

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA EKONOMIKY

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Konkurenceschopnost České pošty v oblasti přepravy balíků

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor:
Ivana Fenclová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

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

Jméno a příjmení: **Ivana FENCLOVÁ**
Osobní číslo: **E10161**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Konkurenceschopnost České pošty v oblasti přepravy balíků**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl práce:

Cílem práce posoudit konkurenceschopnost podniku Česká pošta v oblasti přepravy balíků.

Osnova:

1. Konkurence a její vymezení
2. Regulace nedokonalé konkurence
3. Charakteristika zvoleného podniku
4. Analýza konkurence v oblasti přepravy balíků v ČR
5. SWOT analýza podniku v oblasti přepravy balíků
6. Navržení doporučení, které by vedly k zlepšení současného stavu v podniku

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

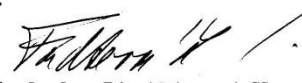
HOLMAN, R.: Mikroekonomie: středně pokročilý kurz. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002
HRON, J.; TICHÁ, I.; DOHNAL, J.: Strategické řízení. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2000
SYNEK, M. A KOL.: Manažerská ekonomika. Grada Publishing, 2007
KISLINGEROVÁ, E.: Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2007
ZUZÁK, R.: Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **12. února 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


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

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


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2012

Prohlášení

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

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

10. 4. 2013

Fenclová Ivana

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomášovi Volkovi, Ph.D. za cenné rady, vstřícnost a trpělivost při jejím zpracování.

Obsah

1	Úvod	2
2	Literární přehled	3
2.1	Konkurence.....	3
2.1.1	Tržní systémy.....	4
2.2	Regulace nedokonalé konkurence.....	8
2.2.1	Ochrana hospodářské soutěže.....	8
2.2.2	Regulace monopolu.....	10
2.3	Poštovní služby a jejich regulace.....	11
2.4	Strategická analýza.....	13
2.4.1	Konkurenceschopnost.....	13
2.4.2	Vnější prostředí.....	14
2.4.3	Vnitřní prostředí.....	19
3	Metodika	23
4	Praktická část	25
4.1	Charakteristika zvoleného podniku.....	25
4.1.1	Historie Československé a České pošty.....	25
4.1.2	Profil společnosti.....	26
4.1.3	Charakteristika vybraného produktu.....	34
4.2	Výsledky analýz.....	37
4.2.1	Analýza konkurence v odvětví - Porterův model.....	37
4.2.2	Analýza konkurentů.....	40
4.2.3	Analýza konkurenceschopnosti.....	47
4.2.4	SWOT analýza.....	49
4.3	Navržená doporučení.....	54
5	Závěr	56
6	Summary	58
7	Literární a další zdroje	59

1 Úvod

Úspěch firem, podniků, podnikatelů je ve velké míře závislý na skutečnosti, zda jsou schopni nabízet konkurenceschopné výrobky nebo služby. Konkurence je sledována a analyzována, jsou vytvářeny odpovídající strategie, a to vše především proto, aby firma obstála na trhu a byla konkurenceschopná, tedy ekonomicky úspěšná. Podniky jsou nuceny pružně reagovat na změny, ke kterým na trzích dochází, přizpůsobovat se požadavkům zákazníků a inovovat své výrobky a služby.

Pozitivní dopady konkurence na zákazníky jsou všeobecně známé, jsou jimi velká šíře sortimentu, možnost výběru, cenová nebo jiná zvýhodnění, aj. Konkurence ovšem působí pozitivně i na samotné konkurenty, především jim nedovolí stagnovat, zvyšuje motivaci nebo může přinést i různé formy spolupráce.

Spojení pojmu konkurenceschopnost s podnikem Česká pošta je dnes více než aktuální. Od ledna 2013 dochází v souladu s poštovní směrnicí EU k dokončení liberalizace poštovního trhu v České republice. Toto legislativní opatření sebou přináší odstranění ekonomických a právnických bariér bránících vstupu na poštovní trh a především končí tzv. poštovní výhrada, která firmě zajišťovala monopol na doručování listovních zásilek do 50 gramů nebo s cenou do 18 Kč. Česká pošta tímto přichází o výsadní postavení, které mu výhrada zajišťovala.

Při dodání ostatních zásilek a na trhu přepravy balíků se pošta pohybuje v plně konkurenčním prostředí již několik let a soutěží s dalšími poskytovateli přepravních a expresních služeb. Tendence poklesu objemu listovních zásilek v posledních letech nutí podnik nahrazovat chybějící výnosy poskytováním nových služeb nebo rozšiřováním a inovacemi stávajících. Především balíkové služby doznaly v roce 2012 výrazných změn a podnik představil zcela nové balíkové portfolio.

Tématem této práce je posouzení konkurenceschopnosti podniku Česká pošta v oblasti poskytování balíkových služeb a provedení analýzy konkurence v oblasti přepravy balíkových zásilek na českém trhu. Protože rozsah balíkových služeb je jak u České pošty, tak u jejích konkurentů poměrně široký, je práce primárně zaměřena na vnitrostátní přepravu balíků s hmotností do 30 Kg a s garancí doručení do následujícího pracovního dne.

2 Literární přehled

2.1 Konkurence

Pojem konkurence je v současnosti velmi frekventovaný a často používaný a především jej chápeme jako soupeření mezi jednotlivými podniky či firmami.

„Konkurence znamená hospodářské soutěžení, tj. souběžné úsilí ekonomických subjektů o dosažení téhož cíle v situaci, kdy ne všichni mohou (ve stejné míře) tohoto cíle dosáhnout“. (Synek 2010)

Tradiční pojetí spojuje konkurenci s počtem výrobců na trhu. Podle tohoto pojetí je konkurence tím větší, čím více je firem na trhu. Ovšem Holman (2001, s. 147) doporučuje odlišný pohled na konkurenci, kdy není rozhodující počet firem na trhu, ale otevřenost trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, je to trh konkurenční, i kdyby na něm momentálně byla jen jedna firma.

Podle Holmana (2002, s. 374) je tedy konkurence dynamický tržní proces, ve kterém se firmy snaží o získání dominantního postavení na trhu prostřednictvím neustálých inovací.

Jurečka a kol. (2010, s. 171) chápe konkurenci jako proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu a rozlišuje konkurenci na tržní a mimotržní. Tržní konkurence – znamená soutěž takovými instrumenty, jež souvisejí s trhem samotným. Může být dělena následovně:

- konkurence cenová – v níž hrají důležitou roli rozdíly ve výrobních nákladech,
- konkurence necenová - zde se jedná především o konkurenční boj prostřednictvím kvality a pomocí reklamních prostředků.

Mimotržní konkurence - zahrnuje nejrůznější nástroje administrativně – technického charakteru, jako např. stanovení technických, bezpečnostních, hygienických a jiných norem a předpisů, které omezují přístup konkurentů na určitý trh. Do mimotržní konkurence se také řadí legální lobbování nebo i korupce a průmyslová špionáž, které ovšem patří mezi nelegální postupy (Jurečka a kol. 2010).

Vysoce pravděpodobnou a věrohodnou konkurenci nazývá Jurečka a kol. (2010, s. 172) potencionální konkurencí. Ta může podstatně ovlivnit jednání firem nebo dokonce zcela změnit danou strukturu v odvětví.

Také Holman (2002, s. 358) se zabývá potencionální konkurencí na otevřených trzích a upozorňuje na skutečnost, kdy možnost vstupu nových konkurentů velmi silně působí na snížení cen a zkvalitnění služeb.

O substituční konkurenci hovoříme v případě, kdy vysokých cen, které stanoví monopolní a oligopolní firmy, využijí výrobci nebo poskytovatelé služeb a vstoupí na trh s tzv. substituty, tedy jinými statky, uspokojujícími stávající potřeby za nižší ceny (Jurečka a kol. 2010).

Tuleja et al. (2005, s. 42) uvádí následující rozdělení konkurence podle postavení subjektů na trhu:

- konkurence napříč trhem - podstatou je kompromisní řešení, kdy výrobci nechtějí tržní přebytek a proto snižují cenu podle poptávky a nakupující nechtějí dospět k nedostatku na trhu a proto jsou ochotni přistoupit na vyšší cenu, podle dané nabídky,
- konkurence na straně nabídky – výrobci se snaží na trhu prodat co největší množství vlastních výrobků při minimálních nákladech a zároveň se snaží minimalizovat zisky ostatních firem, které nabízejí substituty (používají metody konkurence cenové a necenové),
- konkurence na straně poptávky – hovoříme o ní v případě, kdy se setkávají protichůdné zájmy spotřebitelů, k tomuto typu konkurence dochází, pokud je na trhu nedostatek zboží nebo služby a existuje tedy převis poptávky nad nabídkou, který vede ke zvyšování ceny.

2.1.1 Tržní systémy

V ekonomické teorii se jednotlivé tržní struktury člení podle počtu firem na trhu a existence či neexistence bariér vstupu do odvětví. Základní tržní struktury jsou uvedeny v následujícím obrázku č. 1.

Obrázek 1 Základní tržní systémy

	Dokonalý trh	Nedokonalý trh		
		Monopolistická konkurence	Oligopol	Monopol
Tvorba ceny	příjemce ceny	tvůrce ceny	tvůrce ceny	tvůrce ceny
Počet firem	velký	velký	malý	jedna
Dlouhodobý ekonomický zisk	nemůže být	nemůže být	může být	je

Zdroj: Holman 2002

Dokonalé trhy

Předpoklady pro fungování dokonalého trhu jsou:

- dokonalá informovanost kupujících a prodávajících - tato podmínka bývá splněna pouze na centralizovaných trzích, např. na burzách,
- nulové náklady na změnu dodavatele,
- homogenní produkt – tuto podmínku splňuje velmi málo výrobků a služeb,
- velký počet prodávajících - na každého prodávajícího připadá malá část trhu.

Pokud je jediná z těchto podmínek nesplněna, je trh nedokonalý (Holman 2001).

Jurečka a kol. (2010, s. 170) vidí dokonalou konkurenci jako teoretický model. Hlavním charakteristickým rysem a určujícím znamením dokonalé konkurence je skutečnost, že žádný se subjektů působících v odvětví není schopen ovlivnit cenu.

Z důvodu malého podílu na trhu nemohou prodávající, ale ani kupující svým příchozem nebo odchodem z trhu ovlivnit cenu. Totéž platí o zvětšování či zmenšování produkce. Firmy v dokonalé konkurenčním musejí respektovat trhem vytvořenou cenu, nazýváme je proto příjemci ceny tzv. price takers (Jurečka a kol. 2010).

Nedokonalé trhy

Nedokonalá konkurence odráží reálné fungování skutečných trhů. Základními typy nedokonalé konkurence jsou monopolistická konkurence, oligopol a monopol.

Zásadním rozdílem od konkurence dokonalé je schopnost ekonomických subjektů ovlivnit cenu, tedy existence tržní síly firem.

Příčiny vzniku nedokonalé konkurence:

- výlučné vlastnictví výrobních faktorů – znamená vlastnictví něčeho, co ostatní firmy nemají, způsobuje výhodu firmy a umožňuje jí ovlivňovat výši ceny,
- rostoucí výnosy z rozsahu – nejdůležitější faktor, ovlivňující tržní sílu, umožňuje výrobcům snižovat náklady a následně vytlačovat konkurenty z trhu,
- patenty, licence a koncese – mají charakter bariér vstupu do odvětví,
- nedokonalé informace – mohou být způsobené buď omezením možnosti využití nových poznatků pro firmy, nebo neschopností spotřebitele rozeznat kvalitu a parametry nabízeného produktu. (Tuleja et al. 2005)

Monopolistická konkurence

Monopolistickou konkurencí je nazývána reálná tržní struktura, kdy je na trhu mnoho firem vyrábějící podobný, ale ne zcela identický produkt a neexistují bariéry vstupu na trh. Holman (2002, s. 336) dochází k závěru, že na monopolisticky konkurenčním trhu může firma dosahovat ekonomického zisku pouze v krátkém období. Neexistence významnějších bariér pro vstup nových konkurentů do odvětví způsobuje v dlouhém období tendenci k nulovému zisku.

Typickým rysem monopolistické konkurence je společně s velkým počtem firem na trhu také diferenciací produktu, tedy odlišení. Ta spočívá např. v umístění firmy, ve výši ceny, v kvalitě produktu, souvisejících službách apod. a vyplývá z ní monopolní síla výrobce v rámci jím vyráběného produktu (Soukupová et al. 2003).

Oligopol

Malý počet firem na trhu na trhu charakterizuje oligopol. Existence malého počtu firem na trhu je příčinou toho, že se firmy nemohou rozhodovat nezávisle na sobě, existuje mezi nimi vzájemná závislost v rozhodování. Z tohoto důvodu se na oligopolním trhu setkáváme se strategickým chováním (které nepozorujeme na monopolisticky konkurenčních trzích). Kooperativní strategie je charakteristická vzájemnou spoluprací, zejména v podobě uzavíraných dohod o cenách či přerozdělení trhu. A naopak - nekooperativní strategie znamená, že firmy nespolupracují (Holman 2002).

