

**Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Analýza konkurence České pošty s.p. v oblasti poskytování
balíkových služeb

Analysis of competition of the Czech Post regarding parcel
services

Bakalářská práce

Autor: Eliška Glosová
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 26.4.2021

Eliška Glosová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurence České pošty, s.p., konkrétně v oblasti balíkových služeb. Cílem této bakalářské práce je analýza konkurentů a také navržení možných zlepšení či strategií pro budoucí chod podniku.

Tato práce se skládá ze dvou částí, části teoretické a části praktické. Teoretická část popisuje základní informace o konkurenci a analýze konkurence a podrobně charakterizuje jednotlivé analýzy za pomoci literárních zdrojů. Praktická část představuje společnost Česká pošta, s.p., její produkty a konkurenty. Pomocí BCG matice jsou zhodnoceny její produkty a dále pomocí Porterovy analýzy a PEST analýzy je charakterizováno okolí podniku. SWOT analýza napomohla k navržení zlepšení budoucího chodu podniku.

Česká pošta je plně konkurenčním podnikem především na trhu přepravy balíkových zásilek. Navržená zlepšení se týkají nejenom balíkových služeb, ale především také obecných návrhů pro Českou poštu, ať už se jedná o zlepšení image podniku, nebo získání nových zákazníků.

Annotation

The bachelor thesis deals with the analysis of the competition of the Czech Post regarding parcel services. This bachelor thesis aim is to analyze competitors and suggest possible improvements or strategies for the future operation of the company.

This work consists of two parts, a theoretical part, and a practical part. The theoretical part describes the basic information about the competition and competition analysis and characterizes in detail the individual analyzes using literary sources. The practical part presents the Czech Post company, its products, and competitors. Its products are evaluated using the BCG matrix and the business environment is characterized thanks to Porter's and PEST analysis. The SWOT analysis helps to suggest improvements to the future operation of the company.

Czech Post is a competitive company, especially in the parcel transport market. The proposed improvement mainly concerns parcel services. However, general improvements are also proposed for the Czech Post in the form of improving the company's image and gaining new customers.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a cenné rady, a řediteli úseku marketingu a produkt developmentu České pošty panu Ing. Lukáši Rampasovi, MBA za konstruktivní připomínky a poskytnutí doplňujících informací.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Cíl práce a metodika zpracování	2
Teoretická část.....	3
3. Konkurence a konkurenceschopnost.....	3
3.1. Konkurence	3
3.2. Konkurenceschopnost	7
3.3. Konkurenční výhoda.....	7
4. Konkurenční strategie a její tvorba	8
4.1. Konkurenční strategie	8
4.1.1. Tři obecné konkurenční strategie dle Portera	8
4.2. Tvorba konkurenční strategie	10
5. Analýzy konkurence.....	11
5.1. Analýza vnějšího prostředí podniku	11
5.1.1. Mikrookolí.....	12
Porterův model pěti sil	12
5.1.2. Makrookolí	16
PEST analýza	16
5.2. Analýza vnitřního prostředí podniku	18
BCG matice	18
VRIO metoda	20
5.3. Analýza vnějšího i vnitřního prostředí.....	21
SWOT analýza	21
Praktická část.....	25
6. Charakteristika České pošty s.p.	25
7. Poštovní služby České pošty	30
7.1. Základní poštovní služby	30

7.2. Ostatní poštovní služby	32
8. Charakteristika vybraných produktů	35
8.1. BCG matice balíkových produktů	41
9. Analýza konkurentů	43
9.1. Porovnání služeb	48
9.2. Porterův model pěti sil	49
9.3. PEST analýza	52
9.4. Studie hodnotící pohled zákazníků	54
10. Shrnutí výsledků a návrh doporučení	56
10.1. Shrnutí výsledků – SWOT analýza	56
10.2. Návrh doporučení	60
11. Závěr	63
Seznam použité literatury	65
Internetové zdroje	66
Seznam tabulek a obrázků	67

1. Úvod

Práce je zaměřena na analýzu konkurence České pošty s.p. a to především v oblasti přepravy balíků. Česká pošta je podnikem zabývajícím se především poskytováním služeb v oblasti doručování balíkových a listovních zásilek.

Trh balíkových zásilek je trhem plně konkurenčním a počet konkurenčních podniků v této oblasti trhu je značný. Jsou vyvíjeny nové technologie, které zefektivňují a usnadňují práci v oboru a naskýtá se možnost mít tak náskok před ostatními konkurenty. Pro Českou poštu je stále těžší udržet si své postavení a podíl na trhu, proto je pro podnik důležité analyzovat si svoje konkurenty. Analýza dokáže zajistit nejenom zjištění vnějšího a vnitřního okolí podniku za pomoci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, ale také dokáže zjistit postavení na trhu nebo odhalit cíle či strategie konkurence. Díky této analýze může podnik změnit nebo vylepšit svůj produkt či službu, anebo se může zaměřit na svoji strategii či cíle, které použije při boji proti konkurenci. Všechny tyto zmíněné faktory mohou podniku přinést nejenom větší zisk, ale i lepší postavení na trhu a dokážou tak lépe uspokojit své zákazníky.

Konkrétně je práce zaměřena na vnitrostátní balíkové zásilky do 30 kg. Mezi konkurenty České pošty zabývajících se doručováním balíkových zásilek, můžeme zařadit například PPL, Geis nebo DPD. Nově se začala Česká pošta zabývat i službou Balíkovna. Jedná se o výdejní místa v běžných obchodech nebo na pobočkách České pošty, kam si je kdokoli může objednat a vyzvednout za pomoci kódu. Díky této službě se Česká pošta snaží konkurovat především Zásilkovně.

K dosažení úspěchu podniků na trhu a konkurenceschopnosti je podstatné nabízet konkurenceschopné výrobky. Podstatou konkurence je právě konkurenceschopnost, kde na základě sledování konkurence jsou navrhovány odpovídající strategie. Aby byl podnik ekonomicky úspěšný, musí být schopen reagovat na změny, přizpůsobovat se požadavkům zákazníků a neustále vylepšovat a vyvíjet nové výrobky či služby. Konkurence má pozitivní dopady nejenom na zákazníky v oblasti sortimentu, možnosti výběru a různých cenových zvýhodnění, ale i na konkurenční podniky zejména na zvyšování motivace a různé formy spolupráce.

2. Cíl práce a metodika zpracování

Hlavním cílem práce je provést analýzu konkurenceschopnosti České pošty s.p. pomocí vybraných druhů analýz. Konkrétněji je práce zaměřena pouze na vybraný segment trhu, kterým jsou balíkové služby. Na základě výsledků z analýz dojde definování současného stavu a navrnutí možných doporučení pro budoucí chod podniku.

Cílem teoretické části je představit pojem konkurence a konkurenční strategie a uvést hlavní druhy analýz konkurence využití v části praktické.

Část praktická si klade za cíl představit podnik České pošty, s.p. a uvést nabízené vnitrostátní balíkové služby do 30 kg. Dílčím cílem je především porovnání cen doručení balíkových zásilek s konkurencí. Dále praktická část cílí na analýzu České pošty, s.p. v podobě využití BCG matice, Porterova modelu pěti sil, PEST analýzy a SWOT analýzy. Aby mohlo dojít k navrnutí řešení do budoucna, je třeba nalézt konkurenty České pošty a využít výše zmíněné analýzy.

Pro práci byly stanoveny tyto výzkumné otázky: *„Obstojí Česká pošta, s.p. v oblasti balíkové přepravy, co se týče ceny a rychlosti doručení? A bude schopna konkurovat i do budoucna?“*

Metodika zpracování

První část je zaměřena na teoretickou část, ve které je rozebírána konkurence, jaké jsou její druhy a dále tato část navazuje na konkurenční strategii a její tvorbu. Následně jsou zde popsány konkrétní druhy analýzy konkurence, díky kterým můžeme zjistit, jak si konkrétní podnik vede na trhu, nebo co je ještě možné zlepšit. Tato část je zpracována metodikou literární rešerše, kde ke vzniku této části bylo použito několik literárních zdrojů.

Ve druhé části bakalářské práce se již jedná o část praktickou, ve které je společnost Česká pošta s.p. představena společně i se svými konkurenty. Různé druhy analýz mají své využití, BCG analýza pomáhá rozřadit produkty a další analýzy slouží k definování a zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Praktická část je zpracována za pomoci vybraných druhů analýz, které zajišťují podrobnější zkoumání produktů a okolí podniku, na jejichž základě jsou pak navrženy doporučení pro budoucí chod podniku.

Teoretická část

3. Konkurence a konkurenceschopnost

Pojmy konkurence a konkurenceschopnost spolu velmi úzce souvisí, a je třeba tyto pojmy chápat, pro další vysvětlování. Konkurence je velmi používaný pojem týkající se soupeření s ostatními podniky. Podnik pak musí být konkurenceschopný, aby si mohl získat svoji konkurenční výhodu na trhu.

3.1. Konkurence

„Konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat“ (Kotler, 2001, s.31).

Mikoláš (2005) popisuje konkurenci z mikroekonomického pohledu. Tu lze charakterizovat jako rivalitu mezi prodejci a kupujícími, kdy se střetává nabídka s poptávkou po produktech. Vyjadřuje, avšak také konkurenci ze svého pohledu jako vztah dvou a více konkurentů. Pokud chce konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat určité předpoklady. Krom toho, že by měl být konkurenceschopný, by měl mít také konkurenční zájem při kterém bude chtít vstoupit do konkurenčního vztahu.

Veber (2000) se zaměřuje na ekonomické teorie z minulého století, ve kterých je konkurence chápána spíše jako boj, při kterém se velké podniky snaží vyloučit podniky malé nebo méně významné a v tomto pojetí se jedná o nepřátelský jev ohrožení. Mikoláš (2005) dodává, že u konkurence nesmíme opomenout další významy, než je jen význam ekonomický, a to sociální, kulturní, politický nebo etický.

Doporučuje se ve vztahu k jednotlivým konkurentům stanovit své vlastní přednosti a slabiny na základě analýzy hlavních konkurentů. U těch se zjistí jejich silné a slabé stránky a porovnají se s vlastními silnými a slabými stránkami (Jakubíková, 2008).

„Každý konkurent má určitou filozofii podnikání, vnitřní kulturu a určité přesvědčení“ (Kotler, 2001, s. 228).

Podle Kotlera (2001) lze většinu konkurenčních podniků zařadit mezi tyto čtyři typy konkurentů:

- A) Laxní konkurent** – Je konkurent nereagující rychle či výrazně na aktivity konkurence. Může tomu předcházet více důvodů, mezi které se řadí například

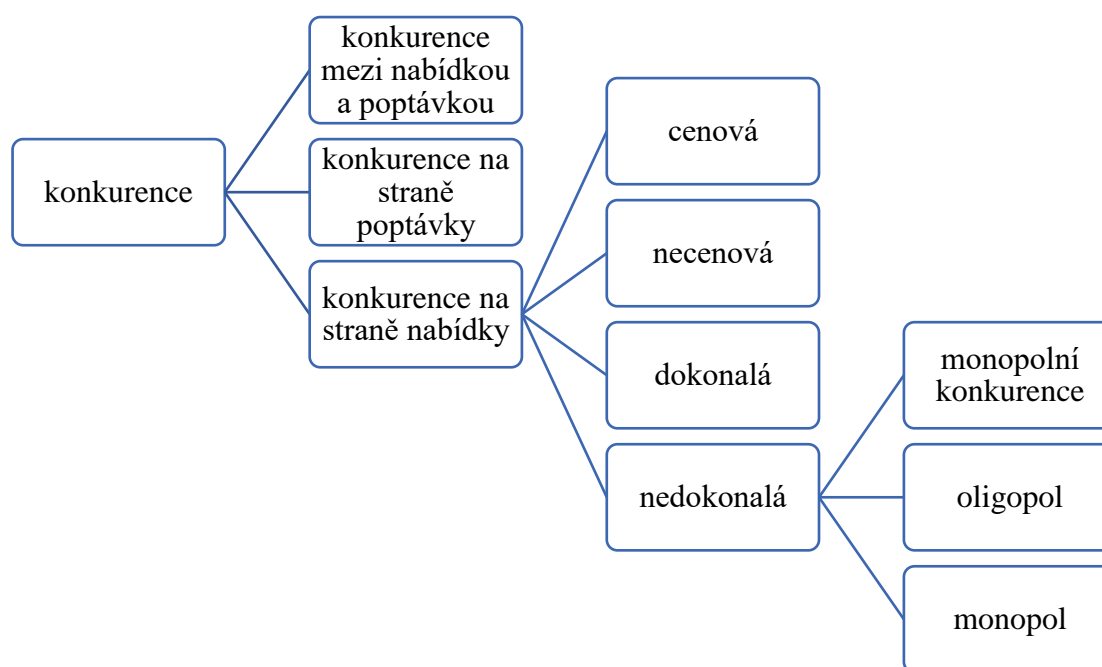
domněnka, o tom, že laxním konkurentům zůstanou zákazníci věrní nebo neumí včas rozpoznat další krok konkurenčního podniku anebo nemají dostatek sil na reakci.

B) Vybíravý konkurent – Vybíravý konkurent je vybíravý v tom, že reaguje pouze na ty aktivity, na které se zaměří a ostatní ignoruje.

C) Konkurent tygr – Konkurent reagující velice rychle a naléhavě na jakékoliv aktivity, které ho mohou ohrozit.

D) Stochastický konkurent – Je konkurent reagující vždy podle situace. Někdy zareaguje, jindy zase ne. V tomto případě u něj nelze předvídat jakýkoliv způsob reakce, a to ani v tom případě, pokud známe historii podniku či jeho současnou ekonomickou situaci. Jako stochastický konkurent se chová velká část malých podniků.

Stejně jako typy konkurentů, můžeme vymezit i určité formy samotné konkurence. Obrázek 1 znázorňuje formy konkurence z mikroekonomického pohledu dle Mikoláše (2005):



Obrázek 1: Schéma konkurence z mikroekonomického pohledu

zdroj: MIKOLÁŠ, 2005, s. 66

a) konkurence mezi nabídkou a poptávkou

U konkurence mezi nabídkou a poptávkou dochází k protichůdným postojům. Výrobci chtějí prodat výrobky s co nejvyšším ziskem a spotřebitelé je naopak chtějí nakoupit za co nejnižší ceny, a zároveň v co nejvyšší míře uspokojit své potřeby. Určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou je pak rovnovážný stav. V tomto stavu dochází k vyrovnání nabízeného a poptávaného množství výrobků, kdy se obě strany musí k tomuto bodu přiblížit, aby mohly plnit své potřeby (Mikoláš, 2005).

b) konkurence na straně poptávky

V konkurenci na straně poptávky dochází ke střetu zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Každý z nich chce nakoupit zboží za co nejnižší cenu. V tomto případě význam konkurence roste, pokud je poptávka vyšší než nabídka a dochází zde mezi spotřebiteli k růstu ceny (Mikoláš, 2005).

c) konkurence na straně nabídky

Konkurence na straně nabídky zahrnuje výrobce přicházející na trh za účelem maximalizovat svůj zisk, pomocí prodeje co největšího množství výrobků za co nejvýhodnějších podmínek. Za cíl této konkurence lze považovat i oslabování pozic konkurentů. Význam konkurence na straně nabídky se zvyšuje v případě, že je nabídka menší než poptávka a konkurence mezi výrobci pak vede k poklesu ceny (Mikoláš, 2005).

Pod konkurenci na straně nabídky můžeme zařadit další dva druhy, kdy výrobci chtějí maximalizovat svůj zisk, a naopak minimalizovat zisk svých konkurentů. Je to:

- **cenová konkurence**

Využívá tvorbu ceny jako nástroj konkurenčního boje. Výrobci se snaží přilákat prostřednictvím snižování cen výrobků co nejvíce kupujícími (Mikoláš, 2005).

- **necenová konkurence**

Podstatou necenové konkurence je získat nové zákazníky jinými metodami. Jedná se například o metodu konkurenčního boje, která je založena na kvalitě výrobků, diferenciaci výrobků či designu (Mikoláš, 2005).

Dále můžeme rozlišovat konkurenci z hlediska podmínek, které mají výrobci na trhu. Jedná se o dva druhy:

- **dokonalou konkurenci**

Dokonalou konkurenci lze charakterizovat jako existenci velkého počtu prodávajících a kupujících, kteří nejsou schopni ovlivnit cenu (Jurečka, 2018). Lze ji do značné míry považovat za ideální stav či teoretické východisko pro další reálné kroky (Mikoláš, 2005).

- **nedokonalou konkurenci**

Dle Beránka (2013) lze nedokonalou konkurenci charakterizovat pomocí znaků, které se reálně vyskytují na trhu. Jsou jimi rozdílnost produktů, schopnost ovlivnit cenu produkce na trhu, nedokonalou informovanost trhu nebo bariéry vstupu do odvětví.

Mikoláš (2005) dále zmiňuje různé formy nedokonalé konkurence, se kterými se setkáme ve velké míře v reálném ekonomickém světě. Jedná se o:

- **monopolní konkurenci**

Monopolní konkurence je trh jednoho diferenciovaného výrobku s velkým množstvím výrobců, kteří mají volný vstup na trh.

- **oligopol**

Tržní situace, při které je nabídka prováděna pouze malým množstvím prodávajících.

- **monopol**

Situace na trhu, na kterém je pouze jeden dodavatel, tzv. monopolista, který dodává jeden výrobek velké řadě zákazníků.

3.2. Konkurenceschopnost

Dle Mikoláše (2005) je podstata konkurence podniku v konkurenceschopnosti, která je jednou z podob podnikatelského potenciálu.

Mikroekonomií je konkurenceschopnost vymezena jako podíl na domácím a vnějším trhu. Pokud dochází k soupeření dvou kvalitativně srovnatelných produktů, konkurenceschopnost závisí nejenom na ceně produktů, ale i nákladech na práci nebo například zisku podniku (Mikoláš, 2005).

