

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Model pravidelného vyhodnocení obchodně-provozních ukazatelů vybraného
portfolia služeb ve společnosti Mediaservis

Dominik Hlavatý

Bakalářská práce

2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominik HLAVATÝ**
Osobní číslo: **D08930**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**
Název tématu: **Model pravidelného vyhodnocení obchodně-provozních ukazatelů vybraného portfolia služeb ve společnosti Mediaservis**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

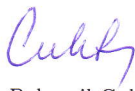
1. Představení společnosti Mediaservis a jejího portfolia služeb
2. Analýza a způsob získávání obchodně-provozních ukazatelů pro hodnocení tržních aktivit a výkonových požadavků ve společnosti Mediaservis
3. Návrh modelu pravidelného vyhodnocení obchodně-provozních ukazatelů vybraného portfolia služeb ve společnosti Mediaservis
4. Zhodnocení navrhovaného modelu

Závěr

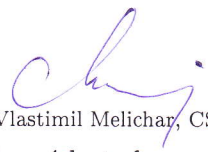
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

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

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2011**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. května 2011

Dominik Hlavatý

Poděkování:

Rád bych poděkoval Ing. Danielu Salavovi Ph.D. za jeho trpělivé vedení a odbornou pomoc při tvorbě mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Liboru Hudečkovi za poskytnuté materiály a konzultace ohledně praktické části této práce. Také bych chtěl poděkovat mé rodině a přátelům za podporu při studiu.

Dominik Hlavatý

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje společnosti Mediaservis. Je zaměřena na vyhodnocení dat této společnosti, získaných díky poskytování poštovních služeb. Sestavuje model pravidelného vyhodnocení obchodně-provozních ukazatelů a snaží se navrhnout možnosti jejich využití pro management této společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Obchodně-provozní ukazatele; Mediaservis; poštovní trh; liberalizace

TITLE

Regular Evaluation Model of the Business-Operational Factors in the Mediaservis Company Service Portfolio

ANNOTATION

This Bachelor Thesis deals with the Mediaservis Company. It focuses on the evaluation of the data from this company, obtained through providing of the postal services. It compiles regular evaluation model of the business-operational factors and tries to suggest the possibilities of their use for management of this company.

KEYWORDS

Business-operational factors; Mediaservis; postal market; liberalization

OBSAH

ÚVOD.....	9
1. Poštovní trh České republiky a představení společnosti Mediaservis.....	11
1.1 Právní úpravy poštovních služeb.....	11
1.2 Liberalizace poštovního trhu.....	12
1.2.1 Přínosy a rizika liberalizace.....	12
1.2.2 Průběh liberalizace.....	13
1.3 Poštovní trh v České republice.....	14
1.3.1 Česká pošta s.p.	16
1.3.2 Konkurenční poskytovatelé poštovních služeb.....	16
1.4 Společnost Mediaservis.....	18
1.4.1 Vlastnická struktura společnosti Mediaservis s.r.o.	18
1.4.2 Portfolio služeb společnosti Mediaservis.....	19
1.4.3 MediaPost.....	23
2. Analýza a způsob získávání obchodně-provozních ukazatelů pro hodnocení tržních aktivit a výkonových požadavků ve společnosti Mediaservis.....	29
2.1 Vyhodnocení provozních výkonů.....	29
2.2 Vyhodnocení obchodních aktivit.....	29
2.3 Sledování vývoje poštovního trhu.....	30
2.4 Statistický nástroj.....	30
2.5 Získávání obchodně-provozních ukazatelů.....	31
2.5.1 CodX PostOffice System.....	31
2.5.2 Data pro získávání obchodně-provozních ukazatelů.....	32
3. Návrh modelu vyhodnocení obchodně-provozních ukazatelů vybraného portfolia služeb ve společnosti Mediaservis.....	34
3.1 ABC analýza, Paretův princip.....	34
3.1.1 ABC analýza zákazníků.....	34
3.1.2 ABC analýza služeb.....	39
3.2 Ukazatel počtu zpracovaných zásilek.....	41
3.2.1 Ukazatel rozdělení zásilek u jednotlivých společností.....	42
3.3 Ukazatel zpracovaných zásilek podle jednotlivých dní.....	44
3.4 Návrh ročních obchodně-provozních ukazatelů.....	46
3.4.1 RFM analýza.....	46

3.4.2 Určování sezónnosti	47
4. Zhodnocení navrhovaného modelu	48
4.1 ABC analýza zákazníků.....	48
4.2 ABC analýza služeb.....	49
4.3 Ukazatel počtu zpracovaných zásilek.....	49
4.4 Ukazatel zpracovaných zásilek podle jednotlivých dní.....	50
ZÁVĚR.....	51
POUŽITÁ LITERATURA	52
SEZNAM TABULEK	54
SEZNAM OBRÁZKŮ	55
SEZNAM PŘÍLOH	56

ÚVOD

Bakalářská práce se věnuje modelu pravidelného vyhodnocení obchodně-provozních ukazatelů vybraného portfolia služeb ve společnosti Mediaservis.

Společnost Mediaservis je alternativním poštovním operátorem poskytujícím své služby vlastními zaměstnanci na celém území České republiky. Zajišťuje doručování předplatného novin, časopisů a všech forem adresných i neadresných direct mailových zásilek. Společnost Mediaservis spolu s dalšími soukromými subjekty je konkurentem největšímu českému poskytovateli poštovních služeb, České poště s.p.

Česká pošta je státním podnikem, který je na základě udělené poštovní licence povinen poskytovat tzv. základní služby v dostatečném rozsahu a kvalitě na celém území České republiky. A za to je jí poskytnuta konkurenční výhoda ve formě tzv. poštovní výhrady, která obnáší monopol na všechny písemnosti s hmotností do 50 g a s cenou nepřekračující 18 Kč.

Veškerá témata týkající se poštovního trhu v České republice jsou aktuální a v nynější době často diskutované, jelikož od 1. ledna 2013 dojde k jeho úplné liberalizaci. Liberalizace jako taková znamená zmírnění omezení nebo také osvobození. Liberalizace poštovního trhu tedy představuje jeho úplné otevření konkurenci a Česká pošta přijde o svůj monopol v podobě poštovní výhrady. Tyto blížící se změny jsou spojeny s očekáváním restrukturalizace poštovního trhu a posílením vlivu soukromých operátorů, kteří se stejně jako Česká pošta na tyto změny aktivně připravují.

Mezi konkurenty České pošty lze zařadit mnoho společností, avšak většina z nich se specializuje pouze na určitý druh služeb a neposkytuje komplexní servis. Jedná se například o expresní, kurýrní a balíkové služby. Proto jsou v práci uvedeni pouze nejzásadnější konkurenti, mezi které patří právě společnost Mediaservis, dále také společnosti TNT Post a DHL.

Bakalářská práce si mimo jiné klade za cíl vysvětlit veškeré výše zmiňované poštovní pojmy, seznámit s českým poštovním trhem a blíže se společností Mediaservis. Práce je zpracována ve spolupráci právě s touto společností, která poskytla reálná data týkající se odeslaných zásilek. Hlavním úkolem je vyhodnocení těchto dat a dále sestavení modelu obchodně-provozních ukazatelů. Z těchto ukazatelů lze získat mnoho informací, např. pro hodnocení provozních výkonů (kolik zásilek bylo odesláno, o jaké typy zásilek se jedná a jaký je jejich vývoj v čase), pro hodnocení obchodních aktivit (počet a struktura zákazníků a jejich obraty). Jsou i vhodným indikátorem vývoje trhu a požadavků zákazníků a v neposlední řadě

i statistickým nástrojem, např. pro určování sezónnosti. Práce, nejen že tyto ukazatele sestavuje a vyhodnocuje získané informace, ale snaží se i navrhnout vhodné způsoby jejich konkrétního využití, např. pro získání nových zákazníků, zvýšení jejich objemu zakázek, popřípadě zvýšení jejich spokojenosti. Jelikož velikost zdrojových dat byla omezená, vyhodnocené ukazatele vycházejí pouze z měsíčních dat, avšak práce se snaží navrhnout i model pro vyhodnocování dat z většího časového horizontu, konkrétně jeden rok.

1. Poštovní trh České republiky a představení společnosti Mediaservis

1.1 Právní úpravy poštovních služeb

V České republice je zásadní právní úpravou sektoru poštovních služeb zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách). Tento zákon upravuje podmínky pro poskytování a provozování poštovních služeb a práva a povinnosti, které z poskytování a provozování poštovních služeb plynou. Dále upravuje práva a povinnosti provozovatele poštovních služeb, který poskytuje základní služby. [2]

S cílem přizpůsobit konkurenční prostředí sektoru poštovních služeb legislativnímu rámci platnému v Evropské unii byl vydán zákon č. 95/2005 Sb., ve kterém se ruší udělování souhlasu k provozování poštovních služeb s tím, že z původní živnosti vázané se stává živnost volná. Česká pošta je zde chápána pouze jako jeden z poskytovatelů poštovních služeb, který obdržel v souladu s transparentními podmínkami licenci na provozování poštovní služby. Na tento zákon dále navazuje nařízení vlády č. 100/2005 Sb. ve znění pozdějších předpisů, kterým se stanoví seznam oborů živností volných. Další důležitou právní úpravou je nařízení vlády č. 512/2005 Sb., které vymezuje rozsah poštovního oprávnění.[3]

Jak již bylo řečeno, po vstupu České republiky do Evropské unie bylo nutné restrukturalizovat poštovní sektor. To znamenalo umožnit poskytování poštovních služeb libovolnému subjektu, s výjimkou pro veřejného poštovního operátora, v současné době Českou poštu, kterému bude monopolně vyhrazen určitý okruh poštovních služeb, jako kompenzace za poskytování základních služeb. Česká pošta má tedy povinnost zajistit základní službu, avšak má i konkurenční výhodu v podobě tzv. poštovní výhrady. Toto zvýhodnění oproti ostatním soukromým subjektům je zdůvodněno veřejným zájmem na poskytování základních poštovních služeb, jejichž zajišťováním je ve všech zemích světa pověřen stát, který touto výhradní pravomocí pověřuje jeden nebo více subjektů. Současně s tímto pověřením stanoví stát limity takto vyhrazené služby, a to z hlediska věcného, hmotnostního a cenového omezení zásilek, které smí doručovat pouze Česká pošta. V současné době věcný limit zahrnuje všechny písemnosti, tj. sdělení v písemné podobě na listině určené konkrétní osobě. Hmotnostní limit je stanoven na maximálně 50 g a cenový limit na 18 Kč. *„Zásilku vážící 50 g zpravidla tvoří 9 stránek standardního papíru 80 g/m²*

o formátu A4 a obálka.“ [10] Veškeré ostatní listovní zásilky mohou doručovat i konkurenční subjekty.

Stát je povinen dbát na to, aby subjekt pověřený monopolní službou nezneužíval své postavení, formou přiřazování nákladů službám, kterých se netýkají. Tedy vyloučit tzv. křížové financování, tj. krytí části nákladů za služby poskytované v rámci volné konkurence z výnosů za monopolní služby. [2]

1.2 Liberalizace poštovního trhu

„Liberalizací se obecně rozumí uvolňování, respektive zmírňování dosavadního vládního omezení. Liberalizace poštovního trhu tedy v souladu s výše uvedenou definicí znamená postupnou eliminaci dosavadního zvýhodněného postavení národních poštovních operátorů tak, aby se zde mohla plně uplatnit konkurence, která je všeobecně považována za prvek akcelerace pokroku a zvyšování kvality služeb.“ [4]

Dokumentem, který určil základ postupné liberalizace evropského sektoru poštovních služeb byla direktiva 97/67/EC. Ta, mimo jiné, definovala vyhrazení služeb prostřednictvím věcného, hmotnostního a cenového limitu. Věcný limit stanovuje služby zahrnující sběr, třídění, přepravu a dodání zásilek s aktuálním sdělením vnitřního styku, doručovaných urychleně či nikoliv. Cenový limit je určen pětinásobkem veřejného tarifu za zásilku, ta podle hmotnostního limitu musí vážit méně než 350 gramů.

1.2.1 Přínosy a rizika liberalizace

Za předpokládané přínosy liberalizace poštovního trhu se obecně považují snížení cen, větší nabídka poštovních služeb a lepší kvalita nabízených poštovních služeb.

Situace, která nastala v době po první výrazné redukci poštovních monopolů v rámci EU-15 (po roce 1997), může sloužit jako důkaz, že s postupným otevíráním trhu klesají ceny poskytovaných služeb. V období mezi roky 1998 až 2001 se držely ceny na stabilní úrovni a pak po počátečním nárůstu následoval v druhé polovině tohoto období pokles až na hodnoty z roku 1998.

Díky otevření trhu konkurenci, tedy možnosti vstupu nových subjektů na trh, je samozřejmě očekávat zvýšení nabídky poštovních služeb. Zvyšování konkurence podněcuje také k dalšímu technologickému vývoji. Jako příklad lze uvést služby Track & Trace nebo hybridní poštu.

Dále lze předpokládat zkvalitňování stávajících služeb (garantovaná doba dodání, pojištění, dodání do domu v předem dohodnutý termín, geomarketing), a to jak ze strany národních poštovních operátorů, tak i konkurenčních poštovních operátorů.

Největším rizikem spojeným s liberalizací poštovního trhu je problematika zajištění poskytování tzv. univerzální služby. Lze totiž předpokládat, že se konkurenční poštovní operátoři vstupující na otevřený trh budou soustředit pouze na lukrativní oblasti (velká města a relace mezi nimi). Zatímco ty méně lukrativní oblasti (málo osídlené a špatně dostupné oblasti), jejichž obsluha bude nákladově daleko náročnější, zůstanou bez povšimnutí. Tento problém je obecně znám pod pojmem "cream skinning", tj. lízání smetany. Obsluha těchto méně lukrativních oblastí pak zůstane nadále na veřejném poštovním operátorovi (kvůli jeho povinnosti zajišťovat univerzální službu). [4]

1.2.2 Průběh liberalizace

Základ liberalizačního procesu byl položen Směrnicí 97/67/EC, která umožnila vstup konkurence na trh poštovních služeb, kromě služeb vyhrazených národním poštovním operátorům kvůli povinnosti poskytovat nákladově náročné univerzální poštovní služby.

