

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Nedokonalé konkurence na poštovním trhu**

**Suchopárová Andrea**

© 2022 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Andrea Suchopárová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Nedokonalá konkurence na poštovním trhu**

Název anglicky

**Imperfect competition on postal market**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit nedokonalou konkurenci na poštovním trhu z pohledu České pošty a jejích konkurentů v rámci služeb nabízených při doručování listovních a balíkových zásilek. V rámci tohoto cíle bude provedeno porovnání řízení vztahů se zákazníky, porovnání nabízených služeb, porovnání obrátu společností zde působících a analýza vedoucí ke zjištění, jakou roli sehraává veřejná správa z hlediska hospodářské soutěže na uvedeném trhu. Vedlejším cílem práce bude vypracování návrhů na zlepšení fungování České pošty, především v rámci jejího řízení a lidských zdrojů.

### Metodika

Práce se bude dělit na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se bude zabývat problematikou nedokonalé konkurence.

Praktická část bude zpracována na základě sběru a analýzy dat týkajících se tržeb a počtu doručených zásilek během období 2019 až 2021. Toto období bylo vybráno kvůli pandemii nemoci Covid-19 a zvýšení objednávek z eshopů. V praktické části bude také představeno fungování České pošty, fungování konkurenčních firem a vliv veřejné správy na hospodářskou soutěž na uvedeném trhu. Z provedené analýzy budou následně pomocí metody syntézy sepsány závěry a doporučení.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

listovní zásilky, balíkové zásilky, nabízené služby, zákaznický servis, nedokonalá konkurence, státní podnik, soukromé podniky

---

**Doporučené zdroje informací**

KOTLER, Philip. **MARKETING OD A DO Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer.** Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. . ISBN 80-7261-082-1.

SAMUELSON, Paul Anthony a William NORDHAUS. **Ekonomie**, 18. vydání. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 978-80-205-0590-3

Výroční zpráva České pošty 2019 Dostupné z:

[https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/%C4%8Cesk%C3%A1+po%C5%A1ta\\_VZ\\_19\\_CZpdf.pdf](https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/%C4%8Cesk%C3%A1+po%C5%A1ta_VZ_19_CZpdf.pdf)  
ac3a-2713-3792-623be59ad905

Výroční zpráva České pošty 2020 [online]. Praha, 2020. Dostupné z:

[https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/20+cp+annual+report\\_cz\\_final.pdf/f3a6c743-a7c6-783a-f201-a215f4c2a44b](https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/20+cp+annual+report_cz_final.pdf/f3a6c743-a7c6-783a-f201-a215f4c2a44b)

Výroční zpráva PPL 2019. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62727304&subjektId=702743&spis=189411>

Výroční zpráva PPL 2020 .Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67686514&subjektId=702743&spis=189411>

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Roman Svoboda, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 18. 8. 2022

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2023

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Nedokonalá konkurence na poštovním trhu" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2023

---

**Andrea Suchopárová**

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Romanu Svobodovi, Ph. D. za odborné vedení a za rady při zpracování bakalářské práce.

# Nedokonalá konkurence na poštovním trhu

## Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je představit a přiblížit fungování společností, které vystupují na poštovním trhu. Práce se zaměřuje na zhodnocení ekonomických ukazatelů a počtu doručených zásilek jednotlivých firem během let 2019 až 2021. V souvislosti s analýzou poštovního trhu jsou v teoretické části vysvětleny pojmy, které se týkají konkurence, managementu lidských zdrojů a personalistiky a také především vývoje poštovního trhu. V rámci analýzy jsou uvedeny základní informace o společnostech, jejich nabízené služby a zákaznické benefity. Dále jsou zpracovány návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů a návrhy na benefity zaměstnanců České pošty a také popsáno jaký vliv má veřejná správa právě na tento trh. V rámci porovnání ukazatelů je také provedena analýza koncentrace poštovního trhu. Závěrem jsou shrnuty provedené analýzy a zhodnocení poštovního trhu jako celku. Po vyhodnocení analýzy, lze označit poštovní trh, jako trh s oligopolní strukturou, kde dominantní společností je Česká pošta. I přes to, její výsledky hospodaření tomu neodpovídají a jsou velice ztrátové na rozdíl od jiných společností fungující na tomto trhu. Její situace se ovlivňuje i management lidských zdrojů, kdy zaměstnancům není poskytované dostatečné platové ohodnocení a ani zaměstnanecké benefity.

**Klíčová slova:** konkurence, poštovní trh, tržní koncentrace, ekonomické ukazatele, veřejná správa, hospodářská soutěž

# Imperfect competition on postal market

## Abstract

The subject of this bachelor's thesis is to present and describe the functioning of companies that operate on the postal market. The work focuses on the evaluation of economic indicators and the number of delivered parcels of individual companies during the years 2019 to 2021. In connection with the analysis of the postal market, the theoretical part explains terms that relate to competition, human resource management and HR, as well as, above all, the development of the postal market. The analysis includes basic information about the companies, their offered services and customer benefits. Proposals for improving human resources management and proposals for Czech Post employee benefits are also elaborated, and the influence of public administration on this market is also described. As part of the comparison of indicators, an analysis of the concentration of the postal market is also carried out. In conclusion, the performed analyses and evaluation of the postal market are summarized. After evaluating the analysis, the postal market can be characterized as a market with an oligopolistic structure, where the dominant company is Czech Post. Despite this, its financial results do not correspond to this and are very loss-making in contrast to other companies operating in this market. Its situation is also affected by the management of human resources, when employees are not provided with sufficient salary evaluation or employee benefits.

**Keywords:** competition, postal market, market concentration, economic indicators, public administration, economic competition

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Konkurenční teorie.....	12
3.1.1 Formy trhu .....	14
3.1.2 Tržní koncentrace .....	21
3.1.3 Nástroje měření.....	22
3.1.4 Personální management a lidské zdroje.....	23
3.2 Trh poštovního sektoru .....	26
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>29</b>
4.1 Česká pošta.....	29
4.1.1 Poskytované listovní služby.....	33
4.1.2 Balíkové služby.....	34
4.1.3 Platební a finanční služby .....	35
4.1.4 Služby eGovernment.....	36
4.1.5 Benefity nabízené klientům České pošty .....	37
4.2 PPL.....	37
4.2.1 Balíkové služby.....	38
4.2.2 Benefity nabízené zákazníkům .....	39
4.3 Zásilkovna .....	39
4.3.1 Balíkové služby.....	39
4.3.2 Benefity pro zákazníky .....	40
4.4 DPD.....	40
4.4.1 Balíkové služby.....	41
4.5 Covidové období 2019–2021 .....	41
4.6 Porovnání ukazatelů během let 2019 až 2021 .....	42
4.7 Zhodnocení počtu doručených zásilek .....	42
4.8 Zhodnocení tržeb.....	43
4.9 Zhodnocení nákladů .....	44
4.10 Zhodnocení zisku .....	44
4.11 Zhodnocení koncentrace na trhu .....	45
4.12 Návrhy na zlepšení fungování managementu lidských zdrojů .....	46
4.13 Role veřejná správa na poštovním trhu.....	48



<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>56</b>
7.1	Seznam tabulek .....	56
7.2	Seznam grafů.....	56
	<b>Přílohy.....</b>	<b>57</b>

# 1 Úvod

Služby poskytované Českou poštou ale i ostatními společnostmi na poštovním trhu jsou nedílnou součástí našeho běžného života. Pro stát je důležité udržovat Českou poštu vzhledem k tomu, kolik služeb Česká pošta poskytuje a jak její pobočky ale i zaměstnanci pomáhají ke společenské vybavenosti. Česká pošta také z velké části ulehčuje komunikaci mezi veřejnou správou a jejími orgány a mezi občany – pobočky pošty nabízí služby eGovernmentu, který usnadňuje občanů jejich vyřizování. Ostatní společnosti svými logistickými sítěmi pokrývají celou Českou republiku, a proto je díky nim objednávání z českých i zahraničních e-shopů vcelku bez problémů – jejich služby zabezpečují snadné doručení, popřípadě i vyzvednutí na nejbližším výdejním místě podle potřeb zákazníka.

Tyto doručovací služby zaznamenali velký růst během pandemie Covidu 19, kdy většina obchodů byla zavřena s výjimkou obchodů se základními potřebami. Cílem práce je porovnat tržby a počet doručených balíkových zásilek právě během pandemie Covidu.

V první teoretické části jsou popsána teoretická východiska týkající se konkurence, managementu lidských zdrojů, a především stručně popsán vývoj poštovního trhu v České republice.

V druhé části práce je popsáno fungování jednotlivých společností a jejich nabízené služby, dále jsou zde porovnány jejich tržby a obraty. Tato část se také zabývá návrhy na zlepšení fungování managementu lidských zdrojů a zlepšení postavení zaměstnanců na České poště a v neposlední řadě je zde zkoumáno, jak veřejná správa ovlivňuje fungování poštovního trhu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této práce je zhodnocení konkurence na poštovním trhu z pohledu České pošty a jejich konkurentů, v oblasti služeb doručování listovních a balíkových zásilek. V rámci tohoto cíle je provedeno porovnání obrátu společností působících na uvedeném trhu a dalším cílem práce je, vypracování návrhů týkajících se vylepšení fungování řízení České pošty, a především jejího managementu lidských zdrojů.

### **2.2 Metodika**

V teoretické části bakalářské práce byla popsána teoretická východiska, která se týkají konkurenční teorie. Dále byl v této části popsán poštovní trh – od jeho počátků, jeho strukturalizace a právní normy, které byly se jeho vývojem vytvořeny. Dále byli popsána teoretická východiska, která se týkají personálního managementu a řízení lidských zdrojů. Praktická část byla zaměřená na popis fungování jednotlivých společností a jejich nabízených služeb či nabízených benefitů pro zákazníky. Bylo zde porovnány tržby a čisté obraty, kterých společnosti dosáhli za vybrané roky. Jsou zde probrány návrhy na zlepšení fungování managementu lidských zdrojů, tj. zlepšení podmínek stávajících a budoucích zaměstnanců. V poslední části praktické části byla zpracována analýza koncentrace trhu pomocí Herfindahl-Hirschmanova indexu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Konkurenční teorie

Konkurenci můžeme definovat jako soupeření či hospodářskou soutěž. Nelze opomenout, že konkurence jako taková může mít nejen význam ekonomický ale i sociální, kulturní nebo například politický. (Fialová, 1999)

Aby mohla konkurence vůbec vzniknout, musíme si uvědomit, že konkurence je vztah mezi dvěma a více subjekty ale konkurent musí také splňovat minimálně dvě základní podmínky. Mezi tyto podmínky můžeme zařadit to, že subjekt jako taková musí být konkurenční, respektive musí mít konkurenční potencial vůči ostatním subjektům na daném trhu a také musí mít zájem vstoupit do konkurenčního vztahu, také jinak musí být podnikavý a aktivní v soupeření se svými konkurenty. Podle Kotlera můžeme přirovnat konkurenční soutěž k moři, které je plné žraloků, velryb a malých rybek a v takových vodách má firma na výběr někoho sníst nebo se nechat sníst. (Kotler, 2003)

Co se týká konkurentů, jako podnikatelský subjekt bychom si měli přát jen dobré konkurenty, kteří jsou pro nás přínosem, rozšiřují naše obzory a můžeme se přiučit z jejich obchodních taktik. Zatímco, špatní konkurenti jsou pro náš podnik spíše trest. Samozřejmě jakákoliv společnost by se vždy zajímat o svou konkurenci a neměla své konkurenty přehlížet a ani ignorovat. Konkurence jako taková se neprojevuje jen v souboji o nejlepší prodeje nebo zisky, ale projevuje se také v celém logistickém řetězci. Pro každý podnik jsou důležití i jeho dodavatelé a odběratelé, a proto by se měl podnik snažit být efektivním spolupracovníkem, aby podporoval vzájemné partnerství. Dnešní konkurence se stále více odehrává mezi sítěmi, nikoli mezi podniky. A schopnost rychleji něco rozpoznat, rychleji se učit a rychleji reagovat jako celá síť představuje konkurenční výhodu (Kotler, 2003, str. 49).

Philip Kotler ve své knize Marketing od A do Z zmiňuje, že v krátkodobém horizontu jsou pro podnik nejnebezpečnější konkurenti, kteří se příliš podobají naší firmě. Problémem je, že zákazníci ne vždy dokážou rozeznat rozdíl mezi námi a konkurentem. Proto je odlišnost důležitým elementem pro úspěch v konkurenčním boji. Dalším klíčovým prvkem v konkurenčním boji je snaha zlepšovat svoje výrobky a produkci před tím, než zastarají a než naši konkurenti budou schopni zareagovat na vývoj. (Kotler, 2003)

Z pohledu mikroekonomie můžeme konkurenci dělit na několik dalších forem a projevů. V některých odvětvích si konkurenti mohou konkurovat například cenou nebo například formou marketingu nebo různých výhod pro zákazníky. Hlavním faktorem, kterému ekonomie věnuje velkou pozornost je tzv. míra dokonalosti nebo nedokonalosti konkurence. Tato dokonalost či nedokonalost je závislá na naplnění modelovaných podmínek a omezení, tj. zkoumá se chování firmy v konkurenčním prostředí. (Mikoláš, 2005)

Konkurenci můžeme dělit: (Mikoláš, 2005)

#### 1. Konkurence napříč trhem – mezi poptávkou a nabídkou

V tomto typu konkurence jde o naprosto opačné postoje. Výrobci chtějí prodat své výrobky za největší možnou cenu, naproti tomu spotřebitelé chtějí nakoupit a uspokojit své potřeby za tu nejnižší cenu. Je tedy nutné najít kompromis na trhu kdy budou spotřebitelé ochotni nakupovat a výrobci zase prodávat a tento bod, ve kterém toto bude možné se nazývá rovnovážný bod.

#### 2. Konkurence na straně poptávky

V tomto typu konkurence dochází ke střetu mezi spotřebiteli, kteří vstupují na trh. Jak již bylo zmíněno, každý spotřebitel chce nakoupit co nejlevněji, a to i pokud by to omezilo ostatní spotřebitele. Tato konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny. (Mikoláš, 2005)

#### 3. Konkurence na straně nabídky

Cílem každého výrobce je prosadit se na trhu a maximalizovat prodej svých výrobků za nejvýhodnějších podmínek a v tu samou chvíli maximalizovat i své zisky. Mezi vedlejší cíle patří i oslabení svých konkurentů, tj. oslabení jejich podílů na trhu. Bylo již zmíněno, že konkurence mezi spotřebiteli vede ke zvýšení cen, konkurence mezi firmami může vést ke snížení cen, ale pouze v tom případě, že nabídka převyšuje poptávku.

