

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza marketingového mixu České pošty, s. p.

Bc. Martin Sládek

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin SLÁDEK**
Osobní číslo: **E09635**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza marketingového mixu České pošty, s. p.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Úvod

1. Vymezení základních pojmů
2. Situační analýza České pošty, s. p.
3. Analýza současného stavu marketingového mixu České pošty, s. p.
4. Zpracování návrhu změn marketingového mixu České pošty, s. p.
5. Zhodnocení

Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

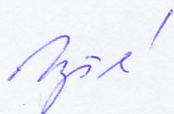
Seznam odborné literatury:

- BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003.**
KOTLER, P. a kol. Marketing management. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007.
KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Principles of marketing. 10. vyd. New Jersey : Pearson Education, 2003.
SOLOMON, M. R. a kol. Marketing očima světových marketing manažerů. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006.
VACULÍK, J. a kol. Marketingové řízení. 2. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

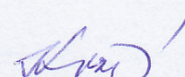
Datum zadání diplomové práce: **13. května 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 19. května 2010

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen 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 Hradci Králové dne 20.04.2011

Martin Sládek

Martin Sládek

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc., za jeho cenné rady, připomínky a ochotu při vedení této diplomové práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá problematikou marketingového mixu společnosti Česká pošta, s. p. V práci je obsažena obecná charakteristika základních pojmů, které se k této problematice váží. Dále se zde nachází situační analýza České pošty, s. p. a analýza současného stavu marketingového mixu České pošty, s. p. Z této analýzy čerpá a zároveň na ni navazuje návrh změn marketingového mixu České pošty, s. p., který by měl reagovat na nedostatky marketingového mixu a využít marketingové příležitosti.

Klíčová slova

marketingový mix; analýza; finanční analýza; poštovní služby; Česká pošta, s. p.

Title

Marketing mix analysis of Česká pošta, s. p.

Annotation

This diploma work is engaged in problems concerning the marketing mix of Česká pošta, s. p. In this work these problems are analysed through the systematic application of a number concepts. There is also a situational analysis of Česká pošta, s. p. and an analysis of the present condition of Česká pošta, s. p. marketing mix. The design of changes in marketing mix of Česká pošta, s. p. draws and connects to this analysis and offers recommendations of how the marketing mix of the company should be adapted to react to adverse marketing mix conditions and how it can take advantage of marketing opportunities.

Keywords

marketing mix; analysis; financial analysis; postal services; Česká pošta, s. p.

Obsah

	strana
Úvod	9
1 Vymezení základních pojmů	10
1.1 Marketing.....	10
1.2 Marketingový mix	11
1.3 Vlastnosti služeb.....	12
1.3.1 Nehmotnost.....	12
1.3.2 Proměnlivost.....	12
1.3.3 Neoddělitelnost.....	12
1.3.4 Pomíjivost.....	13
1.3.5 Nemožnost vlastnictví	13
1.4 Klasifikace služeb.....	13
2 Situační analýza České pošty, s. p.	14
2.1 Analýza faktorů vnějšího prostředí.....	14
2.1.1 Rozbor společenských faktorů.....	14
2.1.2 Rozbor legislativních faktorů	16
2.1.3 Rozbor ekonomických faktorů	16
2.1.4 Rozbor politických faktorů.....	18
2.1.5 Rozbor technologických faktorů	21
2.1.6 Rozbor ekologických faktorů	21
2.2 Analýza konkurence	22
2.2.1 Finanční analýza	23
2.3 Analýza trhu	36
2.4 Analýza prodeje.....	40
2.5 Prognózy tržního podílu	42
2.6 Prognózy prodeje.....	42
2.7 Prognózy zisku	43
2.7.1 Pesimistická predikce	45
2.7.2 Realistická predikce.....	45
2.7.3 Optimistická predikce.....	45
3 Analýza současného stavu marketingového mixu České pošty, s. p.	46
3.1 Produkt.....	46
3.1.1 Balíkové zásilky	47
3.1.2 Listovní zásilky	50
3.1.3 Direct mail	55
3.1.4 Peněžní služby	56
3.1.5 Datové schránky	59
3.1.6 E-slужby.....	59
3.1.7 Služby v klientské zóně	60

3.1.8 Služby Czech POINT	60
3.1.9 Tisk a kompletace zásilek.....	61
3.1.10 Prodej na poštách.....	61
3.1.11 Služby pro alianční partnery.....	62
3.2 Cena.....	62
3.2.1 Cenová politika základních poštovních služeb.....	63
3.2.2 Cenová politika ostatních poštovních služeb	64
3.3 Distribuce.....	65
3.4 Propagace.....	66
3.4.1 Reklama.....	66
3.4.2 Podpora prodeje.....	66
3.4.3 Public relations	68
3.4.4 Osobní prodej	69
3.4.5 Přímý marketing	70
3.5 Lidé.....	71
3.6 Materiálové prostředí.....	73
3.7 Procesy.....	74
3.7.1 Procesy uskutečňované ve sběrných přepravních uzlech.....	76
4 Zpracování návrhu změn marketingového mixu České pošty, s. p.	78
4.1 Změny marketingového nástroje produkt.....	78
4.1.1 Prodej vstupenek	78
4.1.2 Prodej zboží	80
4.1.3 Vydání/výměna průkazu.....	81
4.1.4 Výběr poplatků	82
5 Zhodnocení.....	83
Závěr.....	85
Použitá literatura.....	86
Seznam tabulek.....	89
Seznam obrázků.....	90
Seznam zkratk.....	91
Seznam příloh	93

Úvod

Dnešní doba je charakteristická rostoucím významem služeb v národním hospodářství. Rozvoj a nárůst poptávky po nich se odráží ve zvýšené potřebě jejich marketingového řízení. V posledních letech se odvětví služeb rozvíjí stále intenzivněji. Počátkem 80. let 20. století se objevila ve světě hypotéza o poklesu významu průmyslových činností v národním hospodářství (tzv. deindustrializace ekonomiky). Deindustrializace ekonomiky je doprovázena rychlejším tempem růstu sféry služeb před tempem růstu zpracovatelské sféry, současně roste podíl služeb na HDP a zaměstnanosti. Obecně platí, že čím vyspělejší je společnost, tím vyšší je zaměstnanost v sektoru služeb (v terciárním sektoru). Pokles zaměstnanosti v průmyslové výrobě a její růst ve službách je důsledkem toho, že v současnosti průmyslové podniky uzavírají s ostatními podniky smlouvy týkající se poskytování služeb, které dříve vykonávaly uvnitř podniku samy. Využívají tedy stále více služeb outsourcingu. Významnou roli zde hraje efektivnost vykonávání služeb.

Toto téma diplomové práce jsem si zvolil, protože mě problematika marketingu zajímá a chtěl bych se jí věnovat i po ukončení studia.

Cílem této diplomové práce je komplexně zanalyzovat marketingový mix České pošty, s. p., a navrhnout změny v produktu jako jednoho z nástrojů marketingového mixu. Tyto změny by měly reagovat na hrozby a příležitosti vyplývající z analytické části práce.

1 Vymezení základních pojmů

V této kapitole jsem popsal jednotlivé pojmy z oblasti marketingu, které se k této diplomové práci vztahují.

1.1 Marketing

Definice marketingu existuje velice mnoho, a proto bych zde uvedl jen několik z nich. Velmi často zmiňovaná definice říká, že „marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka způsobem zajišťujícím splnění cílů podniku.“¹ Tato definice samozřejmě platí jak pro výrobní podniky, tak pro podniky poskytující služby. Na rozdíl od mnoha jiných definic tato definice zdůrazňuje jak zájmy zákaznické (tedy uspokojení potřeb a přání), tak zájmy podniku (tedy dosažení zisku, získání nových zákazníků, zvýšení prodeje atd.).

Philip Kotler chápe marketing management (marketingové řízení) jako „umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.“² V této definici bych rád zdůraznil sdělování lepší hodnoty pro zákazníka. Je totiž důležité nejen zákazníkovi poskytovat vyšší hodnotu než konkurence, ale také zákazníka přimět, aby si to uvědomil. Je nezbytné, aby zákazník tuto hodnotu vnímal. Kotler také rozlišuje mezi společenskou a manažerskou definicí marketingu. Společenská definice ukazuje roli, jakou hraje marketing ve společnosti. Podle této definice je marketing „společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směřujeme s jinými výrobky a služby, které mají hodnotu.“³ Naproti tomu manažerská definice říká, že „marketing je umění prodeje výrobků.“⁴ K této definici bych jen dodal, že se nemusí jednat jen o výrobky, ale samozřejmě i o služby, informace atd.

¹ ŠVADLENKA, Libor. *Marketing v poštovních službách*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-839-X. s. 4.

² KOTLER, P. a kol. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 43.

³ KOTLER, P. a kol. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 44.

⁴ KOTLER, P. a kol. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 44.

1.2 Marketingový mix

Dalším důležitým pojmem je marketingový mix. Tento pojem poprvé použil Jerry McCarthy ve své knize Marketing. Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů. „Účinný marketingový program propojuje všechny prvky marketingového mixu v jeden koordinovaný program, který je navržen tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota a rovněž aby byly splněny firemní marketingové cíle.“⁵ Pokud se jedná o výrobky, mluví se o produktu, ceně, distribuci a propagaci. Tyto nástroje se označují jako 4P (dle počátečních písmen anglických slov product, price, place, promotion). U služeb se setkáváme s dalšími třemi P, a to s lidmi (people), materiálovým prostředím (physical evidence) a procesy (processes). Příčinou toho, že u služeb si nevystačíme s produktem, cenou, distribucí a propagací, jsou vlastnosti služeb.

Produktem můžeme rozumět vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho potřeb a přání. Může mít podobu hmotnou či nehmotnou a velmi důležitými činiteli produktu jsou jeho jakost (resp. kvalita), značka, záruky, doplňkové služby, image, u některých produktů i rozměry a hmotnost atd.

Cena je směnnou hodnotou produktu, tj. protihodnotou potřebnou k jeho získání ve směně. U mnoha produktů je právě cena klíčovým kritériem při rozhodování zákazníka o jeho koupi. Cena má také důležitou psychologickou funkci, jelikož bývá často spojována s kvalitou produktu.

Distribuce představuje soubor činností, pomocí nichž se produkt dostane od organizace k zákazníkovi. V rámci distribuce je velmi důležité vhodně volit distribuční cesty.

Propagace umožňuje organizaci pozitivně ovlivňovat poptávané množství po jejích produktech a zajišťovat image organizace i jednotlivých produktů.

Význam dalších tří nástrojů, které se vztahují ke službám, bude popsán prostřednictvím vlastností služeb.

⁵ VACULÍK, J. a kol. *Marketingové řízení*. 2. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2. s. 9.

1.3 Vlastnosti služeb

„Služby označují činnosti, snahy nebo výkony směřované mezi poskytovatelem a uživatelem, bez nároku na autorská práva.“⁶ Mezi nejvýznamnější vlastnosti služeb patří nehmotnost, proměnlivost, neoddělitelnost, pomíjivost a nemožnost vlastnictví.

1.3.1 Nehmotnost

Nehmotnost považujeme za základní vlastnost služeb, protože se od ní odvíjejí další vlastnosti. Pod nehmotností rozumíme fakt, že službu si zákazník nemůže před koupí prohlédnout, osahat a ve většině případů ani vyzkoušet. Díky tomuto faktu se zvyšuje úloha materiálového prostředí, jelikož zákazník si vytváří dojem o poskytované službě i podle prostředí, ve kterém je služba poskytována, resp. prodávána. Zákazník také může čerpat z předchozích zkušeností s poskytováním služby nebo ze zkušeností ostatních osob, které ji již využili. Nicméně ani to není stoprocentní „zárukou“, protože další vlastností služeb je jejich proměnlivost.

1.3.2 Proměnlivost

Proměnlivost, neboli heterogenita, služeb souvisí s tím, že v procesu poskytování služeb jsou přítomni lidé. Způsob poskytování určité konkrétní služby se liší, a to dokonce i v jedné firmě nebo u jedné osoby poskytující službu. Jako příklad může posloužit například masérský salón, ve kterém se může kvalita masáží u jednotlivých pracovníků výrazně lišit. Kvalita masáže se může lišit i u jedné masérky, která může poskytnout zákazníkovi vynikající masáž po ránu, kdy je ještě plná energie, a o mnoho horší masáž jinému zákazníkovi k večeru, kdy už je unavená po několikahodinové práci.

1.3.3 Neoddělitelnost

Výrobky jsou nejdříve vyrobeny, poté nabídnuty k prodeji, prodány a spotřebovány. Naproti tomu služby jsou nejprve prodány, poté vyprodukovány a zároveň spotřebovány (služby jsou vytvářeny a spotřebovávány současně).

⁶ SOLOMON, M. R. a kol. *Marketing : očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X. s. 291.

1.3.4 Pomíjivost

Služby nelze skladovat, ani nijak jinak uchovávat pro pozdější spotřebu. Služby nelze ani znovu prodávat nebo vracet. Např. pokud nepřijde člověk na koncert, na který si zakoupil vstupenku, služba (v tomto případě poslech hudby) není spotřebována v čase, kdy je poskytována, a je tak ztracena.

1.3.5 Nemožnost vlastnictví

Tato vlastnost souvisí s nehmotností a pomíjivostí služeb. Zákazník při nákupu služby nezíská žádné právo na její vlastnictví. Nakupuje si pouze právo na její využití. Naopak u výrobku právo na vlastnictví získá.

1.4 Klasifikace služeb

Služby můžeme klasifikovat podle odvětvového třídění, dále rozlišujeme tržní a netržní služby, služby pro spotřebitele a služby pro organizace, třídění služeb podle míry zhmotnění služby.

Podle odvětvového třídění se jedná o služby dopravní, telekomunikační, finanční, pojišťovací, bankovní, opravárenské atd. Služby, které poskytuje Česká pošta, s. p., spadají do služeb poštovních.

Z hlediska dělení služeb na tržní a netržní patří poštovní služby mezi služby tržní.

Služby pro spotřebitele se poskytují domácnostem a jednotlivým občanům. Tito zákazníci využívají službu pro svůj vlastní užitek. Naproti tomu služby pro organizace jsou poskytovány nikoliv jednotlivým domácnostem nebo občanům, ale podnikům nebo jiným organizacím a slouží k vytvoření dalších ekonomických užitků. Z tohoto pohledu poštovní služby spadají jak do služeb pro spotřebitele, tak do služeb pro organizace.

Podle míry zhmotnění služeb rozdělujeme služby na služby zásadně nehmotné, služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu a služby zpřístupňující hmotný produkt. Poštovní služby spadají do služeb zpřístupňujících hmotný produkt.

2 Situační analýza České pošty, s. p.

Tato kapitola obsahuje analytický pohled na danou problematiku (analýza faktorů vnějšího prostředí, analýza konkurence, analýza trhu, analýza prodejů) a prognostický pohled (prognózy tržního podílu, prognózy prodejů, prognózy zisku).

2.1 Analýza faktorů vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí byla použita metoda SLEPTE, neboli rozbor společenských, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů.

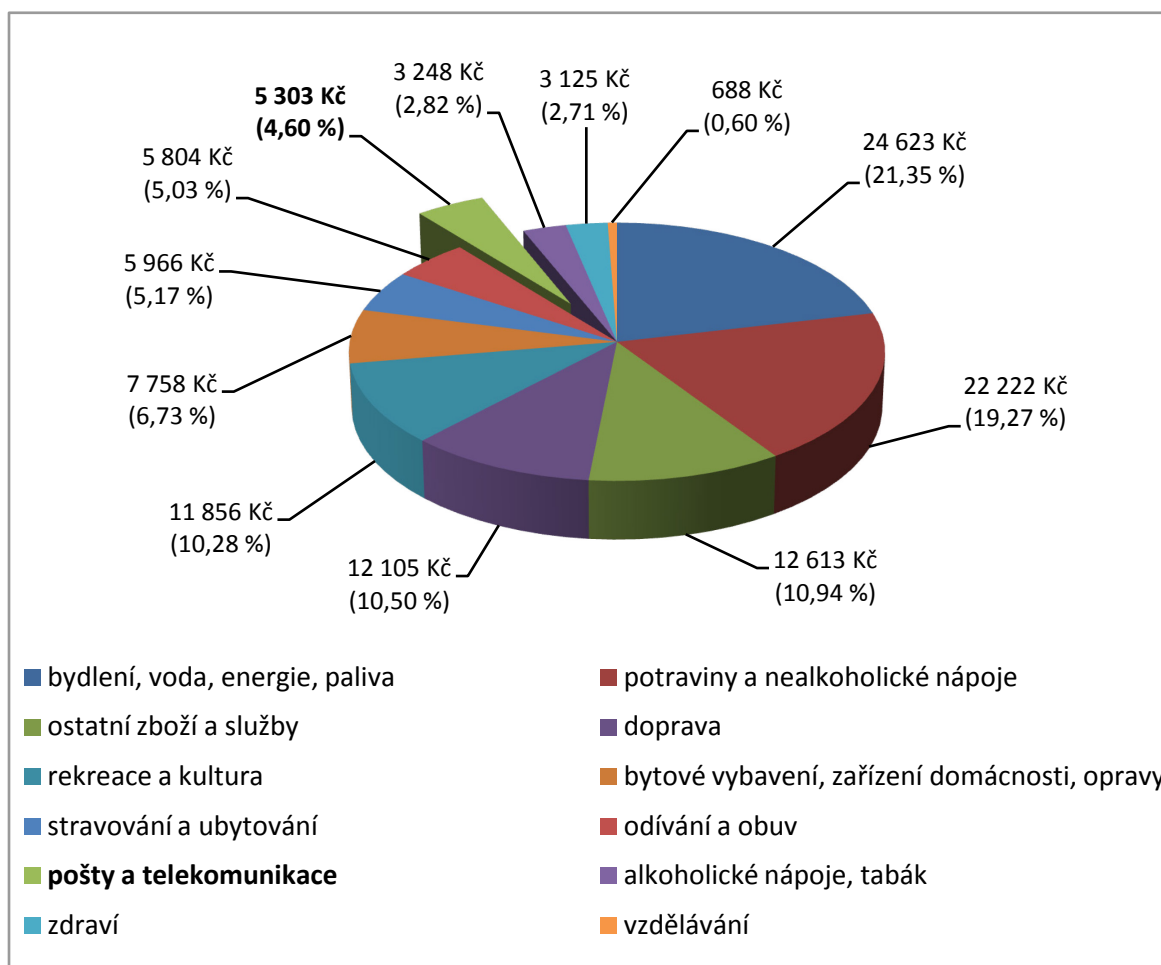
2.1.1 Rozbor společenských faktorů

Z hlediska této diplomové práce nás bude zajímat fakt, že obyvatelé České republiky nejčastěji využívají ke vzdálené komunikaci mobilní telefonii a internet. Poštovní služby už v současné době nejsou tak frekventovaným prostředkem k přenosu informací, jako tomu bylo v minulosti, nicméně listovní zásilky nejsou zdaleka jedinou službou, kterou Česká pošta, s. p. (dále jen Česká pošta nebo ČP), poskytuje. Dá se říci, že zájem o některé služby ČP se zmenšuje, zatímco o jiné vzrůstá (viz kapitola 2.4 Analýza prodejů).

Aktuální počet obyvatelstva na území ČR činí okolo 10,5 miliónů osob. Z tohoto počtu je zhruba 430 000 cizinců. Průměrné roční výdaje na 1 domácnost za poštovní služby činily v roce 2009 97 Kč. Na 1 zaměstnanou osobu to pak bylo 87 Kč za rok, u osob s nižším vzděláním 74 Kč za rok, u osob s vyšším vzděláním 101 Kč za rok. Průměrné roční výdaje 1 domácnosti v ČR za kategorii pošty a telekomunikace činily 5 303 Kč (4,60 % celkových výdajů). Poštovní služby tedy tvořily 1,83 % výdajů průměrné domácnosti za kategorii pošty a telekomunikace. Zbylých 98,17 % tvořily výdaje na telefonní a telefaxové přístroje a výdaje na telefonické a telefaxové služby. Z celkových výdajů jedné domácnosti tvořily výdaje na poštovní služby 0,084 %.

Průměrné roční spotřební výdaje 1 domácnosti v ČR za jednotlivé kategorie pro rok 2009 jsou graficky prezentovány v následujícím výsečovém grafu (obr. č. 1).

Obr. č. 1: Průměrné roční spotřební výdaje 1 domácnosti v České republice v roce 2009



Zdroj: Autor.