Oligopolní odvětví se může vyskytovat ve dvou variantách:

- homogenní oligopol – charakteristická je produkce víceméně stejného produktu,
- diferencovaný oligopol – výrobky uspokojují identické potřeby, ale jsou vnímány odlišně, např. pro svou provozní spolehlivost nebo energetickou náročnost (Jurečka a kol. 2010).

Macáková et al. (2010, s. 133) uvádí dva modely oligopolu, kterými jsou oligopol smluvní a oligopol s dominantní firmou. Smluvní oligopol je charakterizován dohodou mezi firmami, prodávajícími podobné výrobky, která zajišťuje rozdělení tržního podílu nebo stanovení monopolní ceny. V případě, kdy silná firma přenechá část trhu slabším konkurentům, hovoříme o oligopolu s dominantní firmou.

Mezi nedokonalé tržní struktury lze zařadit také kartely, které jsou charakterizovány především výslovnou dohodou na spolupráci při stanovení ceny s cílem maximalizace zisku (Pindyck a Rubinfeld 2009).

Monopol

Monopol je tržní situace, kdy se na trhu nachází pouze jeden prodávající. Taková situace může nastat pouze v případě, kdy na trh nemohou vstoupit další konkurenti, protože jim v tomto brání určité překážky. Podle toho, jaké jsou bariéry vstupu na trh, rozlišujeme následující základní typy monopolu:

- monopol z vlastnictví jedinečného faktoru,
- přirozený monopol – vzniká z důvodu přirozených bariér vstupu na trh, kterými jsou vysoké náklady na vybudování vlastní přenosové soustavy,
- státem vytvořený monopol (administrativní monopol) – vzniká v případě, kdy je vstup na trh vázán na povolení státu (Holman 2002).

V případě, kdy monopol působí na straně poptávky, hovoříme o monopsonu. Nejčastějším příkladem je působení této tržní struktury na trhu práce, kde je taková firma jediným poptávajícím po práci (Tuleja et al. 2005).

V souvislosti s monopolem Macáková et al. (2010, s. 128) hovoří o monopolní, respektive tržní síle a vymezuje ji jako schopnost firmy stanovit cenu vyšší než mezní náklady. Stupeň monopolní síly lze vyjádřit pomocí Lernerova indexu (L), kde P = cena, MC = mezní náklady:

$$L = \frac{P - MC}{P}$$

Lernerův index dosahuje hodnoty v intervalu od 0 do 1, čím více se hodnota L blíží k jedné, tím větší je stupeň monopolní síly. Monopolní síla, vedoucí k možnosti stanovit cenu nad úrovní mezních nákladů způsobuje, že z hlediska společnosti nevyrábí monopol efektivně. V praxi jsou pak pro vyjádření monopolní síly používány především tyto dva ukazatele:

- Míra koncentrace, vyjadřující procentuální podíl nejsilnějších firem v odvětví na produkci v odvětví.
- Velikost zisku, přestože monopolní síla nemusí nutně znamenat vysoké zisky (Macáková 2010).

Dle Holmana (2001, s. 169) je i monopol vystaven konkurenci a to konkurenci substitutů daného statku. Čím vzdálenější jsou tyto substituty, tím větší je tržní síla monopolu. V této souvislosti je důležité vymezení relevantního trhu a definování produktu.

Holman (2002, s. 395) neposuzuje konkurenci a monopol jako protiklady. Jsou podle něj součástí tržního procesu, v němž se navzájem podmiňují a posilují. Monopol a z něj plynoucí zisk přitahuje novou konkurenci, z čehož vyplývá, že je-li trh otevřený, žádný monopol není věčný.

2.2 Regulace nedokonalé konkurence

2.2.1 Ochrana hospodářské soutěže

Synek (2007, s. 376) uvádí dva možné způsoby zneužívání hospodářské soutěže, kterými jsou nekalá soutěž a nedovolené omezování hospodářské soutěže.

Nekalá soutěž znamená takové jednání v soutěži, které poškozuje jak konečné spotřebitele, tak i konkurenty. Mezi tato jednání řadíme zejména klamavou reklamu, klamavé označování výrobků a služeb nebo např. vyvolávání nebezpečí záměny.

Ochrana hospodářské soutěže proti nekalé konkurenci je v ČR upravena obchodním zákoníkem, ochrana nedovoleného omezování soutěže samotným zákonem o ochraně hospodářské soutěže. Tyto zákony mají za úkol zamezit zneužívání monopolního či dominantního postavení podnikatelských subjektů při jejich činnosti (Synek, 2007).

Jurečka a kol. (2010, s. 207) v této souvislosti upozorňuje na důležitost a složitost určení relevantního trhu. Pojem „relevantní“ znamená rozhodující nebo určující. Relevantním trhem je trh zboží, které je z hlediska charakteristiky, ceny a zamýšleného použití shodné nebo podobné, důležité je také geografické vymezení.

Podle Jurečky a kol. (2010, s. 207) je vymezení relevantního trhu předpokladem pro posouzení zda má firma na určitém trhu monopolní nebo dominantní postavení.

Firma v monopolní pozici – není na relevantním trhu vystavena konkurenci

Firma v dominantní pozici – na trhu se může chovat nezávisle na jiných firmách nebo spotřebitelích.

Jurečka a kol.(2010, s. 208) dále zdůrazňuje skutečnost, že samotná existence monopolního či dominantního postavení není nezákonná. Ze zákona je zakázáno zneužívání dominantního postavení, tedy např. účtování nepřiměřeně vysokých nebo naopak nízkých cen, vynucování nepřiměřených podmínek ve smlouvách apod.

Podle Zákona 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže má dominantní postavení na trhu soutěžitel nebo společně více soutěžitelů (společná dominance), kterým jejich tržní síla umožňuje chovat se ve značné míře nezávisle na jiných soutěžitelích nebo spotřebitelích.

Úřad pro hospodářskou soutěž posuzuje tržní sílu podle hodnotového vyjádření zjištěného objemu dodávek nebo nákupu na trhu daného zboží (tržní podíl) dosaženého soutěžitelem nebo soutěžiteli se společnou dominancí v období, které je zkoumáno podle tohoto zákona a podle dalších ukazatelů, zejména podle hospodářské a finanční síly soutěžitelů, právních nebo jiných překážek vstupu na trh pro další soutěžitele, stupně vertikální integrace soutěžitelů, struktury trhu a velikosti tržních podílů nejbližších konkurentů (Zákon č. 143/2001 Sb.).

Jurečka a kol.(2010, s. 207) jako další důvody pro politiku ochrany hospodářské soutěže uvádí boj proti klasickým kartelům, tedy formám oligopolů, které omezují volnou

soutěž. Dalším cílem je předcházet nabývání příliš silné tržní moci firem, což v praxi znamená především kontrolu fúzí.

Kislingerová (2010, s. 643) chápe fúze jako nástroj k získávání většího tržního podílu. K tomuto trendu výrazně přispívá postupující sjednocování Evropy a je patrné, že se tento proces týká i České republiky.

Dle Holmana (2001, s. 156) jsou ovšem fúze cestou k optimální velikosti firmy v době, kdy se trhy zvětšují a kdy je umožněno řídit mnohem větší útvary než dříve s přispěním nových informačních technologií. Důvodem fúzí je snaha firem snížit náklady. Jejich největšími odpůrci bývají zpravidla konkurenční firmy, které se obávají vytvoření schopnějšího a levnějšího konkurenta.

Nejlepší záruku konkurence vidí Holman (2001, s. 156) v otevřeném trhu a svobodném mezinárodním obchodě, nikoliv v zákazu fúzí. Antimonopolní politiku státu chápe spíše jako ochranu méně schopných konkurentů, než jako ochranu spotřebitelů před monopoly.

2.2.2 Regulace monopolu

Jako nejdůležitější nástroje usměrňování činnosti monopolů uvádí Macáková et al. (2010, s. 130) především tyto:

- zvýšení daní – snižující zisky monopolů, ale neprojevuje se přímo ve velikosti vyráběného objemu produkce,
- cenové regulace – které představují centralizované stanovení ceny konkrétních výrobků,
- státní vlastnictví – použití tohoto nástroje je determinováno širšími okolnostmi, jako např. politický systém, kultura nebo historie,
- ekonomická regulace – představuje pravidla nebo zákony, kterými stát ovlivňuje nebo kontroluje činnosti firem, stanoví pravidla pro cenovou tvorbu,
- antitrustové zákony – zakazují určité konkrétní chování firem.

Regulace monopolu může ve svém důsledku vést ke ztrátě motivace k podnikání a následně způsobit horší dopady na ekonomický systém, než samotná existence monopolu (Macáková et al. 2010).

Holman (2002, s. 554) vysvětluje státní regulaci trhů a podnikání třemi příčinami:

- netrpělivost lidí v souvislosti s řešením problémů pomocí svobodného trhu,
- tlak zájmových skupin výrobců na regulaci „jejich“ trhu,
- tlak byrokracie, tedy regulace v zájmu regulujících.

2.3 Poštovní služby a jejich regulace

Zákonnou normou, upravující poštovní služby, je zákon č. 221/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 29/2000 Sb. – zákon o poštovních službách. Tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje podmínky pro podnikání v oblasti poštovních služeb, podmínky pro poskytování a provozování poštovních služeb. Novela zákona znamená především tyto zásadní změny:

- zrušení monopolu České pošty na vnitrostátní poštovní zásilky obsahující písemnosti o hmotnosti nižší než 50 gramů a současně za cenu nižší než 18 Kč,
- upřesnění vymezení trhu poštovních služeb,
- stanovení rozsahu univerzální (základní) služby a mechanismus jejího zabezpečení,
- změna cenové regulace a financování univerzální služby,
- přístup ke zvláštním službám a prvkům poštovní infrastruktury.

Od 1. 1. 2013 je poštovní služba vymezena jako činnost prováděná podle poštovní smlouvy a za podmínek stanovených zákonem. Poštovní služba zahrnuje poštovní podání, třídění a přepravu poštovní zásilky prostřednictvím poštovní sítě a je prováděna za účelem dodání poštovní zásilky příjemci. Za poštovní smlouvu se považuje jakákoliv smlouva, jejímž předmětem je poskytnutí poštovní služby.

Držitelem poštovní licence je ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona do 31. prosince 2017 Česká pošta, s. p., případně její právní nástupce, který je na celém území České republiky povinen poskytovat a zajišťovat základní služby.

Základní služby zahrnují:

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

Základní služby musí být poskytovány:

- trvale na celém území České republiky,
- ve stanovené kvalitě, která je v souladu s potřebami veřejnosti,
- za dostupné ceny umožňující využívání základních služeb v rozsahu odpovídajícím běžné potřebě osob,
- každý pracovní den a musí umožnit v těchto dnech nejméně jedno podání a dále alespoň jedno dodání na adresu každé fyzické nebo právnické osoby, nebo ve výjimečných případech, zejména je-li místo dodání nebezpečné nebo neúměrně obtížně dostupné, které jsou stanoveny prováděcím předpisem podle odstavce 3, jedno dodání do vhodného zařízení nebo dodávací schránky,
- způsobem, který odpovídá požadavkům úředního doručování písemností podle zvláštního právního předpisu.

Ochranu uživatelů a dalších účastníků trhu poštovních služeb zajišťuje, podle zákona o poštovních službách, Český telekomunikační úřad, který vede evidenci provozovatelů, provádí analýzy všeobecné dostupnosti základních služeb a přezkoumává nutnost uložení povinnosti poskytovat a zajišťovat základní služby, rozhoduje o udělení poštovní licence a dohlíží, zda provozovatelé plní své povinnosti podle tohoto zákona (Zákon č. 221/2012 Sb., částka 78).

2.4 Strategická analýza

2.4.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je relativní pojem – vztahuje a poměruje podnik s jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to schopnost podniku dosahovat ekonomické renty. Ekonomická renta je definována jako výnos přesahující množství, které by tytéž zdroje generovaly při nejlepším možném alternativním užití (Tichá a Hron 2003).

Zároveň Tichá a Hron (2003, s. 44) definují konkurenceschopnost podniku jako schopnost nalézt atraktivní odvětví, poskytující potenciál pro dosažení nadprůměrných výnosů a efektivní realizaci strategie v tomto odvětví. Pokud chce být podnik finančně úspěšný, měl by alespoň v některých činnostech předčít své konkurenty, tj. být konkurenceschopný.

Dle Kislíngerové (2010, s. 127) by měla každá firma ve své strategii vymezit obory a trhy, na kterých bude operovat, které chce rozvíjet nebo na které chce proniknout. Odhadnout budoucí trendy a jevy je podstatou strategické analýzy. Dále je pro podniky nezbytné vnímání procesu globalizace, který se, přímo či nepřímo, týká každého subjektu v České republice.