Následně Směrnice 2002/39/EC stanovila na úrovni Společenství časový rozvrh postupného a řízeného otevírání trhu listovních zásilek konkurenci, jenž by měl být zakončen úplnou liberalizací tohoto sektoru v roce 2009. Podstatný je článek 1 této novely, který nově stanovil, že limit hmotnosti činí 100 gramů od 1. ledna 2003 a 50 gramů od 1. ledna 2006. Tyto limity hmotnosti se neuplatňují od 1. ledna 2003, jestliže je cena stejná nebo vyšší než trojnásobek veřejného tarifu za zásilku s písemností prvního stupně hmotnosti nejrychlejší standardní kategorie, a od 1. ledna 2006, jestliže cena je stejná nebo vyšší než dva a půl násobek tohoto tarifu. U adresných reklamních zásilek je stanoveno, že v míře nezbytné pro zajištění zachování univerzální služby mohou být tyto zásilky vyhrazeny v rámci stejných limitů hmotnosti a ceny. Totéž se týká i odcházejících „cross-border“ zásilek, ovšem pouze za podmínky, že některé sektory poštovní činnosti již byly liberalizovány nebo v případě specifického charakteru poštovních služeb v některém členském státě.

Jak již bylo zmíněno výše, rokem úplného otevření trhu poštovních služeb Evropské unie měl být podle Směrnice 2002/39/EC rok 2009. Avšak na základě jednání vlád členských států Evropské unie ze dne 1. října 2007 se tento termín pro úplné otevření poštovního trhu Evropské unie posunul o dva roky, tj. na letošní rok. 1. ledna 2011 bylo liberalizováno 11 členských států Evropské unie (Belgie, Bulharsko, Dánsko, Francie, Irsko, Itálie, Malta, Portugalsko, Rakousko, Slovinsko a Španělsko) a přidaly se tak ke Švédsku (1993), Finsku

(1994), Velké Británii (1. 1. 2006), Německu (1. 1. 2008), Nizozemsku (duben 2009) a Estonsku (2009). [5]

Zajímavostí je, že v Německu se podařilo alternativním poskytovatelům poštovních služeb zcela pokrýt území státu až v letošním roce, tak aby nemuseli využívat služeb Deutsche Post, i přesto že k liberalizaci došlo již v roce 2008.

Dalších 10 členských států Evropské unie (Lucembursko, Česká republika, Maďarsko, Slovensko, Polsko, Litva, Lotyšsko, Kypr, Řecko, Rumunsko) získalo výjimku v podobě prodloužení termínu pro plné otevření trhu konkurenci o další dva roky, tj. do roku 2013.

Liberalizace poštovního trhu je přes určité překážky nezvratný proces, na jehož konci bude poštovní trh zcela otevřen konkurenci. Zatímco pozitivní důsledky tohoto procesu jsou nepopíratelné, o rizicích, zejména problému se zajištěním univerzální poštovní služby se vedou diskuze jak na úrovni Společenství, tak i České republiky.

Univerzální poštovní služba bude i v podmínkách plně liberalizovaného poštovního trhu chápána jako služba, která musí být lidem dostupná, alespoň na určité minimální úrovni, a tak její zajištění a financování bude klíčový problém. Návrh novely Směrnice 97/67/EC sice nabízí určitá řešení jak financovat univerzální poštovní službu v podmínkách plně liberalizovaného trhu (státní dotace, kompenzační fond, apod.), nicméně konečné rozhodnutí je na členských státech Evropské unie. [6]

V rámci České republiky lze předpokládat řešení problematiky liberalizace poštovního trhu kvůli poskytování univerzální poštovní služby pomocí tzv. kompenzačního fondu. Do něj by povinně přispívali ostatní operátoři na trhu a hradily by se z něj tzv. čisté náklady univerzální služby. Tuto myšlenku podporují hlavně zástupci státní správy (Ministerstvo obchodu a průmyslu, Český telekomunikační úřad). Naproti tomu zástupci z řad alternativních operátorů s touto variantou nesouhlasí a poukazují na skutečnost, že takovýto mechanismus by hrubě narušoval rovné podmínky na trhu. Navrhují, aby případné čisté náklady veřejné služby hradil stát (podobně jako v jiných případech veřejné služby), jenž si navíc tuto službu objednává. [7]

1.3 Poštovní trh v České republice

Na poštovní trh v České republice dohlíží Český telekomunikační úřad. Jeho hlavním úkolem je zajištění všeobecné dostupnosti kvalitních poštovních služeb. Stanovuje, jaké služby musí držitel poštovní licence poskytovat, definuje požadavky na jejich kvalitu a pomáhá zákazníkům při řešení sporů s poskytovateli poštovních služeb. Dále také reguluje

a kontroluje ceny poštovních služeb do zahraničí. Ceny vnitrostátní pošty naopak reguluje Ministerstvo financí České republiky. [2]

Český telekomunikační úřad má nyní okolo 450 zaměstnanců. Jeho rozpočet se pohybuje okolo 550 mil. korun a schvaluje ho Parlament České republiky. [8]

Spotřebitele vstupující na poštovní trh s potřebou odeslání zásilky můžeme rozdělit na dvě skupiny, skupinu právnických subjektů, tedy společností či podnikatelů, kteří odesílají poštu jak svým partnerům, tak i zákazníkům. Druhou skupinu, do které spadají soukromí spotřebitelé se svými běžnými zásilkami. V následující tabulce jsou uvedeny jak objemy jednotlivých druhů odeslaných zásilek, tak i z nich plynoucí příjmy.

Tabulka č. 1: Objemy zásilek a z nich plynoucí příjmy

Segment	Společnosti a podnikatelé		Soukromí spotřebitelé	
	Příjmy	Objem zásilek	Příjmy	Objem zásilek
Adresné zásilky	6599	665	2597	161
Obyčejné zásilky	5766	461	2593	160
Direkt Mail	672	167	3	1
Noviny	161	37	1	0
Neadresné zásilky	393	1232	83	290
Zásilky do zahraničí	311	11	840	27
Expresní zásilky	22	1	57	1
Balíky	1576	22	789	10
Celkem	8901	1931	4366	489

Zdroj: Main developments in the postal sector (2008-2010) [8]

Přestože jsou podmínky pro provozování většiny poštovních služeb již liberalizované, konkurence vznikla jen ve velmi omezeném rozsahu, jelikož Česká pošta stále vlastní monopol na dodávání písemnosti do hmotnosti 50 g a s cenou nižší než 18 Kč. S účinností od 1. 11. 2009 se tento monopol vztahuje i na dodání peněžní částky poukázané poštovním poukazem. Na ostatní poštovní služby, včetně poštovních zásilek do zahraničí nebo ze zahraničí, se žádná omezení nevztahují. Může je poskytovat každý, kdo má živnostenské oprávnění. Poštovní služby spadají pod tzv. volné živnosti a tudíž ČTÚ nemá v současné době úplný přehled o všech poskytovatelích poštovních služeb.

V následujících podkapitolách se seznámíme blíže s jednotlivými nejdůležitějšími subjekty na poštovním trhu v České republice.[9]

1.3.1 Česká pošta s.p.

Česká pošta s.p. byla založena 1. ledna 1993 na základě rozhodnutí Ministerstva hospodářství České republiky. Na základě udělené poštovní licence s platností do konce roku 2012 je Česká pošta pověřena poskytovat tzv. základní služby v dostatečném rozsahu a kvalitě na celém území České republiky.

Česká pošta se připravuje na plné otevření trhu. V minulém roce spustila několik projektů (např. nahrazování kamenných provozoven tzv. poštovními agenturami či výdejními místy, elektronické avizování poštovních zásilek nebo odpolední dodávání), což by mělo zvýšit efektivitu a zlepšit kvalitu poskytovaných poštovních služeb.

Poštovní agentura nahrazuje stávající provozovny a je zajišťována jiným subjektem (např. obcí), který na základě společné smlouvy poskytuje jménem České pošty její služby. Česká pošta plánuje síť těchto poštovních agentur podstatně rozšířit. Cílem je snižování nákladů České pošty, současně se zajištěním všeobecné dostupnosti základních služeb.

Dalším způsobem jak se Česká pošta rozhodla vylepšit své služby a vztahy se svými zákazníky je zřízení pozice ombudsmana. Jeho úkolem je chránit práva a hájit zájmy zákazníků České pošty.[9]

V následující tabulce jsou uvedeny základní služby poskytnuté Českou poštou za období od roku 2006 do roku 2010.

Tabulka č. 2: Základní služby poskytnuté Českou poštou (v tisících ks)

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010
Počet přepravených obyčejných zásilek	534 200	575 200	526 900	513 200	515 494
Počet přepravených doporučených zásilek	108 000	117 500	114 200	110 000	101 641
Počet přepravených balíků	10 600	28 700	30 900	11 300	10 141
Počet přijatých poštovních poukázek	102 000	92 200	101 600	92 600	73 503

Zdroj: ČTÚ [9]

1.3.2 Konkurenční poskytovatelé poštovních služeb

U některých poštovních služeb monopol nikdy fakticky neexistoval, a zde se konkurence velice rychle a efektivně chopila příležitosti. Jedná se zejména o oblast direct mailu (adresné zásilky obsahující reklamu), kde je největším odhadovaným konkurentem České pošty společnost Mediaservis. Dalším potenciálním konkurentem na trhu poštovních služeb je společnost TNT Post. V současné době by pouze tyto dvě společnosti byly schopné zajistit dodávání zásilek vlastními silami na celé území České republiky. [9]

Lze tedy předpokládat, že se tyto společnosti aktivně připravují na liberalizaci poštovního trhu, a po jeho otevření dojde k markantnímu rozšíření jejich poskytovaných služeb.

Odhadovaná výše podílu největších konkurentů České pošty na trhu poštovních služeb je uvedena v následující tabulce:

Tabulka č. 3: Podíl konkurentů České pošty na trhu

Segment	Výše odhadovaného podílu
Obyčejné zásilky (nespadající pod výhradu)	15 %
Balíky	40 %
Expresní zásilky	60 %

Zdroj: Main developments in the postal sector (2008-2010) [8]

Společnost TNT Post Česká republika

Společnost TNT Post ČR spolu se společností TNT Post Slovensko patří do skupiny TNT Post CEE, která je součástí poštovní divize holandského koncernu TNT N.V. Ta působí ve více než 200 zemích a zaměstnává více než 161 500 pracovníků.

TNT Post ČR s.r.o. je poskytovatelem neadresné i adresné distribuce a služeb z oblasti geomarketingu. Svě pobočky má nyní ve všech krajských městech v České republice, což lze považovat za konkurenční výhodu oproti ostatním soukromým subjektům na poštovním trhu.

Z neadresných zásilek v současné době zprostředkovává roznos téměř 150mil. kusů letáků každý měsíc. V distribuční síti zaměstnává více než 6 000 doručovatelů. Dále poskytuje i door mailing (zavěšování reklamních materiálů na kliky domů a bytů), sampling (distribuci vzorků) a kamelotáž (rozdávání propagačních materiálů na rušných místech).

V adresném doručování poskytuje tři základní produkty: komerční psaní, ostatní listovní zásilky a mezinárodní poštu. Produkt komerční psaní poskytuje firmám zaslání hromadných poštovních zásilek s komplexním servisem od tisku, obáلكování, adresování, foliování, svazkování až po doručení. Na využití tohoto produktu se vztahují podmínky:

- minimální objem podání: 2 000 ks zásilek shodného rozměru a obsahu,
- minimální rozměr zásilky: pohlednice, tj. 140 x 90mm,
- maximální rozměr zásilky: obálka C4, tj. 324 x 229mm,
- maximální tloušťka zásilky: 20mm.

Pod ostatní listovní zásilky spadají běžné zásilky s hmotností větší než 50g. Produkt mezinárodní pošta zahrnuje zásilky do zahraničí i ze zahraničí. [10]

Společnost DHL

Dalším neopomenutelným konkurentem České pošty je, vedle Mediaservisu a TNT Postu, společnost DHL. Ta je součástí světové logistické skupiny Deutsche Post DHL. Nabízí služby zaměřené na řízení pohybu a přepravu dopisů, zboží a informací, zejména v mezinárodním měřítku.

Poštovní služby lze rozdělit do třech základních kategorií: GM Mail, GM Parcel, GM Plus. GM Mail zahrnuje rozesílání zásilek s následujícími rozměry:

- minimální rozměr 140 x 90 mm,
- maximální $d + š + v \leq 900$ mm,
- každá strana ≤ 600 mm,
- hmotnost ≤ 2 kg.

Služba GM Parcel poskytuje rozesílání balíků s hmotností maximálně 30 kg. A nakonec produkt GM Plus zahrnuje doplňkové služby, od tisku reklamních materiálů, přes kompletaci a frankování až po správu a vyhledávání v adresných databázích a direkt marketing.

Další nabízenou službou je vnitrostátní expresní přeprava s různými možnostmi doručování, od urgentního doručení tentýž den po garantované doručení časově kritických zásilek následující den či doručení méně urgentních zásilek do určitého dne. Tzv. služba time definition umožňuje doručení zásilek do zadaného času, např. do 9:00 následujícího dne. Zákazník může po celou dobu sledovat stav zakázky a po předání obdrží informaci o úspěšném doručení. Společnost DHL garantuje případné vrácení peněz při nedodržení časového kritéria. [11]

1.4 Společnost Mediaservis

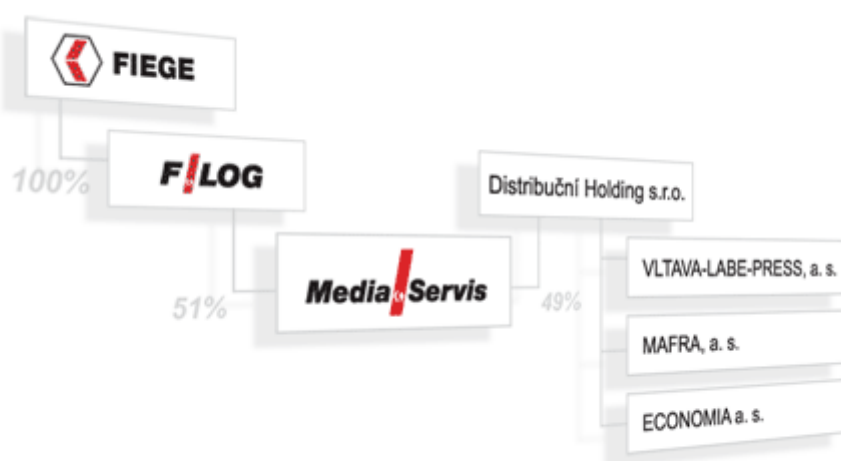
1.4.1 Vlastnická struktura společnosti Mediaservis s.r.o.

Společnost Mediaservis s.r.o. je majoritně vlastněna společností F-LOG AG, která patří do skupiny Fiege se sídlem v Grevenu (Německo). F-LOG AG je poskytovatelem kvalitních služeb na rozvíjejícím se logistickém trhu. Firma je rozdělena na obchodní jednotky SystemLogistics, LastMile-Systems a eLogistic-Solutions.

F-LOG AG, dceřiná společnost firmy Fiege Deutschland GmbH & Co. KG z Grevenu, má od počátku ve svých klíčových oblastech vynikající postavení na trhu. Tato firma se svými 14 500 zaměstnanci disponuje nejen celoplošnou sítí poboček v Německu, ale i v několika zemích Evropy.

