

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza konkurence poštovního trhu z pohledu firemní klientely
České pošty, s.p.
Irena Müllerová

Bakalářská práce
2012

**Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jan Pernera**

Akademický rok: **2011/2012**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Irena Müllerová**
Osobní číslo: **D09175**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojih**
Název tématu: **Analýza konkurence poštovního trhu z pohledu firemní klientely České pošty, s.p.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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


Úvod

1. Teorie konkurence
2. Analýza stávajícího stavu konkurence z pohledu firemní klientely České pošty, s.p.
3. Návrh a zhodnocení navrženého řešení

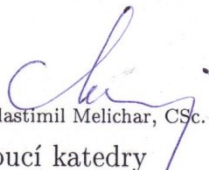
Závěr

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Morkus**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2012**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 21. 5. 2012

Irena Müllerová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Jaroslavu Morkusovi za cenné připomínky a rady při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Obsahem této práce je analýza konkurence poštovního trhu z pohledu firemní klientely České pošty, s.p. Na začátku je popsána všeobecná teorie konkurence, popsání jednotlivých forem trhu a vývoj poštovního sektoru. Následuje analýza obchodní činnosti České pošty, s.p., která je zaměřena na její firemní klientelu a její rozdělení z pohledu České pošty, s.p. Následuje stručný rozbor nejvýznamnějších konkurentů České pošty, s.p., a návrhy na zlepšení spolupráce České pošty, s.p. s klienty.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zákazník, řízení vztahů se zákazníky, listovní zásilky, balíkové zásilky

TITLE

Analysis of competition of corporate clients of the Česká pošta, s.p. from their perspective

ANNOTATION

The content of this work is the analysis of the postal market to competition from the perspective of corporate clients of the Česká pošta, s.p. At the beginning is described the general theory of competition, describing the various forms of market and developments in the postal sector. The following is analysis of business activity of the Česká pošta, s.p., which is focused on its corporate clientele and its allocation from the perspective of the Česká pošta, s.p. The following is a brief analysis of major competitors' Česká pošta, s.p., and suggestions to improve cooperation between Česká pošta, s.p., and clients.

KEY WORDS

Client, customer relationship management, letter items, package

Obsah

Úvod	9
1 Teorie konkurence.....	11
1.1 Konkurenční výhoda	12
1.2 Formy ekonomické organizace.....	13
1.3 Formy trhu.....	15
1.4 Trh poštovního sektoru	18
2 Analýza stávajícího stavu konkurence z pohledu firemní klientely České pošty, s.p.	20
2.1 Členění firemní klientely České pošty, s.p.....	20
2.2 Obchodní činnost České pošty, s.p.	21
2.2.1 Zákazníci	22
2.2.2 Tradiční poštovní služby	23
2.2.3 Služby eGovernmentu.....	24
2.3 Řízení obchodu	25
2.4 Analýza konkurence trhu	26
2.4.1 Medeaservis s. r. o.	26
2.4.2 TNT Express Worldwide spol. s r. o.....	28
2.4.3 DPD CZ s. r. o.	29
2.4.4 PPL CZ s. r. o.	30
2.5 Slevy pro firemní klientelu ČP	31
2.5.1 Ceny pro uživatele výplatních strojů	32
2.5.2 Množstevní sleva	34
3 Návrh a zhodnocení navržených řešení.....	40
3.1 SWOT analýza ČP.....	40
3.2 Zhodnocení současné situace	43
3.3 Návrhy na zlepšení.....	46

3. 3. 1	Balíková centra	47
3. 3. 2	Česká pošta jako nový mobilní operátor	50
3. 3. 3	Podnikový systém	50
	Závěr	52
	Použitá literatura	54
	Seznam tabulek	56
	Seznam obrázků	57
	Seznam zkratk	58

Úvod

Tématem této bakalářské práce je analýza konkurence poštovního trhu z pohledu firemní klientely České pošty, s.p. (dále pouze ČP). Hlavním cílem této práce je porovnat a zhodnotit postavení jednotlivých významných subjektů na poštovním trhu a v závislosti na tom navrhnout zlepšení pro efektivnější spolupráci ČP s jejími významnými klienty. ČP má pro řízení vztahů se zákazníkem firemní klientelu rozdělenou do jednotlivých skupin. Na základě tohoto rozdělení je o jednotlivé zákazníky pečováno podle stanovených pravidel a postupů. Nejdůležitějším prvkem společnosti by měl být zákazník, který přináší peníze do firmy. Péče o zákazníka je důležitou činností v každém podniku. V této oblasti, péče o firemní klientelu, jsou poskytovány různé slevy za odběr jednotlivých produktů, je zde také definován konkrétní zákaznický servis, jehož dodržování a plnění plánů je kontrolováno a další výhody plynoucí pro hlavní klientelu, ve kterých se jednotliví poštovní operátoři liší.

V současné době mohou firmy vybírat služby na poštovním trhu z celé řady poskytovatelů. Jedná-li se o služby listovních zásilek, nalezneme pouze pár operátorů, zde má největší postavení na trhu Česká pošta, s.p., která je nejznámější a jelikož je poskytovatel základních poštovních služeb, tak v této oblasti má doposud monopolní postavení. Toto monopolní postavení je charakteristické přepravou listovních zásilek s aktuálním sdělením do 50 gramů za cenu do 18 Kč. V přepravě listovních zásilek ČP zatím nemá konkurenci. Na českém trhu existují provozovatelé, již nabízející tuto přepravu, ale jejich možnosti jsou značně omezeny. Například Mediaservis s.r.o. obstarává přepravu pouze, pokud bude hromadné podání činit alespoň 400 kusů zásilek shodných rozměrů a stejného hmotnostního stupně, zásilky musí být určeny nejméně 400 adresátům nebo na 400 míst dodání. V této oblasti nastane změna a to k 1. 1. 2013, kdy má být trh listovních zásilek zcela konkurenční.

Trh balíkových služeb je zcela otevřen, je plně konkurenční. Mezi významné zákazníky můžeme zařadit internetové a zásilkové obchody, kteří mohou volit z celé řady poštovních operátorů splňující podmínky Zákona o poštovních službách, anebo z různých dopravců nabízejících přepravu balíků.

ČP dále nabízí služby dané zákonem, což znamená, že držitel poštovní licence ze Zákona o poštovních službách poskytuje služby, které ve značné míře využívá stát. Jedná se o služby důchodového pojištění, vybírání rozhlasových a televizních poplatků, služby Czech POINT a Informační systém datových schránek. Služby poštovních poukázek nabízí také

držitel poštovní licence. Právo na poskytování těchto služeb i nadále zůstanou držiteli poštovní licence. ČP pošta úzce spolupracuje se veřejnou správou.

Direct mail je tvořen reklamními, obchodními nebo propagačními materiály, které jsou dodány na adresu uvedenou odesilatelem většinu počtu adresátů. Na druhou stranu neadresné rozesílání hromadně podávaných propagačních a informačních materiálů nejsou dodávány na konkrétní adresu. Tyto dvě služby jsou v konkurenčním sektoru a firmy, které potřebují roznést své reklamní materiály, mohou volit z více operátorů.

1 Teorie konkurence

„Každý podnik má své konkurenty. I kdyby existovala pouze jedna jediná letecká společnost, musela by se obávat konkurence vlakové dopravy, autobusů, aut, kol a dokonce i lidí, kteří raději chodí pěšky.“ [1, s. 48]

Čím je podnik ve svém sektoru působení úspěšnější, tím více bude pro konkurenci atraktivnější a přitahovat nové podnikatele, kteří chtějí uspět. Podle Kotlera si trh můžeme představit jako velké moře, ve kterém jsou velryby, barakudy, žraloci a spousta malých rybek. V takových vodách má každá firma na vybranou, a to buď si někoho dá k obědu, nebo sama jako oběd poslouží. Každá firma si může přát pouze dobré konkurenty, kteří jsou pro ně přínosem. Takovýto konkurenti vedou kupředu, posilují schopnosti, jsou v podstatě dobří učitelé. Kdežto průměrná konkurence, je jako obtížný hmyz a špatní konkurenti jsou pouze zátěž, kterou za sebou vlečeme. [1]

Jakákoli společnost by nikdy neměla své konkurenty přehlížet, ignorovat nebo podceňovat. Účastníci celého logistického řetězce by se měli držet na pozoru. Podnik potřebuje své dodavatele a odběratele a každý z nich by měl vynakládat úsilí na to, aby vzájemná spolupráce byla efektivní, aby byly splněny veškeré požadavky a byla zajištěna právě pro ně konkurenční výhoda a tím si zajistili dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy. Máli být podnik efektivním konkurentem, musí být zároveň efektivním spolupracovníkem. Klíčová výhoda představuje schopnost rychleji něco rozpoznat, rychleji se učit a rychleji reagovat jako celá síť. [1]

Philip Kotler ve své knize Marketing od A do Z píše, že v krátkodobém horizontu jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří se jinému podniku nejvíce podobají. Koneční spotřebitelé, zákazníci neumí rozeznat, kde a v čem je rozdíl. Jeden podnik se jim plete s jiným, a proto by firmy měly vynakládat, co největší úsilí na to, aby se od ostatních něčím odlišovaly, musí najít něco, co zákazníci nenaleznou u ostatních, jejich výrobek je kvalitnější než ostatní, je něčím originální, liší se svými vlastnostmi, nebo je k němu nabízen specifický zákaznický servis. Tímto je charakteristická monopolistická konkurence, které bude popsána v další kapitole. [1]

Každý podnik, který se chce stát ve svém oboru nejlepším, by měl sledovat své konkurenty, ale sledování zákazníků je ještě důležitější. O výsledcích vzájemného soupeření na finálním trhu rozhodují zákazníci. Trhy jsou plné velkým množstvím homogenních firem, ty nejlepší firmy umějí porozumět svým zákazníkům lépe než ostatní a tím si dokáží zajistit

lepší postavení na trhu. Kotler to definoval takto: „Většina trhů je zamořena přílišným množstvím rybářů, ale ryb je jen poskrovnu. Ti nejlepší rybáři rybám rozumějí lépe než jejich konkurenti.“ [1, s. 49]

Konkurenci můžeme dělit:

1. Konkurence napříč trhem – konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Nabízející chce prodat vše, co vyrobil za maximálně možnou cenu a spotřebitel chce uspokojit své potřeby s vynaložením co nejnižších nákladů.

2. Konkurence na straně poptávky

Na daném trhu se střetávají spotřebitelé, kteří chtějí uspokojit své zájmy a potřeby za co nejnižší kupní cenu. Když poptávka převyšuje nabídku, dochází ke zvyšování ceny.

3. Konkurence na straně nabídky

Výrobce se snaží prodat co největší množství svých výrobků, za pro ně nejvhodnějších podmínek s cílem maximalizovat zisk a dosáhnout možná co největšího podílu na trhu. Rozlišujeme:

- a) Cenová konkurence – snahou výrobce je získat zákazníky prostřednictvím nejnižší možné ceny.
- b) Necenová konkurence – výrobce se snaží získat kupující jiným způsobem než snižováním ceny, velký důraz je kladen na kvalitu, image, design, vlastnosti, výhody, zákaznický servis. [5]
- c) Dokonalá a nedokonalá konkurence – viz kapitola 1. 3

Poštovní sektor je tvořen konkurencí na straně nabídky. V tomto odvětví jsou poskytovatelé, kteří bojují o zákazníky prostřednictvím ceny, kvality, dobou doručení zásilek a zákaznickým servisem.

1. 1 Konkurenční výhoda

„Mít konkurenční výhodu je stejně jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože. Je to pravda, ale v dnešní době většina výhod nezůstane dlouho relevantní a jen málokterá je udržitelná. Výhody jsou pomíjivé. Stále více platí, že podnik si zajišťuje úspěch nikoli jednou jedinou výhodou, ale spíše postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Mistry tohoto přístupu jsou Japonci, kteří nejprve přišli s nízkými cenami, pak přidali lepší

vlastnosti, dále lepší jakost a poté rychlejší výrobní postupy. Japonci zkrátka přišli na to, že marketing je závodem, který nemá cílovou pásku.“ [1, s. 50]

Firmy na trhu mezi sebou soupeří a jejich snahou je vybudovat si dobrou pověst u spotřebitelů. Dobrá pověst souvisí s jejich postavením na trhu, jejich snahou je být nejlepší ve svém oboru a získat konkurenční výhodu. Přijít na trh s něčím novým, co je pro zákazníky atraktivní, je pro podniky velmi důležité, zajistí si tím výhodu nad ostatními. Jak je uvedeno v předešlém odstavci, Kotler poukázal na Japonce, kteří dokázali postupně upoutávat pozornost více a více jedinců a dokázali zdokonalovat svoji tehdejší práci. [1]

„Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu v mnoha různých oblastech. Může jít o mimořádnou jakost, rychlost, bezpečnost, poskytování služeb, design nebo spolehlivost ve spojení s nižšími náklady, nižší cenou atd. Mnohem obvyklejší je určitá jedinečná kombinace těchto prvků, nikoli pouze jediná stříbrná kulka, která by měla zajistit celou konkurenční výhodu.“ [1, s. 51]

V poštovním sektoru jsou nabízeny podobné služby od různých operátorů, ať už se jedná se o přepravu psaní, balíků nebo direct mailu, odlišnost v poskytování těchto služeb je v ceně za danou službu, kvalitě a úrovni poskytovaných služeb.