Také Zuzák (2011, s. 30) upozorňuje na zvyšování vlivu faktorů, které působí na podnikatelské subjekty. K hlavním aspektům se řadí globalizace trhů, zintenzivnění konkurence, rychlost změn jako faktor času, vznik nových výrobků a odvětví jako výsledek inovací, aj. S tím souvisí nutnost rychlé reakce podniků na dynamiku trhu. Cílem podniků a firem se v tomto období stává dosažení silné tržní pozice, dosahování flexibility a rychlosti, využití kreativity a originality.

Vypracování širších zásad, které určují, jakým způsobem bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů je dle M. E. Portera (1994, s. 11) v podstatě vypracováním konkurenční strategie, pro kterou by mělo být stěžejní uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí.

Jako hlavní cíl analýzy konkurence v odvětví uvádí Tichá a Hron (2003, s. 83) nalezení takové pozice podniku, která bude nejméně zranitelná ze strany jednotlivých faktorů,

bude poskytovat nejlepší možnou obranu vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně poskytne možnosti jejich využití k vlastnímu prospěchu.

2.4.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí firmy se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Do makroprostředí řadíme vlivy, okolnosti a situace, které podnik prakticky nemůže ovlivnit. Řadí se sem aspekty politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, demografické, geografické, ekologické, technologické a další (Jakubíková 2008).

U mikroprostředí neboli mikrookolí je situace opačná a podniky mohou tyto okolnosti a vlivy svými aktivitami významně ovlivnit.

Přestože je relevantní prostředí velmi široké a obsahuje sociální, ekonomické a další vlivy. M. E. Porter (1994, s. 3) přikládá klíčový význam pro formulování konkurenční strategie struktuře odvětví, v němž se soutěží. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité v relativním smyslu, protože obvykle působí na všechny firmy v odvětví, stává se rozhodující rozdílná schopnost jednotlivých firem vyrovnat se s těmito vlivy.

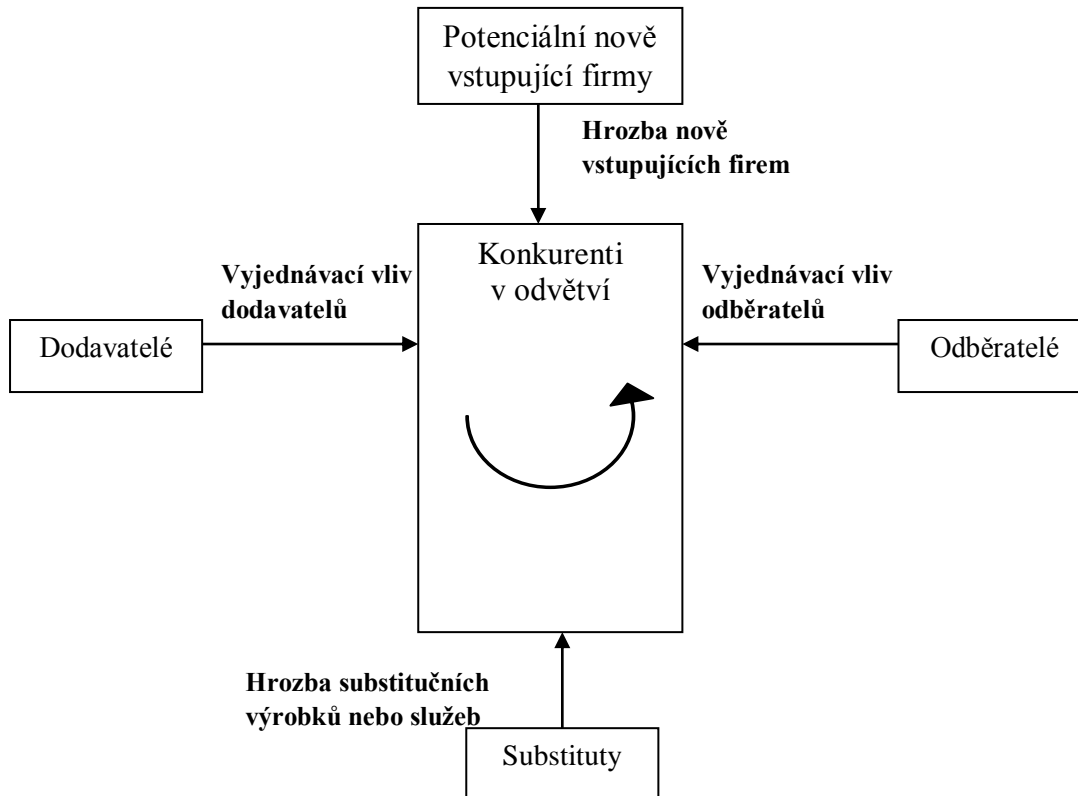
Každé odvětví lze charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál v odvětví. Analytickým nástrojem, který znázorňuje působení těchto základních sil je Porterův pětifaktorový model (Tichá a Hron 2003).

Z hlediska formulování strategie jsou rozhodující největší síly, které získávají převahu. Dle M. E. Portera (1994, s. 3) nemají všechna odvětví stejný potenciál konečného zisku. Ten se může odlišovat, stejně tak, jako se různí souhrnné působení konkurenčních sil v jednotlivých odvětvích od intenzivních k relativně slabým. Jelikož souhrnné působení těchto sil může být klíčovým aspektem pro všechny konkurenty, doporučuje M. E. Porter (1994, s. 4) hluboké analyzování zdrojů těchto sil.

Analýza konkurence v odvětví

Působení pěti klíčových faktorů je uvedeno v následujícím schématu:

Schéma 1 Konkurenční síly



Zdroj: M. E. Porter 1994

Vymezení jednotlivých sil ovlivňujících konkurenci v odvětví a jejich příčin staví firmu do pozice, kdy může definovat své silné a slabé stránky ve vztahu k odvětví a vytvořit účinnou konkurenční strategii pro obhájení pozice proti konkurenčním vlivům.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí především na existujících překážkách. M. E. Porter (1994, s. 7) uvádí tyto hlavní zdroje překážek vstupu:

- úspory z rozsahu – tyto úspory odrazují nové účastníky tím, že je nutí vstoupit na trh buď s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakci stávajících konkurentů nebo s malým rozsahem produkce, které sebou přináší cenové znevýhodnění,

- diferenciacie produktu – nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků, vyplývající z reklamy, servisu či zavedených značek,
- kapitálová náročnost – nutnost investovat velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti, zejména pokud se týká investice do počáteční reklamy nebo výzkumu a vývoje,
- přechodové náklady – jednorázové náklady, které musí kupující vynaložit k přechodu od produkce jednoho dodavatele k druhému, například to jsou prostředky na přeškolení zaměstnanců, nákup doplňkového zařízení apod.,
- přístup k distribučním kanálům – vzhledem k tomu, že stávající distribuční kanály jsou již zásobovány zavedenými firmami, musí nově vstupující firma přimět tyto kanály k akceptaci svých produktů,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – vyplývající především z vlastnictví technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha nebo vládní subvence,
- vládní politika – vláda může omezovat nebo úplně uzavřít vstup do odvětví pomocí takových instrumentů jako jsou udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám.

Nově vstupující podnik nebo firma musí také počítat s reakcí stávajících účastníků. Kombinace překážek vstupu do odvětví s ostrou reakcí konkurentů může ovlivnit rozhodnutí nově vstupujících a nakonec do odvětví nevstoupit.

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů závisí na několika aspektech, které určují pozici dodavatelů na trhu a jejich významnost. Těmito faktory jsou:

- koncentrovanost dodavatelů,
- jedinečnost dodávaného produktu,
- vázanost dodávek na dodávky z jiného odvětví,
- reálná možnost vertikální integrace do odvětví.

Vyjednávací síla odběratelů

Také odběratelé mohou vyvíjet tlak na cenu nebo kvalitu produkce odvětví. Odběratelé jsou silní v těchto případech:

- jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém,
- nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciovaný,
- nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele,
- zisk dosahovaný odběrateli je nízký,
- reálná možnost vertikální integrace do odvětví (Tichá a Hron 2003).

Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Dle M. E. Portera (1994, s. 24) soutěží všechny firmy v odvětví s odvětvími, která vyrábí substituty. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které splňují tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Největší pozornost zasluhují substituty, jejichž cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Stávající konkurenti se samozřejmě snaží získat v daném odvětví co nejvýhodnější postavení. K tomu účelu jsou používány metody, jako např. cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky.

Důvody k soupeření jsou buď tlak na jednotlivé subjekty, nebo příležitost k vylepšení stávající pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery, to znamená, že firmy jsou na sobě závislé (M. E. Porter 1994).

Analýza konkurentů

Hlavním záměrem při vypracování analýzy konkurentů je zhodnocení konkurenční pozice hlavních rivalů ve vztahu ke sledovanému podniku, rozlišení dobře situovaných podniků a firem od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů jde především o:

- sledování, zda jsou vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky,
- monitoring názorů o vývoji odvětví, tak, jak je prezentují jejich manažeři,
- předvídání kroků manažerů pomocí studia zázemí a jejich filozofií,
- studování priorit konkurentů,
- odhadování jejich příštích kroků (Tichá a Hron 2003).

Pro vyhodnocení jednotlivých charakteristik u posuzovaných konkurentů uvádí Tichá a Hron (2003, s. 89) následující rastr. K hodnocení lze použít škály od 1 do 5, kdy 5 je nejhorší, 1 je nejlepší.

Tabulka 1 Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent		
	A	B	C
Jméno podniku			
Odhad tržeb			
Odhad podílu na trhu			
Cenová výhoda			
Kvalitativní výhoda			
Technologická základna			
Odbytová základna			
Distribuční podmínky			
Nákladová výhoda			
Pozice v rámci odvětví (současná)			
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)			
Váženost konkurence (současná)			
Váženost konkurence (v příštím roce)			
Na co je třeba reagovat?			

Zdroj: Tichá a Hron 2003

M. E. Porter (1994, s. 49) uvádí čtyři základní komponenty pro analýzu konkurentů.

Kterými jsou:

- budoucí cíle,
- současná strategie,
- předpoklady,
- schopnosti.

Právě porozumění těmto čtyřem komponentům, umožní předpovědět konkurentovu možnou reakci.

2.4.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí tvoří podle Jakubíkové (2008, s. 88) zdroje firmy, tedy management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika a materiálové prostředí. Jsou to faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

Analýza konkurenceschopnosti

V následující tabulce jsou uvedeny indikátory, které signalizují zhoršující se či zlepšující se pozici vybraného podniku mezi jeho konkurenty.

Tabulka 2 Indikátory konkurenční pozice

Známky konkurenčních předností	Známky konkurenčních nedostatků
Důležité/klíčové kompetence	Konfrontace s konkurenčním znevýhodněním
Velký podíl na trhu	Vyklizování trhu ve prospěch rivalů
Významný vliv na rozvoj odvětví	Podprůměrný růst příjmu
Rostoucí spotřebitelská základna a loajalita spotřebitelů	Nedostatek finančních zdrojů
Nadprůměrná viditelnost na trhu	Zhoršující se reputace u zákazníků
Umístění ve výhodné strategické skupině	Zaostávání ve vývoji výrobků
Koncentrace na nejrychleji rostoucí segmenty	Umístění ve strategické skupině předurčené k zániku
Nadprůměrná zisková marže	Velikost bez vlivu na trh
Lehce odlišitelné výrobky	Slabá pozice na odvrácení vnějších ohrožení
Kreativní a podnikaví manažeři	Nízká kvalita výrobků

Zdroj: Tichá a Hron 2003

Cílem analýzy je především nalézt odpovědi na tyto otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat, za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
- Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu/nevýhodu?

- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil (Tichá a Hron 2003).

Ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům je důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti. Předpokladem je vymezení klíčových faktorů úspěchu, tedy určujících aspektů, které ovlivňují konkurenceschopnost v daném odvětví a které jsou pro dané odvětví specifické. Příklady jednotlivých faktorů a způsob vyhodnocení je uveden v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku				
Reputace/ image				
Dostupnost surovin/náklady				
Technologické přednosti				
Výrobní schopnosti				
Marketing/distribuce				
Finanční situace				
Nákladová pozice				
Součet vah Vážené skóre konkurenční síly				

Zdroj: Tichá a Hron 2003

SWOT analýza

Jakubíková (2008, s. 103) řadí SWOT analýzu mezi specifické metody situační analýzy, jejímž cílem je identifikovat do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

Předmětem analýzy je vymezení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která přináší vnější prostředí, jejichž typické příklady jsou uvedeny v následujícím obrázku.