Minoritním vlastníkem (se 49% podílem) společnosti Mediaservis s.r.o. je Distribuční Holding s.r.o., dceřiná společnost firem ECONOMIA a.s., VLTAVA-LABE-PRESS a.s. a MAFRA a.s., který se zabývá podnikatelským, finančním, organizačním a ekonomickým poradenstvím.

Obrázek č. 1: Vlastnická struktura společnosti Mediaservis



Zdroj: Mediaservis [12]

Společnost Mediaservis představuje jediného alternativního poštovního operátora, který zajišťuje své služby na celém území České republiky. Společnost poskytuje doručování zásilek do schránek domácností a firem pravidelnou distribucí 7 dní v týdnu. Ročně doručí přes 180 000 000 adresných zásilek po celé České republice a zpracuje 2 500 000 telefonních hovorů. [12]

1.4.2 Portfolio služeb společnosti Mediaservis

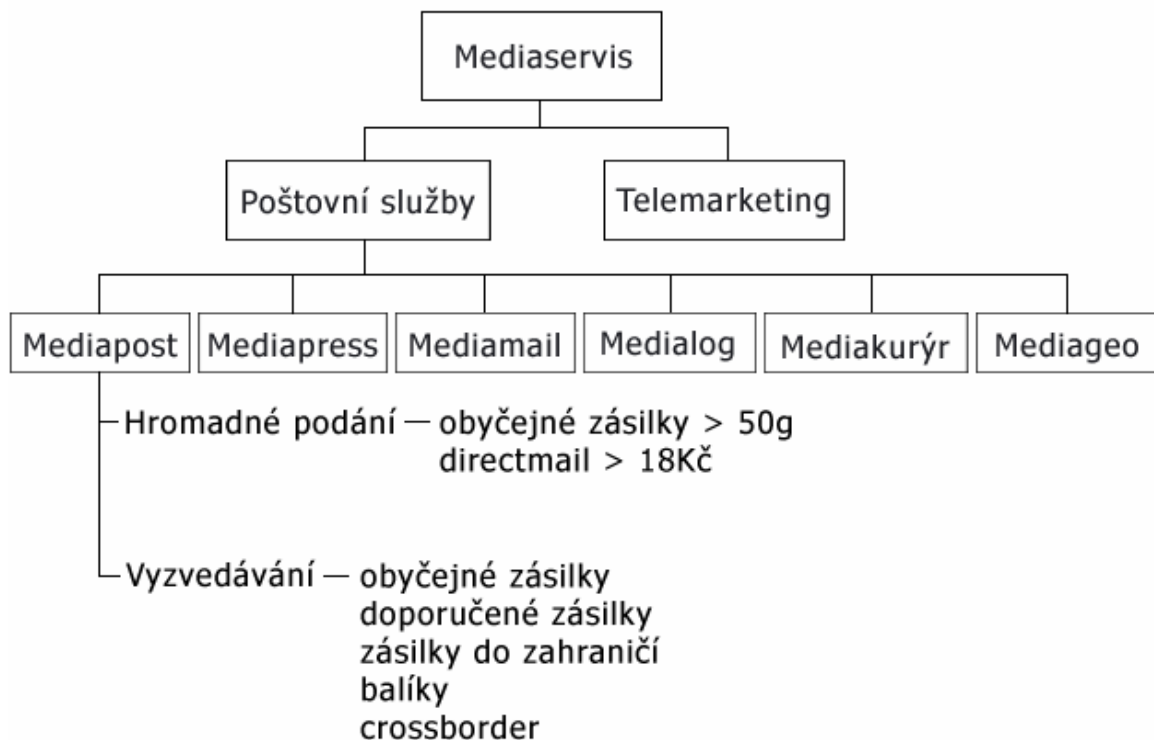
Společnost Mediaservis se dělí podle poskytování služeb na dvě odvětví. První odvětví je poskytování poštovních služeb, kam patří:

- MediaPost,
- MediaPress,

- MediaGeo,
- MediaMail,
- MediaLog,
- MediaKurýr.

Druhé odvětví se zabývá poskytováním telemarketingových služeb, kam patří MediaCall.

Obrázek č. 2: Portfolio služeb společnosti Mediaservis



Zdroj: Autor

MediaPost

Služba se zabývá doručováním reklamních a informačních adresných zásilek tzv. direct mailů a to i atypických tvarů a rozměrů. Nedílnou součástí služeb je i analýza nedoručitelných adres s uvedením důvodu nedoručení. Služba je určena pro společnosti, které podávají větší množství adresných poštovních zásilek. [12]

MediaPress

Služba se zabývá ranním doručováním předplatného novin a časopisů formou pravidelné roznášky od pondělí do soboty. Je zde garantováno doručení celého nákladu v den vydání titulu. Pro řízení kvality doručování se zde aplikuje systém reklamačního

managementu mezi jehož součástí patří například: zřízení bezplatných telefonních linek pro předplatitele nebo systém vyřizování doposílek již následující den.

Nedílnou součástí těchto služeb pro vydavatele je rovněž i komplexní péče o předplatitele prostřednictvím zákaznického centra a to včetně zajištění inkasa předplatného (SIPO, složenky, faktury, přímé inkaso) jménem a ve prospěch vydavatele. Služba je určena pro celostátní a regionální vydavatele periodického tisku. [12]

MediaGeo

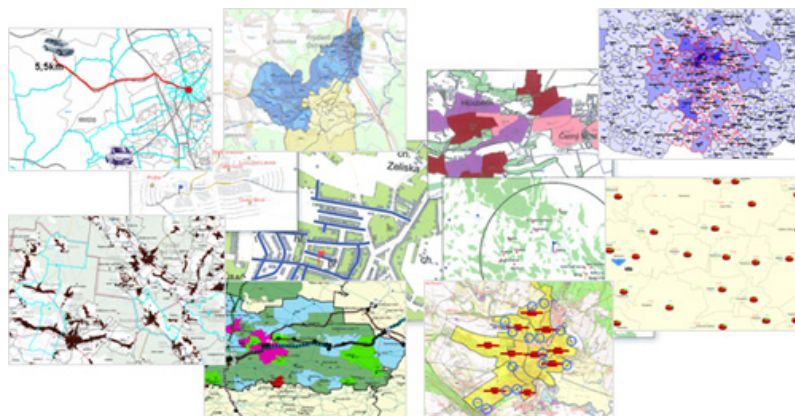
V této službě se jedná o inteligentní plánování distribučních oblastí. Pro efektivní naplánování distribučních oblastí a přesnější zacílení kampaně zákazníka se využívá softwarového vybavení v kombinaci se znalostmi geosociálních struktur jednotlivých měst a regionů. Služba MediaGeo umožňuje následující:

- zlepšení kvality neadresné a adresné distribuce,
- využití všech dostupných informací k co nejpřesnějšímu výběru potenciačních zákazníků,
- zpracování prodejních a marketingových dat na mapách České republiky,
- tvorbu oblastí distribuce s jejich využitím pro maximální efektivitu v doručování,
- zpracování map v elektronické a tištěné podobě.

Pomocí speciálního softwaru se zobrazuje jakýkoli údaj prostorového charakteru do interaktivních mapových a datových vrstev, ten umožňuje:

- vizualizace – usnadňuje orientaci a následnou interpretaci výstupů,
- zákaznické analýzy – efektivní komunikace, lokalizace a segmentace zákazníků,
- tržní analýzy – lukrativní lokality, expanze, konkurence,
- územní plánování – logistika, dojezdové vzdálenosti, sítě. [12]

Obrázek č. 3: Ukázka zpracování map



Zdroj: Mediaservis [12]

MediaMail

Služba Mediamail umožňuje klientovi flexibilně a velmi rychle oslovit maximální počet potenciálních zákazníků. Velkou výhodou této služby je doručování 7 dní v týdnu po celém území České republiky. Díky skutečnosti, že distribuce je kompletně zajišťována prostřednictvím celoplošné doručovací sítě, umožňuje aplikovat jednotné postupy při provádění distribuce a řízení kvality. Díky tomu stačí předání distribučního materiálu s minimálním časovým předstihem před zahájením samotné distribuce. Prostřednictvím služby Mediamail lze rozesílat letáky, prospekty, informační tiskoviny, noviny městských částí a vzorky zboží. Na základě požadavků zákazníka lze provést celoplošnou distribuci, selektivní distribuci dle zvolených kritérií (např. cílová skupina, dojezdová vzdálenost) nebo cílenou distribuci s podporou geomarketingu.

Služba je určena pro všechny subjekty, které pro komunikaci se svými zákazníky chtějí využít neadresný způsob doručení reklamních a informačních tiskovin. [12]

MediaLog

Služba Medialog poskytuje ucelenou podporu při kompletaci zásilek a jejich přípravě k doručení. Služba zahrnuje i skladování v distribučním centru a dopravu zásilek v tuzemsku i zahraničí.

Služba je určena pro hromadné podavatele adresných a neadresných direct mailových zásilek a vydavatele periodického tisku.

Mediaservis prostřednictvím této služby nabízí kompletaci tištěných zásilek, personifikaci dopisů a obálek, polepování zásilek štítky, popř. injekt adresy, ruční kompletaci nestandardních rozměrů, foliování do čiré či neprůhledné fólie, balení do nestandardních

obalů (bublínkové obálky, krabice apod.), vlepování do zásilek (klientské karty, CD), vkládání nejrozmanitějších příloh, dárkových předmětů a propagačních materiálů, krátkodobé skladování, paletizaci, logistiku po celém území České republiky, překládku tisku a zpracování remitendy. [12]

MediaKurýr

Služba poskytuje doručování a vyzvedávání právně závazných dokumentů, smluv či produktů. Díky této službě se zkracuje čas od prvního kontaktu se zákazníkem až po uzavření smlouvy. Zákazník není limitován žádnou korespondencí či nutností návštěvy zákazníka na pobočce.

Síť obchodních kurýrů se využívá zejména v segmentu pojišťovnictví, financí, telekomunikací, utilit atd. [12]

Obrázek č. 4: Postup uzavření smlouvy



Zdroj: Mediaservis [12]

MediaCall

Služby zákaznického servisu MediaCall jsou určeny všem, kteří chtějí získávat nové zákazníky či pečovat o zákazníky stávající.

Služba MediaCall zahrnuje kompletní služby zaměřené právě na tyto aktivity s využitím aktivního a pasivního telemarketingu a ostatních marketingových prostředků, jako například direct mailu. Nedílnou součástí těchto služeb je i návrh koncepce a detailní propracování klientových telemarketingových kampaní. [12]

1.4.3 MediaPost

Služba MediaPost poskytuje svým zákazníkům veškeré služby spojené s denní firemní poštou, vyzvednutí, zpracování, ofrankování a doručení.

Pomocí služby MediaPost lze poslat:

- obyčejné zásilky do České republiky i do zahraničí,
- doporučené zásilky do České republiky včetně přidaných služeb (dodejka, do vlastních rukou),
- doporučené balíčky do České republiky,
- doporučené zásilky do zahraničí,
- balíky do České republiky a Evropské unie včetně služby dobírka.

Obyčejná zásilka

Jedná se o zásilku pravoúhlého tvaru, jejíž rozměry nesmí přesáhnout 35,3 cm x 25 cm x 2 cm a váha zásilky nesmí být větší než 1 kg.

Obyčejné zásilky s místem dodání na území České republiky se dělí na následující kategorie:

a) Obyčejná zásilka Standard A5

Obyčejná zásilka, která váží méně než 50 g a splňující rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 1, na kterou se vztahuje poštovní výhrada dle § 18 Zákona o poštovních službách a souvisejícího Nařízení vlády č. 512/2005 Sb. o stanovení rozsahu poštovního oprávnění

b) Obyčejná zásilka Standard A4

Obyčejná zásilka, která váží méně než 50 g a splňující rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 2, na kterou se vztahuje poštovní výhrada dle § 18 Zákona o poštovních službách a souvisejícího Nařízení vlády č. 512/2005 Sb. o stanovení rozsahu poštovního oprávnění a která není obyčejnou zásilkou – Standard A5.

c) Obyčejná zásilka SMART

Obyčejná zásilka, která váží více než 50 g a méně než 100 g, splňující rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 2.

d) Obyčejná zásilka MEDIUM

Obyčejná zásilka, která váží více než 100 g a méně než 500 g, splňující rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 2.

e) Obyčejná zásilka MAXI

Obyčejná zásilka, která váží více než 500 g a méně než 1.000 g, splňující rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 2.

Obyčejné zásilky s místem dodání mimo území České republiky se dělí pro účely stanovení ceny na další kategorie v závislosti na hmotnosti obyčejné zásilky. Tyto kategorie jsou uvedeny v ceníku (viz Příloha č. 1: Ceník služeb společnosti Mediaservis).

Paušální dopis

Každá zásilka, jež je vložena do neporušené, uzavřené obálky pro paušální dopis a jako taková je odesílatelem určena k poštovnímu dodání adresátovi. Zásilka musí splňovat rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 6.

Doporučená zásilka

Zásilka pravoúhlého tvaru, jejíž rozměry nesmí přesáhnout 50 cm x 35 cm x 5 cm a váha zásilky nesmí být větší než 1 kg.

Doplňkové služby:

a) Dodejka

V případě této doplňkové služby bude odesílateli předáno písemné potvrzení prokazující dodání poštovní zásilky příjemci.

b) Dodání do vlastních rukou

V případě této doplňkové služby bude zásilka dodána následujícím osobám. Je-li adresátem fyzická osoba, tak jen adresátovi, zmocněnci adresáta, zákonnému zástupci adresáta nebo zmocněnci zákonného zástupce adresáta. Je-li adresátem právnická osoba, jen oprávněné osobě.

c) Dodání do vlastních rukou výhradně jen adresáta

V případě této doplňkové služby bude poštovní zásilka dodána výhradně jen adresátovi. Tuto doplňkovou službu lze zvolit jen tehdy, je-li adresátem fyzická osoba.

Doporučené zásilky se dělí na následující kategorie:

a) Doporučená zásilka A5

Zásilka, která váží méně než 50 g a splňující rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 1.

b) Doporučená zásilka A4

Zásilka, která váží méně než 50 g a splňující rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 3.

c) Doporučená zásilka 100

Zásilka, která váží více než 50 g a méně než 100 g včetně a rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 3.

d) Doporučená zásilka 500

Zásilka, která váží více než 100 g a méně než 500 g včetně a splňující rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 3.

e) Doporučená zásilka 1000

Zásilka, která váží více než 500 g a méně než 1 000 g včetně a splňující rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 3.

f) Doporučený balíček

Balík, která váží méně než 1 000 g včetně a splňující rozměry stanovené pro kategorii maximálních rozměrů 4.