Suchánek (2011) vyjadřuje konkurenceschopnost jako vlastnost, která přináší podniku úspěch v soutěži s ostatními podniky, a zároveň má co dočinění s jeho budoucí vizí, od které se odvíjí strategie podniku.

Vochozka & Mulač (2012) zmiňují, že k rozvoji konkurenceschopnosti jsou využívány silné stránky podniku. Pokud dochází k rozvoji těchto silných stránek, dochází i ke zvýšení a rozvoji samotné konkurenceschopnosti.

Pokud dojde k úpadku podniku, jedním z hlavních cílů dlouhodobých opatření je obnovení právě konkurenceschopnosti. Ta je důležitá hlavně z hlediska schopnosti přizpůsobení podniku na trhu, jelikož bez tržního potenciálu by podnik nemohl fungovat (Pollak, 2013).

3.3. Konkurenční výhoda

Schopnost podniku vykonávat činnost či službu jedním nebo více způsoby tak, že to konkurence nedokáže, se nazývá konkurenční výhodou (Kotler & Keller, 2007).

Podniky získávají konkurenční výhodu oproti ostatním a snaží se lépe uspokojit potřeby svých zákazníků. Výhoda spočívá v nabízení lepších, kvalitnějších a levnějších produktů, které dokážou přinést vyšší užitek (Kotler, 2001). Z těchto důvodů je důležité, aby zákazníci chápali tuto výhodu, jako výhodu pro ně (Kotler & Keller, 2007). Dále tato výhoda záleží i na marketingových, manažerských a technologických dovednostech a know-how samotného podniku (Dedouchová, 2001).

Pokud podniku roste konkurenční výhoda, je s tím spjatý i stálý růst velikosti podniku a získávání silnější konkurenční pozice. Podnik si tuto konkurenční výhodu zajistí tím, že si zvolí vhodnou konkurenční strategii (Dedouchová, 2001).

4. Konkurenční strategie a její tvorba

S konkurencí pak souvisí tvorba konkurenční strategie, která je výhodou pro podnik, aby mohl nejenom dosáhnout svých stanovených cílů, ale i lépe konkurovat ostatním podnikům. Tato kapitola je zaměřena i na obecné konkurenční strategie podle Portera, a také se dotýká tématu tvorby konkurenční strategie.

4.1. Konkurenční strategie

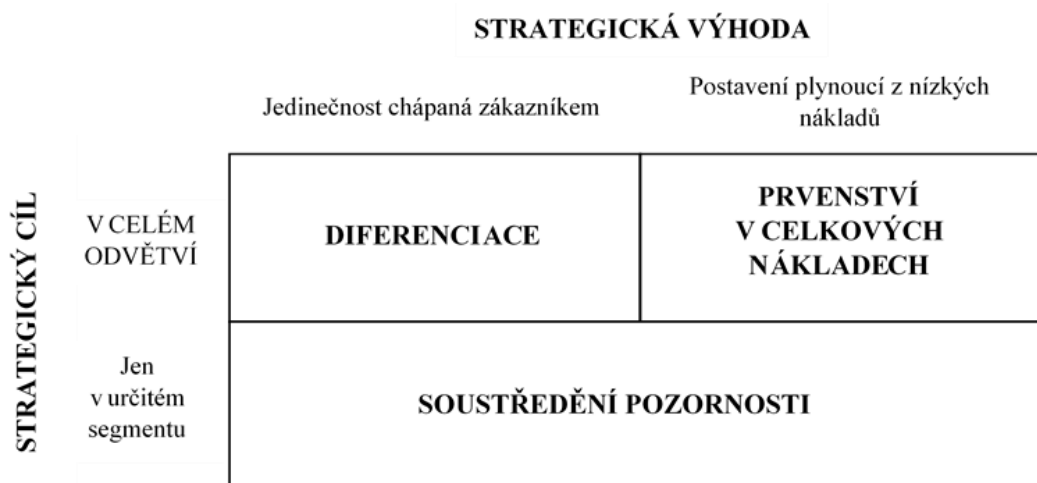
Porter definuje konkurenční strategii jako strategii zkoumající možnosti, které pomohou podniku efektivněji konkurovat a dosáhnout lepšího postavení na trhu (Porter, 1994). Strategii si Veber (2000) vykládá jako koncept chování organizace nebo jako dlouhodobý program vedoucí k dosažení stanovených cílů.

Tudíž konkurenční strategie kombinuje cíle, kterých chce podnik dosáhnout, a prostředníky, kteří vedou k jejich naplnění. Strategie v tomto případě spočívá v rozdílu mezi cíli a prostředníky (Porter, 1994).

Zavádění strategie však Dedouchová (2001) popisuje jako nelehký úkol. Nezáleží při něm pouze na manažerech, na těch, kteří strategii vytváří, ale samotné zavádění je ovlivněno i zájmy vlastníků podniku nebo jednotlivci či skupinami pracovníků uvnitř podniku.

4.1.1. Tři obecné konkurenční strategie dle Portera

Dle Portera (1994) existují tři obecné konkurenční strategie k předstížení konkurentů v odvětví, které zobrazuje Obrázek 2:



Obrázek 2: Tři obecné strategie

zdroj: Porter, 1994, str. 39

Pokud chce podnik efektivně využít tyto obecné strategie je třeba, aby byl podnik na strategii plně zaměřen. Jelikož se nejedná o lehkou úlohu, většinou se podnik zaměří pouze na jednu z těchto strategií.

1. Prvenství v celkových nákladech

První strategie se zakládá na vynaložení dostatečného úsilí k dosažení prvenství v celkových nákladech. Strategie se soustředí na sledování možností ve snižování nákladů, kontrolování přímých a režijních nákladů a minimalizování nákladů na vývoj či výzkum. Nízké náklady pro podnik znamenají nadprůměrné výnosy a dokážou poskytnout ochranu nejenom před konkurencí, ale i před vlivnými odběrateli či dodavateli. Účelem strategie jsou co nejnižší náklady na výrobu, díky kterým lze výrobky nabízet na nižší cenu než konkurence a tím si díky této strategii podnik získá vysoký podíl na trhu. Pro sledování nízkých nákladů je třeba počítat s velkými kapitálovými investicemi do technologického zařízení (Porter, 1994).

2. Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu či služeb, které budou v celém odvětví přijímány jako jedinečné. Pokud podnik docílí diferenciací vytvoří si tím životaschopnou strategii, díky které získá nadprůměrné výnosy, a i ochranu podniku proti konkurenčnímu soupeření. Zákazníci budou věrní osvědčené značce, pokud cena nebude příliš vysoká. Rizikem této strategie je, že zákazníci sice budou uznávat převahu podniku, ale ne každý zákazník bude schopen platit více.

3. Soustředění pozornosti

Poslední strategií je soustředění pozornosti, a to na konkrétní skupinu odběratelů. Cílem strategie je plnit svůj strategický cíl podniku účinněji než konkurence, kde výsledkem je buď dosažení diferenciací anebo podnik vykazuje nižší náklady. Výsledkem této strategie je, že podnik buď dosáhne diferenciací nebo bude mít nižší náklady při této činnosti, nebo dosáhne obojího, avšak strategie soustředění pozornosti nevede v rámci celého trhu k diferenciaci nebo nízkým nákladům. Dosahuje těchto strategií pouze vůči zvolenému cíli.

4.2. Tvorba konkurenční strategie

Základním bodem v tvorbě strategie je její formulace. Formulace se odvíjí od výsledků strategické analýzy, která je prováděna jak externě, tak i interně a na základě ní dochází k definování poslání a stanovení cílů podniku. Dle stanovených cílů poté dochází k volbě vhodné strategie pro jednotlivé úrovně řízení podniku (Dedouchová, 2001).

Pro vytvoření správné konkurenční strategie musí podnik zaujmout takovou pozici v podnikání, aby došlo k maximalizaci hodnoty schopností, které odlišují podnik od konkurentů (Porter, 1994).

Vymezení konkurenční strategie umožňuje strategický management, který se stará i o správný směr v konkurenčním prostředí a zajišťuje analýzu současné či budoucí situace na trhu (Veber, 2000).

Porter (1994) popisuje postup při formulování konkurenční strategie, kdy je důležité se zaměřit na tři nejdůležitější otázky, kde jejich zodpovězení v sobě nese hloubkovou analýzu.

- 1. Co se nyní děje v podniku?** – Tato otázka může být směřována na identifikaci současné strategie, anebo může být mířená na vnitřní předpoklady podniku, ať už se jedná o relativní postavení podniku, jeho silné a slabé stránky, nebo například o konkurenty či trendy v odvětví.
- 2. Co se odehrává v prostředí?** – Kromě zabývání se silných a slabých stránek podniku, je důležité se zaměřit i na analýzu odvětví, která se zabývá faktory důležitými pro úspěch u konkurence, ale i možnostmi a rizikem daného odvětví. Porter (1994) doporučuje stanovit si limity nejenom současných, ale i potenciálních konkurentů a snažit se odhadnout jejich kroky. Dále je třeba se zaměřit i na analýzu společenského klimatu zabývající se otázkou vládních, sociálních a politických faktorů, zda jsou pro podnik přínosné či ho nějakým způsobem ohrožují.
- 3. Co by měl podnik dělat?** – V poslední otázce se již řeší strategie podniku, a to samotná strategie, ale i možnost alternativních strategií a zkoumá se, zda se i současná strategie nachází mezi těmito možnostmi. Posledním bodem je strategická volba, a to konkrétně jaká z alternativ se nejvíce vztahuje k postavení vůči k vnějším možnostem a rizikům podniku.

5. Analýzy konkurence

V rámci prospěchu podniku je důležité soustředit se nejenom na konkurenční strategie, ale i na potřeby cílových zákazníků. K tomu slouží analýza konkurence. V tomto procesu dochází k identifikaci klíčových konkurentů, mezi které můžeme zařadit hodnocení silných a slabých stránek podniku, cílů a strategií, a dále se zaměřuje na volbu konkurentů, ať už těch, kterým je třeba se vyhnout nebo těch, které lze ohrozit (Kotler, 2001).

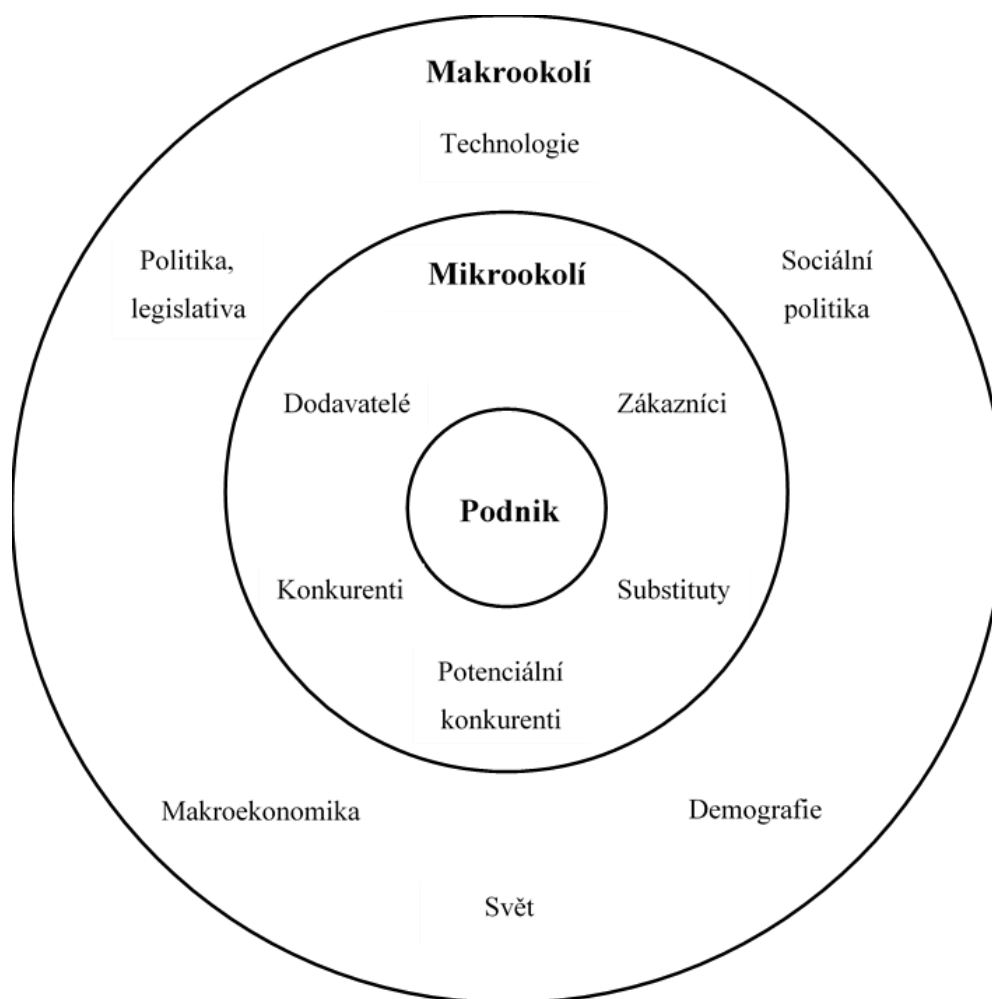
Analýza konkurence slouží jako důležitý krok pro předpověď budoucích podmínek, kdy můžeme získat i vědomosti o pravděpodobných krocích konkurenta a jeho schopnost reagovat na změny (Porter, 1994).

K získání silné pozice na trhu lze podniknout další krok, kterým je vytvoření konkurenční strategie přinášející největší možnou strategickou výhodu (Kotler, 2001).

Při analýze konkurence, a zároveň i formulaci strategie, nám mohou být nápomocné důležité informace, které získáme při zaměření se na samotné chování konkurentů (Porter, 1994)

5.1. Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku má za cíl nalézt v okolí podniku všechny možné příležitosti či ohrožení. Při nalezení příležitostí nebo ohrožení přichází na řadu strategie, kde je jejím cílem maximálně využít výsledky analýzy a doporučit směr či alespoň zmírnit dopad určitých ohrožení. Okolí, znázorňující Obrázek 3, lze při této analýze rozdělit na dvě části a to: na mikrookolí a makrookolí (Dedouchová, 2001).



Obrázek 3: Okolí podniku

zdroj: DEDOUCHOVÁ, 2001, s. 16

5.1.1. Mikrookolí

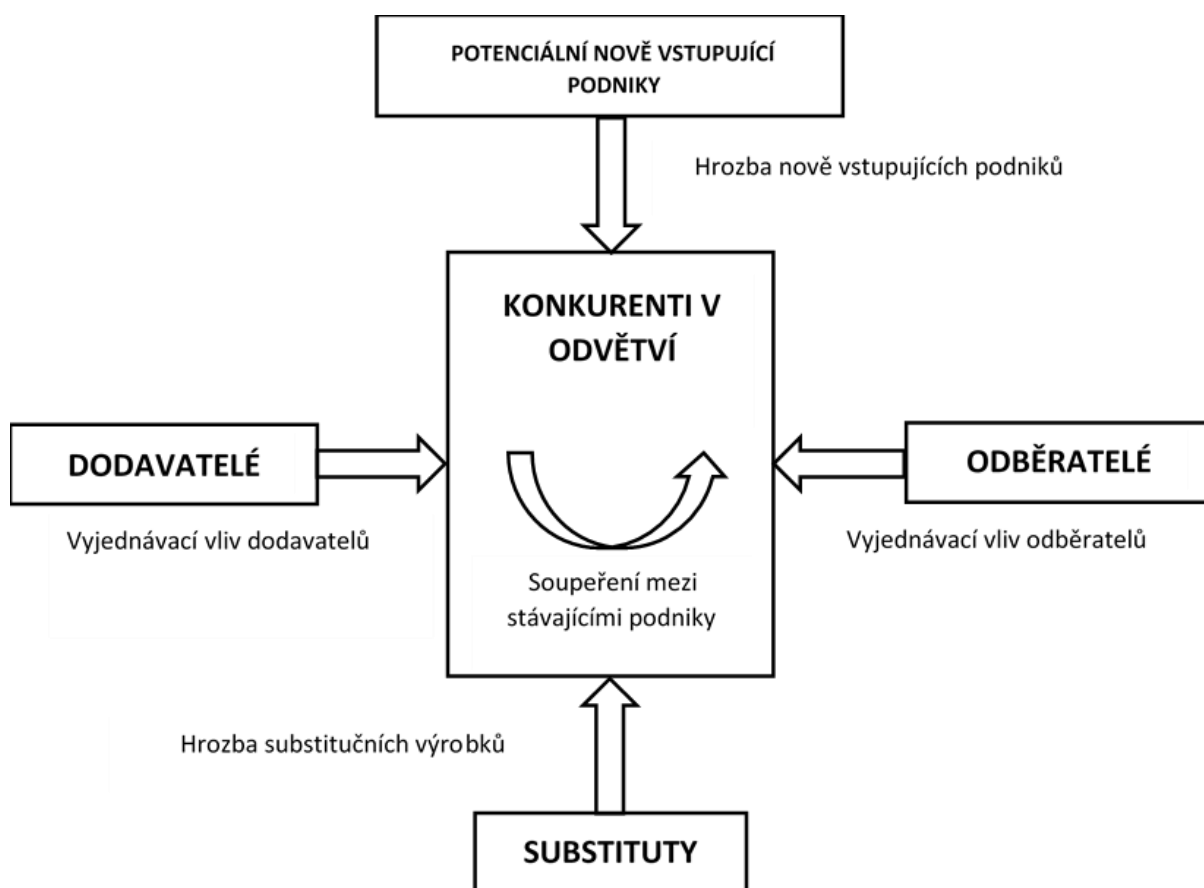
Mikrookolí neboli podnikatelské prostředí, přímo obklopuje podnik. Mezi mikrookolí můžeme zařadit nejenom konkurující si podniky se substituty, ale i zákazníky, dodavatele či potenciální konkurenty (Dedouchová, 2001).

Porterův model pěti sil

Model pěti sil znázorňuje pět základních konkurenčních sil, na kterých závisí úroveň konkurence v odvětví. Na základě těchto pěti sil působících v podniku najednou, lze určit potenciál konečného zisku v odvětví a nalézt postavení podniku takové, kdy může čelit konkurenčním silám (Porter, 1994).

