelů a obchodních praktikách, takže mezinárodní poštovní sektor se musí přizpůsobit nové realitě" (Universal Postal Union, 2023, s. 44).

V dlouhodobém horizontu, navzdory vážným ztrátám, krize otevřela poštovnímu odvětví nové příležitosti:

- Pokračující růst elektronického obchodu formuje poptávku po spolehlivém doručování.
- Investice do digitálních řešení, bezkontaktních technologií a optimalizace logistiky se stávají nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti.
- Posílená mezinárodní spolupráce, mimo jiné prostřednictvím nástrojů, jako je ZIPD, je považována za klíčový prvek udržitelného oživení.

Jak poznamenal generální tajemník OSN António Guterres, hrozí, že pandemie "vytvoří ostře odlišný postpandemický svět", a proto je obzvláště důležité investovat do udržitelné a inkluzivní obnovy (citováno podle Universal Postal Union, 2021, s. 17).

Postpandemickou obnovu poštovního odvětví tak provázejí jak nové příležitosti, tak přetrvávající výzvy související s globální konektivitou a stabilitou dodavatelského řetězce.

Poštovní sektor jako zásadní infrastruktura pro globální obchod a komunikaci se nachází na křižovatce. Úspěch v postpandemickém období bude záviset na schopnosti poštovních operátorů přizpůsobit se změnám, posílit mezinárodní konektivitu a účinně se integrovat do digitální ekonomiky.

Komplexní indexy, jako je ZIPD, umožňují objektivně posoudit úroveň rozvoje poštovních služeb, identifikovat jejich silné a slabé stránky a určit oblasti dalšího růstu. Mezinárodní zkušenosti ukazují, že klíčem ke konkurenceschopnosti odvětví jsou investice do inovací a udržitelnosti.

K objektivnímu posouzení stavu poštovních systémů a určení oblastí rozvoje se používají různé mezinárodní přístupy. V další kapitole se budeme zabývat tím, jak globální změny v ekonomice, technologiích a chování spotřebitelů formují nové trendy ve vývoji poštovního odvětví.

1.3 Moderní trendy a udržitelný rozvoj

Globální změny v ekonomice, technologiích a chování spotřebitelů stále více ovlivňují rozvoj poštovního odvětví. Tato kapitola se zabývá hlavními současnými trendy, které utvářejí nové směry poštovních služeb v kontextu udržitelného rozvoje.

1.3.1 Ekonomický význam poštovního sektoru

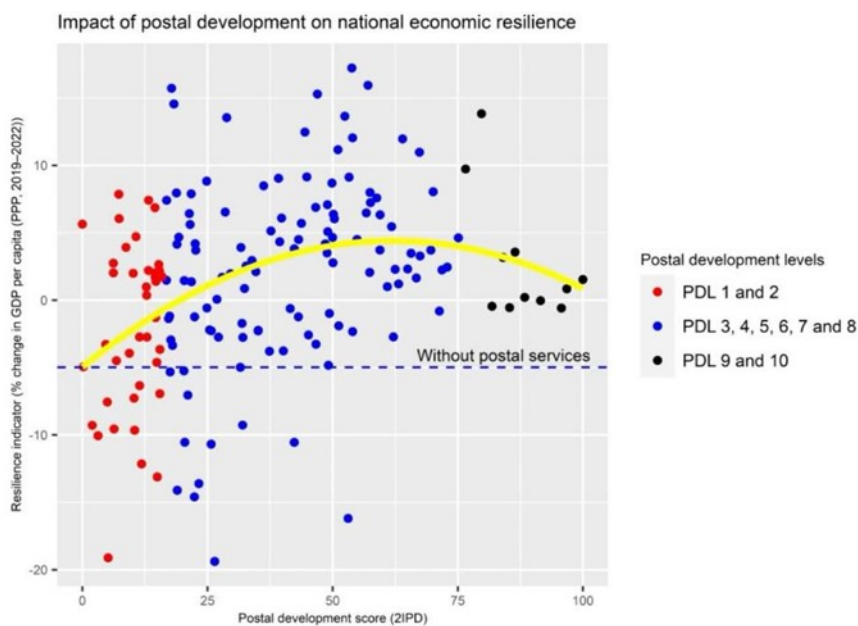
Poštovní sektor hraje důležitou roli při podpoře hospodářského rozvoje zemí, ale jeho přínos byl dlouho podceňován. Jak je uvedeno ve zprávě Universal Postal Union (2023, s. 11), hodnocení ekonomického dopadu poštovních služeb je náročné vzhledem k neexistenci společné metodiky.

Předchozí studie ukázaly, že ve vyspělých zemích se příspěvek poštovního sektoru pohybuje od 0,5 % do 1 % HDP (citováno podle Universal Postal Union, 2023, s. 11). Světová poštovní unie odhaduje, že v roce 2021 bude podíl poštovního sektoru na HDP v zemích s vysokými příjmy činit přibližně 0,6 % a celosvětově 0,4 % (Universal Postal Union, 2023, s. 11).

Jak však zpráva zdůrazňuje, tradiční ukazatele, jako je hustota poštovních úřadů nebo objem zásilek, odrážejí pouze malou část skutečného dopadu poštovního sektoru na hospodářský rozvoj (Universal Postal Union, 2023, s. 11, 12). Pro přesnější hodnocení byl vyvinut integrovaný index rozvoje poštovního sektoru (2IPD), který zohledňuje celou řadu faktorů: spolehlivost, pokrytí, relevanci a udržitelnost jak uvádějí Ansón, Khan a Somasundram (citováno podle Universal Postal Union, 2023, s. 11).

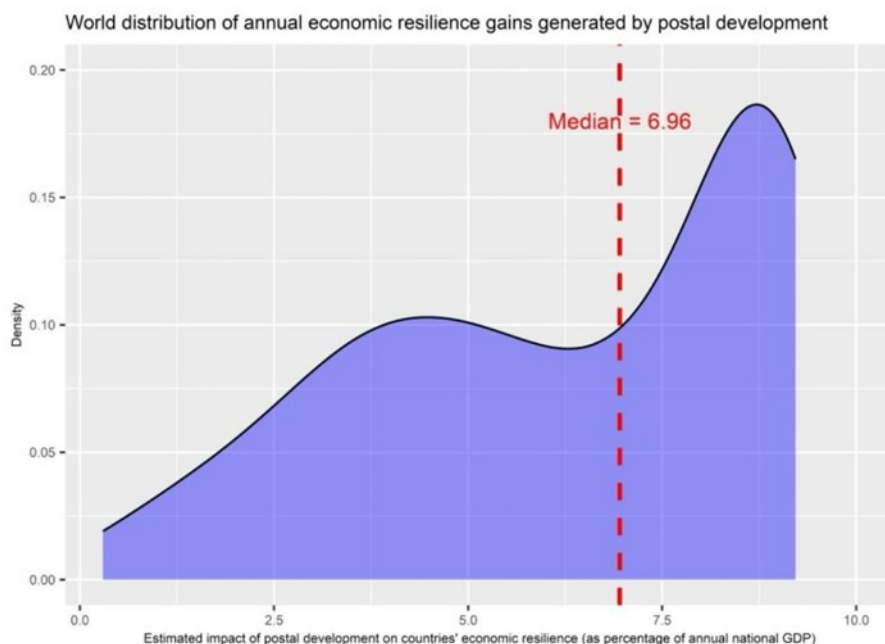
Jak uvádí Universal Postal Union (2023, s. 28), poštovní služby ovlivňují ekonomiku několika způsoby:

- Růst HDP a zotavení z krizí. Ekonometrická analýza potvrdila, že vysoká úroveň rozvoje poštovního sektoru je přímo spojena s rychlejším zotavením ekonomiky z otřesů, včetně pandemie COVID-19.



Obrázek 1 Souvislost mezi rozvojem poštovního sektoru a odolností národního hospodářství. (Universal Postal Union, 2023)

- Příspěvek k ekonomické produkci. Jak je uvedeno ve zprávě, celkový příspěvek poštovního sektoru k reálné produkci země by mohl činit až 6,96 % HDP, pokud se vezmou v úvahu přímé i nepřímé dopady (Universal Postal Union, 2023, s. 30). To je podstatně více než dřívější odhady.



Obrázek 2 Globální rozložení přínosů ekonomické udržitelnosti plynoucích z rozvoje poštovníctví (Universal Postal Union, 2023)

- Podpora inkluzivního rozvoje. Poštovní služby zajišťují přístup ke zboží a službám ve venkovských a odlehlých oblastech, čímž podporují inkluzivní hospodářský rozvoj. Jak uvádějí Ansón a Bosch Gual (citováno podle Universal Postal Union, 2023, s. 29), poštovní sítě fungují pro tyto regiony jako záchranné lano a usnadňují jejich sociální a ekonomické začlenění.
- Podpora elektronického obchodu. Spolehlivé poštovní sítě stimulují růst přeshraničního obchodu a umožňují malým a středním podnikům vstup na globální trhy.
- Vytváření pracovních míst. Poštovní sektor zaměstnává 4,9 milionu lidí na celém světě, což podtrhuje jeho význam jako významného zaměstnavatele (Universal Postal Union, 2023, s. 39).
- Zlepšení životní úrovně. Jak uvádí Universal Postal Union (2023, s. 31)

, dobře fungující poštovní systém má pozitivní dopad na životní úroveň občanů. Například ve Švýcarsku, které je na vrcholu rozvoje poštovníctví, je dodatečný příjem na obyvatele spojený s poštovními službami srovnatelný s náklady na nadstandardní zdravotní pojištění (Universal Postal Union, 2023, s. 31).

Jak tedy zdůrazňuje Universal Postal Union (2023, s. 31), poštovní služby jsou nedílnou součástí hospodářské infrastruktury a rozvoj tohoto odvětví přímo souvisí s hospodářskou udržitelností zemí.

1.3.2 Chování spotřebitelů

Změny v globální ekonomice způsobené pandemií COVID-19 měly významný dopad na chování spotřebitelů a vytvořily nové požadavky na kvalitu poštovních služeb.

Jak je zdůrazněno ve zprávě State of the Postal Sector 2023 (Universal Postal Union, 2023, s. 50), moderní spotřebitel očekává od poštovních operátorů nejen základní výkon doručování, ale také vysokou úroveň transparentnosti, rychlosti, pohodlí a digitalizace služeb.

Tyto změny se pro tradiční poštovní odvětví staly důležitou výzvou, která jej nutí přizpůsobit se nové realitě a revidovat zažitě obchodní procesy. Tato část analyzuje hlavní trendy v chování spotřebitelů a způsob, jakým se pošty přizpůsobují novým očekáváním zákazníků.

Jedním z klíčových trendů je rostoucí poptávka po balíkových službách. Jak uvádí Universal Postal Union (2023, s. 24), "vnitrostátní balíky jsou jediným rostoucím segmentem, přičemž jejich objem se v roce 2021 oproti roku 2020 zvýšil o 11,5 % a dosáhl 27,7 miliardy kusů, což je trojnásobek hodnoty z roku 2012". Přitom růst objemu vnitrostátních balíků byl zaznamenán všude kromě Afriky. V asijsko-pacifickém regionu se objemy za posledních deset let zvýšily 30krát (Universal Postal Union, 2023, s. 25, 27).

Tyto procesy přímo souvisejí se změnou nákupních zvyklostí. Stále více spotřebitelů přechází na nakupování online, což stimuluje poptávku po doručovacích službách. Zpráva zdůrazňuje, že rozvoj elektronického obchodování a technologií pro sledování zásilek v reálném čase se stal jednou z hlavních hnacích sil růstu v segmentu balíkových zásilek (Universal Postal Union, 2023, s. 27).

Jak je dále uvedeno (Universal Postal Union, 2023, s. 50–52), po pandemii COVID-19 se pošty musely přizpůsobit měnícím se očekáváním spotřebitelů, včetně zvýšených požadavků na rychlost, transparentnost a digitalizaci procesů, což vedlo k rostoucí poptávce po bezkontaktních a pohodlných službách.

Souběžně s růstem objemu doručovaných zásilek se zvýšily požadavky na kvalitu služeb. Spotřebitelé očekávají vyšší rychlost doručení a transparentnost ve všech fázích cesty. Podle zprávy (Universal Postal Union, 2023, s. 53) se "očekávání zákazníků zrychlila, což vede k nesouladu mezi kvalitou poskytovaných služeb a skutečnými potřebami zákazníků".

V reakci na nové požadavky začaly pošty aktivně zavádět digitální řešení s cílem zlepšit kvalitu zákaznické zkušenosti. Ve zprávě se uvádí, že „poštovní operátoři stále častěji využívají digitální oznámení, systémy sledování v reálném čase a adaptivní platformy ke zlepšení pohodlí zákazníků“ (Universal Postal Union, 2023, s. 54).