Balíky do České republiky a Evropské unie

Zásilky, které mají maximální rozměr do 80 cm a součet všech jejich rozměrů 210 cm. Váha zásilky nesmí být větší než 15 kg.

Zasílatel odpovídá za skutečnou škodu vzniklou na přepravované zásilce pouze do částky 50 000 Kč. [12]

Tabulka č. 4: Kategorie maximálních rozměrů: (šířka, délka, výška)

1	23,1 x 16,4 x 0,5 cm
2	35,3 x 25 x 2 cm
3	50 x 35 x 5 cm
4	Žádný rozměr nesmí být větší než 60 cm, součet všech rozměrů nesmí být větší než 90 cm
5	žádný rozměr nesmí být větší než 80 cm, součet všech rozměrů nesmí být větší než 210 cm
6	17,5 x 25 x 2 cm (rozměr zalepené obálky paušálního dopisu s vloženým obsahem)

Zdroj: Mediaservis [12]

Doručování zásilek

Kvůli poštovní výhradě, kterou vlastní Česká pošta, musí společnost Mediaservis veškeré zásilky spadající pod tuto výhradu předávat České poště, která je následně doručí. Služeb České pošty společnost dále využívá pro doručování doporučených zásilek na území České republiky a veškerých zásilek do zahraničí. V Mediaservisu tak dochází pouze k jejich zpracování, ofrankování a roztřídění.

Další společností, se kterou Mediaservis spolupracuje, nikoliv z povinnosti, ale spíše kvůli ušetření finančních prostředků a jiné specializaci, je společnost DPD, která se zaměřuje hlavně na balíkové služby.

Tabulka č. 5: Rozdělení zásilek podle doručovatelů.

Česká pošta	Obyčejné zásilky spadající pod poštovní výhradu
	Doporučené zásilky na území České republiky
	Veškeré zásilky do zahraničí (obyčejné, doporučené)
DPD	Balíky
Mediaservis	Obyčejné zásilky nespádající pod poštovní výhradu

Zdroj: Autor

Představení společnosti DPD

Společnost DPD byla založena v roce 1976 německými speditéry a v dnešní době patří mezi přední poskytovatele mezinárodních expresních a zásilkových služeb. Svá depa má ve více než 40 zemích světa a každodenní objem zásilek se pohybuje okolo 2 milionů.

V České republice se zaměřuje převážně na přepravu zásilek pro firemní klientelu. Ve vnitrostátní přepravě nabízí dva základní typy služeb, Classic a Express. Služba DPD Classic nabízí přepravu zásilek do 50 kg. Zahrnuje dobu doručení do druhého dne, pojištění do výše 50 000 Kč, online potvrzení o doručení zásilky a až tři pokusy o doručení, není-li adresát zastižen. Služba DPD Express zahrnuje služby DPD 10:00, DPD 12:00 a DPD 18:00. Služba

tedy nabízí doručení zásilek s garantovaným nejpozdějším časem doručení. Mezi doplňkové služby patří např. dobírka, pojištění, sběrný balík atd.

V mezinárodní přepravě společnost nabízí přepravu zásilek do více než 220 zemí světa. Silniční přepravu po celé Evropě a leteckou přepravu do zbytku světa. Standardní doba doručení bývá v Evropě 1 až 4 dny a do ostatních světadílů okolo 7 dní. Další službou spojenou s mezinárodní přepravou je tzv. DPDPack a DPDBox, které nabízejí přepravu zásilky, kdy cena nezávisí na hmotnosti zásilky, ale pouze na cílové destinaci. DPDBox DPDPack jsou vhodné pro přepravu kancelářských materiálů, jako jsou dokumenty, výkresy, vzorky, CD nebo fotografie.

Rozměry DPDPacku jsou 342 x 250 mm a DPDBoxu 320 x 278 x 40 mm. Jsou určeny pro důležité a cenné zásilky, které by měly do svého místa určení dorazit co nejrychleji a v neporušeném stavu. [13]

2. Analýza a způsob získávání obchodně-provozních ukazatelů pro hodnocení tržních aktivit a výkonových požadavků ve společnosti Mediaservis

Obchodně-provozní ukazatele jsou důležitým nástrojem a zdrojem informací pro mnoho manažerských procesů jako je např. plánování, rozhodování a kontrola. Plánování je funkce managementu, která vymezuje cíle a naznačuje cesty, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Obchodně-provozní ukazatele nám mohou napomoci ke stanovení reálně dosažitelných cílů. Pomocí dlouhodobého sledování těchto ukazatelů lze předvídat dopady různých rozhodnutí a slouží tedy i pro výběr nejvhodnější alternativy. Jelikož kvalita rozhodnutí závisí mimo jiné i na přístupu k informacím, je třeba tyto ukazatele vypracovávat pravidelně a uchovávat v přehledném stavu. Kontrolování pomocí obchodně-provozních ukazatelů může upozornit na negativní jevy, např. v podobě odchylek od standardů a plánů, a poskytnout tak podněty pro změny, které povedou k lepším výsledkům. [2]

Model pravidelného vyhodnocení obchodně-provozních ukazatelů by měl sloužit pro hodnocení provozních výkonů, obchodních aktivit, sledování vývoje poštovního trhu a v neposlední řadě by měl sloužit jako statistický nástroj.

2.1 Vyhodnocení provozních výkonů

Vyhodnocení provozních výkonů v sobě zahrnuje např. kolik zásilek bylo odesláno a o jaké typy zásilek se jedná, jaká je procentuální skladba kategorií odeslaných zásilek a jaký je vývoj vybraných kategorií v čase. Toto vyhodnocení ukazuje kolik zásilek bylo zpracováno společnostmi Mediaservis a jakou společnostmi byly následně doručeny (Mediaservis, Česká pošta, DPD). Doručení závisí na hmotnosti, formátu a příjemci zásilky (Česká republika nebo zahraničí). Tyto data jsou také zaznamenávána a vyhodnocována. Podle celkového objemu zpracovaných zásilek lze naplánovat např. personální obsazení nebo garantovanou dobu doručení.

2.2 Vyhodnocení obchodních aktivit

Vyhodnocení obchodních aktivit je zaměřeno na získávání informací ohledně zákazníků, jako je počet a struktura zákazníků, s tím související obraty a jejich vývoj u jednotlivých zákazníků. Podle výsledků plynoucích z těchto ukazatelů lze navrhnout vhodný zákaznický servis. Ten představuje přidanou hodnotu pro zákazníka, která může

zvyšovat jeho spokojenost. Společnosti může zlepšovat postavení na trhu, zvyšovat konkurenceschopnost, počet zákazníků a tedy i příjmy. Zákaznický servis můžeme rozdělit na tři typy, předprodejní, prodejní a poprodejní servis.

Ve společnosti Mediaservis můžeme do předprodejního zákaznického servisu zařadit následující služby. Informace na internetu ohledně objednání služeb, možnost domluvit si informační schůzku se zástupcem MediaPost, možnost stáhnoutí objednávkového formuláře a následné vyzvednutí objednávkového formuláře pracovníkem MediaPost.

Do prodejního zákaznického servisu lze zařadit služby jako je možnost vyzvednutí zásilek přímo na místě požadovaném zákazníkem, přičemž při vyzvednutí více jak dvaceti kusů zásilek je vyzvednutí zdarma.

Poprodejní zákaznický servis je realizován např. pomocí pojištění balíků do výše 50 000 Kč. Při reklamování ztráty nebo poškození balíků lze požadovat částku až do této výše. U zásilek spadajících pod poštovní výhradu nelze uplatňovat reklamaci, ale u zásilek doručovaných společnostmi Mediaservis je možné zpětně dohledat celou expediční cestu a způsob doručení zásilky.

Určité modifikace poskytovaných služeb lze nabídnout jen některým vybraným zákazníkům, např. podle výše obrátu, četnosti zakázek atp.

2.3 Sledování vývoje poštovního trhu

Obchodně-provozní ukazatele jsou i vhodným indikátorem vývoje poštovního trhu. Shrnují informace za delší časové období a stejně tak poskytují podklady pro management zabývající se dlouhodobějším plánováním. Díky nim můžeme sledovat změny objemů jednotlivých druhů zásilek, způsobených např. příchodem nového konkurenta, změnou ceny společnosti Mediaservis nebo konkurence. Konkrétním příkladem může být pokles objemu doporučených zásilek v souvislosti se zavedením datových schránek.

Při sledování dat z ještě většího časového horizontu (okolo 5 až 10 let), lze určit dopady internetové komunikace a rozšíření internetových obchodů na poštovní trh. Emailová pošta snížila objemy posílaných pohledů a dopisních zásilek. Na druhou stranu neustálý rozvoj internetových obchodů má jistě vliv na počty posílaných balíků ze strany společností svým koncovým zákazníkům.

2.4 Statistický nástroj

Zaznamenávání statistických údajů může sloužit jako nástroj pro určování sezónních výkyvů, způsobených např. státními svátky spojenými s korespondencí (jako třeba zasílání

přání k novému roku stálým zákazníkům nebo reklamních letáků při lednových akcích a slevách). Dále můžeme sledovat dopad krátkodobých externích vlivů jako jsou například volby, korespondence mezi školou a studenty při přijímacím řízení, ekonomická krize či živelné pohromy.

2.5 Získávání obchodně provozních ukazatelů

Při získávání obchodně-provozních ukazatelů vychází společnost Mediaservis z evidence všech zpracovaných zásilek, které jsou rozděleny dle jednotlivých druhů a hmotnostních kategorií. Technika, která se používá pro toto rozdělení je např. třídící linka, která fyzicky rozděluje obyčejnou poštu podle hmotnosti, do a nad 50 g (kvůli poštovní výhradě), a frankovací stroje, které mají datové rozhraní do centrálního systému, do kterého po ofrankování předávají požadovaná data.

Každý kus je tedy strojově evidován. Zaznamenávají se údaje o odesílateli, druhu zásilky a dále její hmotnost a formát. Z těchto dat se poté automaticky dopočítává cena, která slouží jako podklad pro fakturu na jedné straně a jako podklad pro analýzy na straně druhé. Tyto údaje zaznamenává a zpracovává systém PostOffice od společnosti CodX, který na konci každého měsíce z těchto dat generuje shrnující tabulku, která slouží jako základ pro získávání obchodně-provozních ukazatelů.

2.5.1 CodX PostOffice System

Společnost Mediaservis používá pro získávání dat systém PostOffice, který je propojením hardwarových a softwarových komponent na podporu operativních a administrativních činností pro poskytovatele poštovních služeb.

Pro operativní činnosti jsou k dispozici různé moduly a zařízení, která podporují sběr údajů o zpracovaných zásilkách. Systém poskytuje manuální nebo částečně automatizované jednotky s rozhraními pro nejrůznější třídící stroje. Podporuje tedy různé varianty sběru (brzký sběr, pozdní sběr), ruční nebo manuální třídění, i kombinované formy. Systém je schopen se přizpůsobit konkrétním požadavkům a měnit se i při následném růstu objemu zásilek.

Pro administrativní činnosti jsou k dispozici moduly pro zpracování objednávek, fakturaci, správu zaměstnanců, výzkum, plánování trasy a další. Dále systém poskytuje, pro rychlou spolupráci s partnery, elektronickou a automatickou výměnu dat. [14]

2.5.2 Data pro získávání obchodně provozních ukazatelů

Data ze systému PostOffice jsou následně exportována do programu Microsoft Excel, kde jsou pomocí souhrnů a kontingenčních tabulek vyhodnocována.

Exportovaná tabulka, která je v práci používána pro vyhodnocení dat a získání ukazatelů obsahovala následující údaje (sloupce):

- **Číslo faktury:** určuje číslo faktury.
- **Faktura číslo:** označuje kolikátá je faktura v pořadí.
- **Druh faktury:** ve většině případech je druh faktury 0, pokud obsahuje hodnotu -1 jedná se o storno faktury.
- **Faktura mezisoučet netto:** celková fakturovaná částka bez DPH.
- **Faktura celkem výše DPH:** celková výše DPH z ceny služeb.
- **Faktura konečná částka:** součet celkové částky a z ní vypočtené DPH.
- **Sazba DPH:** procentní sazba DPH, 20 %.
- **Základ daně:** částka, ze které se vypočítává DPH, viz Faktura mezisoučet netto
- **Výše DPH:** vypočtená výše DPH, viz Faktura celkem výše DPH.
- **Výše DPH zaokrouhleno:** zaokrouhlení DPH na jednotky.
- **Výše DPH rozdíl:** rozdíl mezi skutečnou zaokrouhlenou výší DPH.
- **Číslo zákazníka:** osmimístné číslo zákazníka.
- **Zákaznické skupiny:** obsahuje údaj o středisku, které zásilky vyzvedlo. V tomto případě se jedná vždy o zákazníky z Prahy.
- **Zákazník UPOC:** devítimístné číslo pro identifikaci zákazníka.
- **Údaje o zákazníkovi:** obsahuje jméno zákazníka. V práci jsou používána označení od A po L pro anonymitu.
- **Datum zakázky:** datum převzetí zásilek.
- **Identifikace zakázky:** slouží pro označení specifických zakázek.
- **Označení služby originální:** rozdělení zásilek do hlavních kategorií (doporučené, obyčejné, zahraničí – doporučené, zahraničí – obyčejné, balíky a doplňkové služby).
- **Označení artiklu originální:** specifikuje podkategorii, podle váhy a rozměru.
- **Artikl číslo:** interní kód pro druh zásilky.
- **Artikl cena:** cena za jednotku daného druhu zásilky.
- **Skupina zboží:** obsahuje údaj o společnosti, která daný druh zásilky zpracovává (Mediaservis, Česká pošta, DPD).

- **Množství:** množství zpracovaného druhu zásilek v objednávce.
- **Jednotka:** ve všech případech ks.
- **Účetní položky mezisoučet netto:** Artikl cena vynásobená Množstvím.
- **Účetní položky mezisoučet DPH:** vypočtené DPH z Účetní položky mezisoučet.

Výstupní tabulka ze systému PostOffice obsahovala ještě další údaje, které jsme po dohodě s konzultantem ze společnosti Mediaservis odstranili, jelikož pro potřeby bakalářské práce, tedy vyhodnocení obchodně-provozních ukazatelů, nejsou zapotřebí. Jednalo se např. o adresy zákazníků, zákaznické slevy a data splatností faktur.

Tabulka obsahovala 531 záznamů s tím, že některé nebyly při zpracovávání zahrnuty, jelikož se jednalo o doplňkové služby.

3. Návrh modelu vyhodnocení obchodně-provozních ukazatelů vybraného portfolia služeb ve společnosti Mediaservis

Tato kapitola navrhuje obchodně-provozní ukazatele vhodné pro společnost Mediaservis. Snaží se tyto ukazatele vysvětlit a navrhnout možnosti jejich využití.