Cílem modelu je pochopit síly působící na prostředí podniku a zjistit, které z nich mohou být považovány jako síly s největším významem pro budoucí vývoj. Tyto síly je třeba rozpoznat, reagovat na ně anebo je nějakým způsobem změnit, aby byly pro podnik prospěšné (Sedláčková & Buchta, 2006).

Každá z těchto pěti sil, které zobrazuje Obrázek 4, ovlivňuje určitým způsobem sílu konkurence (Veber, 2000).



Obrázek 4: Porterův model pěti sil

zdroj: PORTER, 1994, s. 4

Jednotlivě si tyto síly představíme a probereme:

a) Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů

Potenciální konkurenti s sebou nesou nejenom novou kapacitu, ale i snahu získat dobrou tržní pozici, přičemž jsou podporovány značnými zdroji. Hrozby vstupu nových podniků závisí na dvou vlivech: existujících překážkách a reakci stávajících podniků (Porter, 1994).

Dle Portera (1994) existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu, jsou jimi úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a vládní politika.

b) Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

K získání výhodného postavení na trhu se používají nejrůznější metody, mezi které můžeme zařadit například cenovou konkurenci, reklamní kampaně, uvedení nového produktu na trh či zlepšení servisu pro zákazníky (Porter, 1994).

Konkurenční boj může mít různou velikost a také více druhů forem, avšak záleží i na mnoha faktorech. Mezi tyto faktory lze zařadit například počet a velikost konkurentů, míru růstu na trhu, vysoké fixní náklady, diferenciaci produktů či výstupní bariéry z odvětví (Sedláčková & Buchta, 2006). Porter (1994) pak uvádí, že tyto faktory se mohou měnit. Lze uvést příklad v podobě rozvoje odvětví, kdy při rozvíjení odvětví, klesá míra jeho růstu, kdy dochází k silnějšímu soupeření a klesajícím ziskům. Avšak i proti tomuto může podnik bojovat, například zvýrazněním diferenciací, či zvýšením přechodových nákladů, poskytováním technické pomoci, anebo zaměří své úsilí na rychleji rostoucí odvětví trhu.

c) Tlak ze strany substitutů

Substituty představují výrobky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Zároveň mohou díky své ceně či kvalitě zaujmout nové zákazníky, kteří odvrátí svoji přízeň od konkurence. V rámci této analýzy je důležité nalézt všechny substituty, jelikož jsou často propleteny ve více odvětvích. Někdy podnik z jednoho odvětví může konkurovat podniku z jiného odvětví (Sedláčková & Buchta, 2006).

Velkou výhodou substitutů je, že si mohou určovat cenové stropy, kdy platí, že čím nižší je cena, tím významnější je konkurenční síla podniku (Porter, 1994).

d) Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé působí na odvětví tím, že se snaží snižovat ceny, bojují za dosažení vyšší kvality či lepších služeb a staví proti sobě konkurenty (Porter, 1994).

Dle Dedouchové (2001) vytvářejí slabí kupující pro podnik příležitosti zvyšovat ceny za účelem získání vyššího zisku.

Odběratelé mají větší sílu, pokud nakupují velké množství z dodavatelova celkového objemu prodeje, dále pokud výrobky představují významnou část odběratelových nákladů a jsou to výrobky nediferencované. Dalšími faktory může být například to, že jim nehrozí vysoké přechodové náklady, a zároveň mají nízký zisk (Porter, 1994).

Co se týče vyjednávacího vlivu maloobchodníků, ti mohou vyvinout tlak v případě, kdy jsou schopni ovlivňovat zákazníkovo rozhodnutí o koupi. U velkoobchodníků se s vyjednávacím tlakem můžeme setkat, když ovlivňují kupní rozhodnutí maloobchodníků či dalších podniků (Porter, 1994).

e) Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou na odvětví působit jako hrozba tím, že se snaží zvyšovat ceny a snižovat kvalitu výrobků. Oba tyto faktory vedou ke snížení zisku. Naopak slabí dodavatelé mohou podniku snížit cenu a zvýšit kvalitu výrobků (Dedouchová, 2001).

Čím větší je vyjednávací síla dodavatelů, tím větší je jejich vliv (Sedláčková & Buchta, 2006).

Dodavatelé mají největší sílu, pokud je dodavatelů menší počet, jejich výrobky mají málo substitutů nebo pokud je výrobek diferencován či skupina dodavatelů je hrozbou odběratelů (Porter, 1994).

f) Vliv vlády

Vliv vlády je zde zahrnut jako šestá síla, která může zasahovat a ovlivňovat všechny předešlé síly. Ve všech odvětvích může ovlivňovat samotnou konkurenci a co se týče substitutů, může ovlivňovat i jejich postavení v jednotlivých odvětvích (Porter, 1994).

5.1.2. Makrookolí

Makrookolí zahrnuje externí faktory, které jsou mimo podnik, avšak ovlivňují například poptávku či působí na podnikový zisk. Faktory se neustále mění a proces těchto změn vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby (Dedouchová, 2001).

PEST analýza

PEST analýza je analýza důležitá pro vývoj vnějšího prostředí podniku. Zkratka PEST zahrnuje **P**oliticko-právní, **E**konomické, **S**ociálně-demografické a **T**echnologické faktory (Dvořáček, Slunčík, 2012).

U této analýzy posuzujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění s ohledem na čas a dále je posuzujeme na základě odhadu, do jaké míry se v závislosti na těchto změnách zvyšují či snižují úrovně jejich důležitosti (Veber, 2000).

Faktory související s PEST analýzou dle Dvořáčka a Slunčíka (2012), zobrazuje Tabulka 1:

Politicko-právní faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none">• antimonopolní zákony• zákony na ochranu životního prostředí• ochrana spotřebitele• daňová politika• regulace zahraničního obchodu, protekcionismus• pracovní právo• politická stabilita	<ul style="list-style-type: none">• trendy HDP• hospodářské cykly• devizové kurzy• kupní síla• úrokové míry• inflace• nezaměstnanost• průměrná a minimální mzda• vývoj cen energií
Sociálně-demografické faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none">• demografický vývoj• změny životního stylu• mobilita obyvatel• úroveň vzdělání• přístup k práci a volnému času	<ul style="list-style-type: none">• vládní podpora vědy a výzkumu• celkový stav technologie• nové objevy – trendy vývoje a výzkumu• změny technologie• rychlost zastarávání

zdroj: Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 10

1. Politicko-právní faktory

Faktory vymezují pravidla pro činnost podniku, kde do politických faktorů můžeme zahrnout typ vlády, její stabilitu, regulaci ekonomiky nebo změny v politickém prostředí. Mezi právní faktory patří právní předpisy zahrnující zákony a nařízení, kam patří: obchodní právo, pracovní právo, občanské právo nebo trestní právo (Dvořáček, Slunčík, 2012).

2. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, které se mění v průběhu času jsou například fáze ekonomického cyklu, vývoj cen a koupěschopné poptávky a hospodářská politika vlády. Jsou zde i faktory relativně stabilní jako je charakter ekonomiky (tržní, centrálně řízená), úroveň ekonomiky, konkurenceschopnost ekonomiky a disponibilní zdroje ekonomiky (Dvořáček, Slunčík, 2012).

3. Sociálně-demografické faktory

Obecně lze mezi sociálně-demografické faktory zařadit historické pozadí, systém hodnot, množství a kvalita pracovní síly, věková, pohlavní struktura, vzdělání atd.

Avšak samotná demografie se zabývá statistikou lidské populace a mezi tyto faktory patří změny stavu obyvatelstva, které jsou rozděleny do 3 skupin dle Dvořáčka & Slunčíka (2012):

- a) **Přirozené** – Do přirozených faktorů patří narození nebo úmrtí.
- b) **Mechanické** – Mechanické faktory zohledňují stěhování mezi oblastmi.
- c) **Sociální** – Sociální faktory se zabývají změnou sociální struktur populace.

4. Technologické faktory

Technologické faktory zahrnují využití vědy a techniky v podniku, proto sem patří i informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie můžeme dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) rozdělit na:

- a) **Základní** – Základní technologie může využívat jakýkoliv podnik.

- b) **Klíčové** – Díky klíčovým technologiím může podnik produkovat s nižšími náklady, anebo může nabízet diferencované produkty, avšak tyto technologie nejsou dostupné pro všechny podniky.
- c) **Rodící se** – Technologie, které se teprve rodí jsou v první fázi vývoje a můžou přinést velký potenciál do budoucích technologií.

Analýza PEST je rozšířena i o další faktory a vzniká tím rozšířenější varianta PESTLE či PESTEL. Tato rozšířená analýza je obohacena o legislativní a environmentální faktory. Dále existuje i analýza PESTLIED, která je rozšířena o legislativní, internacionální, environmentální a demografické faktory. U této analýzy lze hovořit i o verzi STEEPLE a SLEPT. STEEPLE upřednostňuje faktory sociálně-demografické, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní a etické. Analýza SLEPT pak faktory sociálně-demokratické, legislativní, ekonomické, politické a technologické (Dvořáček, Slunčík, 2012).

5.2. Analýza vnitřního prostředí podniku

Cílem analýzy vnitřního prostředí podniku je zjistit silné a slabé stránky podniku. V této analýze mají svůj význam i specifické přednosti, kterými se odlišuje podnik od konkurentů a díky nim, mohou dosahovat vyššího zisku. Konkurenti naopak v těchto specifických přednostech vidí motivaci, aby mohli dosáhnout stejného úspěchu. Nejdůležitější je pro podnik si tyto specifické přednosti, kterými může být například know-how, udržet (Dedouchová, 2001). Pro analýzu vnitřního prostředí slouží BCG matice či VRIO metoda.

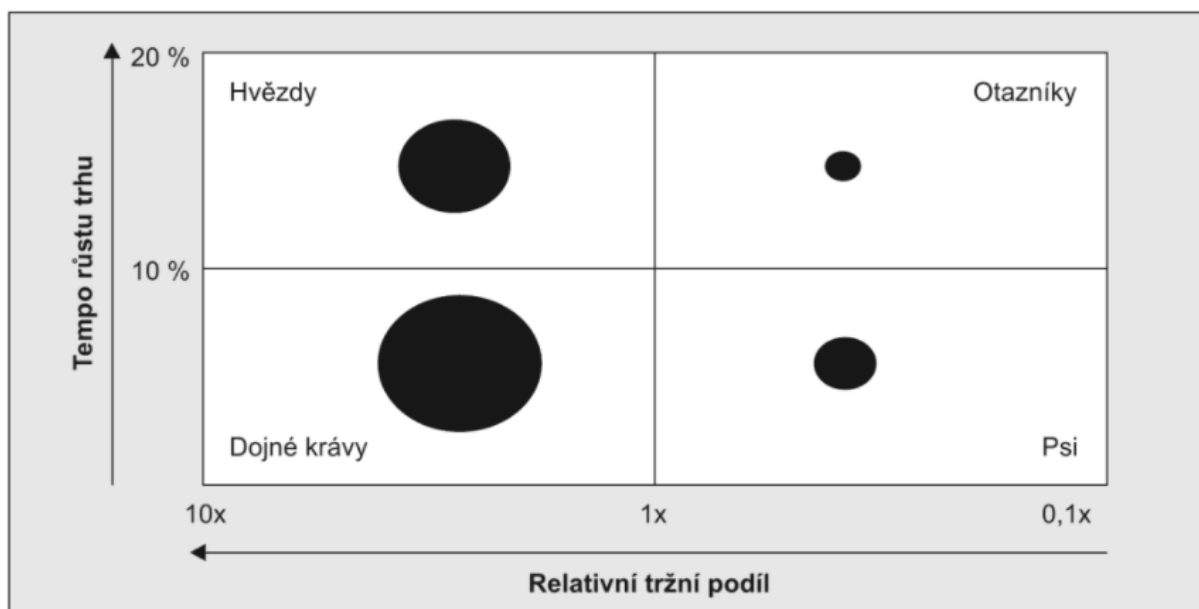
BCG matice

Matice BCG, kterou vyvinula Boston Consulting Group, je založena na myšlence hodnocení produktů na základě relativního podílu trhu, růstu trhu a velikosti celkového prodeje (Veber, 2000).

Matice je složena ze dvou os. Na vertikální ose je zobrazen růst trhu za určité období a tempo růstu je vyjádřeno v procentech od 0 do 20 %. Na horizontální ose pak nalezneme relativní tržní podíl zobrazený na logaritmické stupnici. Hodnota 10 znamená, že podnik má 10x vyšší

tržby než jeho konkurence. Dále jsou v grafu zobrazeny kruhy, které vyjadřují objem prodeje daného podniku (Jakubíková, 2013).

Produkty podniku jsou pak rozděleny do čtyř základních skupin, které zobrazuje Obrázek 5.



Obrázek 5: BCG matice

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 134

Čtyři základní skupiny:

- a) **otazníky** – Do otazníků lze zařadit podnikatelské aktivity, které jsou uskutečňovány na trhu s vysokým tempem růstu, ale mají nízký podíl na trhu. Mezi otazníky patří nové výrobky, se kterými se podnik snaží vstoupit na trh a vyžadují vyšší peněžní prostředky nejenom pro udržení na trhu, ale také pro zvýšení podílu (Veber, 2000).
- b) **hvězdy** – Hvězdy jsou úspěšné produkty, které mají vysoký podíl na trhu s vysokým tempem růstu. Avšak ne vždy přináší podniku vysoké cash-flow, jelikož je třeba na ně vynakládat vysoké finanční prostředky na jejich udržení (Veber, 2000).
- c) **dojné krávy** – Tyto produkty mají vysoký relativní podíl na trhu, ale jejich roční tempo růstu klesá. Není třeba na ně vynakládat vysoké finanční prostředky z hlediska rozšiřování výrobních kapacit, ale i tak přináší podniku velkou peněžní hotovost. Dojné krávy se využívají k podpoře hvězd či otazníků, ale je třeba sledovat jejich relativní tržní podíl. Pokud začne klesat, buď je pak třeba vynaložit vysoké finanční prostředky, anebo v případě podpory otazníků a hvězd, dojné krávy se můžou přeměnit ve psy (Veber, 2000).

d) bídní psi – Vykazují nízký relativní podíl na trhu s nízkým tempem růstu. Patří sem produkty, které produkují nízký zisk nebo ztrátu, a přešly již do životního cyklu poklesu anebo nezískaly podíl na trhu. U těchto produktů je dobré se zamyslet, zda má cenu do nich investovat nebo je raději stáhnout z trhu (Veber, 2000).

Podnik si potřebuje určit jaký rozpočet, cíl a strategii si přiřadí k jednotlivým produktům. Kotler (2001) popisuje čtyři možnosti, které podnik má:

- **budovat** – Pokud se rozhodne podnik budovat, jeho cílem je zvýšit podíl na trhu a dosáhnout krátkodobých výnosů. Budování se doporučuje především pro otazníky. Pokud by podíl na trhu stále rostl, můžou se přeměnit v hvězdy.
- **udržovat** – Cílem podniku je udržet si svůj tržní podíl. Tato strategie je vhodná pro dojně krávy, u kterých se podnik rozhodl, že budou nadále přinášet zisk.
- **sklízet** – Cílem sklizení je zvýšit krátkodobý peněžní tok hotovosti a také může zahrnovat rozhodnutí odejít z trhu. Sklizení doprovází snižování nákladů na výzkum a vývoj a snaží se dosáhnout rychlejšího poklesu nákladů. Strategie sklizení je vhodná pro dojně krávy, u kterých je nejistý další vývoj.
- **zbavovat se** – U zbavování se chce podnik prodat nebo zlikvidovat jednotlivé produkty, které přinesou finanční prostředky použitelné pro jiné účely. Je vhodné se zbavit zejména psů.

VRIO metoda

Metoda VRIO se zaměřuje na vnitřní zdroje podniku, kde na straně těchto zdrojů hledá konkurenční výhodu. Tyto zdroje, které zobrazuje Tabulka 2, se mohou stát konkurenčním faktorem, pokud dojde k jejich pozitivnímu ohodnocení na základě čtyř kritérií skrývajících se v názvu této metody (Veber, 2000).

<p>Fyzické zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - technologické vybavení - výrobní plochy - výrobní infrastruktura - skladovací plochy 	<p>Lidské zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - počet a struktura - způsobilost - proinovační prostředí - sociální klima
<p>Finanční zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - disponibilní kapitál 	<p>Nehmotné zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - know-how, průmyslová práva

<ul style="list-style-type: none"> - likvidní prostředky - rentabilita provozu - bonita organizace 	<ul style="list-style-type: none"> - informační zabezpečení - image, znalost trhu
---	---

Tabulka 2: Vnitřní zdroje organizace

Zdroj: Veber, 2000, s. 434

Jakubíková (2013), zmiňuje celkem čtyři kritéria, která se skrývají pod názvem VRIO a podle těchto kritérií se odhaduje účinnost těchto zdrojů:

V – value – hodnotnost či významnost zdroje

R – rareness – vzácnost či výjimečnost zdroje

I – imitability – napodobitelnost zdroje

O – organization – schopnost organizační struktury podniku tyto zdroje využít

Každý zdroj je pak vyhodnocen dle kritérií a Veber (2000) uvádí, že zdroj vhodný pro strategickou konkurenční výhodu je ten, který vyhovuje všem čtyřem kritériím. A právě následující Tabulka 3 zobrazuje význam zdroje pro konkurenční výhodu.

Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Napodobitelnost zdroje	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
ne	ne	-	-	slabá stránka
ano	ne	snadná	ano	silná stránka
ano	ne	ne příliš snadná	ano	dočasná výhoda
ano	ano	nesnadná	ano	trvalá výhoda

Tabulka 3: Význam zdroje pro konkurenční výhodu

Zdroj: Veber, 2000, s. 435

5.3. Analýza vnějšího i vnitřního prostředí

Pokud chceme provést analýzu vnějšího i vnitřního prostředí zároveň, slouží nám k tomu SWOT analýza.