Technologie umělé inteligence se pro pošty staly důležitým nástrojem pro přizpůsobení se novým podmínkám. Umělá inteligence dokáže optimalizovat doručovací trasy, předpovídat poptávku a rychle reagovat na změny. Jak je uvedeno ve zprávě, „využití umělé inteligence v poštovním odvětví pomáhá zlepšit přesnost předpovědí, zlepšit řízení zdrojů a minimalizovat narušení doručování“ (Universal Postal Union, 2023, s. 54).

Proměna očekávání spotřebitelů tak vyžaduje, aby se poštovní operátoři nejen technologicky modernizovali, ale také neustále zlepšovali kvalitu služeb. Rostoucí poptávka po digitálních řešeních, transparentnosti dodávek a pohodlí zákazníků je hnací silou změn v průmyslových strategiích.

Tyto trendy přímo souvisejí s dynamickým růstem segmentu balíkových zásilek a rostoucí konkurencí na trhu, o níž bude pojednáno v následující části.

1.3.3 Růst segmentu balíkových zásilek a konkurence

Rozvoj elektronického obchodování v posledních letech vedl k výraznému nárůstu objemu balíkových zásilek. Jak je zdůrazněno ve zprávě State of the Postal Sector 2023 (Universal Postal Union, 2023, s. 24), "vnitrostátní balíky byly jediným rostoucím segmentem, jehož objemy se v roce 2021 oproti roku 2020 zvýšily o 11,5 %". Celkový počet vnitrostátních balíků dosáhl 27,7 miliardy kusů, což je trojnásobek počtu z roku 2012.

Růst je obzvláště rychlý v asijsko-pacifickém regionu, kde se objemy balíků za posledních deset let zvýšily 30krát (Universal Postal Union, 2023, s. 25). Tento proces přímo souvisí s měnící se strukturou nákupního chování: stále více spotřebitelů dává přednost objednávání zboží online, což stimuluje poptávku po doručovacích službách.

S rostoucí poptávkou se také zintenzivnila konkurence v segmentu balíkových zásilek. Podle zprávy tradiční poštovní operátoři (určení provozovatelé) ztrácejí pozici, přičemž jejich průměrný tržní podíl v kategorii balíkových zásilek činí pouze 27,2 % a v segmentu expresních zásilek 28,8 % (Universal Postal Union, 2023, s. 25).

Soukromé kurýrní společnosti a externí poskytovatelé logistických služeb, kteří nabízejí flexibilnější a rychlejší řešení, nabývají na významu.

Zpráva zdůrazňuje, že klesající podíl soukromých provozovatelů na rychle rostoucích trzích balíkových a expresních služeb by mohl ohrozit jejich dlouhodobou ekonomickou udržitelnost (Universal Postal Union, 2023, s. 27). Aby si pošty udržely konkurenceschopnost, musí výrazně investovat do inovací, optimalizace logistiky a zlepšování služeb zákazníkům.

Růst balíkového segmentu, který je dán měnicími se spotřebitelskými návyky a rozvojem elektronického obchodu, je tak doprovázen zvýšenou konkurencí. Aby se tradiční poštovní operátoři úspěšně přizpůsobili novému prostředí, zavádějí digitální technologie, automatizaci a řešení založená na umělé inteligenci, o nichž bude pojednáno v následující části.

1.3.4 Umělá inteligence a hyperkolaborace

S digitální transformací a rostoucí globalizací čelí poštovní sektor potřebě přizpůsobit se novým výzvám. Jak je uvedeno ve zprávě State of the Postal Sector (Universal Postal Union, 2023, s. 50), technologie umělé inteligence a model hyperkolaborace nabízejí poštám nové příležitosti ke zlepšení efektivity, udržitelnosti a kvality služeb. Tento oddíl se zabývá úlohou umělé inteligence a hyperkooperace ve vývoji mezinárodního poštovního odvětví.

Změny v globální ekonomice, digitalizace a růst přeshraničního obchodu vyžadují, aby pošty našly nová řešení. Podle zprávy „umělá inteligence se stává světlem naděje pro mezinárodní poštovní sektor a otevírá příležitosti pro hyperkooperaci a udržitelný rozvoj“ (Universal Postal Union, 2023, s. 50).

V textu se budeme zabývat konceptem hyperkooperace a úlohou umělé inteligence v poštovním odvětví.

Hyperkolaborace je nová úroveň spolupráce, která spojuje účastníky z různých odvětví, zemí a oborů za účelem řešení složitých problémů. Zpráva zdůrazňuje, že "rozvoj digitálních platforem a nástrojů pro výměnu dat odstranil geografické a časové bariéry a umožnil spolupráci více organizací" (Universal Postal Union, 2023, s. 51).

Důležitou roli v tomto procesu hraje umělá inteligence, která automatizuje rutinní úkoly, nabízí předpovědi a usnadňuje integraci dat z různých zdrojů. Díky umělé inteligenci hyperkooperace urychluje inovace, snižuje náklady a pomáhá vytvářet nové trhy (Universal Postal Union, 2023, s. 51).

Dále zvažme potřebu implementace nových řešení spolupráce. Mezi hlavní výzvy pro mezinárodní poštovní systém patří rostoucí celní bariéry, změny v oblasti daní, dopad pandemie COVID-19 a rostoucí požadavky na ekologickou udržitelnost. Podle zprávy "častá přerušení

doručování a neefektivní logistické systémy negativně ovlivňují kvalitu služeb zákazníkům po celém světě" (Universal Postal Union, 2023, s. 51).

Aby bylo možné na tyto výzvy reagovat, jsou zapotřebí nová kolektivní řešení založená na hyperkooperaci a umělé inteligenci, která se stávají nikoli alternativou, ale nutností pro přežití odvětví.

V následujícím textu budou uvedeny příklady využití AI a hyperkooperace:

1. AI pomáhá odstraňovat provozní neefektivitu: optimalizuje trasy dodávek, kombinuje toky na základě ziskovosti a zabraňuje zvyšování jízdného. "Kombinací možností umělé inteligence a hyperkooperace lze výrazně zvýšit efektivitu poštovní sítě" (Universal Postal Union, 2023, s. 52).
2. AI pomáhá vytvářet předvídatelné mezinárodní doručovací služby tím, že poskytuje přesné předpovědi poptávky a zdrojů. "Účinnost takových systémů závisí na bezprecedentní spolupráci při sdílení dat mezi všemi účastníky" (Universal Postal Union, 2023, s. 53).
3. AI podporuje udržitelnost životního prostředí prostřednictvím dekarbonizace, neboť pomáhá měřit emise CO₂, vytvářet uhlíkové kredity a podporovat ekologické inovace v poštovním odvětví. "Propojení AI a hyperkooperace nabízí nové příležitosti pro udržitelný rozvoj" (Universal Postal Union, 2023, s. 54).

V neposlední řadě bude zváženo přehodnocení úlohy Světové poštovní unie. Jak zpráva zdůrazňuje, "přechod k hyperkooperaci a umělé inteligenci se stává nutností pro zachování významu mezinárodních poštovních služeb" (Universal Postal Union, 2023, s. 56).

Světová poštovní unie (UPU) musí přehodnotit své poslání a zaměřit se na:

- překlenutí digitální propasti mezi jednotlivými zeměmi;
- zajištění kybernetické bezpečnosti při výměně dat;
- podporu technologické spolupráce;
- řešení etických otázek při používání AI (Universal Postal Union, 2023, s. 57).

Myšlenka vytvoření "jednotné datové platformy" a směřování k modelu mezinárodního poštovního ekosystému založeného na hyperkooperaci je považována za klíč k úspěšné budoucnosti odvětví.

Na závěr lze říct, že v rychle se měnícím světě se umělá inteligence a hyperkooperace stávají klíčovými faktory transformace poštovního odvětví. Jak se uvádí ve zprávě, "využitím transformační síly technologií a lidské vynalézavosti je poštovní odvětví schopno vybudovat udržitelnou a spravedlivou budoucnost" (Universal Postal Union, 2023, s. 59).

1.3.5 Ekologické aspekty a „poslední míle“

Poštovní systém jako jedna z největších logistických sítí na světě má významný dopad na životní prostředí. Podle studie Lazareviće a kol. (2020, s. 3) je nutné minimalizovat negativní dopady poštovních operací ve všech fázích — od přijetí až po doručení na poslední míli — aby byl zajištěn udržitelný rozvoj.

Nejprve se zabývejme dopadem poštovního provozu na životní prostředí.

Poštovní provoz je spojen s vysokou mírou spotřeby energie, používání vozidel a emisí skleníkových plynů. Studie uvádí, že "pošty denně využívají více než 1,5 milionu vozidel, což výrazně zvyšuje spotřebu pohonných hmot a emise" (Lazarevic et al., 2020, s. 3).

Pro snížení negativního dopadu vypracovala Světová poštovní unie (UPU) strategii na podporu ekologicky udržitelných postupů, včetně využívání obnovitelných zdrojů energie, zavádění ekologických materiálů a snižování emisí (Lazarevic et al., 2020, s. 3).

Dále se bude zabývat tím, jak lze udržitelnost realizovat ve fázích přijímání, třídění a přepravy poštovních zásilek.

Autoři zdůrazňují, že udržitelný rozvoj by měl zahrnovat všechny fáze poštovního procesu:

- **Příjem:** doporučuje se zavedení energeticky úsporných řešení, jako jsou nové počítačové systémy a elektronické váhy, a optimalizace tras kurýrů s cílem omezit zbytečné cesty.
- **Třídění:** používání energeticky účinných třídících zařízení a modernizace logistických procesů s cílem snížit spotřebu energie.
- **Doprava:** přechod na kombinovanou dopravu (např. silniční a železniční) a využívání alternativních paliv ke snížení emisí uhlíku (Lazarevic et al., 2020, s. 4-5).

Dále bude diskutováno zavádění nových technologií pro doručování na poslední míli. Studie se zaměřuje na fázi poslední míle, která má největší dopad na životní prostředí.

Zavádění inovativních řešení je považováno za klíčový faktor pro zlepšení udržitelnosti doručování:

- **Drony:** jak studie uvádí, "drony mohou výrazně snížit náklady a emise skleníkových plynů během fáze doručování".
- **Autonomní vozidla:** jejich používání může zvýšit bezpečnost, snížit náklady a omezit dopad na životní prostředí.
- **Elektrická kola:** jsou ekologickou alternativou pro městské doručování, snižují zátěž silniční infrastruktury a emise.

- **Trubková doprava:** inovativní technologie, která zahrnuje přesun dodávek podzemním potrubím, minimalizuje emise z dopravy a zlepšuje městské prostředí (Lazarevic et al., 2020, s. 6-9).

Na závěr si zopakujeme hlavní závěry této části. Jak studie zdůrazňuje, "rozvoj udržitelných metod doručování, zejména na poslední míli, je jedním z klíčových faktorů minimalizace dopadu poštovního systému na životní prostředí" (Lazarevic et al., 2020, s. 9).

Integrace nových technologií a přechod na ekologická řešení jsou považovány za strategické priority modernizace poštovního odvětví a zajištění jeho dlouhodobé udržitelnosti. Globální trendy - digitalizace, ekologizace a orientace na zákazníka formují nové priority rozvoje poštovního sektoru.

Úspěšní provozovatelé přizpůsobují své strategie využíváním umělé inteligence, udržitelných technologií a reagováním na měnící se potřeby spotřebitelů.

Teoretické analýzy potvrdily, že poštovní systém je klíčovým prvkem globální komunikační a logistické infrastruktury. Efektivita poštovních služeb má přímý dopad na hospodářský rozvoj, sociální začlenění a kvalitu života obyvatel. Mezinárodní přístupy k hodnocení poštovního odvětví zdůrazňují potřebu neustálé modernizace, digitalizace a udržitelného rozvoje. Globální trendy, jako je růst elektronického obchodu, měnící se očekávání spotřebitelů a výzvy v oblasti životního prostředí, vyžadují od provozovatelů flexibilitu a inovace. Teoretické poznatky jsou podkladem pro analýzu reálného stavu poštovních služeb v Pardubickém kraji, o kterém bude pojednáno v další části příspěvku.

2 ANALYTICKÁ ČÁST: PREFEROVANÁ OČEKÁVÁNÍ MLADÝCH UŽIVATELŮ POŠTOVNÍCH SLUŽEB V PARDUBICKÉM KRAJI

Cílem analytické části je hlouběji porozumět preferencím, zvyklostem a postojům mladé generace vůči poštovním službám. Tato část práce vychází z vlastního dotazníkového šetření mezi respondenty ve věku 18–30 let, kteří žijí nebo studují v Pardubickém kraji. Vzhledem k tomu, že právě tato věková skupina tvoří současné i budoucí uživatele logistických a doručovacích služeb, je důležité pochopit, jaké mají potřeby a co od poštovních operátorů očekávají.