1.2 Formy ekonomické organizace

„Historie ukázala, že ve společnostech na nízkém stupni ekonomického rozvoje se prosadily systémy zvykové, v nichž se moc, bohatství, postavení a povolání odvozují převážně z původu a ze zděděného majetku. Takový systém může fungovat poměrně dobře ve společnosti s omezenou škálou profesí a produktů, jak tomu bylo ve společnostech orientovaných na zemědělství. Avšak systém založený na dědictví není zjevně vhodný pro složitou a moderní průmyslovou výrobu. Ekonomickým systémem téměř všech současných moderních států je tzv. smíšená ekonomika, využívající dvě různé formy ekonomické organizace – centrální plánování a tržní systém neboli trh.“ [2, s. 35]

Centrálně plánovanou ekonomiku můžeme chápat jako příkazovou ekonomiku, která byla do konce osmdesátých let minulého století jedinou možnou formou ekonomické organizace v tehdejším Sovětském svazu a dalších východoevropských zemích. Stát rozhodoval o všem, co a jak vyrábět, o rozdělení produkce a důchodu. V této formě ekonomické organizace byla nízká nezaměstnanost, každému občanu státu byla zajištěna určitá pracovní pozice, na kterou byl dostatečným způsobem vyučen. Sice to zní jako ideální

forma, ale lidé velmi často zaznamenávali nedostatek zboží na trhu, na které se muselo stát dlouhé fronty, a ne každý se dostal na řadu. Tato ekonomika byla neefektivní a byla ukončena v roce 1989. [2]

Na rozdíl od centrálního plánování je tržní systém nikým neřízen, nekoordinován. Je založen na spontánní společenské kooperaci. V knize Ekonomika a Ekonomie se můžeme dočíst, že tato forma ctí svobodnou volbu jednotlivce v rámci dohodnutých pravidel, tj. v rámci svobod a práv zaručených zákonem. [2]

Tato forma vznikla poté, co stát přestal plánovat a nařizovat veškeré činnosti. Objevili se jedinci, kteří svůj kapitál využívali na uspokojování potřeb koncových zákazníků. Právě zákazník je důležitým prvkem v celém řetězci. Začali se vyrábět produkty a poskytovat služby, které zákazník potřeboval, v takovém množství, které bylo potřeba a za cenu, která odráží hodnotu daného produktu či služby. [2]

„Základními atributy tržní ekonomiky je trh a tržní konkurence. V tradičním pojetí pojmem trh obvykle označujeme vyhrazené místo, kde se kupující a prodávající setkávají za účelem obchodování. V ekonomické teorii má termín trh širší význam. Díky moderním komunikačním metodám a prostředkům se kupující a prodávající již nemusejí setkávat osobně, aby uzavřeli obchod. Mohou obchodovat po telefonu, po internetu, mohou odpovídat na inzeráty dodavatelů v novinách, televizi a rádiu. Toto širší pojetí vymezuje trh jako systém vztahů a nástrojů řízený výhradně silami nabídky a poptávky, v jehož rámci na sebe vzájemně působí kupující a prodávající, což vede ke stanovení ceny a množství obchodovaného zboží. Základními rysy trhu je svobodné rozhodování, živelnost a dobrovolnost.“ [4, s. 37]

Tržní systém zabezpečuje prodávání produktů, nebo poskytování služeb za ceny přijaté trhem (cenu, kterou je koncový zákazník ochoten zaplatit). Jde o střet nabídky a poptávky, firmy vyrábí takové množství jaké je trh schopen spotřebovat. Každý jedinec toužící po určité věci bude uspokojen, protože výrobce je zaměřen na jeho potřeby, a související spokojenost mu zaručuje výhodu. [2]

I v tomto případě můžeme zaznamenat určité nedokonalosti. Může vzniknout monopol nebo oligopol, kde se může objevit zvýšení cen a snížení produkce. Ceny se nepřizpůsobují neustále se měnící nabídce a poptávce. A i zde se můžeme setkat s podvýrobou nebo naopak s přesycením trhu určitým produktem.

Dnešní moderní ekonomiky, jak popisuje Kolář a Veselá v knize Ekonomika a Ekonomie, jsou spíše smíšenými ekonomikami, s prvky tržního systému, příkazů a zvyků. Doposud žádný stát nikdy neměl stoprocentně tržní ekonomiku. [2]

„V moderních společnostech hrají vlády důležitou roli nejen tím, že stanovují pravidla hry, vydávají zákony, vynucují dodržování smluv, zajišťují bezpečnost a udržují pořádek, ale plní i významné ekonomické funkce, jejichž cílem má být eliminace slabín trhu.“ [2, s. 39]

Stát zasahuje tam, kde je trh nestabilní nebo tam, kde by mohl selhat, například tím, že vlastní a provozují určité podniky, přímo poskytuje jisté služby, řídí některé firmy a financuje vybrané aktivity nebo projekty. [2]

„V moderních smíšených ekonomikách tak většinu jednotlivých cen a obchodovaných množství určuje trh, zatímco vláda řídí ekonomiku jako celek pomocí daňových, výdajových a regulačních programů.“ [2, s. 39]

Na základě toho lze v ekonomice vymezit dva sektory, které se na jejím fungování podílejí: veřejný sektor a soukromý sektor.

„Instituce veřejného sektoru řídí ekonomiku regulačními příkazy a fiskálními (rozpočtovými) podněty. Při rozdělování ekonomických statků někdy užívají přidělový systém, který zajišťuje každému předepsané množství statku určené podle kritérií, která nezohledňují individuální přání a potřeby. Soukromí sektor dokáže zajistit, aby se vyrábělo právě to, co svým každodenním peněžním hlasováním určí spotřebitelé.“ [2, s. 39]

Tento sektor dokáže vyrábět co nejchopárněji, funguje tak, že levnější výrobní postupy vytlačí nákladnější a v konkurenci výrobců zvítězí jen nejefektivnější technologie.

1.3 Formy trhu

Trh lze rozdělit na ideální trh a na nedokonalou konkurenci. Hlavními druhy nedokonalé konkurence je monopol, monopolistická konkurence a oligopol.

Dokonalá konkurence

Základní formou trhu je **ideální trh**, neboli volný a dokonale konkurenční. S tímto trhem se však setkáme pouze v teorii, v praxi bychom ho velmi těžko hledali.

„Tato forma předpokládá existenci velkého počtu firem (dodavatelů) vyrábějících identický (homogenní) produkt, z nichž nikdo nemá významný podíl na trhu produktu, s přijímajícím tržním mechanismem bez vnějších zásahů a omezení nastolenou tržní cenu

(každý dodavatel čelí identické a dokonalé pružné poptávce). Výrobní faktory jsou v dlouhém období dokonale mobilní, což umožňuje výrobcům (dodavatelům) volně do odvětví výroby produktu vstupovat či z něj vystupovat (náklady na vstup i výstup do i z odvětví jsou nulové). Dodavatelé i odběratelé mají úplné a dokonalé informace a také náklady odběratele na změnu dodavatele jsou nulové. Příkladem reálného trhu velmi blízkého trhu ideálnímu je trh pšenice na plodinové burze.“ [6, s. 50]

Nedokonalá konkurence

V nedokonalé konkurenci jsou ceny vyšší a výstupy nižší než v dokonalé konkurenci. *„Ovšem vedle těchto nedostatků má nedokonalá konkurence také přednosti. Velké firmy využívají úspor z rozsahu a mají zásluhu na většině inovací, které jsou motorem dlouhodobého ekonomického růstu.“ [3, s. 166]*

*„**Monopol** je téměř ve všem protipólem dokonalé konkurence. Jde o strukturu nabídky, v níž celý trh produktu, který nemá blízké substituty, obsluhuje jen jediná firma (dodavatel), které nikdo nekonkuruje. Ideální trh a monopol se shodují jen v tom, že v obou formách trhu se vyrábí a prodává homogenní produkt a také v tom, že v čisté podobě se s monopolem jen zřídka setkáme.“ [2, s. 51]*

Ve většině případů je monopol podmíněn existencí bariér, které neumožňují vstup nových firem do odvětví. Může se jednat o:

- bariéry ze zákona – vstup na trh je omezen vládními licencemi, koncesemi, patenty, autorskými právy, ochrannými známkami, aj,
- přirozené bariéry – rostoucí úspory z rozsahu (snížením jednotkové ceny produktu a zvýšení celkového objemu výroby v daném období), průměrné a mezní náklady neustále klesají (podniky mohou prodávat levně), pro nové podnikatele je vstup do odvětví příliš nákladný (např. vybudování infrastruktury).

Mluvíme-li o bariérách ze zákona, jedná se o administrativní monopol, v druhém případě jde o přirozený monopol.

„Neexistují-li zákonné ani přirozené bariéry, musí firma vytvářet umělé bariéry, které by zvýšily náklady vstupu na monopolní trh na prohibivní úroveň. Kromě tzv. „dravčí cenotvorby“ a ovládnutí distribuční sítě, je účinnou strategií v tomto směru i masivní investice do výzkumu a vývoje za účelem získat předstih před potencionálními rivaly.“ [2, s. 51]

Vzhledem k obtížné splnitelnosti první podmínky (produkt nemá blízké substituty) lze v praxi dobrý příklad monopolu jen stěží nalézt. V případě České pošty s.p. se jedná o administrativní monopol, protože má ze zákona vyhrazený monopol v doručování písemností do 50 gramů s cenou nižší než 18 korun, toto monopolní postavení skončí začátkem roku 2013, kdy dojde k liberalizaci trhu. Doručování dopisů má však blízký substitut v zaslání zpráv faxem či emailem a v doručování balíků má již v této době na trhu spoustu konkurentů.

České dráhy, a.s. byly do nedávna jediným provozovatelem osobní železniční dopravy. V roce 2011 se na tomto trhu objevil nový provozovatel osobní dopravy, kterým je RegioJet. RegioJet využívá již vybudovanou infrastrukturu Českých drah, a.s. Železniční doprava má své blízké substituty, jimiž jsou silniční motorová/nemotorová, autobusy, apod.

*„**Oligopolem** nazýváme trh homogenního nebo diverzifikovaného produktu, na němž stranu nabídky tvoří jen několik málo firem s významnými podíly na trhu. K takové konstelaci spontánně dochází v případě, kdy nákladové křivky produktu motivují výrobce k velkým objemům výroby nepostačujícím k uspokojení celého trhu. Oligopolní firmy jsou navzájem závislé v tom smyslu, že chování každé z nich má vliv i na chování všech ostatních firem. A právě tato vlastnost odlišuje oligopol od ostatních forem trhu, v nichž firma konkrétní jednání svých soupeřů ignoruje. Na ideálním či monopolistickém trhu je mnoho malých firem a každá z nich má na ostatní jen zanedbatelný vliv. Proto se každé firmě vyplácí chovat se nezávisle. A v monopolu zas firma žádné soupeře, se kterými by si měla dělat starosti, vůbec nemá.“ [2, s. 50]*

Kartel je zvláštním případem oligopolu, fungující na vzájemné spolupráci, založené na úmluvě o společně koordinovaných činnostech na trhu. Společnosti, které se dohodly na stejných postupech a pravidlech na trhu, spolu uzavírají koluzivní nebo kartelové dohody. Uzavřením dohody a vzájemnou spoluprací vzniká na trhu monopol, který tvoří více společností. Firmy mají mezi sebou stanovena pravidla, která se týkají velikosti a způsobu dodávek zboží na trh nebo ceny, kterou nesmí nikdo překročit. Je zakázáno dohody porušovat, ale každý z účastníků má tendence zvyšovat ceny, aby navýšil své zisky. V praxi se s kartelovými dohodami moc neseťkáme. [2]

Poslední kategorií je **monopolistická konkurence**, která má ze všech forem trhu k ideálnímu trhu nejbližší. Zde se nachází velký počet prodávajících, kteří prodávají diferencované produkty, avšak velmi podobné a snadno nahraditelné za různé ceny a ani

jeden z nich nemá na trhu velký podíl. Tento trh se od dokonalé konkurence odlišuje tím, že na něm dochází i k necenové konkurenci založené na diverzifikaci neboli rozrůžňování produktu, kde je kladen velký důraz na kvalitu a originalitu výrobku a na diferenciaci neboli odlišování firmy. Odlišení jedné firmy od druhé je dáno její image, dobrým či špatným jménem na veřejnosti a orientací zákazníka na určitý typ nebo styl. Prodávané produkty nejsou zcela totožné, jejich hlavní vlastnosti se podstatně liší. Samuelson v knize *Ekonomie* uvádí příklad na osobním počítači: „*Osobní počítače mají například různou rychlost, paměť, hard disk, modem, velikost a hmotnost. Vzhledem k tomu, že jsou počítače diferencované, lze je prodávat za poněkud odlišné ceny.*“ [3, s. 168]

V tomto případě se výrobci snaží od ostatních něčím specifickým odlišit, jejich výrobek má speciální vlastnosti než jiný, má víceúčelové použití apod. O novinkách a inovacích prodejce informuje své zákazníky prostřednictvím různých marketingových akcí a reklam.

Kvalita, intenzita a efektivnost jsou podle Koláře a Veselé tři základní charakteristiky tržní konkurence, které se v každé zmíněné formě trhu kombinují.

1.4 Trh poštovního sektoru

Do osmdesátých let minulého století byl světový a evropský vývoj v oblasti poštovních služeb v porovnání s jinými ekonomikami velmi pomalý. Po tomto období nastal prudký rozvoj soukromého podnikání v oblasti přepravy expresní listovní korespondence a zboží. Evropa byla nucena na tuto skutečnost reagovat prostřednictvím připravovaných regulativů na poštovním trhu s přísným dohlížením na dodržování pravidel tržní ekonomiky. V roce 1992 Evropská komise připravila tzv. Zelenou knihu o rozvoji jednotného trhu poštovních služeb. Cílem bylo získat názory na formování poštovního sektoru, jak od soukromých provozovatelů poštovních služeb, tak od poštovních správ jednotlivých členských zemí. Na základě této diskuze byla vypracována a schválena příslušná směrnice, Směrnice 97/67 EC Evropského parlamentu a Rady o společných pravidlech pro rozvoj vnitřního trhu poštovních služeb Společenství a zvyšování kvality služeb. Obsahem je vytvoření jednotného evropského sektoru poštovních služeb v podmínkách tržní ekonomiky. Na trhu poštovních služeb mohl podnikat jakýkoliv subjekt po splnění stanovených podmínek. Veřejný poštovní operátor má povinnost zajistit všeobecnou dostupnost univerzální služby na celém území daného státu a na úkor zabezpečení dostupnosti těchto služeb právě on mohl poskytovat vyhrazenou službu. Směrnice sjednotila vyhrazené služby

tím, že definovala věcný, hmotnostní a cenový limit. Cena je nižší než pětinašobek veřejného tarifu za zásilku s aktuálním sdělením prvního stupně hmotnosti nejrychlejší standardní kategorie pokud váží méně než 350g.