Tyto ukazatele byly navrženy na základě vstupních dat, poskytnutých společností Mediaservis. Jednalo se o měsíční data, konkrétně z měsíce listopadu minulého roku, jelikož to byla nejaktuálnější vygenerovaná data, jež mohla společnost Mediaservis poskytnout. Jednalo se konkrétně o tabulku v programu Microsoft Excel, která obsahovala výše uvedené údaje (viz kapitola 2.5.2 Data pro získávání obchodně-provozních ukazatelů).

Data byla dále zpracovávána pomocí kontingenčních tabulek a souhrnů, ze kterých byly následně eliminovány nepotřebné údaje a hodnoty. Ze zbylých dat již byly sestaveny obchodně-provozní ukazatele, tedy tabulky a grafy použité v této práci.

3.1 ABC analýza, Paretův princip

Analýza ABC vychází z předpokladu, že někteří zákazníci nebo produkty přináší společnosti vyšší užitek než jiní. Užitek se zde hodnotí ve smyslu rentability, prodejního obratu, podílu na trhu a dalších ukazatelů, které považuje management společnosti za důležité. Pokud bychom použili jako příklad rentabilitu, pak nejvíce rentabilní zákazníci a produkty by měli v tomto smyslu dostávat nejvíce pozornosti, a tím i nejvyšší úroveň zákaznického servisu. Rentabilita by se přitom měla měřit jako podíl výnosu daného produktu k fixním nákladům a zisku.

Při použití této analýzy vycházíme z tzv. Paretova principu, který říká, že asi 80 % důsledků vyplývá zhruba z 20 % všech možných příčin. Lze například říci, že 20 % zákazníků zajišťuje dané společnosti 80 % odbytu a pravděpodobně ještě větší procentuální část zisku. Paretovu zákonitost můžeme graficky znázornit pomocí Lorenzovy křivky. [1]

3.1.1 ABC analýza zákazníků

Jako jeden z hlavních obchodně-provozních ukazatelů byla vybrána ABC analýza zákazníků podle výše obratu jejich zakázek.

ABC analýza člení zákazníky do 3 segmentů podle velikosti obratu jejich zakázek. Segment A tvoří zákazníci, kteří jsou jako první v pořadí a jejichž kumulovaný obrat tvoří v našem případě přibližně 50 % celkového obratu. Segment B tvoří v pořadí následující

zákazníci, jejichž zisk tvoří dalších 30 %. Segment C tvoří zákazníci nejméně se podílející na obratu, kteří si rozdělí zbylých 20 %.

Segmentům A, B a C je pak věnována rozdílná pozornost. Největší je věnována segmentu A - klíčoví zákazníci. Nejmenší pozornost je věnována Segmentu C - zákazníci, kteří mají nejnižší obraty, zde je potřeba vyvíjet snahu o zvýšení obrátů zákazníků.

Určit klíčové zákazníky touto metodou je rychlé a jednoduché, protože lze využít běžně dostupná data. Nevýhodou je, že se používá pouze jedno kritérium a metoda nijak nezohledňuje výhled do budoucna. [15]

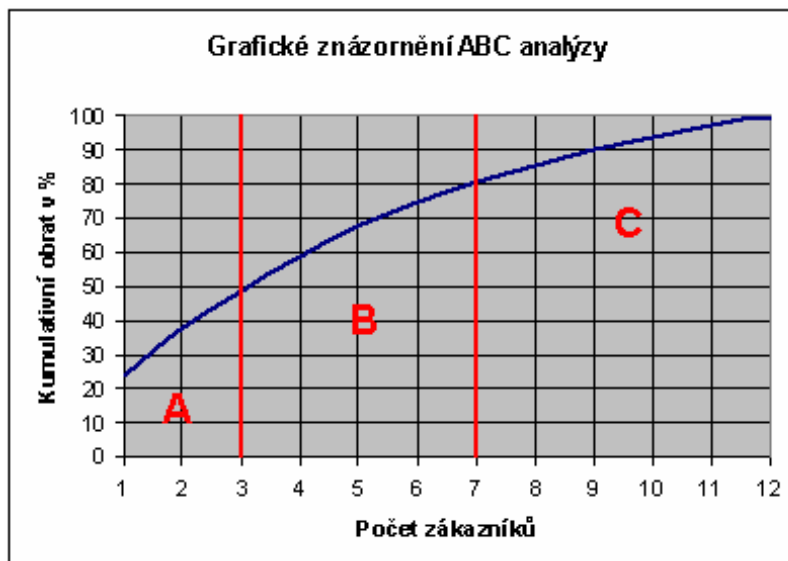
Tabulka č. 6: ABC analýza zákazníků

Segment	Zákazník	Obrat za měsíc (Kč)	Procento z měsíčního obratu (v %)	Kumulativní procento (v %)
A	E	49225,80	23,93	23,93
	F	28867,40	14,04	37,97
	C	23108,40	11,24	49,20
B	I	19819,50	9,64	58,84
	J	17599,80	8,56	67,40
	G	15598,70	7,58	74,98
	D	11720,20	5,70	80,68
C	L	9508,20	4,62	85,30
	A	9457,20	4,60	89,90
	H	8258,60	4,02	93,92
	K	7036,80	3,42	97,34
	B	5473,20	2,66	100,00
Celkem		205673,8		

Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Jak je vidět v tabulce, do Segmentu A byli vybráni zákazníci s měsíčním obratem nad 20 000 Kč. Segment B tvoří zákazníci s měsíčním obratem od 10 000 Kč do 20 000 Kč. A poslední Segment C tvoří zákazníci s měsíčním obratem do 10 000 Kč. Díky grafickému znázornění níže je patrné, že 20 % zákazníků nezajišťuje společnosti 80 % celkového obratu, ale přibližně jen 50 %. Tato odchylka může být dána například tím, že nebylo pracováno s kompletními daty.

Obrázek č. 5: Grafické znázornění ABC analýzy zákazníků

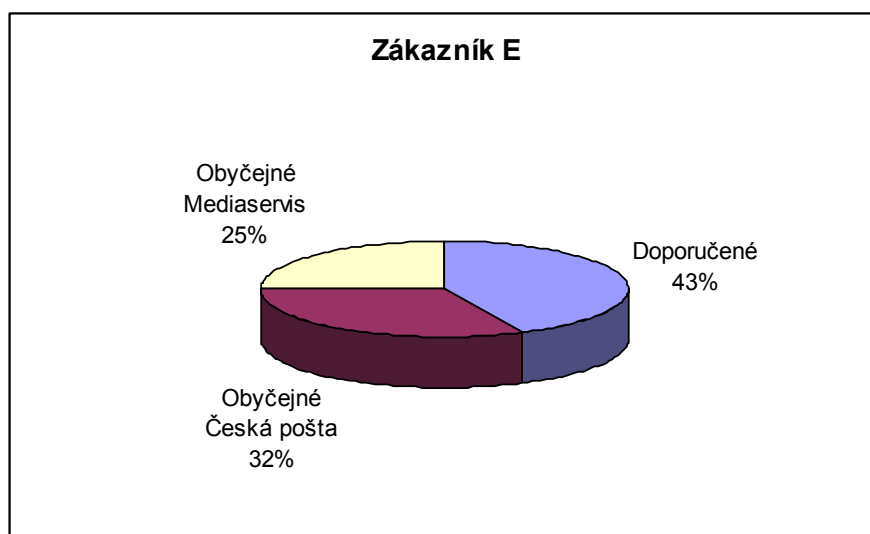


Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Jak již bylo řečeno zákazníkům spadajících do segmentu A by měla být věnována největší pozornost. I já jsem se na ně tedy zaměřil a vyhodnotil u každého z nich objemy jednotlivých druhů zásilek, obyčejných, doporučených a balíků. Obyčejné jsou dále rozděleny na zásilky, které zpracovává a doručuje společnost Mediaservis a na zásilky spadající pod poštovní výhradu, doručované tedy Českou poštou.

Následující graf zobrazuje rozdělení zásilek zákazníka E, který měl největší podíl na obrátu. Jak lze vyčíst, jeho nejvíce objednávanou službou byly doporučené zásilky s podílem 43 % z jeho celkového objemu.

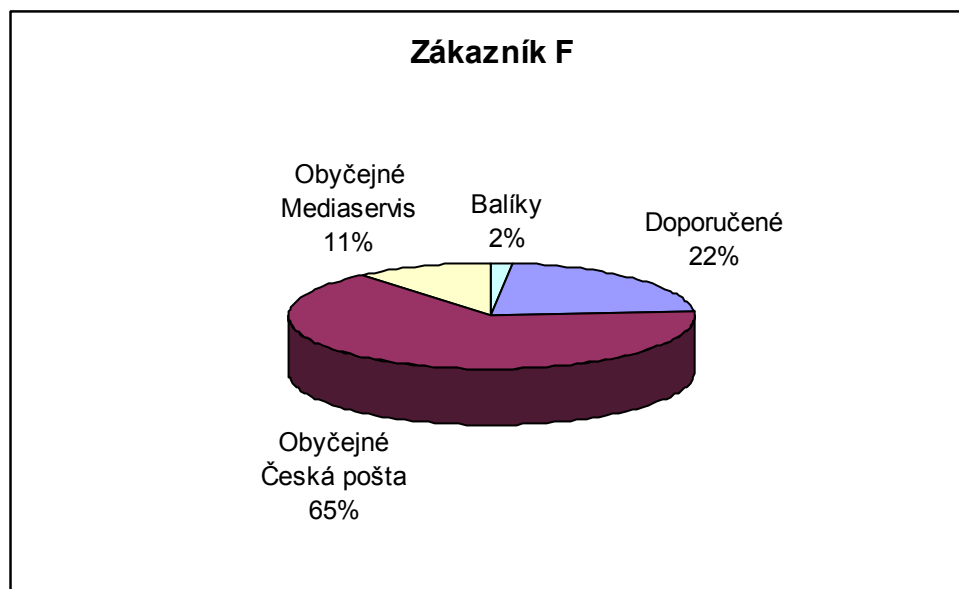
Obrázek č. 6: Rozdělení zásilek zákazníka E



Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

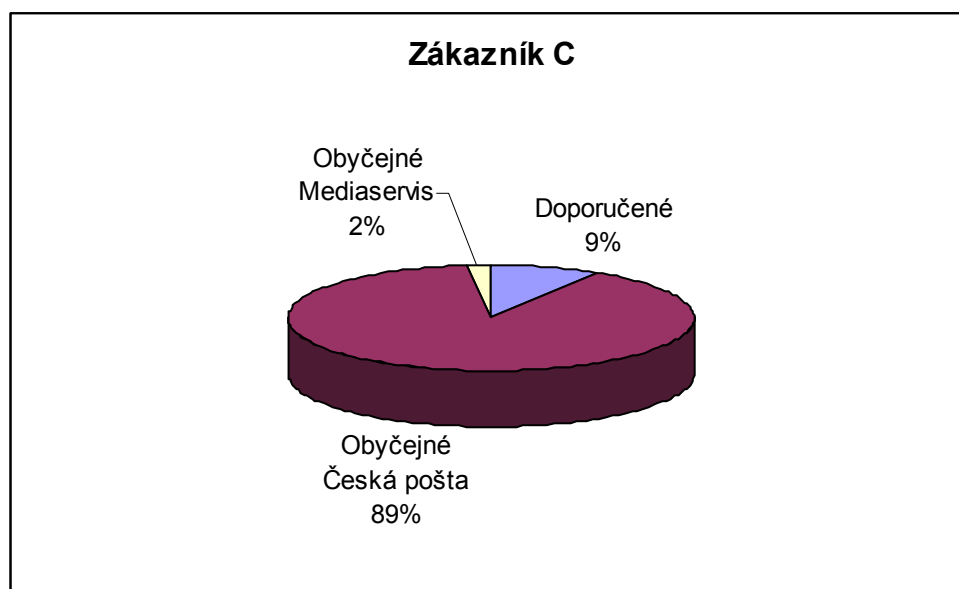
Naopak z dalších dvou grafů je vidět, že v pořadí druhý a třetí zákazník, objednávali nejvíce obyčejné zásilky do 50 g.

Obrázek č. 7: Rozdělení zásilek zákazníka F



Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Obrázek č. 8: Rozdělení zásilek zákazníka C



Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Tyto ukazatele (grafy) lze použít například při zlepšování zákaznického servisu nebo vytváření speciálních výhodných nabídek zaměřených na stálé zákazníky. Ke zlevňování služeb lze přistoupit dvěma způsoby. Lze použít od určitého objemu množstevní slevu na

jednotlivé služby. Nebo se naopak, snížením ceny málo objednávaných služeb, snažit „přetáhnout“ zákazníka od konkurence. Jak vidíme na grafech zákazníků C a F nedošlo k odeslání žádných balíků. Pokud by tento trend pokračoval delší dobu, může to samozřejmě znamenat, že zákazník žádné balíky neposílá. Ale také si to lze vysvětlit tak, že balíky posílá u konkurence. Tady je důležitá informovanost pro zvolení správné slevy pro konkrétního zákazníka.

Ke zlepšení zákaznického servisu lze také přistoupit z jiného hlediska, a to podle četnosti a velikosti jednotlivých objednávek. Přínosnější je samozřejmě zákazník s méně častými avšak objemnějšími zakázkami, oproti zákazníkovi, který posílá častěji menší množství zásilek. U takových zákazníků je dobré motivovat ke sjednocení menších objednávek. Naopak u dlouhodobých zákazníků s velkými objemy zakázek je příjemné vyjít vstříc, i při pro ně neobvykle malém objemu zakázky, např. v podobě zachování množstevní slevy. V následující tabulce jsou uvedeny počty kusů jednotlivých objednávek zákazníků. Mezi zákazníky s velkými objemy zakázek avšak občasnými výkyvy, lze zařadit zákazníky E a F. Mezi druhý typ zákazníků s častými a malými objednávkami zákazníky H a J.

