



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Diplomová práce

Optimalizace pobočkové sítě státního podniku Česká pošta

Vypracoval: Bc. Fenclová Ivana
Vedoucí práce: Ing. Toušek Radek, Ph.D.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana FENCLOVÁ**
Osobní číslo: **E13612**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Optimalizace pobočkové sítě státního podniku Česká pošta**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Provedení optimalizace pobočkové sítě a systému logistického řízení státního podniku Česká pošta z pohledu logistických procesů se zaměřením na úroveň dosahovaných logistických služeb v komparaci s vynaloženými logistickými náklady.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny ve vztahu k oblasti logistiky. Po stanovení metodologických východisek je nezbytné získat podkladová data prostřednictvím řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování, časového snímkování, zpracování údajů z provozní evidence vybraného subjektu, příp. aplikovat funkčně vypracovaný dotazník. Po utřídění získaných dat se soustředit na optimalizaci logistických procesů. Závěrem se pokusit o interpretaci zobecněných poznatků, které by mohly být podkladem pro rozhodování manažerů podniku při řízení služeb v dlouhodobém horizontu.

Rámcová osnova:


1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

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

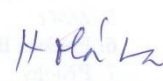
Drahotský, I. (2003). *Logistika: procesy a jejich řízení.* Brno: Computer Press.
Gros, I. (2003). *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování: praktická příručka manažera logistiky.* Praha: Grada Publishing.
Pernica, P. (2005). *Logistika pro 21. století.* Praha: Radix.
Sixta, J. (2005). *Logistika: teorie a praxe.* Brno: CP Books.
Vaněček, D. (2008). *Logistika.* České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radek Toušek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací These.cz. provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

21. 3. 2015

Fenclová Ivana

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Radkovi Touškovi, Ph.D. za cenné rady, vstřícnost a trpělivost při jejím zpracování.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Literární rešerše.....	3
2.1	Vymezení základních pojmů.....	3
2.1.1	Logistika.....	3
2.1.2	Logistické řízení.....	6
2.1.3	Infrastruktura.....	7
2.1.4	Doprava, přeprava.....	8
2.1.5	Poštovní síť.....	12
2.1.6	Poštovní služba.....	15
2.2	Specifika sektoru poštovních služeb.....	16
2.2.1	Legislativní rámec poštovních služeb EU.....	16
2.2.2	Legislativní rámec poštovních služeb ČR.....	18
2.2.3	Český telekomunikační úřad.....	20
2.2.4	Dostupnost poštovních služeb.....	21
2.2.5	Financování nákladů na zajištění univerzální služby.....	23
2.3	Spolupráce podniků.....	24
3	Metodika.....	27
3.1	Cíle práce.....	27
3.2	Metody sběru dat.....	27
3.3	Metodika práce.....	27
4	Charakteristika vybraného podniku.....	29
4.1	Historie podniku Česká pošta.....	29
4.2	Základní informace o společnosti.....	29
4.3	Ekonomické výsledky podniku.....	30
4.4	Personální a sociální politika.....	31
5	Výsledky.....	33
5.1	Poskytované služby.....	33
5.1.1	Povinné služby.....	33
5.1.2	Nepovinné služby.....	34
5.1.3	Kvalita poskytovaných služeb.....	35
5.2	Stávající pobočková síť.....	36
5.3	Typy provozoven.....	39
5.3.1	Pošta.....	39
5.3.2	Partner.....	41

5.3.3	Výdejní místo	43
5.3.4	Poštovna	45
5.4	Dostupnost pošt podle vyhlášky č. 464/2012 Sb.....	45
5.5	Zahraníční poštovní operátoři	46
5.5.1	Slovenská pošta	46
5.5.2	Rakouská pošta – Österreichische Post.....	49
5.5.3	Belgická pošta - bpost	51
5.5.4	Italská pošta – Poste Italiane Group.....	53
5.5.5	Německá pošta – Deutsche Post DHL	55
5.5.6	Norská pošta – Posten Norge	57
5.5.7	Shrnutí charakteristik zahraničních poštovních operátorů	58
5.6	Návrh optimalizace pobočkové sítě České pošty	61
5.6.1	Zrušení poboček bez náhrady.....	62
5.6.2	Zajištění dostupnosti poštovních služeb smluvním zastoupením.....	63
6	Závěr	66
7	Summary	69
8	Literární a další zdroje	70

1 Úvod

V současném plně globalizovaném světě se úspěch logistických firem a podniků odvíjí od jejich schopnosti rychle reagovat na změny v jednotlivých odvětvích a oborech, poskytovat zákazníkům kvalitní a současně cenově přijatelné produkty a služby a v neposlední řadě také používat nová a inovativní řešení. Pro zajištění konkurenceschopnosti logistických podniků je nezbytné zavádění moderních technologií, formování partnerských vztahů a vyhledávání nových příležitostí k podnikání. Příznivý vývoj domácí ekonomiky, nárůst e-commerce nebo změny v průmyslu jsou příležitosti, které mohou poskytovatelé logistických služeb využít pro svůj ekonomický růst.

Státní podnik Česká pošta patří k tradičním poskytovatelům poštovních a logistických služeb, je největším zaměstnavatelem v zemi a provozuje rozsáhlou síť více než 3 000 pošt. Veřejnost však vnímá poštovní služby jako součást občanské vybavenosti a nebere v úvahu ekonomické aspekty, související se zajištěním poskytování poštovní služby. Je bohužel částečně vina i samotného podniku, že nedokáže sám sebe dostatečně prezentovat jako samostatně hospodařící subjekt, který od státu nečerpá žádné dotace, naopak má z titulu držitele poštovní licence povinnost zajistit tzv. univerzální službu na území celého státu bez výjimky.

Od 1. ledna 2013 je poštovní trh v České republice plně liberalizován, tudíž Česká pošta zajišťuje povinnosti dané poštovní licencí v plně konkurenčním prostředí bez dřívějšího zvýhodnění v podobě poštovní výhrady (s výjimkou dodání peněžní částky poštovním poukazem). Současně také dochází k poklesu tržeb z klasických poštovních služeb, způsobenému zejména změnou způsobu komunikace a rozvojem informačních technologií, především internetu, používáním mobilních telefonů a dalšími. Pošta se tedy nachází v situaci, kdy se musí vyrovnat s poklesem výnosů. Hledá nové a moderní služby, které nahradí příjmy z klasických služeb, rozvíjí spolupráci se státem a dalšími partnery, pro které zajišťuje tzv. obstaravatelskou činnost, současně také usiluje o efektivní provoz a snižování nákladů.

Tématem diplomové práce je optimalizace pobočkové sítě České pošty, tedy zejména zmapování současného počtu koncových bodů poštovní logistické sítě a navržení přiměřeného počtu poboček v souladu se zachováním povinné obslužnosti, kterou České

poště ukládá zákon a zároveň s využitím alternativních způsobů zajištění této povinnosti po vzoru ostatních národních poštovních operátorů v Evropě.

2 Literární řešerše

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Logistika

Obecně lze logistiku definovat jako „disciplínu, která se zabývá koordinací, synchronizací a celkovou optimalizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného efektu“. (Pernica, 2004)

Logistika je velmi širokým oborem, který v mnoha ohledech ovlivňuje životní úroveň celé společnosti a klíčovou roli hraje také v ekonomice především ze dvou důvodů:

- prvním z nich je skutečnost, že logistika je jednou z hlavních výdajových položek podniků a tím ovlivňuje další ekonomické aktivity,
- za druhé, logistika zajišťuje pohyb a plynulý tok ekonomických transakcí, je nezbytnou aktivitou při realizaci prodeje jakéhokoliv zboží či služeb. (Lambert, Stock, Ellram, 2005)

Hlavním přínosem, kterým se logistika podílí na vytváření přidané hodnoty, je přínos času. Tento přínos je dán tím, že položka je k dispozici tehdy, kdy je potřebná. Skutečnost, že je položka také na místě, kde je zapotřebí se nazývá přínosem místa. Oba dva přínosy spolu úzce souvisí a jsou základem spokojenosti zákazníků. (Lambert et. al., 2005)

Logistika se zabývá řízením materiálového, informačního a finančního toku v souladu s včasným splněním požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou realizaci zisku v celém materiálovém toku. V souvislosti s naplněním potřeb finálního zákazníka logistika napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní výroby, vhodným přemístěním výrobku k zákazníkovi a také zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku. (Sixta, Mačát, 2010)

Jako hlavní logistické činnosti lze uvést:

- zákaznický servis,
- prognózování/plánování poptávky,
- řízení stavu zásob,

- logistická komunikace,
- manipulace s materiálem,
- vyřizování objednávek,
- balení,
- podpora servisu a náhradní díly,
- stanovení místa výroby a skladování,
- pořizování/nákup,
- manipulace s vráceným zbožím,
- zpětná logistika,
- doprava a přeprava,
- skladování.

Všechny výše uvedené činnosti nemusejí být nutně v kompetenci útvarů logistiky, ale všechny výrazně ovlivňují logistický proces jako celek. (Lambert, et al., 2005)

Logistika se nemusí týkat jen hmotného zboží, stejně tak se může vztahovat k poskytování služeb. Pomocí logistiky lze koordinovat činnost lidí na určitém území a sladovat je s přírodními silami a zákonitostmi, z čehož vyplývá, že logistický přístup je vhodný pro řešení širokého spektra problémů. (Pernica, 2004)

Aby mohl být nějaký přístup nazván logistickým přístupem, musí platit následující skutečnosti:

- zájem podniku je zaměřen na určitou finální produkci, přecházející ke spotřebitelům prostřednictvím trhu,
- je důležité zabývat se koordinací a celkovou optimalizací všech hmotných a nehmotných procesů, které předcházejí dodání finálního produktu zákazníkovi,
- pro konečnou produkci je třeba řešit problémy manipulace, přepravy, skladování, balení, servisních služeb, prostorového rozmístění a potřebných kapacit,
- v závěrečném řešení musí být zahrnuty všechny články, které zajišťují pohyby materiálu, zboží, energie, odpadů a informací,
- nejdůležitější částí celého řetězu je zákazník, jehož potřebám se ostatní součásti přizpůsobí a podřídí. (Pernica, 2004)

Hlavním cílem logistiky je optimální uspokojování potřeb zákazníků. Zákazník je nejdůležitější článek celého řetězce, od něj vychází požadavky na zabezpečení dodávek

zboží a souvisejících služeb a končí u něj logistický řetězec pohybu materiálu a zboží.

Vnější cíle logistiky jsou především:

- zvyšování objemu prodeje (nikoliv výroby),
- zkracování dodacích lhůt,
- zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek,
- zlepšování pružnosti logistických služeb. (Sixta, Mačát, 2010)

Vnitřní cíle logistiky se zaměřují na snižování nákladů především v následujících oblastech:

- zásoby,
- doprava,
- manipulace a skladování,
- výroba,
- řízení. (Sixta, Mačát, 2010)

Výkonové cíle zabezpečují optimální úroveň služeb tak, aby požadované množství materiálu a zboží bylo ve správném množství, druhu a jakosti, na správném místě, ve správný čas. Ekonomickým cílem logistiky je zabezpečení těchto služeb s přiměřenými náklady, které jsou s ohledem na úroveň služeb minimální. V praxi jejich vyšší úroveň zvyšuje zájem zákazníků, zároveň ovšem také zvyšuje náklady, které mají následně na zákazníky opačný účinek. (Sixta, Mačát, 2010)

Úroveň logistického podniku je zákazníky vnímána zejména na základě rozsahu a kvality poskytovaných služeb. Co se odehrálo uvnitř podniku, jaké úsilí bylo zaměstnanci vyvinuto, jaké změny byly realizované a jaké částky proinvestované zůstane zákazníkům lhostejné, pokud sami nepocítí pozitivní změnu. Služby zákazníkům představují klíčové místo styku mezi marketingem a logistikou podniku. (Pernica, 2004)

„Logistické služby lze vymezit jako individualizované služby poskytovatelů, určené klientským firmám (zákazníkům), v souvislosti s outsourcingem v logistice (přenesením dílčího logistického procesu nebo souboru činností na poskytovatele), respektive outsourcingu logistiky (pověření poskytovatele řešením, řízením a realizací uceleného klientova logistického řetězce.“ (Novák, et. al., 2011)

Logistika rozeznává následující základní pojetí služeb:

- služba jako činnost,
- služba jako míra dosažených výkonů,
- služba, jako filosofie řízení. (Sixta, Mačát, 2010)

Pro rozvoj služeb zákazníkům, který je nezbytným předpokladem pro konkurenceschopnost podniku, jsou uplatňovány následující pokyny:

- uznat oblast služeb zákazníkům jako proces “přesahující“ hranice funkcí i geografické,
- měřit výkony služeb s ohledem na kupujícího a nikoliv na prodávajícího,
- při navrhování systému služeb preferovat spíše přijatelná rozsah služeb než požadovanou jednotlivost,
- navrhnout informační podpůrné systémy preventivního charakteru, které jsou viditelné interními i externími partnery,
- vedení jednání v prostředí příznivém pro úspěšné,
- vyvinout a zavést celopodnikové měření zaměřené na včasné a přesné monitorování klíčových oblastí služeb zákazníkům,
- vyvinout postup sledování vlivů vstupujících do oblasti služeb zákazníkům z vnějšího prostředí,
- propojit proces podnikového plánování s očekávanými výkony v oblasti služeb zákazníkům. (Sixta, Mačát, 2010)