Soukromí operátoři vyvíjeli tlak na postupnou redukci a následné zrušení monopolně vyhrazené služby. Výsledkem liberalizačních snah o redukci stávajících poštovních monopolů vznikla Směrnice 2002/39/EC Evropského parlamentu a Rady pozměňující Směrnici 97/67/EC o dalším otevírání poštovního trhu. Tato novela původní směrnice stanoví zejména na úrovni Společenství časový rozvrh postupného a řízeného otevírání trhu listovních zásilek konkurenci. Liberalizace tohoto sektoru měla být dokončena v roce 2009. Na základě nové směrnice byla v roce 2006 vypracována studie Evropské komise, která potvrdí otevření trhu na rok 2009 nebo bude obsahovat alternativní postup. Směrnice dále stanovuje, že cenový limit je trojnásobek veřejné sazby za listovní zásilku prvního stupně hmotnosti nejrychlejší kategorie do 100 gramů od 1. ledna 2003 a od 1. ledna 2006 dva a půl násobek této sazby do 50 gramů. V České republice tyto limity nabyly platnosti po vstupu do Evropské unie, v případě prvního limitu a v roce 2006 byly opět redukovány.

Následující směrníci byla Směrnice 2008/6/ EC Evropského parlamentu a Rady, kterou se mění směrnice 2002/39/EC s ohledem na úplné dotvoření vnitřního trhu poštovních služeb Společenství, ve které bylo stanoveno dokončení liberalizačního procesu na 1. 1. 2011, s výjimkou některých států, kterým byl schválen odklad na 1. 1. 2013.

V České republice byla nutná restrukturalizace poštovního sektoru na principu tržní ekonomiky a bylo nezbytné definovat veřejného poskytovatele poštovních služeb. Poskytovat poštovní služby mohl kterýkoliv subjekt s tou výjimkou, že veřejnému poštovnímu operátorovi bude monopolně vyhrazen určitý okruh poštovních služeb (definováno směrníci). To že má monopolně vyhrazenou poštovní službu, je odůvodněno veřejným zájmem na poskytování univerzální neboli základní poštovní služby, jejímž zajištěním je ve všech zemích světa pověřen stát, který touto výhradní pravomocí pověřuje jeden nebo více subjektů.

[4]

2 Analýza stávajícího stavu konkurence z pohledu firemní klientely České pošty, s.p.

V této části se zaměřím na firemní klientelu ČP, která své potřeby může uspokojovat u různých provozovatelů. Na poštovním trhu je mnoho operátorů, jejichž snahou je získat co nejvíce zákazníků. Mezi nejvýznamnější konkurenty ČP můžeme zařadit, Mediaservis, který ČP v nynější době konkuruje v oblasti adresného a neadresného doručování listovních zásilek. Další konkurenty nalezneme v oblasti doručování balíkových zásilek, zde své služby nabízí DPD a PPL.

Jedná se o analýzu konkurence z pohledu firemní klientely, toto téma je pro všechny poskytovatele poštovních služeb velmi citlivé a informace a svých klíčových klientech neposkytují. Jako hlavní materiál byly použity výroční zprávy ČP, které jsou každoročně vydávány ve velmi rozsáhlém provedení. Výroční zprávy kromě finančních výsledků hospodářské činnosti uvádějí i řadu dalších informací týkajících se obchodní činnosti a významných zákazníků.

2.1 Členění firemní klientely České pošty, s.p.

Firemní klientelu ČP můžeme rozdělit do skupin podle významnosti pro podnik. Každá skupina má své charakteristické vlastnosti, podle kterých jsou firmy do jednotlivých skupin zařazovány, jsou to například roční objemy podaných zásilek, strategický význam zákazníka apod.

1. **VIP** – do tohoto segmentu jsou zařazeny velké firmy, jako Banky a pojišťovny, Telekomunikační operátoři, Internetové a zásilkové obchody, Reklama a média a Veřejná správa. Zákazníci zajišťují pravidelné podání a velké objemy podání. Zejména segment B2C. Například: podání periodik, reklamních zásilek a balíků.
2. **Velký zákazník** – do této skupiny spadá Veřejná správa, Reklama a média, Internetový a zásilkový obchody a vydavatelství. Tito zákazníci zajišťují pravidelné podání a velké objemy podání. Segment B2C a B2B, doručování periodik a balíků.
3. **Střední zákazník** – zde jsou Velkoobchody a Maloobchody, Veřejná správa, Reklama a média, Vydavatelství. Jsou charakterizováni nepravidelným podáním a malými objemy podání. Jedná se o segment B2C i B2B. Doručování například reklamních zásilek a balíků.

4. **Malý zákazník** – v tomto případě jde o segment C2C nebo C2B, který je charakteristický nepravidelným podáním, přepravou korespondence, balíků, pohlednic a sezónního přání.

Nabídku poštovních a logistických služeb využívá zejména dlouhá řada firem z oblasti zásilkového prodeje a on-line obchodů. Mezi hlavní partnery patří: MALL.CZ, Baťa, Neckermann, ponyclub.cz, patro.cz, parfums.cz, Blancheport by Magnet, CZC.cz s.r.o., ePROTON.cz, Alza.cz a.s, Datart International, a.s.

2.2 Obchodní činnost České pošty, s.p.

Hlavním cílem v roce 2008 byla standardizace obsluhy zákazníků v segmentu korporátní a SME klientely, v tomto roce byla dokončena restrukturalizace podniku a tím došlo k odstranění regionálních disparit v obsluze hlavní klientely. ČP začala poskytovat stejně kvalitní servis a péči všem zákazníkům na území celé České republiky, bez ohledu na to, ze kterého regionu pocházejí. V oblasti VIP zákazníků a veřejné správy bylo zaznamenáno větší prohloubení individuálního přístupu k jednotlivým zákazníkům, včetně zákaznických řešení „na míru“ a rozšiřování hodnotového řetězce o další služby, například tisk a balení, vyhodnocování odezvy a podobně. [7]

V následujícím roce došlo ke sloučení obchodních týmů korporátní a SME klientely, čímž byly odstraněny nedostatky v obsluze jednotlivých zákazníků. V každém regionu byl vytvořen tým obchodních manažerů, který se staral o potřeby klientů. Dalším jejich úkolem bylo monitorování konkurenčního prostředí a získávání nových zákazníků. Segment VIP a veřejné správy se zaměřil na poskytování kvalitních a cílených zákaznických řešení „na míru“. Podnik získal významné zákazníky na komplexní dodávky služeb. Hlavním tématem v roce 2009 byl Informační systém datových schránek, který byl zřízen Ministerstvem vnitra ČR, Česká pošta se stala jeho provozovatelem. Datové schránky slouží pro komunikaci orgánů veřejné moci mezi sebou a s právníky osobami, čímž byly nahrazeny listovní zásilkou. Po úspěšném spuštění datových schránek se ČP stala dlouholetým strategickým partnerem státu. [8]

V roce 2010 došlo v oblasti řízení obchodu k optimalizaci obsluhy klientů, kde došlo k oddělení řízení obchodu s korporátními zákazníky, ve které je péče realizována centrálně

pomocí key account managery¹ od řízení regionálního obchodu, a to jak firemního, tak retailového. Spolu s VIP zákazníky z komerčních firem byly pod jedno řízení převedeny největší a nejvýznamnější státní instituce. Tato změna vytvořila podmínky pro individuální přístup k těmto institucím a umožnila pružnější reakci na jejich specifické požadavky. I nadále je záměrem České pošty je stát se strategickým partnerem státu v mnoha oblastech.

Zároveň byla k 1. 7. 2010 vydána metodika obchodních činností, která standardizovala většinu obchodních procesů, jednoznačně definovala kompetence a odpovědnosti a vymezila tzv. minimální obchodní výkon každého člena obchodního týmu. [9]

ČP patří mezi největší provozovatele poštovních služeb. Tabulka znázorňuje údaje o výnosech ČP za rok 2010. ČP působí nejen v sektoru poštovního provozu, ale nabízí také obstaravatelskou činnost, prodej zboží a provozuje datové schránky. Jediný poštovní provoz je nabízen i mezinárodně.

Tab. 1: Výnosy ČP z hlavní činnosti 2010 (v mil. Kč)

Provoz	Tuzemské	Zahraniční	Celkem
Výnosy s poštovního provozu	14 162	1 168	15 330
Výnosy z obstaravatelské činnosti	2 521	-	2 521
Výnosy za prodej zboží	328	-	328
Ostatní výnosy z prozání činnosti vč. aktivace a datových schránek	2 351	-	2 351
Celkem	19 362	1 168	20 530

Zdroj: Výroční zpráva ČP 2010

2.2.1 Zákazníci

Segment VIP klientely přinesl téměř čtvrtinu všech výnosů v roce 2008. Tento segment se nově zaměřil na největší internetové obchody, které se stávaly velkým potenciálem a stále významnějšími klienty. V tomto roce došlo k rozšiřování počtu míst se službou Czech POINT. Další důležité segmenty byly korporátní klientela a SME klientela, která byla v dalších letech rozdělena do key accountant management. [7]

V roce 2009 až 20 % výnosů podniku tvořil segment VIP klientely, které je složeno z firem pro poštu výnosově nejvýznamnějších a zároveň z firem s velkým potenciálem růstu,

¹ Key account manager má zodpovědnost za komunikaci a celkovou obchodní politiku s klíčovými zákazníky. Jeho povinností je udržovat a rozvíjet dlouhodobé vztahy s klíčovými zákazníky. Během své práce připravuje plány a vyjednává obchodní podmínky spolupráce. Plánuje prodej, vyjednává marketingové akce. Svou činnost pravidelně eviduje potřebnou dokumentací. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/k/key-account-manager/>

kterými byly internetové obchody. V oblasti key accountant management došlo k optimalizaci počtu zákazníků. Zákazníci firemní klientely ocenili komfortní služby, jimž jsou Hybridní pošta a DopisOnline, pomocí kterých lze dopis odeslat přímo z kanceláře nebo domova v elektronické podobě. Tyto služby umožňují zasílat dopisy bez papíru, tisku, obálky a známky. V projektu Czech POINT došlo k významnému rozšíření v počtu poboček nabízejících tuto službu, ale i počtu nabízených služeb, jimiž například jsou výpisy z registru řidičů, výpisy z insolventního rejstříku nebo konverze dokumentů. [8]

Také v roce 2010 firemní klientela ČP přinesla téměř 20 % výnosů. Segment VIP byl v tomto roce poznamenán dozvuky celosvětově špatné ekonomické situace, která se projevila jednak hledáním úspor na výdajích ze strany firem (větší snahou o elektronizaci papírové komunikace, jako jsou výpisy, faktury apod.) a jednak nižší ochotou lidí objednávat si zboží přes internet. Tímto trendem byl postížen zejména segment zásilkových obchodů, který navíc zasáhlo ukončení činnosti Quelle. Oproti tomu na trhu v oblasti distribuce zboží z internetových obchodů, výrazně vzrostlo nakupování v zahraničních internetových obchodech. Firemní zákazníci ocenili provoz odpoledního doručování obchodních balíků. [9]

2. 2. 2 Tradiční poštovní služby

V roce 2008 byl zaznamenán výrazný pokles listovních zásilek a to jak v oblasti regulovaných služeb, tak u zásilek neregulovaných. Populárnější se stala elektronická komunikace v podobě e-mailu a SMS, která bránila růstu tradičním formám korespondence. Významný růst se projevil u produktů Obchodní psaní a Tisková zásilka. Byla zaznamenána rostoucí poptávka po directmailové službě a službě neadresné distribuce propagačních a informačních materiálů. Nejvýznamnější nárůst se objevil v oblasti balíkových produktů, Zásilkový a Obchodní balík, které zejména využívaly internetové obchody, meziroční nárůst až 30 %. V tomto roce vzrostla poptávka zákazníků po poskytování komplexních služeb Hybridní pošty. V této oblasti Česká pošta nabízí možnost elektronického podání dokumentů a jejich převod do fyzické podoby, ale i převod dokumentů z fyzické podoby do elektronické. Zde byl zaznamenán nárůst poptávky o 8,65 %. [7]

V roce 2009 došlo také k poklesu podání listovních zásilek, což souviselo se zavedením datových schránek, převedením významné části doporučených listovních zásilek na elektronickou komunikaci. Pokles se projevil pouze o 4 %, protože využívání datových schránek měl pomalý nárůst. U balíkových zásilek došlo k výraznému nárůstu, protože začátkem roku 2009 došlo ke snížení váhových limitů u obyčejných listovních

zásilek, tedy převedení některých zásilek do balíkových služeb. Dále došlo k navýšení podání Cenných balíků a to o více než 18 %, ale u produktů Obchodní a Zásilkový balík byl vykázán pokles téměř o 8,5 %. U produktu Obchodní psaní, Tisková zásilka a Roznáška informačních a propagačních materiálů bylo zaznamenáno podstatné snížení, než bylo původně plánováno. [8]

Také v následujícím roce, 2010, došlo ke snížení počtu klasických listovních zásilek a to u Obyčejné listovní zásilky na 95 % a u Doporučené zásilky na 88 %. Ke snížení počtu Doporučených zásilek došlo z důvodů zavedení datových schránek, ale podle plánu se u těchto služeb očekávalo daleko vyšší snížení. Naopak u služby Doporučený balíček došlo ke zvýšení o 78 %. U ostatních služeb, jimiž jsou Tisková zásilka a Roznáška informačních a propagačních materiálů došlo k nárůstu o sedm procent. Na základě marketingového průzkumu ČP zavedla doručování vnitrostátních balíků až po 19., respektive 21. hodině. Zároveň byla spuštěna služba avizování balíků, kdy příjemce obdrží SMS nebo email, ve kterém je informován o doručení. Služba eSIPO je moderní informační nástroj pro zjištění stavu inkasa plateb od jednotlivých plátců. Příjemcům plateb umožňuje tato aplikace elektronickou správu plateb zákazníků, prostřednictvím elektronického rozhraní na webu České pošty. Hlavním cílem je zajistit přístupnější a komfortnější přístup k této službě a implementovat požadavky zákazníků. [9]

V roce 2011 uvedla ČP nové služby, kterými jsou Balík Na poštu a Balík Do ruky, Balík Nadrozměr a Balík Expres. Do tohoto projektu se zapojilo téměř 400 podavatelů. Doručení těchto zásilek se oznamovalo prostřednictvím SMS a e-mailů. Byla zaznamenána vysoká úspěšnost doručení, okolo 97 %. Zavedením těchto služeb došlo k redukci portfolia v oblasti balíkové přepravy, ve které nadále zůstává Obchodní balík, ale i ten bude z portfolia odstraněn a to koncem září 2012. V tomto roce se ČP stala jedničkou na trhu balíků. ČP se vrátila k rannímu doručování novin a začala spolupracovat s Vltava Labe Press, a.s.