Konkurenci na straně nabídky můžeme dále dělit na konkurenci cenovou, necenovou a dokonalou nebo nedokonalou. (Mikoláš, 2005)

Cenová a necenová konkurence v podstatě označují metody používané výrobci ke své maximalizaci zisků a minimalizaci zisků svých konkurentů.

a. Cenová konkurence

Jak může název napovídat, podstatou cenové konkurence je používání ceny jako nástroje v konkurenčním boji. Hlavní snahou podniků je přilákat co nejvíce zákazníků na základě snížení ceny svých výrobků.

b. Necenová konkurence

Když výrobci používají necenovou konkurenci, snaží se přilákat potenciální zákazníky jinými způsoby než jen cenou. V této konkurenční metodě, se mohou výrobci snažit zákazníka přilákat například zvýšenou kvalitou svého výrobku, nabízením výrobku, který je ojedinelý nebo také svojí reklamou a propagací. (Mikoláš, 2005)

V praxi je zvykem se setkat se s propojením cenové i necenové konkurence, obě tyto formy se propojují a zároveň doplňují. Pokud by například firma nemohla snížit cenu na základě nákladů na výrobu daného produktu, je možné podpořit prodeje a přilákat zákazníky i necenovou konkurencí, tedy například novou reklamou nebo novými výhodami pro zákazníky. (Mikoláš, 2005)

c. Dokonalá a nedokonalá konkurence – viz kapitola 3.1.1

Poštovní sektor se skládá z konkurence na straně nabídky, v tomto odvětví si mezi sebou firmy konkurují především cenami za jejich služba, mírou kvality a doby doručování a také zákaznickým servisem.

### 3.1.1 Formy trhu

Trh můžeme rozdělit podle toho, jaké jsou na něm podmínky pro podnikatele, tedy rozlišujeme konkurenci dokonalou a nedokonalou.

#### **Dokonalá konkurence**

Jako základní formu trhu můžeme označovat tzv. ideální trh neboli volný a dokonale konkurenční. S tímto typem trhu je možné se setkat pouze v teorii, v praxi nemáme možnost

ho najít ve fungování. Tento typ trhu je používán ekonomickou teorií k objasnění vzájemných souvislostí v tržním prostředí.

Hlavním předpokladem pro dokonalou konkurenci jsou stejné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty na daném trhu. Model dokonalé konkurence vychází tedy z tzv. dokonalé konkurenčních podmínek. (Samuelson, 2013)

Mezi tyto podmínky patří to, že i když se na trhu setkává velké množství prodávajících subjektů ale i přesto žádný z nich nemá ekonomický potencional, aby byl schopný ovlivnit tvorbu tržní ceny. Subjekty můžeme označit spíše jako příjemce dané tržní ceny, která byla vytvořena jako výsledek vztahu mezi poptávkou a nabídkou.

Další důležitou podmínkou dokonalé konkurence je homogenita daného výrobku, to znamená že všechny subjekty na trhu vyrábí úplně stejný výrobek a kupující nepreferují ani jeden z vyráběných produktů. To vlastně není vůbec v praxi možné, protože každý individuální spotřebitel má své preference a potřeby které se snaží uspokojit nákupem různých výrobků. (Mikoláš, 2005)

Jako další dva předpoklady fungování dokonalé konkurence je bezvýhradná volnost vstupování a vystupování z odvětví, firmy nemusí čelit žádným bariérám při zahájení podnikání. Na trhu mezi subjekty tedy panuje i dokonalá informace o situaci na trhu, výrobních technologiích a postupech ale především o výši cen. (Samuelson, 2013)

Co se týká zisku v prostředí dokonalé konkurence, dosahují všechny subjekty na trhu úplně stejného zisku, protože úplně všichni prodávají za stejnou cenu a jediným způsobem, jak by mohlo dojít ke zvýšení je na úkor snížení nákladů na výrobu. Podstata dokonalé konkurence je tedy v dosahování úspor při výrobě. (Vlček, 2005)

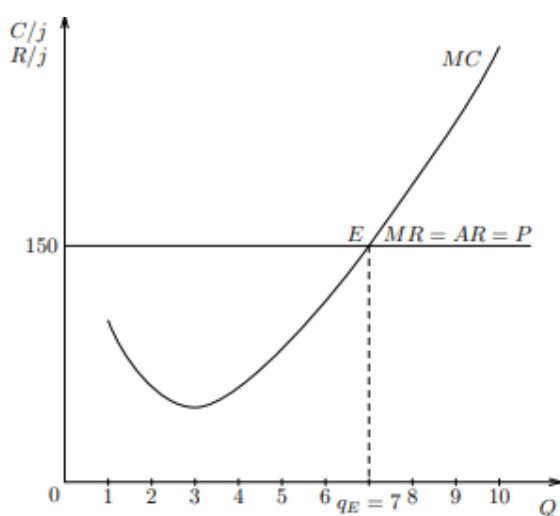
### **Rovnováha na dokonalé konkurenčním trhu**

Rovnováhu lze definovat jako stav na trhu, kdy není žádný podnět tak silný, aby ovlivnil pohyb poptávky a ani nabídky. Poptávka na tomto trhu je dokonalé pružná a proto, všechno, co firma vyrobí tak taky prodá. Je nutné však rozlišit rovnováhu v krátkém a dlouhém období, protože v každém období se může rovnováha měnit. (Fuchs, 2005)

### Rovnováha v krátkém období

V krátkém období může firma ovlivňovat pouze výši variabilních vstupů, ale výše fixních vstupů v tomto období zůstává po celou dobu stejná. Při maximalizaci zisku v krátkém období platí, že každá jednotka, kterou firma vyrobí má větší mezní náklad, než jednotka předchozí ale mezní příjem z každé další jednotky je stejný. Platí ale, že je – li MR větší, než MC vyplátí se firmě zvyšovat výrobu. (Fuchs, 2005)

Graf. č. 1 – rovnováha v krátkém období

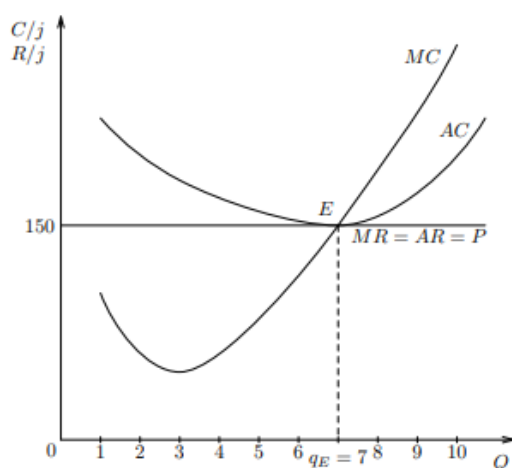


### Rovnováha v dlouhém období

Z hlediska dlouhého období je rovnováha firmy závislá na celkové situaci v odvětví, ve kterém podniká. V dlouhém období může dojít ke změně ceny, a to nejen vlivem poptávky ale také i nabídky. Cena je závislá na poptávce a nabídce a pokud se jedna z nich vychýlí, znamená to že, cena se musí změnit a na trhu je poté nalezena jiná rovnováha. Pokud se na dokonale konkurenčním trhu změní nabídka, má na to vliv buď vstup firem nebo odchod z daného odvětví. Za tuto změnu může vztah  $AC$  a  $AR$ , pokud na trhu nastane situace, kdy  $AC > AR$ , dochází pak k tomu, že výrobci, kteří mají vyšší náklady, než ostatní trh opustí. Pokud však nastane opačná situace, kdy platí, že  $AC < AR$ , je odvětví přitažlivější pro nové výrobce, kteří mají poté tendenci na trh vstoupit. Pokud platí, že  $AC = AR$ , neexistuje podnět pro vstup nebo opuštění trhu. Rovnováhu v dlouhém období lze tedy definovat jako  $MC = MR = P = AR = AC$ . (Fuchs, 2005)

Graf č. 2 – rovnováha v dlouhém období





## Nedokonalá konkurence

Opakem dokonalé konkurence je konkurence nedokonalá, tedy na trhu panuje nerovnováha a každý z výrobních subjektů má jiný ekonomický potenciál. Počet a velikost subjektů kteří přicházejí na trh jsou hlavní dvě kritéria při dělení forem nedokonalé konkurence.

Na rozdíl od dokonalé konkurence je v nedokonalé konkurenci předpokladem že, subjekty jsou schopné svým jednáním ovlivňovat tvorbu a výši cen na trhu, a to, protože každý výrobce vyrábí výrobky, které se liší od těch, co vyrábí ostatní. Dále pokud se na trhu vyskytuje výrobce s velkým ekonomickým potenciálem, může silně ovlivnit nabízené množství a stav v jakém se bude nacházet momentální nabídka. (Vlček, 2005)

## Formy nedokonalé konkurence na straně nabídky

### Monopol

Monopol na trhu vzniká, když celou poptávku uspokojuje jeden výrobce, který má absolutní vliv na nakupujícími a úroveň cen je nastavená podle pouze spotřebitelů kteří si mohou dovolit daný výrobek koupit. (Mikoláš, 2005)

Udržení monopolu na trhu je podmíněno existencí bariér, které neumožňují jednoduchý vstup do daného odvětví. Může se jednat o tyto bariéry:

- Strategické bariéry – Výrobci, kteří jsou již na trhu se snaží ovlivnit trh, aby vypadal pro nové subjekty neatraktivní, například mohou používat novou technologii na kterou nové subjekty nedosáhnou a nemají na ní prostředky. (Mikoláš, 2005)
- Bariéry strukturální – Mezi tyto bariéry může patřit například nedostatek investic, které subjekt potřebuje, aby se dostal do podvědomí zákazníků a získal si své místo na trhu. Do těchto bariér patří také nedostatek zkušeností a kontaktů v odvětví oproti již zaběhlým výrobcům. Do těchto bariér můžeme zařadit i hranice pro objem vyrobené produkce, většinou se jedná o tzv. přírodní monopoly, které jsou závislé na nalezišti surovin, například ropy či vody a vlastník tohoto naleziště se poté dostává do výsadního postavení. S touto monopolizovatelnou podmínkou se můžeme setkat i ve světě, jejím příkladem je organizace OPEC – Organizace zemí vyvážející ropu, která prosazuje zájmy zemí vyvážejících ropu. Po jejím vzniku v roce 1960 se jí podařilo získat monopolní postavení na světovém trhu až do dnes. Jejím hlavním nástrojem pro utváření světových cen ropy je regulace těžby ropy.
- Bariéry ze zákona – aby subjekt mohl vstoupit na trh musí mít udělenou vládní licenci, patent nebo mu musí být přidělena autorská práva. Udělení licence je však spojeno s kontrolními opatřeními, které stanoví práva a povinnosti daného administrativního monopolu. Nevýhodou tohoto monopolu je, že dané opatření a udělování licencí může brzdit technologický pokrok, protože do odvětví je těžké se dostat i přesto že by nová firma měla lepší technologie než stávající firma s udělenou licencí. (Vlček, 2005)

Administrativním monopolem byla do roku 2013 Česká pošta, ale došlo k liberalizaci trhu, a tedy více nových subjektů mohlo požádat o licenci doručovat doporučené i obyčejné zásilky do 2 kg jak na území České republiky, tak i mimo. Pro všechny subjekty podnikající v poštovním odvětví je kontrolním úřadem Český telekomunikační úřad. Poštovní licence však neplatila na balíkové zásilky, a proto lze na trhu najít několik velkých konkurentů.

### **Monopolistická konkurence**

Monopolistická konkurence je forma nedokonalé konkurence, která obsahuje prvky dokonalé konkurence a jisté prvky monopolu a také je to forma konkurence, která se nejvíce blíží ideálnímu trhu. Na tomto trhu lze najít velký počet firem, které vyrábí diferenciované produkty a zároveň jsou si produkty blízkými substituty. Prodej diferenciovaných výrobků

je znak, kterým se právě monopolistická konkurence odlišuje od konkurence dokonalé, ve které jsou všechny produkty stejné. Ale blízkost k dokonalému konkurenčnímu prostředí spočívá v tom, že stejně jak v monopolistické a monopolní konkurenci se na trhu nachází velký počet výrobců. Odlišení produktů v monopolistické konkurenci, můžeme rozdělit do dvou skupin – umělé a přirozené odlišení. V přirozeném odlišení se jedná o odlišení v kvalitě výrobku, dodacích podmínkách ale také i prodejním místě, které má velký vliv na to, jak se bude nabízený výrobek nebo služba prodávat. Příkladem můžeme být poloha obchodu nebo čerpací stanice, pokud se např. obchod nachází v blízkosti práce nebo cesty domů, lze předpokládat, že si spíše vybereme tento obchod. Umělé rozlišení produktů se týká spíše designu produktů, výrobek můžeme mít stejné kvality jako konkurenční výrobek, ale na rozdíl od něj bude mít jiný obal, jiné barevné provedení. (Paul Samuelson, 2013); (Vlček, 2005)

## **Oligopol**

Oligopol je tržní struktura, se kterou se můžeme nejčastěji setkat na současných trzích. Na rozdíl od monopolu, většinu nabídky pokrývá skupina velkých výrobců a zbývající část nabídky pokrývají střední a menší subjekty, kteří se také nazývají konkurenční lem. Na tvorbě ceny se podílejí subjekty, kteří mají na trhu převahu. (Vlček, 2005)

### Typy oligopolů

#### 1. Kartel

Kartel můžeme definovat jako dohodu skupiny subjektů, které se zavazují k tomu omezit a vyloučit aspekty vzájemné konkurence. Cílem této spolupráce je získání výhod na trhu nad ostatními subjekty na trhu. Dohody nejsou uzavírány jen mezi konkurenty na trhu, mohou být uzavírány i v rámci dodavatelských a odběratelských vztahů.

Předměty kartelových dohod mohou být různé, ale nejčastěji jimi jsou: (Vlček, 2005)

- stanovení a dodržování prodejní ceny na trhu a v tomto případě se jedná o tzv. cenový kartel. Vznik je většinou souvislý se snahou minimalizovat ztráty které přinesla cenová válka

s jinými konkurenty na trhu. Formou cenového kartelu je kartel submisivní, kdy hlavním předmětem dohody je určení firmy, která má při veřejné soutěži povinnost podat nejnižší nabídku.

- Dodržování podmínek týkajících se prodeje nebo nákupu, může do nich patřit například podmínky týkající se platebních nebo úvěrových podmínek. Tento kartel se nazývá kartel kondiční.
- Dohoda se může týkat i toho, jak si subjekty rozdělí trh na jednotlivé segmenty – tzv. rajonový kartel.
- Posledním předmětem kartelových smluv může být tzv. kontingentní kartel. Pokud se jedná o tento typ kartelu, firmy se převážně domlouvají na výrobě určitého druhu zboží a tím pádem je stanoven i objem produkce jednotlivých firem.