SWOT analýza

SWOT analýza, známá také jako analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je složena ze dvou analýz. První je analýza SW, druhá analýza OT. Za cíl má SWOT analýza

identifikovat současnou strategii, zdali je výhodná pro podnik, nemá své slabiny, a jak je schopna se vyrovnat se změnami v prostředí (Jakubíková, 2013).

Tabulka 4 zobrazuje, jak se SWOT analýza nejčastěji zapisuje:

<p style="text-align: center;">Silné stránky (strengths)</p> <p>Silné stránky zahrnují záležitosti, které jsou výhodné nejenom pro zákazníky, ale pro podnik.</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p>Slabé stránky charakterizují špatné skutečnosti, které nedělá podnik správně, v porovnání s ostatními podniky.</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (opportunities)</p> <p>V příležitostech jsou zmíněny skutečnosti, které lze v podniku zlepšit, aby se mohla zvýšit poptávka a podnik tak mohl lépe uspokojit potřeby zákazníků.</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (Threads)</p> <p>V hrozbách jsou zahrnuty události nebo trendy, které mohou snížit poptávku nebo například nespokojenost zákazníků.</p>

Tabulka 4: SWOT analýza

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 103

Jejím smyslem je charakterizovat příležitosti a hrozby a najít nejenom silné stránky podniku, ale i slabé, které se po jejich zhodnocení a vyvození závěru použijí pro formulaci strategie (Dedouchová, 2001).

Analýza vnitřního prostředí, analýza SW

Při analýze vnitřního prostředí se podnik zaměřuje na své silné a slabé stránky a vnitřní zdroje (Veber, 2000). Veber (2000) zmiňuje oblasti, ve kterých mohou být silné a slabé stránky najity. Je zde zahrnuta oblast finanční síly organizace, úroveň managementu, organizace firmy, výzkum a vývoj, ale i image firmy a výrobku.

Analýza vnějšího prostředí, analýza OT

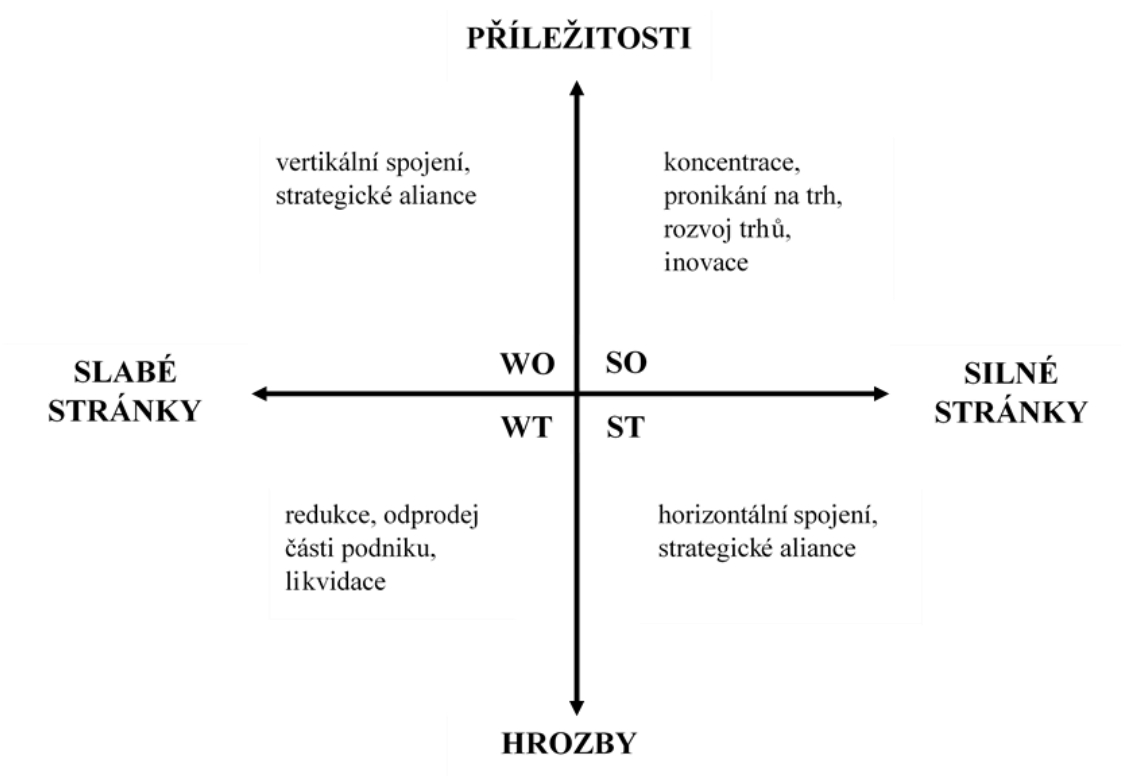
Pro podnik je důležité sledovat síly makroprostředí a důležité trendy. Hlavní trendy pak mohou pomoci k určení příležitostí, ale i hrozeb. Příležitostí pro podnik jsou možnosti týkající se zákaznických potřeb, díky kterým může podnik více vydělat anebo eliminovat hrozby (Kotler, 2001).

Hrozby charakterizuje Kotler (2001) jako nebezpečí, které vzniklo na základě špatného trendu a může tak nejenom ohrozit prodeje podniku, ale i zisk.

Pokud se zaměříme na analýzu hrozeb, je důležité je hledat nejenom v makroprostředí, ale i v mikroprostředí (Veber, 2000). Dále Veber (2000) uvádí nejčastější hrozby, které může podnik potkat. Jsou jimi například velký počet konkurujících si firem, pomalý růst odvětví, know-how užívající dané odvětví, hrozba substitučních výrobků nebo i hrozba vstupu nových výrobců.

Využití SWOT analýzy při vytváření strategie

Samotnou kombinací analýzy silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, mohou vzniknout varianty strategického chování. Je ale důležité zamyslet se i nad budoucím vývojem trendů a zvážit tak různé alternativy pro budoucí vývoj (Veber, 2000). SWOT analýzu lze využít pro vytvoření strategie a Obrázek 6 zobrazuje, jaké různé typy strategií můžeme zvolit:



Obrázek 6: Využití SWOT analýzy

zdroj: Veber, 2000, str. 430

přístup SO – Tento přístup doporučuje využít silných stránek při využití zjištěných příležitostí. Přitom je stále důležité myslet na možný vliv slabých stránek a zjištěných hrozeb podniku. U tohoto přístupu se doporučuje zaměřit se na růst firmy pomocí levnějšího cizího kapitálu a zlikvidovat konkurenci v určitém tržním segmentu (Fotr a kol, 2020).

přístup WO – Strategie WO je zaměřena na rozvoj podniku, který musí zlepšit své slabé stránky a využít k tomu zjištěné příležitosti z okolí. Strategii je možné realizovat, pokud se podnik snaží zvýšit objem tržeb na nových tržních segmentech, a zároveň pokud začal používat nové přístupy v plánování či řízení kvality (Fotr a kol, 2020).

přístup ST – Přístup ST je orientován na využívání silných stránek a vyhýbání se působení hrozeb. Náplní této strategie je možnost zvýšení kapacity výroby, eliminovat výpadky tržeb snížením provozních nákladů a nutné investice hradit z vlastního kapitálu (Fotr a kol, 2020).

přístup WT – Defenzivní strategie je zaměřena na redukování slabých stránek a vyhýbání se hrozbám. Podnik se může zaměřit na snížení objemu výroby, přijmout krizové řízení plnění plánu a nezapomenout na znovu definování cílů plánu. Podniku může pomoci najít si strategického partnera pro zvládnutí hrozeb (Fotr a kol, 2020).

Praktická část

6. Charakteristika České pošty s.p.

Autorka bakalářské práce si pro analýzu konkurence vybrala Českou poštu, s.p., jelikož zde již čtvrtým rokem brigádně pracuje, primárně přes léto, a může tak nahlédnout i do „zákulí“, co vše je za tím, než vůbec dorazí zásilka k adresátovi.

Tato kapitola stručně představuje Českou poštu, s.p., jelikož se jedná o podnik, který je všem známý. Jsou zde zmíněna konkrétní čísla, ať už se jedná o počet poboček, nebo o počet poštovních schránek, a zaměřuje se i na stručnou historii České pošty, s.p.

Česká pošta s.p., je státní podnik založen ke dni 1. ledna 1993, zajišťující poštovní služby, přibližně s 29 000 zaměstnanci. Sídlo podniku se nachází na Praze 1, Politických vězňů 909/4, 225 99 a identifikační číslo je 471 14983. Statutárním orgánem ČP je generální ředitel Ing. Roman Knap. Zakladatelem České pošty, s.p. je Ministerstvo vnitra ČR, avšak činnost podniku podléhá regulaci Českého telekomunikačního úřadu (ČTÚ).

Předmět podnikání

- provozování poštovních služeb
- provozování zahraničních poštovních služeb
- dodávka, rozvoj a provoz systémů informačních a komunikačních technologií a souvisejících služeb, včetně infrastruktury, která se využívá při plnění úkolů státní (veřejné) správy
- provoz, dodávka a rozvoj systémů informačních a komunikačních technologií, které nakládají s citlivými daty nebo utajovanými informacemi, včetně datových registrů a datových skladů
- provoz, podpora a rozvoj kritické komunikační infrastruktury státu, zejména dle zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy o změně některých dalších zákonů a zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů

Zdroj: Zakládací listina ČP

Právní úprava činnosti ČP

Česká pošta a její činnost je upravena řadou právních předpisů ČR. Mezi nejdůležitější se řadí zákon č. 29/2000 Sb, o poštovních službách, podle kterého je Česká pošta držitelem poštovní licence.

Česká pošta je držitelem poštovní licence na období let 2018-2022, jejíž povinností je zajistit dostupnost všech základních služeb ve stanovené kvalitě trvale na celém území České republiky.

Vybrané povinnosti držitele poštovní licence na základě výroční zprávy z roku 2019:

- Plnit poštovní povinnost způsobem, který je v souladu s potřebami veřejnosti a se základními kvalitativními požadavky, včetně soustavného poskytování informací o základních službách a způsobu jejich užití
- Nabízet poštovní služby, na které se vztahuje poštovní povinnost, podle poštovních podmínek za dostupné ceny umožňující využívání základních služeb v rozsahu odpovídajícím běžné potřebě osob
- Zajistit, aby nedocházelo k neodůvodněnému zvýhodňování nebo znevýhodňování zájemců o základní služby, které jsou obsaženy v jeho poštovní licenci
- Umožnit každý pracovní den nejméně jedno poštovní podání a dále alespoň jedno dodání na adresu každé fyzické nebo právnické osoby (výjimky stanoví prováděcí vyhláška)
- Umožnit transparentním a nediskriminačním způsobem na základě písemné smlouvy přístup ostatním provozovatelům k prvkům poštovní infrastruktury a k zvláštním službám souvisejícím s provozováním infrastruktury.
- Patří sem například i bezúplatné dodání poštovních zásilek do 7 kg nevidomým osobám.

Dále jsou Česká pošta i její zaměstnanci vázáni poštovním tajemstvím, kde skutečnosti vyplývající z poskytovaných poštovních služeb nesmí být nikde sdělovány, ale používány pouze pro potřebu poskytnutí dané služby.

Poštovní síť

- Česká pošta provozuje přes 3300 poboček, z nichž je 634 pošt Partner a v roce 2019 bylo 282 pošt vybaveno moderním vyvolávacím systémem.
- V roce 2019 bylo v provozu celkem 439 Balíkoven, kde 100 Balíkoven bylo zřízeno s vyvolávacím systémem, 100 s frontovým systémem a 16 Balíkoven Partner.
- Na podzim v roce 2020 došlo k otevření nových 1500 Balíkoven.
- V roce 2019 bylo odesláno přes 2 miliony Pohlednic online, kde alespoň jednu pohlednici za 4 roky, od kdy možné tuto službu využívat, odeslalo více než 350 tisíc uživatelů.
- Přes datové schránky zřizované Českou poštou bylo odesláno za rok 2019 více než 99,6 miliónu zpráv a bylo zřízeno 94 tisíc nových datových schránek.
- Od února roku 2020 byl zaveden dvourychlostní režim doručování, kdy zásilka s označením D+1 musí být doručena následující pracovní den po podání, anebo si odesílatel může zvolit ekonomický režim doručení, kdy je zásilka dodána zpravidla do druhého pracovního dne po dni podání. S tímto režimem přišly i nové sazby – obyčejné psaní do 50 g za 26 Kč pro nejrychlejší možný způsob doručení a pro ekonomický režim doručení obyčejné psaní do 50 g za 19 Kč. Změna je i u doporučených psaní – zásilka do 50 g, která má být doručena ihned následující den bude stát 54 Kč, ekonomický režim pak 47 Kč.
- I když poštovních schránek v České republice ubývá, co se týče čísel z roku 2019, bylo jich celkem 20 855.

Zdroj: Výroční zprávy ČP 2019, 2018, 2017

Správa a řízení podniku

Statutárním orgánem České pošty je generální ředitel Ing. Roman Knap, který řídí činnost podniku, rozhoduje o všech záležitostech podniku a jedná jeho jménem.

Dále je zde dozorčí rada, v čele s předsedou dozorčí rady, dohlížející na činnost generálního ředitele, která má v současnosti 15 členů. Dozorčí rada pak zřizuje výbory dozorčí rady, které slouží k předběžnému a podrobnějšímu projednání materiálů. Jedná se například o výbor dozorčí rady pro audit, pro strategii a finance nebo pro rozvoj lidských zdrojů. Členové výboru jsou voleni členy dozorčí rady. Každý z těchto vyjmenovaných výborů má 5 členů.

Česká pošta, s.p., je pak dále rozdělena na obchodní jednotky České pošty. Můžeme zde najít například divizi státních poštovních služeb, která koordinuje činnosti v pobočkové síti, dále je zde divize logistických služeb, který se stará o procesy a logistiku dodání, monitoring a optimalizaci logistických sítí, a dále je zde divize finančních služeb a prodeje, která odpovídá za řízení finanční službu aliančních partnerů a ostatních finančních složek, do kterých patří například složenky.

Na webových stránkách České pošty nalezneme i organizační jednotky přímo podřízené generálnímu ředitel. Jsou zde například úseky obchodu a marketingu ČP, správy majetku a strategických investic, financí, ICT, generálního ředitele nebo řízení lidských zdrojů.

Na základě poslední dostupné výroční zprávy z roku 2019 došlo k přepracování organizační struktury ČP, kterou zobrazuje Obrázek 7:



Obrázek 7: Organizační struktura České pošty

Zdroj: Výroční zpráva ČP 2019, str. 31, vlastní zpracování

Stručná historie Československé a České pošty

V roce 1918 se vznikem československého státu se základem československé poštovní správy stalo ministerstvo pošt a telegrafů, které zastávalo provoz poštovní, telegrafní, telefonní i radiokomunikační. S rozvojem ministerstva a rostoucím podílem podnikatelských aktivit byl k 1. lednu 1925 vytvořen státní podnik Československá pošta (Česká pošta, 2021).

Avšak netrvalo dlouho a přišel jeden zásah za druhým. Se vznikem tzv. druhé republiky bylo zrušeno československé ministerstvo pošt a telegrafů a po okupaci došlo ke kompletnímu podřízení pošty německým zájmům z hlediska ekonomického, politického i vojenského (Česká pošta, 2021).

Dalším významným mezníkem se stal únor 1948, kdy v následujícím roce došlo ke znárodnění státního podniku Československá pošta a následně bylo zreorganizováno i ministerstvo pošt (Česká pošta, 2021).

Zásadní obrat přišel na začátku devadesátých let 20. století, kdy došlo ke zhroucení komunistického režimu a prvním krokem k osamostatnění se poštovní části byl vznik divize Česká pošta k 1. lednu 1992, který byl následován účetním oddělením pošty od telekomunikací a vybudováním vlastního managementu. Samostatný státní podnik Česká pošta pak vznikl 1. ledna 1993 s osamostatněním republiky (Česká pošta, 2021).

7. Poštovní služby České pošty

Poštovní služby se rozdělují na základní poštovní služby, které jsou regulovány Českým telekomunikačním úřadem, a dále na služby ostatní. V následující kapitole jsou tyto služby blíže specifikovány nejenom z vnitrostátního hlediska, ale i zahraničního.

7.1. Základní poštovní služby

Český telekomunikační úřad uděluje České poště poštovní licenci a stanovuje rozsah základních poštovních služeb, a to především na základě vyhlášky č. 464/2012 Sb.

Základní poštovní služby jsou poskytovány bez daně, avšak kontrolu jejich doplnění či změnu cen vždy provádí ČTÚ. V případě změny ceny dané služby musí být tato skutečnost ze strany České pošty včas oznámena (ČTÚ, 2021).

Rozsah základních služeb je vymezen v zákoně o poštovních službách a dle webových stránek ČTÚ zahrnuje poskytování těchto služeb:

- služba dodání poštovních zásilek do 2 kg
- služba dodání poštovních balíků do 10 kg
- služba dodání peněžní částky poštovním poukazem
- služba dodání doporučených zásilek
- služba dodání cenných zásilek
- služba 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

Následující základní služby zobrazující Tabulka 5, musí být všechny ze zákona v nabídce:

Vnitrostátní základní služby	Vnitrostátní platební a finanční základní služby
<ul style="list-style-type: none">• Doporučené psaní• Obyčejné psaní• Obyčejná zásilka• Cenné psaní• Cenný balík• Obyčejná slepecká zásilka• Doporučená slepecká zásilka• Doporučený balíček• Obyčejný balík	<ul style="list-style-type: none">• Poštovní poukázka A• Poštovní poukázka B• Poštovní poukázka C• Poštovní poukázka D

Tabulka 5: Vnitrostátní základní poštovní služby

zdroj: vlastní zpracování podle (ČTÚ, 2021)

Nevýhodou u balíkových zásilek, které patří do základních poštovních služeb, je, že nemohou být vydávány na kód, a tak jejich převzetí musí být vždy stvrzeno podpisem.

Poštovní poukázky slouží k převodu peněz a jednotlivé druhy se liší pouze podle toho, zda jsou peníze převedeny na účet nebo v hotovosti.