V současné době je podíl ČP na balíkovém trhu 30-35 %, na trhu neadresného doručování 32 % a na trhu adresného direct mailu 85 %.

2. 2. 3 Služby eGovernmentu

Česká pošta úzce spolupracuje se státem na rozvoji služeb eGovernmentu. Jedná se o efektivní elektronické komunikace občana s veřejnou správou. I nadále je zvyšován počet poboček poskytujících služby kontaktního místa veřejné správy Czech POINT. Na základě dosavadních zkušeností s provozem informačního systému datových schránek rozvíjí

společně s Ministerstvem vnitra ČR jeho funkcionality i uživatelský komfort. Česká pošta intenzivně mapuje také další oblasti, kde by mohla nabídnout státu své služby při rozvoji služeb eGovernmentu.

Centrální adresa a Informační systém o veřejných zakázkách jsou poskytovány na základě nařízení vlády ČR č. 168/2000 Sb. o centrální adrese, a koncese č. j. 90560-039.06/15804/2006-42, číslo v CES 3727, na provozování uveřejňovacího subsystému IS VZ US (Sbírka zákonů č. 130/2007 – sdělení Ministerstva pro místní rozvoj ČR ze dne 28. 5. 2007 o pověření provozovatele subsystému informačního systému podle zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách). [9]

Informační systém datových schránek

V roce 2009 došlo ke spuštění Informačního systému datových schránek, v roce 2010 prošel úpravami a vylepšeními od svého spuštění. Mnoho z těchto změn vzešlo z požadavků samotných uživatelů, a to jak orgánů veřejné moci, tak i právnických a fyzických osob a podnikatelů. Od 1. 1. 2010 bylo možné tento systém využít pro potřeby komerční komunikace právnických a fyzických osob – zasílání faktur a jiných, obdobných výzev k zaplacení. Od 1. 7. 2010 se nový způsob zaručené elektronické komunikace pro komerční potřeby rozjel naplno. Od tohoto data lze posílat veškeré datové zprávy mezi všemi subjekty bez omezení jejich obsahu. Poštovní datová zpráva je vhodná všude tam, kde účastníci komunikace požadují garantované a průkazné dodání dokumentu. Poštovní datová zpráva je moderní alternativou k tradičním poštovním službám, její dodání má právní účinky srovnatelné s listovními doporučenou zásilkou s dodejkou. Na konci roku 2010 aktivovalo příjem poštovních datových zpráv téměř deset tisíc uživatelů datových schránek. [9]

2.3 Řízení obchodu

Firemní klientela ČP je rozdělena na základě předem stanovených pravidel a dále rozdělena podle jednotlivých regionů. V každém regionu je oddělení starající se o klienty, kteří se nacházejí právě v jejich oblasti. Každý významný klient ČP má přiděleného obchodního zástupce, který se zodpovídá řediteli oddělení za spolupráci se svým zákazníkem.

V roce 2010 byl vytvořen nový způsob komunikace s klíčovými zákazníky, kdy se o každého z nich stará kontaktní osoba, jejímž posláním je přesně definovat potřeby zákazníka a následně řešit záležitosti týkající se uspokojení jeho potřeb. Tento Key Account Manager (KAM) musí mít znalosti o všech svěřených klientech ve svém regionu, musí znát

charakteristiku jejich podnikání, jejich potřeby, jejich koncové zákazníky a především musí znát produktové portfolio ČP. Jejich náplní práce je starat se a pečovat o klíčové zákazníky ČP a v rámci oblasti hledat nové zákazníky, kteří by v budoucnu využívali služby ČP. Každý klíčový zákazník má ve svém regionu konkrétního obchodního zástupce, který je zodpovědný za naplňování Obchodní metodiky. V této metodice je přesně stanovena strategie v oblasti firemní klientely, upřesňuje vybrané postupy související s výkonem činností spojené s péčí o firemní klientelu.

KAM individuálně pečuje o svěřené klienty, provádí osobní návštěvy, telefonickou nebo mailovou komunikaci. Reprezentuje ČP a udržuje obchodní vztahy s klíčovými zákazníky. Každý obchodní zástupce je aktivně zapojen do reklamačního procesu a dbá na správné a včasné vyřízení.

Obchodní návštěvy přímo u zákazníka souvisí se zhodnocením vzájemné spolupráce, zjišťování zpětné vazby, seznámení s novými produkty v nabídce portfolia ČP. KAM je povinen z každé schůzky vyplnit Zápis z jednání, který je přiložen ke kartě zákazníka. Karta obsahuje informace o zákazníkovi, které jsou postupně doplňovány.

S významnými klienty uzavírá ČP smlouvu na dobu neurčitou. KAM sledují plnění plánů týkajících se svěřených klientů, a když dochází k rozdílům a k odchýlkám, ihned se zjišťuje příčina. Ve většině případů zákazníci odchází, protože jim konkurence nabídne lepší ceny, slevy, služby nebo kvalitu. Každý KAM ihned kontaktuje svého svěřeného klienta a snaží se přizpůsobit jeho požadavkům, aby i nadále využíval služby ČP.

2.4 Analýza konkurence trhu

Na trhu poštovních služeb je hodně operátorů nabízejících poštovní služby, avšak mezi významné konkurenty můžeme řadit Mediaservis s.r.o., který nabízí služby zejména neadresného doručování zásilek, ale i adresného doručování zásilek. Firma TNT zajišťuje přepravu expresních zásilek, dokumentů a balíků. Společnosti DPD a PPL jsou známé pro přepravu balíků.

2.4.1 Mediaservis s. r. o.

Mediaservis představuje jediného alternativního poštovního operátora, který zajišťuje své služby na celém území České republiky. Společnost je hlavním partnerem vydavatelů novin či časopisů. Mediaservis zajišťuje doručení zásilky, adresné či neadresné direct mailové zásilky, jako jsou periodický tisk, obálky, katalogy, klientské magazíny nebo letáky.

Společnost doručuje do schránek domácností a firem, zajišťuje pravidelnou distribuci 7 dní v týdnu, provozuje vlastní celoplošnou distribuční síť. V souvislosti s liberalizací trhu u společnosti probíhají přípravy na expanzi v oblasti poštovních služeb, které získají dominantní postavení v portfoliu činností.

Zákazníky jsou například Všeobecná zdravotní pojišťovna, Reiffeinern bank, Deichmann.

Jako poštovní služby nabízí:

- Mediapost – služba je určena pro všechny společnosti, které podávají větší množství adresných poštovních zásilek. Doručování reklamních a informačních adresných zásilek a to i atypických tvarů a rozměrů pro segmenty B2B a B2C. Váhový limit je zde bez omezení, ale minimální množství podání je 400 kusů zásilek.
 - Dopisy,
 - Katalogy,
 - Klientské magazíny,
 - Reklamní brožury,
 - Prospekty,
 - Novoročenky,
 - Pozvánky,
 - Vzorke zboží.
- Mediamail – služba je určena pro všechny, kteří pro komunikaci se svými zákazníky chtějí využít neadresný způsob doručení reklamních a informačních tiskovin. Tato služba zahrnuje celoplošnou distribuci, selektivní distribuci dle zvolených kritérií, cílenou distribuci s podporou geomarketnigu.
 - Letáky,
 - Prospekty,
 - Informační tiskoviny,
 - Noviny městských částí,
 - Vzorke zboží
- Mediapress – služba je určená pro celostátní a regionální vydavatele periodického tisku. Součástí této služby je i komplexní péče o předplatitele včetně zajištění inkasa předplatného ve prospěch vydavatele.

- Medialog – služba je určená pro hromadné podavatele adresných a neadresných mailových zásilek a vydavatele periodického tisku.
 - Kompletaci tištěných zásilek,
 - personifikaci dopisů a obálek,
 - polepování zásilek štítky, popř. injekt adresy, foliování do čiré či neprůhledné fólie,
 - krátkodobé skladování,
 - logistika na celém území.
- Mediakurýr – doručování a vyzvedávání právně závazných dokumentů, smluv či produktů. Tato služba zajišťuje:
 - převzetí zásilek u odesílatele,
 - automatické odeslání informační SMS s připomínkou termínu den před doručením,
 - doručení zásilek pondělí až pátek od 8 do 20 hod. po celé České republice,
 - opakované doručení vždy po domluvě náhradního termínu s adresátem.

V tabulce jsou uvedeny údaje o tržbách za rok 2010. Mediaservis s.r.o. má nejvyšší tržby z doručování periodického tisku, tedy doručování adresných a neadresných poštovních zásilek, které zahrnují reklamní a informační tiskoviny. Dále jsou zde uvedeny tržby služby správy předplatného, prodej tisku a ostatní tržby z hlavní činnosti, která zahrnuje tržby v tuzemsku, ale i tržby z vývozu.

Tab. 2: Informace o tržbách za rok 2010 (v tis. Kč.)

Položka	Tržby v tuzemsku	Vývoz	Celkem
Doručování periodického tisku	767 562	-	767 562
Služby správy předplatného	18 869	-	18 869
Prodej tisku	6 393	5 739	12 132
Ostatní tržby hl. činnosti	418 006	28 692	446 698
Celkem	1 210 830	34 431	1 245 261

Zdroj: Výroční zpráva Mediaservis s.r.o., dostupné z: or.justice.cz

2. 4. 2 TNT Express Worldwide spol. s r. o.

TNT Express je jedním z největších světových dopravců expresních zásilek v oblasti B2B. Společnost zajišťuje přepravu zásilek, od dokumentů přes jednotlivé balíky až po celovozové a větší nakládky. Významný zákazník je Apple.

Služby:

- Expresní služby
 - Služby s garantovaným časem a dnem doručení,
 - Volitelné služby,
 - Direct Express.
- Speciální služby
 - Time Critical Services – nejrychlejší možná řešení,
 - Special Handling Services – přepravy nebezpečného zboží, přepravy s náročnou manipulací a přepravy zboží s vysokou hodnotou,
 - Freight Services – přepravy objemnějších nákladů po zemi i letecky,
 - Outsourced services – provozování poštovní podatelny, digitalizace záznamů.
- Oborová řešení – sestavený tým odborníků řeší potřeby zákazníků z osmy sektorů průmyslu: automobilový průmysl, strojírenství, telekomunikace, elektrotechnika, výpočetní technika, zdravotnictví, letectví a obrana a mezinárodní pošta.

V tabulce jsou uvedeny tržby společnosti TNT, jejíž hlavní činnost spočívá v poskytování zasilatelských a manažerských služeb, jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

Tab. 3: Informace o tržbách v roce 2010 (v tis. Kč)

Položka	Tuzemské	Zahraniční	Celkem
Prodej služeb (zasílatelství, manažerské služby)	990 837	660 558	1 651 395
Ostatní provozní výnosy	2 197	-	2 197
Celkem	993 034	660 558	1 653 592

Zdroj: Výroční zpráva 2010 TNT

2.4.3 DPD CZ s. r. o.

DPD patří k předním evropským poskytovatelům zásilkových služeb a představuje tak spolehlivého partnera pro vnitrostátní i mezinárodní přepravu zásilek. Nabízí produkty a služby, které splňují všechny požadavky v oblasti přepravy zásilek: od standardních i expresních zásilek přes široký výběr služeb až po individuální řešení pro zákazníky.

Produkty a služby:

- Vnitrostátní přeprava
 - Služba Classic – nejekonomičtější a nejkomplexnější řešení přepravy zásilek po celé ČR,

- Služby Express – rychlé doručení ve zvoleném čase,
- Nadstandardní služby – služby pro vyšší komfort,
- Doplnkové služby – přizpůsobení služby potřebám zákazníka.
- Mezinárodní přeprava
 - Služba Classic – ekonomická a spolehlivá přeprava po celém světě,
 - Služba Express – expresní přeprava s garantovaným časem doručení do evropských destinací,
 - Doplnkové služby – přizpůsobení služby potřebám zákazníka.

V tabulce jsou uvedeny informace o tržbách společnosti DPD CZ s.r.o. Společnost získává tržby za zboží a tržby za služby a to jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

Tab. 4: Informace o tržbách za rok 2010 (v tis. Kč)

Položka	Tuzemsko a zahraničí
Tržby za zboží	624
Tržby za služby	690 996
Celkem	691 620

Zdroj: Výroční zpráva 2010 DPD

2.4.4 PPL CZ s. r. o.

Společnost PPL CZ s.r.o. nabízí široké portfolio expresních přepravních služeb. Specializuje se na vnitrostátní balíkovou přepravu. Spolupráce s partnerskou společností DHL umožnila rozšíření služeb o přepravu balíků do Evropy a vnitrostátní paletovou přepravu.

Reference: Abacus electric, s. r. o., Acer Czech Republic s. r. o., Alza.cz a. s. ALBI Česká republika a. s., Datart International, a. s., Mountfield, a. s., OLYMPUS Czech Group, s. r. o., Telefónica O2 Czech Republic, a. s. a spousta dalších.