Další zajímavý fakt vyplývá z vývoje věkové struktury obyvatelstva ČR mezi lety 1950 a 2001. Tento vývoj je shrnut v tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Struktura obyvatelstva České republiky podle vybraných věkových skupin v letech 1950–2001

Věková struktura	Podíl věkové skupiny (obě pohlaví - v %)					
	1950	1961	1970	1980	1991	2001
0-14	24,1	25,4	21,2	23,5	21,0	16,2
15-19	7,1	7,7	8,5	6,7	8,4	6,7
20-34	21,0	19,4	22,0	23,2	19,9	23,4
35-64	39,5	38,0	36,2	33,2	38,0	39,8
65 a více let	8,3	9,5	12,1	13,4	12,6	13,8
Celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Zdroj: Český statistický úřad. *Základní charakteristiky věkové struktury obyvatelstva* [online]. 2010 [cit. 2010-07-28]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/t/C200471AC1/\\$File/410903t2.pdf](http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/t/C200471AC1/$File/410903t2.pdf)>.

Z tabulky je patrné, že v období mezi lety 1950 a 2001 došlo k výraznému nárůstu podílu osob v kategorii 65 a více let. „Byl-li na přelomu 20. a 21. století růst podílu šedesátipětiletých a starších osob stále ještě tlumen příchodem slabších populačních ročníků do věku 65 a více let, pak v nejbližší budoucnosti – po roce 2005 – tomu bude naopak a podíl nejstarších věkových skupin bude prudce stoupat.“⁷

2.1.2 Rozbor legislativních faktorů

U legislativních faktorů jsou velmi důležité daňové zákony, mezi které patří zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Daňové zatížení je popsáno v kapitole 2.1.3 Rozbor ekonomických faktorů.

Významnou roli také hrají právní normy upravující oblast účetnictví, mezi které patří zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhlášky řady 500 z roku 2002 (hlavně vyhláška 500/2002 Sb. a vyhláška 504/2002 Sb.) a České účetní standardy. Dalšími důležitými legislativními normami jsou zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník a některé další.

Legislativní normy vztahující se přímo k poštovním službám a veřejnému poštovnímu operátorovi (Česká pošta) jsou popsány v kapitole 2.1.4 Rozbor politických faktorů.

2.1.3 Rozbor ekonomických faktorů

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory patří inflace, nezaměstnanost, hrubý domácí produkt, daňové zatížení a průměrná hrubá měsíční mzda.

Inflace

Míra inflace v ČR se v roce 2010 pohybovala od 0,6 % do 1,5 %. Jednalo se tedy o mírnou inflaci. Konkrétní hodnoty znázorňuje tabulka č. 2.

⁷ Český statistický úřad. *Základní charakteristiky věkové struktury obyvatelstva* [online]. 2010 [cit. 2010-07-28]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/t/C200471AC1/\\$File/410903t2.pdf](http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/t/C200471AC1/$File/410903t2.pdf)>.

Tab. č. 2: Míra inflace v České republice v roce 2010

měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
míra inflace v %	0,9	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6	0,8	0,9	1,1	1,2	1,4	1,5

Zdroj: Český statistický úřad. *Míra inflace* [online]. 2010 [cit. 2010-07-21]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.

Nezaměstnanost

Počet nezaměstnaných osob činil ve 4. kvartále roku 2010 363 tisíc a v porovnání se 4. kvartálem roku 2009 se celkový počet nezaměstnaných snížil o 22 tisíc osob. Obecná míra nezaměstnanosti podle definice ILO (věková skupina 15 až 64 let) dosáhla ve 4. kvartále roku 2010 7,0 %. Proti 4. čtvrtletí roku 2009 se snížila o 0,4 procentního bodu.

Míra registrované nezaměstnanosti podle metodiky Ministerstva práce a sociálních věcí dosáhla ve výše zmiňovaném období hodnoty 8,7 %. Jedná se o vysokou hodnotu, nicméně např. oproti 1. čtvrtletí roku 2010 (9,7 %) se jedná o výrazné zlepšení.

HDP

Hrubý domácí produkt očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy vzrostl v roce 2010 meziročně o 2,3 %, ve 4. čtvrtletí to pak bylo meziročně o 2,9 %.

Daňové zatížení

V roce 2010 činila sazba daně z příjmů právnických osob 19 %. Oproti roku 2009 se jedná o jednaprocentní snížení. Vývoj daně z příjmů právnických osob znázorňuje následující obrázek (obr. č. 2).

Obr. č. 2: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob v České republice v letech 1998–2010



Zdroj: Ekonom. *Sazba daně z příjmu právnických osob (%)* [online]. 2010 [cit. 2010-07-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/grafy-data.php?type=cesko-dpo-rok&time=0&set=1>>.

V současné době se uplatňují dvě sazby daně z přidané hodnoty, a to základní a snížená. Zboží a služby jsou až na výjimky zdaňovány základní sazbou daně z přidané hodnoty ve výši 20 %. Vybrané druhy zboží a služeb (zejména potraviny, léky apod.) jsou zdaňovány sníženou 10% sazbou daně z přidané hodnoty. Základní služby ČP (viz kapitola 3.1 Produkt) spadají do kategorie plnění osvobozených od daně bez nároku na odpočet. Pouze tzv. nepoštovní služby (např. Roznáška informačních/propagačních materiálů, Zásilkový balík, Kurýrní služba, Tisková zásilka) jsou podle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty zdaňovány 20% základní sazbou.

Měsíční mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2010 činila 23 951 Kč. V meziročním srovnání se jedná o 2% nárůst. V podnikatelské sféře činila průměrná hrubá měsíční mzda ve zmiňovaném roce 23 873 Kč, v nepodnikatelské sféře 24 289 Kč.

2.1.4 Rozbor politických faktorů

Důležitou politickou skutečností se stal vstup České republiky do Evropské unie dne 01.05.2004.

Pro oblast poštovních služeb v současné době platí následující evropské právní předpisy:

- směrnice 97/67/EC,
- směrnice 2002/39/EC,
- směrnice 2008/6/EC.

Dále pro oblast poštovních služeb platí také národní zákonné a podzákonné normy:

- zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách,
- zákon č. 95/2005 Sb., o poštovních službách (novelizace zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách),
- nařízení vlády České republiky č. 100/2005 Sb.,
- nařízení vlády České republiky č. 512/2005 Sb.

Definice univerzální služby

Směrnice 97/67/EC stanovuje **univerzální službu** jako službu, kterou jsou všechny členské státy povinny zajistit. „Tato služba musí být poskytována během všech pracovních dní a nejméně pětkrát týdně jako minimum. Univerzální služba (v ČR **základní služba**) musí zahrnovat sběr, třídění, přepravu a dodání poštovních zásilek do 2 kg a balíků do 10 kg, stejně tak jako služby doporučených zásilek a zásilek s udanou cenou. Takto definovaná univerzální služba zahrnuje jak vnitrostátní, tak i přeshraniční služby.“⁸ Poskytování univerzální služby nesmí být přerušeno, s výjimkou případu vyšší moci. Veřejným poskytovatelem poštovních služeb je v ČR právě Česká pošta. Služby, které patří mezi základní poštovní služby, určuje regulátor (Český telekomunikační úřad), a to podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, ve znění zákona č. 95/2005 Sb. Tyto služby jsou popsány v kapitole 3.1 Produkt.

Stát má možnost poskytovateli univerzální služby umožnit poskytovat tzv. **vyhrazenou službu**, kterou smí poskytovat pouze on (má na ni tedy monopol) a která je přesně určena danými limity. **Věcný limit** udává, že vyhrazená služba se vztahuje k adresným listovním zásilkám, **hmotností limit** udává, že vyhrazená služba platí pro hmotnost zásilky do 50 gramů a **cenový limit** udává, že cena zásilky je do 18 Kč (dva a půl násobek základního tarifu za zásilku s písemnou zprávou nejnižší hmotnostní kategorie). Vyhrazená služba je

⁸ ŠVADLENKA, Libor. *Management v poštovních službách*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-714-8. s. 43.

jakousi kompenzací za poskytování univerzální poštovní služby, kterou musí veřejný poskytovatel poštovních služeb zajistit na celém území ČR za jednotnou cenu.

Pro poskytovatele univerzální služby jsou také určena tzv. **kritéria kvality**. Mezi ně patří povinnost zajistit dodání jednou každý pracovní den, a to v době od 8 do 16 hodin. Dále sem patří rychlost a spolehlivost. U vnitrostátních poštovních zásilek musí být nejméně 90 % z nich dodáno ve lhůtě jednoho pracovního dne ode dne, ve kterém podle informačního štítku měly být ze schránky vybrány. Česká pošta v roce 2009 doručila 92,09 % všech vnitrostátních zásilek v režimu D + 1 a splnila tak tento požadavek. Podrobné hodnoty za rok 2009 ukazuje následující tabulka (tab. č. 3). Měření doby dopravy provádí nezávislá agentura.

Tab. č. 3: Doba dopravy standardních psaní České pošty v roce 2009

Velikost vzorku sledovaných zásilek (ks)		Množství zásilek (v %) doručených	
		1. den po dni podání	2. den po dni podání
Vlastní region	8 856	93,15	99,42
Mimo region	21 235	91,66	99,19
Celkem	30 091	92,09	99,26

Zdroj: Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2009.

Počet reklamací na 1 milion podaných poštovních zásilek a poštovních poukazů náležejících do základních poštovních služeb v roce 2009 byl 133 (0,013 %). Z těchto 133 reklamací bylo 70 uznáno jako odůvodněné.

Další povinnost na dobu dodání vyplývá z členství ČR v EU. Je stanoveno, že 85 % přeshraničních prioritních zásilek v rámci EU by mělo být doručeno do 3 pracovních dní po dni podání a 97 % do 5 pracovních dní po dni podání. Měření doby dopravy provádí nezávislá agentura UNEX. Tato povinnost je shrnuta v tabulce č. 4.

Tab. č. 4: Kvalitativní požadavky na dobu dopravy přeshraničních prioritních listovních zásilek v rámci Evropské unie

Časová lhůta*	Cíl	Skutečnost 2009	Skutečnost 2009
		- příchod do ČR	- odchod z ČR
D+3	85 % zásilek	94,7 %	93,7 %
D+5	97 % zásilek	99,2 %	98,6 %

Zdroj: Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2009.

Z tabulky vyplývá, že ČP splnila kvalitativní požadavky i u přeshraničních prioritních listovních zásilek v rámci EU.

2.1.5 Rozbor technologických faktorů

Ve všech oblastech lidské činnosti se stále více začínají prosazovat mechanizace a automatizace procesů (poštovní služby nevyjímaje). Důvodem je neustálé zvyšování produktivity práce. Jejich hlavními ekonomickými účinky jsou snížení počtu chybných úkonů v rámci technologického procesu, úspory energie a materiálů, zlepšení bezpečnosti práce atd. Česká pošta používá například razítkovací stroje, výplatní stroje, počítače bankovek, počítače a třídíče mincí, váhy, vázací stroje, manipulační prostředky, balíkové třídící linky, čtečky čárových kódů atd.

Dalším důležitým faktorem jsou inovace technologií. Asi největší technický pokrok zaznamenává v posledních letech výpočetní technika. Informace se stávají největším „pokladem“ každé firmy, protože jen podniky s dostatečným množstvím kvalitních informací mohou dobře konkurovat ostatním firmám. Současně s tím se stává informace levnější a prakticky využitelnější.

2.1.6 Rozbor ekologických faktorů

V současné době je kladen velký důraz na ochranu životního prostředí. Každá firma by měla velmi důsledně sledovat a kontrolovat, jak její činnost ovlivňuje životní prostředí, protože v případě jakýchkoliv nedostatků či pochybení by se negativní veřejné mínění obyvatelstva o firmě mohlo výrazně projevit v poptávce po jejích produktech.

Nelze opomenout ani tzv. Kjótský protokol, který je protokolem k Rámcové úmluvě OSN o klimatických změnách. Průmyslové země se v něm zavázaly snížit emise skleníkových plynů o 5,2 %. Snížení se vztahuje na koš šesti plynů. Mezi země, které ratifikovaly Kjótský protokol patří i ČR, která tak učinila dne 15.11.2001. Dalším důležitým faktorem jsou ekologické daně, jejichž smyslem je omezit existenci negativních externalit, které ovlivňují životní prostředí. Ekologické daně jsou specifickým druhem spotřebních daní. Zahrnují daň ze zemního plynu, daň z pevných paliv a daň z elektřiny.

V souvislosti s ekologií se hovoří o sociálně-marketingové koncepci, respektive koncepci společenského marketingu. „Podle koncepce společenského marketingu ‚čistá‘ marketingová koncepce přehlíží možný konflikt mezi krátkodobými, dočasnými potřebami zákazníka a jeho potřebami či přáními dlouhodobými.“⁹ Nejde tedy pouze o uspokojení přání a potřeb zákazníka, ale i o prospění společnosti jako celku.

Celkově se dá říci, že ČP ovlivňuje životní prostředí jen velmi málo.

2.2 Analýza konkurence

Pro účely této analýzy jsem jednotlivé konkurenční společnosti rozdělil do tří skupin, a to podle povahy poskytované služby, resp. toho, co je jejím předmětem. Skupiny konkurentů jsou zaměřeny na balíkové zásilky, listovní zásilky a direct mail.

U **balíkových zásilek** můžeme za hlavní konkurenty České pošty považovat:

- PPL CZ s.r.o. (dále jen PPL) – je členem skupiny Deutsche Post DHL (viz odrážka č. 2),
- DHL Express (Czech Republic) s.r.o. (dále jen DHL),
- Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. (dále jen DPD),
- TNT Express Worldwide, s.r.o. (dále jen TNT Express),
- General Logistics Systems, s.r.o. (dále jen GLS),
- GENERAL PARCEL ČECHY, s.r.o. (dále jen GENERAL PARCEL),
- UNITED PARCEL SERVICE CZECH REPUBLIC, s.r.o. (dále jen UPS),
- TOPTRANS s.r.o. (dále jen TOPTRANS).

⁹ VACULÍK, J. a kol. *Marketingové řízení*. 2. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2. s. 17.

U **listovních zásilek** jsou hlavními konkurenty České pošty:

- DIMAR s.r.o. (dále jen DIMAR),
- Mediaservis s.r.o. (dále jen Mediaservis).

U **direct mailu** jsou hlavními konkurenty České pošty:

- DIMAR,
- Mediaservis,
- Česká distribuční a.s. (dále jen Česká distribuční).

2.2.1 Finanční analýza

V této subkapitole jsem se zaměřil na analýzu finančního zdraví jak ČP, tak i jednotlivých konkurenčních společností zmíněných výše. Finanční analýza je metodou poskytující hodnocení finanční situace, která ovlivňuje činnost a efektivnost společnosti. V současné době existují metody pro hodnocení konkurenceschopnosti, resp. výkonnosti organizací, které hodnotí i nefinanční ukazatele a poskytují tedy komplexnější analýzu. Mezi tyto můžeme zařadit např. metodu Balanced Scorecard. Nevýhodou těchto metod je fakt, že je není možné provádět vně podniku. Z tohoto důvodu byla finanční analýza zvolena pro analýzu konkurence v rámci této diplomové práce.

V pojetí finanční analýzy se za konkurenceschopný podnik považuje podnik, který je schopen vložený kapitál dlouhodobě zhodnocovat. Data k vytvoření finanční analýzy se nejčastěji čerpají z výkazů finančního účetnictví (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz o cash flow), výročních zpráv a manažerského účetnictví. Manažeři potřebují finanční analýzu pro krátkodobé i dlouhodobé finanční řízení podniku. Pro účely této diplomové práce byla zvolena poměrová analýza, která představuje jednu z technik zpracování finanční analýzy. Mezi další techniky patří např. techniky rozboru absolutních ukazatelů, ukazatele přidané hodnoty (MVA a EVA), pyramidová analýza, vzorec Du Pont, Altmanův index atd. Poměrové ukazatele se zjišťují jako poměr dvou ukazatelů absolutních, mezi nimiž existují určité obsahové souvislosti. Ukazatele se obvykle člení do těchto pěti skupin: ukazatele likvidity, ukazatele aktivity (výkonnosti), ukazatele kapitálové struktury, ukazatele rentability (ziskovosti, výnosnosti) a ukazatele tržní hodnoty (kapitálového trhu). Někdy se navíc jako samostatná šestá skupina vyčleňují ukazatele cash flow, které signalizují platební potíže a posuzují, k jakému výsledku spěje finanční situace podniku. **Ukazatele tržní hodnoty** vyjadřují, jak je trhem (burzou, resp. investory) hodnocena činnost podniku v minulosti

a prognózy vývoje do budoucnosti. Tyto ukazatele jsou ovlivněny všemi ostatními skupinami ukazatelů.

Společnosti GLS a DIMAR nezveřejnily údaje potřebné k výpočtům ani pro rok 2008, ani pro rok 2009, a proto byly z finanční analýzy vyloučeny.

Poměrové ukazatele a komparativní analýza konkurentů v oblasti balíkových zásilek

Vypočítané poměrové ukazatele pro balíkové zásilky jsou uvedeny v příloze č. 1. V tabulce jsou nevyhovující hodnoty u ukazatelů kapitálové struktury zbarveny červeně. Ve sloupci nazvaném optimální hodnota jsou uvedena pásma, ve kterých se optimální hodnota nachází, případně slovní popis „čím vyšší, tím lepší“. Tento popis znamená, že u daného ukazatele neexistuje optimální hodnota, jelikož ukazatel může nabývat vždy vyšší hodnoty, než je hodnota aktuální. Toto platí pro všechny 3 oblasti konkurence, tj. pro všechny 3 dále uvedené tabulky. Ve všech ukazatelích, ve kterých je zastoupena 1 stavová a 1 toková veličina, se doporučuje počítat se stavovou veličinou jako průměrem počátečního a konečného stavu této veličiny z důvodu redukce jejích výrazných změn v průběhu období. Toto nebylo v této diplomové práci možno aplikovat z důvodu nezveřejnění některých potřebných hodnot, a proto se jednotlivé hodnoty těchto ukazatelů mohou mírně lišit od hodnot, kterých by měly správně nabývat.

Ukazatele aktivity udávají, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Jestliže má podnik více aktiv, než je účelné, vznikají zbytečné náklady a tím se snižuje hospodářský výsledek. Jestliže jich má podnik naopak málo, přichází o možné tržby. Z údajů získaných o jednotlivých společnostech bylo možné spočítat pouze jeden ukazatel aktivity, a to obrat celkových aktiv. Tento ukazatel udává, kolik peněžních jednotek (Kč) tržeb dosažených za určité časové období (v našem případě za rok) připadá na jednu peněžní jednotku (1 Kč) celkových aktiv k určitému okamžiku (v našem případě k 31.12. daného roku). Platí, že čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím lépe.

ČP měla v roce 2008 i v roce 2009 nejnižší obrat celkových aktiv, když jeho hodnota činila 0,881 (rok 2008), resp. 0,882 (rok 2009). Na 1 Kč celkových aktiv tedy připadalo 0,881 Kč, resp. 0,882 Kč, tržeb. V roce 2008 si ze všech konkurenčních společností vedla v rámci tohoto ukazatele nejlépe společnost UPS (4,768), v roce 2009 společnost DHL (3,720). Nízká hodnota ukazatele u ČP oproti konkurenci je způsobena zejména velkým

počtem obslužných míst (pošt) oproti konkurenci. Výše celkových aktiv ČP ve srovnání s konkurencí je mnohonásobně vyšší. V roce 2009 činila celková aktiva ČP zhruba 22,7 mld. Kč, zatímco celková aktiva společnosti PPL (společnost s 2. nejvyšší hodnotou celkových aktiv v tomto roce) činila zhruba 1,2 mld. Kč.

Ukazatele kapitálové struktury se vztahují ke kapitálové struktuře společnosti, tedy vlastnímu a cizímu kapitálu a měří rozsah, v jakém podnik využívá těchto složek k financování své činnosti. Ukazatel celkové zadluženosti udává, jakou část celkového kapitálu představuje cizí kapitál. Míra zadluženosti I udává, kolikrát je celkový objem cizího kapitálu vyšší než celkový objem vlastního kapitálu (v případě hodnoty 1 je poměr cizího kapitálu k vlastnímu 50 % ku 50 %). Koeficient samofinancování udává, jakou část celkového kapitálu představuje vlastní kapitál. Součet ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování se rovná hodnotě 1, jelikož se jedná o doplňkové ukazatele. Za přípustné hodnoty u ukazatele celkové zadluženosti se považují hodnoty 0,3–0,6. To znamená, že minimálně 30 % kapitálu společnosti by měl tvořit cizí kapitál a maximálně 60 %. Při nižších hodnotách je financování podniku neefektivní, při vyšších se společnost dostává do potíží s přístupem k úvěrům a dalším finančním zdrojům, roste riziko nesplácení dluhů a následně bankrotu, v případě akciových společností může dojít k poklesu tržní ceny akcií atd. Přípustné hodnoty u ukazatele míry zadluženosti I a u koeficientu samofinancování jsou odvozeny od přípustných hodnot ukazatele celkové zadluženosti. U míry zadluženosti se jedná o rozmezí 0,429–1,500, u koeficientu samofinancování 0,400–0,700.