Tabulka č. 7: Velikosti jednotlivých objednávek (v ks)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1.11.2010						63		47		21		
2.11.2010	50		98	27	6	106	81		130	62		
3.11.2010						67		58		21		
4.11.2010		60	275	12							181	
5.11.2010	57		120		346	75	128	49	195	109		
8.11.2010					9	114		14		39		
9.11.2010		58	190	44			175		172	49		
10.11.2010						323		17		9		
11.11.2010			130	52	22	3				46	210	
12.11.2010	62	62			28	99	101	54	472	31		
15.11.2010					3	89		28		45		
16.11.2010		63	61	15		60			129	32		
18.11.2010			159	23	3							190
19.11.2010	168	55			134	58		66	133	24		80
22.11.2010			155			75		33		6		
23.11.2010	34	61	95	9	550				116	41		
24.11.2010						165	176	50		26	266	
25.11.2010			243	21						6		109
26.11.2010	59				583	72		22	85	66		3
29.11.2010					855	359		28		44		148
30.11.2010	28	80	96	18	179				125	24		
Počet objednávek	7	7	11	9	12	15	5	12	9	19	3	5
Průměr	65	63	147	25	227	115	132	39	173	37	219	106

Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

3.1.2 ABC analýza služeb

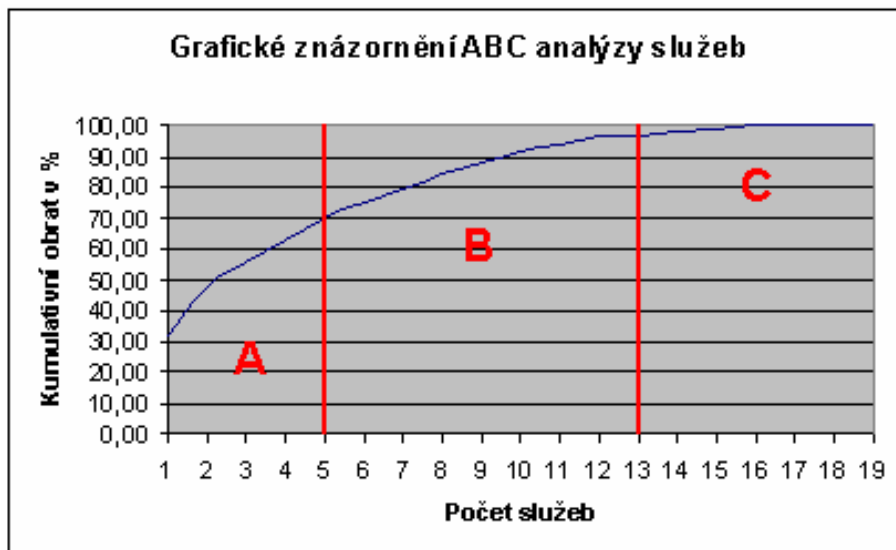
Díky ABC analýze si můžeme rozdělit do segmentů i nabízené služby. V tomto případě nám ABC analýza ukazuje, která služba z nabízeného portfolia má největší podíl na příjmech. Z následující tabulky je zřejmé, že největší část z měsíčního obrátu mají zásilky, které spadají pod poštovní výhradu. Největší podíl na obrátu, tj. 31,35 %, mají obyčejné zásilky formátu A5. Další nejvíce se podílející na obrátu, s podílem 16,42%, jsou zásilky doporučené stejného formátu.

Tabulka č. 8: ABC analýza služeb

Segment	Služba	Skupina	Obrat za měsíc (v Kč)	Počet (v ks)	Procento z měsíčního obrátu (v %)
A	Obyčejné	A5	63290,7	6393	31,35
	Doporučené	A5	33150	1275	16,42
	Balíky	do 2 kg	15580	164	7,72
	Obyčejné	A4	14928,6	1074	7,40
	Doporučené	100	14824	436	7,34
B	Doporučené	500	9990	270	4,95
	Doporučené	Zahraničí EU	9070	140	4,49
	Obyčejné	Medium	8713,2	548	4,32
	Obyčejné	Smart	8081,2	908	4,00
	Obyčejné	Zahraničí EU	7340	241	3,64
	Doporučené	A4	5202	153	2,58
	Balíky	Zahraničí	3933	6	1,95
	Balíky	do 5 kg	2205	21	1,09
C	Obyčejné	Zahraničí svět	1878	66	0,93
	Balíky	do 10 kg	1725	15	0,85
	Doporučené	1000	1677	39	0,83
	Doporučené	Doporučený balíček	162	3	0,08
	Obyčejné	Maxi	119,4	6	0,06
	Balíky	do 15 kg	0	0	0,00

Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

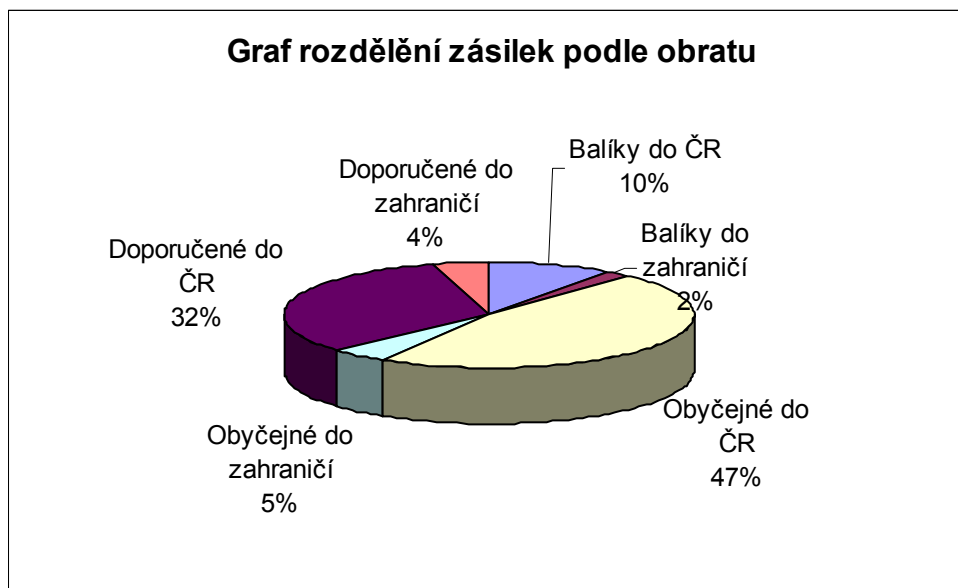
Obrázek č. 9: Grafické znázornění ABC analýzy služeb



Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Jak je vidět z následujícího grafu největší podíl na obrátu mají obyčejné a doporučené zásilky do ČR. Těchto zásilek bylo zároveň zpracováno nejvíce kusů.

Obrázek č. 10: Rozdělení zásilek podle obrátu



Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

3.2 Ukazatel počtu zpracovaných zásilek

Tento ukazatel vyjadřuje počet zpracovaných zásilek za měsíc a rozdělení, která společnost jakou zásilku zpracovává. Kvůli poštovní výhradě musí všechny zásilky, jejichž hmotnost je nižší než 50 g a zároveň cena nižší než 18 Kč, zpracovávat Česká pošta. Do této kategorie spadají všechny obyčejné zásilky formátu A5 a A4. Na všechny ostatní, tj. zásilky s hmotností od 50 g výše (včetně) nebo na služby s cenou od 18 Kč výše (včetně), se monopol nevztahuje a tudíž je může rozesílat sama společnost Mediaservis. Sem patří všechny obyčejné zásilky patřící do kategorie Smart, Medium a Maxi. Na všechny doporučené zásilky a zásilky do zahraničí využívá společnost Mediaservis také služeb České pošty. Doručování balíků zajišťuje pro společnost Mediaservis její smluvní partner společnost DPD.

V následující tabulce a grafu je uvedeno rozdělení počtu zpracovaných zásilek jednotlivých společností.

Tabulka č. 9: Rozdělení zásilek podle doručovatelů

Služba	Skupina	Firma	Počet
Balíky	do 2 kg	DPD	164
Balíky	do 5 kg	DPD	21
Balíky	do 10 kg	DPD	15
Balíky	zahraničí	DPD	6
Balíky	do 15 kg	DPD	0
Obyčejné	smart	MS	908
Obyčejné	medium	MS	548
Obyčejné	maxi	MS	6
Obyčejné	A5	ČP	6393
Obyčejné	A4	ČP	1074
Obyčejné	zahraničí EU	ČP	241
Obyčejné	zahraničí svět	ČP	66
Doporučené	A5	ČP	1275
Doporučené	A4	ČP	153
Doporučené	100	ČP	436
Doporučené	500	ČP	270
Doporučené	1000	ČP	39
Doporučené	doporučený balíček	ČP	3
Doporučené	zahraničí EU	ČP	140

Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Obrázek č. 11: Rozdělení společností podle počtu zpracovaných zásilek

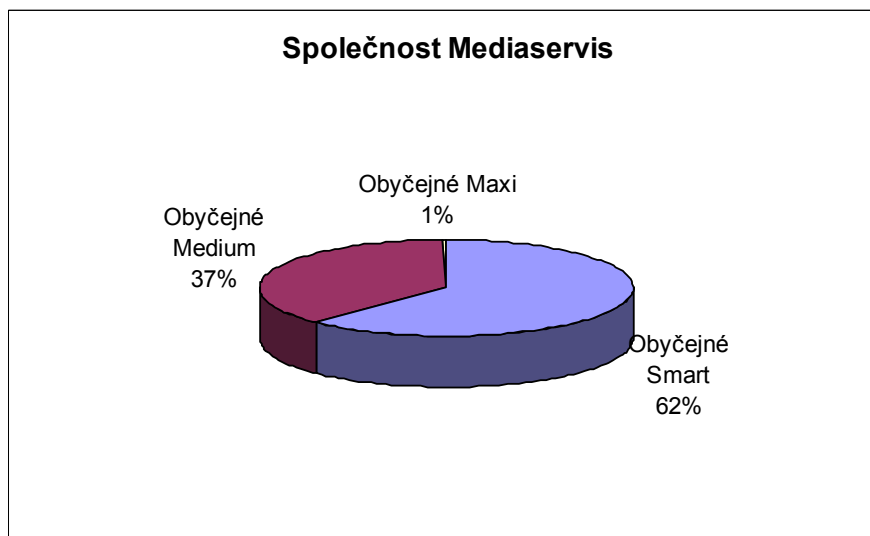


Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

3.2.1 Ukazatel rozdělení zásilek u jednotlivých společnostích

Ukazatelé dávají informace o objemu jednotlivých druhů zásilek zpracovaných u výše zmiňovaných tří společností (Mediaservis, DPD, Česká pošta).

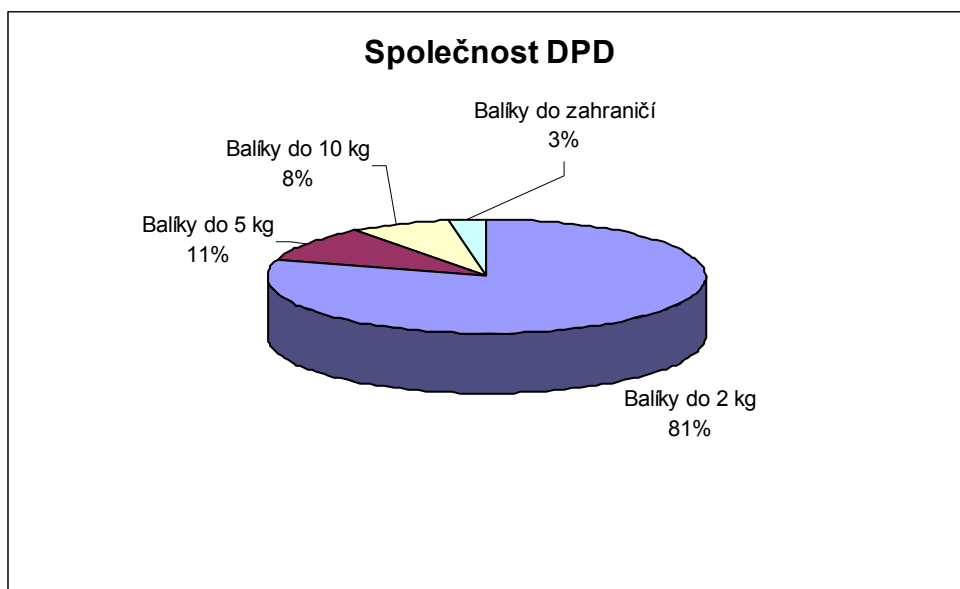
Obrázek č. 12: Rozdělení zásilek společnosti Mediaservis



Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Z grafu je patrné, že největší podíl, tj. 62 %, na zpracovaných zásilkách společnosti Mediaservis mají obyčejné zásilky kategorie Smart. Bylo by tedy vhodné zaměřit se na optimalizaci nákladů na zpracování hlavně těchto zásilek.

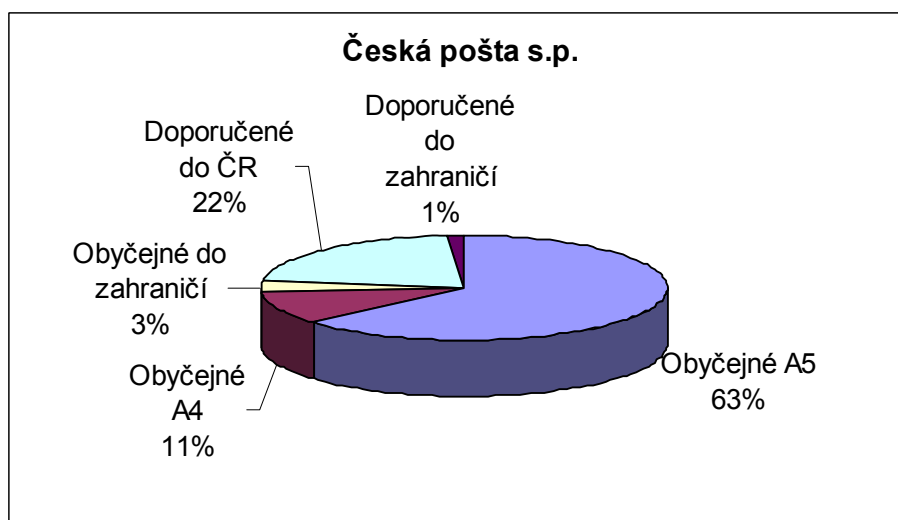
Obrázek č. 13: Rozdělení zásilek společnosti DPD



Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Z grafu zpracovaných zásilek společností DPD je vidět, že markantní podíl mají balíky do 2 kg. Se zvyšující se hmotností balíků se snižuje počet zpracovaných kusů.

Obrázek č. 14: Rozdělení zásilek České pošty



Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Pokud se podíváme na graf zpracovaných zásilek Českou poštou vidíme, že většinový podíl, tj. 74 % (obyčejné A5 63 %, obyčejné A4 11 %), zaujímají zásilky, které spadají pod poštovní výhradu.

Sledování těchto ukazatelů, tedy konkrétně zásilek s největším podílem u společností DPD a Česká pošta může sloužit jako podklad k vyjednávání s těmito dodavateli o lepších podmínkách, slevách či výhodách.

3.3 Ukazatel zpracovaných zásilek podle jednotlivých dní

Z ukazatele je možné sledovat vývoj odeslaných zásilek v jednotlivých dnech v týdnu. Z následujících dat a grafu je například patrné, že k nejvytíženějším dnům patří pátek. Jelikož máme k dispozici pouze data za jediný měsíc nelze vyvozovat žádné zásadnější závěry pokud jde například o sezónnost a meziměsíční výkyvy.