„Kartely jsou v českém právu vymezovány jako „dohody narušující soutěž“ (§3 až 6a zákona č. 63/1991 Sb., o ochraně hospodářské soutěže v, v platném znění).“

Existují ze zákona tři druhy kartelů, které jsou povoleny pod určitými podmínkami. „Kartel podmínkový (dohody o unifikaci obchodních, dodavatelských nebo platebních podmínek s výjimkou dohod o cenách, kartel racionalizační (dohoda o racionalizaci hospodářské činnosti, která nesmí vést k omezení soutěže na trhu) a kartel bagatelní (kooperující firmy musí mít menší podíl na trhu daného zboží než 5 % celostátního trhu nebo 30 % místního trhu). Uvedené dohody musí být schváleny Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže.“ (Vlček, 2005, str. 174)

## 2. Syndikát

Syndikát se vyznačuje jako sdružení firem, které jsou zbaveny své samostatnosti a společně organizují výši odbytu svých výrobků. O prodej se stará tzv. syndikátní prodejní kancelář. Tato kancelář se zabývá vyřizováním objednávek a objednávky jsou také děleny podle dohodnutých předpisů. Případem tohoto sdružení v České republice je například COOP.

## 3. Trust

Je to forma sdružení, které vzniká většinou v jednom odvětví. Vzniká tzv. fúzí, tedy spojením samostatných podniků a na rozdíl od syndikátů, firmy neztrácejí jen obchodní samostatnost ale i samostatnost výrobní. Příkladem trustu může být i akciová společnost, která je ovládána držitelem největšího počtu akcií dané společnosti. Trust je možné také vytvořit založením akciové (holdingové) společnosti, která investuje kapitál do ostatních akciových firem a v tomto případě mluvíme o tzv. holdingovém trustu. Jako případ trustu můžeme v České republice uvést holding ČSOB, jejímž členem je ČSOB pojišťovna, a. s.

#### 4. Koncern

Samostatné podniky koncernu vytvářejí dohromady celek, který je pod kontrolou kapitálové centrály. Například na rozdíl od trustu nejsou firmy omezeny na jedno odvětví. Koncern také vzniká na principech akciového podnikání a zahrnuje banky, průmyslové a dopravní podniky. Co se týká automobilového podnikání, jako příklad můžeme uvést německý koncern Volkswagen Group, pod který patří 12 značek automobilů, které fungují jako dceřiné společnosti. Mezi tyto značky patří například Škoda Auto, Audi nebo například Porsche. (Mikoláš, 2005)

##### 3.1.2 Tržní koncentrace

Tržní, nebo také výrobní koncentrace hraje významnou roli v organizace průmyslu a také jí je věnována pozornost kvůli jejímu vlivu na náklady a zisk firem. Vysoká tržní koncentrace může však vyvolávat rozdílné pohledy jak z pozice podniku, a tak i z pozice státu.

Lze argumentovat tím, že vyšší tržní koncentrace rostou úspory podniků, díky rozložení fixních nákladů ale také mohou úspory růst díky procesu opakování jistých aktivit. Naopak z pohledu národního hospodářství vysoká koncentrace na trhu znamená, že ve vybraném odvětví existuje jedna nebo několik menších firem – to má většinou za následek, že firma s dominantním postavením může vykazovat monopolní chování, tj. její chování se projevu stanovením vysokých cen jak pro spotřebitele, tak i pro dodavatele a také může manipulovat s kvalitou a rozsahem výroby. Tyto dominantní firmy na trhu mají také velkou moc ovlivňovat i vládní politiku – korupcí nebo i hrozbou vysoké nezaměstnanosti. Hlavní snahou každé společnosti, která nově vstoupí na trh, je získání co největšího tržní podílu, a právě na více koncentrovaných trzích mají firmy volnost v rozhodování o ceně a

množství a tím mohou vytvářet různé druhy ekonomických bariér, aby si udrželi své dominantní postavení a tím zabránili vstupu konkurence na trh. (Zemplinerová, 1999)

### 3.1.3 Nástroje měření

Tržní koncentraci lze změřit pomocí několika způsobů, např. koncentrační křivkou, koncentračním podílem, indexem entropie, Giniho koeficientem, Herfindahlo-Hirschmanovo indexem. Pro potřeby této práce budou více popsány pouze 3 způsoby výpočtu koncentrace. (Ukav, 2017)

#### a) Koncentrační křivka

Všechny zmíněné způsoby měření tržní koncentrace jsou založeny na principu koncentrační křivky. Na horizontální ose je zobrazen počet firem a na vertikální ose je zobrazen procentní podíl tržeb. Při použití je nutné seřadit všechny firmy od největší po nejmenší. (Ukav, 2017)

#### b) Koncentrační podíl

Je to nejběžnější ukazatel, který se používá ke kvantifikování koncentrace na trhu. Koncentrační podíl se uvádí v rozmezí od 0 do 100 % - čím vyšší je procentuální výsledek, tím vyšší je koncentrace na trhu. Koncentrační podíl lze dělit na podíl největšího výrobce (CR1), který se využívá při zjišťování monopolní situace anebo se používá podíl 4 největších výrobců (CR4) – ten se využívá při zjištění, zda se trh blíží oligopolnímu rozdělení.

$$CR_x = \sum_{i=1}^x s_i$$

$CR_x$  = koncentrační stupeň rozdělení počtu firem

$S_i$  = podíl firmy vypočítaný jako výroba nebo tržby dané firmy dělená součtem výroby nebo tržeb všech firem na daném trhu

$x$  = počet firem na trhu, pro které je CR počítán (Zemplinerová, 1999) (Ukav, 2017)

#### c) Herfindahl – Hirschmanův index

Spolu s koncentračním podílem se používá Herfindahl – Hirschmanův index, který je počítán, jako součet druhých mocnin tržních podílů.

$$HHI = \sum_{i=1}^x s_i^2$$

HHI = Herfindahl – Hirschmanův index

$S_i^2$  = čtverce tržních podílů i-té firmy a tržní podíl je měřen buď jako výroba nebo tržby dané firmy dělená součtem výroby nebo tržeb všech firem na daném trhu. (Zemplinerová, 1999)

Tento index se pohybuje o 0 do 10 000. Podle hodnoty, která vyjde po použití indexu, můžeme trh rozdělit (Galetic, 2016)

- 0 až 1 500 – nízký stupeň koncentrace, tj. na trhu se nachází velké množství společností, které mají podobný tržní podíl a konkurence na trhu je malá
- 1 500 až 2 500 – střední stupeň koncentrace
- 2 500 a více – vysoce koncentrovaný trh, tj. na trhu se nachází skupina dominantních společností, které mají podobný tržní podíl
- 10 000 – pokud by trh dosáhl této hodnoty, na trhu se vyskytuje společnost, která vystupuje jako monopol

### 3.1.4 Personální management a lidské zdroje

Mezi důležité prvky managementu patří tzv. lidský kapitál. Nositeli lidského kapitálu jsou lidé a lidský kapitál jako takový tvoří jejich určité schopnosti, naučené znalosti a také jejich motivace, dále sem patří i vzdělání, profesní znalosti a důležitým prvkem je také potencial jedinců pro jejich další seberozvoj a zdokonalování sama sebe. Tento potencial je velice důležitý pro člověka jako samotného ale i také podniku, pokud je podnik schopen rozvíjet tento potencial jeho zaměstnanců přinese to pro něj velké výhody. Lidský kapitál nelze považovat jen za individuální záležitost ale je součástí i prostředí, ve kterém člověk tráví svůj čas. Kvalifikace pracovníků souvisí i s konkurencí jako takovou, čím vyšší je kvalifikace pracovníků, tím více může být podnik silnější v podnikání a zlepšování se. (Mužík, 2017)

Řízení lidských zdrojů je důležitým procesem v každém podniku, protože správné a strategické využití pracovníků přispívá k dosažení cílů, jak celého podniku nebo i jeho

jednotlivých oddělení. V řízení lidských zdrojů je nutné postupovat spolu s cíli podniku, a to v podobě výběru zaměstnanců, zaučení, dalšího vzdělávání a rozvoje, řízení jejich pracovního výkonu, odměňování a stabilizace vztahů na pracovišti. Hlavní funkcí těchto rolí je zajistit, aby měl podnik vzdělané a kvalifikované pracovníky a taky hlavně pracovníky, kteří jsou motivováni, aby co nejlépe odváděli svoji práci. (Mužík, 2017)

Lidský kapitál můžeme tedy dělit na tři části – stupeň a kvalita dosaženého vzdělání, profesní praxi a dosažené vzdělání a potencial rozvoje. I přesto že je struktura lidského kapitálu, takto rozdělena, lze se setkat i s problémy v rámci těchto kategorií. Co se týká vzdělání, může se jednat hlavně o nedostatečné přizpůsobení škol na globální změny, vývoj v technice, vědě a dalších oblastech a je tedy možné, že ne všechny školy, především střední a vysoké jsou schopné na tyto změny efektivně reagovat. Další překážkou může být vzdálenost od vystudování školy a vstupem na pracovní trh, tzv. to co bylo například na vysokých školách učeno dříve a zaručovalo úspěch na získání dobré pozice ve firmě, nezaručuje že, se stejnými znalostmi by člověk uspěl i za 30 let od jeho absolvování školy. (Mužík, 2017)

Zkušenosti, které člověk získá profesní praxí jsou velice důležité, ale i přesto tato oblast obsahuje mnoho problémů. Většina zkušeností z praxe má tendenci vycházet z neplánovaných činností a situací a je velice pravděpodobné, že člověk tyto zkušenosti nerozezná a ani dále nevyužije. I přesto že u člověka stoupá počet zkušeností z praxe, nemusí to znamenat zvýšení kvality jeho pracovních činností. Další překážkou může být i jednotvárnost práce, která nenabízí prostor pro rozvíjení kreativních řešení problémů a tato zkušenost nemusí být ani využitelná v jiných oblastech nebo povoláních. (Mužík, 2017)

Kromě profesní praxe je důležité, aby se člověk dále vzdělával i během práce. Toto následné vzdělávání by mělo být zaměřeno na doplnění poznatků, dovedností ale hlavně i na formování důležitých kompetencí, které pracovníkovi umožní efektivněji jednat nejen v pracovním životě ale také osobním. Problémem v této oblasti jsou však ušlé příležitosti, kdy by zaměstnanci mohli při práci vytvořit určité statky, které však při učení nevytvoří. Nevýhodou jsou také náklady ze strany zaměstnavatele na cestové, stravu, placení lektorů nebo workshopů, studijní materiály a kvůli těmto nákladům většina zaměstnavatelů s dalším



vzděláváním zaměstnanců váhá. Bohužel je také těžké určit, zda mělo dané vzdělávání nějaký efekt na zaměstnance a jeho kvalitu práce. (Mužík, 2017)

Hlavním oddělením, které se zabývá řízením lidských zdrojů a personálním managementem se nazývá personální oddělení. Hlavním úkolem řízení tohoto oddělení je, aby byl podnik co nejvíce výkonný a úspěšný a dosahoval svých stanovených cílů a aby k tomuto všemu docházelo děje se tak právě přes zaměstnance, kteří jsou personálním oddělením, tj. personalistou vybírání. Tohle není samozřejmě jediný úkol personálního oddělení. Jedním z nejdůležitějších úkolů personálního oddělení je dbát na to, aby se dodržovaly všechny zákony, které se týkají výkonu práce, odměňování a také lidských práv. Tento cíl by měl být vždy v centru pozornosti personálního oddělení, protože jinak hrozí ztráta dobré pověsti podniku a i pokuty. Dalším důležitým cílem je nalezení co nejvhodnějšího spojení vybraného zaměstnance s jeho pracovní pozicí a úkoly, které bude muset v této pozici plnit. Nejde jen o to nalézt člověka, který bude řádně vzdělán pro danou pozici, ale cílem by mělo být také to, aby pracovní pozice člověku přinášela uspokojení a pozitivně ovlivňovala jeho výkon. Pokud je člověk nespokojený v práci nebo i na pozici, je velice pravděpodobné, že se tento fakt projeví na jeho výkonu. Na tomto faktu se podílí ale i vztahy v kolektivu na pracovišti. Personální oddělení by se mělo snažit zajistit vytvoření kvalitních vztahů na pracovišti mezi všemi pracovníky. V rámci tohoto, by se měl snažit tvořit i pracovní týmy, které by měli být tvořeny s přihlédnutím na kvalifikaci pracovníků a také jejich osobnosti. Pokud se tvoří nový tým na provedení projektu, není od věci provést například test osobností v týmu, podle kterého se může určit, kterému pracovníkovi připadá, jaká role ve fungování týmu.

Personální oddělení má také zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků a také zajišťovat rovnováhu mezi prací a jejich osobním životem. Do nástrojů těchto dvou oblastí, které spolu úzce souvisejí patří všeobecně vycházení vstříc potřebám zaměstnanců. Mezi způsoby, jak vyjít naproti potřebám zaměstnancům patří např. sick days, tj. volno bez udání důvodů, pružná pracovní doba, nebo i home office. Větší výskyt home office bylo možné zaznamenat během pandemie Covid – 19, kdy na home office musela přejít většina administrativních pracovníků. Po skončení pandemie je home office stále využíván a popřípadě je to i nabízeno jako zaměstnanecký benefit v inzerátech na pracovní místo.

Na tyto dvě oblasti se začíná brát čím dál tím větší důraz, vzhledem k tomu, že se vychází z předpokladu, že čím je zaměstnanec šťastnější, tím je také produktivnější. I zaměstnanci si

tuto skutečnost uvědomují, a proto se snaží najít svůj tzv. work life balance. To znamená, že je pro ně důležité najít si práci, která je finančně zabezpečí ale zároveň budou po práci schopni se věnovat i svým zájmům a především rodině. To si uvědomují i zaměstnavatelé, a proto se na personální management a jeho rozvoj začíná být v podniku významnější. (Mužik, 2017)

### 3.2 Trh poštovního sektoru

Co se týká historického hlediska, poštovní sektor byl v bývalém Československu značně nefunkční. Pošta byla podle sovětského vzoru pokládána jako úřad, ale v praxi se ukázalo, že její fungování je velice neefektivní. Tento titul úřadu se projevoval jako neefektivní i v jednání se zákazníky, kdy se směr fungování pošty neubíral podle potřeb a požadavků zákazníků ale spíše podle potřeb úřadu jako takového. Tato realita měla za následek i velice nekvalitní úroveň služeb, které byli od pošty nabízeny.

Významným problémem fungování pošty byl i nedostatek legislativních úprav, a tento sektor se dříve fakticky řídil jen zvykovým právem. Zvláště tato oblast potřebuje důkladnou legislativní úpravu, vzhledem k tomu, že má spoustu specifík, která se týkají ochrany osobních údajů, specifických úkolů pošty v oblastech veřejného zájmu, a také definice poštovních služeb.