Společnosti DHL, DPD, UPS, TOPTRANS dosáhly v letech 2008 a 2009 nevyhovujících hodnot u ukazatelů kapitálové struktury. Společnosti DHL, DPD a UPS používaly k financování nadměrný objem cizího kapitálu. Cizí kapitál společnosti UPS se dokonce pohyboval okolo hodnoty 0,9, což je velice riziková hodnota. Společnost TOPTRANS používala pouze vlastní kapitál, což není efektivní, jelikož vlastní kapitál je dražší než cizí. Tento fakt je způsoben nižší úrokovou mírou oproti míře vyplácených dividend (u akciových společností) a tzv. daňovým efektem. Ten představuje snížení daňové povinnosti společnosti vyvolané růstem daňově uznatelných nákladů (úroků). Další efekt způsobuje tzv. finanční páka. Jedná se o zvýšení rentability vlastního kapitálu využitím cizího kapitálu. Tento efekt ale platí pouze v případě, kdy úroková sazba je nižší jak hodnota ukazatele rentabilita celkových aktiv. ČP si v obou letech (2008 i 2009) vedla velmi dobře a hodnoty všech ukazatelů kapitálové struktury dosáhly přípustných hodnot.

Rentabilita je měřítkem schopnosti společnosti generovat zisk. **Ukazatele rentability** udávají, jaká výše zisku v peněžních jednotkách (Kč) dosažená za určité časové období (v našem případě za rok) odpovídá 1 peněžní jednotce (1 Kč) daného absolutního ukazatele (u ROA 1 Kč celkových aktiv, u ROE 1 Kč vlastního kapitálu, u ROS 1 Kč celkových tržeb) k určitému okamžiku (v našem případě k 31.12. daného roku). U ukazatelů rentability se zaměřím na porovnání rentability celkových aktiv, vlastního kapitálu a celkových tržeb jednotlivých společností. U ukazatelů rentability platí, že čím vyšší hodnoty ukazatel dosáhne, tím lépe.

V čitateli ukazatelů rentability se můžeme setkat s těmito druhy zisku:

- zisk před zdaněním (hrubý zisk; EBT),
- zisk před úhradou úroků a zdaněním (EBIT),
- zisk před úhradou úroků, zdaněním a bez odpisů (EBITDA),
- zisk po zdanění (čistý zisk; EAT).

V této diplomové práci byl do čitatele všech ukazatelů rentabilit dosazen zisk po zdaněním (EAT). Správně by se měl do čitatele ukazatele ROA dosadit EBIT, ale to nebylo možné z důvodu jeho nezveřejnění u konkurentů ČP.

Z hlediska rentability si v letech 2008 a 2009 nejlépe vedla společnost TNT Express, jejíž ukazatele rentability dosáhly několikanásobně vyšších hodnot, než rentability ostatních konkurentů (v roce 2008: ROA 61,14 %, ROE 99,88 %, ROS 18,06 %). ČP měla v letech 2008 a 2009 průměrné hodnoty ukazatelů ROA a ROS v porovnání s konkurencí. Ukazatel ROE dosáhl v komparaci s konkurencí v roce 2008 spíše podprůměrné hodnoty, v roce 2009 dokonce 2. nejhorší hodnoty (i přesto, že se meziročně zvýšil o 82,6 %).

Při zpracování této analýzy bohužel nebyly k dispozici hodnoty potřebné k výpočtům ukazatelů u společnosti GENERAL PARCEL za rok 2009.

Poměrové ukazatele a komparativní analýza konkurentů v oblasti listovních zásilek

U listovních zásilek můžeme porovnat ČP pouze se společností Mediaservis. Finanční analýza za roky 2008 a 2009 je shrnuta v tabulce č. 5. Nevyhovující hodnoty ukazatelů kapitálové struktury jsou opět znázorněny červeně.

Tab. č. 5: Poměrové ukazatele konkurentů v oblasti listovních zásilek v letech 2008 a 2009

		Česká pošta	Mediaservis	optimální hodnota
2009	ukazatele aktivity			
	obrat celkových aktiv	0,882	3,061	čím vyšší, tím lepší
	ukazatele kapitálové struktury			
	celková zadluženost	0,561	0,627	0,300-0,600
	míra zadluženosti I	1,277	1,681	0,429-1,500
	koeficient samofinancování	0,439	0,373	0,400-0,700
	ukazatele rentability (%)			
	rentabilita celkových aktiv (ROA)	2,44	7,80	čím vyšší, tím lepší
	rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	5,55	20,89	čím vyšší, tím lepší
	rentabilita celkových tržeb (ROS)	2,76	2,55	čím vyšší, tím lepší
2008	ukazatele aktivity			
	obrat celkových aktiv	0,881	3,121	čím vyšší, tím lepší
	ukazatele kapitálové struktury			
	celková zadluženost	0,571	0,660	0,300-0,600
	míra zadluženosti I	1,330	1,941	0,429-1,500
	koeficient samofinancování	0,429	0,340	0,400-0,700
	ukazatele rentability (%)			
	rentabilita celkových aktiv (ROA)	1,31	1,46	čím vyšší, tím lepší
	rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	3,04	4,29	čím vyšší, tím lepší
	rentabilita celkových tržeb (ROS)	1,48	0,47	čím vyšší, tím lepší

Zdroj: Autor.

Obrat celkových aktiv měla v roce 2008 i 2009 lepší společnost Mediaservis, u které na 1 Kč celkových aktiv připadlo 3,121 Kč (rok 2008), resp. 3,061 Kč (rok 2009), tržeb. Obrat celkových aktiv ČP byl zmiňován u poměrových ukazatelů a komparativní analýzy v oblasti balíkových zásilek.

Společnost Mediaservis dosáhla v letech 2008 a 2009 nevyhovujících hodnot u ukazatelů kapitálové struktury, když podíl jejího cizího kapitálu na celkovém kapitálu byl vyšší jak 60 %, podíl cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu vyšší jak 1,5 a podíl vlastního kapitálu k celkovém kapitálu nižší jak 40 %. Používala tedy k financování nadměrný objem cizího kapitálu. Ukazatele zadluženosti u ČP již byly zmiňovány u poměrových ukazatelů a komparativní analýzy v oblasti balíkových zásilek.

U ukazatele ROA dosáhly obě společnosti v roce 2008 srovnatelných hodnot, nicméně o něco vyšších hodnot dosáhla společnost Mediaservis. U ukazatele ROE si lépe vedla společnost Mediaservis, jejíž hodnota tohoto ukazatele byla o 41,1 % vyšší. Rentabilita celkových tržeb (ROS) byla v roce 2008 u ČP více než třikrát vyšší, když dosáhla hodnoty

1,48 % (na 1 Kč tržeb připadalo 0,0148 Kč zisku). V roce 2009 se všechny ukazatele rentability společnosti Mediaservis několikanásobně zvýšily v důsledku rapidního meziročního nárůstu zisku o 502,8 % (z 5,150 mil. Kč na 31,044 mil. Kč). ČP měla jedinou srovnatelnou a zároveň i vyšší hodnotu u ukazatele ROS.

Poměrové ukazatele a komparativní analýza konkurentů v oblasti direct mailu

Zde můžeme porovnat ČP pouze se společnostmi Mediaservis a Česká distribuční. Finanční analýza za roky 2008 a 2009 je shrnuta v tabulce č. 6. Nevyhovující hodnoty ukazatelů kapitálové struktury jsou opět znázorněny červeně.

Tab. č. 6: Poměrové ukazatele konkurentů v oblasti direct mailu v letech 2008 a 2009

		Česká pošta	Mediaservis	Česká distribuční	optimální hodnota
2009	ukazatele aktivity				
	obrat celkových aktiv	0,882	3,061	4,652	čím vyšší, tím lepší
	ukazatele kapitálové struktury				
	celková zadluženost	0,561	0,627	0,649	0,300-0,600
	míra zadluženosti I	1,277	1,681	1,849	0,429-1,500
	koeficient samofinancování	0,439	0,373	0,351	0,400-0,700
	ukazatele rentability (%)				
	rentabilita celkových aktiv (ROA)	2,44	7,80	19,51	čím vyšší, tím lepší
	rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	5,55	20,89	55,55	čím vyšší, tím lepší
	rentabilita celkových tržeb (ROS)	2,76	2,55	4,19	čím vyšší, tím lepší
2008	ukazatele aktivity				
	obrat celkových aktiv	0,881	3,121	4,917	čím vyšší, tím lepší
	ukazatele kapitálové struktury				
	celková zadluženost	0,571	0,660	0,773	0,300-0,600
	míra zadluženosti I	1,330	1,941	3,405	0,429-1,500
	koeficient samofinancování	0,429	0,340	0,227	0,400-0,700
	ukazatele rentability (%)				
	rentabilita celkových aktiv (ROA)	1,31	1,46	-7,17	čím vyšší, tím lepší
	rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	3,04	4,29	-22,42	čím vyšší, tím lepší
rentabilita celkových tržeb (ROS)	1,48	0,47	-1,46	čím vyšší, tím lepší	

Zdroj: Autor.

U obratu celkových aktiv oba konkurenti ČP dosáhli v obou sledovaných letech lepších hodnot. Nejlepší hodnotu ukazatele měla Česká distribuční, u které na 1 Kč celkových aktiv připadalo 4,917 Kč (rok 2008), resp. 4,652 (rok 2009), tržeb, což představuje vynikající

hodnotu (doba obratu aktiv byla pouze 74 dní, resp. 78 dní). Obrat celkových aktiv ČP byl zmiňován u poměrových ukazatelů a komparativní analýzy v oblasti balíkových zásilek.

Nevyhovujících hodnot u ukazatelů zadluženosti dosáhli v obou letech oba výše zmiňovaní konkurenti ČP, protože podíl jejich cizích kapitálů na celkových kapitálech byl vyšší jak 60 % a i další 2 ukazatele kapitálové struktury dosáhly hodnot mimo pásmo přípustných hodnot. Používali tedy k financování nadměrný objem cizího kapitálu.

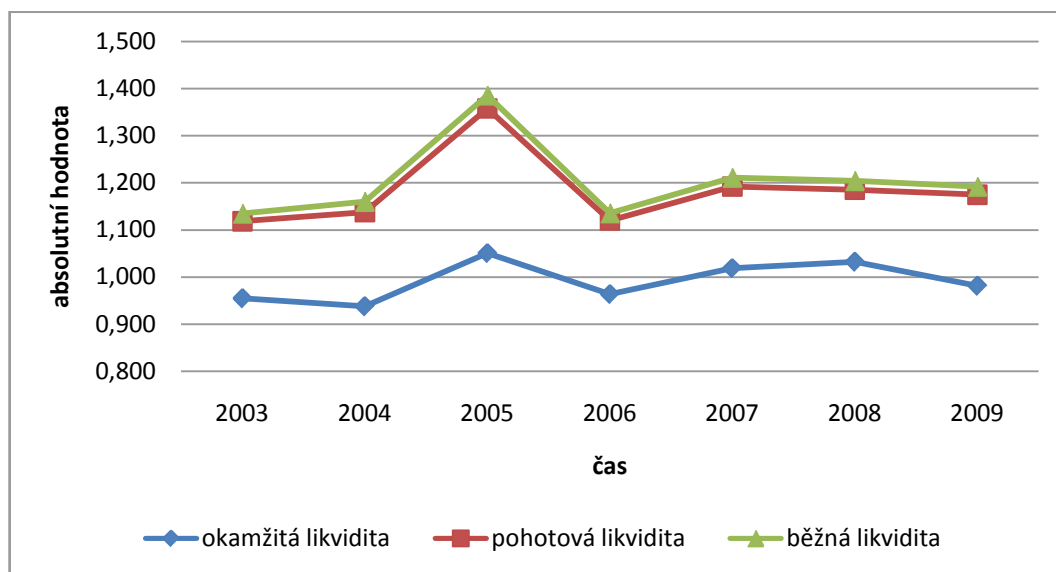
Komparace ukazatelů rentability ČP a společnosti Mediaservis již byla uvedena u poměrových ukazatelů a komparativní analýzy v oblasti balíkových zásilek. Česká distribuční vykazala v roce 2008 ztrátu 3,519 mil. Kč a její ukazatele rentability měly tedy zápornou hodnotu. Proto dopadla v tomto roce ze všech tří konkurentů v oblasti direct mailu nejhůře. Naopak v roce 2009 dosáhly hodnoty všech tří ukazatelů této společnosti velmi dobrých hodnot v důsledky velmi vysokého vykázaného zisku (13,365 mil. Kč). ČP měla v roce 2009 ze všech 3 společností nejnižší hodnoty ukazatelů rentability s výjimkou ukazatele ROS, kde dosáhla srovnatelné hodnoty se společností Mediaservis.

Trendová analýza finančních ukazatelů České pošty, s. p.

Na základě zveřejněných výročních zpráv ČP v letech 2003–2009 jsem provedl trendovou analýzu. Konkrétní hodnoty ukazatelů, ze kterých byly vytvořeny grafy trendové analýzy, aritmetické průměry hodnot jednotlivých ukazatelů za dané období a vzorce použité pro výpočty ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 2.

Trendovou analýzu ukazatelů likvidity znázorňuje obrázek č. 3.

Obr. č. 3: Trendová analýza ukazatelů likvidity České pošty v letech 2003–2009



Zdroj: Autor.

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku získat prostředky pro úhradu svých splatných závazků přeměnou jednotlivých složek krátkodobého majetku do hotovostní formy před splatností závazků krytých těmito složkami. Ukazatel okamžité likvidity udává, jakou část svých krátkodobých závazků by byl podnik schopen okamžitě splatit, tj. splatit svým krátkodobým finančním majetkem. Ukazatel pohotové likvidity udává, jakou část svých krátkodobých závazků by byl podnik schopen splatit při přeměně veškerého svého krátkodobého majetku kromě zásob (ten je nejméně likvidní) do hotovostní formy. Ukazatel běžné likvidity udává, jakou část svých krátkodobých závazků by byl podnik schopen splatit při přeměně veškerého svého krátkodobého majetku do hotovostní formy.

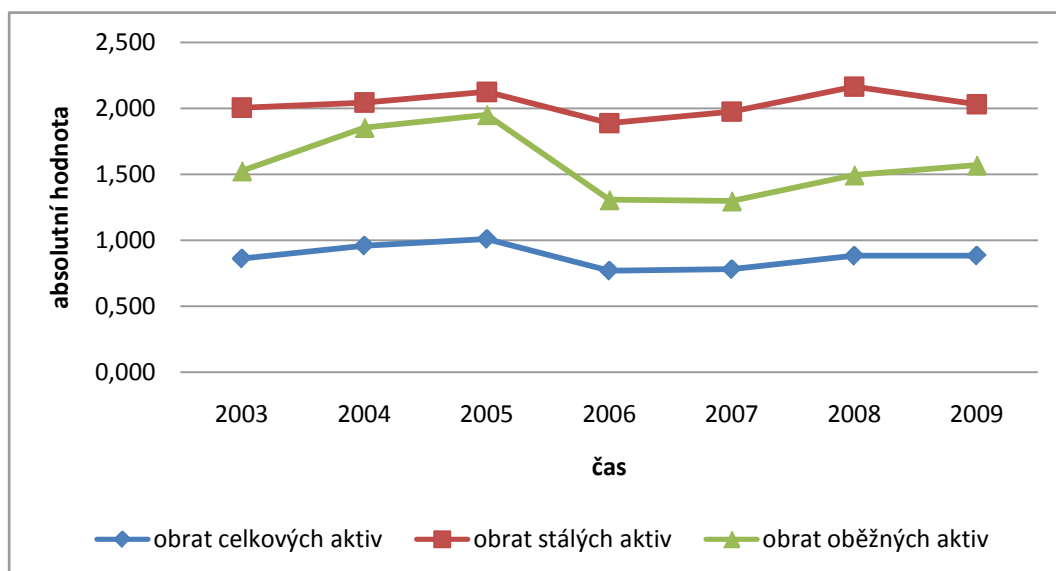
Na horizontální ose grafu znázorňujeme čas po jednotlivých letech, ve kterých dané ukazatele sledujeme, na vertikální ose absolutní hodnoty daných ukazatelů. Na grafu je vidět, že všechny 3 ukazatele likvidity nabývaly v jednotlivých letech stabilních hodnot s výjimkou roku 2005. V tomto roce došlo k výraznému nárůstu hodnot všech 3 ukazatelů, který byl způsoben meziročním poklesem krátkodobých závazků o 14,4 %, u pohotové a běžné likvidity navíc i meziročním zvýšením krátkodobých pohledávek o 31,4 %.

Od roku 2006 se hodnoty ukazatele okamžité likvidity pohybovaly okolo 0,99. To znamená, že podnik by byl schopen okamžitě uhradit 99 % svých krátkodobých závazků. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se často udává v rozmezí 0,5–1,1, a proto se dá říci, že jeho hodnoty byly u ČP ve sledovaných letech velmi dobré. Hodnoty ukazatele pohotové

likvidity se pohybovaly v letech 2006–2009 okolo hodnoty 1,18, hodnoty ukazatele běžné likvidity okolo hodnoty 1,20. Optimální hodnota ukazatele pohotové likvidity je zhruba 1. Při vysoké odchylce hodnoty tohoto ukazatele směrem nahoru od hodnoty 1 hovoříme o opatrnosti, resp. neefektivnosti (krátkodobý finanční majetek spolu s krátkodobými pohledávkami mají v součtu příliš vysokou hodnotu; nadbytečný kapitál se nezhodnocuje). Při vysoké odchylce hodnoty tohoto ukazatele směrem dolů od hodnoty 1 nastává nebezpečí platební neschopnosti (může nastat situace, že společnost není schopna uhradit své splatné závazky včas a v plné výši). Za doporučenou hodnotu ukazatele běžné likvidity u ekonomického subjektu, jakým je ČP, můžeme považovat opět hodnotu 1, jelikož poměr zásob k oběžnému majetku se zde pohybuje pouze okolo 1,5 % a zásoby tedy představují z hlediska oběžného majetku velmi malou položku. To vysvětluje fakt, že mezi křivkami obou ukazatelů (pohotové likvidity a běžné likvidity) jsou na grafu velmi malé rozdíly. Z tohoto pohledu jsou tedy hodnoty ukazatele pohotové likvidity a ukazatele běžné likvidity vyhovující až na rok 2005, kdy došlo k vysoké odchylce ukazatelů od hodnoty 1 a společnost měla neefektivně alokované peněžní prostředky.

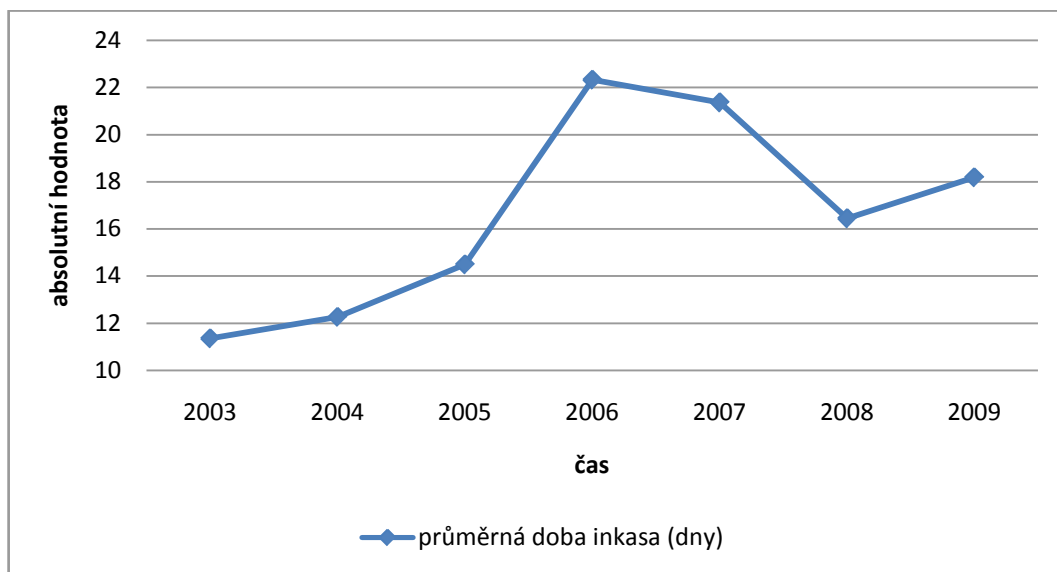
Na obrázcích č. 4 a č. 5 je znázorněna trendová analýza ukazatelů aktivity.