Analýza se zaměřuje nejen na frekvenci využívání poštovních služeb, ale také na úroveň spokojenosti s klíčovými aspekty, vnímání značky Česká pošta, důvody využívání konkurence, očekávání v oblasti digitalizace a automatizace, a návrhy na zlepšení. Získaná data jsou zpracována pomocí grafů a procentuálních vyjádření a každá část je zakončena stručným shrnutím.

Výsledky šetření tvoří základ pro identifikaci pěti hlavních problémových oblastí, které budou podrobněji popsány a vyhodnoceny v závěrečné části této kapitoly (kapitola 2.5). Tyto zjištěné problémy následně tvoří základ návrhové části práce, kde jsou formulována konkrétní doporučení pro jejich řešení.

2.1 Aktuálnost tématu a význam analýzy

Současný trh poštovních a doručovacích služeb prochází dynamickým vývojem v důsledku růstu elektronického obchodování, změny chování spotřebitelů a postupující digitalizace. Očekávání zákazníků se neustále zvyšují – rychlé doručení, přehledné sledování zásilek, pohodlné způsoby vyzvednutí a přiměřené ceny jsou vnímány nikoliv jako přidaná hodnota, ale jako standardní součást služby.

Zvláště výrazně se tyto nároky projevují u mladší generace, která je zvyklá na online nákupy, digitální aplikace a celkovou jednoduchost a flexibilitu. V tomto kontextu se tradiční poskytovatelé, jako je Česká pošta, ocitají pod tlakem konkurence ze strany technologicky pokročilejších operátorů, jako jsou Zásilkovna, PPL, DPD a další.

Jak bylo ukázáno v teoretické části této práce, Česká pošta si i nadále drží dominantní postavení v oblasti listovních zásilek a oficiální korespondence. Naopak v segmentu balíkových služeb, zejména mezi mladými uživateli, dochází k poklesu její oblíbenosti. Tato tendence může

vést ke ztrátě podílu na trhu, oslabení image a snížení relevance tradičního operátora ve světě moderní logistiky.

Z uvedených důvodů je nezbytné hlouběji porozumět potřebám, očekáváním a případným nespokojenostem mladé cílové skupiny, identifikovat slabá místa v kvalitě poskytovaných služeb a formulovat doporučení pro další rozvoj a transformaci České pošty.

2.2 Aktuálnost tématu a význam analýzy

Cílem analytické části této práce je identifikovat hlavní problémy, s nimiž se mladí uživatelé poštovních služeb v Pardubickém kraji setkávají, a porozumět jejich preferencím v oblastech kvality, rychlosti, digitalizace a zákaznického servisu.

Na základě zjištěných dat budou navržena konkrétní opatření vedoucí ke zlepšení nabídky a fungování poštovních operátorů, zejména České pošty, s ohledem na aktuální trendy a spotřebitelské chování populace ve věku 18–30 let.

K získání dat bylo využito online dotazníkové šetření vytvořené prostřednictvím nástroje Google Forms. Dotazník obsahoval uzavřené i otevřené otázky, škálové hodnocení, možnost výběru více odpovědí, řazení podle priorit a prostor pro vlastní komentáře. Šetření probíhalo anonymně a bylo založeno na dobrovolné účasti.

K datu zpracování analytické části činil počet respondentů 90 osob. Většinu tvořili studenti a absolventi vysokých škol, kteří aktuálně bydlí nebo v minulosti bydleli v Pardubickém kraji.

Analýza je strukturována do následujících tematických bloků:

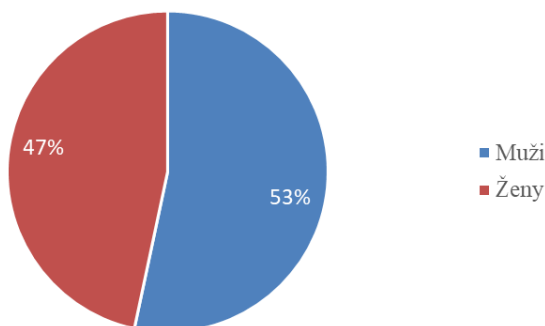
- frekvence a účel využívání poštovních služeb;
- úroveň spokojenosti s klíčovými aspekty (rychlost, cena, komunikace aj.);
- vnímání České pošty jako poskytovatele balíkových služeb;
- důvody volby konkurenčních operátorů;
- očekávání a návrhy na zlepšení;
- postoje k digitálním a automatizovaným službám.

2.3 Profil respondentů

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na mladé obyvatele Pardubického kraje ve věku 18 až 30 let, kteří mají zkušenosti s využíváním poštovních a doručovacích služeb, zejména v souvislosti se studiem, prací či online nakupováním.

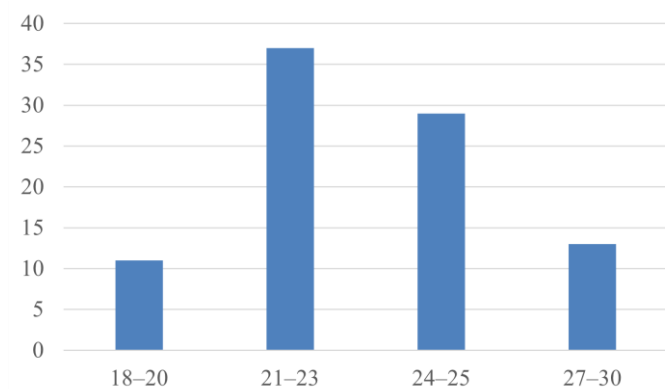
Výzkumu se zúčastnilo celkem 90 respondentů. Z hlediska pohlaví byla struktura relativně vyvážená: muži tvořili 53 % a ženy 47 % respondentů (viz Obrázek 3). Tato

vyváženost umožňuje analyzovat preference bez významného genderového zkreslení (Vlastní šetření, 2025).



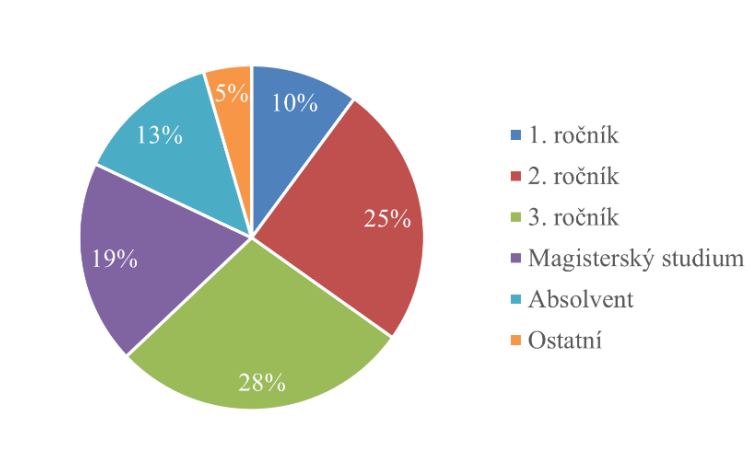
Obrázek 3 Pohlaví respondentů (autor)

Z hlediska věku převažovali respondenti ve věkové skupině 21–23 let (41 %), dále následovali účastníci ve věku 24–25 let (32 %). Mladších respondentů ve věku 18–20 let bylo 12 %, a nejméně zastoupenou skupinou byli účastníci ve věku 27–30 let (14 %) (viz Obrázek 4). Převahu tvoří mladí dospělí v typickém věku vysokoškolského studia, kteří často využívají online nakupování a související doručovací služby (Vlastní šetření, 2025).



Obrázek 4 Věkové skupiny respondentů (autor)

Studijní status účastníků ukazuje, že největší skupinu tvořili studenti 3. ročníku (28 %), následováni studenty 2. ročníku (25 %) a účastníky navazujícího magisterského studia (19 %). Dalšími kategoriemi byli absolventi (13 %), studenti 1. ročníku (10 %) a tzv. ostatní (např. pracující, osoby s nedokončeným studiem apod.) – 5 % (viz Obrázek 5). Z těchto údajů vyplývá, že dotazník oslovil především aktivní studenty vyšších ročníků, kteří mají zkušenosti s dlouhodobým pobytem v regionu a pravidelným využíváním doručovacích služeb (Vlastní šetření, 2025).



Obrázek 5 Studijní status respondentů (autor)

Z hlediska místa bydliště převažovali respondenti z města Pardubice (63 %). Druhé nejčastější zastoupení měl okres Chrudim (10 %), následovaný městem Přelouč (4 %). Zbývající respondenti uvedli jiné obce v rámci kraje (např. Choceň, Moravany, Česká Třebová aj.), které byly zastoupeny jedním až dvěma respondenty, a proto byly v rámci zpracování sloučeny pod kategorií „ostatní“. Vysoký podíl městského prostředí, zejména z Pardubic, může ovlivnit hodnocení služeb – například ve vnímání dostupnosti poboček a výdejních boxů (Vlastní šetření, 2025).

Takto složená skupina respondentů poskytuje reprezentativní pohled na vnímání poštovních služeb mezi mladými obyvateli regionu. Analýza preferencí této cílové skupiny je zásadní pro formulaci návrhů v návazné části práce.

2.4 Analýza potřeb, zkušeností a preferencí uživatelů poštovních služeb

Tato kapitola se zaměřuje na podrobnou analýzu odpovědí získaných prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na zjištění postojů, preferencí a zkušeností mladých uživatelů s poštovními a balíkovými službami v Pardubickém kraji.

Cílem šetření bylo identifikovat klíčové potřeby, problémy a očekávání této cílové skupiny, aby na základě zjištěných dat bylo možné navrhnout konkrétní opatření pro zlepšení kvality a dostupnosti poštovních služeb.

Analýza je rozdělena do šesti tematických podkapitol:

- 2.4.1 se věnuje frekvenci využívání poštovních služeb a účelům, pro které jsou tyto služby nejčastěji používány.
- 2.4.2 hodnotí míru spokojenosti uživatelů s klíčovými aspekty služeb a jejich význam při výběru poskytovatele.

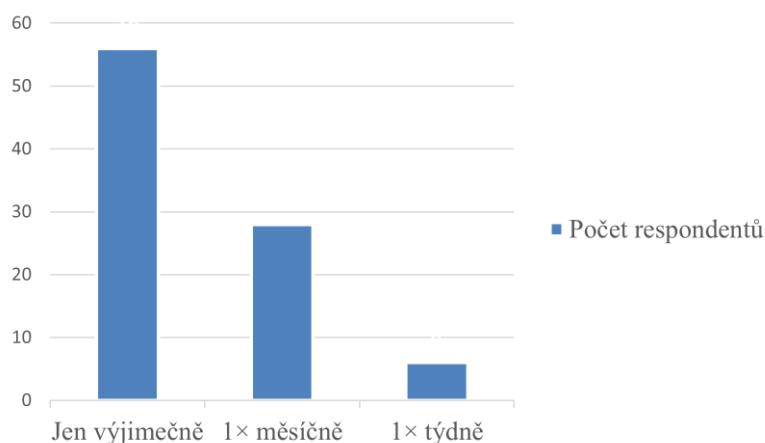
- 2.4.3 zkoumá, jak mladí uživatelé vnímají Českou poštu jako balíkového operátora a co by je motivovalo k častějšímu využívání jejích služeb.
- 2.4.4 se zaměřuje na důvody, proč někteří uživatelé preferují konkurenční operátory, a jaké zkušenosti s nimi mají.
- 2.4.5 představuje konkrétní návrhy na zlepšení, které uživatelé sami formulovali, a reflektuje také jejich přístup k ekologickým iniciativám.
- 2.4.6 zkoumá ochotu uživatelů využívat digitální a automatizované služby, jejich přístup k technologickým inovacím a další relevantní faktory.

Výsledky uvedené v této kapitole tvoří klíčový podklad pro návrhovou část práce, která na základě těchto zjištění představí doporučení pro zefektivnění a modernizaci poštovních služeb v regionu.

2.4.1 Frekvence a účel využívání poštovních služeb

Jedním z prvních bloků dotazníkového šetření byla otázka, jak často mladí lidé využívají poštovní a kurýrní služby. Jak ukazuje obrázek 6, převážná většina respondentů (62,2 %) uvedla, že je využívá pouze výjimečně. Dalších 31,1 % využívá tyto služby přibližně jednou měsíčně a pouze 6,7 % respondentů uvedlo, že je využívají jednou týdně (Vlastní šetření, 2025).

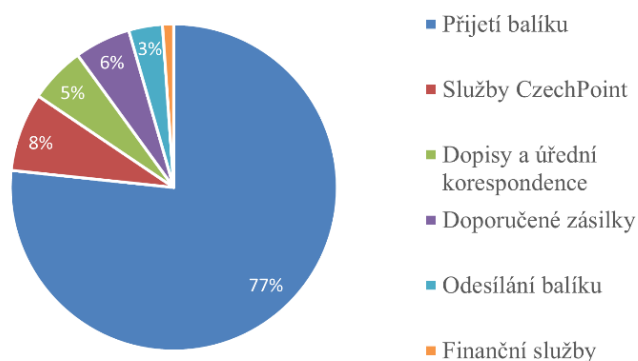
To může naznačovat, že poštovní služby nejsou nedílnou součástí každodenního života většiny dotázaných. Jak však ukazují následující data, jejich využití je soustředěno na konkrétní a omezené potřeby.