Poskytovatelé logistických služeb jsou specializované firmy, zapojující se do logistických řetězců svých zákazníků nebo do jejich částí jako externí partneři, kteří poskytují individualizované služby a využívají k tomu vlastního know – how, pracovníků, technických prostředků, budov, případně komunikací a veřejné infrastruktury. (Novák et. al., 2011)

2.1.2 Logistické řízení

Logistické řízení je procesem plánování, realizace a řízení efektivního, výkonového toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby. V toku materiálu je zahrnut i sektor služeb, který zahrnuje státní správu, nemocnice, banky, maloobchod i velkoobchod. Nezbytnou součástí je také likvidace, recyklování a opětné použití produktů, vyplývající z odpovědnosti poskytovatelů

logistiky za odstraňování obalového materiálu po dodání zboží nebo odvoz fyzicky i morálně zastaralých zařízení. (Sixta, Mačát 2010)

V poslední době se efektivnímu řízení logistiky připisuje významný dosah při hledání možností zlepšení profitability a konkurenční schopnosti podniku. Klíčem k efektivnímu řízení logistického procesu je koncepce celkových nákladů, kdy se podnik nezaměřuje na jednotlivé izolované logistické činnosti, ale pokouší se redukovat celkové náklady logistických činností. (Lambert, et. al., 2005)

2.1.3 Infrastruktura

Již od starověku se stát a jím řízené hospodářství nedokáže obejít bez vody, dopravy osob, zásilek a zpráv, jinými slovy stát se neobejde bez kvalitní infrastruktury, která je zároveň podmínkou vysoké životní úrovně. (Synek, Kislingerová 2010)

Infrastrukturou rozumíme skupinu národohospodářských odvětví, která zajišťují předpoklady pro úspěšný rozvoj ekonomiky. Přestože podniky působící v oblasti infrastruktury fungují v tržním prostředí, vyplývají z technologického a provozního charakteru poskytovaných výkonů určité odlišnosti. Tyto se mohou projevit zejména v regulaci trhu, především v regulaci:

- cen,
- přístupu konkurenčních provozovatelů,
- nezbytného rozsahu služeb,
- jednotných podmínek pro uživatele,
- zajištění společensky dostatečné kapacity příslušných sítí,
- sociálního rozměru infrastruktury. (Synek, Kislingerová 2010)

Stát zasahuje do odvětví infrastruktury především z důvodů podpory rozvoje dříve zaostalých oblastí, dále z důvodů politických, ekologických, legislativních, neboť stát zasahuje do podnikání v infrastruktuře vydáváním zákonů, předpisů a pravidel a v neposlední řadě z důvodů fiskálních (příjmů do státního rozpočtu). Do infrastruktury řadíme dopravu, elektronické komunikace, energetický systém, vodohospodářství a v neposlední řadě je tradiční součástí infrastruktury také pošta, zajišťující klasické poštovní služby, obstaravatelské činnosti pro třetí subjekty a další doplňující služby. (Synek, Kislingerová 2010)

2.1.4 Doprava, přeprava

Přemísťování zboží nebo člověka samotného bylo vždy nezbytnou součástí jeho života. S rozvojem společnosti stoupá potřeba přemístění. Pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách se nazývá doprava. Doprava je proces, který probíhá v čase a v prostoru. Jde o tzv. dopravní proces, jehož výsledkem je přemístění (osob nebo zboží). (Eisler, 2000)

Pro současnou dopravu je charakteristické, že kromě vlastních dopravně – přepravních činností k ní náleží i řada dalších aktivit. Především se jedná o zastupitelské a obchodní služby, legislativně – správní činnosti zabezpečující přepravu a upravující podmínky pohybu dopravních prostředků včetně rizik s tím spojených. Jsou zde zahrnuty i činnosti spjaté s výkonem státní správy a mezinárodních aktivit v oblasti dopravy. (Pernica, Novák, 2001)

Dopravní infrastruktura představuje skupinu dopravních sítí, vybavenou nejrůznějšími stavbami, zařízeními a dopravní prostředky, které se na síti pohybují. (Toušek 2009)

Dopravní sektor ovlivňují zásadně následující skupiny subjektů:

- uživatele dopravy – představují přepravci a cestující, kteří nakupují služby za účelem uspokojení svých potřeb a jejichž význam je považován za určující, neboť poptávají přepravní služby a ovlivňují vývoj nabídky přepravních služeb,
- operátoři dopravy – podnikatelské subjekty nabízející své s dopravou související služby a výkony, představují nabídku dopravně – přepravních činností a s nimi spojených služeb,
- infrastrukturní agentury – organizace, které pečují o výstavbu a údržbu dopravních cest, zajišťují bezpečný provoz na dopravních cestách a poskytují různé služby pro uživatele i operátory dopravy, infrastrukturní agentury vlastní nebo spravují dopravní cesty a jiná zařízení,
- vláda – reprezentuje výkonnou moc a prosazuje dopravní politiku jako formu hospodářské politiky státu, tvoří a zabezpečuje rozvoj dopravy a provádí opatření, vyplývající z různých mezinárodních dohod. (Toušek 2009)

Přepravu výrobků lze realizovat jedním nebo i více z pěti základních druhů dopravy, kterými jsou:

- doprava silniční – tato doprava nabízí rychlé, spolehlivé služby s malou pravděpodobností poškození a ztrát během přepravy, lze ji použít pro přepravu v podstatě veškerých produktů, včetně takových, které vyžadují speciální modifikace, objem silniční přepravy se zvyšuje, především z důvodu většího souladu s požadavky zákazníků v oblasti servisu,
- doprava kolejová/železniční – postrádá pružnost a univerzálnost silniční dopravy, omezuje se na pevně dané tratě, v přepočtu na hmotnost přepravovaného nákladu stojí železniční doprava méně než letecká nebo silniční,
- doprava letecká – poskytuje častý, spolehlivý servis a krátké doby přepravy, většinou se zabývá přepravou produktů vysoké hodnoty, u produktů s nízkou hodnotou se nevyužívá z důvodu vysokých nákladů,
- doprava lodní - s výjimkou námořní zaoceánské dopravy je lodní doprava omezena dostupností jezer, řek, kanálů a pobřežních vodních cest, její použití závisí do značné míry na geografické poloze daného území,
- doprava potrubní – prostřednictvím potrubní dopravy lze přepravovat pouze omezený počet produktů jako zemní plyn, ropu, ropné produkty, vodu, chemikálie nebo zkapalněné produkty. (Lambert, et. al., 2005)

Lze použít i různé intermodální kombinace:

- kolejová – silniční,
- silniční – lodní,
- silniční – letecká,
- kolejová – lodní.(Lambert, et. al., 2005)

Jednotlivé druhy dopravy poskytují poněkud jinou kvalitu a úroveň servisu

K nejpodstatnějším charakteristikám přepravního a zároveň zákaznického servisu náleží:

- spolehlivost – vyrovnanost servisu,
- doba přepravy,
- pokrytí trhu – schopnost zabezpečení rozvážkového servisu,

- pružnost – zvládnutí přepravy různorodých výrobků a splnění zvláštních požadavků,
- výsledky v oblasti ztrát a poškození,
- schopnost dopravce poskytovat více než přepravní servis (být součástí celkových marketingových a logistických programů přepravce). (David, Orava, 2010)

Dopravní služba představuje soubor hodnot, které uspokojují potřeby zákazníků a jejíž hodnotu určuje zákazník podle výsledného užitku. Dopravní službou se rozumí možnost přemístění osoby nebo nákladu z výchozího do cílového místa určitým druhem dopravy, určitou technologií po určité trase a v určitém místě. Realizace dopravní služby probíhá prostřednictvím dopravních, přepravních a manipulačních prostředků. Rozšiřování hodnoty služby je prostředkem umístování a diferenciací. Hodnotu dopravní služby posuzuje zákazník z hlediska její komplexnosti. (Řezníček 2000)

Důležitým rozhodnutím managementu firmy je řešení problému kde a komu bude firma dopravní služby nabízet, dále jakým způsobem zajistit, aby byla služba nabízena ve správném okamžiku a na správném místě. Z tohoto pohledu lze distribuci služeb, jejím hlavním cílem je uspokojit zákazníka optimálním způsobem, považovat za mnohem širší problematiku. (Řezníček 2000)

Doprovce je možné definovat jako provozovatele dopravy či dopravních prostředků, který je většinou vlastníkem dopravních prostředků, může však být i jejich nájemcem. Vždy se jedná o podnikatelský subjekt schopný uspokojit přepravní potřebu vzniklou na straně přepravce, který nabízí a uskutečňuje vlastní přemístovací činnost v prostoru a čase. Jedná se tedy o producenta a současně realizátora dopravních služeb na trhu. (Novák et. al., 2011)

Doprava je také významným prvkem z hlediska zabezpečení univerzální poštovní služby i pro služby expresního charakteru a je jedním z kritérií, které jsou rozhodujícím faktorem při získávání zákazníků. (Švadlenka 2006)

Přeprava je výsledným efektem přemístovacího procesu, tedy výsledná změna prostorového bytí v čase. Z ekonomického hlediska rozumíme přepravou realizaci užité hodnoty dopravy. Komplex činností související s vlastním procesem přemístování zboží, včetně samotného přemístění, jsou přepravní služby, jejichž

součástí je např. nakládka, vykládka, překládka, skladování nebo pojišťovací služby. (Toušek 2009)

Přepravu lze také charakterizovat jako vnější projev dopravy, respektive výsledek přemístění dopravního prostředku, činnost dopravy. Lze ji rozdělit na přepravu zboží a osob. Přeprava je pojem, který vyjadřuje kolik a jaké množství zboží či osob bylo přemístěno na jakou vzdálenost, za jakou cenu a za dalších právních nebo obchodních podmínek. (Eisler 2000)

„Přepravní služby definujeme jako komplex činností souvisejících s procesem přemístění hmotného zboží, a to včetně samotného přemístění (včetně vlastní dopravní služby).“ (Novák, et. al., 2011)

Včasné a kvalitní dodání výrobků zvyšuje přidanou hodnotu pro zákazníka a zároveň také úroveň zákaznického servisu. Ovšem náklady spojené s přepravou patří mezi ty největší a často tvoří významnou část ceny výrobků. Dopady přepravy na zákaznický servis jsou jedny z nejvýznamnějších. Přepravní servis by měl být spolehlivý, přičemž významnou roli hraje doba přepravy a pokrytí trhu. (Sixta, Mačát, 2010)

Konkurenční tlaky ze strany trhu působí na zvýšení úrovně služeb v tradičních oblastech přepravního servisu – vyzvedávání a dodání zboží, reklamace, dostupnost dopravních prostředků, doba přepravy a spolehlivost služeb. Dopravci jsou nuceni vytvářet speciální nabídky služeb, kterými reagují na rostoucí požadavky zákazníků a následně maximalizovat svoji efektivitu a produktivitu. (Lambert, et. al., 2005)

Produktivitu přepravy lze zlepšit prostřednictvím následujících oblastí:

- zlepšení modelu přepravního systému – např. konsolidace vstupní dopravy, lokální operace nakládky a dodávky zboží, použití nájemní formy přepravy,
- zlepšení využití pracovních sil a dopravních prostředků – využití vozidel při zpátečních jízdách, systémy směřování a plánování dopravy, systémy sledování a monitorování, změny doby dodání zákazníkům, apod.,
- zlepšení výkonu pracovních sil a dopravních prostředků – normy, týkající se řidičů, zlepšení řízení na nejnižších úrovních, zřízení databáze pro oblast přepravy, apod. (Lambert, et. al., 2005)

Dopravní soustava představuje složitý systém, ve kterém jednotlivé subjekty nabízejí v podmínkách vzájemné konkurence své služby – přemístění zboží. Na trhu současně

operují i tzv. „třetí strany“, podniky, které poskytují spojení mezi přepravci a dopravci. Lze je rozdělit do následujících skupin:

- dopravní zprostředkovatelé,
- zasílatelé (domácí nebo zahraniční),
- poskytovatelé multimodálních služeb,
- nezávislí poskytovatelé logistických služeb. (David, Orava, 2010)

Zasílatelé nakupují dopravní služby, v některých případech vlastní sami určité dopravní prostředky. Vzhledem k úsporám vyplývajícím z konsolidace zásilek mohou zasílatelé nabízet přepravcům výhodnější sazby, často poskytují i rychlejší a komplexnější služby. Můžeme je rozdělit na vnitrostátní a mezinárodní, případně na pozemní a letecké zasílatele. (David, Orava, 2010)

Konkrétní zasílatelské činnosti jsou:

- zprostředkování nebo zajišťování dopravních a přepravních operací včetně organizace vykládky a nakládky,
- zprostředkování nebo zajišťování nájmu dopravních nebo přepravních prostředků,
- pomoc a spolupráce při uzavírání přepravních a obdobných smluv,
- volba a optimalizace dopravních cest,
- konkrétní obstarání vlastní realizace dopravy a přepravy,
- zajištění rozvozu a svozu zásilek zboží, vlastní realizace nakládky, vykládky a překládky,
- provozování nebo spoluprovozování sběrné služby, tzn. konsolidace a dekonsolidace,
- skladování včetně doplňkových služeb,
- logistické činnosti, zejména v oblasti,
- distribuce a logistických systémů,
- integrované logistické služby a další individuální zasílatelské služby. (Pernica, Novák, 2001)

2.1.5 Poštovní síť

Zákon 29/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů definuje poštovní síť jako systém organizaci činností a technologické prvky, technická zařízení, síť provozoven nebo

specifické služby provozovatele, které využívá pro zajištění poskytování poštovních služeb. (Zákon č. 29/2000 Sb.)