Světový i evropský vývoj tohoto odvětví byl v porovnání s ostatními pomalý a k velkému rozvoji došlo až ke konci 80. let. Zlomem, který k tomuto vývoji vedl, byl rychlý rozvoj soukromého podnikání v oblasti přepravy listovních zásilek a zboží. Evropa byla nucena reagovat na tento vývoj a došlo k přípravám regulace pro ustanovení poštovního trhu a také na kontrolu fungování tohoto trhu v souladu s tržní ekonomikou. V roce 1992 byla Evropskou komisí připravena tzv. Zelená kniha o rozvoji jednotného trhu poštovních služeb. Hlavním cílem této knihy bylo získání názorů na nový směr poštovního trhu, jak od soukromých provozovatelů ale i od poštovních správ v jednotlivých zemích Evropy. Na základě názorů vyplívající z tohoto podnětu byla vypracována směrnice 97/67 EC Evropského parlamentu. Tato směrnice pojednává o otvírání poštovních služeb, především časového rozvrhu a řízeného otevírání trhu konkurenci v rámci dodávání listovních zásilek. (Švadlenka, 2011)

Vzhledem k postupné liberalizace trhu bylo nutné vytvořit další směrnice, jednou z těchto směrnic je směrnice 2002/39/EC, které definovala cenové a hmotnostní limity určitých služeb. Ke stejnému datu byla také schválena vyhláška č. 98/C39/02 Evropské komise, která se týkala pravidel konkurence na poštovním trhu a také hodnocení státních operací týkajících se poštovních služeb, jejímž cílem bylo zajištění maximálního výkonu ve službách nabízených poštou. (Švadlenka, 2011)

Co se týká kvality poštovních služeb, další normou, kterou je potřeba se řídit je evropská norma EN 13850:2002 – poštovní služby – kvalita služby – měření dopravní doby služeb mezi koncovými body pro kusové prioritní zásilky a zásilky první třídy. Jak napovídá název, tato norma ustanovuje metody pro měření doručovací doby mezi odesílatelem a cílovým příjemcem vnitrostátních a zahraničních kusových zásilek. (Švadlenka, 2011)

Další schválenou směrnicí byla směrnice 2008/6 EC Evropského parlamentu a Rady, která byla vydána s ohledem na plánovanou liberalizaci poštovního trhu, která byla předběžně stanovena na rok 2011 ale v některých zemích, například v České republice proběhla liberalizace až v roce 2013.

V České republice bylo potřeba restrukturalizovat celý poštovní trh, a to nejen kvůli jejímu vstupu do Evropské unie. Poštovní sektor měl začít fungovat na principu tržní ekonomiky a bylo také nutné označit veřejného poskytovatele. Veřejným poskytovatelem poštovních služeb měl být jakýkoliv subjekt, kterému by byl vyhrazen na trhu monopol na poskytování určitých služeb. Důvodem tohoto zvýhodnění oproti ostatním možným subjektům pohybujícím se na trhu, je veřejný zájem na poskytování základních služeb, jejichž za jejich pověření je zodpovědný stát. Stát v tomto případě stanoví i limity z hlediska ceny, hmotnosti i předmětu služby. Během začátku restrukturalizace trhu byl schválen poštovní zákon č. 222/1946 Sb., který definoval tento subjekt. V roce 2000 bylo Ministerstvem dopravy zpracováno několik nových zákonů a podzákoných norem týkající se poštovního sektoru, které měli za úkol především definovat fungování prostoru poštovního trhu a také se přizpůsobit legislativnímu rámci, který byl platný v Evropské Unii. Těmito zákony byl např. zákon č.29/2000 Sb., o poštovních službách, nařízení vlády ČR č. 112/2000 Sb., které stanovila částky za určené služby, nařízení vlády 28/2001 Sb., které stanovovalo poštovní

podmínky základních služeb a požadavky kvality na poskytovatele poštovních služeb. Poslední vyhláškou byla vyhláška č. 226/2000 Sb., které stanovila způsob prokazování finanční způsobilosti k zahájení a provozu služeb držitelem licence. (Švadlenka, 2011)

V dalších letech byli však tyto zákony upravovány nebo rušeny, především kvůli přizpůsobení se Evropské unii a také kvůli vytvoření konkurenčního prostředí na poštovním trhu. V roce 2005 byl vydán zákon 95/2005 Sb., který přešel v platnost místo zákona 29/2002 Sb. Tento nově vydaný zákon měl za úkol např. vyřešit formální a existující nepřesnosti, většinou nejasné formulace týkající se odpovědnosti za vzniklé škody při poskytování poštovních služeb nebo také vyřešilo existenci ustanovení, které bralo v úvahu budoucí transformace České pošty, s. p. Důležitým prvkem tohoto zákona bylo také stanovení tzv. regulátora, který by měl za úkol dohlížet na činnost držitele poštovní licence. Tímto regulátorem byl ustanoven Český telekomunikační úřad. Díky tomu zákonu, se z provozování poštovních služeb stala životnost volná, dříve poštovní služby spadali pod živnosti vázané. (Švadlenka, 2011)

Významnou událostí, která se odehrála na poštovním trhu byla liberalizace poštovního trhu v roce 2013. Hlavním cíle liberalizace bylo zpřístupnit trh poštovních služeb a také zajistit rovnou konkurenční soutěž na tomto trhu, na který by mohli poskytovatelé volně vstupovat a mít srovnatelné podmínky jako ostatní subjekty fungují na trhu. Dále byl také novelou zrušen monopol na dodání vnitrostátních poštovních zásilek s hmotností do 50 g za cenu nižší než 18 Kč a na poštovním trhu může tedy vstupovat kdokoliv kdo by chtěl poskytovat tyto služby. Výjimkou je služba dodávání peněz poukázaných poštovním poukazem.

Problém, který doprovázel liberalizaci trhu byl vznik tzv. kompenzačního fondu. Tento fond měl sloužit na úhradu ztrát České pošty, na které měli přispívat konkurenti, jako například společnost Geis, PPL. Tyto peněžní náhrady měli být poskytovány na úhradu univerzálních služeb, která pošta poskytuje na rozdíl od soukromých společností, těmito službami je například pokrytí celého území ČR sítí kamenných poboček, doručování každý den a na každou adresu, i do nejzapadlejších vesnic, zajištění sítí poštovních schránek. Tento fond byl však nevyhovující a kvůli tomuto přispívání byli vedeny soudy se soukromými společnostmi, fond byl tedy pozastaven a kompenzace pro Českou poštu byli vyplaceny ze státního rozpočtu. (Nováková, 2015);

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Česká pošta

Tato část práce se bude věnovat popisu fungování společností na poštovním trhu. Bude zde představeno jejich fungování z hlediska formy podnikání, představení vedení a organizační struktura daných společností a rozdělení na pobočky nebo depa.

První společnost, která bude v této části představena bude Česká pošta. Česká pošta byla založena jako státní podnik, a zakladatelem je Ministerstvo vnitra České republiky. Co se týče vedení, Česká pošta jako taková je řízená generálním ředitelstvím, v jehož čele stojí generální ředitel, kterým byl do začátku roku Ing. Roman Knap, jehož ve funkci v únoru 2023 nahradil Ing. Petr Zatloukal. Ředitel je tedy statutárním orgánem celého podniku, který řídí činnosti podniku a rozhoduje o všech záležitostech, které jsou v jeho kompetenci a nejsou vyhrazeny pro rozhodování zakladateli. ([www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz), 2023)

Kontrolním orgánem, který dohlíží na vykonávání činnosti generálním ředitelem je dozorčí rada. Dále také schvaluje rozvoj podniku, v rámci rozvoje služeb, investic a nakládání s majetkem, dohlíží na hospodaření s fondy. V zákoně je ustanoveno, že 4 členové jsou voleni z řad zaměstnanců a zbylých 8 členů je do funkce voleno zakladatelem, tj. Ministerstvem vnitra ČR. Momentálně se rada skládá z předsedy, 3 místopředsedů a 11 členů. Dozorčí rada také zřizuje své pracovní orgány, kterými jsou výbory dozorčí rady. Jsou vytvořeny 3 výbory – výbor pro audit, strategii a pro rozvoj lidských zdrojů. Každý výbor má 5 členů, ty jsou jmenováni a odvoláváni přím dozorčí radou. ([www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz), 2023)

Vzhledem k tomu, že tento státní podnik pokrývá svými službami celou republiku a zajišťuje široké spektrum služeb, je organizační struktura velice rozsáhlá. Organizační struktura je rozsáhlá. Organizační strukturu můžeme rozdělit na 3 divize a 9 samostatných úseků.

První divizí je divize státní poštovní služby. Mezi úkoly a povinnosti této divize patří především koordinace pobočkových sítí, tj. řídí personální, procesní obchodní a ekonomické činnosti poboček. Dále je její činností také výroba a dodávání poštovních známek, cenin a dalšího filatelistického zboží (pohlednice, poštovní razítka). ([www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz), 2023)

Druhou důležitou divizí je divize finančních služeb a prodeje. Tato divize je zodpovědná za koordinaci obchodních a ekonomických činností a také za personální a procesní činnosti v poskytovaných finančních služeb ČP. Mezi tyto finanční činnosti patří například vyplácení důchodů, SIPO, poskytování poštovních poukázek nejen po ČR ale také do zahraničí. Další službou, které spadá pod tuto divizi je služba DINO, které umožňuje dlužníkům splatit jejich závazek v rámci jedné platby nebo zde jde nastavit splátkový kalendář. Hlavním účelem této služby je řešení dluhů bez soudů a exekucí. (www.ceskaposta.cz, 2023)

Největší divizí České pošty je divize logistika. Vzhledem k tomu, že Česká pošta zajišťuje pokrytí celé České republiky, je důležité, aby byl logický systém propracovaný a efektivní. V rámci logistického rámce potřebuje ČP doručit nejen balíkové zásilky ale také listovní. Těchto listovních zásilek se týká služba PostServis, která využívá tzv. hybridní poštu. Tato služba zajišťuje zpracování podaných elektronických dat a PostServis je vytiskne a připraví do obálek, tj. elektronická data jsou transformována do fyzické podoby a následně připraveny k doručení. (www.ceskaposta.cz, 2023)

Jak již bylo zmíněno, v organizační struktuře České pošty můžeme najít 9 samostatných úseků. Mezi nejdůležitější úseky patří především úsek ICT a eGovernment. Tento úsek má na starost provoz a rozvoj zákaznických služeb, zajišťuje certifikace a bezpečnost IT v rámci celé České Pošty. Důležitým prvkem je také řízení eGovernmentu, pod který spadají služby jako je sjednání datových schránek a doplňkových služeb k datovým schránkám. Další důležitou službou, která spadá pod tento úsek je CZECH POINT, který slouží k vydávání ověřených výstupů z ostatních systémů veřejné správy. Návazným úsekem je úsek transformace a technologie, který zabezpečuje projektové řízení celého podniku. (www.ceskaposta.cz, 2023)

Dále zde existuje úsek správy majetku a strategických investic, úsek financí, který plánuje financování podniku a dohlíží na jeho hospodaření, provádí controlling a kalkulace nákladů. Důležitým úsekem, je také úsek vnitřních a vnějších vztahů, který zajišťuje komunikaci v rámci mezinárodních vztahů, především se Světovou poštovní unií a organizací PostEurop. V rámci vztahů mezi poštou a zákazníky, popřípadě poštou a zaměstnanci zajišťuje komunikaci poštovní ombudsman. (www.ceskaposta.cz, 2023)

Úsek řízení lidských zdrojů spravuje mzdovou a sociální politiku v podniku, zajišťuje vzdělávání pro pracovníky a spravuje personální administrativní procesy. Důležitou povinností je také jednání s odbory, kolektivní vyjednávání a tvorbu a aktualizaci kolektivních smluv. (www.ceskaposta.cz, 2023)

V této organizační struktuře se také nachází úsek generálního ředitele, který zajišťuje všechnu administrativu, která se týká vedení a dozorčí rady. Má na starosti také problematiku související s poštovní licencí. Do tohoto úseku je možno také zahrnout úsek obchodu a marketingu České pošty, který je spadá přímo pod pravomoci generálního ředitele. Tento úsek zabezpečuje chod poboček ČP, firemní a mezinárodní obchod a také má na starosti postřila (známky, ceniny, pohledy) (www.ceskaposta.cz, 2023)

Posledním organizačním úsekem je útvar bezpečnosti. Stará se o oblast rozvoje a údržby bezpečnostních systémů, přepravy hotovosti nebo ochrany zdraví při práci. Zabývá se krizovým řízením a ochranou infrastruktury a řešením trestné činnosti vůči České poště. (www.ceskaposta.cz, 2023),

Vzhledem k tomu, že Česká pošta pokrývá svými službami celou Českou republiku, má ve své struktuře více druhů obslužných míst, kde je možné využít poštovní služby. Nejčastější pobočkou jsou pobočky provozované přímo Českou poštou. Jejich počet k roku 2021 byl 2 481. (www.ceskaposta.cz, 2023) (ČTÚ, 2021)

Další možností, jak provozovat pobočku je pomocí služby Pošta Partner. Pošta Partner je pobočka provozovaná třetí osobou. Touto třetí osobou může být fyzická a právnická osoba ale také obec. Tyto provozovny mají povolení poskytovat všechny základní poštovní služby, tj. příjem a výdej listovních zásilek ale také balíkových zásilek, vyplácení peněz z poštovních poukázek, vyplácení důchodů, platby SIPO, prodej kolkových známek, cenin a dálničních známek, prodej losů a novin. Tato služba nepřináší výhody jen pro samotnou Českou poštu ale i pro provozovatele samotné. Pokud si provozovatel zřídí ve své pobočce poštovní služby, znamená to pro něj větší návštěvnost jeho prodejny tím také zvýšené zisky. Pokud tuto službu zřídí obec, určitě to zlepší její občanskou vybavenost a také vymizí nutnost občanů dojíždět do měst kvůli vyřizování na poště. Dalším pozitivním vlivem může být také vytvoření pracovních míst nebo jejich zachování. Co se týká menších obcí, pošta jako jedna

z mála věcí může také soužit jako kulturní místo, a tedy to může podpořit i život obyvatel. V roce 2021 bylo provozováno 752 pošt Partner. (www.ceskaposta.cz, 2023) (ČTÚ, 2021) (Interní zdroje ČP, 2023)

Další využívanou pobočkou jsou tzv. poštovny. Poštovny jsou provozovány smluvními partnery, a jejich poskytované služby jsou menší než služby poskytované u služby Pošta Partner. Poštovny bývají většinou hotely nebo restaurace například v horách nebo jiných turistických oblastech. V roce 2021 bylo provozováno 6 poštoven. (www.ceskaposta.cz, 2023) (ČTÚ, 2021)

Co se týká balíkových zásilek, k jejich vyzvedávání slouží výdejní místa nebo i nová služba Balíkovna. Těmito výdejními místy jsou většinou čerpací stanice nebo jiné obchody. Výhodou těchto výdejních míst a balíkoven je velká dostupnost a také to, že balík je možné vyzvednout podle potřeb zákazníka. Balíkoven je po celé České republice zřízeno přes 5000. (www.ceskaposta.cz, 2023)

Dodejny jsou pobočky, které zajišťují jen doručování listovních zásilek a dříve i balíkových. Mohou být zřizované zároveň s pobočkami ČP, pokud je daná pošta používána i jako ukládací pošta pro dané město či vesnici. Počet dodejen byl v roce 202 266, ale jejich počet klesá a pokud to jde, dodejny v okrese se slučují kvůli úbytku listovních zásilek a také vzhledem k tomu, že pracovníci na dodejnách už nedoručují balíkové zásilky. Na dodejnách můžeme rozlišovat dva typy doručování – motorizované a pěší. Pěší doručování se používá ve městech, kdy je město rozděleno na více úseků a motorizované doručování se používá ve vzdálenějších vesnicích. Toto motorizované doručování je rozděleno na více tras. (Interní zdroje ČP, 2023)

Depa jsou technické pobočky České pošty, které slouží k přípravě doručování balíkových zásilek. V některých případech slouží depa i jako výdejní místa pro vyzvednutí zásilek. Obvykle je v okrese zřízeno 1 depo, ze kterého se doručuje. Okres je poté řídicím rozdělen na jednotlivé trasy, kde pravidelně doručují. (Interní zdroje ČP, 2023)

Veškeré listovní a balíkové zásilky přecházejí přes třídící uzly ČP, kterých existuje po České republice 8. Tyto třídící uzly se nacházejí v Praze, Brně, Plzni, Olomouci, Pardubicích,



Ostravě, Českých Budějovicích a také v Ústí nad Labem. Na těchto třídících uzlech jsou zásilky roztríděny podle adresy a způsobu doručení (D+1, obyčejné) a poté jsou pomocí silniční dopravy přepravovány na určená depa, dodejny nebo pošty. (www.ceskaposta.cz, 2023) (Interní zdroje ČP, 2023)

#### 4.1.1 Poskytované listovní služby

Spektrum služeb nabízené Českou poštou je opravdu široké. První skupinou nabízených služeb jsou listovní zásilky. Při posílání listovního psaní lze vybrat více druhů, jak má být psaní posláno. Nejčastějším typem listovní zásilky je obyčejné psaní, které je uzavřeno v obálce, je bez potvrzení o dodání, tj. bez dodejky, která je pak následně vrácena odesílateli psaní. Tento druh služby je zpravidla využíván soukromými fyzickými osobami.