Obr. č. 4: Trendová analýza ukazatelů aktivity (obraty) České pošty v letech 2003–2009



Zdroj: Autor.

Obr. č. 5: Trendová analýza ukazatelů aktivity (průměrná doba inkasa) České pošty v letech 2003–2009



Zdroj: Autor.

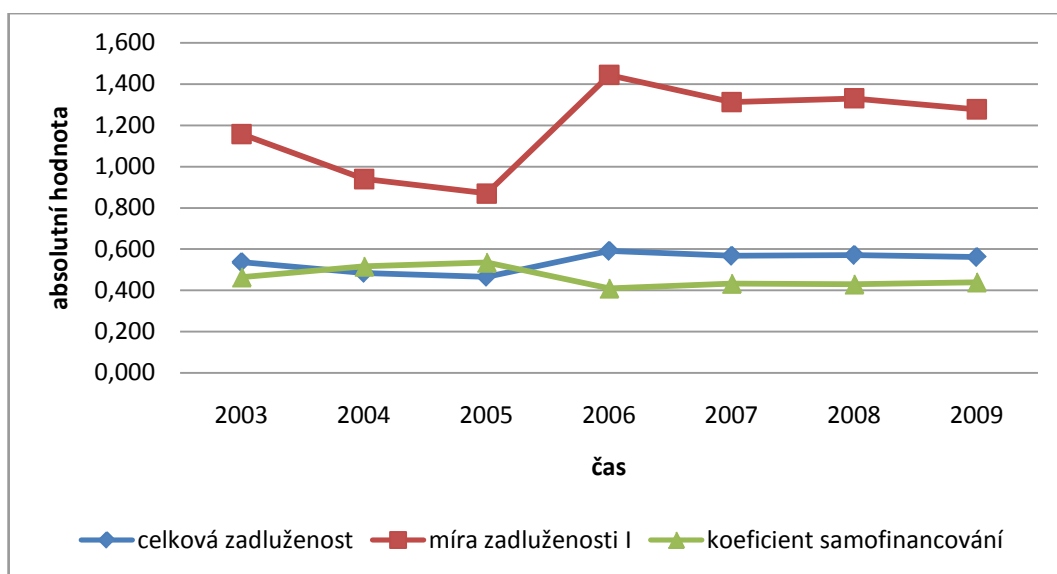
Obrat stálých aktiv udává, kolik peněžních jednotek (Kč) tržeb dosažených za určité časové období (v našem případě za rok) připadá na jednu peněžní jednotku (1 Kč) stálých aktiv k určitému okamžiku (v našem případě k 31.12. daného roku). Obrat oběžných aktiv udává, kolik peněžních jednotek (Kč) tržeb dosažených za určité časové období (v našem případě za rok) připadá na jednu peněžní jednotku (1 Kč) oběžných aktiv k určitému okamžiku (v našem případě k 31.12. daného roku). Obrat celkových aktiv byl již v práci vysvětlen na str. 24. U všech tří ukazatelů platí, že čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím lépe.

Na horizontální ose grafu znázorňujeme čas po jednotlivých letech, ve kterých dané ukazatele sledujeme, na vertikální ose absolutní hodnoty daných ukazatelů. Z grafu obrátů je patrné, že všechny 3 obraty oscilovaly ve sledovaných letech kolem určitých hodnot. U obratu celkových aktiv se jednalo o hodnotu 0,9, u obratu stálých aktiv o hodnotu 2,0. U obratu oběžných aktiv docházelo k oscilaci okolo hodnoty 1,6, nicméně odchylky od této hodnoty byly oproti ostatním obrátům výrazně vyšší. To bylo způsobeno poměrně velkými změnami v hodnotách oběžného majetku v jednotlivých letech. Např. mezi lety 2005 a 2006 došlo k nárůstu tržeb o „pouhých“ 0,5 %, zatímco výše oběžných aktiv vzrostla o 50,2 %. V důsledku toho se obrat oběžných aktiv snížil mezi těmito lety z hodnoty 1,950 na hodnotu 1,305 (tj. o 33,1 %).

Průměrná doba inkasa udává, jaká je průměrná doba, za kterou podnik inkasuje své splatné pohledávky z obchodních vztahů. Často se udává hranice 30 dní, kterou by tento ukazatel neměl překročit. Na horizontální ose grafu znázorňujeme čas po jednotlivých letech, ve kterých dané ukazatele sledujeme, na vertikální ose absolutní hodnoty daných ukazatelů (dny). Z grafu průměrné doby inkasa ČP je zřejmý rostoucí trend. Ani v jednom sledovaném roce nedošlo k překročení hranice 30 dní a z tohoto důvodu lze hodnoty ukazatele považovat za vyhovující. K nejvyššímu nárůstu ukazatele došlo mezi lety 2005 a 2006, kdy pohledávky z obchodních vztahů vzrostly o 54,8 %, zatímco tržby „pouze“ o 14,9 %.

Na dalším obrázku (obr. č. 6) je znázorněna trendová analýza ukazatelů kapitálové struktury.

Obr. č. 6: Trendová analýza ukazatelů kapitálové struktury České pošty v letech 2003–2009

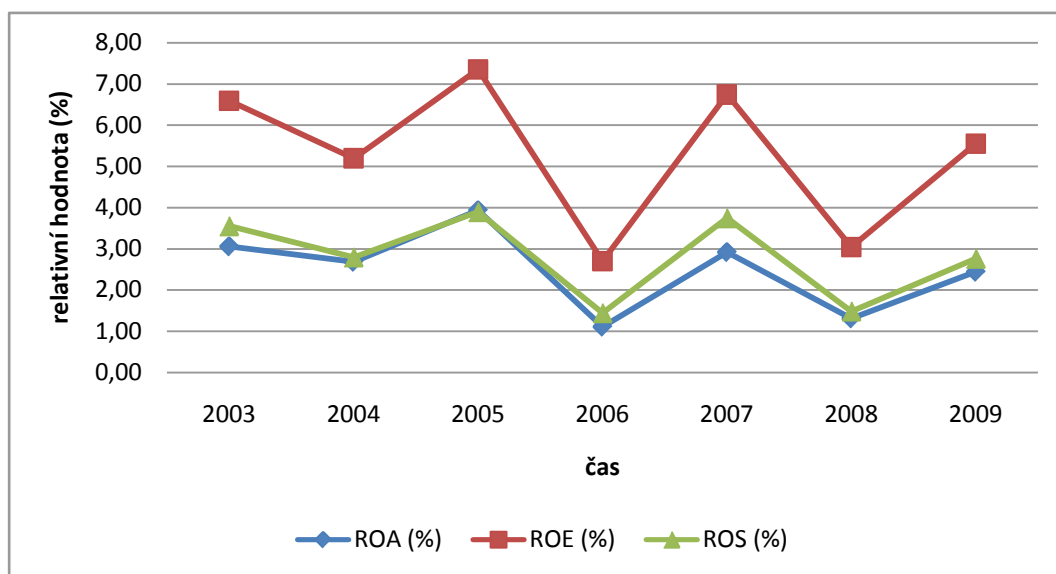


Zdroj: Autor.

Na horizontální ose grafu znázorňujeme čas po jednotlivých letech, ve kterých dané ukazatele sledujeme, na vertikální ose absolutní hodnoty daných ukazatelů. Na výše uvedeném grafu je vidět, že ČP udržovala výši ukazatele celkové zadluženosti v pásmu 0,4–0,6, což lze považovat za dobré hodnoty. Stejně tak tomu bylo i u koeficientu samofinancování, který se pohyboval v pásmu 0,4–0,55, a u ukazatele míra zadluženosti I, který se mimo pásmo 0,429–1,500 nedostal.

Na obrázku č. 7 následuje trendová analýza ukazatelů rentability.

Obr. č. 7: Trendová analýza ukazatelů rentability České pošty v letech 2003–2009



Zdroj: Autor.

Na horizontální ose grafu znázorňujeme čas po jednotlivých letech, ve kterých dané ukazatele sledujeme, na vertikální ose relativní hodnoty daných ukazatelů v %. Z grafu je patrné, že ukazatele v daných letech nevykazovaly žádný trend a jednotlivé křivky byly velmi volatilní. Výkyvy v jejich hodnotách měly souvislost s plánovanými investicemi (hodnoty čistého zisku ČP se meziročně výrazně měnily). Tento fakt bude podrobněji vysvětlen v kapitole 2.7 Prognózy zisku.

Shrnutí finanční analýzy z pohledu České pošty, s. p.

Česká pošta jako jeden z mála konkurentů v rámci všech tří oblastí konkurence dosáhla přípustných hodnot u ukazatelů zadluženosti (a to v letech 2003–2009). Mezi další společnosti, které dosáhly přípustných hodnot (v letech 2008–2009) patřily společnosti PPL, TNT Express a GENERAL PARCEL. Ostatních 6 konkurentů dosáhlo nevyhovujících hodnot.

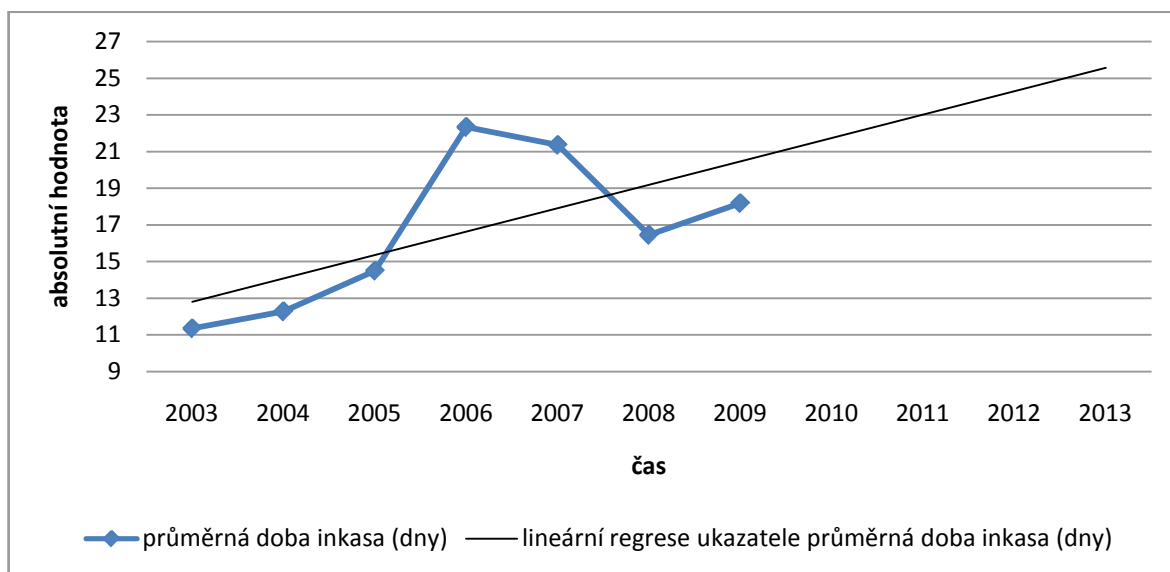
Hodnoty ukazatelů rentability ČP dosáhly v rámci všech tří oblastí konkurence průměrných hodnot. Mohlo by se zdát, že např. rentabilita celkových aktiv dosáhla v roce 2008 nízkých hodnot (1,31 %), ale vzhledem k vysokému počtu obslužných míst (pošt) a tedy i k vysokému objemu celkových aktiv se jedná o naprosto vyhovující hodnotu.

Obrat celkových aktiv ČP dosáhl v letech 2008–2009 nejnižší hodnoty ze všech konkurentů v rámci všech konkurenčních oblastí. Obecně platí, že při hodnotě nižší jak 1,5 by měl podnik prověřit, zda je možné majetek redukovat. To ovšem v případě ČP neplatí, jelikož příčina této nízké hodnoty je totožná s důvodem zmíněným v předchozím odstavci a z tohoto pohledu se tedy jedná o vyhovující hodnotu.

Celkově se dá říci, že ČP si v komparaci s ostatními konkurenty v letech 2008 a 2009 vedla velmi dobře. Prostor pro zlepšení spatřuji v ukazatelích rentability (zvýšení hospodářského výsledku). Aby bylo možné posoudit celkové finanční zdraví jednotlivých společností, bylo by nutné kromě již výše uvedených ukazatelů vypočítat ještě ukazatele likvidity. Ukazatele likvidity a některé další ukazatele aktivity bylo možné spočítat pouze u ČP. U ostatních společností nebyla k dispozici potřebná data z důvodu jejich nezveřejňování. U společností obchodovaných na burze cenných papírů se navíc provádí analýza ukazatelů kapitálového trhu (tržní hodnoty).

Provedená trendová analýza ukázala, že ČP neměla v letech 2003-2009 žádné velké potíže z pohledu finanční analýzy. U všech 4 analyzovaných oblastí (likvidita, aktivita, kapitálová struktura, rentabilita) si vedla velmi dobře. Jediné možné riziko do budoucích let spatřuji v ukazateli průměrné doby inkasa, který by při zachování rostoucího trendu i v následujících letech mohl v roce 2013 překonat hranici 25 dnů, jak ukazuje obrázek č. 8, na němž je znázorněn vývoj hodnot ukazatele spolu s křivkou lineární regrese ukazatele. Hodnotu 25 dnů již lze považovat za poměrně vysokou.

Obr. č. 8: Prognóza vývoje ukazatele průměrná doba inkasa České pošty do roku 2013



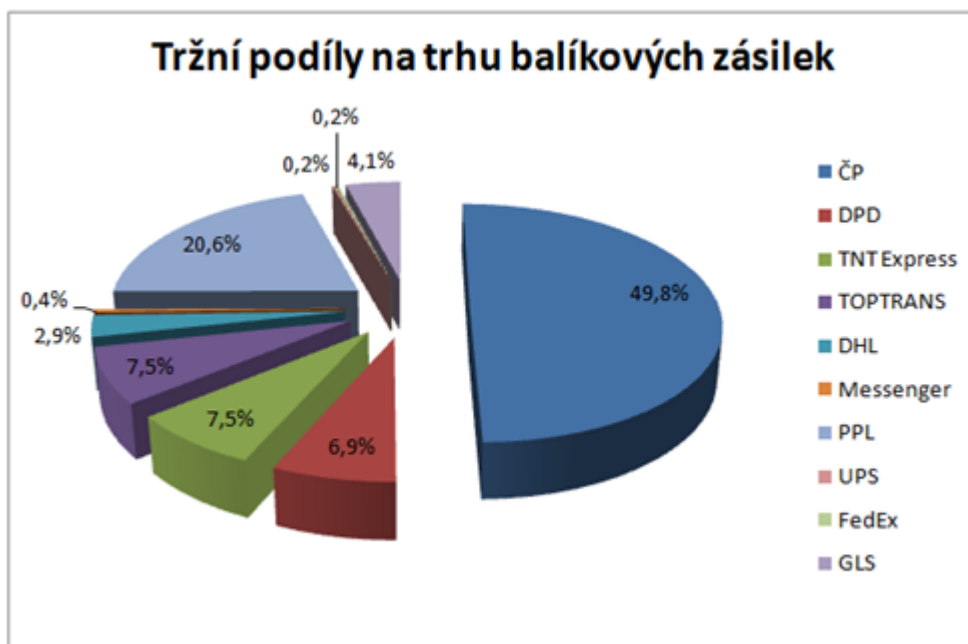
Zdroj: Autor.

2.3 Analýza trhu

V této části práce se zaměřím na analýzu tržních podílů jednotlivých konkurentů (opět ve třech oblastech konkurence – viz kapitola 2.2 Analýza konkurence).

Odhad tržních podílů jednotlivých konkurentů na trhu balíkových zásilek v roce 2010 je znázorněn na obrázku č. 9.

Obr. č. 9: Odhad tržních podílů konkurentů na trhu balíkových zásilek v roce 2010

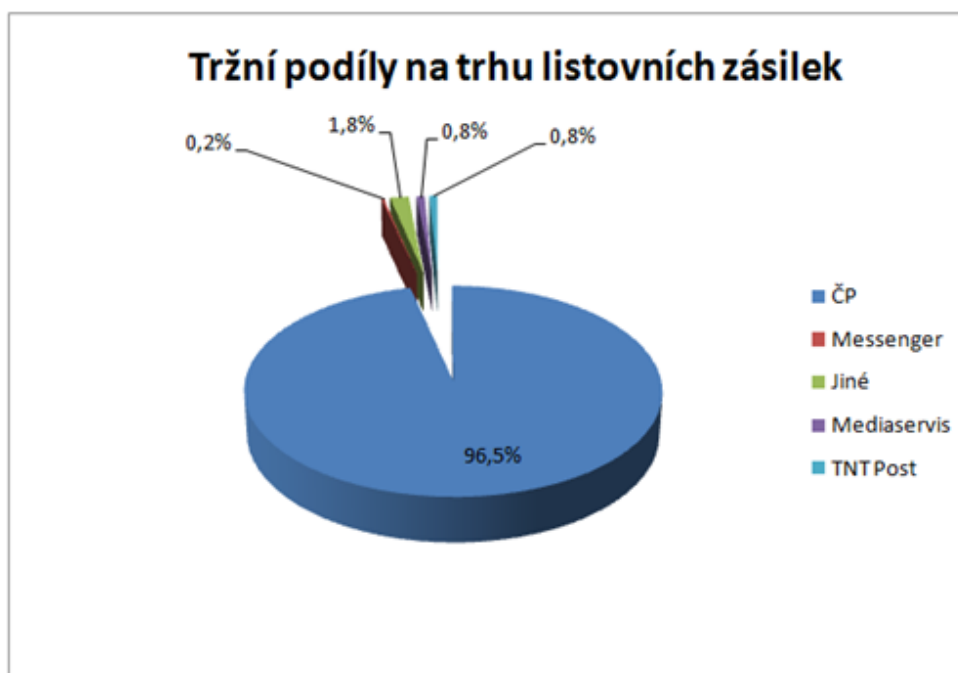


Zdroj: Interní zdroje České pošty, s. p.

Česká pošta měla v roce 2010 přibližně poloviční tržní podíl. Jejím největším konkurentem na trhu balíkových zásilek byla společnost PPL s 20,6 %. Mezi další konkurenty, kteří měli podíl na trhu vyšší jak 5 % patřily společnosti TNT Express (7,5 %), TOPTRANS (7,5 %) a DPD (6,9 %). Na trhu balíkových zásilek měla tedy ČP silné konkurenční postavení.

Odhad tržních podílů jednotlivých konkurentů v další konkurenční oblasti (listovní zásilky) v roce 2010 je znázorněn na obrázku č. 10.

Obr. č. 10: Odhad tržních podílů konkurentů na trhu listovních zásilek v roce 2010



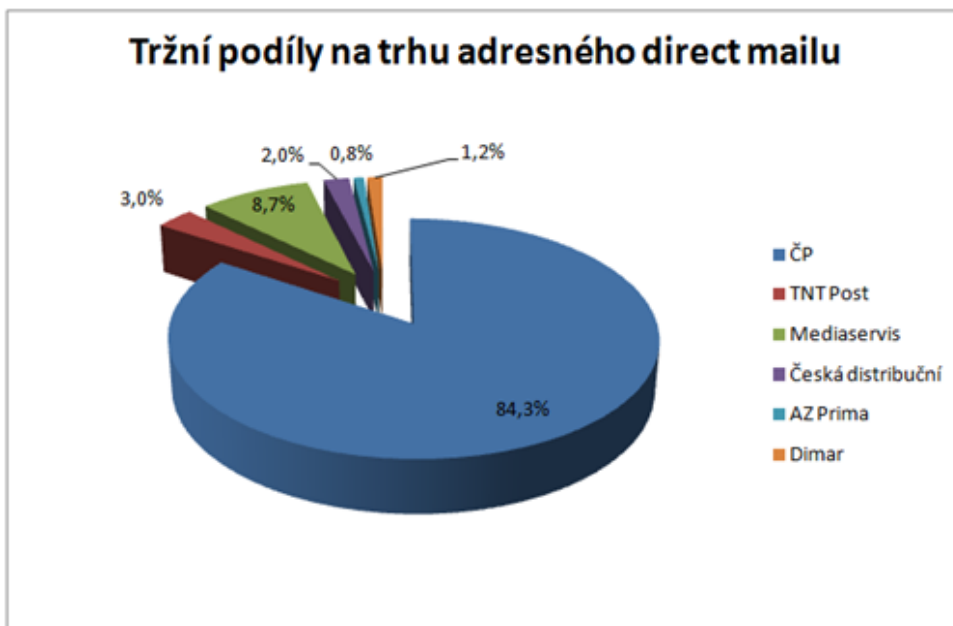
Zdroj: Interní zdroje České pošty, s. p.