Z hlediska poskytování poštovních služeb je koncovým bodem poštovní sítě místo, v němž zásilka z rukou zákazníka vstupuje do poštovního systému nebo jej v něm opouští do rukou adresáta. Jedná se o provozovnu nazvanou pošta. (Švadlenka, 2006)

Tento způsob finalizace sítě je relativně nejnákladnější a návratnost vložených prostředků neboli rentabilita je podmíněna dostatečným objemem realizovaných výkonů. V minulosti probíhalo situování pošt do měst a obcí především z důvodu naplnění jakýchsi politicko - kulturních hledisek a pro představitele obcí byla typická snaha o dosažení výstavby pošty v dané obci, což vedlo k extrémně vysoké hustotě pošt, která v porovnání s vyspělou Evropou zůstává dodnes. (Švadlenka, 2006)

Hustota sítě pošt je důležitým kritériem dostupnosti poštovních služeb a je do značné míry odvislá od životní úrovně obyvatelstva, např. úrovně dopravní obslužnosti. V zemích s podobnými podmínkami jako Česká republika, kdy veřejná dopravní obslužnost není na takové úrovni, aby mohla být využívána k dojížděním do provozovny situované buď v nepříliš vzdálené obci, je rušení jakékoliv ze stávajících pošt předmětem ostré kritiky zástupců samosprávy. V této souvislosti je nutné zmínit následující skutečnosti, které platí především pro sídla s menšími počty obyvatel:

- pošta nepředstavuje místo, které občané navštěvují denně, jako např. pekárnu či řezníka,
- poštovní služby ve srovnatelné kvalitě může jejich provozovatel zajistit také alternativním způsobem,
- náklady na rozsáhlou síť se logicky promítají do cen poštovních služeb,
- prvořadým zájmem provozovatele poštovních služeb je na základě regulace poštovních služeb poskytovat služby v souladu se stanovenými normami, ovšem ne výhradně ve stacionárních provozovnách,
- provozovatel využívá poštovní síť i pro jiné subjekty a nemá zájem na její redukci. (Švadlenka, 2006)

Neméně důležitým koncovým bodem poštovní sítě jsou také poštovní schránky, jejichž hustota je v současné době poměrně vysoká a jsou situovány do míst koncentrace, respektive při veřejných komunikacích. (Švadlenka, 2006,)

Protipólem koncových bodů umožňujících podání jsou adresní místa, umožňující dodání zásilek a jsou jimi zejména:

- adresa komerčního zákazníka, obvykle označuje sídlo firmy, na které se pro ni doručují zásilky,
- adresa soukromého zákazníka, obvykle označuje jeho bydliště,
- specifický druh adresy poste restante, kdy si adresát vyzvedá zásilku u přepážky pošty osobně. (Švadlenka, 2006)

Volba a způsob uspořádání místa, kde pošta provozuje svoje služby, je jedním z nejdůležitějších faktorů, rozhodujících o tom, zda bude služba zákazníkovi dostupná. Dostupnost je významně ovlivněna následujícími činiteli:

- prostorová dostupnost koncových bodů poštovní sítě – je určována mnoha okolnostmi, které v konečném důsledku rozhodují o spokojenosti či nespokojenosti zákazníka a ovlivňují jeho volbu mezi poštou a jiným konkurenčním operátorem,
- informovanost o umístění - je základním předpokladem pro směrování zákazníka k požadované službě, je žádoucí zvýrazňovat pošty standardním označením, které usnadňují orientaci zákazníka v neznámé lokalitě,
- vzdálenost zákazníka od koncového bodu – další významné měřítko, jímž se posuzuje prostorová dostupnost služeb, vždy je třeba vážit potřeby a možnosti potencionálního zákazníka a zároveň zachovat rozumnou míru hospodárnosti,
- fyzické bariéry – představující úzké vstupy do budovy, schodiště, zákaz parkování, apod., přičemž uvedené okolnosti mohou znamenat omezení jak pro handicapované osoby, tak pro hromadné podavatele s velkým objemem podání,
- diskrétnost zákazníka – svědčí o zajištění kulturnosti poskytovaných služeb a v rámci České pošty je zajišťován buď prostřednictvím vyhrazeného obslužného místa, nebo instalováním vyvolávacích systémů s pořadovými lístky,
- časový režim služby – respektive hodiny pro veřejnost, které by měly být přizpůsobeny životnímu stylu doby, zvyklostem zákazníků, požadavkům komerční sféry na prodloužení otevíracích hodin a znamenají změny časového režimu práce na poštách. (Švadlenka, 2006)

2.1.6 Poštovní služba

Poštovní službou je činnost prováděná podle poštovní smlouvy a za podmínek stanovených zákonem o poštovních službách. Poštovní služba zpravidla zahrnuje poštovní podání, třídění a přepravu poštovní zásilky prostřednictvím poštovní sítě a je prováděna za účelem dodání poštovní zásilky příjemci. Za poštovní službu se považuje i dodání poukázané peněžní částky. (Zákon č. 29/2000 Sb.)

Poštovní služby se společně s dopravními a telekomunikačními službami řadí mezi tzv. služby v obecném zájmu. Tyto služby jsou Komisí Evropských společenství vymezeny jako univerzální služby se zaručeným přístupem pro kohokoliv, bez ohledu na jeho ekonomickou nebo geografickou situaci, se specifikovanou kvalitou a zároveň za přijatelné ceny. (Novák, et. al., 2011)

Ekonomické, technologické a sociální změny v posledních letech mají dopad na poštovní služby v rámci celého vyspělého světa. Celosvětově je patrný pokles objemu listovních zásilek, na druhou stranu roste množství zásilek objednaných prostřednictvím elektronických komunikačních prostředků. Univerzální poštovní služba je ve vyspělých zemích považována za veřejný statek a je jí přisuzován klíčový význam pro hospodářský růst země. Není proto divu, že vlády a veřejnost přisuzují zachování universální poštovní služby takový význam a vlády jsou ochotné do zachování poštovní infrastruktury investovat nemalé prostředky. (Druck, 2012)

Pošta je typickým infrastrukturním odvětvím, jehož produktem je celá řada poskytovaných služeb. Pro proces poskytování poštovní služby, který zahrnuje sběr, třídění, přepravu a dodání poštovní zásilky, je charakteristické, že větší část činnosti probíhá bez účasti zákazníka. Ten je ve styku s personálem při podání zásilky a na konci procesu při doručení zásilky, kdy je určující schopnost kontaktního personálu jednat se zákazníkem. Samotný proces poskytnutí služby je ovlivňován technickými předpoklady. (Švadlenka 2006)

Poštovní služby jsou charakteristické dvěma zásadními veličinami, kterými jsou vysoká četnost a celostátní působnost. Vysoká četnost, především prostřednictvím některých druhů zásilek, vytváří předpoklad pro efektivní nasazení prostředků mechanizace a automatizace. Negativním faktorem je ovšem velká rozměrová a váhová různorodost poštovních zásilek i druhů zásilek, které vyžadují zvláštní zacházení. S tím souvisí také požadavky na kvalitu poštovních služeb, které vyžadují rychlé zpracování zásilek tak,

aby mohli být ve stanovených limitech doručeny. Nelze opomenout ani skutečnost velmi široké sítě pošt, z nichž některé z nich manipulují jen s velmi malými počty zásilek. (Kroužecký, 2001)

Využití specifických strojů a zařízení pro zpracování poštovních zásilek je možné pouze za předpokladu realizace provozně organizačních změn, které povedou k vytvoření relativně malého počtu velkých zpracovatelských center a umožní efektivní způsob strojního zpracování poštovních zásilek. Související prodloužení dopravní cesty, s ohledem na rozlohu České republiky, neznamená zásadní problém a ztráty. Proces restrukturalizace poštovní sítě je předpokladem pro dosažení vysoké kvality poštovních služeb a současně také rentability velmi četných zpracovatelských procesů. (Kroužecký, 2001)

2.2 Specifika sektoru poštovních služeb

V minulosti byla pošta v České republice značně deformována a docházelo k nadřazenosti úřadu nad občanem, což se projevovalo zejména systémovým podceňováním kvality poskytovaných služeb. Největším problémem tohoto oboru byla skutečnost, že byl do nedávné doby řízen prakticky jen zvykovým právem, přitom právě tato oblast vyžaduje důkladnou legislativní úpravu, z důvodů specifických úkolů pošty v oblasti veřejného zájmu. (Švadlenka, 2006)

Nejenom z důvodu vstupu České republiky do Evropské unie bylo nezbytné restrukturalizovat poštovní sektor na principech tržního hospodářství a definovat veřejného poskytovatele poštovních služeb. To znamenalo umožnění monopolu v určité oblasti poštovních služeb, zdůvodněné veřejným zájmem na poskytování universálních, respektive základních poštovních služeb. (Švadlenka, 2006)

2.2.1 Legislativní rámec poštovních služeb EU

Liberalizace poštovního trhu Evropské unie byla završena třetí poštovní směrnicí ze dne 20. 2. 2008, jejímž cílem bylo postupné a úplné otevření trhu poštovních služeb hospodářské soutěži, dále náleží do legislativního rámce evropské liberalizace poštovních služeb směrnice č. 97/67/ES a 2002/39/ES. (Výroční zpráva ČP 2013)

Tato směrnice (2008/6/ES) zavádí časový harmonogram pro postupnou liberalizaci ve dvou krocích:

- 1. ledna 2003 pro dopisy s hmotností do 100 g (nebo ty, jejichž cena je vyšší než trojnásobek veřejné sazby za běžný dopis),
- 1. ledna 2006 pro dopisy s hmotností do 50 g (nebo ty, jejichž cena je vyšší než dvouapůlnásobek veřejné sazby za běžný dopis).

Směrnice 2008/6/ES stanoví lhůtu pro úplné otevření trhu do 31. prosince 2010 pro většinu členských států (představující objem 95 % poštovního trhu Evropské unie) a do 31. prosince 2012 stanoví tuto povinnost pro ostatní členské státy.

Na základě výše uvedené legislativy zajistí členské státy, aby uživatelé mohli využívat práva na všeobecnou službu odpovídající trvalému poskytování poštovní služby ve stanovené kvalitě ve všech místech na jejich území za dostupné ceny pro všechny uživatele. K tomuto účelu přijmou členské státy opatření, která zabezpečí vyhovující hustotu styčných míst a přístupových míst pro potřeby uživatelů tak, aby všeobecné služby byly zaručeny nejméně pět pracovních dnů v týdnu a aby zahrnovaly alespoň jeden výběr a jedno dodání zásilky soukromým osobám nebo podnikům. (Směrnice 2008/6/ES)

Členské státy zajistí poskytování všeobecných služeb a oznámí Komisi opatření přijatá ke splnění této povinnosti, dále členské státy mohou určit jeden či více podniků jakožto poskytovatele všeobecných služeb pro celé území daného státu. Toto určení podléhá pravidelnému přezkumu. Zároveň každý členský stát stanoví práva a povinnosti poskytovatelů všeobecných služeb v souladu s právem Společenství a zveřejní je. Každý členský stát zajistí, že poskytování všeobecných služeb odpovídá těmto požadavkům:

- nabídka služeb zaručující splnění základních požadavků;
- nabídka stejných služeb uživatelům za srovnatelných podmínek;
- dostupnost služeb bez diskriminace v jakékoli podobě, zvláště bez diskriminace na základě politických, náboženských nebo ideologických důvodů;
- nemožnost přerušení nebo zastavení služeb, s výjimkou případů vyšší moci;
- rozvoj v závislosti na technickém, hospodářském a společenském prostředí a na potřebách uživatelů. (Směrnice 2008/6/ES)

V případě, kdy poskytovatel nebo poskytovatelé všeobecných služeb prokážou, že poskytování všeobecných služeb představuje nerovnou finanční zátěž, stanoví tato směrnice povinnost členských států poskytnout odškodnění buď prostřednictvím zadání

veřejné zakázky, veřejných prostředků nebo mechanismu pro rozdělení nákladů mezi poskytovatele služeb nebo uživatele, nebo jiným způsobem v souladu se Smlouvou.