Dalším typem listovní služby jsou firemní psaní. Tato listovní služba slouží pro zasílání velkého počtu obyčejných listovních zásilek a je spojena s možností odpočtu DPH. Službu je možné využívat pouze po uzavření smlouvy s Českou poštou. Vzhledem k tomu, že tato služba slouží pro velký objem zásilek, je využívána i OSSZ a jinými státními institucemi. (Interní zdroje ČP)

Doporučená psaní je služba, jejíž výhodou je stvrzení o převzetí adresátem a ČP je, popřípadě odpovědná za ztrátu či poškození doporučené zásilky. Tato služba je vhodná pro posílání písemných vyrozumění, dokumentů či drobných předmětů. Služba může být využívána pro zasílání osobních dokumentů mezi dvěma fyzickými osobami, nejčastěji je ale spíše využívána mezi státními institucemi jako Finanční úřad, Exekutorský úřad apod. pro zasílání dokumentů občanům. Tyto zásilky jsou i rozlišené barevným pruhem, který značí, z jakého úřadu či instituce zásilka přichází. Tato zásilka může být převzata pouze adresátem, zákonným zástupcem nebo svěřencem plné moci. Existují 3 druhy těchto doporučených psaní, a každý druh značí jiný způsob postupu při doručování nebo nedoručení zásilky. (Interní zdroje ČP)

Pomocí služby cenné psaní lze zasílat peníze, některé menší šperky a cenné papíry, tj. šeky, směnky) a dále také platební karty. U této jediné služby, co se týče psaní, je možné sledovat poslanou zásilku, a to pomocí služby sledování zásilek nebo také po kontaktování zákaznického centra ČP. Česká pošta také ručí za obsah zásilky při poškození, či ztrátě, a to až do výše 1 000 000 Kč. V tomto druhu psaní už však být nemůže zásilka, která

přesahuje tuto částku, tj. 1 000 000 Kč. Alternativní službou je možnost poslat zásilku jako cenný balík. (Česká pošta, 2023)

Zvláštní službou, kterou Česká pošta nabízí, je služba určena pro nevidomé, tj. slepecká zásilka. Služba je určena pro doručování zásilek, které jsou pořízené hmatným písmem nebo pro přepravu zásilek se zvukovým záznamem, který slouží pro osobní potřebu nevidomého. Tuto službu lze využívat jen pokud je adresát nevidomý nebo pokud je odesílatelem zařízení pro nevidomé. Výhodou služby je její většinová bezplatnost. Pokud se odesílatel rozhodne, lze je možné také poslat doporučenou slepeckou zásilku, na kterou mu poté přijde i potvrzení o doručení a zásilku lze sledovat od podání až po doručení. (Česká pošta, 2023)

Všechny tyto služby také využít pro posílání zásilek do zahraničí. Služby, které jsou možné využívat navíc při zasílání do zahraničí jsou služby Tiskovinový pytel do zahraničí obyčejný a doporučený – tato služba je určena pro distributory a vydavatele knih, časopisů nebo jiných publikací. Výhodou těchto služeb je možnost vyzvednutí zásilek pracovníkem pošty přímo ve firmě a také více druhů potvrzení o převzetí – dodejka, či přímo potvrzení dodání do vlastních rukou adresáta a všechny zásilky jsou přepravovány prioritně. Pošta také odpovídá za ztrátu či poškození zásilek v přepravě, a to do výše 4 686 Kč. (Česká pošta, 2023)

#### 4.1.2 Balíkové služby

Nejčastěji používanou balíkovou službu je balík do ruky. Tato služba zaručuje dodání již do druhého dne a týká se všech kategorií balíků (podle velikosti S, M, L, XL). Tyto balíky jsou bez výjimek doručovány na všechny adresy a balíky jsou posílány prioritně jako D+1. Balíky je možné sledovat pomocí internetové či mobilní aplikace a při dnu dodání zásilky chodí adresátům avíza v podobě SMS zpráv s kontaktem na řidiče nebo v podobě emailu. Česká pošta odpovídá za ztrátu nebo poškození zásilky do 50 000 Kč nebo pokud je ujednáno pomocí smlouvy může výše dosahovat až na 100 000 Kč. (Česká pošta, 2023)

Další populární službou je služba balík na poštu. Adresát si zvolí sobě nejbližší poštu a na té bude jeho zásilka k vyzvednutí. Největší výhodou této služby je možnost vyzvednutí kdy si bude zákazník přát a nebude muset být doma během doručovacích hodin. Výhodou je

také, že adresát si může ještě ten den změnit doručovací adresu pošty, pokud by mu původně zvolená pošta nevyhovovala. Stejně jako u balíku do ruky je Česká pošta za zásilku zodpovědná a výše částek je také stejná. (Interní zdroje ČP)

Novinkou při doručování balíkových zásilek je také možnost si nechat balík doručit do Balíkovna – boxu. Balíky jsou ukládány do samoobslužných boxů, kde je po zadání kódů možné balík vyzvednout podle potřeb odesílatele. Výhodou je možnost vyzvednutí 24/7 a bez nutnosti čekat například frontu na klasické pobočce pošty. (Interní zdroje ČP)

Obdobnou službou je služba Balíkovna. Balíky jsou doručovány ráno a výdejní místa, tedy pobočky. Benefitem je také možnost vyzvednutí podle potřeb zákazníka, bohužel i to je částečně omezeno otevírací dobou poboček. (Interní zdroje ČP)

Jak již bylo zmíněno u listovních služeb, že slouží pro přepravu dokumentů, existují i balíkové služby pro přepravu dokumentů a touto službou je balíková služba EMS. Tento druh balíku je doručován do druhého dne i se stvrzením o převzetí.

Obdobnou službou cenného psaní je cenný balík. Stejně jako cenné psaní slouží pro doručování peněz, drahých kovů a cenných papírů. Je možné u tohoto balíku i využít službu doručení do vlastních rukou či zákonného zástupce.

Česká pošta má také balíkovou službu přímo pro právnické osoby, tedy firmy. Touto službou je B2B zásilka. Tato služba je určena pro posílání balíkových zásilek od firem pro firmy. Podmínkou je tedy, že balíky musí být posílány přímo na provozovny s pravidelnou otevírací dobou. Na rozdíl od ostatních služeb není balík při prvním neúspěšném pokusu o doručení ukládán na nejbližší poštu, ale druhý den je doručován znovu. Tato se vztahuje i na zahraniční balíky ale s tím rozdílem, že pokud není zásilka doručitelná v zahraničí, je uložena na poště na 14 dní. Službu je ale možné využít jen pokud je převzetí potvrzeno od adresáta předem.

#### **4.1.3 Platební a finanční služby**

Česká pošta poskytuje široké množství finančních a platebních služeb. Do platebních služeb patří především různé druhy poštovních poukázek. Nejběžněji používané jsou

poukázky A, B a C., které fungují v rámci hotovostního a bezhotovostního styku.

Speciálními poukázkami je poštovní poukázka A s dokladem V a tato služba je určena jen majitelům účtů, kteří mají podepsanou smlouvu s ČP a poplatek za tuto službu nehradí odesílatel ale majitel, který peníze přijímá. Zvláštní poukázkou je poukázka D, která má garantovanou výplatní dobu do 2. dne od podání peněz.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.6, Česká pošta také nabízí službu DINO, kdy kontaktuje dlužníky a je jim umožněno splatit jejich dluh v jednorázové platbě nebo jim nastavit pro ně vyhovující splátkový kalendář, hlavním cílem této služby je tedy vyhledat řešení bez soudů a exekuce.

Další službou je SIPO, tzv. soustředěné inkaso plateb obyvatelstva. Platby SIPO slouží k úhradě nájmu, plynu, vody, elektřiny atd. Každý, kdo platí jakoukoliv tuto službu má na výběr dostávat SIPO vyúčtování na email i s možností platby, nebo pouze vyúčtování s poznámkou „NEPLAŤTE“ anebo v posledním případě chodí vyúčtování, které je potřeba zaplatit. (Česká pošta, 2023) (Interní zdroje ČP)

Česká pošta uzavřela v roce 2022 spolupráci s ČSOB a jako její zprostředkovatel může poskytovat určité bankovní produkty. Mezi tyto bankovní produkty patří bezplatné výběry z účtů a bankomatů, poskytnutí poštovní půjčky na cokoli bez udání důvodu, vytvoření vkladní knížky, poskytnutí šekových poukázek. Co se týče produktů pro právnické osoby, je možné pro ně vytvořit podnikatelský účet, speciální účet pro právnické osoby, tj. bytová družstva, obce a společenství vlastníků a také vytvoření účtu pro neziskové organizace – spolky, nadační fondy, církve. (Česká pošta, 2023)

Česká pošta také vykonává služby spojené s SAZKA sázková kancelář, a. s. spojené s prodejem losů a sázkových her. Na pobočkách České pošty je tedy možné si vsadit loterie jako Sportka, Šťastných 10, Eurojackpot apod. Na přepážkách je také možné dobíjet kredity pro mobilní operátory jako je Vodafone, T-Mobile a O2. (Česká pošta, 2023)

#### 4.1.4 Služby eGovernment

Tyto služby využívá Česká pošta v rámci spolupráce s ostatními orgány a institucemi státní správy. Hlavním cílem těchto služeb je ulehčit občanům vyřizování úředních záležitostí. Předně využívanou službou je služba CZECH POINT. Při využití této služby je možné

vydat ověřené výstupy z informačních systémů veřejné správy, například výpis z trestního rejstříku, katastru nemovitostí, výpisu z centrální evidence exekucí apod. Pomocí této služby lze žádat i o zřízení datových schránek. (Česká pošta, 2023)

#### 4.1.5 **Benefity nabízené klientům České pošty**

Hlavním benefitem, který ČP nabízí je jejich zákaznická karta. Tato karta je nabízená nejen fyzickým osobám ale také firmám. Pro firmy tato zákaznická karta nabízí výhody jako je PostBox, tj. poštovní schránka přímo ve firmě, kde bude zásilky vyzvedávat přímo pracovník pošty, tedy firmám odpadne povinnost nosit zásilky přímo na poštu. Další výhodou je také sleva na doručování balíkových zásilek a listovních zásilek. Výhody nabízené s touto kartou jsou pro fyzické osoby stejné, liší se jen v možnosti sjednat PostBox. (Česká pošta, 2023)

## 4.2 **PPL**

Společnost PPL CZ s. r. o. byla založena jako firma zabývající se balíkovou přepravou, která byla spojením regionálních dopravců v České republice. Zakládající společnosti začali fúzovat do jednotné společnosti a změnili název na PPL CZ s. r. o., který je platný do dnes. Podíly všech společníků byli skoupeny jedním ze zakládajících dopravců, který poté prodal společnost německé firmě DHL, která je členem divize německé pošty Deutsche Post. Co se týče organizační struktury je společnost vedena generálním ředitelem Petrem Horákem, který je zároveň i jednatelem společnosti. Jako jednatel dále ve společnosti vystupuje Ing. Jitka Havašová a Ing. Milan Loidl. Jako společník vystupuje ve firmě i Deutsche Post.

PPL má ve své logistické struktuře dvě hlavní překladiště balíků, a to v Praze a Hradci Králové odkud jsou balíky posílány na příslušná depa. Po celé České republice lze najít 25 dep, která zajišťují co nejlepší pokrytí. Jen v Praze se nachází 3 depa a již zmíněné překladiště. Depa nezajišťují pokrytí jen v daném okrese, ale často i trasy přesahují hranice jiných okresů, tedy síť pokrytí je opravdu veliká. Tyto depa se mohou dělit na čistě balíková depa a paletová depa. (Interní zdroje PPL)

Co se týče dopravy, PPL spolupracuje často s externími dopravci, kteří vlastní svojí automobilovou dopravu. Je i možnost, aby dopravu zajišťovali živnostníci, buď jako dopravci nebo i jako řidiči. Těchto dopravců nebo řidičů působí v síti PPL přes 1200. Toto je velký rozdíl od České pošty, která vždy využívala vlastní dopravu, nikoliv externí dopravce. (Interní zdroje PPL)

#### 4.2.1 Balíkové služby

PPL nabízí dva druhy balíkových zásilek – firemní (PPL Parcel Business) a osobní (PPL Parcel Private). Tyto zásilky se odlišují číselným označením ale také způsobem doručování. Firemní balíky lze posílat s nižším poštovním a pokud nejsou doručeny při prvním pokusu, jsou automaticky připravovány k druhému pokusu o doručení. Nevýhodou těchto balíků je, že je nelze ukládat na výdejní místa.

Jako každá balíková společnost má i PPL síť výdejních míst. Tyto místa se dělí na ParcelShopy nebo na ParcelBoxy. ParcelShopy jsou většinou provozovny jiných obchodů, kde je možné vyzvedávat balíky, po neúspěšném doručení nebo je možné nechávat poslat balíky přímo na tyto výdejní místa. Tyto ParcelShopy fungují na stejném principu jako Balíkovny u České pošty.