Obrázek 3 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

SILNÉ STRÁNKY (strengths)	SLABÉ STRÁNKY (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - kompetentnost v rozhodujících oblastech - adekvátní finanční zdroje - dobrá pověst u odběratelů - uznávaná vůdčí pozice na trhu - úspory z rozsahu - lepší reklamní kampaň - schopní řídicí pracovníci podniku 	<ul style="list-style-type: none"> - nejasný strategický záměr - nevyužité kapacity - nedostatek manažerských dovedností a talentu - nekompetentnost - vnitřní problémy v operativní sféře - slabá pozice na trhu - nedokonalá distribuční síť - podprůměrné marketingové schopnosti
PŘÍLEŽITOSTI (opportunities)	HROZBY (threats)
<ul style="list-style-type: none"> - obsluhovat další skupiny zákazníků - vstoupit na nové trhy nebo nové segmenty - rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků - diverzifikace - vertikální integrace - rychlejší růst trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady - rostoucí prodeje substitučních výrobků - pomalý růst trhu - rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů - nákladné regulační požadavky

Zdroj: Tichá a Hron 2003

Podle Horákové (2003, s. 48) ovšem nestačí konstatování, že existují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Je nezbytné, alespoň do určité míry, systematicky zkoumat tyto klíčové faktory, provádět jejich hodnocení se zřejmým záměrem použít zjištěné výsledky pro docílení vyšší prosperity.

Je důležité zvážit jedinečné schopnosti ve formě silných stránek a umět je vztahu k příležitostem využít. Nelze ani opomenout skutečnost, že silné stránky mohou vyvolat vznik slabých stránek a naopak. A v neposlední řadě je možné se soustředit na existující slabiny s takovým důrazem, že se změny na přednosti (Horáková 2003).

Tichá a Hron (2003, s. 118) definují SWOT analýzu jako otevřené hodnocení podniku a zároveň velmi užitečný, pohotový a snadno použitelný nástroj k deskripci celkové situace podniku.

Využití SWOT analýzy k formulování strategie je znázorněno v následujícím obrázku.

Obrázek 4 Využití SWOT analýzy

	početné příležitost		
početné slabé stránky	WO strategie - vertikální integrace, strategické aliance, apod.	SO strategie - koncentrace, pronikání na trh, rozvoj trhů, apod.	početné silné stránky
	WT strategie - redukce, odprodání, likvidace	ST strategie - horizontální integrace, strategická aliance	
	převládající hrozby		

Zdroj: Tichá a Hron 2003

3 Metodika

Obecným cílem práce je posoudit konkurenceschopnost podniku Česká pošta v oblasti přepravy balíků, přičemž práce je konkrétně zaměřena na oblast vnitrostátní přepravy zásilek do 30 kg po celé České republice s garancí doručení následující pracovní den po podání.

Práce je rozdělena do několika částí. Úvodní část obsahuje vymezení klíčových pojmů, jako konkurence, konkurenceschopnost, regulace nedokonalé konkurence a regulace poštovních služeb. Dále jsou zde podrobně popsány metody strategických analýz, které jsou použité v praktické části. Podkladem pro rešerše byla doporučená a další relevantní odborná literatura. Veškeré zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Představení podniku Česká pošta, s. p. je věnována další část. Krátce je zde uvedena historie vzniku podniku, dále následuje představení podniku v jeho současné podobě, jeho hospodářské výsledky v posledních letech, počet provozoven a zaměstnanců. Stručně jsou zde popsány základní i nepovinné poskytované služby a závěr této části je věnován analyzovanému produktu dodání zásilky v rámci ČR do následujícího pracovního dne. Informace pro tuto část byly čerpány z interních materiálů podniku, jeho webových stránek a pro praktickou část také od vedoucích pracovníků Regionu Jižní Čechy.

Obsahem praktické části je vypracování strategických analýz. Pro posouzení konkurenceschopnosti podniku jsou použity:

- Analýza konkurence v odvětví Porterův model – v níž jsou podrobně popsány jednotlivé faktory, ovlivňující konkurenci ve sledovaném odvětví, tj. ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, potencionální substituty a konečně intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty.

- Analýza konkurentů – zde je představeno 5 nejvýznamnějších konkurentů České pošty, včetně základních charakteristik jimi poskytované služby či služeb. Zdrojem informací pro tuto část práce byly webové stránky příslušných společností a telefonické či e – mailové dotazování. Účelem je především ohodnocení současné pozice těchto společností v pozorovaném odvětví a ve vztahu k České poště.
- Analýza konkurenceschopnosti posuzuje produkty jednotlivých konkurentů na základě určení klíčových faktorů úspěchu, následuje výpočet jejich ohodnocení a srovnání se službou České pošty.
- SWOT analýza, která slouží k sumarizaci zjištěných faktů, k vymezení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku v oblasti dané služby. Následně jsou přiřazeny k jednotlivým kritériím váhy (číselné vyjádření významnosti) prostřednictvím párového srovnávání kritérií, které umožňují rozlišit nejvýznamnější faktory od méně důležitých. Výstupem SWOT analýzy je návrh doporučené strategie.

V závěru jsou shrnuty zjištěné výsledky a předloženy možné postupy pro zlepšení postavení podniku v odvětví přepravy balíků.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika zvoleného podniku

Česká pošta je tradičním poskytovatelem poštovních a logistických služeb a významnou součástí infrastruktury. Primární právní povinností České pošty, jako držitele poštovní licence, je poskytovat základní služby způsobem, který je v souladu s potřebami veřejnosti, a to včetně soustavného poskytování informací o těchto službách a způsobu jejich užití.

4.1.1 Historie Československé a České pošty

Kořeny státní pošty sahají až do roku 1526, kdy byla zřízena první poštovní trasa mezi Prahou a Vídní a pošta sloužila především státním úřadům a panovníkovi. Pro veřejnost se pošta otevřela až na konci 16. století a její důležitou funkcí v té době byla také osobní přeprava. Zásadní událostí v organizaci tehdejšího mezinárodního poštovního provozu se stalo založení Všeobecné poštovní unie v roce 1874, později přejmenované na Světovou unii.

Státní podnik Československá pošta vznikl v roce 1925 jako přirozený důsledek politických, právních a především hospodářských změn, které následovaly po vzniku československého státu v roce 1918. Poštovní, telegrafní, telefonní a radiokomunikační provoz podléhal působnosti Ministerstva pošt a telegrafů a hospodaření podniku se řídilo obdobnými pravidly, jaká platila v soukromých firmách.

Závažným zásahem do úspěšného rozvoje Československé pošty byla okupace v roce 1939, která znamenala naprosté ekonomické, politické a vojenské podřízení podniku německým zájmům

Dalším významným mezníkem v historii Československé pošty byl únor 1948, kdy došlo ke znárodnění státního podniku a později i k dalším změnám, jako reorganizace ministerstva pošt a následně centralizace pošt, telekomunikací a dopravy.

Na počátku devadesátých let vzniká nejprve samostatná divize Česká pošta a posléze, na základě rozhodnutí v nejvyšších vládních kruzích, vzniká 1. ledna 1993 Česká pošta, státní podnik.

4.1.2 Profil společnosti

Základní informace

Název: Česká pošta, s. p.

Právní forma: státní podnik

Sídlo: Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99

IČO: 47114983

Statutární orgán: Generální ředitel: Ing. Petr Zatloukal

Zakladatel: Ministerstvo vnitra České republiky, Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7 – Letná

Předmět podnikání

- provozování poštovních služeb,
- provozování zahraničních poštovních služeb,
- výkon činnosti akreditovaného poskytovatele certifikačních služeb
- provoz, dodávka a rozvoj systémů informačních a komunikačních technologií, které nakládají s citlivými daty nebo utajovanými informacemi, včetně datových registrů a datových skladů
- poskytování služeb centrálního nákupního místa pro orgány státní (veřejné) správy, a jiné.

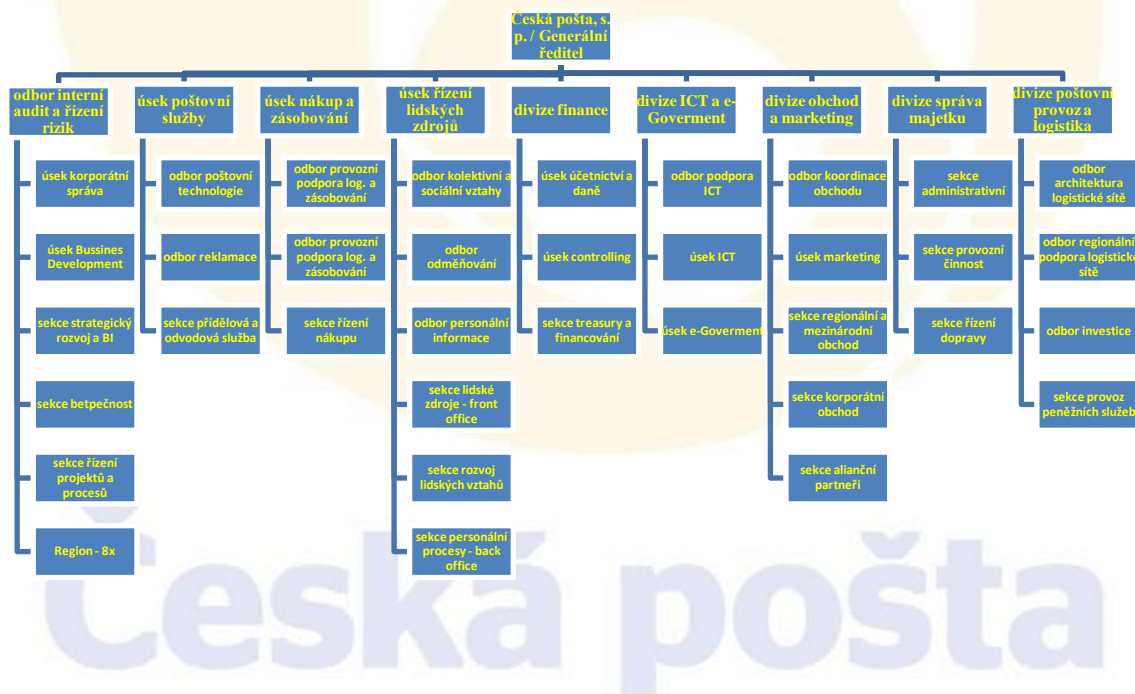
Správa a řízení podniku

Statutárním orgánem České pošty, s. p. je generální ředitel, který řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Rozhoduje o všech záležitostech podniku, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele – Ministerstva vnitra České republiky. (podle § 12 zákona o státním podniku a zakládací listiny České pošty, s. p.).

Dvanáct členů dozorčí rady dohlíží na činnost generálního ředitele a uskutečňování podnikatelských záměrů podniku. V souladu se zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění je osm členů dozorčí rady jmenováno a odvoláváno zakladatelem a čtyři členové jsou voleni a odvoláváni zaměstnanci podniku. K 31. prosinci 2011 měla dozorčí rada dvanáct členů.

Organizační struktura podniku ke dni 31.12 2011 je uvedena v následujícím schématu:

Schéma 2 Organizační struktura k 31.12.2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy Česká pošta 2011

Pobočková a logistická síť

Rok 2011 byl ve znamení pokračujících projektů komplexní restrukturalizace pobočkové a logistické sítě, především došlo k rozdělení provozoven podle rozsahu poskytovaných služeb. Počet jednotlivých provozoven a ostatních koncových bodů poštovní sítě v roce 2011 je uveden v tabulce č. 4.

Modernizace logistické sítě je realizována v několika etapách. Nově vznikají tzv. Depa, tedy technologicky a prostorově jednotná místa, která slouží jako základ obsluhy daného území a jsou definována jako koncový bod logistické sítě České pošty. Lokalizace Dep je určena ve vazbě na třídící uzly. Ze současných 590 pošt, které doručují balíkové zásilky, vznikne 69 Dep. Úkolem Dep není jen doručování balíků a ostatních zásilek, ale jsou také podacím místem pro hromadné podavatele a rovněž zajišťují obsluhu spádových listovních dodejen ve svém atrakčním obvodu.

„Následující pasáž o rozsahu 4 stránek obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.“

S počtem podaných zásilek úzce souvisí kvalita poskytovaných služeb. Kvalita a spokojenost zákazníků České pošty je pravidelně sledována prostřednictvím průzkumů kvality dopravy poštovních zásilek, prováděných vlastním kontrolním systémem a zároveň nezávislou agenturou. V tabulce č. 7 jsou uvedeny výsledky průzkumů kvality

v procentním vyjádření dodaných zásilek z celkového počtu podaných v režimu dodání D + 1 (dodání následující pracovní den) a D +2 (dodání do dvou pracovních dnů).

Tabulka 4 Výsledky průzkumů doby dodání zásilek 2011

Doba dopravy standardních psaní 2011 - výsledky průběžného měření nezávislou agenturou			
Velikost vzorku sledovaných zásilek (v ks)		Množství zásilek (v%) doručených:	
		D+1	D+2
Vlastní region	7 853	93,30%	99,48%
Mimo region	22 486	91,96%	99,16%

Zdroj: Výroční zpráva Česká pošta 2011

Na 1 milion podaných poštovních zásilek a poukazů připadlo v roce 2011 174 uplatněných reklamací, z toho 87 odůvodněných. Na 1 milion podaných poštovních zásilek, u kterých podnik odpovídá za poškození, ztrátu a úbytek obsahu, připadlo v roce 2011 66 reklamací, z toho 47 odůvodněných.