Obrázek 6 Frekvence využívání poštovních služeb (autor)

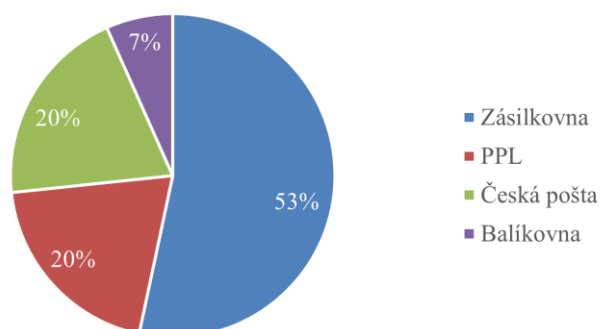
Mezi účely, k nimž jsou poštovní služby nejčastěji využívány, jednoznačně dominuje příjem balíků, který označilo 76,7 % respondentů (viz obrázek 7). Ostatní formy využití – jako

jsou služby CzechPoint, úřední korespondence, odesílání zásilek a finanční služby – se vyskytují podstatně méně často, každá z možností pod 10 % (Vlastní šetření, 2025).



Obrázek 7 Účely využívání poštovních služeb (autor)

Pokud jde o konkrétní poštovní nebo kurýrní operátory, největší oblibě mezi mladými uživateli se těší Zásilkovna – 53,3 % respondentů uvedlo, že ji využívají nejčastěji (viz obrázek 8). Na druhém a třetím místě se shodně umístily společnosti PPL a Česká pošta (po 20 %), následované Balíkovnou (6,7 %) (Vlastní šetření, 2025).



Obrázek 8 Preferování operátoři (autor)

Z těchto výsledků lze vyvodit několik předběžných závěrů:

- Mladá generace v regionu využívá poštovní služby především k příjmu balíků, což odráží vliv rozvoje elektronického obchodování.
- Tradiční služby (korespondence, odesílání dopisů, CzechPoint apod.) nejsou pro tuto skupinu prioritní.
- Zásilkovna je vnímána jako hlavní a nejpohodlnější operátor mezi mladými lidmi – pravděpodobně díky své flexibilní síti výdejních míst a uživatelské přívětivosti.

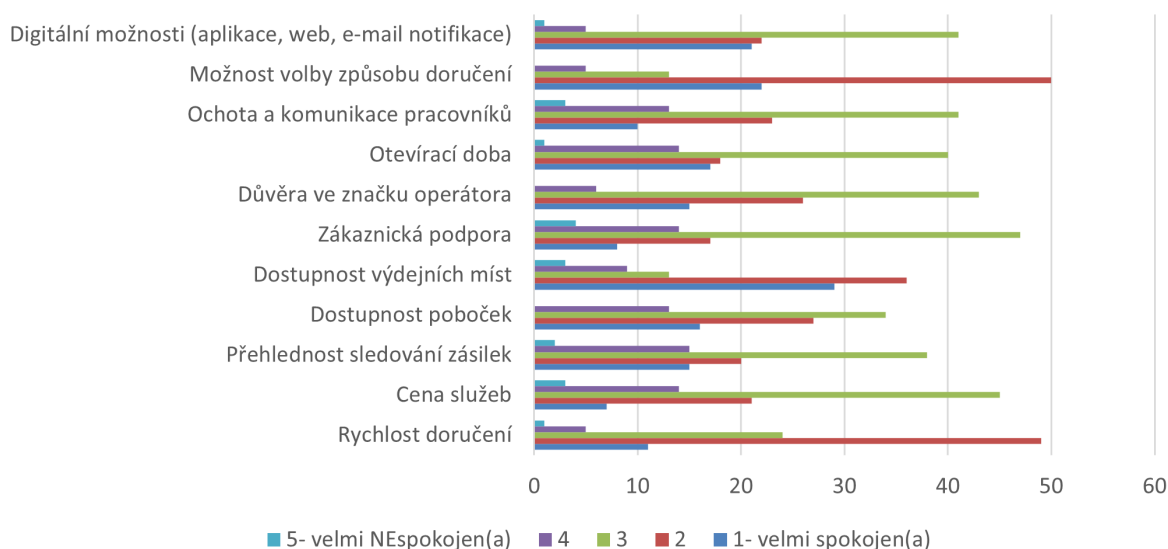
Tato zjištění podtrhují význam balíkové logistiky jako klíčového směru, na který by se měli poštovní operátoři zaměřit, pokud chtějí posílit své postavení u mladé cílové skupiny.

2.4.2 Úroveň spokojenosti s klíčovými aspekty

V rámci dotazníkového šetření byli respondenti požádáni, aby ohodnotili svou spokojenost s klíčovými aspekty poštovních služeb na škále od 1 (velmi spokojen(a)) do 5 (velmi nespokojen(a)). Z odpovědí vyplývá, že uživatelé jsou nejvíce spokojeni s možností volby způsobu doručení, rychlostí doručení a dostupností výdejních míst. U všech těchto aspektů převládají odpovědi 1 a 2 (viz Obrázek 9) (Vlastní šetření, 2025).

Naopak nejvyšší míra nespokojenosti se objevuje v oblasti zákaznické podpory, přehlednosti sledování zásilek a otevírací doby. Zde se častěji objevují neutrální nebo negativní hodnocení (3–5), což může naznačovat prostor pro zlepšení zejména v oblasti komunikace a uživatelského komfortu (Vlastní šetření, 2025).

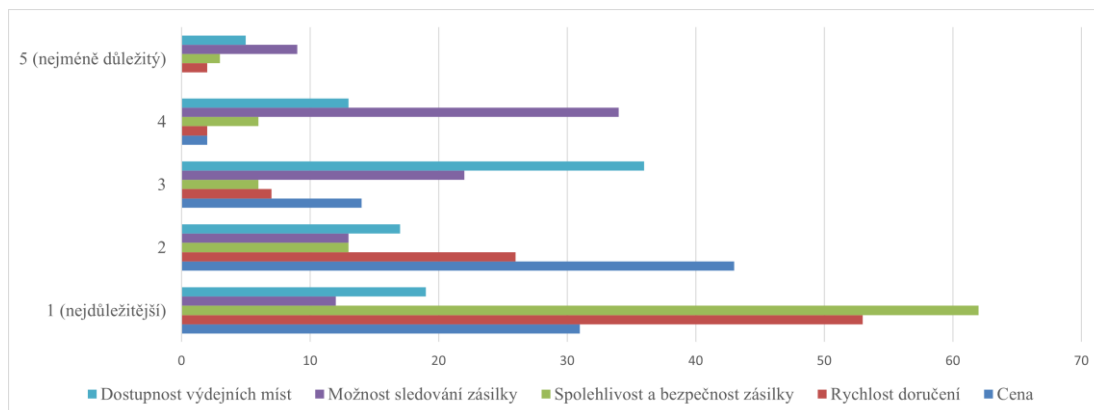
Důvěra ve značku operátora a digitální možnosti (web, aplikace, notifikace) byly hodnoceny převážně neutrálně, což ukazuje, že operátoři nemají v této oblasti výrazné konkurenční výhody ani slabiny (Vlastní šetření, 2025).



Obrázek 9 Úroveň spokojenosti s klíčovými aspekty poštovních služeb (autor)

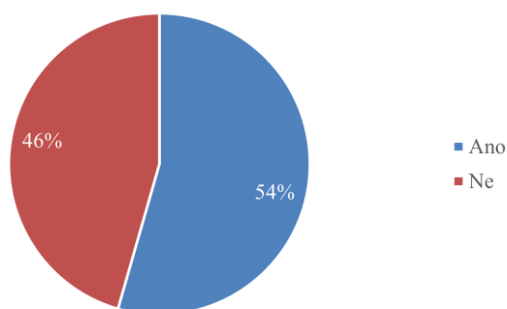
Druhá část otázky se zaměřila na aspekty, které považují respondenti při výběru poštovní služby za nejdůležitější (viz Obrázek 10). Nejvyšší prioritu respondenti přisuzují spolehlivosti a bezpečnosti zásilky — tuto možnost zvolilo 62 osob, následovala rychlost doručení (53 osob) a cena (31 osob). Naopak přehlednost sledování zásilky a dostupnost výdejních míst jsou považovány spíše za doplňkové faktory (Vlastní šetření, 2025).

Zajímavým zjištěním je rozpor mezi důležitostmi a reálnou spokojeností — například zákaznická podpora není vnímána jako klíčový faktor, ale zároveň vykazuje nejvyšší míru nespokojenosti. To naznačuje, že i méně důležité aspekty mohou významně ovlivnit celkový dojem ze služby (Vlastní šetření, 2025).



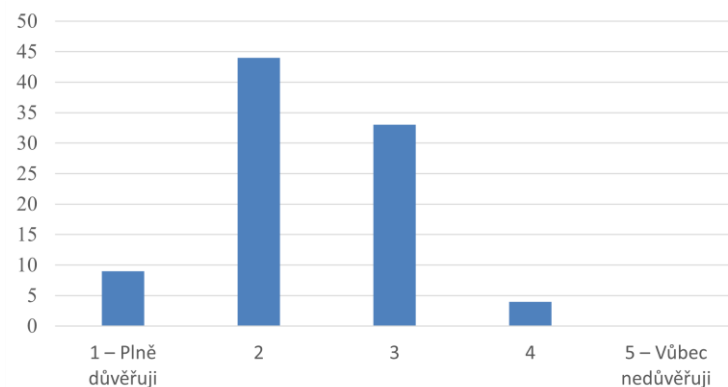
Obrázek 10 Důležitost jednotlivých aspektů při výběru poštovní služby (autor)

Další část šetření se zaměřila na konkrétní zkušenosti uživatelů, zejména pokud jde o spolehlivost a dostupnost služeb. Téměř polovina respondentů (54 %) uvedla, že se někdy setkala s výrazným zpožděním nebo ztrátou zásilky, což ukazuje na přetrvávající výzvy v oblasti kvality doručení (viz Obrázek 11) (Vlastní šetření, 2025).



Obrázek 11 Výskyt výrazného zpoždění nebo ztráty zásilky u uživatelů (autor)

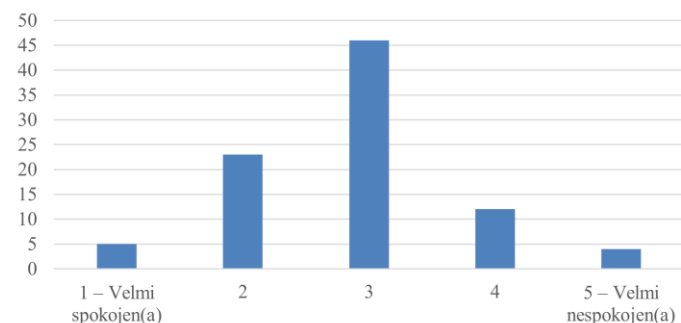
Navzdory těmto negativním zkušenostem je důvěra ve spolehlivost poštovních služeb relativně vysoká — nejvíce odpovědí se soustředilo na stupně 2 (44 osob) a 3 (33 osob) na škále od 1 (plně důvěřuji) do 5 (vůbec nedůvěřuji). Stupeň 4 uvedlo pouze minimum respondentů a nikdo nezvolil nejnižší důvěru (stupeň 5), což potvrzuje základní důvěru v systém (viz Obrázek 12) (Vlastní šetření, 2025)



Obrázek 12 Úroveň důvěry ve spolehlivost poštovních služeb (autor)

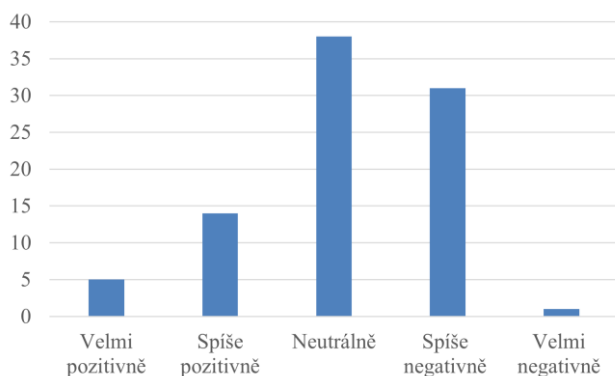
2.4.3 Vnímání České pošty jako poskytovatele balíkových služeb

Hodnocení České pošty mezi mladými uživateli jako poskytovatele balíkových služeb ukazuje smíšený, převážně však rezervovaný postoj. Pokud jde o spokojenost s rychlostí doručení, většina respondentů zůstává neutrální (46 osob), nebo jen mírně spokojená (23 osob). Pouze 5 respondentů uvedlo, že jsou velmi spokojeni, zatímco nespokojenost (hodnocení 4 nebo 5) vyjádřilo dohromady 16 osob. To naznačuje, že vnímání České pošty z hlediska rychlosti doručení je spíše vlažné a bez výrazné výhody oproti konkurenci (viz Obrázek 13) (Vlastní šetření, 2025).