U vnitrostátních poštovních poukázek si můžeme zvolit doplňkové služby jako je dodání do vlastních rukou, dodání do vlastních rukou výhradně jen adresáta, anebo lze zvolit termínovanou výplatu (Základní poštovní služby, 2020).

Základní poštovní služby jsou také řešeny na evropské úrovni, a to směrnicí o společných pravidlech pro rozvoj vnitřního trhu poštovních služeb Společenství a zvyšování kvality služby (ČTÚ, 2021).

Tabulka 6 představuje zahraniční základní služby:

Základní služby do zahraničí	Platební základní služby do zahraničí
<ul style="list-style-type: none"> • Obyčejná zásilka • Standardní balík • Doporučená zásilka • Cenné psaní • Cenný balík • Obyčejná slepecká zásilka • Doporučená slepecká zásilka • Obyčejný tiskovinový pytel • Doporučený tiskovinový pytel 	<ul style="list-style-type: none"> • Poštovní poukázka Z/C

Tabulka 6: Základní služby do zahraničí

zdroj: vlastní zpracování podle (ČTÚ, 2021)

U zásilek do zahraničí je možnost využít doplňkových služeb, kam patří dodejka, dodání do vlastních rukou adresáta, anebo je možné zásilku odeslat i na dobírku.

U platebních služeb je možnost zvolit si poštovní poukázku Z/C, kdy je hotovost vyplacena v hotovosti i v zahraničí (Česká pošta, 2021).

7.2. Ostatní poštovní služby

Mezi ostatní poštovní služby patří ty služby, které nespádají pod regulaci Českého telekomunikačního úřadu. Z balíkových zásilek jsou to především Balík Do ruky, Balík Na poštu, EMS a další. Ceny těchto balíků neschvaluje ČTÚ, pouze dochází k oznámení například změny ceny, ale její výše je plně na rozhodnutí České pošty. Všechny tyto služby jsou tak provozovány na vlastní komerční riziko. Výhodou je výdej na kód, a především i využití zákaznické kartičky České pošty, zajišťující slevu pro zákazníky. U balíkových zásilek pak dochází ke speciálním cenovým ujednáním se smluvními partnery (e-shopy), které mohou služby nabízet za ještě výhodnější cenu (Česká pošta, 2021).

Mezi ostatní vnitrostátní poštovní zásilky a platební a finanční služby se řadí tyto druhy zobrazující Tabulka 7:

Vnitrostátní poštovní zásilky	Vnitrostátní platební a finanční služby
<ul style="list-style-type: none"> • Firemní psaní • Odpovědní zásilky • Balík Na poštu • Balík Do ruky • Balík Komplet • EMS 	<ul style="list-style-type: none"> • DINO • SIPO • Doplnkové penzijní spoření • Poštovní spořitelna • Pojištění • Stavební spoření • SAZKA

Tabulka 7: Vnitrostátní poštovní zásilky

Zdroj: vlastní zpracování podle (Česká pošta, 2021)

Vnitrostátní poštovní zásilky, základní i ostatní, mají i tu výhodu, že si u nich můžeme jakožto odesílatel zvolit doplňkové služby, mezi které patří zaslání zásilky s dodejkou, dodání do vlastních rukou, dodání zásilky do vlastních rukou výhradně jen adresáta, nebo poslání zásilky na dobírku. U zásilky lze také prodloužit nebo zkrátit lhůtu pro vyzvednutí (Základní poštovní služby, 2020).

Dle webových stránek České pošty především u ostatních balíkových zásilek lze využít dalších služeb:

- **výdej balíků na kód** = Díky této službě nemusí adresát předkládat občanský průkaz a zásilku může vyzvednout kdokoliv s tímto kódem.
- **avizování balíkových zásilek** = Balíkové zásilky jsou díky čarovému kódu pod neustálým dohledem a na tomto základě jsou odesílány SMS zprávy nebo emaily adresátovi o přibližném čase doručení nebo změně doručení, výši dobírky atd.
- **odpolední doručování balíkových zásilek** = Doručovací doba balíků je prodloužena až do 19.00 hodin ve vybraných lokalitách.
- **odvoz balíků** = Pokud se zákazník nemůže dostavit na pobočku, pošta si pro balík dojede až k němu domů.

- **poslat zásilku** = Při poslání zásilky je možné vyplnit si data online, tak nejenom zákazník získá slevu, ale při odbavení zásilky nebude potřebovat ani podací lístek a z webu si rovnou vytiskne i štítky s adresami.

Dle webových stránek České pošty, mezi ostatní platební a finanční služby patří:

- tzv. DINO, díky kterému ČP kontaktuje dlužníky k okamžitému splacení závazku bez exekucí či soudu
- SIPO je další platební službou, která sjednocuje pravidelné platby za nájem, elektřinu, telefon nebo pojistné, může ho využít nejenom plátce, ale i firma či banka
- doplňkové služby jako je doplňkové penzijní spoření, poštovní spořitelna, pojištění, stavební spoření nebo SAZKA

Následující Tabulka 8, zobrazuje ostatní poštovní služby zahraniční:

Ostatní služby do zahraničí	Ostatní platební služby do zahraničí
<ul style="list-style-type: none"> • EMS do zahraničí • Obchodní balík do zahraničí 	<ul style="list-style-type: none"> • Poštovní poukázka Z/A • Převody peněz

Tabulka 8: Ostatní služby do zahraničí

zdroj: vlastní zpracování podle (Česká pošta, 2021)

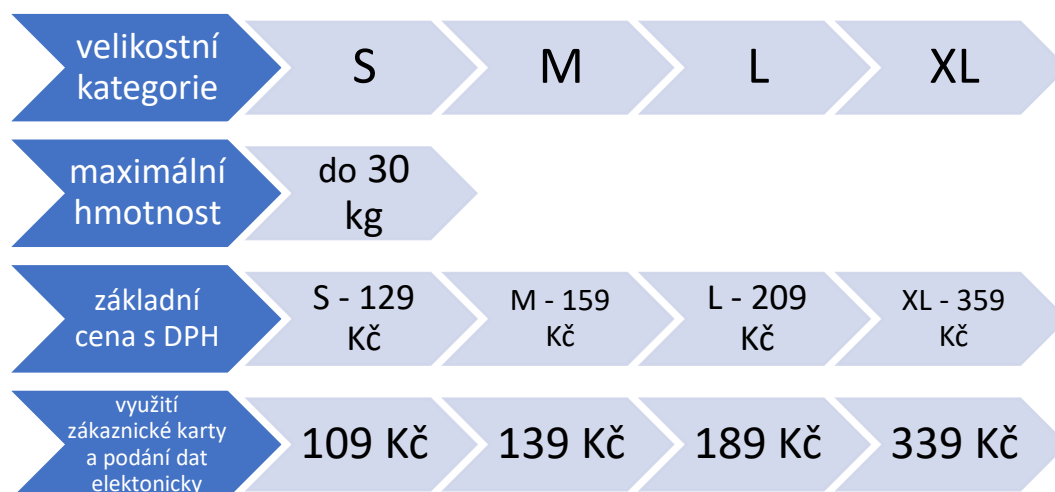
U těchto platebních služeb je možnost zvolit si buď poštovní poukázku Z/A u které je hotovost převedena za zahraniční účet, anebo Česká pošta nabízí i převod peněz ve spolupráci s Western Union, který slouží k expresnímu peněžnímu převodu peněz do zahraničí (Česká pošta, 2021).

8. Charakteristika vybraných produktů

Pro účel této bakalářské práce autorka vybrala balíkové služby, konkrétně vnitrostátní zásilky do 30 kg, mezi které patří Balík Do ruky, Balík Na poštu a Balík Komplet, EMS, Doporučený balíček a Obyčejný balík.

Balík Do ruky

Balík Do ruky zajišťuje doručení zásilky na jakoukoliv adresu v České republice obvykle následující pracovní den po podání zásilky. Možností je i doručení na kód, kdy se jedná o bezpečné bezkontaktní doručení pro většinu balíků bez dobírky, ale to pouze v případě, že má Česká pošta k dispozici všechny kontaktní údaje. Ve vybraných oblastech lze zvolit i odpolední doručování do 19.00 hodin. O balíku je adresát neustále informován především prostřednictvím SMS zpráv a emailů, a balík je také možné sledovat díky Track&Trace, kde lze změnit i termín a způsob doručení. V současné době je možné využít pro sledování balíků i aplikaci Pošta Online, která má již přes 100 000 spokojených uživatelů. Obrázek 8 zobrazuje základní informace o Balíku Do ruky. V ceně je zahrnuta i udaná cena balíku do 50 000 Kč (Česká pošta, 2021):



Obrázek 8: Schéma základních informací o Balíku Do ruky

Zdroj: vlastní zpracování podle (Česká pošta, 2021)

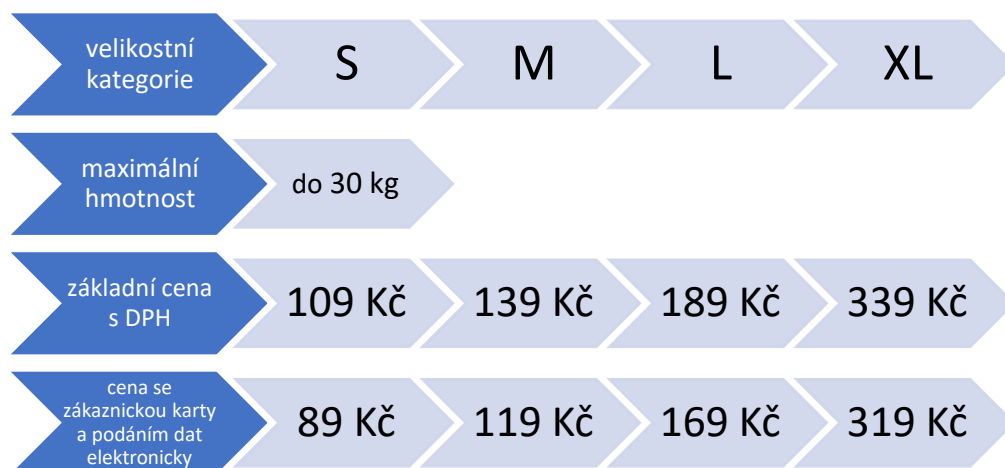
Velikostní kategorie se liší podle velikosti nejdelší strany balíku. Velikost S má nejdelší stranu do 35 cm, velikost M do 50 cm, velikost L do 100 cm a velikost XL do 240 cm. Velikostní kategorie se využívá pouze pro retailové klienty, kteří podávají své balíky na

pobočkách pošt, pro smluvní partnery, kterými jsou především e-shopy, jsou ceny určovány dle hmotnosti.

Výhodou České pošty je zákaznická karta, díky které získá zákazník slevu 10 Kč na jakýkoliv balík a nemusí při odesílání vyplňovat podací lístek, a pokud podá data elektronicky, též je z celkové částky odečteno 10 Kč. Cena je pro zákazníky tak výrazně nižší, což může být velkou výhodou i do budoucna.

Balík Na poštu

Balík Na poštu je unikátní služba pro přepravu vnitrostátních balíků až do velikostní kategorie XL, kdy si odesílatel nebo adresát zvolí poštu, na které bude balík připraven k vyzvednutí. Možnost vyzvednutí si zásilky na zvolené poště je obvykle následující pracovní den. Díky službě Track&Trace je možné sledovat zásilku na internetových stránkách ČP. Výhodou je, že si můžeme podací údaje zadat na internetových stránkách a ušetřit tak 10 Kč, anebo balík odešleme klasicky na přepážce České pošty s podacím lístkem. Obrázek 9 zobrazuje základní informace včetně ceny o možnostech Balíku Na poštu (Česká pošta, 2021):



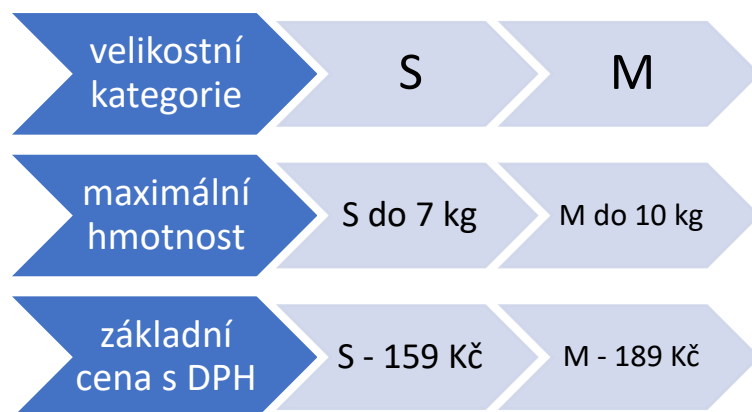
Obrázek 9: Schéma základních informací o Balíku Na poštu

Zdroj: vlastní zpracování podle (Česká pošta, 2021)

V ceně balíku je započítána udaná cena balíku do 50 000 Kč v případě reklamace nebo ztráty zásilky.

Balík Komplet

Služba balík Komplet je moderní předplacená balíková služba, která poskytuje vše potřebné pro odeslání zásilky. V ceně služby je zahrnuto poštovné, obal, vyzvednutí doma nebo v kanceláři a její doručení kamkoli v ČR do druhého dne. Podání zásilky je prostřednictvím aplikace. Balík Komplet lze zakoupit v prodejnách PostShop na poštách nebo online. I pro tento druh balíku službu Track&Trace pro sledování zásilky. Základní informace o balíku Komplet zobrazuje Obrázek 10 (Česká pošta, 2021):



Obrázek 10: Schéma základních informací o balíku Komplet

Zdroj: vlastní zpracování podle (Česká pošta, 2021)

Co se týče maximální hmotnosti, zde maximální hmotnost ovlivňuje obal zahrnutý v ceně a jedná se tedy o doporučenou hmotnost, pro daný typ obalu.

EMS

EMS (Express Mail Service) je služba rychlé přepravy zboží a dokumentů užívající nadnárodní standardy se shodnými parametry po celé Evropě. Po celém území České republiky, lze odeslat EMS až do velikosti L a je zde garantované dodání následující den po dni podání, v pracovní den i sobotu. Lze přepravit věci do hodnoty 100 000 Kč a opět lze

využít sledování zásilky za pomoci Track&Trace. Podání EMS je možné uskutečnit na všech poštách. Základní informace přináší Obrázek 11 (Česká pošta, 2021):

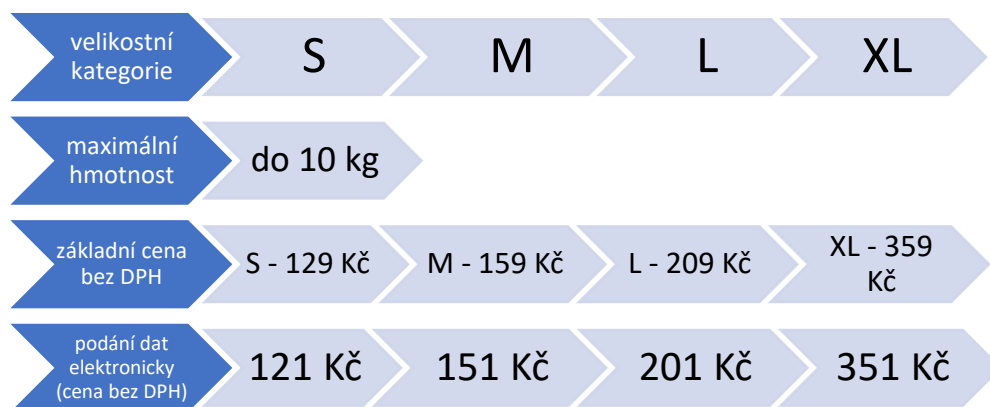


Obrázek 11: Schéma základních informací o EMS

Zdroj: vlastní zpracování podle (Česká pošta, 2021)

Cenný balík

Prostřednictvím cenného balíku lze posílat peníze, drahé kovy a kameny a výrobky z nich, šperky a další cenné věci, jako jsou šeky nebo směnky, platební karty nebo poukázky na odběr zboží. Za tento balík odpovídá Česká pošta a je možné ho ocenit až do 1 milionu Kč. Informace o stavu zásilky lze sledovat pomocí Track&Trace. Cena této služby je osvobozena od DPH. Základní informace zobrazuje Obrázek 12 (Česká pošta, 2021).



Obrázek 12: Schéma základních informací o cenném balíku

Zdroj: vlastní zpracování podle (Česká pošta, 2021)

Doporučený balíček

Prostřednictvím doporučeného balíčku lze odesílat dokumenty či knihy nebo jiné předměty nemající vysokou hodnotu. Doporučený balíček lze sledovat díky Track&Trace. Cena této služby a ostatních doplňkových služeb je osvobozena od DPH. Základní informace o doporučeném balíčku zobrazuje Obrázek 13 **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** (Česká



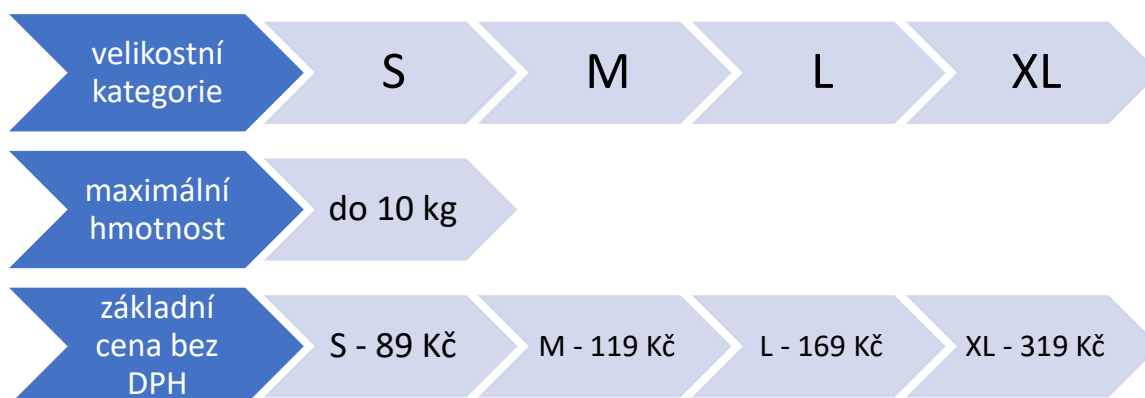
Obrázek 13: Schéma základních informací o doporučeném balíčku

pošta, 2021).