Povinné služby

Struktura poskytovaných povinných služeb je uvedena v následujícím obrázku:

Obrázek 2 Povinné služby

Vnitrostátní zásilky	Vnitrostátní poukazy	Zahraniční zásilky	Zahraniční poukazy	Obstaravatelské služby
<ul style="list-style-type: none"> • Obyčejné psaní • Obyčejný balík • Slepecká zásilka • Doporučená zásilka • Doporučený balíček • Doporučená slepecká zásilka • Cenné psaní • Cenný balík 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotovost - účet Poukázka A • Účet - hotovost Poukázka B • Hotovost - hotovost Poukázka C • Poukázka D 	<ul style="list-style-type: none"> • Obyčejná zásilka • Tiskovinový pytel • Slepecká zásilka • Doporučená zásilka • Doporučený tiskovinový pytel • Doporučená slepecká zásilka • Cenné psaní • Cenný balík • Standardní balík 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotovost - účet Poukázka Z/A • Hotovost - hotovost Pokázka Z/C 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozhlasové poplatky • Televizní poplatky • Důchody • Czech POINT • ISDS

Zdroj: Česká pošta, vlastní zpracování

Rozsah povinných služeb a jejich dostupnost na území celé České republiky jsou podnikem předepsány zákonem č. 221/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 29/2000 Sb. o poštovních službách a o změně některých zákonů, stejně jako požadovaná kvalita a dostupnost cen.

Pošta nabízí nové doplňkové služby i k základním produktům, např. u doporučených zásilek se jedná o používání čárových kódů, což zjednodušuje administrativu při podání i dodání. Pořízení zásilek do systému PodáníOnLine umožňuje on – line sledování zásilek nebo byla nově zřízena služba Bezdokladová dobírka.

Nepovinné služby

S trendem snižování počtu listovních adresných zásilek, způsobeným především změnou způsobu komunikace související s rozmachem internetu, se podnik vyrovnává nabídkou dalších služeb. V roce 2011 došlo k obnovení doručování denního tisku, které přineslo i nárůst u tiskových zásilek.

Velký důraz je kladen na partnerství se státem, kdy podnik poskytuje služby kontaktního místa veřejné správy Czech POINT, provozuje Informační systém datových schránek nebo vede evidenci docházky nezaměstnaných DONEZ, tzn. kontrolní mechanismus Úřadu práce. Veškeré tyto služby jsou služby elektronické a jejich rozvoj je pro Českou poštu z hlediska slábnoucího vývoje tradičních poštovních služeb prioritou.

Zprostředkování služeb aliančních partnerů patří již dlouhodobě k důležitým aktivitám České pošty. Bankovní a pojišťovací služby, které pokrývají základní potřeby běžného klienta, jsou nabízeny ve všech pobočkách. Kompletní servis zajišťují specializované přepážky na vybraných poštách, jejichž počet se neustále rozšiřuje. K nejvýznamnějším partnerům patří Československá obchodní banka, a. s. s produkty Poštovní spořitelny, Česká pojišťovna, a. s., SAZKA a. s., Českomoravská stavební spořitelna a. s. a nově také Raiffeisen stavební spořitelna, a. s. Dále Western Union (PES, s. r. o.) nebo Home Credit, a. s..

Struktura poskytovaných nepovinných služeb je uvedena v následujícím obrázku:

Obrázek 3 Nepovinné služby

Vnitrostátní služby	Zahraniční služby	Ostatní služby obchodní	Ostatní služby	Obstaravatelské služby
<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní balík • Balík Do ruky • Balík Na poštu • EMS • Balík Expres • Zásilkový balík • Obchodní psaní 	<ul style="list-style-type: none"> • EMS • Expresní obchodní balík • Obchodní psaní 	<ul style="list-style-type: none"> • Postfax • RIPM • Tisková zásilka • Balík Nadrozměr 	<ul style="list-style-type: none"> • Filatelie • Loterijní činnost • Postservis • Elektronické služby 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresní finanční služby • SIPO • Sázkové soutěže, loterie • Dálniční známky • Prodej kolků • Telekomunikační služby • Bankovní služby • Penzijní pojištění • Stavební spoření • Pojištění

Zdroj: Česká pošta, vlastní zpracování

4.1.3 Charakteristika vybraného produktu

V roce 2011 představila Česká pošta zcela nové balíkové portfolio, které bylo připravováno s ohledem na přání zákazníků a především se záměrem vytvoření konkurenceschopných produktů, nezbytných pro udržení a posílení stávající pozice podniku v oblasti přepravy balíků. V roce 2011 byly nové produkty testovány v pilotním provozu na vybraných provozovnách, od 1. 1. 2012 jsou tyto zásilky již plně k dispozici všem zákazníkům.

Jedná se o tyto služby:

- Balík Do ruky,
- Balík Na poštu,
- Balík Expres,
- Balík Nadrozměr.

Z hlediska této práce je klíčovým produktem Balík Do ruky. Jedná se o vnitrostátní přepravu balíků do hmotnosti 30 kg po celé České republice s garancí doručení do rukou adresáta již následující pracovní den od podání zásilky.

Balík Do ruky plně nahrazuje stávající produkt Obchodní balík, ovšem navíc je doplněn o řadu doplňkových služeb, které se týkají především rychlosti doručení, spolehlivosti a bezpečnosti přepravy a zákaznického komfortu.

V základní ceně jsou zahrnuty tyto služby:

- standardní dodání v režimu D+1 (následující pracovní den po dni podání),
- elektronické oznámení o příchodu zásilky již v den podání (v případě předání kontaktních údajů adresáta prostřednictvím SMS nebo e-mailu),
- udaná cena do 50 000 Kč,
- možnost změny dispozice během přepravy ze strany adresáta prostřednictvím webového rozhraní, umístěného na internetových stránkách České pošty (doručení odpolední pochůzkou – v případě, že je pro dodací místo podporována, uložení na ukládací poště bez pokusu o doručení, uložení na jiné ukládací poště bez pokusu o doručení, doručení jiný den),
- podání balíku je možné na všech poštách (více než 3 000 podacích míst),
- opakované doručení běžnou pochůzkou,
- prodloužení úložní doby adresátem,
- zkrácení úložní doby odesílatelem ze standardních 7 dnů na 3 dny,
- převzetí zásilek u odesílatele na základě smluvního vztahu a s podáním 40 kusů a více měsíčně.

Doplňkové služby (zpoplatněné):

- garantovaný čas dodání v pracovní dny a v sobotu nejpozději do 10/12/14 hodin,
- garantovaný čas dodání v neděli nebo státem uznaný svátek ve vybraných místech,
- opakované doručení zvláštní doručovací pochůzkou,
- dodejka – písemné potvrzení odesílateli o převzetí zásilky,
- elektronické potvrzení odesílateli o převzetí zásilky (SMS/e-mail),
- navýšení udané ceny až do výše 100 000 Kč,
- dobírka,
- křehké – v případě požadavku na maximálně šetrnou manipulaci se zásilkou,
- odpovědní zásilka (cenu balíku hradí adresát),
- dodání do vlastních rukou (dodání jen adresátovi, jeho zmocněnci, zákonnému zástupci, případně oprávněné osobě)

- dodání výhradně jen do rukou adresáta.

Maximální délka zásilky 180 cm, součet všech tří rozměrů nesmí být větší než 240 cm. Zásilku přesahující tyto rozměry lze podat s příplatkem za doplňkovou službu „Neskladné“.

Mimo výše uvedené služby může odesílatel i adresát sledovat pohyb zásilek prostřednictvím úlohy Track&Trace na internetových stránkách České pošty.

Zákazníkům je také umožněno stáhnout si z internetových stránek aplikaci „Česká pošta“ pro iPhone a Android a jejím prostřednictvím sledovat stavy zásilek, které jsou generovány při každém jejím pohybu a následně se promítají do hlášení, nepřetržitě informujících o aktuální poloze zásilky. Aplikace dále umožňuje zobrazení kontaktů vybrané pošty, její otevírací dobu nebo umístění na mapě.

V následující tabulce je uveden základní ceník služeb produktu Balík Do ruky:

Tabulka 5 Ceník Balík Do ruky

Ceník Balík Do ruky 2013						
Hmotnost do:	Cena bez DPH	Cena s DPH		Hmotnost do:	Cena bez DPH	Cena s DPH
2 kg	85,12 Kč	103,00 Kč		14 kg	117,35 Kč	142,00 Kč
3 kg	87,60 Kč	106,00 Kč		16 kg	129,74 Kč	157,00 Kč
4 kg	90,08 Kč	109,00 Kč		18 kg	132,22 Kč	160,00 Kč
5 kg	95,04 Kč	115,00 Kč		20 kg	137,18 Kč	166,00 Kč
6 kg	97,52 Kč	118,00 Kč		22 kg	142,14 Kč	172,00 Kč
7 kg	99,99 Kč	121,00 Kč		24 kg	147,10 Kč	178,00 Kč
8 kg	102,47 Kč	124,00 Kč		26 kg	152,88 Kč	185,00 Kč
9 kg	107,43 Kč	130,00 Kč		28 kg	155,36 Kč	188,00 Kč
10 kg	109,91 Kč	133,00 Kč		30 kg	157,84 Kč	191,00 Kč
12 kg	114,87 Kč	139,00 Kč				

Zdroj: Česká pošta

4.2 Výsledky analýz

4.2.1 Analýza konkurence v odvětví - Porterův model

Cílem této analýzy je posouzení zásadních faktorů, definovaných M. E. Porterem, které působí na podnik a ovlivňují ziskovost v daném odvětví.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Přeprava balíkových zásilek je v České republice plně konkurenčním odvětvím, bez výrazných bariér vstupu do odvětví. Dnes jsou na českém trhu zastoupeny prakticky všechny významné evropské i světové společnosti, které nabízejí balíkové a expresní doručování. Vzhledem k tomu, že vybudování funkční přepravní sítě je značně nákladné, nepředpokládá se v dohledné době vstup dalšího výrazného konkurenta na tento trh. Není ovšem vyloučené působení lokálního přepravce, který v dané lokalitě může znamenat zvýšení konkurence.

Případného nově vstupujícího konkurenta může ovšem odradit novelizace poštovního zákona 221/2012 Sb., kterou je fakticky sice ukončen stávající monopol České pošty na trhu listovních zásilek do 50 g, ovšem potencionálním konkurentům přináší povinnost přispívat do tzv. kompenzačního fondu, v případě, že budou poskytovat „poštovní službu“, a jehož cílem je kompenzovat držitelům poštovní licence náklady spojené s poskytováním tzv. základní služby. Plátcem do fondu je každý provozovatel, který poskytuje poštovní služby nebo zahraniční poštovní služby na území České republiky. Mezi základní poštovní služby patří také dodání poštovního balíku do 10 kg.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k charakteru služeb poskytovaných Českou poštou je tento faktor bezvýznamný.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé neboli zákazníci České pošty mají na výběr velké množství konkurenčních produktů od ostatních balíkových přepravců. Poskytovatelé těchto služeb se musejí neustále přizpůsobovat stoupajícím nárokům, především na kvalitu a rychlost přepravy, které od nich zákazníci požadují.

„Následující pasáž o rozsahu 1 stránky obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.“

Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Nahradit doručení zásilky do následujícího pracovního dne lze buď použitím expresní služby s dodáním tentýž den, nebo do 24 hodin, kterou poskytuje jak Česká pošta, tak většina jejich konkurentů nebo službou obyčejný balík, kdy podnik negarantuje dodání do následujícího pracovního dne. Expresní doručování je ovšem limitováno vybranou lokalitou, většinou jsou tyto služby poskytovány pouze v krajských městech a

podmínkou je také podání i dodání tamtéž. Samozřejmostí je také výrazně vyšší cena za tuto službu. Obyčejný nebo cenný balík u České pošty je sice levnější variantou, ale horní hranice váhy balíku je pouze 15 kg.

Dalším způsobem, jak substituovat (nahradit) podání zásilky u České pošty, je využití konkurenčních společností, které nabízejí služby splňující stejnou funkci, nicméně za vyšší cenu.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

V současné době na českém trhu poskytují přepravu balíkových zásilek s dodáním do následujícího pracovního dne především Česká pošta s. p., PPL CZ s. r. o., DPD CZ s. r. o., GLS CZ, s. r. o., Toptrans EU a. s., GLS CZ s. r. o., Geis Parcel CZ s. r. o., a další menší přepravci. Operují zde také významné evropské a světové firmy, poskytující především kurýrní služby, kterými jsou DHL Expres, TNT, UPS, nebo Fedex. Konkurence mezi přepravci balíkových zásilek je na českém trhu poměrně intenzivní.

Hlavní rivalové České pošty se snaží o neustálé zlepšování stávajících služeb, zejména rozšiřováním své působnosti. V praxi to především znamená zvyšování počtu dep či podacích míst s cílem odlákání zákazníků České pošty, pro které je její hustá síť poboček významným faktorem při výběru nejvhodnějšího přepravce. Jednotlivé firmy se dále snaží nabízet cenová zvýhodnění pro nově příchozí smluvní zákazníky a v neposlední řadě využívají nástrojů marketingové komunikace k propagaci vlastních služeb.