Na trhu listovních zásilek měla ČP v roce 2010 dominantní konkurenční postavení. V této oblasti konkurence měla tržní podíl 96,5 %. Na ostatní konkurenty tedy připadalo zhruba 3,5 %. Ani jeden z konkurentů ČP neměl výrazný tržní podíl.

Je nezbytné zdůraznit, že tržní podíly jednotlivých konkurentů na trhu listovních zásilek jsou výrazně ovlivněny tzv. vyhrazenou službou (viz kapitola 2.1.4 Rozbor politických faktorů), kterou smí na základě licence udělené ČTÚ poskytovat pouze ČP. Ostatní konkurenti smějí poskytovat pouze služby, které nespádají do kategorie vyhrazené služby. V oblasti doručování listovních zásilek ovšem dochází k postupné liberalizaci trhu (a to nejen v ČR, nýbrž v rámci celé EU). Pro ČR a některé další státy bylo jako nejzazší datum plné liberalizace trhu nejprve stanoveno datum 01.01.2011. Po zpracování studie proveditelnosti bylo toto datum pro vybrané státy (ČR, Řecko, Kypr, Lotyšsko, Litva, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Polsko, Rumunsko a Slovensko) posunuto na 01.01.2013. Od tohoto data již nebude mít ČP monopol na poskytování vyhrazené služby a trh bude plně liberalizován. Je nutné ovšem podotknout, že ČP má jako jediný z konkurenčních subjektů na trhu listovních zásilek celorepublikovou síť poboček (okolo 3 400 pošt). Tato síť představuje obrovskou konkurenční výhodu.

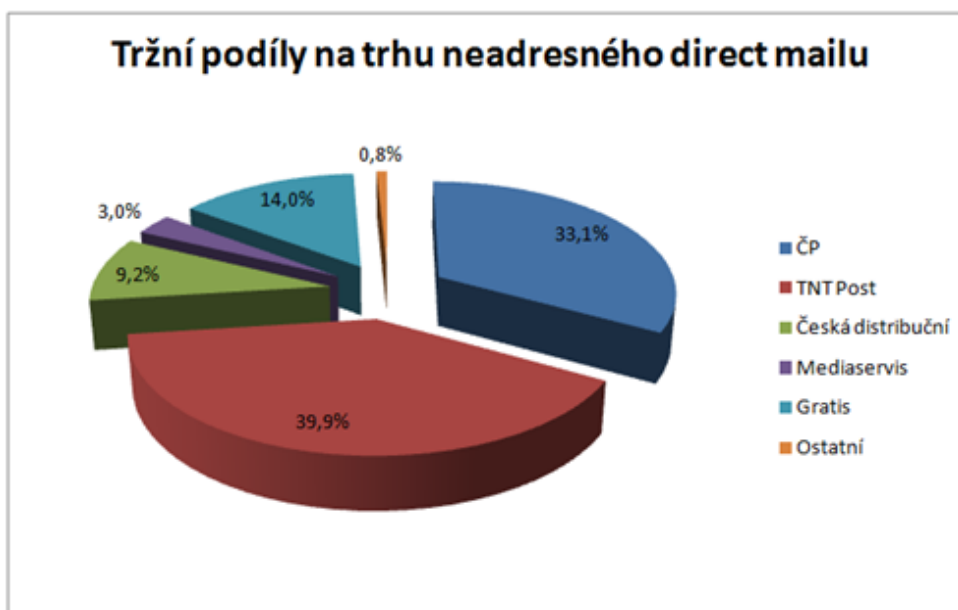
Poslední konkurenční oblastí, která bude podrobena analýze tržních podílů je direct mail. Odhad tržních podílů jednotlivých konkurentů v roce 2010 v této konkurenční oblasti je znázorněn na obrázcích č. 11 a č. 12. Na obrázku č. 11 je adresný direct mail, na obrázku č. 12 neadresný direct mail.

Obr. č. 11: Odhad tržních podílů konkurentů na trhu adresného direct mailu v roce 2010



Zdroj: Interní zdroje České pošty, s. p.

Obr. č. 12: Odhad tržních podílů konkurentů na trhu neadresného direct mailu v roce 2010



Zdroj: Interní zdroje České pošty, s. p.

Na trhu adresného direct mailu měla ČP v roce 2010 dominantní konkurenční postavení s tržním podílem 84,3 %. Největším konkurentem v této oblasti konkurence byla společnost Mediaservis s 8,7 %. Ostatní konkurenti nepřekročili hranici 5 %. Tyto tržní podíly jsou stejně jako tržní podíly u listovních zásilek výrazně ovlivněny tzv. vyhrazenou službou.

U neadresného direct mailu měla největší tržní podíl společnost TNT Express s tržním podílem 39,9 %. ČP měla tržní podíl o necelých 7 % nižší (33,1 %) a zaujímala výhodné konkurenční postavení. Mezi další významné konkurenty patřily společnosti Grátis, s. r. o. (14 %) a Česká distribuční (9,2 %).

2.4 Analýza prodejů

Nejprve se podíváme na vývoj prodejů základních služeb poskytnutých Českou poštou v letech 2000–2009. Tento vývoj znázorňuje následující tabulka (tab. č. 7).

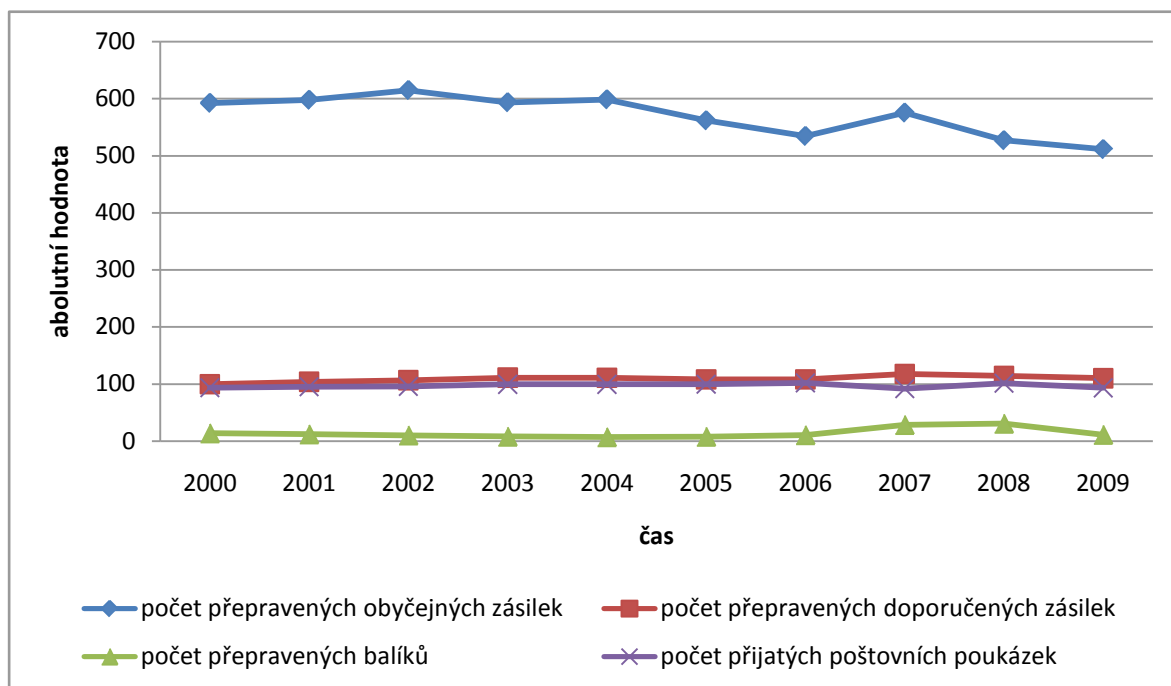
Tab. č. 7: Základní služby poskytnuté Českou poštou a sledované Českým telekomunikačním úřadem v mil. ks v letech 2000–2009

Ukazatel	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet přepravených obyčejných zásilek	592,2	597,6	614,7	593,3	598,4	561,7	534,3	575,2	526,9	511,3
Počet přepravených doporučených zásilek	99,7	103,8	106,6	111,1	111,0	108,0	108,0	117,5	114,2	110,0
Počet přepravených balíků	13,9	12,1	10,2	8,0	7,1	7,9	10,7	28,7	30,9	11,3
Počet přijatých poštovních poukázek	93,8	95,4	96,2	99,7	99,7	100,0	102,1	92,2	101,6	93,6

Zdroj: Český telekomunikační úřad. *Základní služby poskytnuté Českou poštou* [online]. 2010 [cit. 2010-07-22]. Dostupné z WWW: <http://www.ctu.cz/cs/download/statisticke_udaje/zakladni-sluzby_1996-2009.pdf>.

Tyto hodnoty jsou také zobrazeny v grafu (viz obr. č. 13) za účelem lepšího znázornění a interpretace vývoje počtu podaných kusů u jednotlivých produktů.

Obr. č. 13: Základní služby poskytnuté Českou poštou a sledované Českým telekomunikačním úřadem v mil. ks v letech 2000–2009



Zdroj: Autor.

Na horizontální ose grafu znázorňujeme čas po jednotlivých letech, ve kterých dané počty sledujeme, na vertikální ose absolutní hodnoty počtu přepravených jednotek u daných služeb. Z grafu je patrná stagnace počtu prodejů u doporučených zásilek a u počtu přijatých poštovních poukázek. Křivky těchto služeb v daných letech oscilovaly okolo počtu 100 mil. kusů za rok. K výraznému nárůstu došlo u doporučených zásilek mezi lety 2006 a 2007, a to o 8,8 %. U poštovních poukázek nastal výrazný 10,2% nárůst mezi lety 2007 a 2008.

U balíkových služeb došlo k velkému nárůstu mezi roky 2006 a 2007 (nárůst o 168,2 %). Mezi roky 2008 a 2009 došlo ke snížení prodejů na úroveň odpovídající letům do roku 2006. Jednalo se o pokles prodejů o 63,4 %. Příčinou byla celosvětová ekonomická krize.

Počet přepravených obyčejných zásilek stagnoval mezi lety 2000–2004, poté došlo mezi lety 2004–2006 k výraznému poklesu. V roce 2007 se počet opět přiblížil hranici 600 mil. kusů ročně. Následující roky (2008 a 2009) byly opět ve znamení výraznějších poklesů. Relativní pokles od roku 2007 do roku 2009 dosáhl hodnoty 11,1 %. Počty podaných zásilek se v roce 2009 pohybovaly blízko hranice 500 mil. kusů ročně. Příčina poklesu je totožná s předchozím případem.

2.5 Prognózy tržního podílu

Prognózy tržního podílu vychází z analýzy tržních podílů uvedené v kapitole 2.3 Analýza trhu. Opět se zaměřím na tři oblasti konkurence (viz kapitola 2.2 Analýza konkurence).

V oblasti balíkových zásilek měla Česká pošta v roce 2009 zhruba 50% tržní podíl a do budoucích let se dá očekávat jeho mírné snížení v důsledku zvyšující se konkurence. Tento podíl by ale v následujících třech letech neměl klesnout pod 45 %.

Na trhu listovních zásilek měla ČP v roce 2009 dominantní postavení a toto konkurenční postavení si s vysokou pravděpodobností udrží i v následujících třech letech. Její tržní podíl by se ovšem měl snížit v důsledku plánované liberalizace poštovního trhu 01.01.2013 (viz kapitola 2.3 Analýza trhu). I po provedené liberalizaci by ale ČP měla mít minimálně 75% tržní podíl.

ČP měla v roce 2009 v oblasti adresného i neadresného direct mailu vysoký tržní podíl. I zde se dá ovšem očekávat mírné snížení tržních podílů v důsledku zvyšující se konkurence. Tržní podíl na trhu adresného direct mailu by v následujících třech letech neměl klesnout pod 80 %, u neadresného direct mailu pak pod 28 %.

2.6 Prognózy prodeje

Při zpracování prognóz prodeje jsem opět vycházel z analytické části situační analýzy České pošty (konkrétně z kapitoly 2.4 Analýza prodeje).

Poptávka po obyčejných zásilkách se v několika posledních letech výrazně snižovala. To bylo způsobeno jednak ekonomickou krizí a nižší kupní silou obyvatelstva a firem, snižující se poptávkou po listovních zásilkách (přirozená vývojová tendence této služby u všech národních poštovních operátorů) a dále pak elektronickou substitucí dokumentů papírové podoby. Tento trend můžeme očekávat i v dalších letech a lze předpovídat pokračující snižování počtu přepravených obyčejných zásilek. Počet zásilek určených k přepravě by se tak měl v následujících třech letech dostat pod hranici 500 mil. ks/rok. Od 01.01.2013 navíc dojde k liberalizaci poštovního trhu (viz kapitola 2.3 Analýza trhu) a dá se tedy očekávat „zostření“ konkurenčního boje (adresné listovní zásilky s hmotností do 50 gramů a cenou do 18 Kč bude moci doručovat jakákoliv společnost). ČP má ovšem, jak již bylo zmiňováno, obrovskou konkurenční výhodu v celorepublikové síti pošt. Počet

přepravených obyčejných zásilek Českou poštou bude také závislý na tom, jak se po liberalizaci trhu zachovají stávající i potenciální noví konkurenti.

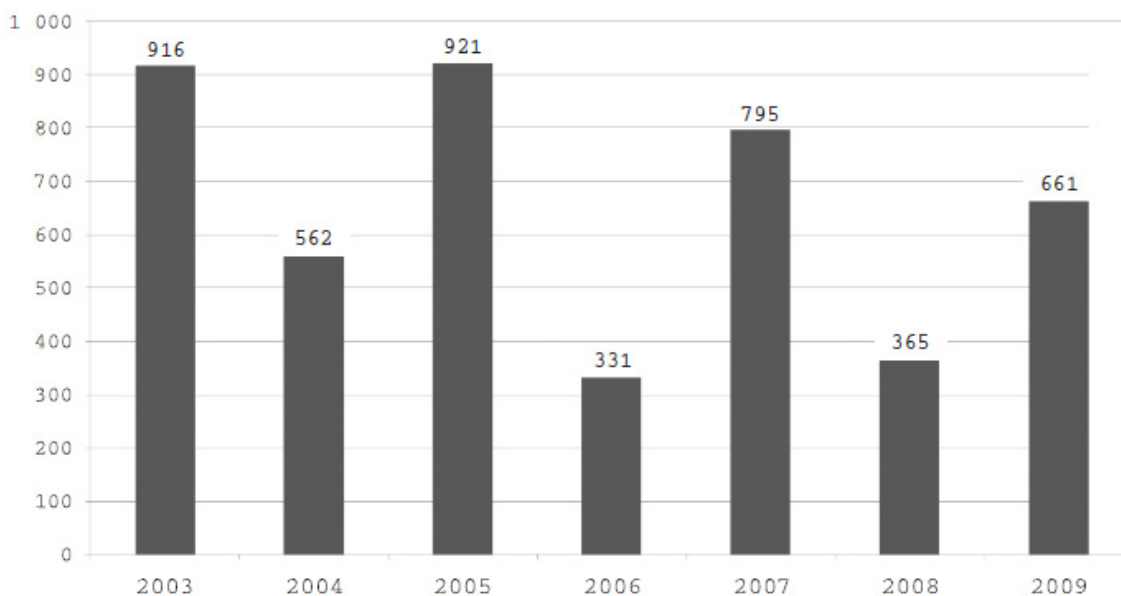
U počtu přepravených doporučených zásilek a počtu přijatých poštovních poukázek dochází již řadu let ke stagnaci. U doporučených zásilek se dá očekávat mírný pokles v souvislosti s nadcházející liberalizací, jak bylo uvedeno v předchozím odstavci. U počtu přijatých poštovních poukázek se dá očekávat pokles v souvislosti s výrazným rozvojem internetového bankovníctví a využíváním moderních služeb elektronického převodu finančních prostředků.

Počet přepravených balíků se mezi lety 2008 a 2009 výrazně snížil. Silný pokles nastal zejména u objemu podaných zásilek B2B (business to business). V následujících letech se dá očekávat zvýšení počtu přepravených balíků ČP v souvislosti s oživením a konjunkturou české ekonomiky.

2.7 Prognózy zisku

Při prognózách zisku je nutné vyjít z hodnot zisků minulých let. Hodnoty zisku před zdaněním v letech 2003–2009 ukazuje následující graf (obr. č. 14).

Obr. č. 14: Zisk před zdaněním České pošty v letech 2003–2009 v mil. Kč



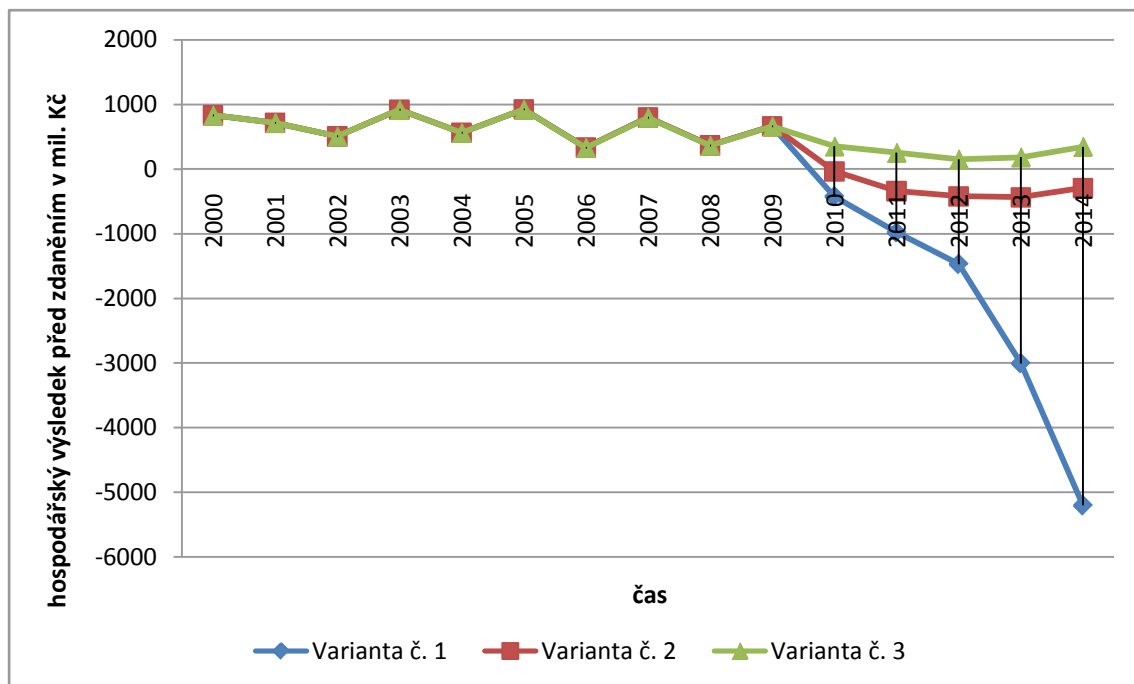
Zdroj: Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2009.

Z grafu je patrné, že zisk v daných letech nevykazoval žádný trend. Výkyvy v jeho výši měly souvislost s plánovanými investicemi. Některé investice, které byly naplánovány, se nakonec nerealizovaly a nevyčerpané finanční prostředky tak uměle navýšily zisk podniku. Je tedy zřejmé, že hospodářský výsledek v příštích obdobích bude značně závislý na realizaci naplánovaných investic. Vzhledem k tomu, že Česká pošta již začala realizovat projekty spojené s blížící se liberalizací poštovního trhu, dá se očekávat zisk v minimální výši, případně mírná ztráta.

Dále bude hospodářský výsledek závislý na vývoji poptávky po službách ČP. Jak již bylo dříve zmiňováno, v roce 2009 se počty přepravených obyčejných zásilek a balíků rapidně snížily z důvodu dopadů celosvětové ekonomické krize. Nyní se ekonomická situace zlepšuje a dá se tedy očekávat zvýšení hospodářského výsledku.

V rámci této kapitoly byla zpracována pesimistická, realistická a optimistická predikce vývoje hospodářského výsledku (zisku, příp. ztráty) ČP až do roku 2014. Tyto predikce jsem zpracoval s odbornou asistencí pracovníků ČP. Všechny tři varianty jsou znázorněny na obrázku č. 15.

Obr. č. 15: Predikce vývoje hospodářského výsledku před zdaněním České pošty do roku 2014



Zdroj: Autor.