Zdroj: vlastní zpracování podle (Česká pošta, 2021)

Obyčejný balík

Obyčejný balík slouží k odesílání větších předmětů nemající vysokou hodnotu. Podání ani dodání zásilky není stvrzováno a zásilku nelze ani ocenit v případě ztráty nebo reklamace. Zároveň nelze obyčejný balík sledovat pomocí aplikace, avšak výhodou je příznivá cena. Obrázek 14 znázorňuje nejenom cenu, která je osvobozena od DPH, ale i maximální velikost a hmotnost tohoto druhu balíku (Česká pošta, 2021):



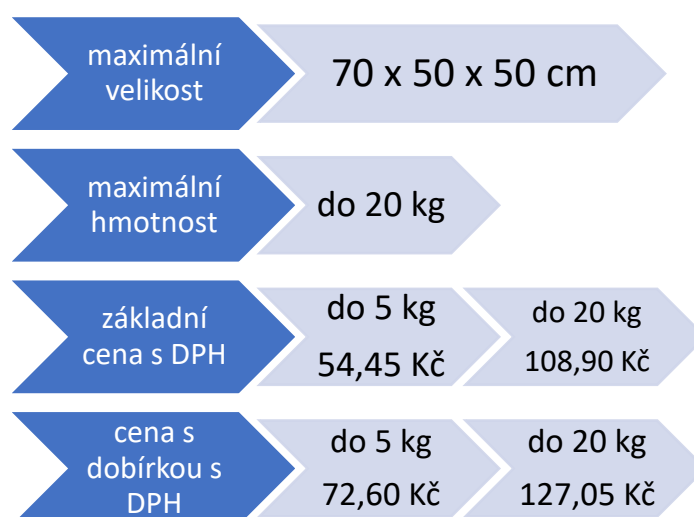
Obrázek 14: Schéma základních informací o obyčejném balíku

Zdroj: vlastní zpracování podle (Česká pošta, 2021)

Balíkovna

Balíkovna je novým brandem, pod kterým Česká pošta buduje nejenom produkt, ale především i distribuční síť. Produktem se rozumí balík do Balíkovny dostupný pouze pro smluvní partnery, tedy e-shopy. Balík je omezen rozměrově, data k němu jsou předávána vždy elektronicky a jsou zde značně sníženy náklady na dopravu. U distribuční sítě se jedná novou značku České pošty, která se zaměřuje na jinou klientelu, především mladší generaci objedávající skrze internet. Balíkovny se vyskytují buď na poštách, anebo je nalezneme u externích partnerů, především maloobchodních prodejců. V současné době Česká pošta získala díky spolupráci se SAZKOU 1500 nových výdejních míst (Balíkovna, 2021).

Svůj balík může opět adresát sledovat díky Track&Trace a čekat, než dorazí na vybrané výdejní místo. Cenu a další základní údaje znázorňuje Obrázek 15 (Česká pošta, 2021):



Obrázek 15: Schéma základních informací o Balíkovně

Zdroj: vlastní zpracování podle (Česká pošta, 2021)

8.1. BCG matice balíkových produktů

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku a pro zhodnocení výše představených produktů poslouží Bostonská matice, rozřazující produkty do čtyř rozdílných skupin. Produkty hodnotí BCG matice na základě relativního tržního podílu a růstu trhu za určité období, ale rozřazení produktů do jednotlivých skupin bude provedeno především na základě interních materiálů poskytnutých pracovníkem České pošty, s.p.

Pro účel této matice je nutné si balíkové produkty rozdělit na odnosné a doručné. Pro představu je dobré si zde zmínit i konkrétnější čísla, se kterými se bude v následující matici pracovat. Jedná se o celková denní podání během standardního roku, kdy je přepraveno celkem 200 000-250 000 balíkových zásilek. V sezónních dnech, jako jsou dny listopadu či prosince, se může jednat až o 500 000 balíkových zásilek podaných denně.

Co se týče odnosných zásilek, řadí se sem Balík Na poštu a služba Balíkovna. Počet podání těchto konkrétních zásilek stále stoupá. Pro představu odnosné zásilky tvoří přibližně 25 % z počtu denních podání balíků, ohledně konkrétních čísel, u Balíku Na poštu se může jednat přibližně o 25-30 000 zásilek denně, avšak Balíkovna nezaostává a balíků denně poslaných do Balíkoven je kolem 20 000.

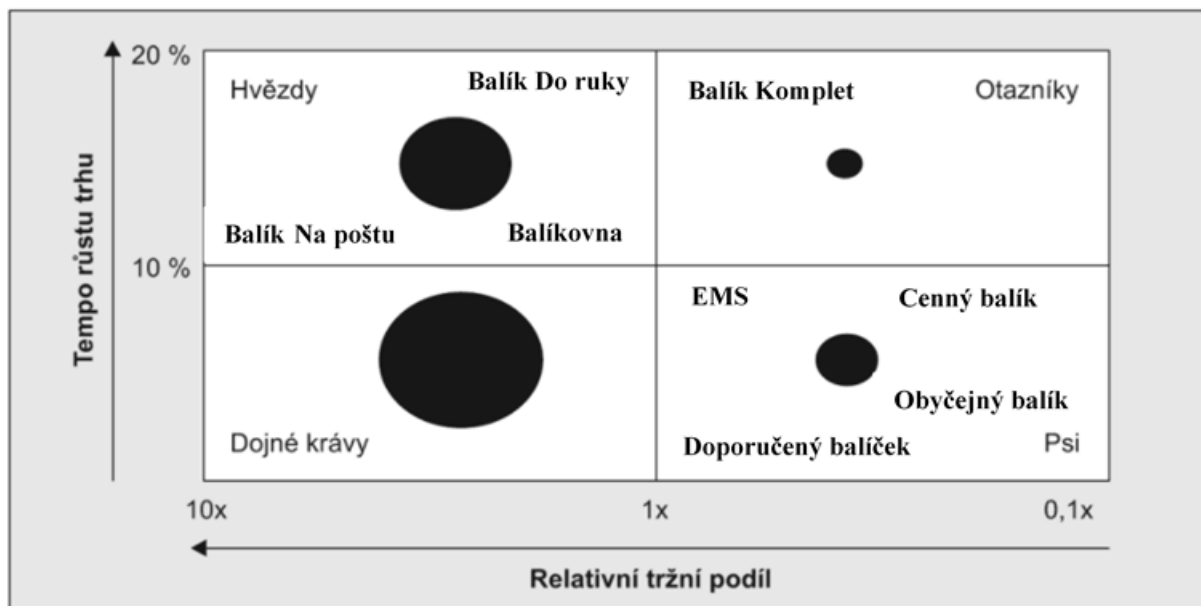
U těchto druhů odnosných zásilek se dá konstatovat, že obě služby se dají považovat za hvězdy. Vyplatí se tak pokračovat ve zvolené strategii a udržovat nejenom tržní podíl, ale i růst produktů.

Doručné zásilky již takový úspěch nemají. Jasnou hvězdou je Balík Do ruky, který se denně během standardního dne podá přibližně 160 000x. Vyplatí se stejně jako v předchozím případě strategii udržovat. Co se týče služby Balík Komplet, dle mého názoru se dá zařadit mezi otazníky. Má nízký podíl na trhu, ale stále si zaslouží budovat v tom smyslu, více produkt propagovat, aby se dostal do povědomí více lidí. V této době se jedná o službu, která by mohla být využitelnější nejenom pro firmy, ale i domácnosti.

Pokud se zaměříme na ostatní služby, jako je EMS, Cenný balík, Doporučený balíček a Obyčejný balík, jedná se o kompletně zanedbatelná čísla podaných kusů. Pro představu u obyčejného balíku, který je levný a největší výhodu nese především pro doručovatele, se jedná o 700-800 podaných kusů denně. A stejně je to i s ostatními, tvoří pouze jednotky procent z celkových prodaných kusů denně. U cenného balíku jsou to jednotky, občas stovky denního podání. Proto jsou zařazeny tyto produkty do bídných psů, reálně se zvažuje o vyřazení těchto balíků nejenom z vyhlášky, ale i trhu. Jsou již pouhým finančním nákladem.

Musí se speciálně školit pracovníci a pro lidi se to stává nepřehledným v oblasti všech ostatních produktů. Těchto produktů se vyplatí zbavit, jelikož nepřinesou již další tržní růst.

Rozřazení jednotlivých produktů zobrazuje Obrázek 16:



Obrázek 16: BCG matice balíkových služeb

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 134, vlastní zpracování

9. Analýza konkurentů

Mezi konkurenty České pošty jsou dle názoru autorky zařazeny následující podniky, u kterých jsou vždy vybrány hlavní vnitrostátní produkty, které jsou nejvíce podobné Balíku Do ruky, aby následně mohlo dojít k porovnání.

PPL CZ s.r.o. (DHL)

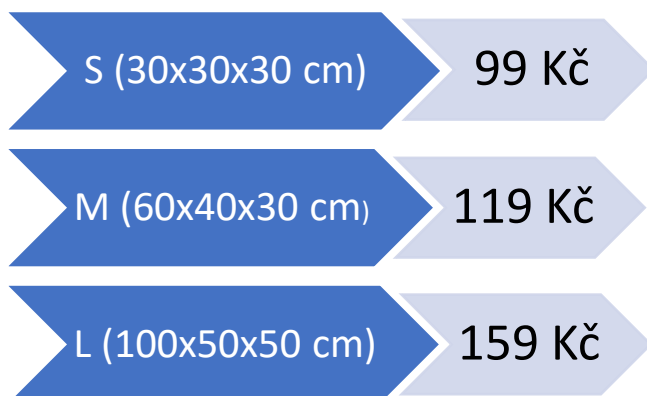
Prvním konkurentem je PPL CZ s.r.o., který působí na českém trhu již od roku 1995 a je součástí skupiny Deutsche Post DHL od roku 2006. Nejenom, že doručuje pro firmy a podnikatele, ale také pro soukromníky, s jejich službou Balík pro Tebe. Společnost je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2001 vztahující se na vnitrostátní a mezinárodní přepravu zásilek.

Zaměstnávají přes 750 pracovníků a 2 000 řidičů, kteří zásilky doručují a v České republice nalezneme celkem 21 balíkových dep, centrální překladiště a rozsáhlá výdejní místa a podací místa tzv. PPL Parcelshopy, kterých je v ČR přes 2 300.

Charakteristika PPL Balík pro Tebe:

- pokud soukromník odesílá soukromníkovi
- přeprava balíků do hmotnosti 31,5 kg po celé České republice
- doručení balíků obvykle následující pracovní den
- pojištění balíků do hodnoty 50 000 Kč v ceně přepravy
- za příplatek 60 Kč je možný svoz balíku řidičem

Ceny včetně DPH z hlediska velikosti balíku představuje Obrázek 17:



Obrázek 17: Ceník balíku pro tebe od PPL

Zdroj: vlastní zpracování podle (PPL, 2021)

Charakteristika PPL Soukromý balík:

- pokud firma odesílá na soukromou adresu
- doručení na soukromou adresu obvykle následující den
- možnost volby večerního doručení ve vybraných oblastech
- komunikace na základě e-mailu a SMS zprávy
- možnost doručení do výdejních míst PPL ParcelShop
- inkaso dobírky od příjemce pomocí platební karty nebo v hotovosti
- sledování pohybu zásilky na webových stránkách PPL
- elektronické potvrzení o doručení
- odeslání zásilky až do 31,5 kg s maximálním rozměrem 120x60x60 a součet obvodu a délky max. 360 cm

Tabulka 9 shrnuje ceník za soukromý balík:

Ceník přepravného včetně DPH	
Hmotnost balíku do:	Cena:
2 kg	135 Kč
5 kg	159 Kč
10 kg	199 Kč
20 kg	248 Kč
31,5 kg	327 Kč

Tabulka 9: Ceník za soukromý balík PPL

Zdroj: vlastní zpracování podle (PPL, 2021)

DPD CZ (Geis Parcel CZ s.r.o.)

DPD působí v České republice již 25 let a je součástí DPDgroup, díky které mohou doručovat zásilky celým světem. DPD převzalo balíkovou devizi společnosti Geis od minulého roku, a to nejenom v České republice, ale i na Slovensku.

DPD má více než 800 zaměstnanců a disponuje více než 500 kurýry. V ČR najdeme 14 dep a kolem 1250 výdejních míst.

Charakteristika služby DPD Private:

- doručení na soukromou adresu

- hodinový interval doručení, který bude zákazníkovi upřesněn v den doručení SMS zprávou či e-mailem
- doručení do druhého pracovního dne
- pojištění do 50 000 Kč v ceně přepravy
- až 3 pokusy o doručení
- sledování průběhu doručování zásilky
- přes webovou aplikaci si může příjemce nechat poslat zásilku do výdejního místa, přidat záložní adresu nebo odložit doručení o 10 dní
- maximální hmotnost zásilky může být 31,5 kg a délka nejdelší strany 175 cm a obvodová délka max. 300 cm

Cenu DPD Private zobrazuje Tabulka 10, avšak bez DPH a dále je cena ovlivněna mýtným a palivovým příplatkem:

Ceník DPD Private			
Hmotnost do:	Cena bez DPH	Hmotnost do:	Ceny bez DPH
1	133 Kč	13	215 Kč
2	155 Kč	15	219 Kč
3	157 Kč	17	224 Kč
4	161 Kč	19	228 Kč
5	163 Kč	21	231 Kč
6	170 Kč	23	242 Kč
7	178 Kč	25	246 Kč
8	184 Kč	27	250 Kč
9	192 Kč	29	260 Kč
10	199 Kč	31,5	264 Kč
11	208 Kč		

Tabulka 10: Ceník DPD Private

Zdroj: vlastní zpracování podle (DPD, 2021)

GLS (General Logistics Systems)

Společnost GLS nabízí balíkové a expresní služby nejenom v České republice, ale i v zahraničí. Společnost byla založena koncem roku 1999 a nyní pokrývá 41 evropských zemí.

V celé České republice nalezneme 26 dep a centrální přecladiště v Jihlavě, které je bránou pro mezinárodní přepravu. Díky strukturované síti zajišťují rychlé doručení balíků do 24 hodin. K tomu využívají více než 800 vozidel a po republice nalezneme více než 600 Parcelshopů pro vyzvednutí balíku. Pro příležitostné odesílatele nabízí GLS tzv. e-Balík, který lze poslat nejenom po celé ČR, ale i v rámci EU.

Charakteristika služby e-Balík:

- online přepravní portál k odeslání balíku z pohodlí domova
- balík stačí donést na ParcelShop, anebo si připlatit za doplňkovou službu vyzvednutí balíku kurýrem, kdy poté dojde k jeho odeslání
- sledování zásilky v reálném čase díky Track&Trace
- lze přepravovat zboží do hodnoty 20 000 Kč
- avizace emailem o doručení díky službě FlexDelivery Service
- maximální hmotnost zásilky může být do 40 kg a součet všech stran nesmí přesáhnout 300 cm

Tabulka 11 ukazuje cenu e-Balíku v rámci ČR, kde ceny jsou včetně DPH:

	součet stran	váha	cena
XS	Max. 35 cm	Do 2 kg	73 Kč
S	Max. 50 cm	Do 7 kg	93 Kč
M	Max. 65 cm	Do 15 kg	108 Kč
L	Max. 80 cm	Do 24 kg	133 Kč
XL	Max. 300 cm	Do 40 kg	183 Kč

Tabulka 11: Ceník e-Balík

Zdroj: vlastní zpracování podle (GLS, 2021), (E-balík, 2021)

Zásilkovna

Konkurentem Balíkovny od České pošty je společnost Zásilkovna, která poskytuje výdejní a podací místa po celé České republice. Vznikla v roce 2010 a nabízí komplexní logistické služby pro internetové obchody ve 30 zemích Evropy včetně Ruska, Ukrajiny a Švýcarska a spolupracuje s více než 28 000 e-shopy. V ČR nalezneme téměř 2800 výdejních míst a poskytuje i službu Mezi námi, která zajišťuje doručování zásilek mezi fyzickými osobami a konkuruje tak i samotné České poště.

Charakteristika doručení zásilky na výdejní místo:

- Z ČR do ČR
- rozděleno na standardní zásilky, nadrozměrné zásilky a nadlimitní zásilky
 - standardní zásilka maximálně do 5 kg, kde maximální rozměr jedné strany zásilky je 70 cm, součet všech tří stran max. 120 cm a minimální rozměr je 10 x 7 x 1 cm
 - nadrozměrná zásilka s váhou od 5 kg do 10 kg s maximálním rozměrem jedné strany od 70-120 cm a maximálním součtem všech tří stran 150 cm
 - nadlimitní zásilka s váhou nad 10 kg a rozměrem jedné strany delší než 120 cm a maximálním součtem všech tří stran nad 150 cm
- u všech zásilek možnost zvolení dobírky do 20 000 Kč

Ceník doručení na výdejní místo zobrazuje Tabulka 12:

	Při podání na depu	Při podání na podacích místech
Standardní zásilka	43 Kč	53 Kč
Nadrozměrná zásilka	128 Kč	138 Kč
Nadlimitní zásilka	250 Kč	260 Kč

Tabulka 12: Ceník doručení na výdejní místo Zásilkovny

Zdroj: vlastní zpracování podle (Zásilkovna, 2021)

Charakteristika doručení zásilky na adresu:

- vnitrostátní doručení
- možnost volby večerního doručení
- funguje přes spolupráci s ostatními společnostmi včetně České pošty

- v ceně je pojištění do hodnoty 20 000 Kč
- služba funguje na základě výběru nejvhodnějšího dopravce pro doručení na adresu v regionu – kurýr je vybrán v závislosti na aktuální vytíženosti a kvalitě daných kurýrních společností

Tabulka 13 zobrazující ceník doručení zásilky na adresu skrze vybranou kurýrní službu:

Zásilky do hmotnosti:	Při podání na depu	Při podání na podacích místech
1 kg	70 Kč	80 Kč
2 kg	70 Kč	80 Kč
5 kg	70 Kč	80 Kč
10 kg	80 Kč	99 Kč

Tabulka 13: Ceník doručení zásilky na adresu přes Zásilkovnu

Zdroj: vlastní zpracování podle (Zásilkovna, 2021)

9.1. Porovnání služeb

Pro zajímavost jsou zde vytvořené tabulky porovnávající služby s jednotlivými konkurenty.