Česká pošta má před svými konkurenty výraznou výhodu v podobě vysokého počtu podacích míst, která zajišťuje zákazníkům pohodlí při podání i dodání zásilek. Při uvádění nových produktů na trh podnik nově s úspěchem využil masívní reklamní kampaň „Balíková revoluce“. I do budoucna podnik plánuje řadu inovací a je si vědom, že pouze neustálé zlepšování kvality a rozšiřování poskytovaných služeb zajistí růst podílu v odvětví a přízeň zákazníků.

Hodnocení jednotlivých faktorů, ovlivňujících intenzitu konkurence v odvětví, je uvedeno v sledující tabulce:

Tabulka 6 Hodnocení faktorů Porterova modelu

Faktor	Hodnocení od 1 do 5 (kdy 1 je nejméně, 5 je nejvíce)
Míra růstu odvětví	vysoká 5 4 3 2 1 nízká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné 5 4 3 2 1 vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká 5 4 3 2 1 téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů 5 4 3 2 1 žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká 5 4 3 2 1 téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky 5 4 3 2 1 podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi - tech 5 4 3 2 1 nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace 5 4 3 2 1 téměř žádné inovace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichá a Hron 2003

Hodnocení, které se nachází z větší části v levé polovině rastru, signalizuje vysoce konkurenční prostředí, tedy i odvětví přepravy balíků je výrazně konkurenčním odvětvím.

4.2.2 Analýza konkurentů

Přestože na trhu přepravy balíků působí větší počet firem, mezi hlavní konkurenty České pošty lze, na základě konzultace s obchodním oddělením České pošty, zařadit v oblasti doručení balíku do následujícího pracovního dne tyto poskytovatele a jejich služby:

- PPL CZ - PPL Soukromý balík,
- DPD CZ - DPD Private,
- Geis Parcel CZ - Zásilka B2C,
- GLS CZ - Packet Shop,
- Toptrans EU - Standard.

PPL CZ s. r. o.

Společnost PPL CZ s. r. o. působila nejprve jako systém sedmi kooperujících subjektů již od roku 1995, jejich sloučením v roce 2004 vznikla PPL CZ s. r. o. a v roce 2006 se stala členem skupiny Deutsche Post DHL. Zaujímá významné místo mezi balíkovými a expresními přepravci na českém trhu. Od svého založení se PPL CZ specializuje na

vnitrostátní balíkovou přepravu na firemní adresy, ovšem záhy rozšířila své portfolio služeb o balíkovou přepravu na soukromou adresu a vnitrostátní paletovou přepravu. V současnosti zajišťuje v rámci ČR přepravu zásilek až do 3.000 kg. Spolupráce s partnerskou společností DHL umožnila také rozšíření služeb o přepravu balíků do Evropy.

Se vzrůstajícím počtem přepravovaných zásilek společnost zvyšovala počet regionálních dep až na současných 13 dep pro balíkový provoz, 9 regionálních dep pro paletový provoz a centrální překladiště balíků v Praze. V roce 2013 společnost plánuje otevření největšího centrálního překladiště pro balíky v ČR. Dále je rozšiřována síť nezávislých partnerských provozoven, která umožňuje příjem a výdej balíkových zásilek. Do konce roku 2013 se plánuje otevřít až 150 poboček.

Charakteristika služby PPL Soukromý balík:

- celostátní expresní přeprava balíků na soukromé adresy v rámci ČR do 50 kg,
- maximální délka nejdelší strany zásilky je 200 cm, maximální součet obvodu a délky zásilky je 300 cm,
- doručení následující pracovní den,
- minimálně dva pokusy o kontaktování před doručením,
- pro příjemce automatická e - mailová a SMS komunikace o stavu zásilky a možnost změnit dispozice,
- možnost inkasa dobírky (platební kartou nebo v hotovosti),
- pojištění do výše 50 000 Kč v základní ceně,
- 2 pokusy o doručení,
- vyzvednutí zásilky na určeném místě.

Tabulka 7 Vybrané ceny přepravného PPL

Ceník přepravného PPL Soukromá balík 2012			
Hmotnost do:	Cena bez DPH	Hmotnost do	Cena bez DPH
1 kg	115,00 Kč	30 kg	262,00 Kč
5 kg	134,00 Kč	35 kg	336,00 Kč
10 kg	167,00 Kč	50 kg	536,00 Kč
20 kg	201,00 Kč		

Zdroj: Web PPL CZ

DPD CZ, s. r. o.

Společnost DPD CZ s. r. o. byla založena v roce 1994. Od roku 1995 je plnohodnotným členem mezinárodní sítě DPD, jejímž většinovým vlastníkem je GeoPost Group, dceřiná společnost francouzské skupiny La Poste, která je v současnosti nejvýznamnějším poskytovatelem zásilkových a expresních služeb v rámci Evropy. DPD CZ patří i v České republice mezi přední expresní přepravce, jako první z konkurenčních společností umožnila zákazníkům sledování informací o zásilce prostřednictvím aplikace pro iPhone a webových stránek pro mobilní telefony.

100% pokrytí České republiky zajišťuje společnost pomocí 14 regionálních dep a jednoho centrálního překladiště v Praze. Také DPD CZ plánuje otevření výdejních míst pro své zákazníky, které by měly být umístěny v dostupnosti zastávek MHD a umožňovaly vyzvednutí nebo odeslání zásilek.

Charakteristika služby DPD Privat:

- vnitrostátní přeprava zásilek především na soukromou adresu do 50 kg s dodáním do následujícího pracovního dne,
- maximální délka zásilky je 175 cm, maximální obvodová délka (2x šířka + 2x výška + délka) je 300 cm,
- pojištění do výše 50 000 Kč,
- až tři pokusy o doručení,
- oznámení o doručení jeden pracovní den předem pomocí SMS nebo e – mailu,
- oznámení o čase doručení (v rozmezí 3 hodin) v den doručení prostřednictvím SMS nebo e – mailu,
- možnost změnit den doručení odpovědí na e – mail nebo SMS,
- večerní doručování v Praze, Brně, Ostravě,
- e – mailová avizace při neúspěšném pokusu o doručení,
- telefonické kontaktování příjemce po 2. neúspěšném pokusu o doručení,
- změna dispozice pomocí webových stránek,
- možnost kombinace se službami Dobírka, Připojištění a Vyzvednutí u třetí strany.

Tabulka 8 Vybrané ceny přepravného DPD

Ceník přepravného DPD Private 2012			
Hmotnost do:	Cena bez DPH	Hmotnost do	Cena bez DPH
1 kg	110,00 Kč	31,5 kg	250,00 Kč
5 kg	124,00 Kč	35 kg	275,00 Kč
10 kg	160,00 Kč	50 kg	468,00 Kč
21 kg	192,00 Kč		

Zdroj: Web DPD CZ

Geis Parcel CZ, s. r. o.

V roce 2002 vzniká společnost Geis Group CZ s. r. o. konkrétně fúzí společností AutoPost-Expres, Geistransport a ISL. Skupina se specializuje na komplexní přepravní a logistické služby a v současnosti je tvořena firmami Geis Parcel CZ s. r. o., Geis CZ s. r. o. a Geis CZ Air + Sea s. r. o.

Přpravou balíků se zabývá část skupiny Geis Parcel CZ s. r. o., která mimo přepravy v rámci celé ČR nabízí také expresní přepravu v Evropě a kurýrní doručení téměř po celém světě. Rozšíření nabídky služeb v oblasti B2C přineslo společnosti v roce 2011 výrazné zlepšení hospodářských výsledků. Pro zajištění vnitrostátní přepravy zásilek využívá společnost 13 dep s vlastní doručovací sítí.

Charakteristika služby Soukromé adresy B2C:

- odesílatelem zásilky může být výhradně organizace nebo držitel živnostenského oprávnění s přístupnou stálou provozovnou a stanovenou provozní dobou,
- vnitrostátní přeprava zásilek do 50 kg na celém území ČR s doručením následující pracovní den po převzetí zásilek,
- maximální délka zásilky je 200 cm, výška 60 cm, šířka 80 cm a maximální součet $2 \times \text{šířka} + 2 \times \text{výška} + \text{délka}$ je 300 cm,
- ručení za balík do výše 50 000 Kč,
- vyzvedávání všech zásilek přímo u odesílatele,
- SMS avízo zaslané příjemci zásilek s údaji o odesílateli, čísle zásilky, dobírce,
- telefonické avízo – informování příjemce o termínu a místě doručení,
- dva pokusy o doručení,
- nepřetržité sledování zásilek prostřednictvím Tracking & Tracing – možnost sledování zásilky v reálném čase na internetu,

- doklad o doručení balíku s podpisem příjemce dostupný na internetových stránkách.

Tabulka 9 Vybrané ceny přepravného Geis Parcel

Ceník přepravného Soukromé adresy B2C 2012				
Hmotnost do:	Cena bez DPH		Hmotnost do	Cena bez DPH
1 kg	104,00 Kč		30 kg	202,00 Kč
5 kg	124,00 Kč		35 kg	227,00 Kč
10 kg	155,00 Kč		50 kg	444,00 Kč
20 kg	190,00 Kč			

Zdroj: Web Geis Parce CZ

GLS CZ s. r.o

General Logistics Systems CZ je další evropskou společností, která na českém trhu operuje od roku 2005 a specializuje se především na 24 hodinovou přepravu balíků. Společnost, mimo vnitrostátní přepravy, provozuje také mezinárodní přepravu. V ČR GLS disponuje 200 doručovacími auty, 38 třídícími středisky a 25 depy.

GLS se především specializuje na „business“ objednatele, tedy komunální, instituční, firemní právnické osoby.

Pro tyto zákazníky společnost nabízí, mimo jiné, službu Obchodní balík.

Charakteristika služby Obchodní balík:

- lhůta doručení je následující pracovní den po převzetí balíku,
- bezplatná nakládka,
- bezplatný druhý pokus o doručení,
- pojištění hodnoty do 6 000 Kč,
- maximální hmotnost 40 kg,
- průběžné informace o přepravě prostřednictvím Tracking & Tracing.

Pro soukromou osobu nebo firmu nabízí GLS službu GLS Paket Shop.

Charakteristika služby GLS Paket Shop:

- doručení v rámci ČR do 24 hodin,
- maximální obvod balíku je 300 cm,
- předání pouze proti podpisu,

- pojištění do 6 000 Kč v základní ceně,
- maximální hmotnost 40 kg,
- průběžné informace o přepravě prostřednictvím Tracking & Tracing.

Tabulka 10 Vybrané ceny přepravného GLS

Ceník PacketShop (bez DPH)				
Velikost (cm) od – do:	0 - 35	36 - 50	51 - 65	66 - 80
Váha (kg) do	do 1 kg	do 7 kg	do 14 kg	do 24 kg
Cena	89,00 Kč	105,00 Kč	125,00 Kč	145,00 Kč

Zdroj: Web GLS CZ

TOPTRANS EU, a. s.

Společnost Toptrans EU a. s. působí na trhu již od roku 1993 a zajišťuje pro své zákazníky systém expresní přepravy kusových zásilek a balíků. Součástí společnosti jsou odštěpné závody TP Praha a TP Nitra, jejichž hlavními činnostmi jsou skladování, distribuce a balení zboží a samostatná divize Spedice Toptrans, která je zaměřená na mezinárodní přepravu.

Společnost poskytuje doručení zásilek po celé české republice do 24 hodin a na Slovensku, v krajích Bratislava, Nitra a Trenčín, do 48 hodin. Toptrans EU disponuje oproti ostatním společnostem nejhustší sítí středisek, v současné době provozuje na území české republiky 25 Dep.

Charakteristika služby Standard:

- doručení zásilky do 24 hodin,
- maximální délka je 350 cm, šířka je 190 cm a výška je 190 cm,
- osobní vyzvednutí zásilky na obslužném středisku,
- rozvoz zásilky v jiném termínu, než je standard,
- informování odesílatele e – mailem při nedoručitelnosti zásilky u příjemce,
- informování příjemce e – mailem o odeslání zásilky přes systém TOPTRANS,
- informování příjemce SMS zprávou o umístění zásilky na rozvoz,
- používání zákaznického programu na webových stránkách.

Společnost TOPTRANS EU stanovuje jednotlivé sazby v závislosti na hmotnosti a vzdálenosti přepravy zásilky.

Tabulka 11 Vybrané ceny přepravného TOPTRANS EU

Ceník přepravného Standard 2012				
Hmotnost do:	do 100 km	do 300 km	do 500 km	do 700 km
0,5 kg	66,00 Kč	92,00 Kč	110,00 Kč	127,00 Kč
5 kg	130,00 Kč	184,00 Kč	209,00 Kč	241,00 Kč
15 kg	193,00 Kč	246,00 Kč	308,00 Kč	343,00 Kč
30 kg	302,00 Kč	398,00 Kč	460,00 Kč	509,00 Kč
50 kg	408,00 Kč	553,00 Kč	643,00 Kč	713,00 Kč

Zdroj: Web TOPTRANS EU

Shrnutí charakteristik konkurentů:

PPL CZ s. r. o. je výrazným konkurentem České pošty. Společnost v současné době buduje síť výdejních a podacích míst právě za účelem oslovení zákazníků České pošty. Samozřejmostí je platba dobírky při doručení platební kartou. Společnost je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2009. Oproti České poště má ovšem vyšší ceny.