ParcelBoxy jsou samoobslužná místa pro vyzvednutí zásilek, ze kterých je možné vyzvednout zásilku podle potřeb zákazníka. Do těchto samoobslužných boxů se zásilky ukládají po neúspěšném doručení nebo je možné do nich zásilku objednat bez předchozího pokusu o doručení. Výhodou je opět možnost vyzvednutí podle potřeb zákazníka a také je možné vyzvednutí bez front. (Interní zdroje PPL)

Další službou, kterou PPL nabízí je svoz balíků nebo objednávka přepravy. Tyto svozové služby mohou využívat za poplatek jak soukromé osoby, ale většinou ji využívají firmy, které pravidelně posílají zboží nebo svoje výrobky, tj. e-shopy, výrobní firmy. (Interní zdroje PPL)

Další balíkovou službou, kterou PPL zajišťuje spolu s DHL je paletová přeprava. Tato služba se týká atypický zásilek, který přesahují standartní rozměry balíků nebo mají zvláštní tvar – pneumatiky, nadrozměrné zásilky a zásilky, které nelze třídít na automatické třídící lince –

do této kategorie zásilek spadají i zásilky ve tvaru pytle. Všechny tyto zásilky jsou po roztřídění předány k paletové přepravě DHL Freight. (PPL, 2023)

#### 4.2.2 **Benefity nabízené zákazníkům**

Na rozdíl od České pošty nenabízí PPL svým zákazníkům žádný typ zákaznické karty či jiného bonusu. Ale pro větší pohodlí svých zákazníků PPL spustilo s aplikaci pro lepší přístupnost ke sledování zásilek či možnosti přesměrování balíků např. na výdejní místo. (Interní zdroje PPL)

### 4.3 **Zásilkovna**

Poměrně novou firmou na poštovním trhu je společnost Zásilkovna.cz. Tato společnost byla založena v roce 2010 zakladatelkou Simonou Kijonkovou. Společnost je součástí holdingu Packeta Group. Společnost byla založena jako společnost s ručením omezením a společnost má momentálně 12 jednatelů, kteří jsou oprávněni za ní jednat.

Tato společnost prvotně poskytovala logistické služby pouze pro e-shopy. Pro zákazníky bylo nabízeno pouze doručení na vybraná výdejní místa, které mohli navolit při objednávce z daného e-shopu, neexistovala tedy možnost doručení na adresu. Stejně jako u předchozích zmíněných firem, je možné výdejní místa najít v pobočkách již jiných existujících obchodů. Vzhledem k tomuto faktu, má Zásilkovna více výdejních míst než například PPL, Zásilkovna má přes více než 10 200 výdejních míst, zatím co PPL jich má po České republice pouze něco přes 4 000. (zásilkovna.cz, 2023)

Zásilkovna má na území České republiky k dispozici okolo 20 dep, která jsou rozmístěná tak aby došlo k největšímu možnému pokrytí celé republiky.

Zásilkovna využívá k přepravě svých zásilek svojí vlastní dopravní síť a s externími dopravci spolupracuje v rámci doručování v zahraničí. (zásilkovna.cz, 2023)

#### 4.3.1 **Balíkové služby**

Na rozdíl od služeb PPL a České pošty nenabízí Zásilkovna zvláštní doručování pro firmy. Standartně tedy nabízí doručení zásilek na již zmíněná výdejní místa nebo do výdejních Z-boxů. Co se týče těchto Z-boxů, můžeme je najít i menších a například i odlehlejších

vesnicích ale i například v obchodech jako je Tesco, Lidl. Vzhledem k tomuto umístění, je vyzvedávání zásilek více jednodušší. Zásilkovna také spustila projekt, kdy je možné podávat zásilky pomocí Z-boxů – doposud bylo možné zásilky z těchto boxů jen vybrat. Zásilkovna má dva druhy Z-boxů – standartní Z-boxy nebo mini Z-boxy. Ty vypadají a fungují jako poštovní schránky s tím rozdílem, že jsou do nich vkládané balíkové zásilky. (zásilkovna.cz, 2023)

Další novinkou je tzv. Z-bot, který funguje tak jako výdejní služba, která je však o něco více automatizovaná a měla by ušetřit jak čas zákazníků, tak i zaměstnancům Zásilkovny, kteří zásilky do Z-bota vkládají. (zásilkovna.cz, 2023)

Odlíšnou službou, kterou Zásilkovna nabízí je například večerní doručení na adresu, kterou nikdo z jejich zmíněných konkurentů nenabízí. Další službou, kterou konkurence nenabízí je doručení do kufru zákaznickova auta. Tato služba je ale pouze možná pro vozy Škody Auto, které mají datum výroby starší než rok 2019, tím je tedy služba velice omezena. (zásilkovna.cz, 2023)

#### 4.3.2 **Benefity pro zákazníky**

Zásilkovna stejně jako PPL nenabízí žádné zákaznické výhody v podobě zákaznické karty nebo jiného bonusu.

### 4.4 **DPD**

DPD je součástí celosvětové skupiny DPD Group, která provozuje zásilkové a kurýrní služby po celém světě. Společnost byla založena jako společnost s ručením omezeným a jako jednatel společnosti byl jmenován Miloš Malánik, který odpovídá za řízení společnosti.

Společnost DPD má po celé České republice k dispozici 23 dep s dvěma centrálními překladišti u Prahy, společnost má v některých městech i dvě depa – např. v Hradci Králové a v Českých Budějovicích. Na rozdíl od společnosti PPL nevyužívá DPD externích dopravců a veškerou přepravu si zajišťuje společnost sama svými prostředky. (DPD.com, 2023)



#### 4.4.1 Balíkové služby

Stejně jako PPL nabízí DPD dva druhy doručení – DPD Classic a DPD Private. Služba Classic je zaměřena na zasílání zásilek mezi firmami – služba nabízí rychlostní doručení do druhého dne a také až 3 pokusy o doručení, na rozdíl od podobně nabízené služby společností PPL je možné nechat tuto firemní zásilku uložit na jednom z výdejních míst společnosti.

Společnost DPD nabízí nejen doručení na adresu ale také doručení na výdejní místa – u společnosti se tyto výdejní místa nazývají Pickup. Tyto výdejní místa fungují na stejném principu jako ParcelShopy, výdejní místa jsou již v existující prodejně se stálou otevírací dobou, kde si zákazníci mohou balíky vyzvednout při prvním neúspěšném doručení.

(DPD.com, 2023)

Další možností, kde si balík vyzvednout je DPD samoobslužný box.

Co se týče avizování doručení balíku, společnost DPD posílá avízo posílá hodinu před doručením a časové okno na doručení bývá jen 1hodinové, zatímco avíza na doručení zásilek ve společnosti PPL se posílají již ráno při nakládce balíků a časové rozpětí na doručení je 2hodinové, např. 9-11 nebo 12-14 a spolu s časem je posíláno i číslo na kurýra, zatímco u společnosti DPD chodí odkaz na přihlášení do aplikace, odkud může zákazník zásilku přesměrovat.

#### 4.5 Covidové období 2019–2021

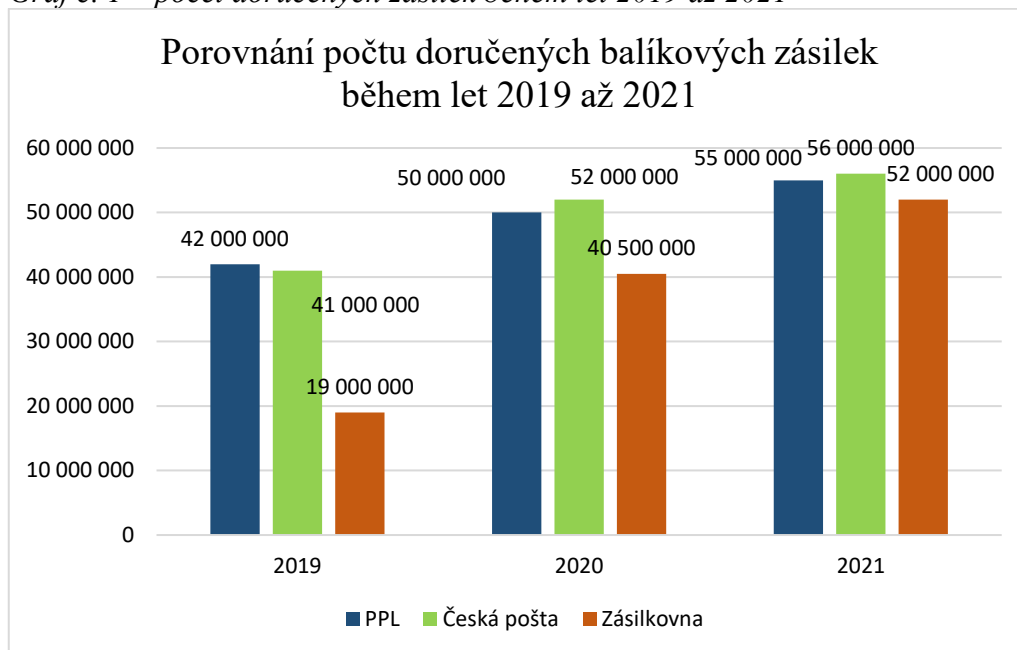
V roce 2019 zasáhla celý svět pandemie Covidu-19 a vzhledem k vážné situaci byli nařízena přísná opatření pohybu osob, a hlavně došlo k uzavření všech obchodů kromě obchodů se základními potřebami jako potraviny, drogerie, léků, optiky nebo benzínové stanice. Obchody s oblečením nebo restaurace a jiné provozovny zůstaly tedy zavřené během celého lockdownu. Vzhledem k tomuto faktu, začalo o dost více lidí využívat kurýrní služby, a tedy došlo k vyšším objednávkám zboží. I po skončení pandemie zůstal velký zájem o kurýrní služby, hlavně protože se lidé stále báli trávit více času mezi ostatními kvůli možnosti nakažení. V této době začalo být více i vyhledávané tzv. bezkontaktní doručování, tedy doručování do samoobslužných boxů. Bezkontaktní doručování může znamenat i doručení na adresu, kdy se adresát domluví s kurýrem, který mu balík nechal na přání nechá například za plotem, na terase. Například ze strany České pošty, došlo k opatřením, která prodlužovala ukládací dobu uložených balíkových zásilek na poštách či jiných výdejních místech. K

dalšímu opatření, ke kterému došlo ze strany doručovacích společností byla také povinnost, že kurýři museli při doručování nosit roušky. Společnosti také opatřovali svým zaměstnancům ochranné pomůcky, jako již zmíněné roušky nebo například dezinfekce.

#### 4.6 Porovnání ukazatelů během let 2019 až 2021

#### 4.7 Zhodnocení počtu doručených zásilek

Graf č. 1 – počet doručených zásilek během let 2019 až 2021

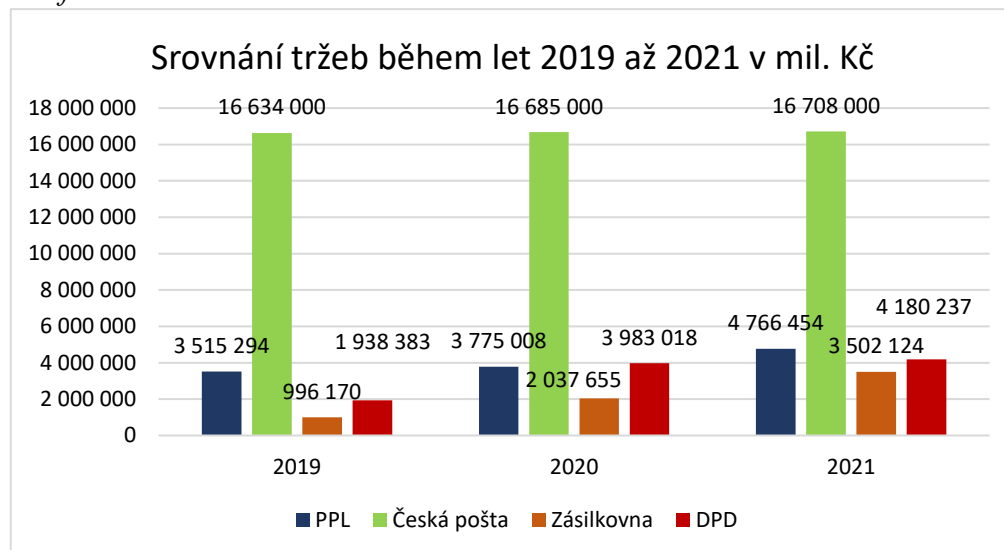


*(Vlastní zpracování s daty ze stránek společností) (do grafu nebylo možné zapracovat společnost DPD z důvodu neposkytnutí dat)*

Na tomto grafu lze vidět růst počtu balíkových zásilek během sledovaného období. Jak je na grafu vidět, největší růst zaznamenala společnost Zásilkovna, jejíž počet se v roce 2021 zvedl o 21,5 milionu zásilek. V dalším roce se počet balíků, které společnost zvedl o dalších 11,5 milionu. Co se týče ostatních společností jejich počty se také zvedli ale o takové počty. Co se týče společnosti PPL, její počty doručených balíků byli vysoké i v prvním sledovaném roce a v sledovaném roce se počet zvedl o 8 milionu a v dalším roce se zvedl o 5 milionu – v roce 2021 spustila společnost PPL svoje první ParcelBoxy a díky tomu, mohli zvýšit také svoje kapacity pro doručování. Česká pošta dosáhla druhého největšího počtu doručených zásilek a ve výši 41 milionu. V druhém roce se jí povedlo počet zvednout na celých 52 milionu a tím předběhla i společnost PPL. V posledním roce dosáhla Česká pošta počtu 56 milionu a v posledním sledovaném roce dosáhla znovu největšího počtu.

## 4.8 Zhodnocení tržeb

Graf. č. 3 – srovnání tržeb během let 2019 až 2021



(Vlastní zpracování s daty z výkazů zisků a ztrát jednotlivých společností)

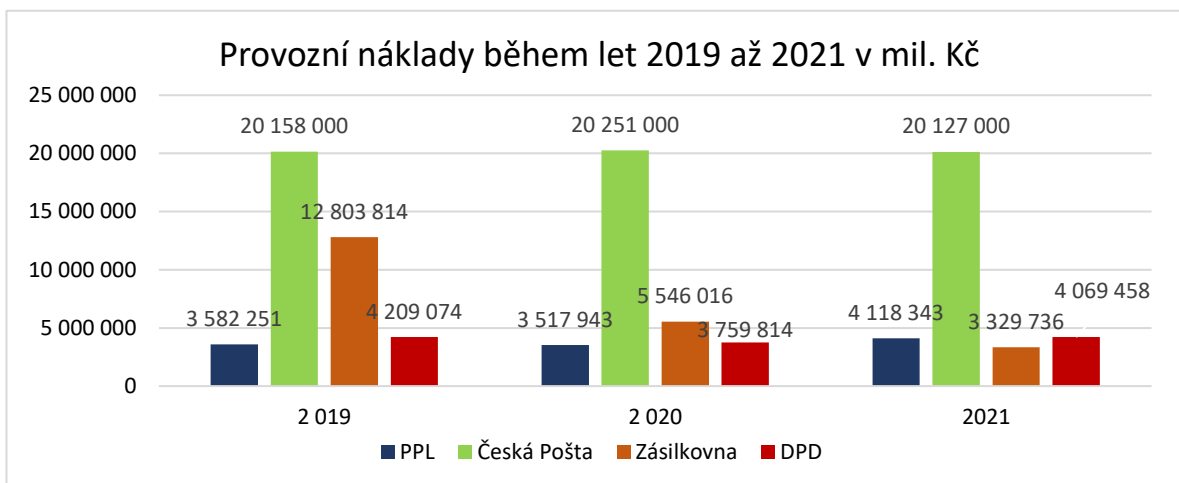
Na tomto grafu lze vidět porovnání tržeb během let 2019 až 2021. Česká pošta jako jediná za všechny 3 roky přesáhla hranici 10 milionů korun za prodej jejích služeb. Důvodem k takto vysokým tržbám na rozdíl od ostatních společností je větší množství nabízených služeb – listovních, balíkových ale i finančních služeb. Česká pošta zaznamenala v roce 2020 nárůst v tržbách o necelých 51 000 Kč a v roce 2021 byl pouze o necelých 23 000 Kč. Díky pandemii se zvedli tržby především za balíkové zásilky, Pandemie se negativně podepsala na tržbách za roznoš propagačních materiálů. Kvůli nastavení lockdownu a uzavření provozoven klesl zájem o tuto službu, především proto, že tento výdaj byl pro obchodníky během pandemie zbytečný. Na navýšení tržeb v roce 2021 mělo vliv zavedení rychlostního režimu D+1. Za listovní zásilky označené nálepkou D+1 nebo známkou se symbolem A, si nyní zákazníci připlatili o 7 korun – cena za tyto zásilky byla tedy 30 Kč, oproti tomu cena obyčejných zásilek byla 23 Kč.