Poskytované služby:

- Vnitrostátní balíková přeprava
 - Normální balík – celostátní expresní přeprava balíkových zásilek z domu do domu
 - PPL Soukromá adresa – celostátní expresní přeprava balíkových zásilek na soukromé adresy (B2C), možnost zaslat zásilku na dobírku
 - PPL Express+ - expresní přeprava balíkových zásilek v dopoledních hodinách
- Mezinárodní balíková přeprava

- PPL Export – expresní přeprava balíkových zásilek do Evropy, doručování pouze na firemní adresy, doručování společností DHL
- PPL Export Slovensko
- PPL Export Německo
- Vnitrostátní paletová přeprava
 - PPL Sprint 2012 – celostátní expresní přeprava zásilek z domu do domu pro firmy a podnikatele do 3000 kg.

Tabulka uvádí informace o výnosech z provozní činnosti. Jsou zde uvedeny informace z obchodní činnosti a to poskytované jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, ale i ostatní výnosy, které získává pouze v tuzemsku.

Tab. 5: Výnosy z provozní činnosti v roce 2010 (v tis. Kč)

Položka	Tuzemsko	Zahraníčí	Celkem
Obchodní činnost	1 455 080	154 194	1 609 274
Ostatní výnosy	35 551	-	35 551
Celkem	1 490 631	154 194	1 644 825

Zdroj: Výroční zpráva 2010 PPL

2. 5 Slevy pro firemní klientelu ČP

Každá společnost nabízející poštovní služby má stanovené své ceníky a pro hlavní klienty vytváří určité slevy za využívání jejich služeb. ČP je veřejný poštovní operátor a tak ceny a slevy má plně dostupně na internetových stránkách. Ostatní operátoři mají dostupné pouze ceníky, které jsou pouze orientační, pro udržení a nalezení nových zákazníků jsou vytvářeny slevy z cen, které jsou pro každého zákazníka individuální, a proto nejsou k dispozici. Jsou stanoveny na základě vyjednávání a dohody s konkrétním zákazníkem.

ČP je v této oblasti znevýhodněna, protože musí služby poskytovat nediskriminačním způsobem, tedy všem zákazníkům jsou stanoveny rovnocenné podmínky a žádný tak není znevýhodněn.

Snahou ČP, jako každého poštovního operátora, je udržet si zákazníka. Klíčovým zákazníkům, kteří mají s poštovním operátorem uzavřenou smlouvu, jsou poskytovány zákaznické slevy. Zákazníkům jsou nabízeny tyto slevy:

- slevy založené na úsporách práce operátora vzniklých z účasti zákazníka na technologickém procesu, nebo jeho části,

- slevy založené na úsporách práce vzniklých z mimořádně velkého množství stejnorodých zásilek umožňující vysokou standardizaci práce a
- slevy založené na dohodnutých mimořádně velkých počtech zásilek zajišťujících operátorovi rovnoměrný vysokokapacitní přísun práce

2. 5. 1 Ceny pro uživatele výplatních strojů

Ceny jsou platné pro uživatele výplatních strojů, kteří mají s ČP uzavřenou „Dohodu o používání výplatního stroje k úhradě cen za poštovní služby“ dle podmínek pro uživatele výplatních strojů.

Tyto slevy se vztahují:

- Obyčejné psaní,
- Doporučenou zásilku,
- Cenné psaní,
- Obyčejný balík,
- Doporučený balík,
- Cenný balík.

Tab. 6: Slevy Obyčejné psaní

Druh zásilky	Do hmotnosti / cena			
	50 g - standard	100 g	500 g	1 kg
Obyčejné psaní	9,50 Kč	13,30 Kč	17,10 Kč	22,80 Kč

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Obálka nebo nesložený kartónový lístek, pravoúhlého tvaru, s rozměry maximálně 23,1 x 16,4 x 0,5, minimálně 14 x 9 cm. Délka nesmí přesahovat 35,3 cm a šířka 25 cm, přičemž tloušťka nesmí být větší než 2 cm. Minimální rozměry zásilky jsou 14 x 9 cm.

Tab. 7: Slevy Doporučené zásilky

Druh zásilky	Do hmotnosti / cena				
	50 g – standard	100 g	500 g	1 kg	2 kg
Doporučená zásilka	24,70 Kč	32,30 Kč	35,20 Kč	40,90 Kč	46,60 Kč

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Obálka nebo nesložený kartónový lístek, pravoúhlého tvaru, s rozměry maximálně 23,1 x 16,4 x 0,5 cm, minimálně 14 x 9 cm. Délka nesmí přesahovat 50 cm a šířka 35 cm, přičemž tloušťka nesmí být větší než 5 cm. Minimální rozměry zásilky jsou 14 x 9 cm.

Tab. 8: Slevy Cenné psaní

Druh zásilky	Do hmotnosti / cena v Kč				
	50 g	100 g	500 g	1 kg	2 kg
Cenné psaní	30,40 Kč	34,20 Kč	37,10 Kč	42,80 Kč	48,50 Kč

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Cena je uvedena bez příplatku za Udanou cenu. Musí být použit speciální bezpečnostní plastový obal prodávaný Českou poštou. Formát C5 – 16,2 x 22,9 cm (lze vložit obsah o velikosti formátu A5). Formát C4 – 22,9 x 32,4 cm (lze vložit obsah o velikost formátu A4).

Tab. 9: Slevy Obyčejný balík

Druh zásilky	Do hmotnosti / cena v Kč				
	2 kg	5 kg	10 kg	15 kg	20 kg
Obyčejný balík	49,40 Kč	56,10 Kč	69,40 Kč	82,70 Kč	96,00 Kč

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Největší rozměr zásilky nesmí přesáhnout 240 cm a součet všech jejích tří rozměrů 300 cm. Minimální rozměry zásilky jsou 15 x 10,5 cm, válcového tvaru délka 15 cm a průměr 3,5 cm.

Tab. 10: Slevy Doporučený balíček

Druh zásilky	Do hmotnosti / cena		
	500 g	1 kg	2 kg
Doporučený balíček	56,10 Kč	60,80 Kč	64,60 Kč

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Největší rozměr zásilky nesmí přesáhnout 60 cm a součet všech jejích tří rozměrů 90 cm. Minimální rozměry zásilky jsou 14 x 9 cm

Tab. 11: Slevy Cenný balík

Druh zásilky	Do hmotnosti / cena				
	2 kg	5 kg	10 kg	15 kg	20 kg
Cenný balík	69,40 Kč	76,00 Kč	90,30 Kč	104,50 Kč	118,80 Kč

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Cena je uvedena bez příplatku za Udanou cenu. Největší rozměr zásilky nesmí přesáhnout 240 cm a součet všech tří rozměrů 300 cm. Minimální rozměry zásilky jsou 15 x 10,5 cm, válcového tvaru délka 15 cm a průměr 3,5 cm.

2. 5. 2 Množstevní sleva

Slevy se týkají vnitrostátních poštovních zásilek:

- Obyčejné psaní,
- Obyčejné psaní – standard,
- Doporučená zásilka,
- Doporučená zásilka – standard,
- Doporučený balíček
- Cenné psaní.

Slevy jsou vypláceny z celkového ročního finančního obrátu za výše uvedené zásilky po uplynutí kalendářního roku a po odečtení slevy za elektronické podání. V případě, že se jedná o síťovou firmu, sleva se vypočítává z celkového ročního finančního obrátu z podání v rámci celé ČR.

Tab. 12: Množstevní slevy

Roční obrat nad	Sleva
5 mil. Kč	1,75 %
10 mil. Kč	2,00 %
15 mil. Kč	2,50 %
20 mil. Kč	2,75 %
25 mil. Kč	3,00 %
50 mil. Kč	5,00 %
100 mil. Kč	7,00 %
200 mil. Kč	8,00 %
300 mil. Kč	10,00 %

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Sleva při elektronickém předání podacích údajů formou datového souboru u Doporučených balíčků, Cenné psaní, Obyčejných balíků a Cenných balíků u hromadných podavatelů činí 2,00 Kč/zásilku.

Množstevní sleva – Poštovní poukázka A

Sleva se poskytuje počínaje obdobím následujícím po kalendářním měsíci, ve kterém bylo objemu dosaženo a vztahuje se k celkovému ročnímu objemu podání.

Podmínkou poskytnutí slevy je plnění všech smluvních ujednání, a to subjektem, který hradí cenu služby.

Pokud roční objem podání překročí 100 000 ks poštovních poukázek A, lze v závislosti na objemu podání a obsahu zvláštních ujednání poskytnout množstevní slevu či stanovit vyšší ceny na základě individuální kalkulace oprávněných nákladů a přiměřeného zisku, případně kombinací obojího.

Množstevní sleva – Obyčejný balík

Sleva se vyplácí z celkového ročního finančního obratu za službu Obyčejný balík. Tato sleva je vyplácena za souhrn obratu uvedené služby po uplynutí kalendářního roku a po odečtení slevy za elektronické podání.

Tab. 13: Množstevní sleva - Obyčejný balík

Roční obrat nad	Sleva
nad 100 000 Kč	13 %
nad 1 mil. Kč	19 %
nad 5 mil. Kč	23 %
nad 10 mil. Kč	26 %

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Množstevní sleva – Cenný balík

Slevy se vyplácí z celkového ročního finančního obratu za službu Cenný balík. Tato sleva je vyplácena za souhrn obratu uvedené služby po uplynutí kalendářního roku a po odečtení slevy za elektronické podání.

Tab. 14: Množstevní sleva - Cenný balík

Roční obrat	Sleva
nad 100 000 Kč	30 %
nad 500 000 Kč	32 %
nad 1 mil. Kč	35 %
nad 5 mil. Kč	37 %

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Množstevní slevy - Obchodní psaní

Ceny jsou stanoveny jako základní, v konečné ceně pro zákazníka se mohou uplatňovat přírázky dle individuálních smluvních podmínek.

Množstevní slevy se vyměřují procentem ze základních cen služby - Obchodní psaní, množstevní slevy budou počítány ze základu daně z přidané hodnoty. S firmami, jejichž objem podání je minimálně 100 000 ks zásilek ročně lze uzavřít cenová ujednání.

Tab. 15: Množstevní sleva - Obchodní psaní

Sleva při jednorázovém podání od - do	Výše slevy
5 001–10 000 ks	6 %
10 001–20 000 ks	10 %
20 001–30 000 ks	15 %
30 001–50 000 ks	20 %
Nad 50 000 ks	25 %

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Množstevní sleva – EMS

Množstevní slevy se vyměřují procentem ze základních cen služby EMS, uvedených v Ceníku, za kalendářní měsíc, množstevní slevy budou počítány ze základu daně z přidané hodnoty. Za měsíční objem podaných EMS zásilek

Tab. 16: Množstevní sleva - EMS

Měsíční podání přesahující	Výše slevy
100 ks	8 %
500 ks	13 %
1 000 ks	15 %
5 000 ks	17 %
10 000 ks	19 %
15 000 ks	21 %
20 000 ks	23 %

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Při elektronickém předání podacích údajů formou datového souboru u hromadných podavatelů činí sleva bez DPH 2,00 Kč/zásilku, s DPH 2,40 Kč/zásilku.

Toto snížení ceny se vztahuje ke každému dennímu podání v elektronické podobě, ať již pro podavatele jednotná cena je nebo není určena.

Množstevní sleva – Balík Expres

Množstevní slevy se vyměřují procentem ze základních cen služby Balík Expres, uvedených v Ceníku, za kalendářní měsíc, množstevní slevy budou počítány ze základu daně z přidané hodnoty.

Tab. 17: Množstevní sleva - Balík Expres

Počet kusů nad	Sleva
50 ks	4 %
100 ks	6 %
200 ks	8 %
300 ks	10 %
400 ks	12 %
500 ks	14 %
1 000 ks	16 %

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Množstevní sleva – Obchodní balík, Balík Do ruky a Balík Na poštu.

Množstevní sleva se vztahuje na měsíční objem podaných zásilek.

Tab. 18: Množstevní sleva - Obchodní balík, Balík Do ruky, Balík Na poštu

Počet kusů nad	Sleva
50 ks	6 % základní sazby
100 ks	10 % základní sazby
200 ks	11 % základní sazby
300 ks	12 % základní sazby
400 ks	14 % základní sazby
500 ks	16 % základní sazby
1 000 ks	20 % základní sazby

Zdroj: Poštovní podmínky, Ceník České pošty, s.p.

Množstevní slevy se poskytují za celkový objem podaných zásilek Obchodní balík, Balík Do ruky a Balík Na poštu. U zásilek se zvolenou doplňkovou službou „Vícekusová zásilka“ se do objemu podaných zásilek za měsíc započítává každý kus zásilky.

Množstevní slevy se poskytují pouze na základě uzavřené písemné dohody mezi podavatelem a Českou poštou, s.p. Výše množstevní slevy se stanoví dle celkového počtu podaných balíků za kalendářní měsíc.

Množstevní slevy se vyměřují procentem ze základních cen zásilek za kalendářní měsíc po odečtení slevy za Dodání zásilky na adresu provozovny, množstevní slevy budou počítány ze základu daně z přidané hodnoty (po odečtení slevy za Dodání zásilky na adresu provozovny).

Podmínkou nároku na slevu za daný kalendářní měsíc je úhrada služby v době splatnosti faktury nebo faktur.

Při elektronickém předání podacích údajů formou datového souboru u hromadných podavatelů činí sleva bez DPH 2,00 Kč/zásilku, s DPH 2,40 Kč/zásilku.

Toto snížení ceny se vztahuje ke každému dennímu podání v elektronické podobě, ať již pro podavatele jednotná cena je nebo není určena. U zásilek se zvolenou doplňkovou službou „Vícekusová zásilka“ se snížení ceny uplatňuje u jednotlivých kusů zásilky.