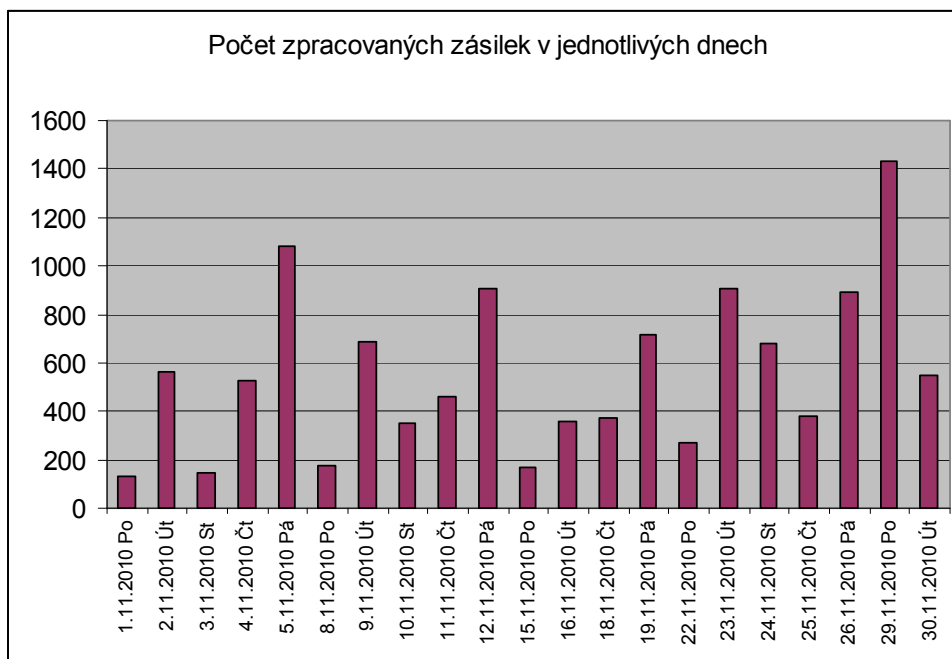
Tato data nezahrnují samozřejmě soboty a neděle a také středu 17. 11., jelikož se jedná o státní svátek.

Tabulka č. 10: Počty zásilek zpracovaných v jednotlivých dnech

Datum	Počet zásilek (v ks)
1.11.2010 Po	131
2.11.2010 Út	560
3.11.2010 St	146
4.11.2010 Čt	528
5.11.2010 Pá	1079
8.11.2010 Po	176
9.11.2010 Út	688
10.11.2010 St	349
11.11.2010 Čt	463
12.11.2010 Pá	909
15.11.2010 Po	165
16.11.2010 Út	360
18.11.2010 Čt	375
19.11.2010 Pá	718
22.11.2010 Po	269
23.11.2010 Út	906
24.11.2010 St	683
25.11.2010 Čt	379
26.11.2010 Pá	890
29.11.2010 Po	1434
30.11.2010 Út	550

Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Obrázek č. 15: Počty zásilek zpracovaných v jednotlivých dnech



Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

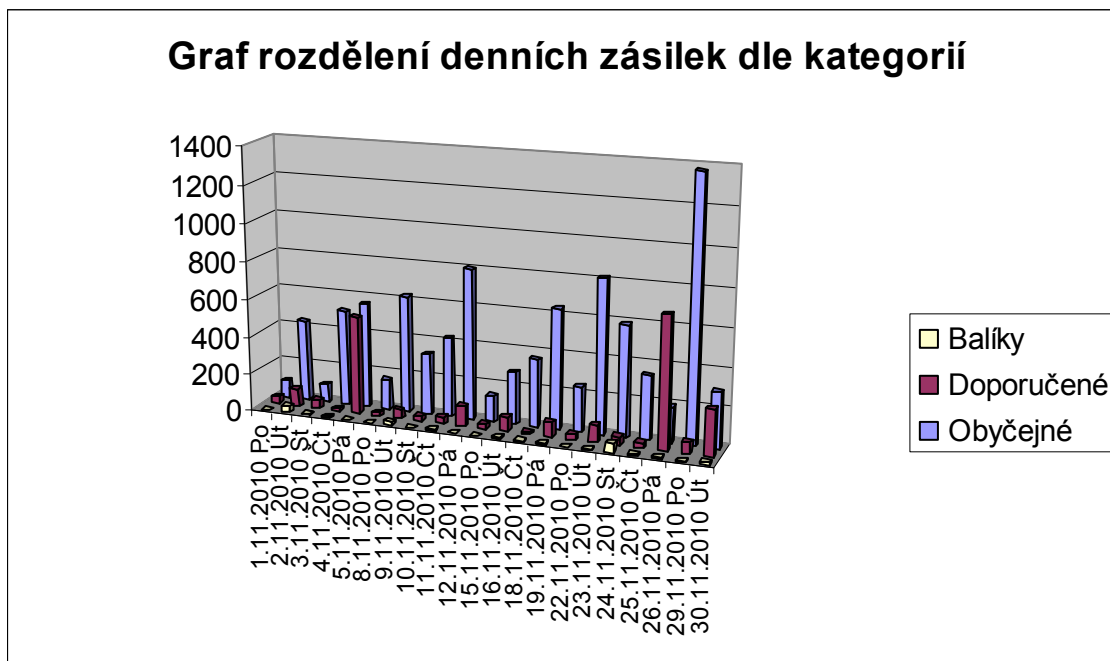
Z následujících dat a grafu lze vyčíst podrobnější informace o jednotlivých denních zpracovaných zásilkách.

Tabulka č. 11: Druhy zásilek zpracovaných v jednotlivých dnech

Datum	Obyčejné	Doporučené	Balíky
1.11.2010 Po	93	38	0
2.11.2010 Út	432	92	36
3.11.2010 St	95	45	6
4.11.2010 Čt	510	12	6
5.11.2010 Pá	557	519	3
8.11.2010 Po	158	18	0
9.11.2010 Út	619	48	21
10.11.2010 St	323	26	0
11.11.2010 Čt	420	34	9
12.11.2010 Pá	797	109	3
15.11.2010 Po	138	27	0
16.11.2010 Út	276	75	9
18.11.2010 Čt	358	11	6
19.11.2010 Pá	632	77	9
22.11.2010 Po	239	30	0
23.11.2010 Út	810	90	6
24.11.2010 St	585	45	53
25.11.2010 Čt	338	29	12
26.11.2010 Pá	190	691	9
29.11.2010 Po	1372	59	3
30.11.2010 Út	294	241	15

Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Obrázek č. 16: Druhy zásilek zpracovaných v jednotlivých dnech



Zdroj: Autor na základě podkladů společnosti Mediaservis

Lze říci, že obyčejné zásilky patří mezi běžnou každodenní poštu. Avšak u doporučených zásilek a balíků dochází k větším nárazovým výkyvům. Ty zákazníci většinou neodesílají v malém množství, ale nashromážděné např. za jeden týden.

3.4 Návrh ročních obchodně-provozních ukazatelů

Jelikož bylo pracováno s daty, která zahrnovala pouze období jednoho měsíce pokusil bych se nastínit jak by mohly vypadat některé ukazatele za delší časové období, předpokládejme jeden rok. Výše uvedené měsíční ukazatele by šly aplikovat i na období celého roku a toto použití by bylo určitě směřodatnější než pouze měsíční.

V práci byla pro vyhodnocení dat použita ABC analýza zákazníků, jejíž nevýhodou je, že se používá pouze jedno kritérium a metoda nijak nezohledňuje výhled do budoucna. U zpracování ročních dat by bylo možná vhodnější užití jiných metod, která zohledňují více kritérií. Mezi takové metody můžeme zařadit např. analýzu RFM.

3.4.1 RFM analýza

RFM je jednoduchá segmentační analýza nákupního chování zákazníků. Hlavním důvodem pro použití této analýzy je předpoklad, že lidé, kteří u nás nakoupili jednou pravděpodobně nakoupí i podruhé a čím častěji někdo nakupuje, tím pravděpodobněji nakoupí znovu.

RFM analýza rozděluje zákazníky podle následujících třech kritérií:

- času, který uplynul od posledního nákupu (recency),
- četnosti nákupů (frequency),
- celkové nebo průměrné hodnoty všech nákupů daného zákazníka (monetary).

RFM analýza nevyžaduje žádné závratné množství údajů o zákaznících, nepotřebuje detailní demografické profily ani znalost statistických analýz. Jediným vstupem je historie nákupního chování zákazníků, což jsou data, která společnost stejně uchovává v databázi. Čím více existuje záznamů v databázi, tím je RFM analýza úspěšnější. Podle výše RFM koeficientu je vhodné zvolit různé reklamní kampaně, podle typů zákazníků. [16]

3.4.2 Určování sezónnosti

V modelu je použit ukazatel na určování počtu zpracovaných zásilek v jednotlivých dnech v měsíci. Avšak nevhodnost tohoto ukazatele je vysvětlena níže (viz kapitola 4.4 Ukazatel zpracovaných zásilek podle jednotlivých dní).

Mnohem efektivnější by bylo použití tohoto ukazatele na roční data a vyhodnotit je podle počtu zpracovaných zásilek v jednotlivých měsících. Podle takto vypracovaného ukazatele by bylo možné sledovat výkyvy mezi jednotlivými měsíci způsobené různými vlivy. Mezi tyto vlivy můžeme zařadit opakované události, mezi které patří např. Vánoce, Velikonoce a letní dovolené. Dále nárazové nečekané události s krátkodobým dopadem na trh, např. živelné pohromy nebo volby. Avšak nejdůležitější informace by tento ukazatel podával při změnách dlouhodobějšího charakteru, jako je např. zavedení datových schránek, ekonomická krize, příchod nového konkurenta či změna ceny, buď u konkurenta nebo u společnosti Mediaservis. Mezi další změny s dlouhodobým dopadem lze zařadit i příchod nového velkého zákazníka, prostřednictvím např. otevření nového obchodního domu.

Znalost tohoto ukazatele, uchovávání informací pomocí něho získaných a umět těchto znalostí využít může představovat konkurenční výhodu. Pokud budeme sledovat ukazatel sezónnosti můžeme následně předvídat dopady některých přicházejících změn a včas reagovat nebo se na tyto změny dopředu připravit.

4. Zhodnocení navrhovaného modelu

Tato kapitola se věnuje možnosti využití jednotlivých ukazatelů, jejich rozšíření a hodnocení přínosu pro společnost Mediaservis.

4.1 ABC analýza zákazníků

Data poskytnutá společností Mediaservis umožnila provedení ABC analýzy zákazníků podle objednávek za jeden měsíc. Pro zásadnější výsledky a potřeby managementu by bylo samozřejmě vhodné aplikovat tuto analýzu na data z delšího časového horizontu. Avšak i na provedené měsíční analýze lze ukázat možnosti jejího použití.

ABC analýza nám rozděluje a zpřehledňuje informace o obratech jednotlivých zákazníků, které člení do tří segmentů. Tyto segmenty lze následně využít například při nastavování zákaznického servisu nebo vytváření speciálních výhodných nabídek, které by měly být zaměřené konkrétně na jednotlivé segmenty.

Dalším ukazatelem, který úzce navazuje na ABC analýzu zákazníků je rozdělení zásilek podle druhů u jednotlivých zákazníků spadajících do segmentu A, tedy nejlukrativnějších. Jak již bylo řečeno, je vhodné přizpůsobit servis podle segmentu, do kterého zákazníci spadají. U nejvýznamnějších zákazníků je tedy vhodné znát konkrétní složení jejich objednávek, pro zacílení reklamy, zákaznického servisu či poskytnutí výhodných nabídek. Při vhodné komunikaci se zákazníkem, zjišťováním jeho potřeb a propojením s tímto ukazatelem, lze dojít k závěru, zda zákazník využívá některých služeb konkurence či nikoliv. Pokud ano, můžeme se snažit výhodnější nabídkou u této služby „přetáhnout“ zákazníka od konkurence.

Třetím ukazatelem zaměřeným na zákazníky je sledování četnosti a objemu jednotlivých objednávek. Ukazatel nám dává přesné informace o datech a velikostech objednávek konkrétních zákazníků. Pro celkové vyhodnocení byl spočítán aritmetický průměr velikosti objednávek a počet objednávek. Přínosnější je samozřejmě zákazník s menším počtem objednávek, avšak s co největším aritmetickým průměrem velikosti objednávek. U takových zákazníků je možné vyjít vstříc i při pro ně neobvykle malém objemu zakázky. U zákazníků, kteří mají naopak větší počet objednávek a malý průměr, se můžeme snažit motivovat ke sjednocení menších a častějších objednávek.

Dalším možným ukazatelem zaměřeným na zákazníky a souvisejícím s ABC analýzou by mohlo být zkoumání složení zákazníků dle odvětví, ve kterém provozují svou stěžejní činnost. Jelikož v poskytnutých datech byla změněna jména zákazníků kvůli zachování

anonymity, nebylo možné tento ukazatel zpracovat. Díky němu, by bylo možné zjistit jaké odvětví je nejvíce zastoupené u zákazníků využívajících služeb společnosti Mediaservis a čerpat z těchto informací při tvorbě cílených reklamních kampaní.

4.2 ABC analýza služeb

ABC analýza služeb nám rozdělila služby poskytované společností Mediaservis opět do tří segmentů podle jejich podílu na celkovém obratu (v našem případě měsíčním). Analýza nám tedy ukazuje, které služby z nabízeného portfolia se nejvíce podílejí na příjmech a které naopak patří mezi služby poskytované pouze pro komplexnost nabídky. Tato analýza může sloužit jako podnět pro navrhování minimalizace nákladů. U služeb spadajících do segmentu A, tedy nejvíce zpracovávané zásilky, je vhodné se na tuto minimalizaci určitě zaměřit. Otázkou ovšem je, zda služby spadající do segmentu C nejsou v tomto segmentu právě proto, že k této minimalizaci ještě nedošlo. Tudíž náklady a poté i cena těchto služeb jsou vysoké a tedy nelákavé pro zákazníky. Rozhodnutí a naložení se získanými informacemi už záleží na managementu společnosti.

4.3 Ukazatel počtu zpracovaných zásilek

Tento ukazatel nám dává informace o počtu zpracovaných kusů jednotlivých druhů zásilek za měsíc. A tedy i informace o počtu kusů zásilek, které následně doručovaly jednotlivé společnosti.

Jelikož na poštovním trhu České republiky existuje stále ještě monopol na zásilky, obsahující písemnosti, s hmotností do 50 g a cenou do 18 Kč, který vlastní Česká pošta, musí společnost Mediaservis všechny tyto zásilky posílat právě přes ní. Dále využívá služeb České pošty na doručování doporučených zásilek a všech zásilek do zahraničí. Společnost DPD pro společnost Mediaservis doručuje všechny balíky. Díky těmto skutečnostem jsem usoudil, že by bylo vhodné rozdělit zpracované zásilky podle společností, které tyto zásilky doručovaly. Ukazatel by se opět lépe uplatnil při použití na roční data, aby např. mohl ukázat jak se mění skladba zpracovaných zásilek v průběhu roku.