V neposlední řadě členské státy zajistí stanovení a zveřejnění norem v oblasti všeobecných služeb, aby zaručily dobrou kvalitu poštovních služeb. Normy kvality se zaměřují zvláště na přepravní dobu a na pravidelnost a spolehlivost služeb. (Směrnice 2008/6/ES)

2.2.2 Legislativní rámec poštovních služeb ČR

K plné liberalizaci českého poštovního trhu dochází od 1. 1. 2013 na základě novelizace zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách. Zákonnou normou, upravující poštovní služby, je zákon č. 221/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 29/2000 Sb. – zákon o poštovních službách. Tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje podmínky pro podnikání v oblasti poštovních služeb, podmínky pro poskytování a provozování poštovních služeb. (Výroční zpráva 2013)

Zákon 221/2012 Sb. specifikuje následujícím způsobem tzv. základní služby:

- služba dodání poštovních zásilek do 2 kg,
- služba dodání poštovních balíků do 10 kg,
- službu dodání peněžní částky poštovním poukazem,
- službu dodání doporučených zásilek, kterou se rozumí služba poskytující záruku náhrady škody v paušální výši pro případ ztráty, poškození nebo úbytku obsahu poštovní zásilky a dávající odesílateli důkaz o poštovním podání poštovní zásilky a případně na jeho žádost důkaz o jejím dodání adresátovi,
- službu dodání cenných zásilek, kterou se rozumí služba poskytující záruku náhrady škody pro případ ztráty, poškození nebo úbytku obsahu poštovní zásilky, a to až do výše odesílatelem udané hodnoty poštovní zásilky,
- službu bezúplatného dodání poštovních zásilek do 7 kg pro nevidomé osoby,
- služby, které musí být zajištěny na základě závazků vyplývajících z členství České republiky ve Světové poštovní unii.

Uvedené služby musejí být poskytovány trvale na celém území České republiky, ve stanovené kvalitě, která je v souladu s potřebami veřejnosti a za dostupné ceny umožňující využívání základních služeb v rozsahu odpovídajícím běžné potřebě osob.

Zákon definuje obsah poštovní licence jako povinnost zajistit všeobecnou dostupnost některých nebo všech základních služeb na celém území České republiky nebo na jeho části (tzv. poštovní povinnost) a dobu platnosti poštovní licence. Držitelem poštovní licence je provozovatel, který má povinnost zajišťovat služby obsažené v jeho poštovní licenci. Udělení poštovní licence Českým telekomunikačním úřadem probíhá na základě výběrového řízení na dobu nejvýš 5 let. (Zákon č. 221/2012 Sb.)

Na základě rozhodnutí Českého telekomunikačního úřadu je držitelem poštovní licence od 1. 1. 2013 do 31. 12. 2017 podnik Česká pošta, s. p. Současně dochází ke zrušení monopolu držitele poštovní licence u poštovních zásilek do 50 g s cenou nižší než 18 Kč, který sloužil k zajištění příjmů na poskytování základních služeb za dostupné ceny na celém území České republiky, při zachování monopolního postavení u dodání peněžní částky poštovním poukazem, neboť tuto službu může poskytovat pouze držitel poštovní licence. (Novák, 2014)

Držitel poštovní licence má následující povinnosti:

- zajistit, aby nedocházelo k neodůvodněnému zvýhodňování nebo znevýhodňování zájemců o základní služby, které jsou obsaženy v jeho poštovní licenci,
- vhodně poskytovat informace o základních službách, které jsou obsaženy v jeho poštovní licenci, a způsobu jejich užití,
- zajistit rychlé a účinné projednávání námitek uživatelů základních služeb, které jsou obsaženy v jeho poštovní licenci; informace o počtu námitek a způsobu jejich vyřízení se uveřejňují podle písmene e),
- dodržovat technické normy pro poštovní odvětví závazné podle předpisů Evropské unie a vhodně poskytovat informace o těchto normách a provádět nezávislá měření přepravních dob poštovních zásilek a výsledky uveřejňovat podle písmene e),
- každoročně uveřejňovat a současně Úřadu předkládat úplné a pravdivé informace o výsledcích poskytování a zajišťování základních služeb, které jsou obsaženy v jeho poštovní licenci, a vyhodnocení plnění parametrů kvality podle stavu k 31. prosinci kalendářního roku, a to nejpozději do 31. března následujícího kalendářního roku; obsah, formu a způsob uveřejnění informací stanoví prováděcí právní předpis. (Zákon č. 221/2012 Sb.)

2.2.3 Český telekomunikační úřad

Státní správu v oblasti poštovních služeb vykonává podle zákona č. 29/2000 Sb. o poštovních službách Český telekomunikační úřad (dále jen „Úřad“), zřízený jako ústřední správní úřad pro výkon státní správy ve věcech stanovených zákonem, včetně regulace trhu a stanovování podmínek pro podnikání v oblasti elektronických komunikací a poštovních služeb. Úřad podle zákona o poštovních službách zajišťuje ochranu uživatelů a dalších účastníků trhu poštovních služeb, vede evidenci provozovatelů, provádí analýzy všeobecné dostupnosti základních služeb a přezkoumává nutnost uložení povinnosti poskytovat a zajišťovat základní služby, rozhoduje o udělení poštovní licence a dohlíží, zda provozovatelé plní své povinnosti podle tohoto zákona. (www.ctu.cz)

Úřad v rámci zajištění podmínek pro podnikání a v souladu s výkonem státní správy v oblasti poštovních služeb provádí především:

- vydávání prováděcích právních předpisů v oblasti poštovních služeb,
- vedení evidence provozovatelů,
- rozhodování ve sporech o přístup k poštovní infrastruktuře,
- spolupráce s orgány Evropské unie a s regulačními orgány členských států Evropské unie,
- vykonávání státní kontroly v oblasti poštovních služeb,
- ukládání, vybírání a vymáhání pokuty za porušení povinností stanovených zákonem o poštovních službách,
- výkon státní statistické služby, včetně sběru dat. (www.ctu.cz)

Na základě výkonu státní správy vydává Úřad roční souhrnnou zprávu o plnění povinností uložených držiteli poštovní licence. Novelizací zákona 29/2000 Sb. došlo k rozšíření kompetencí Úřadu v oblasti regulace poštovních služeb, kdy v širším rozsahu Úřad reguluje nejenom držitele poštovní licence, ale i ostatní provozovatele poštovních služeb. (www.ctu.cz)

Do konce roku 2012 byly základní kvalitativní požadavky na poskytování základních poštovních služeb stanoveny prostřednictvím rozhodnutím o udělení poštovní licence. Od roku 2013 jsou tyto požadavky stanoveny vyhláškou č. 464/2012 Sb. o stanovení

specifikace jednotlivých základních služeb a základních kvalitativních požadavků na jejich poskytování. (Novák, 2014)

Vyhláška č. 464/2012 Sb. stanoví minimální požadavky především na dostupnost pošt či dostupnost poštovních schránek. Dále uvádí výjimečné případy, kdy držitel poštovní licence nemusí učinit pokus o dodání poštovní zásilky v místě určeném v poštovní adrese, možnost změny ukládací pošty, možnost prodloužení ukládací lhůty a požadavky na poskytování informací zákazníkům. (Novák, 2014)

Dalšími právními předpisy jsou následující prováděcí vyhlášky účinné od 1. 1. 2013:

- vyhláška č. 432/2012 Sb. – o způsobu vedení evidence výnosů a příjmů provozovatele, který poskytuje poštovní služby nebo zajišťuje zahraniční poštovní služby,
- vyhláška č. 433/2012 Sb. – o stanovení obsahu, formy a způsobu uveřejnění informací o výsledcích poskytování a zajišťování základních služeb a vyhodnocení parametrů kvality,
- vyhláška č. 434/2012 Sb. – o stanovení vzoru formuláře oznámení podnikání v oblasti poštovních služeb,
- vyhláška č. 465/2012 Sb. – o způsobu vedení oddělené evidence nákladů a výnosů držitele poštovní licence,
- vyhláška č. 466/2012 Sb. – o postupu Úřadu při výpočtu čistých nákladů na plnění povinností poskytovat základní služby. (Novák, 2014)

2.2.4 Dostupnost poštovních služeb

Z hlediska dostupnosti poštovních služeb vyhláška č. 464/2012 Sb. vymezuje především následující pojmy:

- pošta – provozovna, ve které držitel poštovní licence sám nebo prostřednictvím třetí osoby poskytuje a zajišťuje všechny základní služby obsažené v jeho poštovní licenci za účelem zajištění jejich dostupnosti,
- sídelní celek – souvisle zastavěná část území obce, která je zřetelně oddělena od jiné zástavby v okolí, přičemž zástavba několika sousedních obcí, která na sebe přímo navazuje, se považuje za jeden sídelní celek, za sídelní celek se

ovšem nepovažují samostatné objekty nebo místa s minimální zástavbou. (Vyhláška č. 464/2012 Sb).

Dále vyhláška č. 464/2012 Sb. upravuje Základní kvalitativní požadavky, zejména dostupnost pošt, poštovních schránek, rychlost základních služeb, informace o otevírací době nebo informace o změnách v poštovní síti.

Podle § 14 této vyhlášky je dostatečná hustota pošt zajištěna v případě, pokud je provozována pošta:

1. v každé obci, která má 2 500 obyvatel a více,
2. v každé obci, která má méně než 2 500 obyvatel a v níž je ke dni nabytí účinnosti vyhlášky pošta provozována a zároveň je zde matriční úřad, obecní stavební úřad nebo základní škola s prvním a druhým stupněm,
3. v obcích tak, aby dojezdová vzdálenost z kteréhokoliv místa v obci na území České republiky k poště nepřesahovala 10 km,
4. tak, aby vzdálenost z kteréhokoliv místa s výjimkou území, které slouží výlučně jinému účelu než bydlení, v obci, která má více než 2 500 obyvatel, k poště nepřesahovala 2 km. (Vyhláška č. 464/2012 Sb).

Přičemž požadavek podle odstavce 3 nemusí být splněn pro 5 % obyvatel, nacházejících se v okruhu dané pošty, pokud bude dostupnost základních služeb zajištěna jinak. Požadavek podle odstavce 4 nemusí být splněn pro 5 % obyvatel dané obce za podmínky, že bude splněn požadavek podle odstavce 3. Splňuje-li požadavky podle odstavců 1 až 4 více provozoven, považuje se za poštu ta provozovna, která je veřejností nejvíce využívána v rozsahu základních poštovních služeb obsažených v poštovní licenci. Pošta podle výše uvedených požadavků musí být dostupná veřejnosti každý pracovní den tak, aby součet otevíracích hodin činil alespoň 15 hodin v týdnu, který má 5 pracovních dní. (Vyhláška 464/2012 Sb)

Vyhláška stanovuje také povinnosti poskytovat veřejnosti následující informace:

- informace o otevírací době – u vchodu do provozovny musí být uvedena informace o otevírací době provozovny, způsobem viditelným i v době uzavření této provozovny a současně zde musí být uvedena informace o tom, která pošta v okolí zajišťuje základní služby v době uzavření místní provozovny,
- informace dostupné na vyžádání nebo zveřejněné u pošt – zejména informace o poštách a dalších provozovnách, o příslušné adresní poště, o základních

službách včetně základních charakteristik těchto služeb, o poštovních podmínkách, o jiných vhodných způsobech zajištění těchto služeb a o doporučených vzorech psaní adres. (Vyhláška č. 464/2012 Sb).

Dále paragraf 27 vyhlášky 464/2012 Sb. stanovuje povinnost:

- pokud má být pošta nebo jiná provozovna držitele poštovní licence, v níž je zajišťována některá ze základních služeb obsažených v jeho poštovní licenci, dočasně uzavřena nebo zrušena, musí být informace o této skutečnosti a o způsobu dalšího zajištění dostupnosti poštovních služeb v daném místě uveřejněna způsobem podle § 24 odst. 1 nejméně 1 měsíc přede dnem jejího dočasného uzavření nebo zrušení,
- informace podle předchozího odstavce musí být předána ve lhůtě nejméně jeden měsíc přede dnem jejího dočasného uzavření nebo zrušení v písemné formě Úřadu a základním územním samosprávným celkům, které mohou být danou změnou dotčeny.

Podle paragrafu 28 vyhlášky 464/2012 Sb. je držitel poštovní licence povinen:

- v dostatečném časovém předstihu před uzavřením provozovny, ve které je zajišťována některá ze základních služeb, projednat tento záměr se základními územními samosprávnými celky, které mohou být danou změnou dotčeny, a usilovat o zajištění dostupnosti základních služeb ve spolupráci s třetí osobou, případně zajistit tuto dostupnost jiným vhodným způsobem.

2.2.5 Financování nákladů na zajištění univerzální služby

Čistými náklady podle je zákona 221/2012 Sb. rozdíl mezi efektivně a účelně vynaloženými náklady, které jsou nezbytné na poskytování základní služby, a výnosy získanými z poskytování základní služby, bez ohledu na to, zda výsledek je kladný nebo záporný. Čisté náklady na plnění povinnosti poskytovat základní služby se stanoví jako rozdíl mezi čistými náklady provozovatele s povinností poskytovat základní služby a téhož provozovatele bez povinnosti poskytovat základní služby. Čisté náklady mohou zahrnovat pouze náklady na plnění povinností týkajících se základních služeb, které jsou obsaženy v poštovní licenci.

Žádost o úhradu čistých nákladů je držitel poštovní licence povinen doručit Českému telekomunikačnímu úřadu nejpozději do 31. srpna kalendářního roku následujícího po skončení zúčtovacího období, jinak jeho právo zanikne. Úřad určí, zda výše čistých nákladů na poskytování základních služeb představuje pro držitele poštovní licence nespravedlivou finanční zátěž. Za nespravedlivou finanční zátěž se nepovažují čisté náklady do výše jednoho procenta celkových nákladů držitele poštovní licence za zúčtovací období.