Dodání zásilky na adresu provozovny, při splnění podmínek pro dodání dle poštovních podmínek činí sleva 15,00 Kč/zásilka (bez DPH), 18,00 Kč/zásilka (s DPH)

Dodatková sleva

Za více současně podaných zásilek pro jednoho adresáta, nebo využití doplňkové služby „Vícekusová zásilka“, po odečtení slevy za dodání zásilky na adresu provozovny je sleva 15 % základní sazby každé zásilky. [19]

V další kapitole následuje analýza SWOT, ze které vyplývá současné postavení ČP na trhu a zhodnocení České pošty, s.p. v oblasti firemní klientely. Následují návrhy na zlepšení spolupráce ČP s její významnou klientelou, kde jsou popsány návrhy na změny v souvislosti s měnící se situací na trhu a měnícími se požadavky klientů.

3 Návrh a zhodnocení navržených řešení

V souvislosti s návrhem zlepšení spolupráce ČP s firemní klientelou bych nejprve sestavila SWOT analýzu, ve které budou charakterizovány silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby České pošty, s.p.. Následovat bude zhodnocení současného postavení ČP na trhu doručování listovních zásilek a balíkových zásilek. Dále budou sestaveny možné změny, jak si i v budoucnu udržet současné klienty popřípadě přilákat a získat nové zákazníky, kteří by mohli využívat služby a produkty ČP.

3.1 SWOT analýza ČP

Tab. 19: SWOT analýza ČP

Silné stránky	Slabé stránky
Základní služba - vyhrazený monopol	Ceny
Dostupnost – 100% pokrytí trhu	Slevy
Obchodní jméno	Vztahy se zákazníky
Infrastruktura	Vysoké náklady
Portfolio nabízených služeb	
Zkušenost s doručováním listovních zásilek	
Spolupráce s veřejnou správou	
Příležitosti	Hrozby
Elektronická komunikace	Liberalizace
Distribuce tisku	Konkurence
Kvalita a spolehlivost služby	Odchod zákazníků
	Zvýšení nákladů

Zdroj: autor

Silné stránky:

- ČP je držitelem poštovní licence, je povinna zajistit dostupnost univerzální neboli základní služby a má právo na poskytování vyhrazené služby, na kterou má monopol. Monopolem se rozumí doručování adresných zásilek na celém území České republiky. Doručování adresných zásilek využívá mnoho velkých firem, mezi které můžeme zařadit banky, pojišťovny a telekomunikační operátory, kteří posílají dokumenty svým zákazníkům.
- Základní služba musí být zajištěna na celém území České republiky a tím má ČP 100% pokrytí trhu. Pro významné klienty ČP je to velká výhoda, protože jim je zajištěno, že budou jejich zásilky doručeny kamkoliv na území ČR.

- Obchodní jméno – zde můžeme spekulovat, zda je dobré či ne. ČP je po dlouhá léta známým poskytovatelem poštovních služeb, ale u některých zákazníků nemá dobrou pověst a tak raději využívají služby konkurence. Snahou ČP by mělo být vybudovat si dobrou image, aby si udržela stávající klienty a získala nové zákazníky. Nejdůležitější je zákazník, a když dokáže uspokojovat a přizpůsobovat se jejich požadavkům, může to být významný krok dopředu.
- Jelikož je ČP povinna zajistit dostupnost základní služby na celém území České republiky, má vybudovanou rozsáhlou infrastrukturu. V této oblasti jsou náklady na vybudování velké, a tak to pro nově přichozí podnikatele může znamenat bariéru vstupu na trh, nebo dlouholeté budování své vlastní poštovní sítě.
- Jakožto jediný operátor má Česká pošta, s.p. v oblasti doručování listovních zásilek bohaté zkušenosti, díky kterým je ve značné výhodě před ostatními, kteří se chystají vstoupit na tento trh. Služby doručování listovních zásilek využívají zejména VIP zákazníci.
- Mezi silné stránky můžeme zařadit i spolupráci s veřejnou správou. V této oblasti se chce ČP stát strategickým partnerem a i v dalších letech ji nabízet propracované služby.

Slabé stránky:

- ČP má ceny základních služeb regulované. V současné době ceník sestavuje Ministerstvo financí pro vnitrozemské služby a ČTÚ pro mezinárodní služby. To se změní po liberalizaci. ČP si bude ceny stanovovat sama a hlavním bodem by mělo být udržení zákazníků. ČP by měla hledat místa, kde by mohla do budoucna ušetřit, aby byla schopna nabídnout klientům konkurenční ceny, aby neodešli ke konkurenci.
- Slevy jsou poskytovány po splnění předem stanovených podmínek a jsou poskytovány nediskriminovaně. Všichni zákazníci ČP mají stejné podmínky. Ostatní operátoři sestavují pro každého významného klienta ceník individuálně a dokáží mu nabídnout výhodnější ceny za poskytnuté služby. ČP má také ceník volně dostupný na internetových stránkách, do kterého může nahlédnout i kterýkoliv konkurent.
- V některých člancích na internetu se můžeme dočíst, že ČP neudrzuje dobré vztahy se svými zákazníky. ČP má stanovená pravidla a metodiky, jak jednat s firemní klientelou. S klíčovými zákazníky ČP jsou v kontaktu její obchodní zástupci, jejichž

hlavním posláním je dbát na dobré vztahy a snažit se o jejich spokojenost a nabízet jim nové služby a pomáhat při vzniklých problémech.

- Jelikož ČP zajišťuje základní službu a poskytování služeb na celém území, má značně vysoké náklady ve srovnání s ostatními poskytovateli, kteří nabízejí své služby pouze v oblastech, které jsou pro ně výhodnější.

Příležitosti:

- ČP nadále zkvalitňuje a rozšiřuje technologické zázemí pro elektronické komunikace, které se neustále zkvalitňují s rostoucími požadavky zákazníků. ČP je v této oblasti provozovatelem Informačního systému datových schránek a Czech Pointu. Dále nabízí svým klientům Hybridní poštu a DopisOnline. Tyto dva produkty umožňují podání dokumentu v elektronické podobě a následně jejich fyzické doručení, jsou určeny pro hromadné podavatele, kteří zasílají dokumenty, jako například nabídky, faktury, upomínky, pozvánky bez nutnosti dojet na poštu, tak i pro individuální osoby, kteří chtějí využívat tyto služby nepravidelně, avšak z pohodlí domova.
- Na rok 2011 oznámila ČP comeback na trh distribuce tisku, kde může najít spoustu nových zákazníků. Cílem by mělo být na tomto trhu uspět a zvýšit si tak své tržby.
- Zákazníci jsou stále náročnější v uspokojování potřeb. Kvalita dané služby a její spolehlivost by měla být na předních příčkách v podniku, protože díky ní si udržují své zákazníky. V poštovním sektoru jsou sepsány Základní kvalitativní požadavky, které udávají způsoby měření kvality. Dá se říci, že ČP tyto podmínky dodržuje, ale neustále zlepšování se a hledání nových řešení by měla být obrana proti konkurenci. V oblasti firemní klientely má ČP stanovená pravidla a metodiky pro obchodní zástupce a ředitele korporátního obchodu a veřejné správy. Tyto metodiky by měly být dodržovány a cílem všech by mělo být uspokojení zákazníků.

Hrozby:

- Liberalizace znamená odebrání monopolu v doručování psaní do 50 gramů za cenu nižší než 18 Kč. Na tento okamžik čeká zejména Mediaservis, který oznámil expanzi na tento trh. Objevit se mohou i další operátoři. Poté co bude zrušen monopol, můžou někteří významní klienti odejít ke konkurenci, protože jim bude nabídnuto levnější nebo kvalitnější poskytování poštovních služeb.
- Liberalizace souvisí i s další hrozbou a tou je konkurence, která se bude snažit udělat vše pro to, aby přebrala ČP její hlavní klientelu. Hlavní prioritou by měl být zákazník,

a v současné době by měla ČP dělat vše pro její spokojenost, aby došlo k jejich vzájemnému upevnění vztahů a zákazníci i v dalších letech využívali právě služby ČP.

- Po plném otevření trhu konkurenci se dá očekávat, že ČP se zvýší svoje náklady na provoz poštovních služeb. I nadále bude držitelem poštovní licence a bude muset zajistit dostupnost základní služby. Konkurence může svoje hlavní služby poskytovat pouze ve výnosových oblastech a velkých městech, tzv. „vzobávání hrozinek“, zatímco ČP bude mít povinnost zajistit služby i v nákladových oblastech (vesnice, hory), kam konkurence zpočátku nepůjde. Konkurenci bude umožněn vstup do infrastruktury ČP, samozřejmě za předem dohodnutý poplatek. Každý podnik se snaží snížit své náklady. ČP snižuje počty zaměstnanců a tím i mzdové náklady, která činí až 70 % provozních nákladů. Dále snižuje počty poboček a to zejména na vesnicích, ale na druhou stranu hledá nová řešení, jakými snížení poboček kompenzovat. Zavádí pošty PARTNER, výdejní místa, pojízdné pošty apod.

3.2 Zhodnocení současné situace

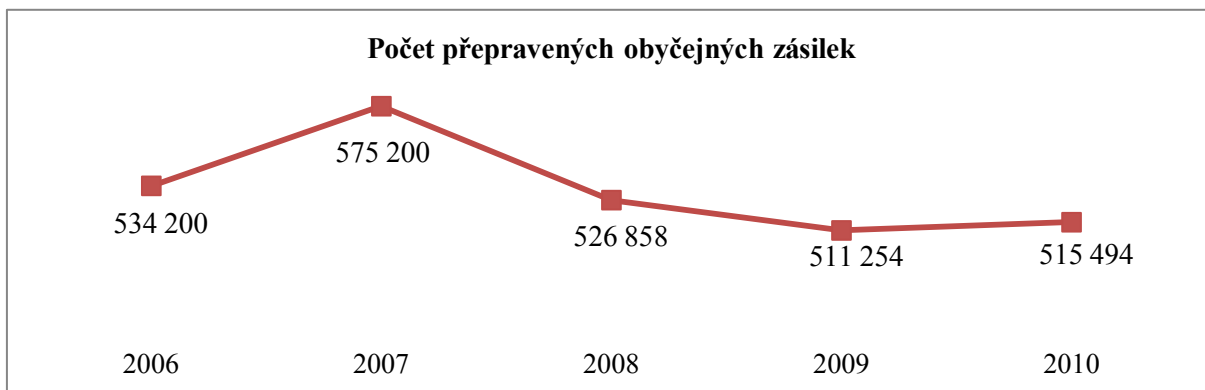
ČP má bohaté portfolio a firmy či korporace mohou volit z celé řady služeb jim nejvíce vyhovujících, což je pro ČP velká výhoda, protože může nabídnout své služby různým potencionálním zákazníkům a uspokojit jejich přání a potřeby. ČP se stává strategickým partnerem státu, se kterým se i nadále chystá spolupracovat a vyvíjí nové projekty.

Velké firmy využívají služby hromadného podání listovních zásilek, které má dosud Česká pošta vyhrazeny a může je nabízet za ceny nižší než ostatní provozovatelé podnikající na trhu poštovních služeb. V tomto sektoru, tedy sektoru doručování písemností, je kladena otázka: jak tento sektor bude vypadat po liberalizaci? Odejdou současní klienti České pošty ke konkurenci? Jaké metody, způsoby a strategie budou vynaloženy na to, aby klienti zůstali? Jeden z největších konkurentů České pošty v oblasti doručování psaní je alternativní poštovní operátor, Mediaservis s.r.o. V současné době se Mediaservis především zaměřuje na doručování adresné a neadresné distribuce, ale už nyní se připravuje na rok 2013, kdy chce vstoupit do oblasti doručování psaní. Na internetových stránkách strategie.e15.cz v článku Válka pošťáků se blíží, se dočteme, že na trh doručování listovních zásilek má v plánu přijít další operátor, jímž je polská společnost ID Marketing, která odkoupila hlavní poštovní aktivity společnosti PostNL, která prostřednictvím TNTPost provozuje jednu z největších distribucí reklamních letáků. Otevření trhu listovních zásilek pro ně bude nová výzva, kterou se určitě budou snažit využít, tím že se pokusí přebrat klienty České pošty. Služby společnosti

Mediaservis využívají některé velké firmy, jako jsou Raiffeisen bank, Všeobecná zdravotní pojišťovna nebo UFON.

Z obchodní činnosti ČP je vidět, že rok od roku klesá zájem o adresné doručování zásilek. Hlavním důvodem je neustále rostoucí význam Internetu, ať už se jedná o oblast C2C, B2C nebo B2B.

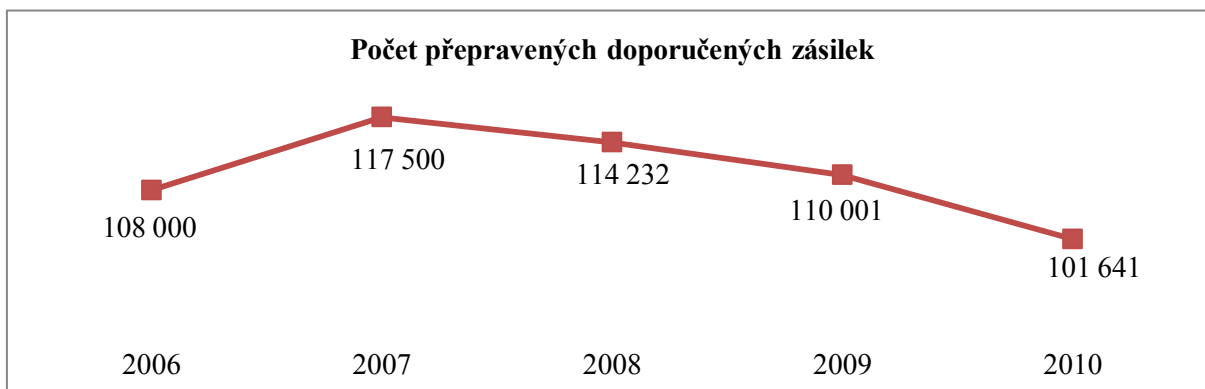
Obr. 1: Počet přepravených obyčejných zásilek Českou poštou v tisících ks (2006-2010)



Zdroj: Zpráva z plnění povinností České pošty, s.p. v oblasti základních služeb za rok 2010, ČTÚ

Graf ukazuje vývoj podaných a přepravených obyčejných zásilek Českou poštou v letech 2006-2010. V následujících letech se očekává pokles této přepravy. Sektor adresného doručování listovních zásilek bude ovlivněn otevřením trhu a vstupem jiných operátorů poskytujících podobné služby. V současnosti jsou tyto služby ovlivněny a to zejména využíváním elektronické pošty, stále se zvyšující obliba placení složenek pře internet, čímž se snižuje objem podaných zásilek. ČP má v oblasti elektronického podání dva produkty, jimiž jsou Hybridní pošta a DopisOnline, což může v budoucnu znamenat velkou výhodu.