Tento ukazatel byl dále rozšířen na jednotlivé společnosti. U každé z nich bylo tedy vypočítáno kolik zásilek z jaké kategorie doručovala.

Získané informace lze použít např. jako podklad pro vyjednávání určitých smluvních podmínek, mezi které lze zařadit slevy podle počtu doručovaných zásilek. Konkrétně, pokud objemy balíků budou mít stoupající tendenci, společnost Mediaservis může vyjednávat se společností DPD o možných výhodách.

Tento ukazatel spolu s dalšími informacemi o nákladech na doručování jednotlivých druhů zásilek a příjmech z této činnosti plynoucích může sloužit jako podnět pro možné rozšíření poskytovaných služeb. Pokud např. bude stoupat počet doručovaných zásilek přes společnost DPD, společnost Mediaservis se může zabývat myšlenkou, zda by nebylo vhodné doručovat tyto balíky vlastními zaměstnanci.

4.4 Ukazatel zpracovaných zásilek podle jednotlivých dní

Tento ukazatel je zde opět použit na měsíční data. V případě tohoto ukazatele se nejedná úplně o vhodnou aplikaci. Rozhodně by bylo lepší zpracovat ho z ročních dat, a spíše sledovat počty zpracovaných zásilek v jednotlivých měsících, nikoliv dnech.

Ukazatel podává informace o vytížení společnosti v jednotlivých dnech. Je možné podle něj sledovat rozdíly v počtu zpracovaných zásilek v každém dni. Avšak tyto informace by byly zajímavé, zřejmě pouze v nějakým způsobem výjimečných měsících, jako je např. prosinec, díky vánocům, nebo letní měsíce, díky dovoleným.

Z interních informací od společnosti Mediaservis jsem se následně dozvěděl, že se tímto ukazatelem již zabývali, ale usoudili, že z něj neplynou žádné použitelné informace. Z konkrétních zadaných dat je po vyhodnocení patrné, že mezi nejméně vytížené dny patří pondělí, což ovšem pro společnost Mediaservis neznamena, že v tento den bude v práci méně zaměstnanců. Nemá tedy příliš smysl tyto skutečnosti sledovat. Vyhodnocovat tedy dokonce druhy odeslaných zásilek v jednotlivých dnech, jak bylo v práci také provedeno, není třeba vůbec.

ZÁVĚR

V dnešní době patří vyhodnocování obchodně-provozních ukazatelů k běžným manažerským činnostem. Získávání, uchovávání a zpracovávání dat je mnohem jednodušší než v dřívějších dobách. Pomocí různých softwarových nástrojů a aplikací, lze tyto data efektivně vyhodnocovat s malými finančními i časovými náklady. Správné vyhodnocení a použití získaných informací však může vést k výraznému zvýšení konkurenceschopnosti, zisku a efektivity.

Pro společnost Mediaservis mohou právě v následujících letech být důležitější než dříve, jelikož od 1. ledna 2013 bude plně liberalizován poštovní trh v České republice. S touto změnou lze očekávat příchod nových konkurentů, avšak bude i možné rozšíření služeb na doručování zásilek, spadajících dnes ještě pod poštovní výhradu. Bude tedy důležité zpracovávat obchodně-provozní ukazatele a se získanými informacemi správně a uváženě naložit. Manažerská rozhodnutí by měla pracovat s těmito informacemi a snažit se jich využít pro zvýšení konkurenceschopnosti, spokojenosti zákazníka (popř. přilákání nového zákazníka) či předvídání dopadu plánovaných změn apod.

V práci jsou vyhodnocena měsíční data, navrženy obchodně-provozní ukazatele a možnosti jak naložit se získanými informacemi, což bylo jejím hlavním úkolem.

Společnost Mediaservis by teoreticky mohla z této práce čerpat určité podněty, avšak dá se předpokládat, že problematiku týkající se obchodně-provozních ukazatelů má perfektně zvládnutou.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] LAMBERT, Douglas, *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Brno: CP Books, 2005. 54 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [2] ŠVADLENKA, Libor. *Management v poštovních službách*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-714-8.
- [3] Archiv bývalého Ministerstva informatiky. *Nářízení vlády č. 100/2005, kterým se mění nařízení vlády č. 140/2000 Sb. a č. 469/2000 Sb.* [online]. 2008 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/micr/scripts/detail.php_id_2209.html>.
- [4] ŠVADLENKA, Libor. Přínosy a rizika liberalizace. *Marketing a Media* [online]. 25. 3. 2008 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <http://mam.ihned.cz/c3-23521980-100000_d>.
- [5] EU Liberalizes mail, but competition intermittent. *Consumer postal council* [online]. 3. 1. 2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <http://www.postalconsumers.org/research/International_Postal_Update_-_January_2011.shtml>.
- [6] ŠVADLENKA, Libor. Tajemství evropských liberalizací. *Marketing a Media* [online]. 25. 3. 2008 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-23521990>>.
- [7] ANGELIS, Petr. Liberalizace v dohledu. *Marketing a Media* [online]. 28. 2. 2011 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z WWW: <http://mam.ihned.cz/c4-10000011-50734130-100000_detail-liberalizace-v-dohledu>.
- [8] OKHOLM, Henrik B., WINIARCZYK, Marcin, MÖLLER, Anna, NIELSEN, Claus K. *Main developments in the postal sector (2008-2010)* [online]. 29. 11. 2010 [cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW:

<http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2010-main-developments-country_en.pdf>.

- [9] ČTÚ. *Výroční zpráva Českého telekomunikačního úřadu za rok 2010* [online]. 2011 [cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW: <http://www.ctu.cz/cs/download/vyrocnizpravy/vyrocnizprava_ctu_2010.pdf>.
- [10] Webová prezentace společnosti TNT Post [online]. [cit. 2011-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.tntpost.cz/cz/tnt-post/>>.
- [11] Webová prezentace společnosti DHL [online]. [cit. 2011-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.dhl.cz/cs.html>>.
- [12] Webová prezentace společnosti Mediaservis [online]. [cit. 2011-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.mediaservis.cz/>>.
- [13] Webová prezentace společnosti DPD [online]. [cit. 2011-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.dpd.com/cz>>.
- [14] Webová prezentace společnosti CodX Software [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.codx.ch/cms/en/Home/tabid/249/language/de-CH/Default.aspx>>.
- [15] Slovník pojmů [online]. [cit. 2011-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovník-pojmu/abc-analyza.html>>.
- [16] Webová prezentace společnosti SPSS CR, spol. s r. o. [online]. [cit. 2011-05-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.spss.cz/rfm.htm>>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Objemy zásilek a z nich plynoucí příjmy	15
Tabulka č. 2: Základní služby poskytnuté Českou poštou	16
Tabulka č. 3: Podíl konkurentů České pošty na trhu	17
Tabulka č. 4: Kategorie maximálních rozměrů	27
Tabulka č. 5: Rozdělení zásilek podle doručovatelů	27
Tabulka č. 6: ABC analýza zákazníků.....	35
Tabulka č. 7: Velikosti jednotlivých objednávek	38
Tabulka č. 8: ABC analýza služeb.....	39
Tabulka č. 9: Rozdělení zásilek podle doručovatelů	41
Tabulka č. 10: Počty zásilek zpracovaných v jednotlivých dnech	44
Tabulka č. 11: Druhy zásilek zpracovaných v jednotlivých dnech	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vlastnická struktura společnosti Mediaservis.....	19
Obrázek č. 2: Portfolio služeb společnosti Mediaservis.....	20
Obrázek č. 3: Ukázka zpracování map	22
Obrázek č. 4: Postup uzavření smlouvy	23
Obrázek č. 5: Grafické znázornění ABC analýzy zákazníků	36
Obrázek č. 6: Rozdělení zásilek zákazníka E.....	36
Obrázek č. 7: Rozdělení zásilek zákazníka F	37
Obrázek č. 8: Rozdělení zásilek zákazníka C.....	37
Obrázek č. 9: Grafické znázornění ABC analýzy služeb	40
Obrázek č. 10: Rozdělení zásilek podle obrátu	40
Obrázek č. 11: Rozdělení společností podle počtu zpracovaných zásilek	42
Obrázek č. 12: Rozdělení zásilek společnosti Mediaservis.....	42
Obrázek č. 13: Rozdělení zásilek společnosti DPD	43
Obrázek č. 14: Rozdělení zásilek České pošty	43
Obrázek č. 15: Počty zásilek zpracovaných v jednotlivých dnech.....	45
Obrázek č. 16: Druhy zásilek zpracovaných v jednotlivých dnech.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Ceník služeb společnosti Mediaservis

Mediaservis s.r.o.

Paceřická 2773/1, 193 00 Praha 9

IČ: 25773801, DIČ: CZ 25773801

Společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném

Městským soudem v Praze oddíl C, vložka 68986

Bankovní spojení: Citibank, č.ú.: 20 30 21 01 04 / 2600

Ceník

služby MediaPost platný od 1. 2. 2010.

Dodání / Přeprava v rámci České republiky

www.mediapost.cz

Zákaznická linka

840 100 800

Media Post
Každý den lepší pošta.

Dodání/Přeprava v rámci České republiky

Služba	Hmotnost zásilky	Cena*	Rozměr zásilky
--------	------------------	-------	----------------

Obyčejné zásilky

Kategorie

Standard A5	do 50 g	9.90 Kč	1
Standard A4	do 50 g	11.90 Kč	2
Smart	51 - 100 g	8.90 Kč	2
Medium	101 - 500 g	15.90 Kč	2
Maxi	501 - 1000 g	19.90 Kč	2

Doporučené zásilky

A5	do 50 g	26 Kč	1
A4	do 50 g	30 Kč	3
100	51 - 100 g	34 Kč	3
500	101 - 500 g	37 Kč	3
1 000	501 - 1 000 g	43 Kč	3
Doporučený balíček	do 1 000 g	54 Kč	4

Přirážka za doplňkové služby České pošty

Dodejka	6 Kč
Dodání do vlastních rukou	6 Kč
Dodání do vlastních rukou jen adresáta	6 Kč

Balíky

do 2 kg	95 Kč	5
do 5 kg	105 Kč	5
do 10 kg	115 Kč	5
do 15 kg	125 Kč	5
Dobírka (do 50 000 Kč)	k ceně za 1 balík	35 Kč

Podání (vyzvednutí) 20 a více kusů zásilek / den	zdarma
Podání (vyzvednutí) méně než 20 zásilek / den	60 Kč

Kategorie maximálních rozměrů: (šířka, délka, výška)

1	23,1 x 16,4 x 0,5 cm**
2	35,3 x 25 x 2 cm**
3	50 x 35 x 5 cm**
4	žádný rozměr nesmí být větší než 60 cm, součet všech rozměrů nesmí být větší než 90 cm**
5	žádný rozměr nesmí být větší než 80 cm, součet všech rozměrů nesmí být větší než 210 cm**

* ceny jsou uvedeny bez DPH ** jedná se zároveň o parametr příslušné služby České pošty. V případě změny tohoto parametru České pošty jsou závazné parametry uvedené v aktuálních poštovních podmínkách České pošty

Provozovatel

Mediaservis s.r.o.

Paceřická 2773/1, 193 00 Praha 9

IČ: 25773801, DIČ: CZ 25773801

Společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném

Městským soudem v Praze oddíl C, vložka 68986

Bankovní spojení: Citibank, č.ú.: 20 30 21 01 04 / 2600

Ceník

služby MediaPost platný od 1. 2. 2010.

Dodání / Přeprava do zahraničí

www.mediapost.cz

Zákaznická linka

840 100 800

Media Post
Každý den lepší pošta.

Dodání/Přeprava do zahraničí Příloha č. 1/2

Obyčejné zásilky (letecky)

Hmotnost zásilky	Cena		Rozměr zásilky (kategorie)
	Evropa	mimo Evropu	
do 20 g	17 Kč	18 Kč	4
do 50 g	21 Kč	24 Kč	4
51 - 100 g	30 Kč	35 Kč	4
101 - 250 g	65 Kč	78 Kč	4
251 - 500 g	110 Kč	135 Kč	4
do 1 kg včetně	210 Kč	260 Kč	4
do 2 kg včetně	300 Kč	400 Kč	4

příplatek za každou Doporučenou zásilku	33 Kč	33 Kč	
--------------------------------------------	-------	-------	--

Balíky do 15 kg (jednotná cena)

Země Dodání	Doba doručení / dny	Cena		Rozměr zásilky (kategorie)
Belgie	3	983 Kč	5	
Bosna a Hercegovina	4 - 6	983 Kč	5	
Bulharsko	4 - 5	1 309 Kč	5	
Dánsko *	3	983 Kč	5	
Estonsko	3	983 Kč	5	
Finsko	3 - 5	1 309 Kč	5	
Francie *	3	983 Kč	5	
Velká Británie	3	983 Kč	5	
Chorvatsko	3 - 4	1 309 Kč	5	
Irsko	4	1 309 Kč	5	
Itálie *	2 - 3	983 Kč	5	
Korsika	5 - 6	2 244 Kč	5	
Litva	3	983 Kč	5	
Lotyšsko	3	983 Kč	5	
Lucembursko	3	983 Kč	5	
Maďarsko	2 - 3	983 Kč	5	
Německo	1 - 2	655 Kč	5	
Nizozemí	3	983 Kč	5	
Norsko	3 - 4	1 309 Kč	5	
Polsko	2	655 Kč	5	
Portugalsko	4	1 309 Kč	5	
Rakousko	1 - 2	655 Kč	5	
Rumunsko	3 - 4	983 Kč	5	
Řecko **	4 - 6	1 309 Kč	5	
Severní Irsko	4	2 244 Kč	5	
Slovensko	1 - 2	328 Kč	5	
Slovinsko	2 - 3	983 Kč	5	
Srbsko	4 - 6	983 Kč	5	
Španělsko *	4	1 309 Kč	5	
Švédsko	3 - 5	1 309 Kč	5	
Švýcarsko	3	983 Kč	5	

Kategorie maximálních rozměrů: (šířka, délka, výška)

1	23,1 x 16,4 x 0,5 cm**
2	35,3 x 25 x 2 cm**
3	50 x 35 x 5 cm**
4	žádný rozměr nesmí být větší než 60 cm, součet všech rozměrů nesmí být větší než 90 cm **
5	žádný rozměr nesmí být větší než 80 cm, součet všech rozměrů nesmí být větší než 210 cm**

K cenám bude připočteno DPH v zákonné výši. * Kromě: Faerské ostrovy, Grónsko, Baleárské ostrovy, přiléhající ostrovy Velké Británie, Francouzská Guayana, La Reunion, Martinik, Guadeloupe, Livigno, Ceuta a Melilla a Kanárské Ostrovy. ** Dodatečné ostrovy: Řecko 144 Kč, další ostrovy 370 Kč.