První tabulka se zaměřuje na doručení na adresu. Jelikož 85 % zásilek má hmotnost do 5 kg, byl jako modelový balík zvolen balík menších rozměrů do 5 kg, u kterého se předpokládá doručení do druhého dne a základní pojištění balíku již v ceně.

Tabulka 14 shrnující ceny konkurentů:

	Zvolená služba	Cena s DPH
Česká pošta	Balík Do Ruky	129 Kč (109 Kč se slevami)
PPL (DHL)	Balík pro Tebe	119 Kč
DPD (Geis)	DPD Private	210 Kč
GLS	e-Balík	108 Kč

Tabulka 14: Porovnání cen konkurentů

Zdroj: Ceníky jednotlivých podniků, vlastní zpracování

Pro DPD muselo dojít k vypočítání ceny společně ještě s mýtným a palivovým příplatkem. Základní cena balíku je 163 Kč, dále je připočítán palivový příplatek, který byl pro únor 2021 6 %, a mýtné je 0,5 Kč bez DPH za kilogram hmotnosti balíku.

Tímto srovnáním služeb s podobnými určujícími parametry, díky kterým vždy byla vybrána nejvhodnější varianta nabízených služeb, vychází, že nejlevnější variantou GLS, avšak pouze s e-Balíkem, u kterého se předpokládá, že si data podáme online, na druhém místě se umístila Česká pošta, u které by odeslání modelového balíku vyšlo na 109 Kč s použitím zákaznické karty a podáním dat elektronicky. Na třetím místě je pak PPL se svým balíkem pro Tebe za 119 Kč a poslední místo obsadilo DPD.

Druhá tabulka charakterizuje cenu doručení na výdejní místa, konkrétně buď do Balíkovny nebo Zásilkovny. Pro tuto službu byl vybrán balík do 10 kg a rozměry s maximálním součtem všech tří stran do 150 cm tak, aby mohlo dojít ke stanovení ceny a následnému porovnání.

Ceny zobrazuje Tabulka 15:

	Cena s DPH
Balíkovna	108,90 Kč
Zásilkovna	138 Kč

Tabulka 15: Cena služeb při doručení na výdejní místo

Zdroj: Ceníky jednotlivých podniků, vlastní zpracování

Zde je viditelné, že při doručení na výdejní místo je Balíkovna levnější oproti Zásilkovně, téměř o 30 Kč.

9.2. Porterův model pěti sil

Cílem této analýzy je popsat jednotlivé síly ovlivňující úroveň konkurence v odvětví a dále určit, které síly mají největší význam pro budoucí vývoj podniku.

Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů

Trh balíkových přepravců je plně konkurenčním a na českém trhu nalezneme zastoupení nejenom významných tuzemských dopravců, ale i evropských společností, nabízející balíkové služby. Z autorčina pohledu nehrozí v následujících letech vstup nového konkurenta na trh, jelikož se jedná o velice trnitou a nákladnou cestu pro vytvoření doručovací sítě po celé ČR. Dalším úskalím je pak schopnost být konkurentem ostatním existujícím podnikům.

Pokud se zaměříme na oblast listovních zásilek, již je to sedm let, kdy Česká pošta přišla o svůj monopol v dodávání listovních zásilek do 50 g za 18 Kč. Avšak tato změna nepřinesla žádné ohrožující konkurenty z hlediska doručování listovních zásilek. Dle mého názoru má tento segment trhu nízkou ziskovost, proto oblasti doručování listovních zásilek v blízké době nehrozí vstup nových konkurenčních firem.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

V současné době roste trh s balíkovými zásilkami, avšak trh s listovními zásilkami zažívá pokles. Klesající čísla jsou převedšim z důvodu využívání elektronické komunikace a datových schránek, zřízené Českou poštou, s.p.

Mezi konkurenty, kteří jsou představeny výše, je konkurence velice intenzivní. Soupeři ČP stále vylepšují své služby. Nejenom z hlediska ceny a kvality, ale především z hlediska rozšiřování sítě výdejních a podacích míst. ČP nese výhodu v husté síti po celé České republice, a přesně toho se snaží dosáhnout i konkurenti a zřizují své Parcelshopy.

Konkurenti se stále snaží nabízet cenově výhodnější služby a využívají reklamní kampaně k propagaci svých produktů. Co se týče České pošty, ta pro uvedení nových produktů Balíku Do ruky, Balík Na poštu a dalších zvolila před 10 lety formu reklamní kampaně v podobě „Balíkové revoluce“.

Pro vysokou konkurenční úroveň a růst na trhu, je třeba výše zmíněné výhody neustále inovovat k udržení si stávajících, ale i k získání nově příchozích zákazníků.

Tlak ze strany substitutů

Substituty, jakožto produkty, které se vzájemně nahrazují mohou zaujmout nejenom díky své ceně, ale i kvalitě prováděné služby. Co se týče substitutů pro doručení balíkové

zásilky do následujícího dne, lze sem zařadit expresní služby zajišťující dodání ještě tentýž den, anebo do 24 hodin. Avšak dodání tentýž den je limitováno lokalitou a tuto službu lze využít pouze v krajských městech nebo hlavním městě, a to za podmínky, že balík musí být podán i doručen v tomtéž městě. Dalšími substituty pak mohou být služby nabízené konkurenty, avšak v některých případech musíme počítat s tím, že si musíme připlatit. Následující služby nabízí nejenom Česká pošta, ale i většina zmíněných konkurentů.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli jsou zákazníci České pošty, kteří staví proti sobě konkurenty a bojují za lepší cenu a kvalitu. Zákazníci mají na výběr z velkého množství produktů, a tak podniky, které tyto služby poskytují se musí přizpůsobovat všem požadavkům, které od nich zákazníci vyžadují. Ať už to jsou co nejlevnější služby, nebo kvalita a rychlost doručení.

Zákazníky České pošty, lze rozdělit na běžné zákazníky a firmy. Předpokladem je, že si běžný zákazník vybere Českou poštu z důvodu, že si ji zvolil adresát. Adresát může ovlivnit Českou poštu tím způsobem, že nebude spokojen se službami a zvolí si tak k dalšímu doručení konkurenci.

Firmy mají s Českou poštou uzavřenou smlouvu, která zajišťuje výhodnější podmínky. Většinou firmy podávají větší množství balíků najednou, proto si mohou dovolit služby prodávat s nižší cenou. Příkladem je například objednávání si balíků z e-shopů, kdy u každého e-shopu se cena služeb České pošty může lišit. E-shop má také více možností, koho z dopravců bude preferovat a záleží zde nejenom na přednastavení daných dopravců, ale především na pořadí, které ovlivňuje konečný výběr zákazníka. V tomto případě mají firmy vysoce intenzivní vyjednávací sílu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Tím, že Česká pošta charakterem svých služeb není závislá na dodávkách od dodavatelů, je bezpředmětné se věnovat této konkurenční síle.

Vliv vlády

Poslední síla ovlivňuje všechny předešlé síly, především z hlediska fungování podniku. Nejen to, že vláda podnik ovlivňuje stávajícími zákony a nařízeními, ale vydává i nové, které podnik musí respektovat a dodržovat.

Zhodnocení Porterovy analýzy

Poštovní trh, ve kterém se Česká pošta, s.p. pohybuje, je na základě zhotovené analýzy z hlediska konkurenčního prostředí vysoce konkurenčním odvětvím, především v oblasti přepravy balíků. Na trhu se vyskytuje průměrné množství dostupných substitutů, zákazníci si tak mají z čeho vybírat, a jejich zásluhou dochází k rivalitě mezi konkurenty. Avšak je zde nízké riziko vstupu nového konkurenta, jelikož se jedná o nákladnou cestu a nepředpokládá se v blízké době jeho vstup na trh. Největší význam pro budoucí vývoj podniku mají současní konkurenti, se kterými podnik soupeří, dále to jsou odběratelé, výskyt substitutů a v neposlední řadě nově vstupující konkurenti. V současné době převyšuje poptávka nabídku především z důvodu covidové pademie, a cena služeb tak neustále roste. Co do zajista ovlivní budoucnost v doručování balíků jsou současné fenomény českého trhu, jako je budování vlastních výdejních míst firem, rostoucí počet výdejní boxů na balíky, a v neposlední řadě, velké e-shopy jako je Alza či MALL mají již vlastní divize, které se zabývají dovozem zboží.

9.3. PEST analýza

Na základě teoretické části bakalářské práce je zde využita pro analýzu makrookolí PEST analýza, charakterizující jednotlivé faktory ovlivňující Českou poštu, s.p.

Politicko-právní faktory

Tyto faktory vymezují pravidla pro činnost podniku a stejně tak i jako ostatní podniky, Česká pošta, s.p., podléhá zákonům, vyhláškám i nařízením vlády. Jelikož vláda každoročně připravuje v zákonech změny, nejenom že je třeba je respektovat, ale zároveň se jimi i řídit. Nejdůležitějšími právními předpisy, kterými se řídí činnost České pošty, dle webových stránek jsou:

- zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku
- zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách
- zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek
- zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

Politickými faktory ovlivňující Českou poštu je především regulace trhu. Trh reguluje Český telekomunikační úřad, který zároveň i stanovuje podmínky pro poštovní služby. Pokud dojde ke konkrétnímu zaměření se na balíkové služby, Česká pošta musí umožnit každý pracovní den nejméně jedno poštovní podání a jedno dodání na adresu každé fyzické nebo právnické osoby u služeb Obyčejný balík, Doporučený balíček a Cenný balík. Dále ČTÚ rozhoduje i o vydání tzv. poštovní licence.

Ekonomické faktory

Momentálně v průběhu pandemie se mění nejenom ekonomické faktory, které ovlivňují vnější okolí. Jsou jimi především HDP a míra inflace, avšak je důležité se u těchto faktorů zaměřit i na nezaměstnanost a vývoj mezd.

Hrubý domácí produkt (HDP) je ukazatelem pro stanovení výkonnosti ekonomiky zhodnocující celkové hodnoty statků a služeb v penězích, vytvořené na daném území. Vývoj HDP je charakterizován v procentech a dle Českého statistického úřadu za poslední čtvrtletí roku 2020 poklesl o celých 5,0 %.

Inflaci lze charakterizovat jako růst cen v ekonomice, měřenou indexem spotřebitelských cen. Průměrná roční míra inflace, na základě dat z ČSÚ, vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za rok 2020 činila 3,2 %. Oproti předchozím rokům tato hodnota stoupá.

V České republice stoupá míra nezaměstnanosti, který dle ČSÚ činila v prosinci roku 2020 3,2 %. Co se týče průměrné mzdy, ta se zvýšila o 1,7 % za třetí čtvrtletí roku 2020 dle dat z ČSÚ. Tyto dva faktory jsou klíčové především pro možnost úpravy cen daných služeb.

Pro Českou poštu je důležité sledovat vývoj cen a změnu poptávky, která podnik nejvíce ovlivňuje. Ekonomické faktory se však mění v závislosti na čase a silně ovlivňují rozvoj služeb nejenom z hlediska poptávky, ale i nabídky. Do budoucna se tak může měnit kupní síla obyvatel, kteří ve zvýšené míře využívají k nákupu internetové obchody.

Sociálně-demografické faktory

Na základě demografických faktorů, zejména na základě věku, lze uvažovat nad faktory jako je změna životního stylu, úroveň vzdělání, demografický vývoj nebo mobilita starších

obyvatel, kteří již nejsou ochotni ani schopni dojíždět nejenom do větších měst, ale využívat tak i pobočky České pošty nacházející na menších vesnicích. Tito obyvatelé již například nepotřebují těchto služeb nadále využívat, což pro tyto pobočky nemusí mít pozitivní dopad.

Technologické faktory

Pro činnost České pošty jsou technologické faktory významné. S rozvojem technologických faktorů se zvyšuje využívání elektronické komunikace, která nejvíce ovlivňuje Českou poštu, a vede tak k poklesu listovních zásilek. Avšak tyto faktory přinášejí pro Českou poštu i výhodu z hlediska využívání balíkových služeb, jelikož jsou vyvíjeny stále další a další e-shopy. A nejenom to, k elektronické komunikaci mohou především podniky, ale i podnikatelé využívat datové schránky zřízené Českou poštou.

9.4. Studie hodnotící pohled zákazníků

V konkurenčním boji je důležité pro podnik jeho image, a to nejenom v tom smyslu, jak působí na okolí, ale především na svoje zákazníky, zaměstnance nebo například obchodní partnery. Před využitím služeb daného podniku se mnoho zákazníků rozhoduje na základě recenzí a zkušeností, které se světem sdílejí předchozí zákazníci. Cílem autorky je uvést jiný nezávislý pohled na hodnocení podniků z hlediska zákazníků (Recenzer, 2021).

Tabulka 16 zobrazuje hodnocení webu, a zároveň hodnocení zákazníků vybraných podniků:

	Hodnocení webu		Hodnocení zákazníků	
	Rychlost doručení	Jednání se zákazníkem	Rychlost doručení	Jednání se zákazníkem
PPL	8	8,5	3,5	2,5
DPD	8	7	3,1	2,1
GLS	9	9,5	3,6	2,5
Zásilkovna	9,5	10	3,1	2,4
Česká pošta	9	8,5	3,3	3

Tabulka 16: Hodnocení dopravců dle webu a zákazníků

zdroj: vlastní zpracování podle (Recenzer, 2021)

Na základě provedené studie webovou stránkou recenzer.cz je vypracováno srovnání konkurenčních společností. Studie zahrnuje nejenom hodnocení daného webu, ale především již zmiňované hodnocení zákazníků. Tato hodnocení zahrnují dva faktory, a to rychlost doručení a jednání se zákazníkem. Faktory jsou ohodnoceny číselně od 1 do 10, kde 1 je nejméně, 10 nejvíce.

Na základě přepracované tabulky s hodnocením můžeme vidět, že v hodnocení webu je jednoznačně na prvním místě Zásilkovna, ze společností doručující přímo na adresu je to pak GLS, která má nejlepší hodnocení dle webu, na dalším místě je pak Česká pošta, za ní PPL a jako poslední DPD.

Co se týče hodnocení zákazníků vyhrává společnost GLS, za ní je pak umístěna společnost PPL, na třetím místě je Česká pošta, poté Zásilkovna a poslední místo obsadila společnost DPD.

10. Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Kapitola se zabývá shrnutím výsledků za pomoci SWOT analýzy charakterizující silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, na jejichž základě jsou vyhodnocena doporučení pro budoucí chod podniku.

10.1. Shrnutí výsledků – SWOT analýza

Pro podnik jako je Česká pošta by bylo složité zaměřit se na hlubší analýzu za pomoci VRIO analýzy, z toho důvodu došlo k zaměření se především na konkurenci, a bylo tak využito SWOT analýzy pro zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Výhodou SWOT analýzy je, že hodnotí nejenom silné a slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby podniku a navrhuje pro Českou poštu i doporučení. SWOT analýza je zaměřena na poskytování služeb přepravy balíků do následujícího pracovního dne.

Tabulka 17, zobrazuje silné a slabé stránky podniku, které jsou dále v kapitole podrobně specifikovány:

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• aplikace Pošta Online• pobočková síť po celé ČR• dlouhá otevírací doba poboček• pravidelnost služeb• široké portfolio služeb• doplňkové služby• zákaznická karta ČP• tradice podniku	<ul style="list-style-type: none">• chybí možnost úhrady kartou• horní hranice hmotnosti při podání zásilky• mediální image podniku• nové technologie• nedostatečná reklama

Tabulka 17: Silné a slabé stránky České pošty

zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

- **aplikace Pošta Online** = Zásilky může zákazník sledovat prostřednictvím Track&Trace, avšak novinkou je i možnost využití aplikace Pošta Online, díky které

může zákazník nejenom sledovat pohyb svojí zásilky, ale například i rychleji si vyzvednout zásilku pomocí kódu, který nejenom že přijde pomocí SMS zprávy, ale zobrazí se i v této již zmiňované aplikaci.

- **pobočková síť po celé České republice** = Pobočková síť České pošty je rozšířená po celé České republice, a to České poště přináší klíčovou strategickou výhodu. Pobočky zajišťují téměř každodenní nejenom poštovní, ale i finanční služby. S pobočkovou sítí souvisí i dlouhá otevírací doba poboček, která je nově ve dvou všedních dnech až do šesti hodin, a jejich otevírací doba je delší než u většiny bankovních institucí.
- **pravidelnost služeb** = Ze zákona je Česká pošta povinna zajišťovat poštovní služby pravidelně, výhodou pro splnění je tedy i již zmíněná rozšířená pobočková síť. Služby jsou provozovány pravidelně ve všedních dnech, kdy z toho plyne další výhoda v podobě přístupu do všech označených domovních schránek, tím má Česká pošta možnost oslovit velký počet potencionálních zákazníků.
- **široké portfolio služeb** = Česká pošta nabízí nepřeborné množství služeb, nejenom základních, ale i ostatních. Dále Česká pošta poskytuje služby i pro Alianční partnery. S nabízením těchto služeb souvisí výhoda i služeb doplňkových.
- **zákaznická karta ČP** = Zákaznická karta České pošty přináší výhodu v podobě slevy při posílání listovních i balíkových služeb, krom toho se při odesílání po předložení zákaznické karty nemusí vyplňovat podací lístek.
- **tradice podniku** = Podnik Česká pošta, působí na českém trhu již velmi dlouho a díky tomu si buduje i svoji dlouholetou tradici.