Obr. 2: Počet přepravených doporučených zásilek Českou poštou v tisících ks (2006-2010)

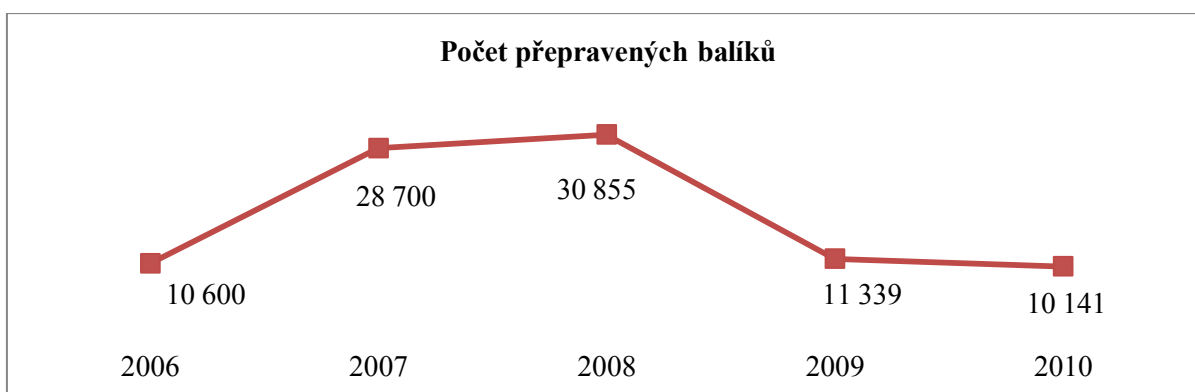


Zdroj: Zpráva z plnění povinností České pošty, s.p. v oblasti základních služeb za rok 2010, ČTÚ

Jak je patrné z grafu, tak objemy přepravy doporučených zásilek klesají rychlým tempem. V budoucnu doporučené zásilky nahradí Datové schránky, které nabízejí doručování zásilek prostřednictvím internetové sítě. Datové schránky využívá veřejná správa, právnické osoby, ale je určena i pro fyzické osoby.

V oblasti balíkových služeb mohou firmy volit různé poskytovatele. Tyto služby jsou v rámci základních služeb a tak Česká pošta musí zajistit jejich všeobecnou dostupnost, ale jsou plně konkurenční a na trhu se vyskytují operátoři nabízející přepravu balíků různých rozměrů a hmotností a tak firmy mohou vybírat dle svých potřeb. ČP musí neustále reagovat na měnící se podmínky na trhu, a proto v roce 2011 nabídla v tomto sektoru nové služby, které byly úspěšně implementovány, a dostalo se jim velké obliby. Mezi tyto služby zařazujeme Balík Do ruky, Balík Na poštu, Balík Nadrozměr a Balík Express.

Obr. 3: Počet přepravených balíků Českou poštou v tisících ks (2006-2010)



Zdroj: Zpráva z plnění povinností České pošty, s.p. v oblasti základních služeb za rok 2010, ČTÚ

Tento graf sleduje přepravu balíků v oblasti základních služeb. V roce 2009 byl zaznamenán pokles přepravy balíků, protože služba Obchodní balík byla vyjmuta ze základní služby a dále objemy její přepravy nesledovány. Avšak dá se předpokládat zvýšení objemů celkové přepravy balíkových zásilek, protože ČP zredukovala své portfolio a nabídla zákazníkům pohodlnější služby. Stále více Čechů nakupuje na internetu z pohodlí domova, což se odráží jak ve prospěch internetových obchodů, které rok od roku vykazují stále vyšší zisky, ale i poštovní operátoři se můžou těšit z přepravy větších objemů balíkových zásilek. V letošním roce by mohl na český trh vstoupit jeden z největších internetových obchodníků světa, kterým je americký internetový gigant Amazon. Tento e-shop by měl mít sídlo v logistickém centru v Bratislavě, ze kterého by v budoucnu obsluhoval i české zákazníky. ČP by vstup tohoto internetového obchodu mohla využít ve svůj prospěch a zajistit pro něj konečnou přepravu zásilek adresátům.

Jedním z hlavních rozdílů mezi jednotlivými poskytovateli je kvalita poskytovaných služeb a zákaznický servis, který společnosti poskytují svým zákazníkům. Dále také schopnost přizpůsobit své služby přáním a požadavkům zákazníků a jejich rychlé reakce na měnící se podmínky na trhu poštovních služeb. Rozhodujícím faktorem je i cena a poskytnuté slevy za vybrané služby. Zde je Česká pošta znevýhodněna, protože cenu za tuto službu má pevně stanovenou Ministerstvem financí jde-li o tuzemskou přepravu a Českým telekomunikačním úřadem u zahraničních služeb. Slevy má ČP taky volně dostupné na svých internetových stránkách a tak každý do nich může bez omezení nahlédnout.

3.3 Návrhy na zlepšení

Operátoři po celé Evropě čelí dvěma hlavním změnám: neustále klesajícímu objemu podání listovních zásilek a substituce v elektronické komunikaci a narůstající konkurenci ze strany soukromých operátorů.

ČP by se měla snažit o udržení klíčových klientů a to zejména v oblasti listovních zásilek. Předpokládá se snížení počtu zákazníků v oblasti doručování adresných zásilek, protože konkurence v současné době může nabídnout nižší ceny. V několika evropských státech již liberalizace proběhla a operátoři si dokázali udržet své hlavní klienty a postavení na trhu adresného doručování listovních zásilek. Například německá Deutsche Post nabídla svým hlavním zákazníkům, pár týdnů před úplným otevřením trhu, slevy z množstevního podání listovních zásilek a to až o 5 %, a v průběhu roku byla schopna nabídnout svým klíčovým zákazníkům ještě větší slevy, snížení ceny až o 12 %. Na tento strategický krok konkurence reagovala protesty u místního regulátora, ale regulátor tyto protesty zamítl. Deutsche Post byla schopna nabídnout takovéto slevy, protože zcela restrukturalizovala svoji poštovní síť pomocí poštovních agentů. Nizozemská pošta PostNL nabídla svým klientům slevy z množstevního podání a její snahou bylo udržení si vysoké kvality v oblasti doručování listovních zásilek, která je v současné době na vysoké úrovni.

ČP by měla být schopna nabídnout svým klientům využívajícím doručování listovních zásilek speciální ceny a slevy, aby neodešli ke konkurenci. Konkurence jim je nyní schopna nabídnout lepší ceny, protože nemusí zajišťovat doručování do nákladových oblastí, kterými jsou například vesnice nebo horské oblasti. Na druhou stranu má ČP vybudovanou rozsáhlou infrastrukturu a má dlouholeté zkušenosti s doručováním listovních zásilek na celém území České republiky. Aby mohla nabídnout levnější ceny pro hlavní klientelu, musí snížit náklady v jiné oblasti. Finanční prostředky mohou být ušetřeny snížením pošt na území České

republiky, mohou být vybudovány pošty PARTNER, které bude provozovat jiný subjekt než je ČP, dalším možné řešení je pojízdná pošta nebo motorizované doručování.

Kvalita doručení zásilky je také důležitá. V této oblasti by měl být kladen velký důraz na práci zaměstnanců, kteří jsou posledními, kteří jsou v kontaktu se zásilkou a mají na starosti její finální doručení. Zde by mělo dojít ke zlepšení. Hlavním důvodem je, že každý významný klient se stará o spokojenost svých zákazníků a když dojde k nesrovnalostem při dodání, pátrá se po příčině. V některých případech se jedná o špatné doručení zásilky, která je dodána ve špatném stavu nebo není vůbec dodána. ČP by měla provádět pravidelné školení a zdůrazňovat podnikové cíle v oblasti dodávání zásilek, aby se snížil počet reklamací.

Nedostatky při dodání

Pro realizaci poštovní služby je klíčové dodání a kvalita poskytnuté služby, která je zákazníkem hodnocena rychlostí a spolehlivostí. Mezi hlavní nedostatky patří, že ČP uloží poštovní zásilku u pošty, aniž by u adresáta doma nebo v sídle jeho společnosti vykonala standardní pokus o dodání a v místě dodání zanechá pouze výzvu k vyzvednutí uložené poštovní zásilky. Druhý nedostatek souvisí s předáváním výzev o uložených poštovních zásilkách adresátům. Tyto výzvy jsou adresátům často předávány se zpožděním. Výjimkou nejsou ani případy, kdy výzva není adresátovi předána a adresát neví o uložené poštovní zásilce a po uplynutí doby uložení je zásilka vrácena odesilateli.

ČP by se měla snažit zvýšit celkovou hodnotu pro své hlavní klienty, tím, že jim nabídne výhody ke službám, které doposud využívají, mezi jednu z výhod můžeme začlenit to, že ČP se chystá vstoupit na telekomunikační trh a stát se mobilním operátorem. Dále by se Česká pošta měla snažit snížit nepeněžitě náklady, jimiž jsou časové, energické a psychické. Na toto může reagovat vybudováním balíkových center či zavést nový podnikový systém podporující řízení vztahů se zákazníkem.

3.3.1 Balíková centra

Každý významný klient ČP má své zákazníky, kterým se snaží poskytovat co nejlepší zákaznický servis. Každoročně dochází k nárůstu přepravy balíků, a jedním z hlavních důvodů je nakupování přes internet. Internetové obchody své produkty zasílají svým odběratelům prostřednictvím ČP, anebo jiným poštovním operátorem. Někteří správci internetových obchodů umožňují svým zákazníkům výběr přepravce, který jim doručí jejich koupené zboží.

Mezi největší klientelu ČP využívající balíkové služby patří internetové a zásilkové obchody. ČP je zprostředkovatel doručení zásilek, a aby uspokojila své klienty, musí zajistit spokojenost jejich zákazníků. Internetové a zásilkové obchody hodnotí doručování zásilek a sledují spokojenost svých zákazníků. Jedním z největších problémů je, že se zásilky často vracejí odesílateli, s tím, že nebyl adresát zastihnut, nebo se adresát obrací na internetové obchody a reklamují zboží, protože jim bylo dodáno poškozené. Balíková centra by zvýšila spokojenost firemních klientů tím, že by adresátům umožnila vyzvednout si zásilku v čase jim nejvíce vyhovujícím a zvýšila by se i kvalita doručení a zamezilo se poškození balíků.

Vybudování balíkových center, tzv. balíkomatů by zjednodušilo vyzvednutí zásilek. Jedná se o samoobslužné stánky, kde si budou moci lidé vyzvednout své balíkové zásilky i mimo otevírací dobu pošty. Tyto balíkomaty uleví poštám a lidé si budou moci přijít pro zásilky, kdy se jim to bude hodit. Budou umístěny na vybraná nádraží a do obchodních center, které jsou otevřeny po celých 24 hodin. Do těchto balíkomatů se adresáti dostanou pomocí PIN kódu, který bude zaslán do emailu nebo do mobilního telefonu prostřednictvím SMS zprávy. Díky balíkomatům by se nemusely zásilky skladovat a nemusely by se doručovat na adresu příjemce, čímž by se odstranily problémy související s doručením a došlo by ke snížení skladovacích nákladů. Tím by bylo možné nabídnout klientům nižší smluvní ceny, čímž by ČP mohla posílit své postavení na trhu. Odesílatel bude muset uvést emailovou adresu nebo telefonní číslo adresáta, ale to už je vyplňováno i nyní, pokud je využíváno služeb Balík Na poštu nebo Balík Do ruky.

Zavedením balíkových center by ČP mohla zredukovat množství poboček a to zejména ve velkých městech, kam by byly zprvu nainstalovány. K těmto balíkomatům by byl umožněn přístup 24 hodin denně a z tohoto důvodu musí být umístěny v prostorech, kde by tento přístup byl umožněn a na místech s kamerovou ostrahou, kde je zajištěna neustálá kontrola, aby nedošlo k poškození nebo zničení těchto balíkomatů.

Obr. 4: Balíkové centrum



Zdroj: Postal technology international

ČP by mohla umožnit vkládání balíků svým klientům. Firemní klientela je rozdělena do čtyř skupin podle objemu podaných zásilek nebo podle tržeb, které ČP přináší. Menší zákazníci, kteří vyžadují přepravu balíků, by mohli vkládat balíky do těchto automatů, pracovníci by je poté vybrali a doručili na adresní místo. Klient by se přihlašoval do klientské zóny ČP přes své identifikační číslo, kde by vyplnil veškeré potřebné informace, jako například místo vyzvednutí zásilek, počet zásilek a informace o jejich doručení. Tento způsob předání zásilek by ČP snížil náklady související s dopravou, a když by zaměstnanci byli u balíkomatu, mohli by uskutečnit dvě operace najednou: vložit balíky pro konečné adresáty a vybrat balíky od svých klientů. Pro internetové nebo zásilkové obchody, které nemají velké objemy podaných zásilek, by to znamenalo úsporu času a nemuseli by doručovat zásilky na pošty nebo do třídících center.

I při tomto doručování balíkových zásilek může docházet k reklamacím a proto by měl být vypracován dokument, ve kterém je uvedeno, jak postupovat při reklamaci. Když budou využívána balíková centra, mělo by se zamezit zničení nebo poškození zásilek při jejich konečném doručení, ale i v tomto případě mohou vzniknout nesrovnalosti. Při nepřijetí balíků by mohl zákazník nechat balík v příslušném boxu. Pracovník by zaregistroval nevyzvednutou

zásilku a následně by byl zákazník kontaktován a řešilo by se s ním, z jakého důvodu nevyzvedl zásilku.