2.7.1 Pesimistická predikce

Tato varianta zohledňuje vývoj zisku před zdaněním za předpokladu, že by ČP nereagovala na změny trhu z hlediska poptávky po nabízených službách, na změny ze strany konkurence, nerealizovala žádné investiční záměry na změnu technologie, neoptimalizovala nákladové položky, nezefektivňovala produktivitu práce svých pracovníků.

Tato varianta je na grafu znázorněna modrou křivkou. Ztráta, s kterou počítá tato varianta, se pohybuje v roce 2014 okolo 5,2 mld. Kč.

2.7.2 Realistická predikce

Realistická varianta zohledňuje vývoj zisku před zdaněním za předpokladu, že ČP bude reagovat na změny, jež jsou generované trhem a bude realizovat plánované investiční akce (jež jsou nezbytné pro udržení „kroku“ s konkurencí aj.).

Realistická varianta je na grafu znázorněna červenou křivkou a pro rok 2014 počítá se ztrátou okolo 300 mil. Kč.

2.7.3 Optimistická predikce

Křivka vývoje zisku této varianty předpokládá, že ČP bude nejen pružně reagovat na tržní změny z hlediska poptávky, konkurence, pracovního trhu a investičních záměrů, ale bude inovátorem a iniciátorem revolučních změn (nové a zjednodušené portfolio produktů, které bude krýt zákaznické potřeby a bude schopné pružně reagovat na měnící se požadavky z pohledu jeho funkčností, zavádět nové informační technologie aj.).

Optimistická varianta je na grafu znázorněna zelenou křivkou a pro rok 2014 počítá se ziskem okolo 350 mil. Kč.

Vzhledem k množství realizovaných projektů v souvislosti s blížící se liberalizací poštovního trhu lze předpokládat, že vývoj hospodářského výsledku před zdaněním ČP bude limitován hranicemi červené a zelené křivky.

3 Analýza současného stavu marketingového mixu České pošty, s. p.

V této kapitole jsem analyzoval jednotlivé prvky marketingového mixu České pošty, tzn. produkt, cenu, distribuci, propagaci, lidi, materiálové prostředí a procesy.

3.1 Produkt

Produktem České pošty jsou služby. Tyto služby ČP rozděluje do následujících kategorií:

- Psaní,
- Balíky,
- Peněžní služby,
- E-slужby,
- Propagační a tiskové zásilky,
- Služby v klientské zóně,
- Služby Czech POINT,
- Tisk a kompletace zásilek,
- Prodej na poštách,
- Služby pro alianční partnery,
- Datové schránky.

Z výše uvedeného je zřejmé, že ČP přichází na trh s novými službami, což souvisí s poklesem poptávky po některých klasických službách, které ČP poskytuje již řadu let (např. listovní zásilky). Současně chtějí občané využívat nových služeb (existuje dostatečná poptávka) a ČP má tedy možnost zařadit tyto služby do svého produktového portfolia.

S ohledem na srozumitelnost, přehlednost a hlavně celistvost této práce jsou služby rozděleny do kategorií (oblastí) již použitých v minulých kapitolách práce a do kategorií v práci doposud neuvedených. Bude se tedy jednat o kategorie Balíkové zásilky, Listovní zásilky, Direct mail, Peněžní služby, Datové schránky, E-slужby, Služby v klientské zóně, Služby Czech POINT, Tisk a kompletace zásilek, Prodej na poštách a Služby pro alianční partnery.

Vzhledem k velkému množství služeb poskytovaných ČP bude jejich charakteristika uvedena velmi stručně. Podrobnější charakteristika bude uvedena pouze u kategorií Balíkové zásilky, Listovní zásilky, Direct mail, Peněžní služby a Datové schránky.

Je velmi důležité zmínit, že **služby ČP se dělí na základní služby, které je ČP povinna poskytovat na území celé ČR, na vyhrazenou službu, kterou smí poskytovat pouze ČP, a na ostatní služby vyplývající z konkrétních požadavků zákazníků.** Podrobněji byla tato problematika popsána v kapitole 2.1.4 Rozbor politických faktorů, kde byla také popsána vyhrazená služba.

Mezi základní poštovní služby patří v současné době 22 služeb, a to Obyčejný balík, Cenný balík, Standardní balík do zahraničí, Cenný balík do zahraničí, Obyčejné psaní, Obyčejná slepecká zásilka, Doporučená zásilka, Doporučená slepecká zásilka, Doporučený balíček, Cenné psaní, Obyčejná zásilka do zahraničí, Obyčejná slepecká zásilka do zahraničí, Doporučená zásilka do zahraničí, Doporučená slepecká zásilka do zahraničí, Cenné psaní do zahraničí, Tiskovinový pytel do zahraničí – obyčejný, Tiskovinový pytel do zahraničí – doporučený, Poštovní poukázka A, Poštovní poukázka B, Poštovní poukázka C, Poštovní poukázka D a Poštovní poukázka Z/C.

3.1.1 Balíkové zásilky

Do této kategorie spadají vnitrostátní a mezinárodní (zahraniční) balíkové zásilky. U všech služeb jsou stanoveny minimální a maximální rozměry zásilky a minimální a maximální hmotnost zásilky. Služby této kategorie jsou shrnuty v tabulce č. 8.

Tab. č. 8: Balíkové zásilky České pošty, s. p.

Vnitrostátní balíkové zásilky	Balíky do zahraničí
Obyčejný balík	Standardní balík do zahraničí
Cenný balík	Cenný balík do zahraničí
Obchodní balík	Obchodní balík do zahraničí
EMS	EMS do zahraničí
Zásilkový balík	–

Zdroj: Autor.

Vnitrostátní balíkové zásilky

Zde uvedu popis výše zmíněných služeb spadajících mezi vnitrostátní balíkové zásilky.

Obyčejný balík

Obyčejný balík je jedinou službou mezi balíkovými zásilkami, u které odesílatel nevyplňuje žádný formulář při podání. V Obyčejném balíku je možné zasílat i větší předměty, které nemají vysokou hodnotu. Podání ani dodání Obyčejného balíku se nestvrzuje, proto zásilku nelze ocenit ani využít žádné doplňkové služby. Za ztrátu, poškození nebo úbytek obsahu ČP neodpovídá.

Cenný balík

Jedná se o jedinou službu mezi balíkovými zásilkami, kterou lze bezpečně a bez obav zasílat i cenné věci. Pomocí Cenného balíku je možné zasílat peníze, drahé kovy a kameny, výrobky z nich, šperky a obdobně cenné věci, cenné papíry (cestovní šeky, šeky na doručitele, směnky, apod.), platební karty, poukázky na odběr zboží nebo služeb a další cennosti. Za Cenný balík ČP odpovídá a lze ho ocenit až do výše 1 mil. Kč (udaná cena). ČP stvrzuje podání a dodává proti potvrzení převzetí. Za ztrátu, poškození nebo úbytek obsahu ČP odpovídá až do výše udané ceny. Zásilku je možno sledovat prostřednictvím služby Track & Trace (dále pouze T&T) na webových stránkách ČP.

Obchodní balík

Tato služba představuje moderní, rychlou a spolehlivou přepravu zboží do hmotnosti 30 kg s garantovanou dobou dodání. Podání lze uskutečnit na vybraných poštách. Dodání Obchodního balíku garantuje ČP nejpozději následující pracovní den po dni podání. Balíky větších nebo nepravidelných rozměrů (neskladné) jsou dodány nejpozději druhý pracovní den po dni podání. V Obchodním balíku lze přepravovat věci do hodnoty 100 000 Kč. Za Obchodní balík ČP odpovídá do výše sjednaného limitu odpovědnosti, tj. udané ceny. ČP stvrzuje podání a dodává proti potvrzení převzetí. Zásilku je možno sledovat prostřednictvím služby T&T na webových stránkách ČP.

EMS

Express Mail Service (EMS) představuje nejrychlejší přepravu dokumentů a zboží do hmotnosti 20 kg po celém území ČR. Garantované dodání je následující pracovní den do 14 hodin. Zásilky jsou od okamžiku podání sledovány v systému T&T a ČP za ně odpovídá až do výše udané ceny (max. 100 000 Kč). ČP stvrzuje podání a dodává proti potvrzení převzetí. Za ztrátu, poškození nebo úbytek obsahu ČP odpovídá až do výše udané ceny.

Zásilkový balík

Zásilkový balík je jediná služba mezi balíkovými zásilkami se zvýhodněnou cenou, na kterou se však váže podmínka minimálního počtu podání za rok. Zásilkový balík je určen těm podavatelům, kteří podávají velké množství balíků. O podání je nutné uzavřít s ČP písemnou dohodu. Zásilkový balík není poštovní službou, služba je poskytována v souladu s obchodním zákoníkem a k ceně služby se připočítává DPH. V Zásilkovém balíku lze přepravovat věci do hodnoty 5 000 Kč. ČP odpovídá za Zásilkový balík do výše sjednaného limitu odpovědnosti (udané ceny), stvrzuje podání a dodává proti potvrzení převzetí. Zásilku je možno sledovat prostřednictvím služby T&T na webových stránkách ČP.

Balíkové zásilky do zahraničí

Zde uvedu popis výše zmíněných služeb spadajících mezi mezinárodní balíkové zásilky.

Standardní balík do zahraničí

Služba je určena široké veřejnosti i podnikatelům pro zasílání jiných věcí než aktuálních písemností a osobní korespondence do zahraničí (např. dárků, dokumentů nebo zboží). ČP za škodu vzniklou ztrátou, poškozením nebo úbytkem obsahu zásilky odpovídá až do výše částky, která je dána součtem pevné částky 1 184 Kč a částky 134 Kč za každý i započatý kilogram hmotnosti zásilky. ČP stvrzuje podání a dodává proti potvrzení převzetí.

Cenný balík do zahraničí

Služba je určena široké veřejnosti i podnikatelům pro zasílání dárků, dokumentů, zboží, ale také peněz, drahých kovů a kamenů, cenných papírů, šperků a obdobně cenných

předmětů. ČP za zásilku odpovídá až do hodnoty udané odesílatelem (udaná cena). Službu lze zvolit jen tehdy, je-li to podle zahraničních podmínek možné. Obsahem zásilky nesmí být aktuální sdělení a osobní korespondence určená adresátovi nebo jiné konkrétní osobě. ČP odpovídá za škodu vzniklou ztrátou, poškozením nebo úbytkem obsahu zásilky až do výše udané ceny, stvrzuje podání a dodává proti potvrzení převzetí. Zásilku je možno sledovat prostřednictvím služby T&T na webových stránkách ČP.

Obchodní balík do zahraničí

Jedná se o moderní, rychlou a spolehlivou přepravu zboží do více než 20 zemí Evropy. Balíky jsou od podání až po dodání sledovány v systému T&T a pošta za ně odpovídá. Podání lze uskutečnit na vybraných poštách. Služba je určena široké veřejnosti i podnikatelům pro zasílání aktuálních písemností a osobní korespondence, dárků, dokumentů nebo zboží do zahraničí. Pošta za zásilku odpovídá od podání až do dodání. Pošta garantuje dobu dodání, která je rozdílná pro jednotlivé státy.

EMS do zahraničí

Tato služba byla popsána v kapitole Vnitrostátní balíkové zásilky na str. 49. Zákazníci mohou tuto službu využít do více jak 120 zemí světa.

3.1.2 Listovní zásilky

Do této kategorie spadají vnitrostátní a mezinárodní listovní zásilky. U všech služeb jsou stanoveny minimální a maximální rozměry zásilky a minimální a maximální hmotnost zásilky. Veškeré služby této kategorie jsou shrnuty v tabulce č. 9.

Tab. č. 9: Listovní zásilky České pošty, s. p.

Vnitrostátní listovní zásilky	Mezinárodní listovní zásilky
Obyčejné psaní	Obyčejná zásilka do zahraničí
Obyčejná slepecká zásilka	Obyčejná slepecká zásilka do zahraničí
Doporučená zásilka	Doporučená zásilka do zahraničí
Doporučená slepecká zásilka	Doporučená slepecká zásilka do zahraničí
Doporučený balíček	Postfax do zahraničí
Cenné psaní	Cenné psaní do zahraničí
Postfax	Tiskovinový pytel do zahraničí – obyčejný
Kurýrní služba	Tiskovinový pytel do zahraničí – doporučený
Odpovědní zásilky	–

Zdroj: Autor.

Vnitrostátní listovní zásilky

V této části práce uvedu popis výše zmíněných služeb, které spadají mezi vnitrostátní listovní zásilky.

Obyčejné psaní

Jedná se o službu, jejímž prostřednictvím lze zasílat takové zásilky, které nemají vysokou hodnotu. Zákazník může posílat zásilky s vloženým obsahem v uzavřeném obalu, nesložený kartónový lístek, korespondenční lístek a pohlednice. Služba se dělí do dvou kategorií, a to na Obyčejné psaní – standard a Obyčejné psaní.

Obyčejná slepecká zásilka

Služba je určena k přepravě písemností pořízených hmatným písmem nebo zvukových záznamů pro osobní potřebu slepce za podmínek, že odesílatelem nebo adresátem je nevidomý nebo zařízení pro nevidomé. Je možné posílat písemnosti pořízené slepeckým hmatným písmem pro nevidomé, zvláštní papíry pro potřebu nevidomých za podmínky, že odesílatelem je zařízení pro nevidomé, zvukové záznamy pro osobní potřebu nevidomého za podmínky, že odesílatelem nebo adresátem je nevidomý nebo zařízení pro nevidomé.

Doporučená zásilka

Doporučená zásilka je služba, jejímž prostřednictvím lze spolehlivě zasílat písemná sdělení, dokumenty, knihy a drobné předměty, protože ČP odpovídá za ztrátu zásilky paušální náhradou 500 Kč a za poškození nebo úbytek obsahu zásilky až do stejné výše. ČP stvrzuje podání a dodává proti potvrzení převzetí. Zákazník může posílat zásilky s vloženým obsahem v uzavřeném obalu, nesložený kartónový lístek, korespondenční lístek a pohlednice. Služba je rozdělena do dvou kategorií, a to Doporučená zásilka – standard a Doporučená zásilka.

Doporučená slepecká zásilka

Charakteristika této služby je shodná s Obyčejnou slepeckou zásilkou, ale ČP stvrzuje podání a dodává proti potvrzení převzetí a odpovídá za ztrátu zásilky paušální náhradou 500 Kč a za poškození nebo úbytek obsahu zásilky až do stejné výše.

Doporučený balíček

Jedná se o službu, jejímž prostřednictvím může zákazník zasílat dokumenty, knihy nebo jiné drobné předměty malé hodnoty. ČP odpovídá za případnou ztrátu zásilky paušální náhradou 500 Kč, za poškození nebo úbytek obsahu zásilky až do výše 500 Kč. Lze posílat zásilky s vloženým obsahem v uzavřeném obalu. Zákazník navíc může využít sledování aktuální lokace zásilky prostřednictvím služby T&T na webových stránkách ČP. ČP stvrzuje podání a dodává proti potvrzení převzetí.

Cenné psaní

Prostřednictvím Cenného psaní je možné zasílat peníze, drahé kovy, kameny a výrobky z nich, šperky a obdobně cenné věci, cenné papíry (cestovní šeky, šeky na doručitele, směnky apod.), platební karty a poukázky na odběr zboží nebo služeb. Zásilku je možno sledovat prostřednictvím služby T&T na webových stránkách ČP. ČP stvrzuje podání a dodává proti potvrzení převzetí. Zásilku je možno ocenit až do výše 1 mil. Kč. Za ztrátu, poškození nebo úbytek obsahu ČP odpovídá až do výše udané ceny (max. 1 mil. Kč).

Postfax

V rámci této služby může zákazník odeslat dokument z kterékoliv pošty v ČR nebo z vlastní faxové stanice. Adresován může být kamkoliv v ČR, kam pošta běžně doručuje. Dokument lze adresovat také na faxovou stanici adresáta. Možné je též vyzvednutí dokumentu adresátem u přepážky pošty. Dokument pošta adresátovi dodá podle přání odesílatele (na faxovou stanici adresáta ihned, na podnikovou nebo bytovou adresu nejpozději následující pracovní den).

Kurýrní služba

Kurýrní služba je označována jako služba „ze stolu na stůl“. Je určena pro kusové zásilky. Na základě telefonické objednávky si zákazník může objednat pražského kurýra, který jeho zásilku vyzvedne a doručí. Kurýrní službu poskytuje pošta Praha 26. V Praze je garantována doba dodání do 2 hodin, ve středních Čechách do 4 hodin, v ostatních českých okresech do 6 hodin a v moravských okresech do 8 hodin. Maximální hodnota obsahu zásilky je 30 000 Kč.

Odpovědní zásilky

Aby mohl uživatel (adresát zásilky) využít služby Odpovědní zásilky, musí mít s ČP uzavřenu Dohodu o poskytování služby vnitrostátních odpovědních zásilek. V tomto případě cenu za službu nehradí odesílatel, ale adresát. Kromě ostatních cen za podanou zásilku se připočítá u služby Odpovědní zásilka příplatek 1 Kč. Službu lze využít např. u reklamace zboží, výzkumů a průzkumů a u firem, které si vyměňují zásilky se svými partnery nebo pobočkami.

Listovní zásilky do zahraničí

Zde uvedu popis služeb spadajících mezi mezinárodní listovní zásilky.

Obyčejná zásilka do zahraničí

Charakteristika této služby je stejná jako u služby Obyčejná zásilka s tím rozdílem, že se jedná o službu do zahraničí.

Obyčejná slepecká zásilka do zahraničí

Charakteristika této služby je stejná jako u služby Obyčejná slepecká zásilka s tím rozdílem, že se jedná o službu do zahraničí.

Doporučená zásilka do zahraničí

Charakteristika této služby je stejná jako u služby Doporučená zásilka s tím rozdílem, že se jedná o službu do zahraničí.

Doporučená slepecká zásilka do zahraničí

Charakteristika této služby je stejná jako u služby Doporučená slepecká zásilka s tím rozdílem, že se jedná o službu do zahraničí.

Postfax do zahraničí

Charakteristika této služby je stejná jako u služby Postfax s tím rozdílem, že se jedná o službu do zahraničí.

Cenné psaní do zahraničí

Charakteristika této služby je stejná jako u služby Cenné psaní s tím rozdílem, že se jedná o službu do zahraničí.

Tiskovinový pytel do zahraničí – obyčejný

Služba je určena zejména vydavatelům a distributorům novin, knih, časopisů a jiných obdobných písemností pro jejich zasílání do zahraničí za výhodných tarifních podmínek, pokud jsou podávány ve větším množství a současně určeny stejnému adresátovi. Zasílány mohou být noviny, časopisy, knihy a jiné obdobné písemnosti rozmnožené pomocí tisku. K těmto předmětům mohou být jako přílohy připojeny zvukové a zvukově obrazové záznamy, nosiče informací, informační materiály, obchodní vzorky a jiné obdobné věci.

Tiskovinový pytel do zahraničí – doporučený

Tato služba má stejnou charakteristiku jako služba Tiskovinový pytel – obyčejný, ale ČP stvrzuje podání a dodává proti potvrzení převzetí a odpovídá za ztrátu zásilky paušální náhradou 4 441 Kč a za poškození nebo úbytek obsahu zásilky až do stejné výše.

3.1.3 Direct mail

V této kategorii jsou charakterizovány služby adresného direct mailu (Obchodní psaní, Tisková zásilka) a služby neadresného direct mailu (Roznáška informačních/propagačních materiálů).

Adresný direct mail

Adresný direct mail představuje zasílání propagačních materiálů konkrétním osobám.

Obchodní psaní

Jedná se o jednoduché a spolehlivé řešení pro adresné rozesílání hromadně podávaných zásilek výhradně reklamního charakteru a jejich dodání do domovních schránek na celém území ČR. Tato služba je určena hromadným podavatelům, firmám, obchodním společnostem, vydavatelům periodického tisku a podobně. Obsahem zásilky mohou být noviny, časopisy, knihy, brožury, katalogy, pozvánky na firemní či jiné akce, prospekty, tiskoviny výhradně reklamního charakteru, kartónový lístek, uzavřený obal s vloženým obsahem nebo složený list. Podání je možné jen na základě předem uzavřené písemné dohody uzavřené s ČP. Minimální jednorázové podání musí činit alespoň 500 ks zásilek shodných rozměrů, obsahu, tvaru a hmotnosti, u zásilek s obsahem periodického tisku alespoň 30 000 ks ročně.

Obchodní psaní do zahraničí

Charakteristiky této služby jsou stejné jako u služby Obchodní psaní s tím rozdílem, že se jedná o službu do zahraničí.