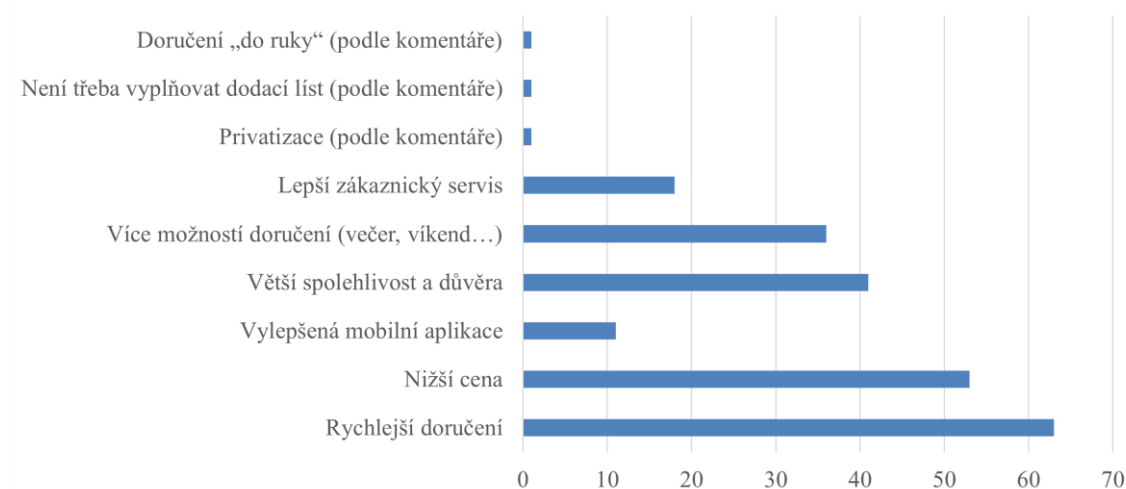
Obrázek 13 Úroveň spokojenosti uživatelů s rychlostí doručení u České pošty (autor)

Celkové vnímání České pošty jako balíkového operátora lze ilustrovat následujícím grafem: většina respondentů uvedla neutrální názor (38 osob), dále 31 respondentů vnímá Českou poštu spíše negativně a preferuje jiné dopravce. Pouze 19 respondentů má spíše nebo velmi pozitivní postoj. Tento výsledek potvrzuje, že značka Česká pošta mezi mladými uživateli nevzbuzuje silné pozitivní emoce ani loajalitu (viz Obrázek 14) (Vlastní šetření, 2025).



Obrázek 14 Vnímání České pošty jako poskytovatele balíkových služeb (autor)

Zajímavý pohled nabízí odpovědi na otázku, co by motivovalo mladé uživatele k častějšímu využívání České pošty (viz Obrázek 15). Mezi nejčastěji zmiňované faktory patřilo rychlejší doručení (63 odpovědí), nižší cena (53 odpovědí), větší spolehlivost a důvěra (41 odpovědí) a širší nabídka doručovacích možností (např. večerní nebo víkendové doručení – 36 odpovědí). Mezi méně časté, ale konkrétní návrhy patřily i komentáře jako „privatizace“, zrušení dodacích lístků či důslednější doručování zásilek „do ruky“ (Vlastní šetření, 2025).



Obrázek 15 Motivační faktory pro častější využívání České pošty (autor)

Z výsledků vyplývá, že Česká pošta je mezi mladou generací vnímána převážně neutrálně až rezervovaně. Klíčovými slabunami jsou rychlost doručení, úroveň důvěry a uživatelský komfort. Pro zvýšení konkurenceschopnosti by se měla Česká pošta zaměřit na větší pružnost doručení, zjednodušení služeb, nižší ceny a digitalizaci (Vlastní šetření, 2025).

2.4.4 Důvody volby konkurentů

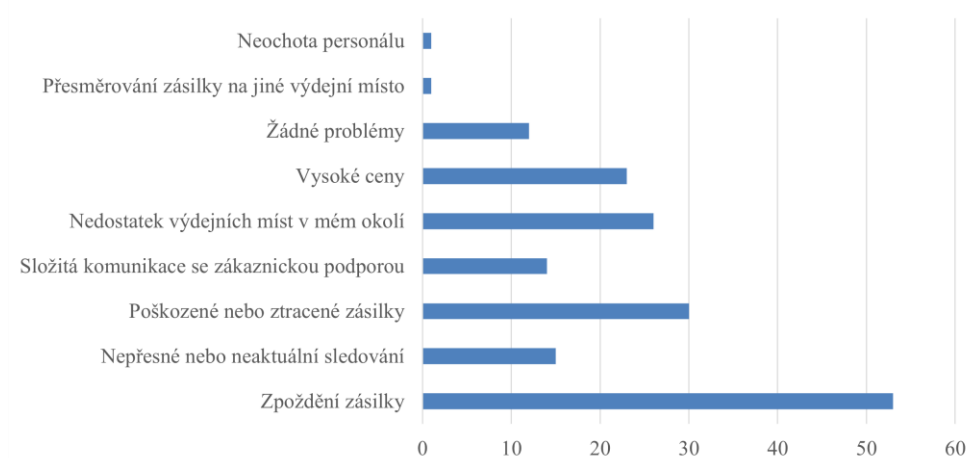
Jedním z klíčových cílů dotazníkového šetření bylo zjistit, proč uživatelé v některých případech dávají přednost jiným poskytovatelům balíkových služeb před Českou poštou.

Výsledky ukázaly, že mezi hlavní důvody preference konkurence patří zejména rychlejší doručení a pohodlnější výdejní místa, jako jsou Z-Boxy nebo výdejní boxy v obchodech — oba tyto aspekty označilo 65 respondentů. Dále hrály roli nižší cena (43 odpovědí), lepší zkušenosti z minulosti (35), větší důvěra a přehlednost sledování zásilek (19), kvalitnější zákaznický servis (11) a v menší míře i nedůvěra vůči České poště (7) (viz Obrázek 16 ;vlastní šetření, 2025).



Obrázek 16 Důvody přednosti konkurence před Českou poštou (autor)

Kromě výše uvedeného byli respondenti dotázáni na to, s jakými problémy se setkali u jiných než Česká pošta. Z odpovědí vyplynulo, že i konkurence má svá slabá místa — nejčastěji se jednalo o zpoždění zásilek (53 odpovědí), poškozené nebo ztracené zásilky (30), nedostatek výdejních míst v okolí (26), vysoké ceny (23), složitou komunikaci se zákaznickou podporou (14) a nepřesné sledování zásilek (15). Zajímavostí je, že 12 respondentů uvedlo, že se s žádnými problémy u alternativních operátorů nesešli. Několik jednotlivců zmínilo specifické potíže jako například přesměrování zásilky na jiné místo bez souhlasu nebo neochotu personálu (viz Obrázek 17; vlastní šetření, 2025).

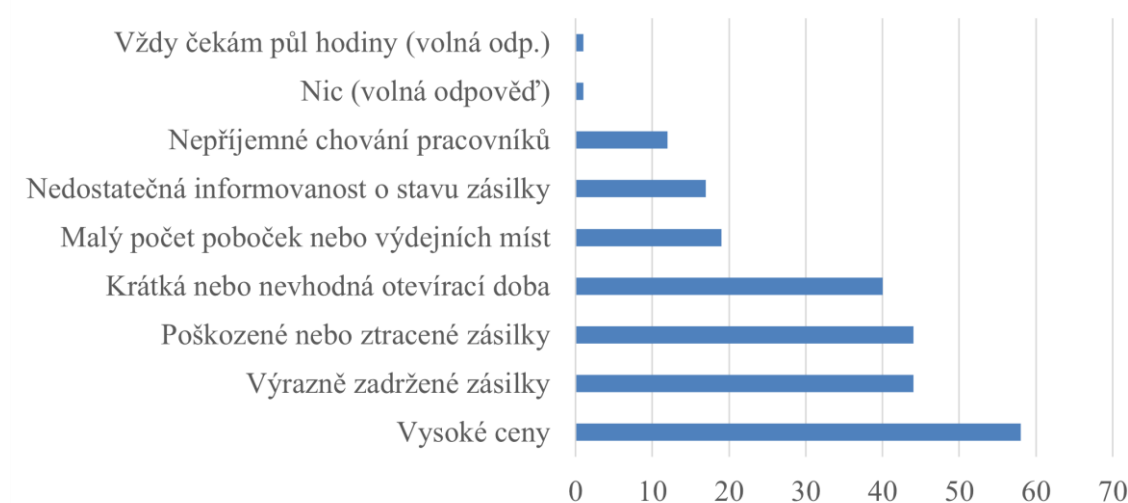


Obrázek 17 Problémy uživatelů s jinými balíkovými službami (autor)

Z výše uvedených dat vyplývá, že volba konkurence není vždy motivována pouze lepšími zkušenostmi, ale často i snahou vyhnout se slabým stránkám České pošty, zejména pokud jde o rychlost a pohodlí. Přesto však i konkurenti čelí různým nedostatkům, což ukazuje na obecnou potřebu zlepšování v oblasti balíkových služeb napříč celým trhem (vlastní šetření, 2025).

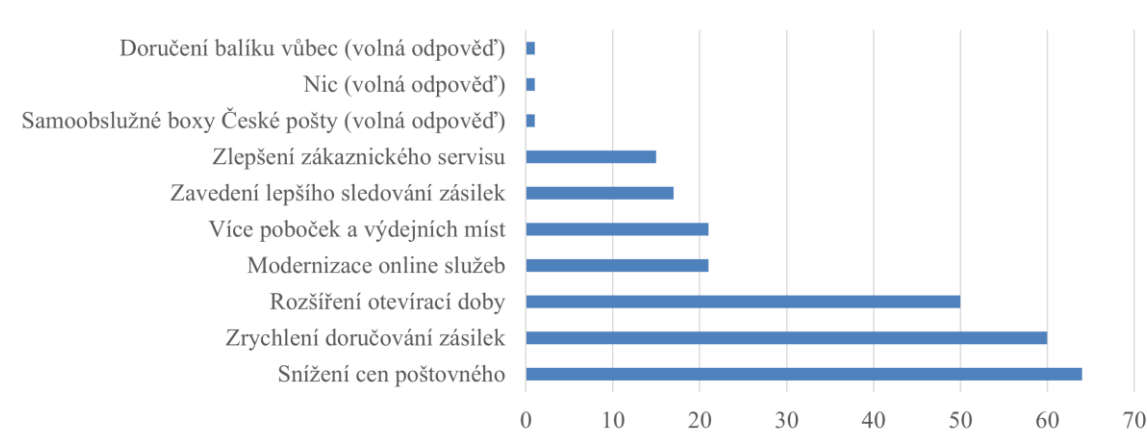
2.4.5 Očekávání a návrhy na zlepšení

Dotazníkové šetření odhalilo řadu oblastí, ve kterých by si uživatelé přáli zlepšení poštovních služeb. Respondenti nejčastěji uváděli, že jim vadí vysoké ceny (58 odpovědí), poškozené nebo ztracené zásilky (44) a výrazně zadržené doručení (44). Mezi další problémy patří krátká nebo nevhodná otevírací doba (40), nedostatečná informovanost o stavu zásilky (17), malý počet poboček nebo výdejních míst (19) a nepříjemné chování pracovníků (12). Tyto výsledky ukazuje obrázek 18, ze kterého je patrné, že většina kritiky směřuje na cenovou politiku a kvalitu manipulace se zásilkami (vlastní šetření, 2025).



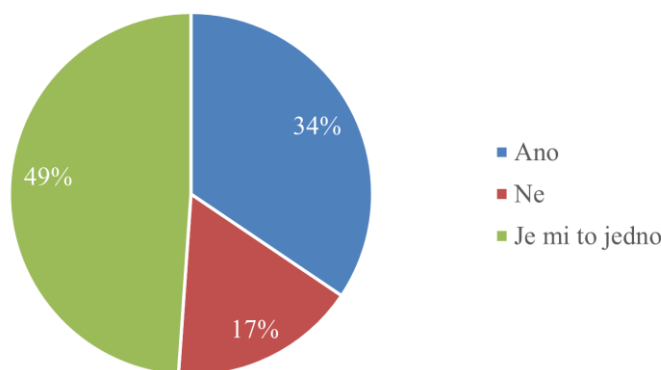
Obrázek 18 Co uživatelům nejvíce vadí na poštovních službách (autor)

Na základě těchto problémů byli respondenti dotázáni, jaká zlepšení by u poštovních služeb nejvíce uvítali. Nejčastěji zmíněnými návrhy bylo snížení cen poštovního (64 odpovědí) a zrychlení doručování zásilek (60), následované rozšířením otevírací doby (50). Dále se objevila přání jako modernizace online služeb (21), více poboček a výdejních míst (21), zavedení lepšího sledování zásilek (17) či zlepšení zákaznického servisu (15) (viz Obrázek 19; vlastní šetření, 2025).