Úřad zřídí pro úhradu čistých nákladů účet pro financování základních služeb. Příjmy účtu tvoří platby plátců a penále. Plátcem je každý provozovatel, který poskytuje poštovní služby nebo zahraniční poštovní služby na území České republiky. Za plátce se nepovažuje provozovatel, jehož výnosy v zúčtovacím období z poskytování poštovních služeb a zahraničních poštovních služeb jsou v souhrnu nižší než 10 000 000 Kč. (Zákon č. 221/2012 Sb.)

2.3 Spolupráce podniků

Výběr nejvhodnější distribuční cesty, prostřednictvím které budou služby poskytované zákazníkovi, je strategické rozhodnutí. Nevhodné distribuční cesty produkují zvýšené náklady, naopak volba optimální distribuční cesty zajišťuje firmě určité konkurenční zvýhodnění. (Řezníček, 2000)

Při výběru vhodných distribučních cest je potřebné zabývat se následujícími faktory:

- druh a počet zprostředkovatelů,
- sortiment a rozsah prodávaných služeb,
- způsob řízení distribuční cesty,
- program spolupráce členů distribuční cesty,
- motivace a hodnocení zprostředkovatelů. (Řezníček, 2000)

Využívání zprostředkovatelů často zvyšuje efektivnost firmy, protože se zboží stává dostupnější širokému okruhu spotřebitelů. Zpřístupnění nabídky cílovému segmentu zákazníků řeší také sektor služeb. Vyšší úroveň služeb znamená vyšší náklady na distribuční cestu a současně vyšší cenu pro zákazníky. Konkrétně v poštovních službách se jedná o problém umístění pošt tak, aby byla zajištěna univerzálnost

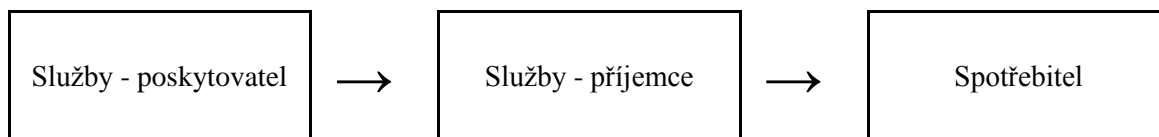
základních poštovních služeb a aby se nabídka služeb stala jak časově, tak místně přístupnější pro zákazníky. (Švadlenka, 2006)

Specifickým případem jednoúrovňové distribuční cesty je franchising, který je charakterizován smlouvou, na jejímž základě poskytovatel franchisy – franchisor poskytuje jinému subjektu – příjemci franchisy povolení používat svoje obchodní jméno, značku nebo logo, případně jinou charakteristiku. Důležité je, že příjemce franchisy neztrácí svojí samostatnost a podniká pod svým jménem a na své vlastní riziko. (Synek, Kislíngrová, 2010)

Franchising představuje určitou formu vytváření sítí, jehož hlavní výhodou je minimální kapitálové zatížení poskytovatele franchisy při budování obchodní sítě oproti možnosti vytváření vlastních jednotek. Předpokladem úspěchu je ekonomická síla, zkušenost poskytovatele franchisy, znalost trhu a existence specifického know – how. Příjemce franchisy je samostatný subjekt, který se zavazuje zaplatit za poskytnutá práva a nese svá podnikatelská rizika. (Veber a kol., 2001)

V zásadě lze rozlišit různé formy franchisingu podle všeobecných kritérií, kterými jsou předmět franchisingu, zúčastnění partneři a propojení či počet stupňů v horizontálním nebo vertikálním směru. Nejznámějšími formami jsou franchising výrobní, distribuční a franchising služeb, spočívající především v přenosu konceptu služby, know – how nebo způsobu poskytování služeb. (Hesková 2005)

Obrázek 1: Franchising služeb



Zdroj: Hesková (2005)

Nejdůležitější charakteristikami franchisingu dle Heskové (2005) jsou:

- právní a podnikatelská samostatnost každého člena řetězce,
- práva na prodej zboží a poskytování služeb, používání jména řetězce, zkušeností a značky,
- společná image a jednotná prezentace,
- dlouhodobá spolupráce mezi poskytovatelem a příjemcem,
- podpora poskytovatele příjemci,
- povinnost příjemce vykonávat činnost v rámci poskytnuté koncepce,

- poplatky příjemce poskytovateli,
- smlouva.

Franchising přináší pro poskytovatele především výhodu v rychlosti, kterou otevírá další odbytové jednotky a zabezpečuje růst celého franchisingového řetězce. Příjemci je naopak umožněno získat rychle potřebné know - how, manažerské dovednosti, technologie, tedy kompletní model podnikání, který snižuje riziko neúspěchu právě z důvodu zužitkování předchozích zkušeností podobných subjektů. Rizikem poskytovatele je možné poškození dobrého jména způsobené neochotou příjemců podřídit se dané koncepci, jejich touha po větší nezávislosti nebo nerespektování doporučení dodavatele. Příjemce je většinou omezen pouze ve své samostatnosti, protože nikdy není úplně nezávislý. Výraznou nevýhodou pro příjemce je také povinnost odvodu ujednaných poplatků za licenci. (Hesková 2005)

3 Metodika

3.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je provedení optimalizace pobočkové sítě a systému logistického řízení podniku Česká pošta z pohledu logistických procesů se zaměřením na úroveň dosahovaných logistických služeb v komparaci s vynaloženými logistickými náklady.

3.2 Metody sběru dat

Pro potřeby zpracování diplomové práce bylo nutné získat data prostřednictvím metody přímého zúčastněného pozorování a prostřednictvím řízených rozhovorů s kompetentními pracovníky podniku Česká pošta. Z velké části byla data čerpána z interních podnikových zdrojů, především z provozních a statistických výstupů provozní evidence, dále z výročních zpráv, prezentací, opatření a z podnikového časopisu. Doplnující informace o zahraničních poštovních operátorech byly získány z internetových stránek daných společností a z podnikového časopisu podniku Česká pošta.

3.3 Metodika práce

Pro úvodní část diplomové práce bylo nezbytné prostudovat doporučenou a další relevantní literaturu s logistickou tematikou, což umožnilo objasnit důležité pojmy a definice logistické teorie. S ohledem na specifika poštovního sektoru bylo také nutné seznámit se s platnou legislativou, která podnikání v oblasti poštovních služeb upravuje a reguluje. Použité materiály byly jak v tištěné, tak v elektronické podobě.

Následně došlo k sumarizaci dat a informací získaných z interních podnikových zdrojů. Výsledná analýza stávajícího způsobu zajištění pobočkové sítě byla použita k řízeným rozhovorům s vedoucími pracovníky oddělení Podpora pobočkové sítě Jižní Čechy. Autorka, jakožto stávající zaměstnanec výše uvedeného oddělení podniku, použila

pro vyhodnocení získaných informací také vlastních poznatků a pracovních zkušeností vedoucích k pochopení dané problematiky.

Na základě dostupných údajů byly zpracovány informace charakterizující šest evropských poštovních operátorů a jejich srovnání v oblasti zajištění dostupnosti univerzální služby. Výstupy tohoto srovnání společně s výsledky rozhovorů a pozorování sloužily jako podklad pro zhodnocení stávajícího zajištění pobočkové sítě podniku a pro návrhy na optimalizaci.

V závěru diplomové práce byla navržena opatření, vedoucí k zajištění dostupnosti poboček prostřednictvím alternativního způsobu, který umožní poskytování poštovní licence smluvnímu zástupci, poskytujícímu plnohodnotnou náhradu stávající pobočky.

„Následující pasáž o rozsahu 17 stránek obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.“

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1 Historie podniku Česká pošta

4.2 Základní informace o společnosti

4.3 Ekonomické výsledky podniku

4.4 Personální a sociální politika

5 Výsledky

5.1 Poskytované služby

5.1.1 Povinné služby

5.1.2 Nepovinné služby

5.1.3 Kvalita poskytovaných služeb

5.2 Stávající pobočková síť

5.3 Typy provozoven

5.3.1 Pošta

5.3.2 Partner

5.3.3 Výdejní místo

5.3.4 Poštovna

5.4 Dostupnost pošt podle vyhlášky č. 464/2012 Sb

5.5 Zahraniční poštovní operátoři

Propad listovních služeb, silná konkurence liberalizovaného trhu, prodej produktů aliančních partnerů, změna formy obsluhy, to jsou jen některá témata, která řeší nejen Česká pošta, ale i ostatní vyspělé evropské země. Není překvapivým zjištěním, že kroky jednotlivých poštovních operátorů jsou obdobné, že se navzájem inspirují a logicky přebírají jinde ověřená řešení. Možností, jak nahradit chybějící výnosy z poskytování základních služeb, není neomezené množství.

Jakým způsobem zajišťují dostupnost univerzální služby vybrané evropské státy prostřednictvím svých národních poštovních operátorů a jak se vyrovnávají s poklesem objemu tradičních služeb, shrnuje následující přehled, ve kterém je zastoupeno šest vybraných evropských zemí, resp. šest národních poštovních operátorů.

Na základě historických vazeb a z důvodu bezprostřední geografické blízkosti byly vybrány země Slovensko a Rakousko, odlišný způsob úhrady nákladů univerzální služby je charakteristický pro Belgie a Italská pošta reprezentuje zajištění dostupnosti pouze vlastními pobočkami. Německo je evropským poštovním leadrem a Norsko je pro změnu zemí, jež není součástí EU.

5.5.1 Slovenská pošta

V přehledu zahraničních operátorů nelze opomenout historicky významného souseda a bývalou součást Československé pošty, Slovenskou poštu.

Slovenská pošta je držitelem poštovní licence od 1. 1. 2013 do 31. 12. 2022. V roce 2008 situaci na slovenském poštovním trhu výrazně ovlivnilo rozhodnutí Evropské komise, kterým byly z tzv. poštovní výhrady vyňaty zásilky hybridní pošty, tedy zásilky podané elektronicky. V současné době působí na slovenském trhu celkem 22 poštovních společností, Slovenská pošta tedy působí na plně konkurenčním trhu. Případné nepřiměřené náklady spojené s poskytováním univerzální služby by Slovenské poště měl podobně, jako je to mu v Česku, nahrazovat tzv. kompenzační fond.

Základní údaje o zemi:

- rozloha Slovenské republiky – 49 036 km²,

- počet obyvatel (2013) – 5 410 836 obyvatel.

Základní údaje o Slovenské poště:

- Slovenská pošta vznikla 1. 1. 1993 současně se vznikem Slovenské republiky,
- 1. 10 2004 dochází k transformaci na akciovou společnost v 100 % vlastnictví státu, kdy jediným akcionářem je zakladatel Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálního rozvoje,
- bankovní služby Slovenská pošta nabízí prostřednictvím Poštovní banky,
- plně liberalizovaný trh od 1. 1. 2012,
- počet zaměstnanců v roce 2013 – 13 658,
- průměrná měsíční mzda v roce 2013 – 647 euro.

Vybrané hospodářské výsledky 2013:

- výnosy z hlavní činnosti – 279 mil. euro,
- osobní náklady – 159 mil. euro ,
- výsledek hospodaření po zdanění – 2,7 mil. euro .

Specifické doplňkové služby:

- převod cenných papírů na Fond národního majetku SR na vybraných poštách,
- provozování kontaktního místa daňového úřadu.

Poštovní síť Slovenské pošty v roce 2013 tvořila následující přístupová místa:

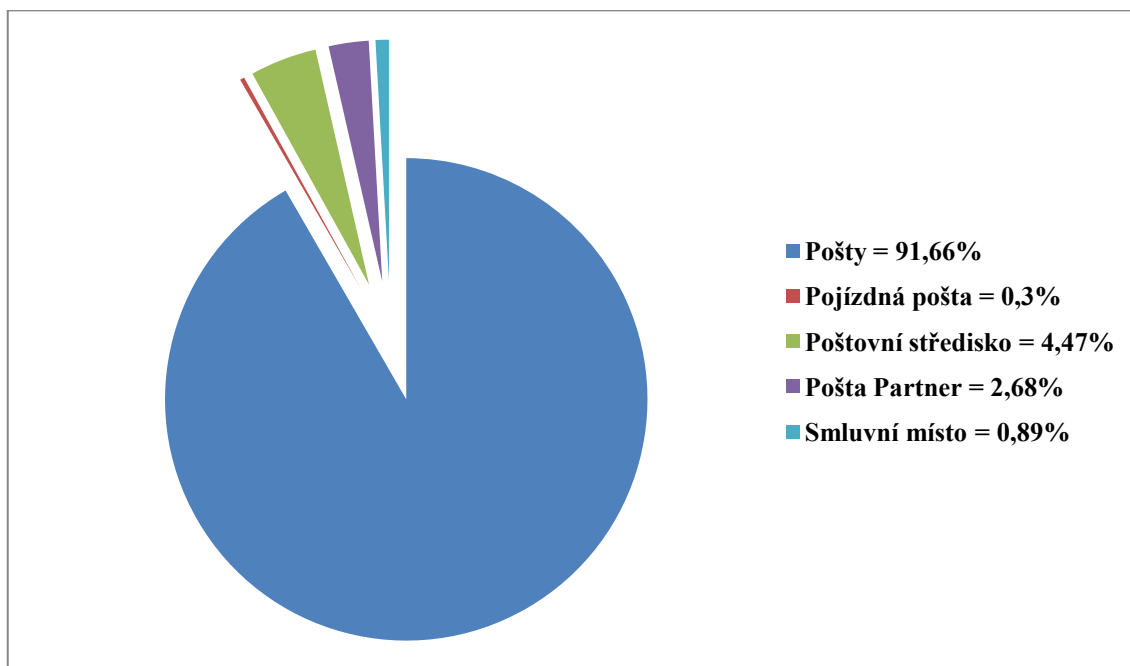
- 1 539 pošt,
- 75 poštovních středisek,
- 5 654 poštovních schránek.