Co se týče srovnání tržeb roku 2019 vůči roku 2021, nejmenší přírůstek tržeb zaznamenala společnost PPL, tj. její tržby se oproti roku 2019 zvedly o 260 000 Kč, zatímco tržby Zásilkovny se zvedly o 1 milion korun a tržby společnosti DPD se zvedly dokonce o 2 miliony korun. V dalším roce se povedlo společnosti Zásilkovna zvednout svoje tržby o necelý 1,5 milionu Kč. Podíl na tomto zvýšení mělo především zavedení služby doručení na adresu, kterou Zásilkovna na rozdíl od ostatních společností v předešlých letech nenabízela. V roce 2021 již společnost DPD neznamenal tak velký růst tržeb, jako v předchozím – její tržby vzrostly pouze o necelých 200 000 Kč, zatímco společnost PPL

se dařilo a zvýšila svoje tržby o 1 milion korun i přesto že v minulém roce dosáhla nejmenšího růstu. V rámci porovnání tržeb dosáhla společnost PPL druhé největší výše tržeb v porovnání s ostatními společnostmi.

#### 4.9 Zhodnocení nákladů

Graf. č. 4 – Provozní náklady během let 2019 až 2021



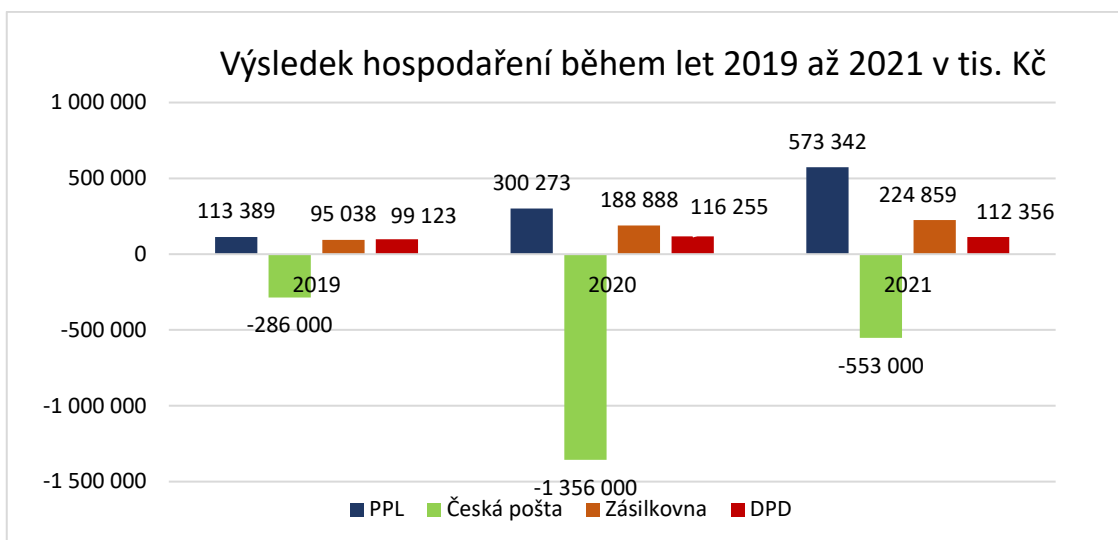
*(Vlastní zpracování s daty z výkazů zisků a ztrát jednotlivých společností)*

I přestože společnosti museli během pandemie vynakládat větší náklady na ochranné pomůcky pro své zaměstnance a popřípadě i na odměny za práci v Covidu, na jejich nákladech se to skoro vůbec neprojevilo, dokonce docházelo i k celkovému snižování provozních nákladů. Největšího snížení dosáhla Zásilkovna, která byla schopná snížit svoje provozní náklady v roce 2020 o necelých 7 mil. Kč a snížení o další 2 mil. Kč následovalo i v roce 2021. Společnost PPL zaznamenala v roce 2021 nárůst nákladů o 600 tis. Kč – za tímto nárůstem stálo především spuštění prvních ParcelBoxů.

Náklady České pošty se během všech let drželi v podobných výších – na výkyvech se podíleli především mzdové náklady, jak na snížení i na zvýšení. V roce došlo k mírnému zvýšení kvůli vyplacení bonusu zaměstnancům a v roce 2021 se tyto náklady snížili kvůli mírnému propouštění.

#### 4.10 Zhodnocení zisku

Graf. č. 5 – výsledek hospodaření během let 2019 až 2021



*(Vlastní zpracování s daty z výkazů zisků a ztrát jednotlivých společností)*

Výsledky hospodaření dopadly kladně pro všechny kromě České pošty, která všechny 3 roky byla ve ztrátě. Ztráta v roce 2019 byla oproti roku 2020 vcelku malá, hlavně především proto, že došlo ke zpětné úhradě kompenzací čistých nákladů představující nespravedlivou finanční zátěž za rok 2013 a 2014. V roce 2020 byla ztráta České pošty horší o 1 miliardu korun a důvodem k takto velkému propadu bylo nevyplacení kompenzací, které České poště náležely. K Evropské komisi byli však podány stížnosti, týkající se poskytování těchto kompenzací – vzhledem k tomu, bylo vyplácení pozastaveno a Evropská komise musela přezkoumat, zda jsou tyto kompenzace v pořádku a nenarušují hospodářskou soutěž v České republice. V roce 2021 došlo ke zlepšení výsledku hospodaření o 668 milionu Kč – na tomto zlepšení došlo i díky snížení mzdových nákladů, především kvůli propouštění zaměstnanců.

#### 4.11 Zhodnocení koncentrace na trhu

Název společnosti	Celkové tržby za sledovaná období v Kč	Podíl na trhu v %	Druhá mocnina podílu
PPL CZ s. r. o	12 056 756	15,3	234,6
Česká pošta, s. p.	50 027 000	63,5	4038,5
Zásilkovna s. r. o	6 535 949	8,3	68,9
DPD CZ s. r. o.	10 101 638	12,8	164,7
Celkem			4507

Tabulka č. 1 – výpočet Herfindahlova – Hirschmanova indexu

Z následující tabulky lze vidět, že v České republice má největší podíl na poštovním trhu Česká pošta, jejíž podíl je necelých 64 %. S podobným podílem skončila společnost PPL a DPD – u nich je rozdíl v podílu na trhu pouhých 2,5 %. Tyto společnosti jsou si v rámci nabízených služeb vcelku podobné, a proto i jejich pokrytí trhu není tak rozdílné. Nejmenšího pokrytí trhu dosahuje z vybraných společností Zásilkovna, jejíž podíl na trhu je pouhých 8,3 %, vliv na tomto faktu může mít i její v celku krátké působení na poštovním trhu od jejich konkurentů – necelých 13 let, zatímco například společnost PPL podniká na poštovním trhu už 28 let. Hodnota Herfindahlova-Hirschmanova indexu dosáhla hodnoty 4507 – to značí vysokou koncentraci trhu. Tato velká koncentrace na trhu znamená, že poštovní trh se podobá oligopolu s jednou více dominantní firmou, kterou je podle největšího podílu Česká pošta, která překračuje 50 % podíl na trhu. Vzhledem k tomu, že poštovní trh má oligopolní prvky, při vstupu na tento trh mohou nastat překážky, pokud by nová společnost chtěla začít na tomto trhu podnikat.

#### **4.12 Návrhy na zlepšení fungování managementu lidských zdrojů**

Česká pošta patří v České republice mezi jednoho z největších zaměstnavatelů a v roce 2021 zaměstnávala kolem 25 000 zaměstnanců. Toto číslo je mnohem nižší než například v roce 2016, kdy Česká pošta zaměstnávala okolo 31 000 pracovníků. Velké propouštění nastalo v roce 2019, kdy Česká pošta kvůli plánované restrukturalizaci a úbytku listovních zásilek propustila přes 1300 pracovníků. Největší propouštění proběhlo na pozicích listovních doručovatelů a přepážkových pracovníků. (Česká pošta, 2023)

Snížení počtu zaměstnanců nebylo jen kvůli výpovědím ze strany České pošty ale také kvůli ukončení pracovních poměrů ze stran zaměstnanců samotných. Hlavním důvodem těchto odchodů bylo nedostatečné platové ohodnocení ale také především nespokojenost s

pracovními podmínkami či s vedením jednotlivých dodejen, dep či nespokojenost s vyšším vedením České pošty. Co se týče platových podmínek byla průměrná mzda za rok 2021 na České poště 28 936 Kč. Nejméně platově ohodnoceni byli listovní doručovatelé s měsíční mzdou 19 000 Kč, mzda u přepážkových pracovníků byla okolo 23 000 a na nejvíce peněz si přišli balíkový doručovatelé na depu, okolo 25 000,-. Tyto platy jsou hluboko pod úrovní průměrné mzdy v České republice, která se pohybuje okolo 40 000 Kč. (CZSO, 2023)

Vzhledem k úbytku listovní došlo k propouštění, a z tohoto důvodu byli na některých dodejnách zrušeny doručovací okresky a sloučeny k jiným okrskům. To také znamenalo přidání práce pro ostatní doručovatelé, ale stále za jednu mzdu. Zvětšením okresku se prodloužila doba doručování, tedy doručovatelé se nevraceli do konce své pracovní doby, ale neměli proplacené přesčasy. Došlo k problémům i z bezpečnostního hlediska v rámci motorizovaného doručování – pokud jezdil doručovatel sám na vesnicích a došlo například k úrazu, je odkázán sám na sebe.

I přestože Česká pošta propustila část zaměstnanců, většinou pro nadbytečnost, na většině dep či dodejen chybí pracovníci, a proto je tedy část pozic neobsazená – chybí především listovní doručovatelé ale i balíkový doručovatelé. Česká pošta tedy stále nabízí volná pracovní místa, ale o tuto práci není zájem. Hlavním důvodem k tomuto nezájmu je již zmíněné platové ohodnocení, které v této době není dostatečné. Pokud by se zvýšil plat zaměstnanců na nejnižších úrovních, určitě by to přilákalo na volné pozice více lidí. V této době proběhlo, již jednání s odbory o zvýšení platů, bohužel obě strany nenašli vhodný kompromis. Ke spokojenosti zaměstnanců a zlepšení jejich pozice by přispělo také uzavření nové kolektivní smlouvy, která není již 2 roky uzavřeno, již kvůli zmíněným neshodám odborům a vedení České pošty.

Co se týká dalšího zlepšení spokojenosti zaměstnanců, mohla by Česká pošta v rámci svých dodejen či dep nabízet firemní akce nebo zážitky nebo i dětské dny pro zaměstnance s dětmi. Tyto firemní akce by mohli zároveň sloužit i jako team buildingové akce, kde by se zaměstnanci mohli více poznat. Zaměstnancům by bylo možné také poskytnout možnost využít kurzů týkajících se seberozvoje a vzdělání nebo třeba kurzy cizích jazyků. Tyto kurzy momentálně poskytovány nejsou. Kurzy by bylo možné poskytovat na rozvojových

portálech nebo popřípadě by si zaměstnanci našli kurzy podle jejich potřeb a zájmů a Česká pošta by jim mohla přispět na část kurzu z FKSP.

Česká pošta by mohla začít svým dlouhodobým pracovníkům poskytovat odměny za dlouholetost – pracovníkům by mohla být například poskytnuta odměna 1500,- za první rok práce na poště a poté by se mohli odměny začít zvětšovat podle počtu odpracovaných let, např. za 5 let odměna 2500,-, za 10 let 4500,- apod. Pracovníkům by mohla být poskytována také zpětná vazba v podobě slovního ohodnocení, například každé čtvrtletí. Naopak by se také mohli začít pořádat pravidelné týdenní či dvoutýdenní porady s nadřízenými, kdyby pracovníci mohli poskytovat jejich zpětnou vazbu právě jejich nadřízeným.

Zlepšením by byla také změna dress code nejen pro listovní ale i přepážkové pracovníky. Pracovníkům se stále vydává oblečení, které není vyrobeno z kvalitního a pohodlného materiálu. Uniformy přepážkových pracovníků jsou zastaralé a nepohodlné. Pracovní oblečení listovních doručovatelů není přizpůsobeno práci venku, bundy jsou promokavé a nedostatečně zateplené do zimního období. Dále by bylo vhodné pořídit i nepromokavé batohy a tašky, aby nedošlo k promočení listovních zásilek.