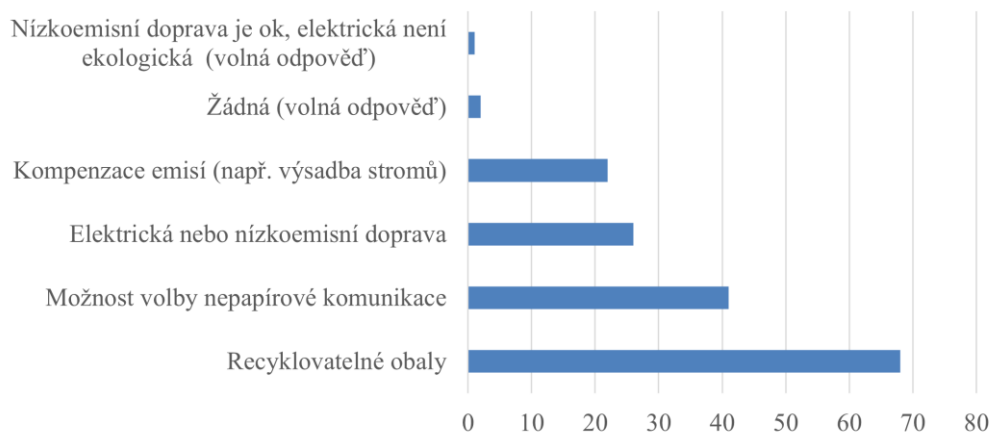
Obrázek 19 Preferovaná zlepšení poštovních služeb podle respondentů (autor)

Zajímavý pohled poskytuje i otázka na ekologické a udržitelné přístupy poštovních operátorů. Přibližně třetina respondentů (34 %) uvedla, že je pro ně důležité, zda operátor využívá ekologická řešení (např. elektromobily, recyklovatelné obaly, omezení emisí), zatímco 17 % osob odpovědělo záporně a pro 49 % to nebylo důležité (viz Obrázek 20; vlastní šetření, 2025).



Obrázek 20 Zájem o ekologické a udržitelné praktiky poštovních operátorů (autor)

Na doplňující otázku, jaká ekologická opatření by považovali za nejdůležitější, respondenti nejčastěji volili recyklovatelné obaly (68 odpovědí), možnost nepapírové komunikace (41) a nízkoemisní nebo elektrickou dopravu (26). Menší, ale stále relevantní podíl (22 osob) preferuje kompenzaci emisí prostřednictvím např. výsadby stromů (viz Obrázek 21; vlastní šetření, 2025).



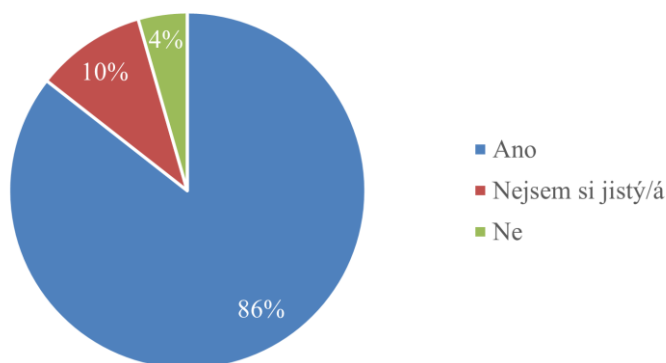
Obrázek 21 Nejdůležitější ekologické iniciativy podle uživatelů (autor)

V závěrečných volných komentářích uživatelé mimo jiné vyjádřili frustraci z dlouhé doby čekání na pobočkách nebo upozornili na rozdílné názory ohledně ekologičnosti různých typů dopravy. Tyto připomínky odrážejí nejen nespokojenost části zákazníků, ale i rostoucí důraz na udržitelnost a kvalitu poskytovaných služeb (vlastní šetření, 2025).

2.4.6 Postoj k digitálním a automatizovaným službám

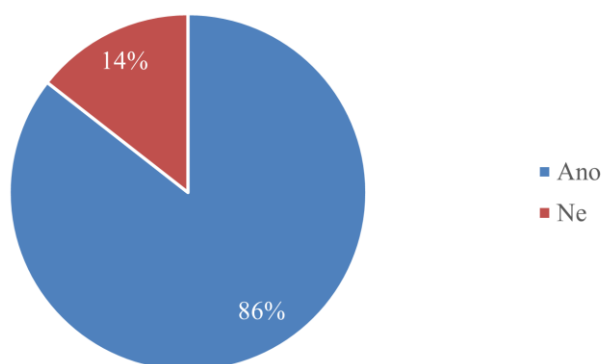
V dnešní době hrají digitální a automatizované služby stále důležitější roli i v oblasti doručování zásilek. Cílem dotazování bylo zjistit, jak se k těmto moderním formám poštovních služeb staví mladší generace uživatelů, zejména studenti a absolventi.

Z odpovědí vyplývá, že většina respondentů (86 %) by byla ochotna tyto služby využívat, například samoobslužné boxy, chatboty, mobilní aplikace či online sledování zásilek. Pouze 4 % odpověděla záporně a 10 % si nebylo jistých (viz Obrázek 22; vlastní šetření, 2025).



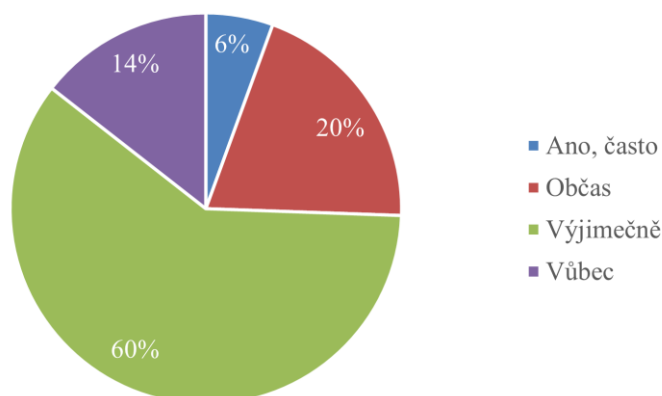
Obrázek 22 Zájem o digitální a automatizované služby (autor)

Předpokladem pro vyšší využití automatizovaných řešení je mimo jiné i dostupnost klasických poboček a výdejních míst. Z výsledků šetření vyplývá, že 86 % respondentů má pobočku nebo výdejní místo do 10 minut chůze, což značí dobré pokrytí v městském prostředí (viz Obrázek 23; vlastní šetření, 2025).



Obrázek 23 Dostupnost výdejních míst z pohledu uživatelů (autor)

Další zajímavou informací je frekvence využívání mezinárodních poštovních služeb. Více než 60 % respondentů uvedlo, že tyto služby využívá jen výjimečně, přičemž 14 % je nevyužívá vůbec. Pravidelně (často nebo občas) je používá pouze 26 % dotázaných (viz Obrázek 24; vlastní šetření, 2025).



Obrázek 24 Využívání mezinárodních poštovních služeb (autor)

Z výše uvedeného vyplývá, že digitální a automatizované služby mají u mladších uživatelů značný potenciál, především jako prostředek ke zvýšení pohodlí a flexibility doručování. Jejich rozvoj by mohl být jedním z klíčových kroků pro posílení konkurenceschopnosti poštovních operátorů (vlastní šetření, 2025).

2.5 Identifikace hlavních problémových oblastí

Analytická část této práce si kladla za cíl zmapovat zkušenosti, spokojenost, očekávání a názory mladých uživatelů poštovních služeb v Pardubickém kraji, se zvláštním důrazem na balíkové služby. Na základě dotazníkového šetření byly identifikovány opakující se problémy, které ovlivňují uživatelskou zkušenost, loajalitu ke konkrétnímu operátorovi i celkovou motivaci využívat poštovní služby (vlastní šetření, 2025). Následující shrnutí tematicky strukturuje hlavní zjištění z jednotlivých částí analýzy. Na základě těchto zjištění budou v následující části navržena konkrétní opatření, která by mohla přispět ke zvýšení kvality, atraktivity a konkurenceschopnosti poštovních služeb mezi mladými uživateli v Pardubickém kraji.

2.5.1 Omezená dostupnost výdejních míst a nedostatečná flexibilita doručení

Dostupnost poboček nebo výdejních míst není pro část respondentů samozřejmostí – zhruba 14 % uvedlo, že nemají poštu nebo výdejní místo do 10 minut pěšky. Moderní formy doručení, jako jsou samoobslužné boxy nebo možnost doručení ve večerních hodinách, chybí a snižují komfort uživatelů. Tento problém omezuje pohodlí a motivaci mladých lidí využívat poštovní služby (vlastní šetření, 2025).

2.5.2 Zpoždění a neefektivní doručovací proces

Jedním z hlavních problémů, které respondenti uváděli, je zpoždění zásilek – s tímto problémem se setkalo 54 respondentů u konkurenčních služeb a zároveň 65 uživatelů preferuje konkurenci právě kvůli rychlejšímu doručení. Efektivita doručování je vnímána jako zásadní parametr kvality a včasné doručení má klíčový vliv na spokojenost a důvěru zákazníků (vlastní šetření, 2025).

2.5.3 Vysoké ceny a nedostatek cenově výhodných možností

Cena byla druhým nejčastějším důvodem, proč respondenti dávají přednost konkurenci – tuto možnost označilo 43 respondentů. Zároveň 23 uživatelů uvedlo vysoké ceny jako problém i u jiných balíkových služeb. Cenová dostupnost je pro mladou generaci klíčová a ovlivňuje četnost využívání služeb. Z výsledků vyplývá prostor pro zavedení cenově výhodnějších tarifů nebo balíčků (vlastní šetření, 2025).

2.5.4 Nízká důvěra a obavy ze spolehlivosti doručování

Ačkoli většina uživatelů vnímá Českou poštu jako důvěryhodného operátora, 7 respondentů uvedlo, že jí nedůvěřují, a 30 jich má zkušenost s poškozenou nebo ztracenou

zásilkou u jiných služeb. Spolehlivost je tedy zásadním tématem nejen z hlediska reálného doručení, ale i v celkovém vnímání značky (vlastní šetření, 2025).

2.5.5 Nedostatky v zákaznickém servisu a komunikaci

11 respondentů označilo špatnou komunikaci a zákaznický servis jako důvod k volbě konkurence, a 14 osob uvedlo složitou komunikaci jako problém i u jiných operátorů. Dlouhá doba odezvy, neochota personálu a nejasné pokyny při reklamaci zhoršují celkovou uživatelskou zkušenost a mohou negativně ovlivnit důvěru ve značku (vlastní šetření, 2025).

3 NÁVRHOVÁ ČÁST: DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ POŠTOVNÍCH SLUŽEB NA ZÁKLADĚ PREFERENCÍ MLADÝCH UŽIVATELŮ

Táto část práce se soustředí na návrh konkrétních opatření, která mohou poštovní operátoři – především Česká pošta – implementovat s cílem zvýšit spokojenost mladých uživatelů (18–30 let) v Pardubickém kraji. Návrhy vycházejí z výsledků dotazníkového šetření a odrážejí nejčastěji zmiňované problémy a očekávání respondentů.

Samostatné podkapitoly se zabývají pěti stěžejními oblastmi, která byly v analytické části stanoveny jako nejproblematictější.

Každá kapitola je uspořádána do pěti částí:

1. **Návrh řešení** – Co přesně lze změnit nebo zdokonalit.
2. **Realizace v praxi** – Jak návrh uvést a jaké jsou potřebné kroky nebo zdroje.
3. **Pro koho je návrh určen** – Kterého operátora se návrh týká a pro jakou cílovou skupinu je určen.
4. **Možná rizika a jak je ošetřit** – Jaká rizika mohou nastat a jak jim předcházet.
5. **Přínos a dlouhodobý rozvoj** – Jak návrh přispěje ke zlepšení služeb a jaký má potenciál do budoucna.

Cílem je nabídnout realistické, efektivní a prakticky uplatnitelné návrhy, které odpovídají jak potřebám uživatelů, tak možnostem operátorů. Návrhy nejsou určeny pouze pro Českou poštu, ale mohou sloužit i jako inspirace pro další poskytovatele poštovních služeb působících v regionu.