Dále je poštovní síť tvořena kontaktními místy:

- 45 poboček typu Partner,
- 15 smluvních míst,
- 5 pojízdných pošt.

Procentuální zastoupení jednotlivých typů poboček znázorňuje obrázek 6.

Obrázek 6: Pobočková síť Slovenská pošta



Zdroj: Vlastní zpracování

Požadavky na zajištění dostupnosti poštovní sítě specifikuje na Slovensku Poštovní regulační úřad prostřednictvím Požadavků na kvalitu universální služby. Některé podmínky jsou velmi podobné, těm, které jsou kladeny na českého operátora, rozdílný je požadavek na provozování pobočky na každých 20 000 obyvatel v obci, kde je více než 20 000 obyvatel. Naopak slovenské požadavky nezohledňují přítomnost konkrétních úřadů, tak, jak tomu je v české vyhlášce č. 464/2012.

Způsob zajištění dostupnosti na Slovensku se v mnohém shoduje s českým přístupem k dané problematice, od roku 2009 jsou některé nerentabilní pošty nahrazovány pobočkou Pošta Partner, konkrétně se jedná o 45 poboček. Také samotný projekt Pošta Partner má spoustu shodných parametrů s projektem České pošty, odlišné je např. poskytování pronájmu unifikovaného interiérového vybavení provozovny smluvnímu nájemci nebo odvození výše smluvní odměny od velikosti spádového území.

5.5.2 Rakouská pošta – Österreichische Post

Další bezprostředně sousedící zemí a z hlediska zajištění poštovních služeb inspirativním územím je Rakousko.

Vlastníkem akciové společnosti Österreichische Post je rakouský stát prostřednictvím společnosti ÖIAG (Rakouská státní privatizační a průmyslová holdingová společnost), která vlastní 52,8 % akcií rakouské pošty. Také v Rakousku je úhrada nákladů spojených s univerzální službou zajištěna prostřednictvím kompenzačního fondu, jehož zdrojem jsou příspěvky od ostatních poštovních operátorů v zemi. Samozřejmě také v Rakousku dochází k poklesu adresních listovních zásilek, nicméně ve srovnání s ostatními zeměmi v rámci EU se jedná o mírný pokles 3,2 %.

Základní údaje o zemi:

- rozloha Rakouské republiky – 83 879 km²,
- počet obyvatel (2013) – 8 443 018.

Základní údaje o rakouské poště:

- poštovní trh v Rakousku je plně liberalizován od 1. 1. 2011,
- rakouská pošta působí prostřednictvím dceřiných společností ve třinácti evropských zemích, především na balíkových trzích a v oblasti direkt mailu,
- počet zaměstnanců v roce 2013 – 24 211,
- od roku 2011 poskytuje rakouská pošta bankovní produkty a služby ve spolupráci s bankou BAWAG,

Vybrané hospodářské výsledky 2013:

- výnosy z hlavní činnosti – 2 366,8 mil. euro,
- osobní náklady – tisíc 1073,5 mil. euro,
- výsledek hospodaření po zdanění – 124 mil. euro.

Specifické doplňkové služby:

- Rakouská pošta nenabízí různé alternativní služby, jako je tomu např. u belgické pošty, ale je velmi úspěšná prostřednictvím již zmiňovaných dceřiných společností a v rámci celé Evropy zaujala v roce 2013 první místo na trhu neadresného direkt mailu v Polsku, na Slovensku, v Chorvatsku a v Maďarsku,

podobně úspěšná byla v oblasti firemních balíkových zásilek v Bosně a v Srbsku.

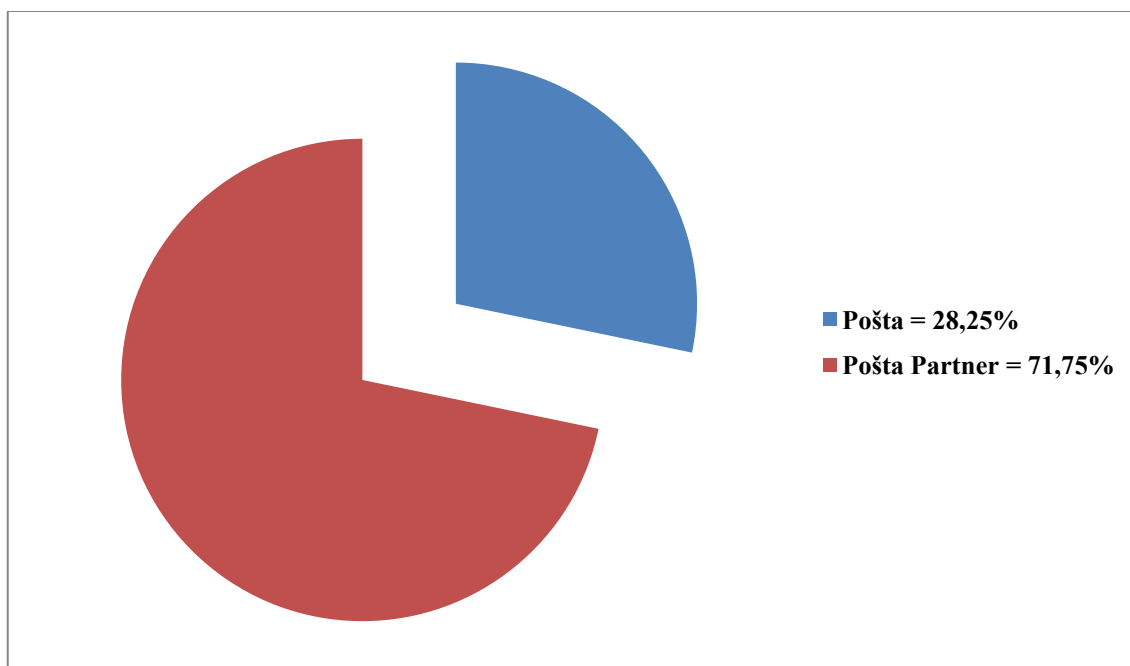
Rakouský model zajištění dostupnosti poštovních služeb je typickým příkladem, jak může fungovat spolupráce se smluvními partnery a je zřejmé, že především tento způsob alternativního zajištění poštovní sítě by mohl být inspirací a vzorem pro Českou poštu. Zákon udává poště povinnost provozovat 1650 poboček.

Poštovní síť rakouské pošty v roce 2013 zahrnovala následující kontaktní místa:

- 535 vlastních poštovních poboček,
- 1359 poboček typu Pošta Partner.

Procentuální zastoupení jednotlivých typů poboček znázorňuje obrázek 7.

Obrázek 7: Pobočková síť rakouská pošta



Zdroj: Vlastní zpracování

V současnosti je 1359 poboček z celkového počtu 1894 provozováno prostřednictvím tzv. Post Partnera, tedy na základě smlouvy s třetí stranou. Nejčastěji se tyto provozovny nacházejí v obchodech, na čerpacích stanicích, v lékárnách, na obecních úřadech, v turistických infocentrech a na řadě dalších míst. Smluvní partneři poskytují následující skupiny služeb:

- Poštovní – podání a vydávání uložených zásilek,

- Bankovní – vklady, výplaty, poradenství,
- Prodej zboží – ceniny, filatelie, telefonní karty.

Zájemcům o provozování Post Partnera přináší spolupráce s rakouskou poštou možnosti rozšíření stávajícího sortimentu, získání konkurenční výhody a získání nových zákazníků. Spolupráce s rakouskou poštou znamená také pro případné zájemce spojení se silnou značkou, která má dobré jméno a je vnímána jako prestižní. Provozovatelé Post Partnera jsou odměňováni podle odvedených výkonů a podle plnění kritérií kvality.

Předpokladem spolupráce je ovšem také splnění specifických požadavků, např. dostatečná velikost obchodního a úložného prostoru, snadný přístup do objektu a parkování a příznivé otevírací hodiny pro veřejnost. Nezbytné je vlastnictví živnostenského listu a kompetentní personál s počítačovými dovednostmi.

5.5.3 Belgická pošta - bpost

V souladu s evropskou legislativou pověřil belgický stát poštovního operátora, tedy bpost zajištěním univerzální služby po dobu osmi let do 31. 12. 2018 na základě tzv. Management Contract, na rozdíl od české republiky je předmětem dohody také platba ze strany belgického státu za poskytování universální služby. Významným milníkem pro společnost v roce 2013 je skutečnost, že se bpost po úspěšné prvotní veřejné nabídce stává společností kótovanou na bruselské akciové burze Euronext Brussels.

Základní údaje o zemi:

- rozloha Belgického království – 30 529,9 km²,
- počet obyvatel (2013) – 11 094 850 obyvatel.

Základní údaje o belgické poště:

- v roce 2000 se De Post – La Poste stává akciovou společností na základě veřejného práva,
- v roce 2010 se mění název operátora na bpost,
- poštovní trh v Belgii je plně liberalizován od 1. 1. 2011,
- bankovní služby bpost nabízí prostřednictvím vlastní banky „bpost bank“,
- počet zaměstnanců v roce 2013 – 28 747,
- průměrná měsíční mzda v roce 2013 – 788 euro.

Vybrané hospodářské výsledky 2013:

- výnosy z hlavní činnosti – 2 443,2 mil. euro,
- osobní náklady – tisíc 1229,7 mil. euro,
- výsledek hospodaření po zdanění – 273,3 mil. euro.

Specifické doplňkové služby:

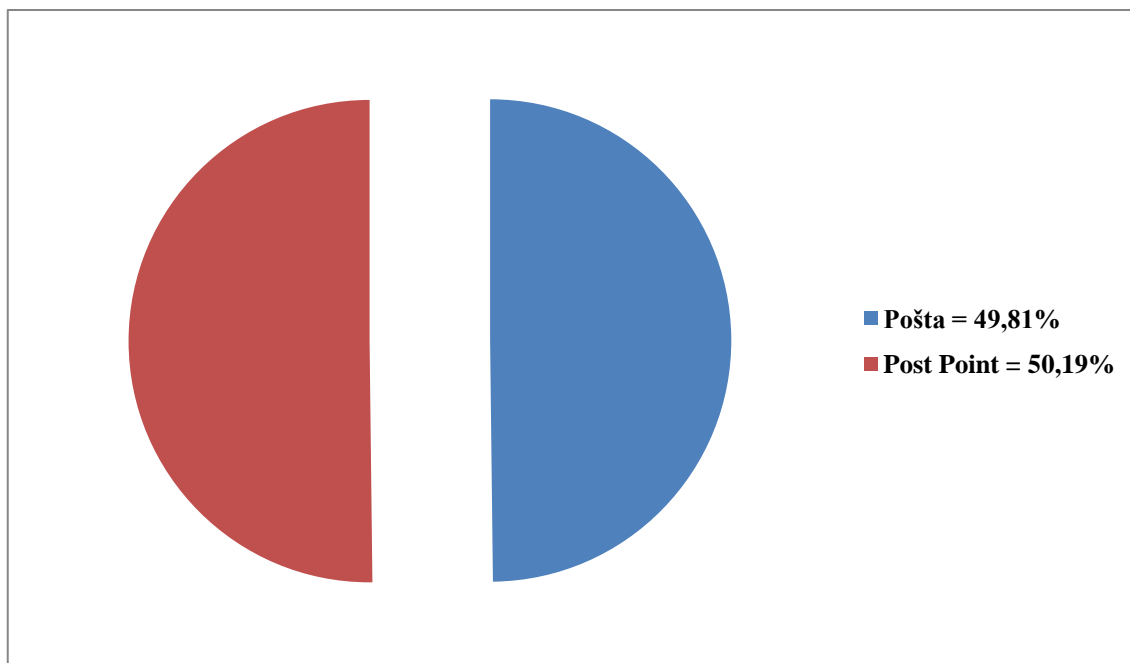
- zprostředkování používání předplacené platební karty „Bpaid“ pro platby na internetu,
- nabídka rozvozu nákupu do domácností, svozy a odvozy různých druhů zboží.

Poštovní síť belgické pošty v roce 2013 zahrnovala následující kontaktní místa:

- 669 vlastních poštovních poboček,
- 674 PostPoint,
- 13 187 poštovních schránek.

Procentuální zastoupení jednotlivých typů poboček znázorňuje obrázek 8.