Slabé stránky

- **chybí možnost úhrady kartou** = Úhrada kartou je možná nejenom na přepážkách České pošty, ale i u balíkových doručovatelů. Bohužel chybí možnost úhrady kartou i u doručovatelů doručujících nejenom balíky, ale i listovní zásilky.
- **horní hranice hmotnosti při podání zásilky** = Odeslání balíku není nijak výrazně ovlivněno, avšak největší nevýhodu tvoří horní hranice hmotnosti při podání zásilky, která je stanovena na 30 kg.
- **mediální image podniku** = Velkou slabou stránkou je i mediální image podniku, která není úplně příznivá. V tisku a televizi se občas nenachází pozitivní reportáže či

příspěvky, a i když nejsou pravdivé, i tak mohou vyvolávat negativní dojem současných či potenciálních zákazníků využívající balíkové služby.

- **nové technologie** = Slabou stránkou České pošty je i pomalá adaptace na nové technologie. Některé vybavení v porovnání s konkurencí je nedostatečné. Výhodou konkurence je používání technologií, které zajišťují přesnější čas o doručení balíku, stejně tak používají technologie, při kterých si u balíku načtou čárový kód, převzetí balíku je možné elektronicky stvrdit svým podpisem, nebo je možností skrze tuto technologii zaplatit balík kartou.
- **nedostatečná reklama** = Dle názoru autorky, má Česká pošta nedostatečnou reklamu, nedisponuje v poslední době žádnými reklamními kampaněmi, díky kterým by se dostala do povědomí více lidí a získala by tak nové zákazníky, kteří by začali využívat balíkových služeb, nebo například mohla určitým způsobem zlepšit svoji image.

Následující Tabulka 18, zachycuje příležitosti a hrozby podniku:

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • zvyšování kvality dodání • rozšíření odpoledního a večerního doručování • získání zákazníků konkurence • internetové obchody • úprava nabídky služeb • na základní poštovní služby se nevztahuje DPH • Balíkovna 	<ul style="list-style-type: none"> • stávající konkurenti – ztráta klíčových zákazníků • zhoršená ekonomická situace země • zvyšování počtu výdejních míst e-shopů • růst výdejních míst konkurentů • rozšiřování výdejních boxů • vlastní rozvoz e-shopů • ČTÚ

Tabulka 18: Příležitosti a hrozby České pošty

zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti

- **zvyšování kvality dodání** = Neustálou příležitostí je zvyšování kvality dodání. Vždy je co zlepšovat a pokaždé to může přinést lepší a lepší úspěch v podobě nových zákazníků nebo vylepšení si pověsti u stávajících zákazníků.
- **rozšíření odpoledního a večerního doručování** = Spousta zákazníků by i ocenila rozšíření odpoledního či večerního doručování. V tomto případě se tato příležitost musí budovat postupně, nelze ji najednou ve všech oblastech zajistit, avšak je důležité nejdříve také prověřit, v jakých oblastech by byla nejefektivnější. České poště může tato doplňková služba zajistit například vyšší doručitelnost.
- **získání zákazníků konkurence** = Získání zákazníků konkurence je další příležitost pro Českou poštu, která může díky nabízení svých služeb levněji, či v lepší kvalitě, získat nové zákazníky od konkurentů. Pošta má možnost přijít i s novými nápady nebo upravit stávající nabídku služeb, které také mohou zaujmout novou skupinu lidí a opustit tak od konkurence.
- **internetové obchody** = Příležitost pro Českou poštu tvoří i internetové obchody (e-shopy), které se neustále vyvíjí a vznikají i nové a v době pandemie Covidu, je to velká příležitost. Česká pošta tak může s těmito podniky navázat spolupráci, díky které oni mohou na základě smlouvy nabízet služby České pošty za nižší částky. V tomto případě je jasné, že si většina zákazníků vybere nejlevnějšího dopravce, proto e-shopy tvoří skvělou příležitost k nabízení těchto služeb.
- **na základní poštovní služby se nevztahuje DPH** = Na základní poštovní služby se nevztahuje DPH, proto je cena nižší než u konkurence, u podobných produktů a Česká pošta tak získává příležitost opět získat více zákazníků.
- **Balíkovna** = Velkou a novou příležitostí je i Balíkovna, zajišťující výdejní místa balíků po celé ČR. Výhodou je rychlé vyzvednutí za pomoci kódu, především i na poštách, kde jsou vyvolávací systémy. Balíkovna přináší novou příležitost pro vyzvedávání balíků a je tak konkurencí Zásilkovny.

Hrozby

- **stávající konkurenti – ztráta klíčových zákazníků** = Mezi hrozby se řadí stávající konkurenti podniku, kteří mohou díky svým cenám nebo kvalitě doručení, přetáhnout zákazníky České pošty, která tak ztratí své klíčové klienty.
- **zhoršená ekonomická situace země** = Zhoršená ekonomická situace nejenom že přináší České poště příležitost díky většímu využívání e-shopů a tím i služeb České

pošty, avšak je i obrovskou hrozbou. Ekonomická situace země může ale vést k menší koupěschopnosti zákazníků, a tím menšímu využívání nejenom služeb České pošty, ale i služeb konkurentů.

- **zvyšování počtu výdejních míst e-shopů** = Hrozbou jsou i e-shopy, i když České poště přinášejí velkou část zákazníků, mohou je i přebírat, a to především díky svým výdejním místům, která jsou v některém případě pro zákazníky výhodnější využívat než doručení na adresu. S tím souvisí i růst výdejních míst konkurentů, kterými jsou především Parcelshopy, nebo i například výdejní místa Zásilkovny. Dále s tímto faktorem souvisí i rozšiřování výdejních boxů e-shopů, jako jsou například Alzaboxy, a tyto výdejní boxy jsou i určitou budoucností nejenom e-shopů, ale pro Českou poštu to může tvořit i určitou příležitost. Hrozbou jsou i vlastní rozvoje e-shopů, konkurující tak nejenom České poště, ale i ostatním balíkovým dopravcům.
- **Český telekomunikační úřad** = Nevýhodou České pošty je i regulace Českého telekomunikačního úřadu, která ovlivňuje nabídku základních služeb České pošty, změna ceny musí být ČTÚ schválena, ale také včas oznámena. ČTÚ ovlivňuje i to, zda bude České poště udělena poštovní licence.

10.2. Návrh doporučení

Následující část se zabývá návrhem doporučení pro Českou poštu, zejména na základě SWOT analýzy. Pro zlepšení v oblasti poskytování služeb a doručování zásilek je důležité pokusit se eliminovat slabé stránky podniku za pomoci příležitostí, ale i podporovat silné stránky podniku.

Podniku lze navrhnout následující řešení:

- **Nové technologie**

Velkým přínosem pro Českou poštu by byly jistě i nová technologická zlepšení, která by zvýšila konkurenceschopnost. Nové technologie by umožňovaly platbu kartou u všech motorizovaných doručovatelů, a to nejenom například balíkové zásilky, ale i listovní zásilky zaslané na dobírku, a podobně. Dále by mohly přinést i lepší časové hledisko při doručování balíků. Tato technologie by mohla fungovat tím způsobem, že by se do daného přístroje nasníмали všechny balíky, systém by vyhodnotil určitý čas, kdy doručovatel na danou adresu přibližně dorazí. Nejenom, že by tato možnost pomohla České poště, ale i zákazníci by byli

spokojenější, jelikož by byli informováni o přibližném času doručení, na což jsou již zvyklí od konkurence.

- **Rozšíření odpoledního doručování do dalších lokalit**

Velkou výhodou by bylo pro Českou poštu zavést možnost odpoledního doručování balíků do dalších lokalit. Nejenom, že by to zvýšilo celkovou doručitelnost balíků, jelikož je většina zákazníků doma více odpoledne, ale i přilákalo nové zákazníky, kteří by tuto možnost jistě ocenili. Kromě toho většina konkurence tuto možnost nabízí právě jen ve vybraných městech. Avšak z pohledu autorky existuje i povědomost o tom, že se jedná o velmi složitý krok, avšak tím, že v nějakých městech tato možnost již existuje, může se do pár let stát, že dojde k jejímu rozšíření.

- **Český telekomunikační úřad**

Český telekomunikační úřad je úzce spojen s Českou poštou, a to především v tom, že ovlivňuje nabídku základních poštovních služeb, které Česká pošta nabízí. Z hlediska SWOT analýzy může být hrozbou i příležitostí. Hrozbu představuje především z důvodu regulace služeb, u kterých musí schválit cenu daných služeb, a to třeba i 90 dní před zavedením dané změny. Příležitostí může být nezahrnutí DPH do základních služeb, což dává České poště výhodu před konkurencí.

Avšak z pohledu autorky, je ČTÚ větší hrozbou než příležitostí, jelikož je tímto způsobem Česká pošta pod jeho regulací a nemůže velkým způsobem zasahovat do již zmíněných služeb. Velkou výhodou by bylo nebýt pod touto regulací, aby Česká pošta mohla samostatně pracovat se svými službami, avšak se jedná o velice komplikovaný, a možná i nereálný krok, proto je důležité pro Českou poštu schopnost pracovat s touto skutečností.

- **Zlepšení image podniku, zviditelnění pomocí reklamy**

Ke zlepšení slabých stránek je třeba zlepšit i image podniku, která souvisí i s nedostatečnou reklamou podniku. Je důležité využít příležitostí, které mohou nejenom zlepšit image podniku, ale i zlepšit vnímání mezi zákazníky. Touto příležitostí je právě chystané sčítání

lidu pro rok 2021, které může České poště přinést nové, ale i staré zákazníky, a ty stávající utvrdit v tom, že jsou věrní správnému podniku.

Co se týče reklamy, Česká pošta by se mohla zviditelňovat pomocí různých reklamních kampaní, nejenom v TV a rádiích, ale například i na billboardech, avšak hlavním cílem by mělo být představení podniku, a přesvědčení zákazníků o tom, že poskytuje kvalitní služby za příznivé ceny. Velkou příležitostí pro zviditelnění je i možnost pracovníků České pošty k přístupu do všech poštovních/domovních schránek, díky čemuž mohou zacílit svoji reklamu i pomocí letákových propagačních materiálů. Tato investice pomůže nejenom zlepšit image podniku, ale získat i nové zákazníky.

- **Podpora silných stránek**

Součástí doporučení je vhodné navrhnout i podporu současných stávajících silných stránek podniku, pro upevnění pozice na trhu. Jelikož je Česká pošta ze zákona povinna zajišťovat plošně a pravidelně poštovní služby, určitým způsobem tento zákon podporuje silné stránky České pošty nejenom z hlediska pobočkové sítě po celé ČR, ale i dlouhé otevírací doby poboček nebo pravidelnosti svých služeb. Česká pošta může své silné stránky podpořit i reklamními kampaněmi, a to především tak svoje široké portfolio služeb, společně s doplňkovými službami. Stejně tak za pomoci reklamy lze informovat o možnosti využívání aplikace Pošta Online nebo zákaznické karty ČP nesoucí nepřehledné množství výhod.

11. Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza konkurentů České pošty, s.p., v oblasti balíkových služeb, konkrétně zaměřena na přepravu vnitrostátních balíkových zásilek do 30 kg s doručením následující pracovní den po podání.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se svými třemi kapitolami za pomoci literárních zdrojů popisuje pojmy a témata jako je: konkurence a konkurenceschopnost, konkurenční strategie a její tvorba, a analýza konkurence s konkrétními analýzami použity v části praktické.

Praktická část pak začíná kapitolou charakterizující podnik Česká pošta, s.p., jsou zde uvedeny základní údaje o podniku, jejích právních předpisech, organizační struktura a stručná historie a následující kapitola popisuje poštovní služby, ze kterých jsou vybrány ty balíkové k detailnějšímu popisu v další kapitole.

Následující část práce je zaměřena na konkurenci podniku společně s její charakteristikou a cenami služeb nejvíce se podobající Balíku Do ruky. Závěrem této kapitoly jsou zde porovnány ceny nabízených služeb, kde je Česká pošta na druhém místě mezi vybranými konkurenty.

Pro analýzu okolí podniku byly využity dvě analýzy. Porterův model konkurenčních sil a PEST analýza. Díky těmto analýzám bylo zhodnoceno prostředí podniku nejenom na základě ovlivňujících faktorů, ale i za pomoci konkurenčních sil ovlivňující úroveň konkurence v odvětví. Výsledkem analýz je vysoce konkurenční odvětví v oblasti balíkových služeb s průměrným množstvím substitutů a nízkým rizikem vstupu nového konkurenta.

Pro provedení SWOT analýzy, která je obsažena v poslední kapitole, je podrobný rozbor prostředí prostřednictvím silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Kapitola ukazuje, že podnik má řadu silných stránek a příležitostí, avšak má i několik slabých stránek a hrozeb, které by se měla snažit eliminovat pomocí silných stránek.

Poslední kapitola této práce je zaměřena na doporučení, která jsou na základě SWOT analýzy charakterizována a podrobně popsána. Jednotlivá doporučení se týkají především image podniku, nových technologií a Českého telekomunikačního úřadu.

Dle využitých analýz lze i odpovědět na výzkumné otázky stanovené pro tuto práci. Lze konstatovat, že Česká pošta je podnik s velkým potenciálem, vysokou schopností konkurovat nejenom v současnosti, ale i do budoucna, přívětivou cenou a prakticky lídrem na balíkovém trhu. Velkou výhodou jsou silné stránky podniku, které si Česká pošta stále udržuje, a má tak například pobočkovou síť po celé České republice a zvyšuje to tak atraktivitu nabízených služeb. Pokud se zaměření na slabé stránky podniku, pokusí se eliminovat hrozby a využít dané příležitosti, měl by si podnik na balíkovém trhu udržet svoji stávající pozici.

Na závěr lze konstatovat, že bylo dosaženo všech vytyčených hlavních i dílčích cílů, které byly stanoveny na začátku bakalářské práce.

Seznam použité literatury

1. BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-46-1.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
3. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
4. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
6. JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.
7. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024713595 8024713594.
8. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
9. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
11. POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-803-7.
12. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
13. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

14. SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 9788021056886.
15. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.
16. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

Internetové zdroje

1. Česká pošta. [online]. Copyright © 2020 [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/>
2. Český telekomunikační úřad. Český telekomunikační úřad [online]. Copyright © 2018 [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://www.ctu.cz/>
3. Balíkovna. [online]. Copyright © 2020 Česká pošta [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://www.balikovna.cz/cs/uvod>
4. PPL CZ [online]. 2020 [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://www.ppl.cz/>
5. DPD.cz - přeprava zboží a zásilek | DPD. [online]. 2020 [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://www.dpd.com/cz/cs/>
6. GLS [online]. 2020 [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://gls-group.eu/CZ/cs/home>
7. GLS e-Balík [online]. 2020 [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://e-balik.cz/>
8. Zásilkovna [online]. Copyright © Zásilkovna 2021 [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/>
9. Dopravci – Recenze dopravců (AKTUALIZOVÁNO) - Recenzer.cz. Recenzer.cz - Nezávislé RECENZE a TESTY 2021 [online]. Copyright © Converso Group s.r.o., 2021 [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://www.recenzer.cz/dopravce/>

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Faktory související s PEST analýzou	17
Tabulka 2: Vnitřní zdroje organizace	21
Tabulka 3: Význam zdroje pro konkurenční výhodu	21
Tabulka 4: SWOT analýza	22
Tabulka 5: Vnitrostátní základní poštovní služby	31
Tabulka 6: Základní služby do zahraničí.....	32
Tabulka 7: Vnitrostátní poštovní zásilky	33
Tabulka 8: Ostatní služby do zahraničí	34
Tabulka 9: Ceník za soukromý balík PPL	44
Tabulka 10: Ceník DPD Private	45
Tabulka 11: Ceník e-Balík.....	46
Tabulka 12: Ceník doručení na výdejní místo Zásilkovny	47
Tabulka 13: Ceník doručení zásilky na adresu přes Zásilkovnu	48
Tabulka 14: Porovnání cen konkurentů.....	48
Tabulka 15: Cena služeb při doručení na výdejní místo	49
Tabulka 16: Hodnocení dopravců dle webu a zákazníků	54
Tabulka 17: Silné a slabé stránky České pošty	56
Tabulka 18: Příležitosti a hrozby České pošty	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma konkurence z mikroekonomického pohledu	4
Obrázek 2: Tři obecné strategie.....	8
Obrázek 3: Okolí podniku	12
Obrázek 4: Porterův model pěti sil	13
Obrázek 5: BCG matice.....	19
Obrázek 6: Využití SWOT analýzy	23
Obrázek 7: Organizační struktura České pošty	28
Obrázek 8: Schéma základních informací o Balíku Do ruky	35
Obrázek 9: Schéma základních informací o Balíku Na poštu	36
Obrázek 10: Schéma základních informací o balíku Komplet	37
Obrázek 11: Schéma základních informací o EMS.....	38

Obrázek 12: Schéma základních informací o cenném balíku.....	38
Obrázek 13: Schéma základních informací o doporučeném balíčku	39
Obrázek 14: Schéma základních informací o obyčejném balíku	39
Obrázek 15: Schéma základních informací o Balíkovně.....	40
Obrázek 16: BCG matice balíkových služeb.....	42
Obrázek 17: Ceník balíku pro tebe od PPL	43



Zadání bakalářské práce

Autor: Eliška Glosová

Studium: I1800545

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Finanční management

Název bakalářské práce: **Analýza konkurence České pošty s.p. v oblasti poskytování balíkových služeb**

Název bakalářské práce AJ: Analysis of competition of the Czech Post regarding parcel services

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem práce je provést analýzu konkurenceschopnosti České pošty s.p. pomocí charakterizovaných druhů analýz. Na základě výsledků z těchto analýz dojde k vyvození závěru a navrnutí možných řešení či strategií do budoucího chodu podniku.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická výhodiska práce
4. Analýza konkurenceschopnosti České pošty s.p.
5. Shrnutí výsledků a stanovení konkurenční strategie
6. Závěr

1. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

2. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

3. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2020