3.1 Zvýšení dostupnosti výdejních míst a flexibilita doručení

Výsledky průzkumu jasně ukázaly, že pro mladé lidi v Pardubickém kraji je důležitá nejen rychlost doručení, ale také pohodlí při převzetí zásilky. Mnozí chtějí mít možnost zásilku převzít v době, která jim vyhovuje – například cestou domů nebo večer po škole. Část respondentů zároveň uvedla, že v jejich okolí není k dispozici žádné výdejní místo ani pošta a stávající formy doručování jim připadají zastaralé a nepohodlné ve srovnání s tím, na co jsou zvyklí v každodenním životě.

Je zřejmé, že pro zlepšení situace je třeba klást důraz na rozšíření sítě výdejních míst prostřednictvím instalace moderních samoobslužných schránek, jako jsou Z-Box nebo AlzaBox. Ty umožňují zákazníkovi vyzvednout zásilku kdykoli, bez front a bez závislosti na pracovní době pobočky. Kromě toho by bylo rozumné zavést flexibilnější časové sloty pro

doručení – například večerní nebo víkendové, aby si zákazník mohl vybrat vhodný čas již při zadávání objednávky. Taková flexibilita činí proces převzetí zásilky pohodlnějším a zapadá do rytmu života moderní mládeže.

Z hlediska praktické realizace bude nejúčinnější navázat spolupráci se soukromými společnostmi – například umístit boxy v blízkosti supermarketů, čerpacích stanic nebo jiných míst s vysokou návštěvností. Lze také využít veřejné prostory ve vlastnictví měst a obcí – například v blízkosti zastávek veřejné dopravy nebo na území obytných čtvrtí. Flexibilní časové sloty pro doručení lze realizovat prostřednictvím online systému, ve kterém si zákazník sám vybere vhodný časový úsek. Začít je vhodné ve velkých městech, jako je Pardubice, kde je objem zásilek vysoký a kde lze snadno vyhodnotit účinnost novinek. Poté, při pozitivních výsledcích, lze tento přístup postupně zavádět i v menších obcích.

Tento přístup je obzvláště aktuální pro Českou poštu, která na pozadí konkurence nabízí méně moderních a flexibilních řešení v oblasti výdeje a doručování. Může však být užitečný i pro jiné operátory, kteří se snaží přilákat mladé publikum. Mladí lidé nejčastěji volí služby, které nevyžadují čekání ve frontách nebo přizpůsobování se omezenému pracovnímu času poboček. Je pro ně důležité, aby vše proběhlo rychle, pohodlně a pokud možno bez osobního kontaktu – a právě samoobslužné formy doručování těmto očekáváním odpovídají.

Navzdory zjevným výhodám existují i určitá rizika. V první řadě se jedná o náklady na zavedení takových řešení – instalaci schránek, údržbu, software. Pro tradičního operátora, jako je Česká pošta, to může být poměrně značná zátěž. Část nákladů však lze kompenzovat spoluprací s městy nebo komerčními strukturami, společným financováním nebo účastí v programech na podporu infrastrukturních inovací. Další potenciální překážkou je nízká informovanost uživatelů o nových možnostech. Proto je důležité souběžně se zaváděním vést informační kampaň – prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek a poboček, aby lidé věděli, že mají k dispozici nový, pohodlnější způsob přijímání zásilek.

V dlouhodobém horizontu přinesou takové kroky znatelné výhody. Pohodlí při převzetí, flexibilita doručení a moderní technologie zvyšují spokojenost uživatelů, posilují jejich vazbu na operátora a přispívají k růstu loajality. Kromě toho samoobslužné formy doručení pomáhají snížit zátěž klasických poboček a zefektivňují logistiku. Z pohledu mladého publika je to naprosto správný směr: pohodlný, rychlý a srozumitelný formát se stává standardem a již jej nelze ignorovat.

Zvýšení dostupnosti výdejních míst a flexibilita doručování tak otevírají cestu k hluboké transformaci poštovních služeb směrem k větší orientaci na zákazníka a technologické obnově. Další kapitola logicky naváže na toto téma a bude věnována neméně důležitému faktoru –

efektivitě samotného procesu doručování a tomu, jak lze zkrátit zpoždění, která byla jednou z nejčastějších stížností účastníků průzkumu.

3.2 Zefektivnění doručování a snížení zpoždění

Jedním z nejčastěji zmiňovaných problémů, na který účastníci průzkumu poukázali, bylo zpoždění zásilek a obecný pocit neefektivnosti procesu doručování. V podmínkách vysoké konkurence mezi poštovními operátory hrají při výběru spolupracujícího partnera rozhodující roli právě rychlost a spolehlivost doručení. To je obzvláště důležité pro mladé zákazníky, kteří jsou zvyklí na rychlý servis a očekávají, že zásilka bude doručena bez zbytečných zpoždění a s možností sledování v reálném čase.

S ohledem na tato očekávání je logickým krokem zavedení moderních technologií do logistického procesu. Například prediktivní algoritmy mohou pomoci lépe plánovat trasy s ohledem na dopravní zácpy, povětrnostní podmínky a objem zásilek. Mobilní aplikace pro kurýry umožňují aktualizovat stav doručení v reálném čase, což pro zákazníky znamená transparentnost a jistotu. Lze také zavést interní standardy pro maximální dobu doručení – například nejpozději do druhého dne po odeslání u vnitrostátních zásilek. Pro zákazníky, pro které je rychlost obzvláště důležitá, bude vhodné zavést placenou možnost expresního doručení s garantovanými termíny.

V praxi to vše vyžaduje komplexní přístup. Především je nutné zavést digitální nástroje pro řízení tras – speciální programy, které analyzují řadu faktorů a vytvářejí co nejefektivnější logistiku. Pro kurýry je třeba vyvinout mobilní aplikace, pomocí kterých budou moci zaznamenávat každou fázi doručení. Uvnitř společnosti je důležité stanovit jasné ukazatele efektivity (například podíl doručení provedených včas) a pravidelně je sledovat. Česká pošta by mohla začít s pilotním projektem ve velkých městech, kde je objem zásilek obzvláště velký a je snazší posoudit, do jaké míry optimalizace přináší výsledky.

Ačkoli jsou tyto změny důležité především pro Českou poštu, protože podle respondentů zaostává za konkencí v rychlosti, jsou tyto návrhy aktuální i pro soukromé operátory. Všichni hráči na trhu si musí uvědomit, že očekávání zákazníků, zejména mladých, neustále rostou – a pokud se nepřizpůsobí, hrozí riziko ztráty loajality. Rychlé, přesné a předvídatelné doručení již není bonusem, ale základním požadavkem.

Modernizace samozřejmě vyžaduje zdroje. Zavádění nových technologií, školení personálu a restrukturalizace procesů – to vše je spojeno s náklady. Rozumným řešením však bude postupná realizace: nejprve v jednotlivých regionech, poté – v závislosti na potvrzení účinnosti – rozšíření na celou zemi. Rovněž je důležité předem počítat s možným odporem ze

strany zaměstnanců, protože ne všichni jsou připraveni okamžitě přijmout nové přístupy. Zde hraje velkou roli školení, podpora a vysvětlení, jak jim inovace usnadní práci. V některých případech může být užitečná spolupráce s externími technologickými partnery, kteří mají zkušenosti v logistice a automatizaci procesů.

Účinek zavedení takových řešení bude patrný nejen v krátkodobém, ale i v dlouhodobém horizontu. Zkrácení dodacích lhůt a zvýšení jejich předvídatelnosti posilují důvěru zákazníků a zvyšují pravděpodobnost, že se vrátí. Kromě toho optimalizovaná logistika pomáhá snížit náklady a zvýšit kontrolu nad celým systémem. V průběhu času to může posílit pozici operátora na trhu, zlepšit jeho reputaci a přilákat nové zákazníky – zejména ty, pro které je rychlost a spolehlivost nejdůležitější.

Nicméně ani rychlé doručení nedokáže kompenzovat nadměrné ceny, zejména v očích studentů a mladých uživatelů. Právě proto bude následující kapitola věnována otázce cenové politiky a tomu, jak zpřístupnit služby při zachování kvality.

3.3 Zajištění cenové dostupnosti služeb

Analýza údajů získaných v rámci průzkumu jasně ukázala, že cena hraje při výběru poštovního operátora jednu z rozhodujících rolí, zejména mezi mladými uživateli. Více než čtyřicet respondentů přímo uvedlo, že právě vysoké tarify byly pro ně důvodem k přechodu ke konkurenci. To podtrhuje nutnost věnovat pozornost cenové politice, pokud chce operátor – zejména Česká pošta – být atraktivní pro mladé lidi, kteří mají zpravidla omezený rozpočet.

Pro zlepšení situace by bylo zcela rozumné zavést speciální tarifní nabídky zaměřené právě na mladé zákazníky – studenty a absolventy. Takové nabídky by mohly zahrnovat základní služby přepravy zásilek za snížené ceny. To lze realizovat ve formě balíčků služeb a doplnit bonusy – například slevami při častém odesílání nebo systémem sbírání bodů, které lze vyměnit za bezplatnou přepravu. Hlavní je, aby cenový systém byl transparentní, dostupný a srozumitelný, aby neodrazoval, ale naopak motivoval k častějšímu využívání služeb.

Pokud jde o realizaci takových řešení v praxi, existuje několik vhodných variant. Slevy lze vázat na věk uživatele nebo na potvrzení jeho statusu studenta – například prostřednictvím karty ISIC nebo online ověření. Aby se nezvyšovaly náklady pro operátora, mohly by tyto speciální tarify platit pouze v digitálním formátu – při zadávání zásilky prostřednictvím mobilní aplikace a doručování do automatických poštovních schránek. A věrnostní program může být postaven na principu: za každou pátou zásilku – jedna zdarma nebo s výraznou slevou. Je důležité, aby takový program byl nejen výhodný, ale také snadno vysvětlitelný: složité podmínky často odrazují uživatele.

Takový přístup bude obzvláště užitečný pro Českou poštu, protože v současné době nabízí omezený počet personalizovaných tarifů. Ale i pro soukromé operátory to může být dobrá příležitost k posílení vztahů s mladou generací. Tím spíše, že digitální řešení – mobilní aplikace, samoobsluha a rychlá komunikace – jsou již běžnou součástí života této cílové skupiny. V kombinaci s výhodnými cenami může být takový přístup skutečně efektivní.

Samozřejmě nelze opomenout ani možná rizika. Snížení tarifů může mít vliv na zisk v krátkodobém horizontu, proto je důležité jasně vymezit podmínky: kdo a za jakých okolností může využít zvýhodněnou nabídku. Nejprve je vhodné otestovat nový systém v jednotlivých regionech nebo na určité věkové skupině, aby se vyhodnotila jeho účinnost. Je také nutné promyslet propagaci – pokud se potenciální zákazníci o slevách nedozví, celá iniciativa ztratí smysl. Takové nabídky je vhodné propagovat prostřednictvím univerzit, sociálních sítí, studentských portálů a mobilních aplikací – tedy tam, kde se mladí lidé skutečně nacházejí.

Pokud bude vše realizováno správně, dostupnost cen se může stát silnou konkurenční výhodou. Zvýší to frekvenci využívání služeb, posílí loajalitu zákazníků a zlepší vnímání značky. Mladí lidé, kteří na začátku svého „dospělého života“ získali pozitivní zkušenosti s operátorem, s vysokou pravděpodobností u něj zůstanou i v budoucnu. Právě proto může být srozumitelná, čestná a výhodná cenová politika základem dlouhodobých vztahů mezi poštovními společnostmi a novou generací uživatelů.

Nicméně cenový faktor sám o sobě nestačí k vytvoření plnohodnotného uživatelského zážitku. Lidé nejen chtějí platit méně, ale také chtějí mít jistotu, že jejich zásilka bude doručena rychle a spolehlivě. Proto se v následující kapitole zaměříme na otázku důvěry v kvalitu doručování a způsoby jejího posílení.

3.4 Posílení důvěry a spolehlivosti doručování

Důvěra v spolehlivost doručení je jedním z klíčových faktorů, který ovlivňuje výběr poštovního operátora. Lidé chtějí mít jistotu, že jejich zásilka dorazí k adresátovi v pořádku, bez zpoždění a nedorozumění. Můj průzkum ukázal, že i když většina respondentů stále vnímá Českou poštu jako relativně spolehlivého poskytovatele služeb, u zákazníků přetrvávají určité pochybnosti. Jedná se především o situace, jako je poškození nebo dokonce ztráta zásilek, s nimiž se setkali někteří uživatelé. Takové zkušenosti podkopávají důvěru a snižují ochotu znovu využít služeb této společnosti.