#### **4.13 Role veřejná správy na poštovním trhu**

Poštovní trh byl už od jeho počátku spravován státními orgány. Stát a jeho orgány na počátku poštovního trhu museli kvůli rozvoji poštovních zásilek stanovit zprostředkovatele těchto služeb a jeho kontrolní orgán. Jako zprostředkovatel poštovních služeb byla ustanovená Česká pošta s. p., a jejím kontrolním orgánem byl později stanoven Český telekomunikační úřad. Podle zákona č. 127/2005 Sb. je ČTÚ ustanoven jako ústřední správní orgán pro výkon státní správy ve věcech regulace trhu a stanovení podmínek pro podnikání v oblasti elektronických a poštovních služeb. Všechny pravomoci a povinnosti ČTÚ týkajících se poštovních služeb jsou stanoveny v ustanovení zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a ve znění pozdějších předpisů. Mezi hlavní pravomoci ČTÚ patří stanovení poskytovatele poštovních služeb, rozhoduje o ceně základních služeb a vykonává kontrolu cen v oblasti poštovních služeb, vede evidenci provozovatelů poštovních služeb a provádí analýzu dostupnosti základních poštovních služeb. (ČTÚ, 2023)



Důležitým rozhodnutím, kterým veřejná správa ovlivnila poštovní trh, bylo definování poštovních služeb a rozhodnutí o tom, že každý subjekt, který chce začít podnikat na poštovním trhu musí být registrován právě u Českého telekomunikačního úřadu. Tato povinnost začala platit po vydání vyhlášky 221/2012 Sb., která upravovala dosavadní zákon o poštovních změnách. Pomocí této vyhlášky byla také zrušena poštovní výhrada a jakákoliv instituce mohla poskytovat celý rozsah služeb, tedy i základní služby po udělení poštovní licence. (Působnost ČTÚ, 2023)

Další oblastí, kterou Český telekomunikační úřad spravuje je financování čistých nákladů představující nespravedlivou finanční zátěž. Tato úprava se týká pouze držitele poštovní licence v plném rozsahu, tj. České pošty. Tato kompenzace slouží pro uhrazení nákladů na provozování základních neziskových služeb. Mezi tyto neziskové služby patří provozování určitého počtu poboček i když jsou ztrátové a na svůj provoz si nevydělají. Do této ztrátové oblasti můžeme zařadit doručování zásilek do odlehlých vesnic a oblastí, kam musí Česká pošta doručovat pravidelně a tím rostou i náklady na pohonné hmoty. Ostatní doručovací listovní nebo balíkové společnosti také doručují i do nejzapadlejších vesnic ale ne v takové míře jako Česká pošta. Co se týče balíkových zásilek, tady alespoň odpadá povinnost pravidelně doručovat, vzhledem k tomu, že tam balíkové zásilky nechodí tak často a málokdy se stane, že balík například z PPL skončí na doručení na České poště. Bohužel co se týče listovních zásilek není tomu tak. Například zásilky podané v rámci Mediapostu často skončí na dodejnách České pošty, ze kterých se musí pak doručit, nejčastěji právě do odlehlých vesnic, kam nechce společnost doručovat.

Aby držitel mohla být vyplacena kompenzace těchto čistých nákladů, musí si o ně držitel zažádat a podat podklady Českému telekomunikačnímu úřadu, který poté stanoví částku, která je nutná k vyplacení a pokrytí těchto nákladů – zákonem stanovený limit pro finanční kompenzaci je 1,5 miliardy. Do výplaty těchto kompenzací nezasahuje jenom ČTÚ a stát ale i Evropská komise. Evropská komise musí projednávat schvalování těchto finančních kompenzací a projednat, zda jsou tyto kompenzace v souladu s pravidly státní podpory EU. Většinou je státní podpora zakázána, aby nedošlo k nespravedlivému zvýhodňování jednoho podniku vůči ostatním a nedošlo tím k narušení hospodářské soutěže. Pokud se vláda jakéhokoliv státu rozhodne vyplatit jakoukoliv státní podporu je nutné o oznámit Evropské komisi, která tento záměr poté projedná. (Procesní pravidla státní podpory, 2023)

Evropská komise také projednávala tzv. kompenzační fond, který byl založen na úhradu ztrátových služeb provozovaných Českou poštou. Do tohoto fondu měli podle nové legislativní úpravy přispívat ostatní firmy na poštovním trhu. Na ČTÚ byla podána žaloba ostatními společnostmi, protože nebylo přímo ze znění zákona jasné, jak by měla být vůbec stanovena část, kterou by měli jednotlivé společnosti platit. Evropská komise spor rozhodla ve prospěch konkurenčních firem a tento fond byl zrušen. Peníze na kompenzace museli být tedy vyplaceny ze státního rozpočtu a jsou z něj vypláceny dodnes.

Dalším úřadem, který dohlíží na trh poštovního sektoru je Úřad ochrany hospodářské soutěže. Tento úřad dohlíží na celkové fungování trhů v České republice – především zasahuje proti jednání, které narušuje pravidla hospodářské soutěže, tímto jednáním můžou být například kartelové dohody. Dále provádí kontrolu při zadávání veřejných zakázek a spolupracuje s Evropskou komisí, které předkládá podklady k posouzení v rámci věcí týkajících se veřejné, tj. státní podpory. (ÚOHS, 2023)

## 5 Výsledky a diskuse

Po vyhodnocení provedené analýzy lze poštovní trh označit jako oligopolní trh, který se vyznačuje vysokou koncentrací a dominantní firmou kterou je Česká pošta.

Vzhledem k tomu, že se jedná o oligopolní tržní strukturu, pokud by do tohoto trhu chtěla vstoupit nová firma, existovali by pro ni bariéry vstupu. Počáteční překážkou by byli velké počáteční investice a logická síť. Aby společnost na tomto trhu mohla začít spolehlivě začít fungovat, je nutné zajistit především prostory, nejen depa ale také balíková překladiště. S těmito prostory by se pojili i vysoké investice na jejich zařízení. Další překážkou by bylo zajistit efektivní logistickou síť – je potřeba zajistit dopravu pro přepravu balíků na jejich výstupní depa, dále je nutné zajistit i dopravu na rozvoz balíků. Další překážkou by mohlo být i rozlišení služeb – vzhledem k tomu, že služby nabízené již fungujícími firmami jsou vcelku stejné, bylo by na tomto těžké najít konkurenční výhodu, která by novou příchozí firmu rozlišila od ostatních firem, které mají již i výhodu jejich stálosti a důvěry u zákazníků.

I přesto že Česká pošta je dominantní společností na tomto trhu, její ekonomické výsledky tomu moc neodpovídají. V rámci porovnání výsledku hospodaření na tom Česká pošta byla

za všech společností nejhůře, a to především roce 2020 kdy ztrátové hospodaření dosáhlo výše 1,3 miliardy. Na tomto výsledku hospodaření se podílí i fakt, že České poště nebyli vyplaceny kompenzace, za provozování základních služeb k horšímu výsledku se podílí i nutnost udržování určitého počtu poboček, především pobočky, které se nacházejí na menších vesnicích si na svůj provoz nevydělají a tím se na ně zvyšují i vynaložené náklady. Ostatním společnostem se v tomto období dařilo, jejich výsledky hospodaření byli ve všech letech kladné, a i vykázaly zvýšení v řádech milionů.

Co se týče fungování managementu České pošty, vcelku nutné, aby došlo ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců na nejnižších pozicích, nejen v platovém ohodnocení ale také v rámci nabízených benefitů. Tyto nově nabízené benefity a lepší platy by mohl zvýšit počet nových uchazečů ale také přimět dlouhodobé zaměstnance k setrvání v práci na České poště.

Veřejní správa je na poštovním trhu především v roli kontrola, který dohlíží na subjekty, která na trhu fungují. Tuto kontrolu provádí pomocí dvou úřadů – Českého telekomunikačního úřadu a Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Český telekomunikační úřad je více spojen s kontrolou České pošty než s ostatními společnostmi. Vede sice evidenci provozovatelů poštovních služeb, která se týká všech subjektů na poštovním trhu, ale pravomoci ČTÚ jsou směřované spíše na regulování České pošty samotné. Jako její kontrolní úřad, také stanovuje její nárok a výši na peněžní úhradu za poskytování základních služeb a v rámci této pravomoci také spolupracuje s Evropskou unií a jejími regulačními orgány. Co se týče ÚOHS, ten se zabývá kontrolou dodržování podmínek spravedlivé hospodářské soutěže a také antimonopolní politikou a na druhou stranu se ho více týká kontrola soukromých subjektů na trhu.

## 6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na zhodnocení prostředí na poštovním trhu během let 2019 až 2021. Tento trh a toto období bylo vybráno kvůli pandemii Covidu 19, tj. kvůli zavření většiny obchodů, a tedy růstu objednávek z e-shopů.

Bakalářská práce se nejdříve zabývá vysvětlením pojmů, které se týkají problematiky konkurence, popisu jednotlivých tržních struktur. Dále, v práci byli vysvětleny pojmy spojené s tržní koncentrací a způsoby výpočtu této tržní koncentrace. Následující část práce se zaměřila na vysvětlení pojmů, které se týkají lidských zdrojů a personálního managementu a v neposlední řadě byl v samostatné kapitole popsán vývoj a historie poštovního trhu v České republice.

Praktická část této bakalářské práce byla zaměřena na popsaní fungování jednotlivých společností – jejich vedení, nabízené služby, postupy při doručování balíkových zásilek a také jejich benefity pro zákazníky. U jednotlivých společností bylo možné zaznamenat růst v počtu doručených zásilek.

Následující část se zabývala porovnáním vybraných ekonomických ukazatelů za roky 2019 až 2021 a jejich grafickým znázorněním. Následovala aplikace koncentrační analýzy, pomocí které byl stanoven podíl jednotlivých firem a trhu a tato analýza byla také použita ke stanovení tržního prostředí na poštovním trhu. Poslední část praktické části se zabývala vlivem a nástroji veřejné správy k udržení spravedlivé hospodářské soutěže na poštovním trhu.

Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit vývoj doručených balíkových zásilek, a porovnat ekonomické ukazatele jednotlivých firem – zisk, náklady a tržby. Tento cíl byl splněn pouze částečně, vzhledem k neposkytnutí dat týkajících se balíkových zásilek od jedné ze společností – ostatní ukazatele byli však porovnány. Na základě výsledků z porovnání ukazatelů a výsledků tržní koncentrace došlo ke zjištění, že společnosti během sledovaných let zaznamenali zvýšený počet doručených zásilek, a to mělo také za následek zvýšení jejich tržeb a výsledku hospodaření.

## 7 Seznam použitých zdrojů

Cenné psaní [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z:

<https://www.ceskaposta.cz/sluzby/psani/cr/cenne-psani>

Czech Point [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z:

<https://www.ceskaposta.cz/sluzby/egovernment/czechpoint>

Činnost Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže [online]. 2023 [cit. 2023-03-09].

Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/uvodni-stranka.html>

Doručování do aut [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z:

<https://www.zasilkovna.cz/blog/zasilkovna-spousti-dorucovani-do-kufru-aut>

EGovernment [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z:

<https://www.ceskaposta.cz/sluzby/egovernment>

FIALOVÁ, Hana. Ekonomický výkladový slovník. 2011. ISBN 978-80-903804-5-5.

FUCHS, Kamil. Mikroekonomie. ISBN 80-210-3808-X.

GALETIC, Fran. Similarities and Differences between the CR and HHI as an Indicator of Market Concentration and Market Power [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/299478237\\_Similarities\\_and\\_Differences\\_between\\_the\\_CR\\_and\\_HHI\\_as\\_an\\_Indicator\\_of\\_Market\\_Concentration\\_and\\_Market\\_Power](https://www.researchgate.net/publication/299478237_Similarities_and_Differences_between_the_CR_and_HHI_as_an_Indicator_of_Market_Concentration_and_Market_Power)

<https://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp>

KOTLER, Philip. MARKETING OD A DO Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. První vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1277-6

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

O nás [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/o-nas>

Organizační struktura České Pošty [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z:

<https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/organizacni-struktura>

Ostatní služby [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z:

<https://www.ceskaposta.cz/sluzby/ostatni-sluzby>

Platební služby [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/platebni-a-financni-sluzby>

Procesní pravidla státní podpory [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:0802\\_8&from=EL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:0802_8&from=EL)

Průměrné mzdy [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>

Působnost ČTÚ [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.ctu.cz/pusobnost-ctu>

SAMUELSON, Paul a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*. 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

Slepecká zásilka [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/psani/cr/obycejna-slepecka-zasilka>

Souhrnná zpráva o plnění povinností uložených držiteli poštovní licence České pošty, s.p. za rok 2021 [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.ctu.cz/sites/default/files/obsah/stranky/572/soubory/zprava2020spodpisem.pdf>

ŠVADLENKA, Libor. *Management v poštovních službách*. 2006. ISBN 978-80-7395-602-8.

Tisk a komplementace zásilek [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/tisk-a-kompletace-zasilek/postservis>

Tiskovinový pytel [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/psani/zahranici/doporuceny-tiskovinovy-pytel-do-zahranici>

UKAV, Ismail. *Market structures and concentration measuring techniques* [online]. 2017 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/320002171\\_Market\\_Structures\\_and\\_Concentration\\_Measuring\\_Techniques](https://www.researchgate.net/publication/320002171_Market_Structures_and_Concentration_Measuring_Techniques)

VLČEK, Josef. *Ekonomie a ekonomika*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-103-X

Výroční zpráva České pošty 2019 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: [https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/%C4%8Cesk%C3%A1+po%C5%A1ta\\_VZ\\_19\\_CZpdf.pdf/4903e241-ac3a-2713-3792-623be59ad905](https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/%C4%8Cesk%C3%A1+po%C5%A1ta_VZ_19_CZpdf.pdf/4903e241-ac3a-2713-3792-623be59ad905)

Výroční zpráva České pošty 2020 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: [https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/20+cp+annual+report\\_cz\\_final.pdf/f3a6c743-a7c6-783a-f201-a215f4c2a44b](https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/20+cp+annual+report_cz_final.pdf/f3a6c743-a7c6-783a-f201-a215f4c2a44b)

Výroční zpráva České pošty 2021 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/7274533/Vyrocnizprava+2021+Ceska+posta.pdf/2b68e556-9a6c-be68-26ef-9bdcb9a4d87a>

Výroční zpráva DPD 2019 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=74676155&subjektId=448430&spis=139372>

Výroční zpráva DPD 2019 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62978921&subjektId=448430&spis=139372>

Výroční zpráva DPD 2020 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68869561&subjektId=448430&spis=139372>

Výroční zpráva PPL 2019 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62727304&subjektId=702743&spis=189411>

Výroční zpráva PPL 2020 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68346169&subjektId=702743&spis=189411>

Výroční zpráva PPL 2021 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72946440&subjektId=702743&spis=189411>

Výroční zpráva Zásilkovna 2019 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=65409217&subjektId=348973&spis=220777>

Výroční zpráva Zásilkovna 2020 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68601211&subjektId=348973&spis=220777>

Výroční zpráva Zásilkovna 2021 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=74434099&subjektId=348973&spis=220777>

Z - boxy [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z:

<https://www.zasilkovna.cz/blog/zasilkovna-ma-jiz-3-000-automatickych-vydejnich-boxu-nejvice-v-ceske-republice>

ZEMPLINEROVA, Alena. Tržní koncentrace ve zpracovatelském průmyslu České republiky a antimonopolní politika. 1999. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/290493728\\_Trzni\\_konce](https://www.researchgate.net/publication/290493728_Trzni_konce)

[ntrace\\_ve\\_zpracovatelskem\\_prumyslu\\_Ceske\\_republiky\\_a\\_antimonopolni\\_politika](https://www.researchgate.net/publication/290493728_Trzni_konce)

## **Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **7.1 Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Výpočet Herfindahlova – Hirschmanova indexu

### **7.2 Seznam grafů**

Graf č. 1: Rovnováha v krátkém období

Graf č. 2: Rovnováha v dlouhém období

Graf č. 3: Porovnání doručených zásilek

Graf č.4: Porovnání tržeb

Graf č. 5: Porovnání nákladů

Graf č. 6: Porovnání zisku



## **Přílohy**

Odkazovaný seznam příloh