Tisková zásilka

Jedná se o způsob zasílání periodického tisku. Služba je určena výhradně pro vydavatele tisku. ČP nabízí vydavatelům spolehlivé a rychlé doručení jejich tiskovin na adresy předplatitelů v rámci celé ČR. Pomocí této služby lze posílat noviny a časopisy (s obsahem reklamy maximálně 50 % z celkového obsahu) včetně jejich obvyklých příloh. Obsahem zásilky nemohou být sdělení určená konkrétním osobám. Zásilky musejí být určeny stálému okruhu předplatitelů. Podání je, stejně jako u Obchodního psaní, možné jen

na základě předem uzavřené písemné dohody uzavřené s ČP. Minimální roční objem podání je 30 000 ks zásilek.

Neadresný direct mail

Neadresný direct mail představuje zasílání propagačních materiálů široké veřejnosti.

Roznáška informačních/propagačních materiálů

Služba umožňuje prezentaci firmy širokému okolí a efektivní oslovení potenciálních zákazníků. Jedná se o službu neadresného rozesílání hromadně podávaných informačních a propagačních materiálů, které nejsou určeny konkrétním adresátům a jejichž obsah není v rozporu s platnými právními předpisy, dobrými mravy a obchodními zájmy ČP. Takto podané materiály se dodávají do domovních schránek, dodávacích schrán domácností, firem včetně úřadů a institucí nebo P. O. boxů na celém území ČR. Lze zasílat např. zpravodaje, informační letáky, propagační letáky fyzických osob, neziskových organizací, politických stran a hnutí, reklamní tiskoviny, katalogy, ukázky zboží atd. Zákazník si může určit oblast distribuce letáků. Podání je možné jen na základě předem uzavřené písemné smlouvy nebo vyplněné objednávky. Minimální počet zásilek určených k dodání v obvodu jedné dodávací pošty je 40 ks pro domácnosti a 20 ks pro firmy a P. O. boxy a zároveň minimální počet zásilek určených k doručení v části obce v obvodu jedné dodávací pošty je 10 kusů. Všechny informační/propagační materiály podávané jako jedna zakázka musí mít shodnou hmotnost a termín roznášky.

3.1.4 Peněžní služby

Tyto služby se opět dělí na služby vnitrostátní a zahraniční.

Vnitrostátní peněžní služby

Do této kategorie patří služby:

- Poštovní poukázka A,
- Poštovní poukázka A – daňová složenska,
- Poštovní poukázka A – doklad V,
- Poštovní poukázka B,

- Poštovní poukázka C,
- Poštovní poukázka D,
- SIPO,
- Platby superCASH.

Poštovní poukázka A je nástrojem vnitrostátního platebního styku pro převod peněžních částek v režimu „hotovost – účet“. Úhrada poukázané částky je tedy v hotovosti, výplata částky je bezhotovostně na bankovní účet.

Služba Poštovní poukázka A – daňová složka je určena pro placení vybraných druhů daní (daň darovací, dědická, silniční, některé spotřební daně atd.). Úhrada a výplata poukázané částky probíhá jako u Poštovní poukázky A.

V případě Poštovní poukázky A – doklad V nehradí cenu za službu odesílatel, ale majitel účtu bezhotovostním převodem na základě faktury vystavené ČP. Využívání služby je podmíněno uzavřením smlouvy.

Poštovní poukázka B je nástrojem vnitrostátního platebního styku pro převod peněžních částek v režimu „účet – hotovost“. Úhrada poukázané částky je tedy bezhotovostně z bankovního účtu, výplata částky je v hotovosti příjemci.

Poštovní poukázka C slouží k vnitrostátnímu platebnímu styku pro převod peněžních částek v režimu „hotovost – hotovost“. Úhrada i výplata poukázané částky tedy probíhají v hotovosti.

Poštovní poukázka D slouží ke stejnému účelu jako Poštovní poukázka C, ale má garantovanou lhůtu výplaty 1 pracovní den ode dne podání.

SIPO (Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva) je obstaravatelská činnost ČP spočívající v inkasování plateb od fyzických osob ve prospěch právnických a dalších osob, které s poštou uzavřely smlouvu o obstarávání SIPO. SIPO slouží k úhradě např. nájemného, elektřiny, plynu, vody, rozhlasových a televizních poplatků, kabelové televize, předplatného tisku, ale i stavebního spoření, životních i jiných pojistek atd.

Služba Platby superCash, kterou ČP nabízí na všech poštách, přináší zákazníkům e-shopů rozšíření možností hotovostní úhrady plateb za služby a zboží nakoupené přes internet. Služba funguje tak, že zákazník předloží na kterékoliv poště objednávku z e-shopu, na které je vytištěn jednoznačný identifikátor platby, nebo předá obsluze pošty číslo superCash a požadovanou hotovost platby. Po uskutečnění platby obdrží zákazník

potvrzení o uhrazení, které mu slouží jako doklad o zaplacení. Za tuto platbu si účtuje společnost, která systém superCash provozuje, jednorázový poplatek 10 Kč, který může libovolně uhradit zákazník či obchodník.

Peněžní služby do zahraničí

Mezi peněžní služby do zahraničí patří:

- Poštovní poukázka Z/A,
- Poštovní poukázka Z/C,
- WESTERN UNION,
- EUROGIRO.

Poštovní poukázka Z/A je nástroj mezinárodního platebního styku pro převod peněžních částek v režimu „hotovost – účet“. Službu lze využívat k zaslání peněžních prostředků do čtyř zemí, a to do Běloruska, Bulharska, Maďarska a Polska.

Služba Poštovní poukázka Z/C slouží k mezinárodnímu platebnímu styku pro převod peněžních částek v režimu „hotovost – hotovost“. Poukázanou peněžní částku lze poslat do Belgie, Běloruska, Bulharska, Francie, Itálie, Litvy, Lotyšska, Maďarska, Monaka, Polska, Rumunska, Ukrajiny a Vietnamu.

Prostřednictvím služby WESTERN UNION je zajišťováno expresní provádění převodů peněžních částek do zahraničí a výplaty peněžních částek došlých ze zahraničí. Tyto převody lze provádět také v rámci ČR. Převod peněžních částek mezi pracovišti WU zajišťujícími příjem a výplatu proběhne do několika minut. Odesílatelem a příjemcem může být fyzická osoba (státní příslušník ČR i cizí státní příslušník). Odesílatelem může být též právnická osoba s uvedením fyzické osoby, která peníze vyplácí. Příjemce může požádat o výplatu poukázané částky u kteréhokoliv pracoviště zajišťujícího službu WU v dané zemi. Příjem a výplata poukázaných částek na poštách se provádí v hotovosti a v české měně. V místě doručení se vyplácí většinou místní měna, případně USD nebo jiná alternativní měna.

Služba EUROGIRO patří do skupiny služeb Poštovní spořitelny. Úhrada poukázané částky probíhá v hotovosti, výplata probíhá v hotovosti nebo bezhotovostním převodem na účet. Službu lze využít pro převod peněžních prostředků do Německa, Rakouska, Slovenska, Švýcarska, Portugalska, Maďarska, Chorvatska, Lucemburska, Japonska, Belgie, Kanady, Rumunska, Řecka, Španělska, Turecka a Brazílie.

3.1.5 Datové schránky

Datové schránky jsou elektronickým úložištěm, na které se doručují dokumenty orgánů veřejné moci (ministerstva, Policie ČR, soudy atd.) a stejně tak i vůči nim. Tento způsob komunikace nahrazuje klasické doručování v listinné podobě.

Prostřednictvím systému Czech POINT (služba popsána v kapitole 3.1.8 Služby Czech POINT) lze podávat žádosti a oznámení týkající se informačního systému datových schránek. Na přepážce ČP poskytující služby Czech POINT předloží zákazník doklad totožnosti, žádost nebo oznámení vyplní pracovník přepážky elektronicky, následně ji vytiskne a předloží zákazníkovi k podpisu.

Povinně musí tento systém využívat právnické osoby a orgány veřejné moci, a to od 01.11.2009. Fyzické osoby si mohou datovou schránku zřídit dobrovolně. Pokud tak učiní, orgány veřejné moci jsou povinny ji využívat i vůči nim. Fyzickým osobám žádná takováto povinnost nevyplývá. Mohou nadále využívat oba typy komunikace, tedy elektronickou i listinnou. Datové schránky nejsou povinné ani pro podnikající fyzické osoby. Od 01.07.2010 je umožněna komunikace mezi právnickými a mezi fyzickými osobami navzájem.

Výhodou zřízení datové schránky je přístup k jejímu obsahu z jakéhokoliv místa, kde je dostupný internet, a tedy i velká úspora času, kdy odpadá nutnost docházet na poštu a trávit čas ve frontách. Všechny právnické osoby, stejně jako fyzické osoby, komunikují s orgány veřejné moci zdarma.

Zákazníci této služby mohou využít SMS upozornění k datové schránce (upozornění na příchozí zprávy), Datový trezor (ukládání doručených a odeslaných zpráv starších 90 dnů), Ověřování listin a podpisů a Bezpečný klíč k datové schránce (vyšší stupeň bezpečnosti při přístupu k datové schránce).

3.1.6 E-slужby

Do této kategorie spadají služby:

- Služby CADR – IS VZ US,
- Registrovaná elektronická pošta,
- Kvalifikované časové razítko,
- IZIP – Internetový Přístup ke Zdravotním Informacím Pacienta,
- Interní certifikační autorita,

- Kvalifikovaná certifikační autorita,
- Komerční certifikační autorita,
- DopisOnline,
- Pohlednice MMS,
- Objednávání časopisů.

Jedná se o služby zveřejňování informací o veřejných zakázkách a dražbách, elektronického podpisu, odesílání zásilek online, objednávání předplatného časopisů atd.

3.1.7 Služby v klientské zóně

V této kategorii se nacházejí služby:

- Online objednávání známek,
- Sledování veřejných zakázek,
- eSIPO (elektronický přístup ke službě SIPO pro organizace),
- Znamky s kupóny pro přitisky (zhotovení vlastní poštovní známky, respektive známky s kupónem, na který lze dotisknout portrét),
- Podání Online (webová aplikace určená pro hromadné podavatele, tj. smluvní partnery ČP).

3.1.8 Služby Czech POINT

Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál (Czech POINT) usnadňuje komunikaci s úřady. V rámci Czech POINT může zákazník využít:

- výpis z katastru nemovitostí,
- výpis z obchodního rejstříku,
- výpis z živnostenského rejstříku,
- výpis ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů,
- výpis z insolvenčního rejstříku,
- výpis z rejstříků trestů,
- výpis z bodového hodnocení řidičů,
- zprostředkování podání podle živnostenského zákona,
- registr účastníků provozu modulu autovraků ISOH,
- autorizovanou konverzi dokumentů.

3.1.9 Tisk a kompletace zásilek

Do této kategorie patří služby PostKomplet a PostServis.

Postkomplety jsou střediska ČP, která se zabývají poskytováním komplexních služeb v oblasti zpracování listovních a balíkových zásilek vnitrostátních i mezinárodních a neadresné reklamy. Mezi poskytované služby patří např. skladování materiálů zákazníků, zabezpečení obalových materiálů ke kompletaci, ruční kompletace do balíků, ruční kompletace do obálek, kompletace časopisů a katalogů do folie, distribuce atd. Tato střediska jsou v Brně, Českých Budějovicích, Pardubicích, Olomouci, Plzni a Ústí nad Labem.

U služby PostServis se jedná o komplexní řešení firemní korespondence pro hromadné podavatele. Zákazník předává data ke zpracování v elektronické podobě a Postservis je tiskne, obálkuje (tedy transformuje do fyzické podoby). Vyrobene zásilky okamžitě předává k doručení. Zákazník může také předat dokumenty (např. vyplněné dotazníky). Postservis umožňuje jejich skenování a vyhodnocení, čímž je transformuje do elektronické podoby. Do této skupiny služeb patří i vyhodnocování vrácené korespondence. Jde tedy o přeměnu zásilek z elektronické podoby do fyzické a naopak. Střediska jsou v Brně, Českých Budějovicích a Ústí nad Labem.

3.1.10 Prodej na poštách

V rámci této kategorie služeb jsou zákazníkům nabízeny tyto služby:

- Prodej zboží na poštách,
- Prodej obalového materiálu na objednávku,
- Prodej poštovních poukázek A na objednávku,
- Dálniční známky na rok ... – prodej na poštách,
- Prodej datových souborů.

Je možné odeslat zboží, dárek nebo jiný předmět. Z nabídky zboží může zákazník koupit denní tisk, časopisy, místní noviny, produkty společnosti Telefónica O2, produkty společnosti T-Mobile, produkty společnosti Vodafone, pohlednice a přání, papírenské zboží, školní potřeby, kalendáře, diáře atd.

Prodej obalového materiálu na objednávku umožňuje objednat si obálky nebo jiný obalový materiál ve větším objemu.

Pomocí služby Prodej poštovních poukázek A na objednávku je možné objednat větší množství poštovních poukázek A pro vyplňování výpočetní technikou. Požadované balení si zákazník může objednat prostřednictvím internetových stránek.

3.1.11 Služby pro alianční partnery

ČP poskytuje služby aliančních partnerů (bankovní služby, pojištění, stavební spoření, penzijní spoření, úvěry, stírací losy a další sázkové hry).

Mezi alianční partnery v současné době patří:

- Česká pojišťovna a.s.,
- Poštovní spořitelna,
- Home Credit a.s.,
- SAZKA, a.s.,
- Českomoravská stavební spořitelna, a.s.,
- Western Union.

3.2 Cena

Úhrada ceny poštovní služby je svým charakterem specifická, jelikož poštovné je uhrazeno na samém počátku řetězce (tzn. při podání zásilky), takže kalkulace ceny se nemůže provést po ukončení všech činností, ale musí se stanovit předem.

Dalším specifikem je fakt, že u poštovních služeb není možné kalkulovat cenu přímo na konkrétní zásilku. Poštovní služby jsou kapacitním odvětvím, kde hlavní výhoda poskytovatele spočívá v masovém zpracování zásilek, přičemž ve většině případů jsou společně přepravovány zásilky různého druhu do různých míst. ČP realizuje úspory z rozsahu a je motivována k uspokojování potřeb a přání co nejvíce zákazníků.

Ceny a cenotvorbu služeb ČP je nutno rozlišovat pro jednotlivé druhy služeb. **Cenové regulaci podléhají pouze základní poštovní služby.** Z pohledu cenové tvorby se služby poskytované ČP rozdělují do skupin:

- poštovní služby ve smyslu zákona o poštovních službách, které se dále dělí:
 - služby s regulovanou cenou (základní služby) – u těchto služeb je v současnosti aplikován model schválení ministerského tarifu,

- ostatní poštovní služby (EMS, Obchodní balík atd.) – u těchto služeb je cena regulována trhem,
- služby v mezinárodním poštovním styku – u těchto služeb je aplikován model cenového stropu (model price cap),
- služby neregulované v netržním prostředí (SIPO, důchodová služba atd.) – u těchto služeb existuje monopson (monopol na straně poptávky – státu),
- služby neregulované volné (výkony výpočetní techniky, výkony dopravy, reklamní služby atd.) – u těchto služeb existuje volná soutěž, cenotvorba vychází ze situace na trhu.

3.2.1 Cenová politika základních poštovních služeb

Tvorba cen základních poštovních služeb vnitrostátních je upravena zákonem č. 29/2000 Sb., resp. zákonem č. 95/2005 Sb., tvorba cen základních poštovních služeb zahraničních vychází ze zákona č. 526/1990 Sb. Tyto služby podléhají regulaci příslušného regulačního úřadu (Ministerstvo financí u vnitrostátních zásilek, ČTÚ u zahraničních zásilek), jelikož se zde vychází z tradičního vnímání poštovních služeb jako služeb sociálního charakteru, u kterých musí stát zajistit všeobecnou dostupnost. **ČP u těchto služeb nemá možnost cenovou politiku uplatňovat. Na území celé ČR musí být uplatňována jednotná cena základních služeb.**

Primárním úkolem cenové regulace základních služeb je vyloučení možnosti zneužívání pravomoci držitele poštovní licence (ČP) prostřednictvím příliš vysokých cen monopolně poskytovaných služeb (vyhrazená služba). Sekundárními úkoly jsou podpora konkurence na trhu a tlak na vyhledávání neustálých zlepšení efektivity.

Cenovou regulaci lze realizovat prostřednictvím následujících modelů:

- schválení ministerského tarifu – tento způsob cenové regulace není vhodný, jelikož subjekt poskytující poštovní služby je v zásadě závislý na krátkodobých cenově politických úvahách regulačního orgánu a neexistuje transparentní vztah na obecný cenový vývoj v ČR a náklady regulovaných služeb; **tento model je používán v současné době,**
- regulace stupně výnosnosti – při použití tohoto modelu jsou ceny stanoveny na úrovni, která umožní držitelům poštovní licence pokrýt veškeré náklady na regulované služby a do ceny je zahrnut i přiměřený zisk; tento přístup

se také nazývá metoda cost-plus; nedostatkem tohoto modelu je fakt, že nemotivuje poskytovatele poštovních služeb ke snižování nákladů, neboť mu jsou tyto náklady uhrazeny,

- princip cenového stropu (price cap) – tento model je nejčastěji využíván v rozvinutých ekonomikách a je považován za nejvhodnější pro sektor poštovních služeb; poštovní operátor je motivován ke snižování nákladů, neboť se mu při jejich snížení zvyšuje zisk.

ČP, jakožto veřejný poskytovatel poštovních služeb, je tedy „odkázána“ na rozhodnutí Ministerstva financí, které jednou za 2 roky stanovuje fixní ceny vnitrostátních regulovaných služeb (vnitrostátních základních služeb). U zahraničních služeb je uplatňována cenová regulace metodou price cap. Tato metoda vychází ze vzorce, kde cena v novém roce je rovna ceně v roce předešlém vynásobené indexem inflace na vstupech poníženém o rozhodovací faktor. Tento vztah lze zapsat následovně:

$$P_1 = P_0 (I_i - X), \text{ kde}$$

P_1 – nová cena služby

P_0 – cena služby v minulém roce

I_i – index inflace na vstupech

X – rozhodovací faktor (0 až 0,04)

Ceník základních poštovních služeb poskytovaných ČP je uveden v příloze č. 4 v pořadí, v jakém byly vyjmenovány v kapitole 3.1 Produkt.

3.2.2 Cenová politika ostatních poštovních služeb

U ostatních poštovních služeb (tj. služeb, které nespádají do základních služeb) může ČP uplatňovat cenovou politiku.

Postup tvorby cen je takový, že se zváží veškeré náklady spojené s provedením konkrétní služby, stanoví se míra zisku, daňové závazky a výsledná suma se porovná se situací na trhu. Jestliže vyjde cena příliš vysoká (nebyla by adekvátní poptávka), je nezbytné snížit míru zisku. Pokud je tomu naopak, je možné míru zisku zvýšit. Suma, ke které se dospěje, je odhadem tržní ceny. Problematické je stanovování nákladů, neboť jak již bylo zmíněno, ČP většinu služeb zajišťuje ve smíšeném režimu a je velmi obtížné stanovit náklady,

které se přímo vztahují ke konkrétní službě. Z tohoto důvodu ČP přiřazuje náklady na jednotlivé služby tzv. klíčováním, které probíhá tak, že se jednotlivým položkám účetní osnovy (mzdy, pohonné hmoty, odpisy atd.) stanoví klíč, podle kterého se příslušné částky přiřadí jednotlivým službám. Nejčastěji se uplatňuje klíč založený na spotřebě času potřebného k provedení určitého úkonu.

3.3 Distribuce

Prodejním místem (distribučním místem) u poštovních služeb je místo, kde zásilka z rukou zákazníka (odesílatele) vstupuje do poštovního systému nebo místo, v němž tento systém opouští do rukou zákazníka (adresáta). Nejčetnějším koncovým bodem sítě ČP je provozovna nazývaná **pošta**. V porovnání s ostatními evropskými státy můžeme konstatovat, že v ČR je velice hustá síť pošt. V roce 2009 měla ČP 3 377 pošt.

Kromě pošt však existují i další distribuční místa, mezi které patří poštovna a pojízdná pošta. **Poštovna** představuje separovaný poštovní prostor v zařízení nepoštovního charakteru (obchod, restaurace, úřad, hotel atd.) vybavený poštovním zařízením (technické prostředky, nábytek atd.). Tato distribuční místa jsou obsluhována vyškolenými smluvními zaměstnanci ČP a jsou v nich poskytovány služby většinou v omezeném rozsahu. **Pojízdná pošta** je realizována tam, kde by se nevyplatilo nebo by nebylo možné zřízovat poštu nebo poštovnu. Pojízdná pošta zajíždí podle určeného jízdního řádu na dané místo a poskytuje na něm po stanovenou dobu základní sortiment služeb.