Aby se posílila důvěra zákazníků a zvýšila spolehlivost, lze navrhnout několik zcela realizovatelných kroků. Jedním z nich je zavedení systému sledování zásilek v reálném čase. To dá zákazníkům možnost vidět v každé fázi, kde se jejich zásilka nachází. Navíc stojí za

zvážení zavedení fotodokumentace – například zaznamenávání okamžiku přijetí a doručení zásilky. Podobná praxe se již úspěšně používá v zahraničí: společnosti DHL v Německu nebo PostNord ve Skandinávii používají fotodokumentaci ke zvýšení transparentnosti logistiky. Amazon v USA například zasílá zákazníkovi fotografii doručené zásilky prostřednictvím mobilní aplikace. To nejen snižuje počet reklamací, ale také pomáhá uživateli cítit se sebejistě. Dalším účinným krokem může být vytvoření systému záruk – například v případě ztráty zásilky zákazník obdrží kompenzaci nebo náhradu do 24 hodin.

V praxi lze vše realizovat prostřednictvím integrace QR kódů nebo RFID čipů do již existujících systémů třídění a doručování. Fotografickou dokumentaci lze nastavit jak při přijetí zásilky (na poště nebo v automatu), tak při jejím doručení kurýrem. Systém záruk lze nejprve otestovat na určitém typu zásilek a poté jej použít v marketingové komunikaci jako konkurenční výhodu. Je velmi důležité, aby všichni zaměstnanci byli proškoleni v šetrném zacházení se zásilkami, protože ani ten nejmodernější systém nenahradí lidský přístup.

Podobná opatření jsou aktuální nejen pro Českou poštu, ale i pro ostatní operátory. Nicméně právě Česká pošta nejvíce potřebuje posílit důvěru, zejména s ohledem na minulé zkušenosti zákazníků. Zároveň mohou konkurenti, kteří sázejí na rychlost a technologie, dále posílit svou výhodu díky vysoké spolehlivosti. To je obzvláště důležité pro mladou generaci, která má sklon sdílet negativní zkušenosti na sociálních sítích – což znamená, že jakákoli chyba se může rychle stát veřejnou.

Samozřejmě nesmíme zapomínat ani na možné komplikace. Zavádění nových technologií je nákladné a časově náročné. Proto by bylo logické zavádět změny postupně, počínaje těmi oblastmi, kde se v současné době vyskytují největší problémy. Dalším rizikem je zkomplikování postupu podávání stížností. Zde je důležité, aby systém záruk fungoval rychle, transparentně a automaticky, bez zbytečné byrokracie. Je také možné, že se setkáte s určitým odporem ze strany personálu, zejména pokud zaměstnanci nejsou zvyklí pracovat s technologiemi. Tento problém lze vyřešit pomocí kvalitního školení a například zavedením bonusů za vysokou úroveň služeb.

Z dlouhodobého hlediska je zvýšení důvěry základem stabilních vztahů mezi zákazníkem a operátorem. Čím spolehlivější jsou služby, tím méně stížností a tím lepší je reputace společnosti. V podmínkách, kdy lidé aktivně sdílejí své zkušenosti na internetu, se dobrá reputace stává skutečnou konkurenční výhodou, která má přímý vliv na příjmy.

Posílení důvěry a zajištění spolehlivosti dodávek je tedy nejen způsob, jak si udržet zákazníka, ale také šance vyniknout na trhu. A samozřejmě důležitou roli v tom hraje nejen

logistika, ale i komunikace s uživatelem. Právě otázkám zákaznického servisu a zlepšení komunikace bude věnována další část práce.

3.5 Zlepšení zákaznického servisu a komunikace se zákazníky

Jedním z hlavních směrů zlepšování práce poštovních operátorů je zvýšení kvality zákaznického servisu a komunikace s uživateli. Na základě výsledků provedeného průzkumu lze vyvodit závěr, že část respondentů se při interakci s poštovními službami potýká s obtížemi. Zejména poukazují na pomalou nebo neochotnou zpětnou vazbu, obtížnost získání srozumitelných informací při podávání stížností a také obecný dojem nepřátelského přístupu ze strany personálu. To vše snižuje úroveň důvěry a vede zákazníky k volbě alternativních poskytovatelů služeb.

K řešení tohoto problému lze navrhnout několik kroků. Za prvé, stojí za to zavést digitální nástroje, které usnadňují komunikaci. Například vytvořit chatboty na oficiálních webových stránkách nebo v mobilních aplikacích. To by umožnilo rychleji zpracovávat typické dotazy a v případě potřeby přesměrovat uživatele na operátora. Rovněž by bylo užitečné zjednodušit proces podávání stížností – prostřednictvím online formuláře s automatickým potvrzením přijetí a možností sledovat stav vyřizování. A aby se zlepšila osobní interakce, měli by zaměstnanci pravidelně absolvovat školení zaměřené na rozvoj orientace na zákazníka a empatie.

V praxi by to vše mohlo být realizováno prostřednictvím intuitivního rozhraní pro online komunikaci, kde by zákazník mohl snadno požádat o pomoc, získat jasnou odpověď a vidět, v jaké fázi se jeho dotaz nachází. Technicky nenáročné dotazy by zpracovával chatbot a v složitějších případech by byl zákazník přesměrován na živého operátora. Důležité je také, aby proces vyřizování stížností byl transparentní: s jasnými pokyny a včasnými oznámeními. V oblasti osobní komunikace je třeba stanovit standardy kvality a zavést pravidelné hodnocení práce zaměstnanců.

Tyto změny jsou obzvláště aktuální pro Českou poštu, která podle recenzí dlouhodobě čelí potížím v oblasti zákaznického servisu. Avšak i ostatní operátoři mohou získat výhodu zlepšením komunikace, zejména s ohledem na preference mladého publika, které oceňuje rychlá, pohodlná a digitální řešení.

Samozřejmě, s zavedením nových technologií mohou vzniknout určitá rizika. Například část zákazníků nemusí být připravena na digitální interakci a bude preferovat osobní komunikaci. Proto je důležité zachovat možnost volby – digitální a tradiční kanály by měly existovat vedle sebe. Rovněž je třeba vzít v úvahu možné přetížení operátorů v špičkách – zde

pomůže automatizace a správné rozdělení požadavků. Zároveň je důležité sledovat kvalitu práce chatbotů: pokud budou poskytovat šablonové nebo zbytečné odpovědi, vyvolá to u uživatelů rozladění. Pravidelné nastavování a přizpůsobování na základě zpětné vazby tomu pomůže zabránit.

Z dlouhodobého hlediska zlepšení zákaznického servisu přispívá ke zvýšení spokojenosti, posílení loajality a snížení počtu stížností. Transparentnost v komunikaci zvyšuje důvěru – i když nastanou problémy, zákazníci s větší pravděpodobností zůstanou u operátora, který je umí důstojně řešit. To postupně posiluje reputaci značky a zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu.

Celkově lze říci, že moderní a lidský přístup k zákaznickému servisu je důležitým krokem k obnovení důvěry a posílení vazby mezi poštovními operátory a jejich zákazníky. Srozumitelná, rychlá a dostupná komunikace může být rozhodujícím faktorem vnímání kvality služeb.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat klíčové faktory ovlivňující výběr poštovních služeb mladými zákazníky v Pardubickém kraji a navrhnout možná opatření ke zvýšení jejich spokojenosti. Na základě teoretických poznatků a výsledků vlastního dotazníkového šetření bylo zjištěno, že uživatelé nejčastěji využívají balíkové služby v souvislosti s online nákupy, přičemž kladou důraz na spolehlivost doručení, dostupnost výdejních míst, rychlost a kvalitu komunikace.

Mezi nejvýraznější problémy, které byly identifikovány, patří omezená síť výdejních míst České pošty, dlouhé dodací lhůty a komplikovaná komunikace se zákaznickou podporou. Respondenti často preferují konkurenci kvůli větší flexibilitě a pohodlnějším možnostem doručení. Navržená opatření, jako je rozšíření samoobslužných výdejních řešení, zlepšení zákaznické komunikace nebo větší digitalizace služeb, by mohla přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti státního poskytovatele a celkové spokojenosti uživatelů.

Při zpracování práce byla využita kombinace domácích i zahraničních odborných zdrojů a oficiálních zpráv Světové poštovní unie, které poskytly komplexní přehled o současném vývoji v sektoru. Dotazníkové šetření proběhlo bez zásadních komplikací a poskytlo reprezentativní vzorek pro danou cílovou skupinu.

Závěrem lze konstatovat, že potřeby zákazníků se neustále vyvíjejí a poštovní služby, zejména ty veřejné, musí aktivně reagovat na nové trendy a očekávání. Do budoucna by bylo možné výzkum rozšířit například o porovnání preferencí různých věkových skupin nebo analýzu vývoje poštovních služeb v čase, aby bylo možné lépe vyhodnotit účinnost navržených opatření v různých kontextech.

POUŽITÁ LITERATURA

KSIONDA, Kseniya, 2025. *Dotazníkové šetření: Výběr poštovních služeb dle preferencí zákazníků v Pardubickém kraji* [online]. Vlastní šetření. [cit. 2025-06-23]. Dostupné z: https://docs.google.com/forms/d/1F9olme8HPB5x176uFInMs_QaseKhHwUljqONjQswDfMs/edit

LAZAREVIĆ, Dragan a DOBRODOLAC, Momčilo, 2020. *Sustainability Trends in the Postal Systems of Last-Mile Delivery. Perner's Contacts* [online]. 15(1). [cit. 2025-06-23]. Dostupné z: <https://pernerscontacts.upce.cz/index.php/perner/article/download/1547/1319/2740>

MINISTRY OF TRANSPORT AND COMMUNICATIONS, 2001. *Postal Services Law: Proposal as of August 2001* [online]. Skopje: Ministry of Transport and Communications. [cit. 2025-06-23]. Dostupné z: https://www.wto.org/english/thewto_e/acc_e/mkd_e/WTACCMKD20_LEG_10.pdf

ŠVADLENKA, Libor a CHROMCOVÁ, Barbora, 2013. *Management v poštovních službách: studijní opora*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-602-8.

UNIVERSAL POSTAL UNION, 2021. *Postal Development Report 2021* [online]. Bern: UPU. [cit. 2025-06-23]. Dostupné z: <https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Postal-development-report-2021.pdf>

UNIVERSAL POSTAL UNION, 2023. *State of the Postal Sector 2023* [online]. Bern: UPU. [cit. 2025-06-23]. Dostupné z: <https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/State-of-the-Postal-Sector-2023.pdf>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Země s nejvyšším skóre v jednotlivých složkách 2IPD:.....	21
------------------	---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Souvislost mezi rozvojem poštovního sektoru a odolností národního hospodářství.....	25
Obrázek 2	Globální rozložení přínosů ekonomické udržitelnosti plynoucích z rozvoje poštovníctví.....	25
Obrázek 3	Pohlaví respondentů.....	34
Obrázek 4	Věkové skupiny respondentů.....	34
Obrázek 5	Studijní status respondentů.....	35
Obrázek 6	Frekvence využívání poštovních služeb.....	36
Obrázek 7	Účely využívání poštovních služeb.....	37
Obrázek 8	Preferovaní operátoři.....	37
Obrázek 9	Úroveň spokojenosti s klíčovými aspekty poštovních služeb.....	38
Obrázek 10	Důležitost jednotlivých aspektů při výběru poštovní služby.....	39
Obrázek 11	Výskyt výrazného zpoždění nebo ztráty zásilky u uživatelů.....	39
Obrázek 12	Úroveň důvěry ve spolehlivost poštovních služeb.....	40
Obrázek 13	Úroveň spokojenosti uživatelů s rychlostí doručení u České pošty.....	40
Obrázek 14	Vnímání České pošty jako poskytovatele balíkových služeb.....	41
Obrázek 15	Motivační faktory pro častější využívání České pošty.....	41
Obrázek 16	Důvody přednosti konkurence před Českou poštou.....	42
Obrázek 17	Problémy uživatelů s jinými balíkovými službami.....	42
Obrázek 18	Co uživatelům nejvíce vadí na poštovních službách.....	43
Obrázek 19	Preferovaná zlepšení poštovních služeb podle respondentů.....	44
Obrázek 20	Zájem o ekologické a udržitelné praktiky poštovních operátorů.....	44
Obrázek 21	Nejdůležitější ekologické iniciativy podle uživatelů.....	45
Obrázek 22	Zájem o digitální a automatizované služby.....	45
Obrázek 23	Dostupnost výdejních míst z pohledu uživatelů.....	46
Obrázek 24	Využívání mezinárodních poštovních služeb.....	46

SEZNAM ZKRATEK

UPU	Universal Postal Union Světová poštovní unie
2IPD	Integrated Index for Postal Development Integrovaný index rozvoje pošt
PPO	Poskytovatel poštovní operace / Veřejný operátor
PDL	Postal Development Level úroveň poštovního rozvoje
EMS	Poskytovatel poštovní operace / Veřejný operátor
PDL	Express Mail Service
HDP	Hrubý domácí produkt