3.3.2 Česká pošta jako nový mobilní operátor

V letošním roce bude uskutečněna aukce kmitočtů pro rychlé mobilní sítě, kterou uspořádá Český telekomunikační úřad. Tato aukce má na trh pustit konkurenci současným telekomunikačním hráčům, jimiž jsou: TeleónicaO2, T-Mobile, a Vodafone. Nyní se pracuje na strategii pro vytvoření mobilního operátora pro státní správu, kterou zpracovává tým eGovernmentu a hlavním cílem je udělat z České pošty klíčového poskytovatele informačních a komunikačních služeb se zaměřením na státní správu.

Jako nový mobilní operátor by ČP mohla nabízet telekomunikační služby své firemní klientele, které by byly nabídnuty ceny související s využíváním poštovních, nebo jiných služeb. Dále by mohly být vytvořeny aplikace pro klienty využívající mobilní služby, které by usnadnily dostupnost a obsluhu vybrané poštovní služby. Jedna aplikace by mohla zajišťovat mobilní platby, které by ulehčovaly placení a vyúčtování za využívané služby.

ČP by dále mohla také nabízet vysokorychlostní připojení k internetu, které by mohla poskytovat jak soukromým osobám, tak i hlavní firemní klientele. V rámci tohoto vysokorychlostního internetu by pro klíčovou klientelu ČP mohly být vytvořeny softwarové programy, které by znamenaly jednodušší přístup k infrastruktuře ČP. Bylo by to v rámci věrnostních balíčků, které by jim byly nabídnuty za využívání jejich služeb.

3.3.3 Podnikový systém

V současné době má Česká pošta stanovená pravidla, jak spolupracovat se svými klíčovými zákazníky, avšak tyto metodiky je potřeba aktualizovat a neustále je přizpůsobovat jednotlivým klientům.

ČP nyní využívá modul SAP R/3, který zajišťuje jednotnost účetních postupů, controllingu apod. v celém podniku. Systém umožňuje na základě dosažených výsledků předvídat budoucí vývoj v oblasti tržeb, nákladů a hospodářského výsledku.

CRM (Customer relationship management) je typem infromatické aplikace, který shromažďuje, zpracovává a zajišťuje využití informací o zákaznících firmy. Je podporován databázovou technologií umožňující poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků, dále podporuje vzájemnou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky.

Zavedení nového a propracovanějšího podnikového systému, SAP CRM, umožní kvalitnější řízení vztahů a spolupráci s klíčovými zákazníky, hledání potencionálních prodejních kanálů, dále umožní analyzovat chování zákazníků, zvýší kvalitu poskytování služeb zákazníkům a zajistí manažerům, obchodním zástupcům a marketingovým pracovníkům podrobnější informace o zákaznících.

Také ulehčí práci obchodním oddělením a jednotlivým obchodním zástupcům. Bude zajištěna dokonalejší přehlednost o firemní klientele ČP a individuální přístup k uspokojování jejich potřeb. Obchodní zástupce bude mít k dispozici veškeré potřebné a důležité informace o svém svěřeném zákazníkovi a tím se zefektivní vzájemná spolupráce, protože KAM bude přesně informován o veškerém dění a bude moci pro klienta vypracovat individuální nabídku, která bude vyhovovat právě jeho potřebám. Systém dokáže vyhodnotit spolupráci s jednotlivými zákazníky.

SAP CRM umožní detailnější a propracovanější plánování zakázek jednotlivých klíčových zákazníků a zavedení detailnější strategie pro jednotlivé zákazníky. Každý obchodní zástupce bude moci sledovat plnění plánů, odchylky, na které bude moci ihned reagovat, zjistit průměrné objednávky a výnosy na jednoho zákazníka za určité období (například měsíc). Jednotlivá obchodní oddělení v regionech budou moci hlídat práci obchodních zástupců, každý obchodní ředitel bude prostřednictvím tohoto systému ihned informován o aktivitách svých obchodních zástupců v daném regionu. Systém umožní i rychlejší a lepší komunikaci s centrálou, a při vzniku nějakého problémů urychlí vyřízení stížností od zákazníků.

Dále by tento systém mohl být propojen s hlavními klienty a tím docílit efektivnější spolupráce. Klienti by se do tohoto systému mohli přihlašovat na webových stránkách ČP. Po přihlášení do systému by zákazníci byli informováni o objemech svých podání, o způsobech doručení konečným adresátům, o svých výdajích, vyřizování jakýchkoliv nesrovnalostí a o nejnovějších novinkách, které ČP nabízí a které budou přizpůsobeny právě jim, čímž se urychlí proces informovanosti a zákazníci budou moci být včas uspokojeni.

Závěr

Cílem této práce bylo porovnat konkurenci na poštovním trhu a zhodnotit stávající situaci spolupráce poštovních operátorů s klienty a navrhnout efektivnější řízení vztahů s významnými klienty ČP. Tento cíl nebyl dostatečně splněn a to z důvodu nedostatku informací ze strany České pošty, s.p. a ostatních operátorů. Komunikace s Českou poštou, s.p. probíhala bez nejmenších problémů, ale téma firemní klientela je pro všechny poštovní operátory velmi citlivá záležitost a neradi poskytují interní informace. Ostatní poštovní operátoři nejevili ochotu spolupracovat. Mezi hlavní zdroje informací, z oblasti firemní klientela České pošty, s.p., byly využity Výroční zprávy České pošty, s.p., které poskytují informace o zákaznících, a internetové stránky ostatních významných operátorů pohybujících se na trhu poštovních služeb.

Při provádění analýzy se vyskytl problém s nedostatkem potřebných informací. Nejprve byl proveden rozbor firemní klientely a obchodní činnosti České pošty, s.p. v průběhu minulých let. Česká pošta, s.p. byla porovnána s významnými operátory, jimiž jsou Mediaservis s.r.o., TNT spol. s r.o., DPD CZ s.r.o. a PPL CZ s.r.o. V této kapitole bylo čerpáno zejména z Výročních zpráv výše uvedených poskytovatelů poštovních služeb a z jejich internetových stránek.

Řízení vztahů se zákazníky je prováděno na základě vydaných metodik a pravidel. Česká pošta, s.p. má klienty rozděleny do jednotlivých kategorií, na základě kterých jim jsou nabízeny služby, slevy a je o ně patřičně pečováno. Jednotliví významní klienti mají přiděleného obchodního zástupce, který vystupuje jménem České pošty, s.p. a individuálně pečuje o jejich přání a potřeby. V této oblasti nemohlo dojít ke srovnání s ostatními operátory z důvodů nezískání potřebných informací. Ani porovnání cen jednotlivých poštovních operátorů nemohlo být provedeno, poněvadž jedná-li se o hlavní klienty, jednotliví operátoři jim stanovují individuální ceny, které nejsou volně dostupné. Česká pošta, s.p. má ceníky a slevy dostupné na internetových stránkách a každý potenciální zákazník do nich může bez problému nahlédnout.

V následující kapitole bylo provedeno zhodnocení současného postavení České pošty, s.p. na základě dostupných informací. Česká pošta, s.p. má významné postavení na poštovním trhu. V některých zemích už je poštovní trh zcela otevřen konkurenci a držitelé poštovní licence si dokázali udržet významné klienty. V současné době roste obliba využívání elektronických komunikací a i v této oblasti má Česká pošta, s.p. řadu zajímavých produktů,

jako například Hybridní pošta, která je využívána zejména hromadnými podavateli, DopisOnline, který slouží spíše pro nepravidelné podavatele a dalším důležitým produktem jsou Datové schránky, které by v budoucnu mohly nahradit Doporučený dopis.

Nejdůležitější je zlepšit vztahy České pošty, s.p. se svými klienty. Mezi návrhy jsou popsána Balíková centra, která by zefektivnila práci České pošty, s.p. a také by byla dosažena větší spokojenost firemní klientely využívající služeb přepravy balíkových zásilek. Česká pošta, s.p. se chystá stát mobilním operátorem pro veřejnou správu, ale i toho by mohla využít a nabízet tyto služby svým klientům, aby upevnila vzájemně prospěšné vztahy. Důležité je mít ve firmě propracovaný systém, který je zaměřen na firemní klientelu, protože je třeba udržet v zákazníkovi pocit, že je partnerem dané organizace. Tento systém umožní včas reagovat na měnící se požadavky a potřeby jednotlivých klientů.

Použitá literatura

- [1] 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.
- [2] KOLÁŘ, Pavel a Monika VESELÁ. *Ekonomie a ekonomika*. Praha: Institut Svazu účetních, 2006. 323 s. ISBN 80-7357-218-4.
- [3] SAMUELSON, Paul Anthony a William NORDHAUS. *Ekonomie, 18. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2007. 775s. ISBN 978-80-205-0590-3.
- [4] ŠVADLENKA, Libor. *Management v poštovních službách*. První vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-714-8.
- [5] 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.
- [6] PŘÍBOVÁ, Marie a kol. *Analýza konkurence a trhu*. První vydání. Praha 7: Grada Publishing, spol. s r. o., 1998. ISBN 80-7169-536-X.
- [7] ČESKÁ POŠTA, s.p. *Výroční zpráva 2008*. Praha, 2009.
- [8] ČESKÁ POŠTA, s.p. *Výroční zpráva 2009*. Praha, 2010.
- [9] ČESKÁ POŠTA, s.p. *Výroční zpráva 2010*. Praha, 2011.
- [10] MEDIASERVIS s.r.o. *Výroční zpráva 2010*. Praha, 2011.
- [11] TNT Express Worldwide, spol. s r.o. *Zpráva nezávislého auditora o ověření zprávy o vztazích mezi propojenými osobami a výroční zpráva k 31. prosinci 2010*. Praha 2001.
- [12] DIRECT PARCEL DISTRIBUTION CZ s.r.o. *Zpráva nezávislého auditora o ověření výroční zprávy a zprávy o vztazích mezi propojenými osobami za hospodářský rok končící 31. 12. 2010*. Praha 2001.
- [13] PPL CZ s.r.o. *Výroční zpráva 2010 společnosti PPL CZ s.r.o.* Praha 2011.

- [14] *Mediaservis: Poštovní služby, telemarketing* [online]. 2011 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.mediaservis.cz/index.php>
- [15] *PPL* [online]. 2011 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.ppl.cz/>
- [16] *TNT* [online]. 2011 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: http://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home.html
- [17] *DPD* [online]. 2011 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.dpd.com/cz>
- [18] ŠVADLENKA, Libor. *Marketing v poštovních službách*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. 147 s.
- [19] ČESKÁ POŠTA, s.p. *Poštovní podmínky České pošty, s.p.: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s.p.* 2012. Dostupné z: <http://www.ceskuposta.cz/cz>
- [20] E15.cz. *Pošta otevře balíkové samoobsluhy* [online]. 2012, 7. 2. 2012 [cit. 2012-05-2]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/posta-otevre-balikove-samoobsluhy-741257>
- [21] WIK-CONSULT. *Universal Postal Service and Competition: Experience from Europe*. [online]. 2011.[cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://www.tntpost.co.uk/pdfs/20110923_wik_USO_competition_final_rev2.pdf
- [22] Postal Technology International. *Postal technology international: Digital switchover* [online]. 2012 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://viewer.zmags.com/publication/d5e1dafd#/d5e1dafd/1>
- [23] E15.cz. *Pošta možná vstoupí na mobilní trh, sloužila by státní správě* [online]. 2012, 5. 2. 2012 [cit. 2012-05-2]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/posta-mozna-vstoupi-na-mobilni-trh-slouzila-by-statni-sprave-740604>
- [24] ČESKÝ TELEKOMUNIKAČNÍ ÚŘAD. *Zpráva o plnění povinností České pošty, s.p. v oblasti základních služeb: Výsledky dohledu prováděného Českým telekomunikačním úřadem*. 2011. Dostupné z: http://www.ctu.cz/cs/download/postovni_sluzby/zprava-plneni-povinnosti-ceske-posty-2010.pdf

Seznam tabulek

Tab. 1: Výnosy ČP z hlavní činnosti 2010 (v mil. Kč)	22
Tab. 2: Informace o tržbách za rok 2010 (v tis. Kč.)	28
Tab. 3: Informace o tržbách v roce 2010 (v tis. Kč)	29
Tab. 4: Informace o tržbách za rok 2010 (v tis. Kč)	30
Tab. 5: Výnosy z provozní činnosti v roce 2010 (v tis. Kč).....	31
Tab. 6: Slevy Obyčejné psaní	32
Tab. 7: Slevy Doporučené zásilky	32
Tab. 8: Slevy Cenné psaní	33
Tab. 9: Slevy Obyčejný balík	33
Tab. 10: Slevy Doporučený balíček.....	33
Tab. 11: Slevy Cenný balík	34
Tab. 12: Množstevní slevy	35
Tab. 13: Množstevní sleva - Obyčejný balík.....	36
Tab. 14: Množstevní sleva - Cenný balík.....	36
Tab. 15: Množstevní sleva - Obchodní psaní	37
Tab. 16: Množstevní sleva - EMS	37
Tab. 17: Množstevní sleva - Balík Expres	38
Tab. 18: Množstevní sleva - Obchodní balík, Balík Do ruky, Balík Na poštu.....	38
Tab. 19: SWOT analýza ČP	40

Seznam obrázků

Obr. 1: Počet přepravených obyčejných zásilek Českou poštou v tisících ks (2006-2010)	44
Obr. 2: Počet přepravených doporučených zásilek Českou poštou v tisících ks (2006-2010)	44
Obr. 3: Počet přepravených balíků Českou poštou v tisících ks (2006-2010)	45
Obr. 4: Balíkové centrum	49

Seznam zkratek

ČP	Česká pošta, s.p.
B2B	Obchodní model Business to business
B2C	Obchodní model Business to customer
C2B	Obchodní model Customer to business
C2C	Obchodní model Customer to customer
KAM	Key account manager
SME	Small and medium enterprises
ČR	Česká republika
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
CRM	Customer relationship management – Řízení vztahů se zákazníky