Obrázek 8 Pobočková síť belgická pošta



Zdroj: Vlastní zpracování

Management Contract nebo-li dohoda se státem, udává bpost povinnost provozovat nejméně 1300 poboček, poskytující minimální rozsah služeb daný v této dohodě

a zároveň povinnost zachovat alespoň jednu poštovní pobočku v konkrétních 598 obcích a ve vybraných obcích dokonce více než jednu pobočku.

Belgická pošta průběžně modernizuje vlastní pobočky. V roce 2013 bylo 18 z nich vybaveno otevřenými přepážkami, 39 poboček nově poskytuje samoobslužné bankovní služby a 84 poboček bylo zcela vybaveno novým interiérem a vybavením, což zjednodušilo organizaci obsluhy zákazníků a přispělo ke zkrácení čekací doby na obslužení u 84 % zákazníků do 5 minut. Počet PostPoints, tedy smluvních poskytovatelů poštovních služeb v roce 2013 stoupl na 674. Rozšiřuje se také síť prodejců známek a v roce 2013 zaznamenal nárůst o 24 % i počet návštěvníků e - shopu belgické pošty.

5.5.4 Italská pošta – Poste Italiane Group

Odlišný přístup k zajištění poskytování poštovních služeb na evropském liberalizovaném trhu představuje další zástupce západní Evropy italská pošta – Poste Italiane.

Základní údaje o zemi:

- rozloha Italské republiky – 301 338 km²,
- počet obyvatel (2013) – 59 685 227 obyvatel.

Základní údaje o italské poště:

- vznik Poste Italiane Group v roce 1997, v roce 1998 vznik akciové společnosti ve vlastnictví státu,
- od roku 2001 na základě vládního nařízení poskytování bankovních a finančních služeb prostřednictvím vlastní divize BancoPosta,
- poštovní trh v Itálii plně liberalizován od 1. 5. 2011,
- prostřednictvím dceřiných společností poskytuje Poste Italiane tradiční poštovní služby, finanční, pojišťovací služby a je také provozovatelem mobilní sítě Poste mobil,
- počet zaměstnanců v roce 2013 – 139 201.

Vybrané hospodářské výsledky skupiny Poste Italiane SpA 2013:

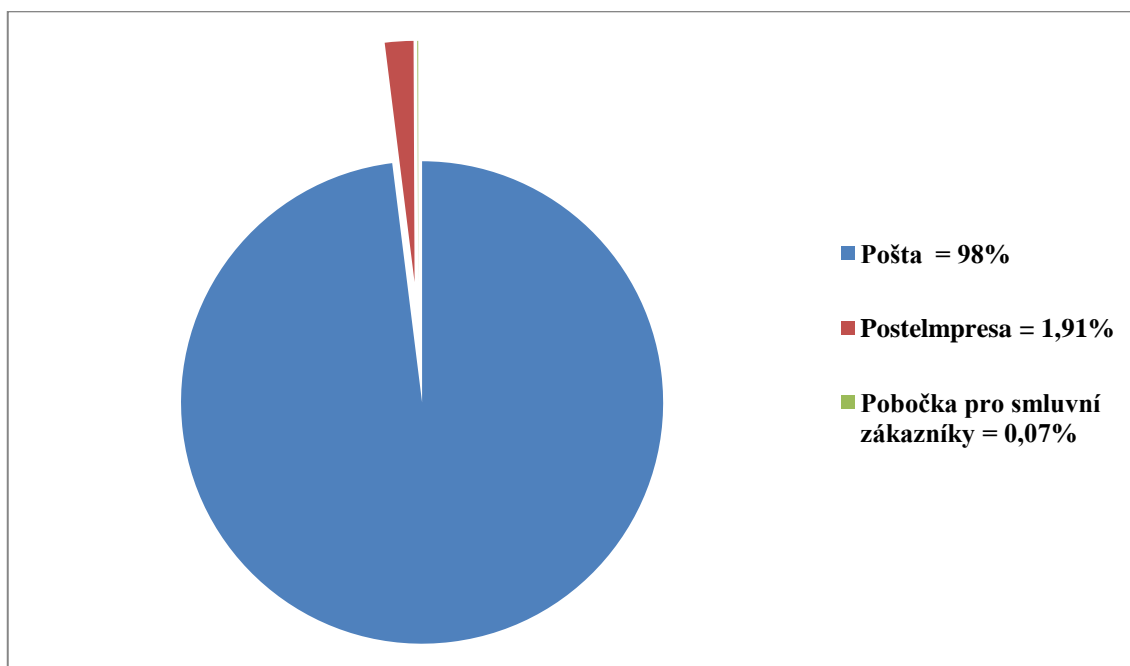
- výnosy z hlavní činnosti – 8,978 mil. euro,
- osobní náklady – 5,755 mil. euro,
- výsledek hospodaření po zdanění – 708 mil. euro.

Specifické doplňkové služby:

- velmi silné postavení na trhu finančních služeb prostřednictvím divize Banco Posta, která se řadí s 30 miliony zákazníků mezi největší bankovní domy v zemi,
- poskytování telekomunikačních služeb, které nabízí jako první evropský poštovní operátor, zároveň umožnila jako první možnost bezkontaktní platby prostřednictvím mobilního telefonu.

Procentuální zastoupení jednotlivých typů poboček znázorňuje obrázek 9.

Obrázek 9 Pobočková síť italská pošta



Zdroj: Vlastní zpracování

Poštovní síť italské pošty v roce 2013 zahrnovala následující kontaktní místa:

- 9 oblastních poboček pro smluvní zákazníky,
- 257 specializovaných kanceláří „postempresa“ se širokou nabídkou nepoštovních služeb
- 13185 poštovních poboček,
- 60 000 poštovních schránek.

Dohoda mezi ministerstvem pro ekonomický rozvoj a italskou poštou určuje rozsah a množství povinně poskytovaných služeb a vyrovnání formou dotace od státu za tyto služby.

K úplné liberalizaci dochází v Itálii v roce 2011 a zároveň je italská pošta pověřena státem k zajištění univerzální služby na dalších 15 let, tedy až do roku 2026. Naprostou většinu z obrátu společnosti tvoří příjmy z nepoštovních služeb, především finančních a pojišťovacích.

5.5.5 Německá pošta – Deutsche Post DHL

Gigant mezi poštovními operátory, zakladatel poštovního loga a vzor téměř všech evropských poštovních operátorů – to je Deutsche Post DHL. Roční zisky německé pošty se pohybují v miliardách eur, patří mezi největší zaměstnavatele na světě a působí ve více než 220 zemích.

Základní údaje o zemi:

- rozloha Spolkové republiky Německo – 357 127 km²,
- počet obyvatel (2013) – 81 700 000 obyvatel.

Základní údaje o německé poště:

- Deutsche Post DHL je tvořena značkami Deutsche Post, která reprezentuje především komunikační služby a DHL, představující zejména portfolio logistických služeb,
- je akciovou společností, přičemž 30.5 % akcií je prostřednictvím fondů ve vlastnictví státu a 69.5 % akcií tvoří obchodovatelné akcie,
- plně liberalizovaný trh je v Německu již od 1. 1. 2009 ovšem při stanovení minimální mzdy pro celý sektor poštovních služeb německým parlamentem, což prakticky vyřadilo některé případné konkurenty německé pošty,
- počet zaměstnanců v roce 2013 – 435 520.

Vybrané hospodářské výsledky Deutsche Post DHL 2013:

- výnosy z hlavní činnosti – 55 085 mil. euro,
- osobní náklady – 17 785 mil. euro,

- výsledek hospodaření po zdanění – 2 091 mil. euro.

Specifické doplňkové služby:

- celá skupina německé pošty je rozdělena do čtyř hlavních divizí, kdy poskytování tradičních listovních a balíkových služeb, distribuce tisku a služby direct marketingu zajišťuje divize Mail nejen v Německu, ale i v zahraničí,
- divize Express se zabývá přepravou urgentních dokumentů a zboží ve více než 220 zemích světa,
- Global Forwarding and Freight plní jednotlivé logistické požadavky zákazníků včetně multimodálních přepravních řešení,
- Supply Chain nabízí služby skladování, management přepravy a další.

Poštovní síť německé pošty v roce 2013 zahrnovala následující kontaktní místa:

- 2 650 Packstation – pro odeslání a vyzvednutí zásilky po neomezenou dobu,
- 1 000 Packetbox – speciální schránky pro odeslání zásilek menších rozměrů,
- 13 500 Retail outlets – poštovní provozovna v maloobchodních prodejnách.

Přestože legislativa požaduje po německé poště 12 000 poboček na území celého Německa, je v současné době veřejnosti k dispozici téměř 13 500 poštovních poboček, které jsou provozovány soukromými majiteli a nacházejí se v supermarketech, v obchodních domech, na čerpacích stanicích a v dalších převážně maloobchodních jednotkách. Provozování poštovních služeb soukromými majiteli je veřejností v Německu přijímáno ve většině případů kladně a zákazníci hodnotí příznivě úroveň poskytovaných služeb.

Požadavky na dostupnost sítě jsou v Německu srovnatelné s požadavky u nás, pošta by měla být v každém sídle větším, než 2 000 obyvatel a v oblastech s více než 4 000 obyvateli musí být docházková vzdálenost na poštu menší než dva kilometry. Na venkově by měla být minimálně jedna pošta na 80 km².

5.5.6 Norská pošta – Posten Norge

Pro přehled zahraničních operátorů byla záměrně vybrána také norská pošta, jako zástupce skandinávských zemí a zároveň poštovních operátorů, kteří nejsou regulováni evropskou legislativou z důvodu absence členství v Evropské unii. Z tohoto důvodu si norská pošta zachovává monopolní postavení na trhu listovních zásilek do 50 gramů, přičemž vláda po poště požaduje zajištění roznášky poštovních zásilek šest dní v týdnu.

Základní údaje o zemi:

- rozloha Norského království – 385 364 km²,
- počet obyvatel (2013) – 5 051 300 obyvatel.

Základní údaje o norské poště:

- od roku 2002 je norská pošta transformována na společnost s ručením omezením, jejímž vlastníkem je ministerstvo dopravy a spojů Norska,
- v období 2013 – 2016 je Posten Norge držitelem licence na poskytování poštovních služeb v Norsku,
- norská pošta je tvořena značkami Posten Norge – jejíž náplní je péče o retailové zákazníky, tedy běžnou klientelu, značka Bring je určena pro klientelu firemní,
- významná orientace na ochranu životního prostředí, jejímž výsledkem je největší flotila vozidel na alternativní paliva v Norsku,
- počet zaměstnanců v roce 2013 – 19 022.

Vybrané hospodářské výsledky norské pošty 2013:

- výnosy z hlavní činnosti – 23 557 milionu NOK (2 825 mil. euro),
- osobní náklady – 9 631 milionu NOK (1 154 mil. euro),
- výsledek hospodaření po zdanění – 512 milionu NOK (61,4 mil. euro).

Specifické doplňkové služby:

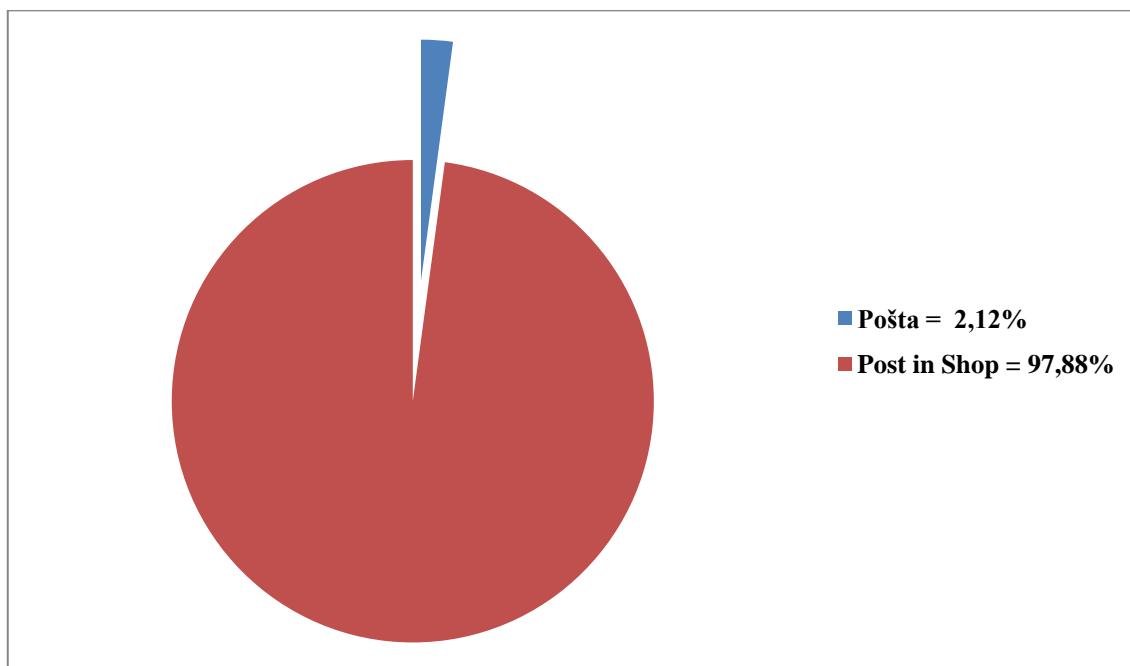
- v roce 2020 rozhodl norský parlament o omezení poskytování vlastních bankovních služeb pouze na venkovské oblasti,
- od roku 2013 spolupracuje norská pošta s finanční institucí DNB ASA a prostřednictvím své pobočkové sítě nabízí produkty této banky.