Také DPD CZ s. r. o. je pro Českou poštu významným rivalem v oblasti doručování balíků. V roce 2011 dosáhla společnost výrazného růstu, kdy službu DPD Private využilo o 62 % zákazníků více, než předchozí rok a v roce 2013 plánuje i tato společnost otevření výdejních míst. Cenová hladina je sice vyšší než u České pošty, ale především v rámci akčních nabídek a množstevního podání dosahuje srovnatelné úrovně.

Rovněž Geis Parcel CZ s. r. o. je držitelem certifikátů kvality ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004, které zaručují poskytování vysoce kvalitních služeb a dodržování environmentálního managementu. Nabídka služeb v oblasti balíkové přepravy je srovnatelná s produkty České pošty, nicméně i zde je vyšší cenová hladina. Podat zásilky u této společnosti může pouze organizace nebo držitel živnostenského oprávnění.

GLS CZ s. r. o. tvoří svojí nabídku především za účelem oslovení právnických osob, ovšem zásilku může podat také soukromá osoba prostřednictvím služby Packet Shop po zaregistrování na webových stránkách společnosti. Oproti službám ostatních společností nabízí GLS CZ pojištění zásilky pouze do 6 000 Kč a ceny jsou tvořeny nejen na základě hmotnosti zásilky, ale také jsou odvozeny od jejích rozměrů.

TOPTRANS EU a. s. se řadí mezi významné operátory v oblasti přepravy kusových zásilek a mezi konkurenty České pošty má nejrozsáhlejší síť dep. Společnost nabízí služby jak firmám a podnikatelům, tak soukromým osobám. Ceny služeb společnosti jsou srovnatelné s nabídkou České pošty pouze u nejkratších vzdáleností přepravy a u nižších hmotností zásilky.

4.2.3 Analýza konkurenceschopnosti

Jako klíčové faktory úspěchu, tedy faktory specifické pro odvětví přepravy balíkových zásilek, jsou na základě předchozích analytických kroků určeny:

- 1) cena,
- 2) rozsah poskytovaných služeb,
- 3) kvalita dodání,
- 4) počet výdejních míst,
- 5) limity podání zásilky.

V následující tabulce č. 15 jsou shrnuty cena, kvalita dodání (posuzovaná na základě udělení certifikátů kvality) a počet výdejních míst u sledovaných poskytovatelů vnitrostátní balíkové přepravy, včetně České pošty

Tabulka 12 Shrnutí klíčových faktorů

Charakteristika	Název služby					
	ČP - Do Ruky	PPL - Soukromý balík	DPD - Privat	Geis Parcel Cz - Soukromé adresy	GLS CZ - Packet Shop	Toptrans EU - Standard
Cena do 5 kg bez DPH	95 Kč	134 Kč	124 Kč	124 Kč	105 Kč	130 Kč
Kvalita dodání - certifikát kvality	NE	ANO	NE	ANO	NE	NE
Počet výdejních míst	3365	55	14	13	25	25

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena je, vzhledem k nejčastěji podávané hmotnostní kategorii zásilek České pošty, porovnávána v kategorii hmotnosti do 5 kg (u firmy GLS CZ se jedná o hmotnost do 7 kg, firma TOPTRANS garantuje uvedenou cenu pouze do vzdálenosti do 100 km). Rozsah služeb u jednotlivých produktů a omezení podání zásilek, v podobě maximálních rozměru a přístupu jednotlivců k podání, jsou podrobně popsány ve výše uvedené analýze konkurentů.

Jednotlivé faktory jsou následně v tabulce č. 16 vzájemně porovnány prostřednictvím metody párového srovnávání a na základě výpočtu relativní četnosti je každému z nich přiřazena váha. Schéma párového srovnávání je uvedeno v příloze č. 1.

Tabulka 13 Porovnání a výpočet váhy klíčových faktorů

Faktor	Četnost	Váha	Váha v %	Pořadí
1	3	0,30	30,00	1
2	1	0,10	10,00	4
3	3	0,30	30,00	1
4	2	0,20	20,00	3
5	1	0,10	10,00	4
Součet	10	1,00	100,00	

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším krokem je pak ohodnocení klíčových faktorů (prostřednictvím stupnice 1 – 5, kdy 1 = nejlepší, 5 = nejhorší) u konkurenčních poskytovatelů i České pošty a vypočítání váhového hodnocení vynásobením váhy a přiděleného skóre. Měřítkem celkové konkurenceschopnosti je součet váhových hodnocení, v tomto případě nejnižší hodnota znamená nejlepší konkurenční pozici podniku. Porovnání součtů váhových hodnocení je uvedeno v tabulce č. 17.

Tabulka 14 Ohodnocení klíčových faktorů

Faktor	Váha	ČP		PPL		DPD		Geis Parcel		GLS		Toptrans	
Cena	0,3	1	0,3	3	0,9	2	0,6	2	0,6	2	0,6	3	0,9
Rozsah služeb	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Kvalita dodání	0,3	2	0,6	1	0,3	2	0,6	1	0,3	2	0,6	2	0,6
Hustota středisek	0,2	1	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Limity podání	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Součet vah	1		1,4		1,8		1,8		1,8		2,1		2,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Z porovnání hodnot váhových hodnocení, kterých dosáhly jednotlivé společnosti, vyplývá nejlepší konkurenční pozice pro službu České pošty Balík Do ruky, způsobené především její cenovou hladinou a širokou sítí výdejních míst podniku. Dále je zřejmé, že nejvýraznější konkurenty pro Českou poštu jsou, ve sledované oblasti, produkty společností PPL a DPD, nabízející srovnatelné či kvalitnější jak portfolio služeb, tak i kvalitu dodání.

4.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k celkovému zhodnocení silných a slabých stránek a příležitostí či ohrožení, které subjektu přináší vnitřní a vnější prostředí. Účelem není pouze zjištění momentálního stavu, ale také následné vygenerování vhodné strategie pro příslušný podnik.

SWOT analýza v této práci je konkrétně zaměřena na oblast poskytování služby přeprava balíků do následujícího pracovního dne.

Silné stránky (S) představují takové aspekty vnitřního prostředí podniku, které zvyšují jeho konkurenceschopnost nebo představují určitou konkurenční výhodu.

- 1) podání a dodání zásilky v rámci nejhustší pobočkové sítě s celoplošným pokrytím ČR a propracovaným logistickým systémem,
- 2) oproti konkurenci nižší cenová hladina,
- 3) široká nabídka doplňkových služeb, srovnatelná s konkurenčními produkty,
- 4) podání není, mimo základních parametrů zásilky, ničím limitováno (je určeno jak pro smluvní, tak i pro náhodné zákazníky, pro podnikatele i pro soukromé osoby).
- 5) tradice,
- 6) loajalita klíčových zákazníků.

Jako slabé stránky (W) jsou charakterizovány především faktory, u kterých by se podnik měl zaměřit na jejich zlepšení či eliminaci:

- 1) nekvalitní doručování,
- 2) nedostatečná pružnost při dodávání zásilek,
- 3) chybějící možnost úhrady platební kartou při dodání zásilky,
- 4) horní hranice hmotnosti u podané zásilky pouze 30 kg.

Příležitosti (O) vycházejí z vnějšího prostředí a pro podnik znamenají možnosti růstu či posílení silných nebo potlačení slabých stránek:

- 1) růst obchodování prostřednictvím internetových obchodů,
- 2) využívání moderních technologií při zavádění inovativních opatření,
- 3) rozšíření odpoledního doručování do dalších lokalit, zavedení večerního doručování,
- 4) zvyšování kvality dodání,
- 5) získání zákazníků konkurence,
- 6) rozšíření nabídky služeb,
- 7) využívání nástrojů marketingové komunikace při prezentaci balíkových produktů.

Hrozby (T) představují pro podnik negativní činitele, které mohou vést ke ztrátě postavení na trhu či poklesu nebo zastavení růstu.

- 1) ztráta klíčových zákazníků, způsobená jejich odchodem ke konkurenčním firmám,
- 2) zhoršující se ekonomická situace země, vedoucí k menší koupěschopnosti obyvatel,
- 3) snížení cen a růst sítě výdejních míst u konkurenčních produktů,
- 4) negativní dopady na podnik způsobené liberalizací poštovního trhu,
- 5) zvyšování počtu výdejních míst e – shopů.

Jednotlivá kritéria jsou nadále srovnávána pomocí metody párového srovnávání, konkrétně prostřednictvím schématu tzv. Fullerova trojúhelníku a následně jsou jim přiřazené váhy, umožňující určení nejvýznamnějšího kritéria. Schémata párového srovnávání ke všem kritériím jsou umístěna v přílohách č. 1 a 2.

V tabulce č. 18 jsou vyhodnoceny silné stránky.

Tabulka 15 Silné stránky

Faktor	Četnost	Váha	Váha v %	Pořadí
S1	4	0,27	26,67	2
S2	5	0,33	33,33	1
S3	3	0,20	20,00	3
S4	1	0,07	6,67	5
S5	0	0,00	0,00	6
S6	2	0,13	13,33	4
Součet	13	1,00	100,00	

Zdroj: Vlastní zpracování

Česká pošta nabízí svým zákazníkům nižší ceny, než její konkurenti a v případě smluvního podání také množstevní a jiné slevy. Cenová úroveň je její nejsilnější stránkou a cena je důležitým aspektem při rozhodování jak pro velké smluvní podavatele, tak pro náhodné zákazníky. Výraznou výhodou je samozřejmě také široká pobočková síť, která umožňuje podání Balíku Do ruky na více než 3 000 poštách.

Rozšíření nabízených služeb o nové balíkové portfolio přináší zákazníkům řadu výhod, jako např. možnost změny dispozice během přepravy nebo aktivní komunikace doručovatele s adresátem.

V tabulce č. 19 jsou vyhodnoceny slabé stránky.

Tabulka 16 Slabé stránky

Faktor	Četnost	Váha	Váha v %	Pořadí
W1	2	0,33	33,33	2
W2	1	0,17	16,67	3
W3	3	0,50	50,00	1
W4	0	0,00	0,00	4
Součet	6	1,00	100,00	

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýraznější slabinou je chybějící možnost úhrady při dodání zásilky platební kartou, především proto, že oba největší rivalové (PPL a DPD) tuto možnost nabízejí. Nekvalitní doručování balíkovými doručovateli České pošty je často diskutovaným tématem, zejména opožděné předání výzev adresátům s následným zpožděním dodání zásilek. Důvodem může být zvýšená koncentrace objemu podaných zásilek v některých obdobích roku (Vánoce nebo období čerpání dovolených), nedostatečné personální zabezpečení či zvýšená fluktuace na pozici balíkových doručovatelů, jak vyplývá ze šetření Českého telekomunikačního úřadu, uvedeného ve Zprávě o plnění povinností České pošty za rok 2011.

V tabulce č. 20 jsou vyhodnoceny příležitosti.

Tabulka 17 Příležitosti

Faktor	Četnost	Váha	Váha v %	Pořadí
O1	4	0,19	19,05	2
O2	2	0,10	9,52	6
O3	4	0,19	19,05	2
O4	3	0,14	14,29	4
O5	3	0,14	14,29	4
O6	5	0,24	23,81	1
O7	0	0,00	0,00	7
Součet	21	1,00	100,00	

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozšíření nabídky služeb o možnost úhrady kartou, zvýšení maximální hmotnosti přepravovaných zásilek nebo více pokusů o doručení zásilky v základní ceně jsou možnosti, kterými by podnik mohl stávající rozsah poskytovaných služeb doplnit. S tím souvisí možné rozšíření odpoledního doručování do dalších lokalit, které přispívá k eliminaci nezastižení adresáta a zvyšuje komfort zákazníků při dodání. Růst internetového obchodování se očekává i v dalších letech, především z důvodu zvyšujícího se počtu zákazníků schopných a ochotných nakupovat na internetu nebo způsobeného rozvojem mobilního internetu.

V tabulce č. 21 jsou vyhodnoceny hrozby.

Tabulka 18 Hrozby

Faktor	Četnost	Váha	Váha v %	Pořadí
T1	2	0,20	20,00	3
T2	1	0,10	10,00	4
T3	4	0,40	40,00	1
T4	0	0,00	0,00	5
T5	3	0,30	30,00	2
Součet	10	1,00	100,00	

Zdroj: Vlastní zpracování

Snížení cen a rozšíření sítě výdejních míst konkurenčních společností by zcela jistě způsobilo odliv části zákazníků České pošty. Právě příznivá cena Balíků Do ruky byla vyhodnocena jako klíčová silná stránka podniku v posuzované oblasti poskytovaných služeb. Konkurenti České pošty si její výhody v podobě výše uvedených atributů uvědomují a rozšiřují, především společnosti PPL a DPD, síť výdejních nebo partnerských provozoven. Hrozba snižování cen základní nabídky služeb konkurentů je méně reálná, zaměřují se spíše na rozšiřování a zkvalitňování doplňkových služeb. Výdejní místa ovšem budují také internetové obchody a právě růst objemu obchodů, zprostředkovaných přes internet byl vyhodnocen jako klíčová příležitost.

Na základě ohodnocení jednotlivých kritérií lze konstatovat, že jako nejpříjemnější strategie v oblasti přepravy balíkových zásilek se pro podnik Česká pošta jeví kombinace SO strategie – využití příležitostí odpovídajících silným stránkám podniku a WO strategie – překonání slabých stránek pomocí dostupných příležitostí.

Konkrétně je možné zvolit strategii S2O1, tedy využití rozsáhlé poštovní sítě poboček a přijatelné cenové hladiny k získávání nových zákazníků, a W3O6, tj. rozšíření poskytovaných služeb o dosud chybějící možnost úhrady dobírky platební kartou. V praxi to znamená především rozšíření stávajících doplňkových služeb k produktu Balík Do ruky zejména o služby, které nabízí konkurence a v neposlední řadě také zvyšování kvality doručování balíkových a ostatních zásilek.

4.3 Navržená doporučení

Pro realizaci výše doporučených strategií lze podniku, v oblasti doručování zásilek a především při poskytování služby Balík Do ruky, navrhnout následující opatření:

- **Rozšíření stávajících služeb o možnost úhrady dobírky platebními kartami, jak při doručení, tak při převzetí na pobočkách.**
- **Změnit horní hranici maximální hmotnosti zásilky Balík Do ruky na 50 kg (podání na vybraných pobočkách).**
- **Zvýšit počet pokusů o doručení na dva pokusy.**

- **Rozšíření odpoledního doručování do dalších lokalit, případně zavedení večerního doručování.**
- **Zavedení věrnostního programu pro náhodné podavatele (segment retailového obchodu).**
- **Školení kontaktních zaměstnanců (doručovatelé, přepážkoví pracovníci) v klientském přístupu a obchodních dovednostech.**

Některé z těchto kroků jsou vázány na ukončení centralizace balíkového doručování k Depům, pro jiné je předpokladem zavedení nových technologií nebo změna organizace práce. Všechna výše uvedená opatření jsou pro podnik realizovatelná a na základě zpracovaných analýz by znamenala zkvalitnění a rozšíření služeb v oblastech, ve kterých jsou konkurenční služby lépe hodnocené.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce je posoudit konkurenceschopnost České pošty v oblasti přepravy balíků, konkrétně je práce zaměřena na přepravu vnitrostátních zásilek, doručných následující pracovní den a s hmotností do 30 kg.

Charakteristika podniku Česká pošta, s., p. obsahuje základní informace o firmě, hospodářské výsledky za rok 2011, výčet služeb, které podnik poskytuje a především je zde podrobně popsána služba Balík Do ruky, která je předmětem provedených analýz.

V Analýze konkurence v odvětví jsou uvedeny faktory, které podnik ovlivňují a působí na ziskovost v daném odvětví. Na základě posouzení těchto faktorů bylo odvětví doručování vnitrostátních balíků do hmotnosti 30 kg definováno jako odvětví výrazně konkurenční.

Následuje Analýza konkurence, ve které je představeno pět předních poskytovatelů vnitrostátní přepravy balíků v ČR, a jsou zde uvedeny charakteristiky jimi poskytovaných služeb, tedy základní parametry, limity podání a doplňkové služby, poskytované v rámci základní ceny přepravy, včetně aktuálních ceníků.

V navazující Analýze konkurenceschopnosti dochází k vymezení klíčových faktorů úspěchu v oblasti přepravy balíků. Prostřednictvím metody párového srovnávání jsou jim přiřazeny váhy a následně jsou jednotlivé faktory u pěti hlavních konkurentů a u sledovaného podniku porovnány. Výsledkem této analýzy je nejlepší konkurenční pozice právě pro produkt České pošty, službu Balík Do ruky. Výsledné hodnocení ovlivnila především nejširší síť poboček v rámci porovnávaných společností a nejnižší základní cena. Výborně hodnocené jsou také služby společností PPL CZ s., r., o. a DPD CZ s., r., o., které jsou ohodnoceny jako služby nejvíce konkurující produktu Balík Do ruky.

V závěrečné SWOT analýze jsou sumarizovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zde je opět použita metoda párového srovnávání, která umožňuje určit klíčové faktory ve všech čtyřech skupinách. Výstupem SWOT analýzy je návrh strategie pro podnik. Konkrétně se jedná o možné strategie S2O1 nebo W3O6, ze kterých vyplývá možnost využití široké sítě poboček v kombinaci s nižší cenovou hladinou k získání

nových zákazníků. Zřejmé je, že výrazně by České poště prospělo rozšíření stávajících doplňkových služeb, především o služby, které stabilně nabízejí konkurenční společnosti.

Navržená opatření se týkají především rozšiřování služeb, které jsou ke službě balík Do ruky poskytovány a které jsou v současnosti nabízené konkurenčními společnostmi. Dalšími kroky jsou podpora získávání nových zákazníků zavedením věrnostního programu či školení kontaktních zaměstnanců s cílem zvyšování kvality dodání zásilek.

Závěrem lze konstatovat, že Česká pošta, s. p. je podnik, který se oprávněně řadí k největším „hráčům“ na trhu přepravy balíkových zásilek. Zavedením nového balíkového portfolia, včetně sledované služby Balík Do ruky, podnik učinil kroky, vedoucí k návratu na přední pozice v oblasti služeb, ve které v předchozích letech začal své postavení ztrácet. Nová služba Balík Do ruky je vytvořena pro zákazníky, na základě jejich požadavků a je konkurenceschopná. Široká poštovní síť poboček je pak pro podnik konkurenční výhodou a zvyšuje atraktivitu nabízených služeb. Podniku lze doporučit pokračování v inovacích stávajících služeb a zvyšování kvality. Současně je však také nezbytné neustálé monitorování konkurence a sledování požadavků zákazníků.

6 Summary

The competitive ability of Česká pošta in the transportation of packages.

The aim of this bachelor's thesis is to evaluate the competitive ability of Česká pošta in the transportation of packages. The thesis focuses on in-state transportation of packages up to 30 kg with a guarantee of delivery within 1 day.

Česká pošta is the traditional provider of letters and parcel services in the Czech Republic. It is one of the largest employers in the country.

The practical part is concerned with the analysis of competitors, competitive analysis and SWOT analysis. Subsequently, recommendations for improvement in the company's situation in in-state transportation of packages are made. In particular, the option of payment by card and the increase of the maximum weight of a package (to 50 kg) are proposed.

In conclusion, it is evident that Česká pošta is a company with considerable competitive ability. Its most notable competitors are DPD and PPL with the services they provide.

Keywords: competitive ability, transportation of packages, competitor, market, services

7 Literární a další zdroje

- HOLMAN, Robert, 2001. *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-987-6
- HOLMAN, Robert, 2002. *Mikroekonomie středně pokročilý kurz*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-737-5, 591 str.
- HORÁKOVÁ, Helena, 2001. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-996-9, str. 150
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8, str. 269
- JUREČKA, Václav a kol., 2010. *Mikroekonomie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3259-6, 359 str.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. *Manažerské finance*. 3. vydání Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
- MACÁKOVÁ, Libuše a kol., 2010. *Mikroekonomie*. Slaný: Melandrium. ISBN 978-80-86175-70-60
- PINDYCK, S. Robert, RUBINFEELD, L. Daniel, c2009. *Microeconomics*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-13-71335-2
- PORTER, E. Michael, 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria. ISBN 80-85605-11-2
- SOUKUPOVÁ, Jana, HOŘEJŠÍ, Bronislava, MACÁKOVÁ, Libuše, SOUKUP, Jindřich, 2003. *Mikroekonomie*. 3. vydání Praha: Management Press. ISBN 80-7261-061-9
- SYNEK, Miloslav a kol., 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. vydání Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1992-4.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-74000-336-3.

TICHÁ, Ivana a HRON, Jan, 2003. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 80-213-0922-9

TULEJA, Pavel, NEZVAL, Pavel, MAJEROVÁ, Ingrid, 2005 *Základy mikroekonomie*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0603-9.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9, str. 172

Balíkové přepravy *Geis* [online]. 2013 [cit. 27. 01.2013]. Dostupné z: <http://www.geis-group.cz/cz/Balikove-prepravy>

O České poště: Výroční zpráva 2011. *Česká pošta* [online]. 2013 [cit. 15. 01.2013]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocnizprava-2011.pdf>

PaketShop *GLS* [online]. 2013 [cit. 27. 01.2013]. Dostupné z: <http://www.gls-paketshop.cz/index/about>

Produkty a služby *DPD* [online]. 2013 [cit. 27. 01.2013]. Dostupné z: <http://www.dpd.com/cz>

Soukromý balík *PPL CZ* [online]. 2013 [cit. 15. 01.2013]. Dostupné z: http://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre_id=62&art_id=221

Vnitrostátní přepravy *Toptrans* [online]. 2013 [cit. 27. 01.2013]. Dostupné z: http://www.toptrans.cz/portal/page/portal/toptrans_www_cz/produkty_sluzby/vnitrostatni_prepravy

Zákon č. 143/2011 Sb., o ochraně hospodářské soutěže. In: <http://www.uohs.cz/cs/legislativa/hospodarska-soutez.html>. 2001. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/legislativa/hospodarska-soutez.html>

Zákon č. 221/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 29/200 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů. In: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?o=6&T=535>. 2012. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?o=6&T=535>

Zpráva o plnění povinností České pošty, s. p. v oblasti základních služeb za rok 2011 *ČTÚ* [online]. 2012 [cit. 14. 02.2013]. Dostupné z:

<http://www.ctu.cz/pusobnost-ctu/postovni-sluzby/zprava-o-plneni-povinnosti-ceske-posty-s.p.-v-oblasti-zakladnich-sluzeb.html?action=detail&ArticleId=9282>

Seznam obrázků, tabulek, schémat a grafů

Obrázek 1 Základní tržní systémy.....	5
Obrázek 2 Povinné služby	32
Obrázek 3 Nepovinné služby	34
Schéma 1 Konkurenční síly	15
Schéma 2 Organizační struktura k 31.12.2011	27
Graf 1 Vývoj mezd a počtu zaměstnanců 2007 - 2011 Chyba! Záložka není definována.	
Graf 2 Vývoj provozních výnosů a nákladů 2007 - 2011..... Chyba! Záložka není definována.	
Graf 3 Podání Obchodního balíku podle segmentů zákazníků 2012 Chyba! Záložka není definována.	
Tabulka 1 Rastr pro hodnocení konkurentů.....	18
Tabulka 2 Indikátory konkurenční pozice	19
Tabulka 3 Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti.....	20
Tabulka 4 Počet provozoven a koncových bodů sítě 2011	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 5 Vývoj základních hospodářských ukazatelů 2007 - 2011.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 6 Podání vybraných zásilek 2010/2011	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 7 Výsledky průzkumů doby dodání zásilek 2011.....	32
Tabulka 8 Ceník Balík Do ruky	36
Tabulka 9 Hodnocení faktorů Porterova modelu	40
Tabulka 10 Vybrané ceny přepravného PPL	41
Tabulka 11 Vybrané ceny přepravného DPD	43
Tabulka 12 Vybrané ceny přepravného Geis Parcel	44
Tabulka 13 Vybrané ceny přepravného GLS	45
Tabulka 14 Vybrané ceny přepravného TOPTRANS EU.....	46
Tabulka 15 Shrnutí klíčových faktorů.....	47
Tabulka 16 Porovnání a výpočet váhy klíčových faktorů	48
Tabulka 17 Ohodnocení klíčových faktorů	49
Tabulka 18 Silné stránky	51
Tabulka 19 Slabé stránky	52
Tabulka 20 Příležitosti.....	53
Tabulka 21 Hrozby.....	53

Příloha č. 1

Schéma 3 Klíčové faktory

1	1	1	1
2	3	4	5
	2	2	2
	3	4	5
		3	3
		4	5
			4
			5

Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma 4 Silné stránky

1	1	1	1	1
2	3	4	5	6
	2	2	2	2
	3	4	5	6
		3	3	3
		4	5	6
			4	4
			5	6
				5
				6

Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma 5 Slabé stránky

1	1	1
2	3	4
	2	2
	3	4
		3
		4

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2

Schéma 6 Příležitosti

1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7
	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7
		3	3	3	3
		4	5	6	7
			4	4	4
			5	6	7
				5	5
				6	7
					6
					7

Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma 7 Hrozby

1	1	1	1
2	3	4	5
	2	2	2
	3	4	5
		3	3
		4	5
			4
			5

Zdroj: Vlastní zpracování