Poštovní síť norské pošty v roce 2013 zahrnovala následující kontaktní místa:

- 30 poštovních poboček,
- 1382 Post in Shop.

Procentuální zastoupení jednotlivých typů poboček znázorňuje obrázek č. 10.

Obrázek 10: Pobočková síť norská pošta



Zdroj: Vlastní zpracování

Stávající síť norské pošty prochází reorganizací, jejímž cílem je zvýšení kontaktních míst pošty zejména v odlehlých oblastech a přeměna vlastních pošty na pobočky typu Post in Shop, tedy zajištění poskytování poštovních služeb prostřednictvím smluvního zastoupení

5.5.7 Shrnutí charakteristik zahraničních poštovních operátorů

Evropský poštovní trh je v posledních deseti letech ovlivněn dvěma zásadními aspekty. Prvním z nich je liberalizace poštovního segmentu, tedy ukončení monopolů s poskytováním poštovních služeb souvisejících a úplné otevření trhu, daná evropskou legislativou a v podstatě ukončená 31. 12. 2013.

Druhým současným fenoménem je pokles objemu poskytovaných tradičních služeb, zejména listovních, způsobený nástupem nových informačních a komunikačních technologií a s tím spojenou změnou zákaznických preferencí.

Zatímco dopady legislativního nařízení Evropské unie lze zmírnit různými opatřeními jednotlivých vlád, které jsou motivovány zajištěním dostupnosti univerzální služby, trend trvalého a pokračujícího poklesu objemu podaných listovních zásilek je nevratný, celosvětový a na rozdíl od prvně jmenovaného se týká všech poštovních operátorů bez výjimky.

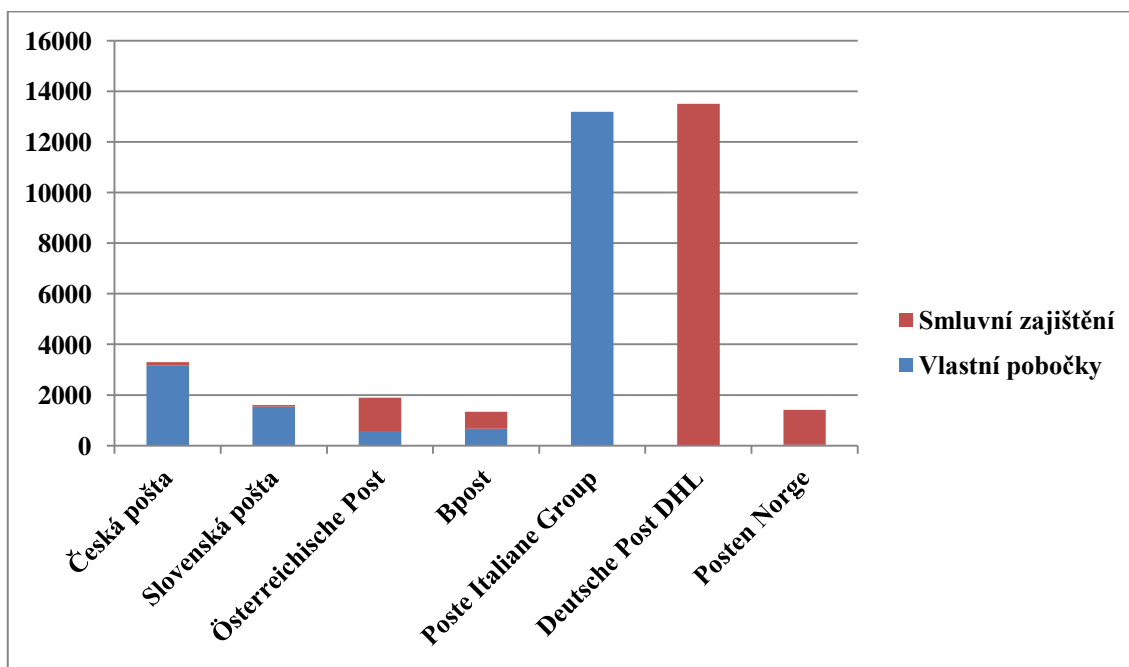
Z výše uvedených charakteristik národních operátorů vyplývá, že bez konkrétních opatření by nemohly čelit finančním dopadům již několikrát zmiňovanému poklesu listovních zásilek a následně produkovat požadované výnosy. Jednotlivé společnosti proto poskytují například:

- bankovní a další finanční produkty, buď ve spolupráci se silnou finanční institucí v dané zemi, nebo prostřednictvím vlastní banky,
- zajištění kontaktního místa pro orgány státní správy,
- zprostředkování telekomunikačních služeb,
- svozy a rozvozy nesouvisející s podáním a dodáním zásilek.

Je zřejmé, že některé charakteristiky poštovních operátorů lze porovnat poměrně jednoduše, např. od kdy je liberalizovaný trh, kdo je vlastníkem instituce, jak probíhá kompenzace nákladů spojených s univerzální službou nebo právě způsob zajištění pobočkové sítě. Jiné lze hodnotit pomocí mezipodnikového srovnání jen obtížně, zejména počet obyvatel obsluhovaných jednou pobočkou z důvodu odlišné koncentrace osídlení nebo rozsah poskytovaných služeb, z tohoto důvodu nebyly tyto charakteristiky zmiňovány.

Výše uvedený přehled a obrázek 11 by měl sloužit především pro zdůraznění rozdílů mezi vybranými evropskými zeměmi ve způsobu zajištění pobočkové sítě a vypovídá také o tom, jak radikálně bylo v které zemi přistoupeno k zajištění dostupnosti služeb prostřednictvím smluvních partnerů. Je důležité zmínit, že v některých zemích není zatím proces přechodu k alternativnímu zajištění poboček ukončen a procento smluvního zastoupení bude v dohledné době vyšší, než je tomu ve sledovaném roce 2013.

Obrázek 11: Pobočková síť - srovnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro Českou poštu se jako inspirativní model nabízí způsob zajištění dostupnosti základních služeb realizovaný rakouskou poštou, která je v mnohém podobná poště České. Především vyšla ze společných základů, jedná o přibližně stejně velké obsluhované území a také charakter osídlení je zejména v níže položených oblastech Rakouska podobný jako je tomu v České republice. A především má rakouská pošta propracovaný systém smluvního zajištění požadované dostupnosti, který funguje, veřejností je kladně přijímán a umožňuje Österreichische Post nejen šetřit náklady, ale zároveň rozšiřovat stávající síť o další poskytovatele poštovních služeb.

„Následující pasáž o rozsahu 8 stránek obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.“

5.6 Návrh optimalizace pobočkové sítě České pošty

5.6.1 Zrušení poboček bez náhrady

5.6.2 Zajištění dostupnosti poštovních služeb smluvním zastoupením

6 Závěr

7 3Summary

The optimization of the branch network of Česká pošta company

Since 1th January 2013 the post market in the Czech Republic is fully liberalized, thus Česká pošta ensures the duties given by the post licence in a fully competitive environment without previous advantage of a postal reservation.

At the same time the sales drop of classical postal services occurs, which is caused especially by the change of communication and by the development of the information technologies such as internet, mobile phones and others. Also the leading European providers of post services face the decrease in revenues. For the purpose of the thesis there have been compared the ways of ensuring the availability of postal services by six selected post companies.

Česká pošta is in the situation of having to cope with falling revenues and the fully competitive market.

Česká pošta operates now more than 3000 branches, about one third of them are operated beyond legal obligations and some of these branches are highly unprofitable. For this reason in the thesis there are submitted possible solutions of ensuring the branches operation by the contractual relations with a suitable partner, which would mean observance of legal duties together with the ensuring of effective operations of the post offices.

Key words: Česká pošta, branch network, legal obligations, classical postal services, the contractual relations

8 Literární a další zdroje

bpost (2014) *Annual report 2013* Dostupné z:
http://www.bpost.be/en/results/annual_reports/index.html

Česká pošta (2014) *Výroční zpráva 2013* Dostupné z:
<https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va+%C4%8Cesk%C3%A9%20po%C5%A1ty+2013/c713dae1-53c1-46c5-a6b6-9049c4dc657d>

Český statistický úřad (2014) *Fakta a zajímavosti o informačních technologiích*. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kolik_domacnosti_v_cr_ma_pocitac_a_internet

ČTÚ. (2014). *Poštovní služby* Dostupné z: <https://www.ctu.cz/pusobnost-ctu/postovni-sluzby.html>

DAVID, P. & ORAVA, F. (2010) *Vnitrostátní přeprava a zasílatelství*. Praha: ČVUT

Deutsche post DHL (2014) *Annual report 2013* Dostupné z:
http://www.dpdhl.com/en/investors/financial_reports/annual_reports.html

DRUCK, S. (2013) *Postal technology international. A question of performance*. 1 - 136. Dostupné z: <http://viewer.zmags.com/publication/38541262#/38541262/1>

EISLER, J. (2000). *Podniky a podnikání v dopravě*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

europa.eu (2009) *Jednotný trh se službami. Směrnice 2008/6/ES* Dostupné z:
http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/single_market_services/124166_cs.htm

HESKOVÁ, M. & kol. (2005). *Kooperace* Praha: Profess Consulting s. r. o..

KRÁLOVÁ, P. & JÁNSKÝ, M. (2013). Se ztrátou listovky se potýká celá Evropa I. *Poštovní noviny*, III (19), 2 - 2.

KRÁLOVÁ, P. & JÁNSKÝ, M. (2013). Se ztrátou listovky se potýká celá Evropa II. *Poštovní noviny*, III (20), 2 - 2.

- KRÁLOVÁ, P. & JÁNSKÝ, M. (2013). Se ztrátou listovky se potýká celá Evropa III. *Poštovní noviny*, III (22), 2 - 2.
- KRÁLOVÁ, P. & JÁNSKÝ, M. (2013). Se ztrátou listovky se potýká celá Evropa IV. *Poštovní noviny*, III (23), 2 - 2.
- KRÁLOVÁ, P. & JÁNSKÝ, M. (2014). Se ztrátou listovky se potýká celá Evropa VI. *Poštovní noviny*, IV (1), 2 - 2.
- KRÁLOVÁ, P. & JÁNSKÝ, M. (2014). Se ztrátou listovky se potýká celá Evropa VII. *Poštovní noviny*, IV (4), 2 - 2.
- KROUŽECKÝ, V. & STEINEROVÁ, I. & ŠVADLENKA, L. (2001) *Mechanizace a automatizace poštovních služeb*. Pardubice: Univerzita Pardubice
- LAMBERT, D. & STOCK, J. R. & ELLRAM, L. (2005) *Logistika*. Brno: CP Books
- NOVÁK, J. (2014). ČTÚ. *Zpráva o plnění povinnosti České pošty* Dostupné z: <http://www.ctu.cz/pusobnost-ctu/postovni-sluzby/zprava-o-plneni-povinnosti-ceske-posty-s.p.-v-oblasti-zakladnich-sluzeb.html>
- NOVÁK, R. & ZELENÝ, L. & PERNICA, P. & KOLÁŘ, P. (2011) *Přepravní, zásilatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer (2011)
- PERNICA, P. (2004). *Logistika pro 21. století 1. Díl*. Praha: Radix, spol. s. r. o.
- PERNICA, P. (2004). *Logistika pro 21. Století 2. Díl.*, Praha: Radix, spol. s. r. o.
- PERNICA, P. & NOVÁK, R. & SVOBODA, V. & ZELENÝ, L. & KAVALEC, K. (2001) *Doprava a zásilatelství*. Praha: ASPI Publishing
- Post. (2014) *Annual report 2013* Dostupné z: https://www.post.at/en/footer_about_us_corporate_information_annual_report.php
- Poste Italiane (2014) *Annual report 2013* Dostupné z: <http://www.posteitaliane.post/english/about-us/annual-report.shtml>
- Posten Norge (2014) *Annual- and sustainability report 2013* Dostupné z: <http://www.postennorge.com/financial-information/annual-and-quarterly-reports?year=2013>
- ŘEZNIČEK, B. & kol. (2000). *Logistický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

SIXTA, J. & MAČÁT, V. (2010). *Logistika – teorie a praxe*. Brno: Computer Press.

Slovenská pošta (2014) *Výročná správa 2013* Dostupné z: <http://www.posta.sk/informacie/vyrocne-spravy>

SYNEK, M. & KISLINGEROVÁ, E. & kol. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.

ŠAMONIL, V (2009). Je možné porovnávat pošty ve světě?. *Poštovní kurýr*, 4 (5 – 6), 42 – 43.

ŠVADLENKA, L. (2006). *Marketing v poštovních službách*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

TOUŠEK, R. (2009). *Management dopravy*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

VEBER, J. & kol. (2001). *Management*. Praha: Management Press.

Vyhláška č. 464/2012 Sb (2014) Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=464/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo zakona smlouvy>

Zákon č. 29/2000 Sb. Dostupné z: In: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=29/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo zakona smlouvy>

Zákon č. 221/2012 Sb. Dostupné z: In: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=221/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo zakona smlouvy>