Důležitým koncovým bodem poštovní sítě jsou poštovní schránky. Jejich hustota je stejně jako u pošt relativně vysoká v porovnání s ostatními evropskými státy. Poštovní schránky umožňují podání zásilek. Adresní schránky komerčních a soukromých zákazníků umožňují dodání zásilek adresátovi.

Pro zákazníka je velmi důležitá vzdálenost, která ho dělí od koncového bodu poštovní sítě. ČP bere při rozhodování o situování pošt a poštovních schránek v úvahu veřejnou dopravní obslužnost, velikost územního celku (spádové území pošty) a koncentraci obyvatelstva. ČP má dle zákona povinnost zajistit přístup invalidním osobám do jejích provozoven.

3.4 Propagace

Marketingový komunikační mix si rozdělíme na jeho 5 hlavních nástrojů, tzn. na reklamu, podporu prodeje, public relations (PR), osobní prodej a přímý marketing. Lze konstatovat, že ČP v současné době využívá všech těchto nástrojů.

3.4.1 Reklama

Celkově lze říci, že reklama nepředstavuje z hlediska poštovních služeb hlavní způsob propagace, jelikož není efektivní oslovovat široké spektrum potenciálních privátních zákazníků. Tato skupina totiž není zdrojem významných výnosů ČP.

Reklamu ČP tvoří slogan na firemních automobilech „Dnes podáte, zítra dodáme!“, který byl ovšem v minulosti terčem mnoha kritik a je tedy otázkou, zda se stále ještě jedná o pozitivní reklamu. Mnoho zákazníků si myslelo a i v současné době myslí, že se slogan vztahuje na veškeré zásilky, což není pravda.

Co se týče televizní a rozhlasové reklamy, ČP tyto formy reklamy v současnosti nepoužívá.

ČP v minulosti využila reklamy v nejrůznějších časopisech a novinách. Jednalo se např. o Reflex, Ekonom, Týden, Mladou frontu Dnes, Hospodářské noviny, Lidové noviny atd.

ČP v minulosti také využívala reklamy na internetových stránkách <http://www.mesec.cz>, <http://www.finance.cz>, <http://www.idnes.cz> a na některých dalších.

3.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je tvořena poskytovanými slevami. Jedná se např. o slevy pro uživatele výplatních strojů a množstevní slevy. Ceny se slevou jsou platné pro uživatele výplatních strojů, kteří mají s ČP uzavřenu „Dohodu o používání výplatního stroje k úhradě cen za poštovní služby“ dle „Podmínek pro používání výplatních strojů“ (platných a účinných ke dni podání). Jako příklady slev pro uživatele výplatních strojů zde uvedu porovnání cen služeb Obyčejné psaní a Doporučené psaní. ČP poskytuje 5% slevu při užívání těchto strojů. Porovnání jsou zachycena v tabulkách č. 10 a č. 11.

Tab. č. 10: Porovnání cen bez slevy a cen se slevou služby Obyčejné psaní

Hmotnost do	50 g	100 g	500 g	1 kg
Cena bez slevy: Obyčejné psaní – standard	10 Kč	–	–	–
Cena se slevou: Obyčejné psaní – standard	9,50 Kč	–	–	–
Cena bez slevy: Obyčejné psaní	12 Kč	14 Kč	18 Kč	24 Kč
Cena se slevou: Obyčejné psaní	11,40 Kč	13,30 Kč	17,10 Kč	22,80 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Tab. č. 11: Porovnání cen bez slevy a cen se slevou služby Doporučené psaní

Hmotnost do	50 g	100 g	500 g	1 kg	2 kg
Cena bez slevy: Doporučená zásilka - standard	26 Kč	–	–	–	–
Cena se slevou: Doporučená zásilka - standard	24,70 Kč	–	–	–	–
Cena bez slevy: Doporučená zásilka	30 Kč	34 Kč	37 Kč	43 Kč	49 Kč
Cena se slevou: Doporučená zásilka	28,50 Kč	32,30 Kč	35,20 Kč	40,90 Kč	46,60 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Dále zde uvedu množstevní slevy na vybrané vnitrostátní poštovní zásilky. Jedná se o služby Obyčejné psaní, Obyčejné psaní – standard, Doporučená zásilka, Doporučená zásilka – standard, Doporučený balíček a Cenné psaní. Slevy se vyplácejí z celkového ročního finančního obrátu za výše uvedené zásilky po uplynutí kalendářního roku a po odečtení slevy za elektronické podání v rozsahu uvedeném v tabulce č. 12.

Tab. č. 12: Množstevní slevy vybraných vnitrostátních poštovních zásilek

Roční obrat nad	Poskytovaná sleva v %
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
400 mil. Kč	12,00

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Sleva při elektronickém podání Doporučených balíčků, Cenných psaní, Obyčejných balíků a Cenných balíků u hromadných podavatelů činí 2 Kč na zásilku.

Množstevní sleva pro balíkové zásilky je uvedena v tabulce č. 13. Slevy se vyplácejí z celkového ročního finančního obratu za služby Obyčejný balík a Cenný balík. Tato sleva je vyplácena za souhrn obrátů všech uvedených služeb po uplynutí kalendářního roku a po odečtení slevy za elektronické podání.

Tab. č. 13: Množstevní slevy služeb Obyčejný balík a Cenný balík

Roční obrat nad	Poskytovaná sleva v %
100 tis. Kč	13
1 mil. Kč	19
5 mil. Kč	23
10 mil. Kč	26

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

3.4.3 Public relations

Na rozdíl od reklamy je PR velmi efektivním nástrojem propagace v oblasti poštovních služeb, jelikož osobní a na příslušné subjekty cílený kontakt ČP je účinný.

Mezi nástroje public relations ČP v současnosti patří:

- placené inzeráty a články v hromadných sdělovacích prostředcích (např. publikování série článků představujících ČP, její produkty a prostředí, ve kterém podniká, v denících Bohemia),
- tisková sdělení prostřednictvím tiskového mluvčího,
- neoficiální rozhovory kompetentních pracovníků ČP s představiteli tisku,
- obchodní návštěvy u zákazníků,
- dny otevřených dveří,
- exkurze pořádané pro předmětně orientované školy, potenciální partnery a zákazníky,
- zákaznické dny ČP (představují neformální schůzky s potenciálními zákazníky, na nichž jsou informováni o nových službách, jsou žádáni o sdělení připomínek ke kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb atd.),
- podnikové časopisy pro zaměstnance a širší veřejnost (Zpravodaj, Poštovní kurýr),
- výroční zprávy (obsahují výsledky hospodaření ČP v daném účetním období, výrok nezávislého auditora, seznam poskytovaných služeb, údaje týkající se kvality poskytovaných služeb atd.),
- podpora kulturních, sportovních, charitativních a jiných společenských akcí formou sponzoringu,
- účast na národních a mezinárodních výstavách (např. Invex),
- spolupráce s akademickou půdou,
- pořádání odborných konferencí na národní i mezinárodní úrovni a prezentace příspěvků na konferencích pořádaných jinými subjekty.

3.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej je realizován kontaktem se zákazníky na přepážkách pošt, při doručování zásilek a při komunikaci s komerčními zákazníky. Zde se naskytá příležitost pro zaměstnance ČP pro upevnování vztahů se zákazníky a ke stimulaci k nákupu dalších služeb. Z tohoto hlediska je velmi důležitý vhodný výběr zaměstnanců na tyto pracovní pozice a jejich vzdělávání.

U přepážkových zaměstnanců ČP realizuje tzv. mystery shopping. Jedná se o výzkumnou techniku, v rámci které probíhá návštěva fiktivním zákazníkem, který je speciálně vyškolený a přesně ví, jak má rozhovor se zaměstnancem vést. Jejím účelem je v případě ČP vyhodnocení úrovně poskytování služeb. Výhodou je objektivita, jelikož zaměstnanec se k vyškolenému „mystery zákazníkov“ chová jako k jakémukoliv jinému zákazníkovi, aniž by věděl, že je posuzována jeho činnost.

3.4.5 Přímý marketing

Přímý marketing je zastoupen pasivním telemarketingem, který je realizován prostřednictvím bezplatné informační linky ČP 800 104 410. Dále se jedná o internetové stránky <http://www.cpost.cz>, které v minulosti prošly rekonstrukcí a v současné době mají moderní vzhled (v roce 2010 byly vyhlášeny nejlepšími firemními webovými stránkami v rámci soutěže WEBTOP100). Návštěvník se na stránkách rychle orientuje díky jejich vysoké přehlednosti a může na nich nalézt mnoho užitečných informací (poskytované služby a jejich charakteristika, ceny služeb, informace o volných pracovních místech, informace o ČP jako takové, kontakty, otevírací doby pošt atd.). Na úvodní straně se zobrazují aktuality týkající se ČP. Velmi užitečné je rozdělení zákazníků do tří skupin: občané a domácnosti, firmy a podnikatelé, korporace a velké firmy. Po kliknutí na příslušnou skupinu se zobrazí služby, které ČP poskytuje těmto zákazníkům. Stránky je možné zobrazit kromě češtiny také v angličtině.

Kromě těchto stránek provozuje ČP i další 2 stránky, a to <http://www.postservis.cz> a <http://www.postsignum.cz>. První zmíněné stránky jsou portálem hybridní pošty, druhé certifikační autority. Hybridní pošta je systém, který dokáže přijímat zásilky, zpracovat je a v jiné formě předat adresátům. Mezi vstupem a výstupem dochází ke konverzi. Ta může mít 2 podoby, a to:

- elektronický vstup a písemný výstup,
- písemný vstup a elektronický výstup (reverzní hybridní pošta).

První podobu využívají zejména banky k rozesílání výpisů svým klientům, dále firmy posílající faktury svým odběratelům atd. Střediska hybridní pošty jsou (jak již bylo v práci zmíněno) v Českých Budějovicích, Brně a Ústí nad Labem.

Druhé zmíněné stránky jsou portálem certifikační autority. Jedná se o pojem spojený se zákonem o elektronickém podpisu. ČP je certifikační autoritou (spolu s První certifikační

autoritou, a.s., a eIdentity a.s.), tzn. subjektem vydávajícím digitální certifikáty umožňující důvěryhodnou a bezpečnou elektronickou komunikaci.

3.5 Lidé

Lidé tvoří velmi významnou součást marketingového mixu České pošty. Rozlišujeme tři kategorie zaměstnanců podle jejich účasti při produkci služby. Je to kontaktní personál, ovlivňovatelé a pomocný personál. Do kategorie **kontaktní personál** zařazujeme zaměstnance pracující na přepážkách pošt a doručovatele. Obě tyto skupiny zaměstnanců jsou v přímém kontaktu se zákazníkem a je tedy nezbytné, aby měly vhodné oblečení (ČP udržuje tradici stejnokroje, díky které působí pracovníci jednotným dojmem), dodržovaly stanovené postupy, dokázaly odpovědět zákazníkovi na jeho případné otázky a dokázaly mu navrhnout nejlepší řešení jeho problému. **Ovlivňovatelé** jsou manažeři, kteří vytvářejí a upravují marketingový mix, strategie vývoje a kvality služeb atd. Nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem, ale významným způsobem ovlivňují kupní chování zákazníků. Do kategorie **pomocný personál** spadají všichni zaměstnanci ČP, kteří nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem a podílejí se na realizaci služby. Patří sem zaměstnanci třídících center (sběrných přepravních uzlů), IT pracovníci, zaměstnanci přepravy atd.

Kromě zaměstnanců ČP se i samotný zákazník zapojuje do procesu poskytnutí služby. Např. při podání balíku musí zákazník dodržet poštovní podmínky (zabalení, obsah zásilky atd.). Hromadní podavatelé se do procesu poskytnutí služby zapojují ještě více než individuální podavatelé. Jedná se např. o předtřídění zásilek nebo jejich označení čárovým kódem. Pracovníkům ČP se tímto zjednodušuje jejich práce a šetří náklady a čas, který je při poskytování poštovních služeb velmi důležitý. Na oplátku poskytuje ČP těmto zákazníkům slevy na své služby.

Zákazníci, jejich rodiny, přátelé a známí se podílejí na tzv. ústní reklamě, která je u služeb mnohem důležitější než u výrobků. Tento fakt souvisí se dvěma vlastnostmi služeb, a to s nehmotností a proměnlivostí (viz kapitola 1.3 Vlastnosti služeb). Nespokojený zákazník tak může výrazně negativně ovlivnit poptávku po službách ČP nejen tím, že přejde ke konkurenci nebo službu přestane využívat, ale především tím, že svou zkušenost se službou sdělí svým kamarádům, rodinným příslušníkům atd. Tím vytvoří jakousi „antireklamu“ České poště. Naopak spokojený zákazník vytváří reklamu a zvyšuje tak poptávku po službách ČP.

Nároky na odbornou kvalifikaci zaměstnanců ČP jsou nejvyšší u manažerů, pracovníků marketingu a na personál obsluhující komerční zákazníky. Z toho vyplývá rostoucí význam personálního řízení. Mluvíme o tzv. interním marketingu, který má za úkol přijímat, zaučovat a motivovat schopné zaměstnance. Marketingový guru Philip Kotler tvrdí následující: „Chytří marketéři si uvědomují, že marketingové aktivity uvnitř společnosti mohou být stejně důležité, či dokonce důležitější než marketingové aktivity zaměřené vně společnosti.“¹⁰

Velmi důležitá je komunikace mezi managementem a výkonnými pracovníky. Kontaktní personál by měl hlavně poskytovat managementu informace o zákazníkovi, jeho přáních, stížnostech a reakcích na služby. Management by měl poskytovat kontaktnímu personálu informace týkající se záměrů, cílů, způsobu řešení problémů atd.

V červnu, červenci, září a prosinci roku 2009 došlo k postupné racionalizaci pracovních míst ČP, v důsledku které byl počet zaměstnanců snížen o více než 500 osob. Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2009 činil 34 948 osob, což je o 1 384 osob (relativně o 3,81 %) méně než v roce 2008. Procentuální vyjádření jednotlivých skupin pracovníků ČP je uvedeno v tabulce č. 14.

Tab. č. 14: Relativní vyjádření skupin zaměstnanců České pošty v roce 2009

Skupina	Zastoupení skupiny v %
Obsluha pošt (přepážky, pokladna, vnitřní služba)	29,36
Doručování	33,93
Přeprava	9,23
Správní aparát	7,83
Ostatní zaměstnanci	19,65

Zdroj: Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2009.

Mzdová politika ČP byla v roce 2009 zaměřena na realizaci jednotného systému odměňování, který byl zaveden po zrušení odštěpných závodů v roce 2008. Zároveň probíhalo vyhodnocování tohoto systému jako jednoho z nástrojů řízení pracovního výkonu.

¹⁰ KOTLER, P. a kol. Marketing management. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 58.

V návaznosti na organizační a technologické změny průběžně probíhala i aktualizace systému typových pozic. Každá typová pozice je vytvořena na základě hodnocení kritérií náročnosti práce, nároků na kvalifikační požadavky a osobnostních předpokladů. Pro každou typovou pozici je stanovena úroveň mzdy v návaznosti na cenu na trhu práce a potřeby ČP. K pracovním místům se stejnou nebo podobnou náplní práce je přiřazena stejná typová pozice, pro kterou je uplatněno stejné rozpětí základní mzdy, čímž je zajištěna rovnost v odměňování a nedochází tak k nevráživosti mezi samotnými zaměstnanci. Výši mzdy v rámci stanoveného rozpětí určují vedoucí zaměstnanci na základě výsledků hodnocení podřízených zaměstnanců.

Průměrná měsíční mzda zaměstnanců ČP činila v roce 2009 21 500 Kč, což představuje v porovnání s rokem 2008 v absolutní hodnotě nárůst o 935 Kč (relativně o 4,55 %). Další příjmy zaměstnanců nad rámec mzdy, které v roce 2009 obdrželi, činily v průměru na měsíc na 1 zaměstnance 1 264 Kč. Tyto příjmy zahrnují finanční příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, stravování, rekreaci, tělovýchovu atd. Tyto zaměstnanecké výhody jsou hrazeny ze sociálních nákladů a Fondu kulturních a sociálních potřeb. Kromě těchto finančních benefitů poskytuje ČP svým zaměstnancům i benefity nefinanční. Mezi ně patří především týden dovolené nad rámec zákoníku práce a o 2,5 hodiny týdně kratší pracovní doba.

Od listopadu 2009 mají zákazníci ČP svého ombudsmana, který plní funkci ochránce zákaznických práv. Poštovní ombudsman řeší zpravidla až ty případy stížností a reklamací, které již prošly systémem nastaveným v této oblasti.

Začátkem března roku 2009 proběhla změna organizačního uspořádání, která měla za cíl snížit počet článků řízení. Bylo zrušeno více než 200 organizačních jednotek, ale nerušila se obsazená pracovní místa. Současně uplatňovaná organizační struktura ČP je obsahem přílohy č. 2.

3.6 Materiálové prostředí

Materiálové prostředí plní důležitou funkci v představách zákazníka o kvalitě služby. Velmi důležité jsou první vjemy a dojmy zákazníka z prostředí, ve kterém jsou dané služby poskytovány. Význam tohoto nástroje marketingového mixu služeb souvisí s nehmotností služeb (viz kapitola 1.3 Vlastnosti služeb). Do materiálového prostředí můžeme zařadit vzhled provozoven (pošt), jejich efektivní uspořádání, vzhled zařízení, celkovou čistotu prostředí,

hluk, vytápění, vzduchotechniku a osvětlení na poštách atd. Na poštách ČP je zachována diskretnost zákazníka. To zajišťuje kulturnost poskytovaných služeb. ČP tento problém řeší dvěma způsoby, a to:

- vyhrazením prostoru zpravidla čarou na podlaze,
- instalováním zařízení pro vydávání pořadových lístků, na základě nichž jsou zákazníci vyzýváni pomocí světelných panelů k obsluze u dané přepážky.

V souvislosti s materiálovým prostředím hovoříme také o tzv. corporate identity (podnikové identitě). Jednotlivé prvky materiálového prostředí by tedy měly respektovat jednotný styl. Zákazník by se měl v interiéru pošty dobře orientovat.

V rámci vizuální prezentace ČP je nedůležitějším prvkem logo. Logo je předmětem právní ochrany a průkazem autentičnosti subjektu. ČP používá v současné době jako logo grafickou modifikaci tradiční poštovní trubky. Toto logo bylo vytvořeno v roce 1993 seskupením TAHIP DESIGN a je uvedeno na obrázku č. 16.

Obr. č. 16: Logo České pošty



Zdroj: Podbořany. *Pošta nabízí výpisy z obchodního rejstříku a katastru nemovitostí* [online]. 2007 [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.podborany.net/item/posta-nabizi-vypisy-z-obchodniho-rejstniku-a-katastru-nemovitosti>>.

ČP používá jako prezentační firemní barvy modrou a žlutou a dodržuje stanovený odstín těchto barev. Stanovenou barvu mají i automobily sloužící k přepravě zásilek (opět modrá). ČP používá také zvukovou prezentaci v podobě známé písně „Jede, jede poštovský panáček“ při přespolním doručování, čímž upozorňuje občany na svou přítomnost.

3.7 Procesy

Procesy poskytování služeb ČP ovlivňují hlavně 2 vlastnosti služeb, kterými jsou neoddělitelnost a pomíjivost (viz kapitola 1.3 Vlastnosti služeb). Zákazník přichází do styku

s pracovníky ČP hlavně na přepážkách pošt a při dodání zásilek přímo dané osobě domů. To, co zákazník nevidí, jsou procesy, které se odehrávají bez jeho účasti (vybírání poštovních schránek, třídění zásilek v třídících centrech a jejich následné odesílání na dodací pošty, přeprava zásilek atd.). Tyto procesy ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb (např. dobu dodání). Provádění procesů má tedy značný dopad na spokojenost zákazníka s poskytovanou službou.

Mezi procesy také řadíme procesy zajišťující vyřizování stížností. Efektivní systém vyřizování stížností by měl v prvé řadě v co největší míře předcházet jejich vzniku. Dále by měl být zaměřen na kritická místa, umožňovat rychlé vyřešení problému atd. Zákazníci mohou na poštách reklamovat dodání zapsané zásilky, úbytek nebo poškození zapsané zásilky, způsob provedení určité služby, výplatu poukázané částky atd. Reklamovat zásilku lze ve lhůtě 1 rok od podání. Lhůta pro sdělení výsledku reklamace činí 15 dní.

V současné době je největší počet stížností na proces dodání zásilek. Mezi nejčastější problémy patří nedodržování technologických postupů, neprofesionální jednání zaměstnanců a neznalost pracovníků. Dodávání tvoří přibližně 65 % nákladů ČP.

Poštovní přeprava ČP je realizována tak, že z podací pošty směřují zásilky do jednoho z osmi sběrných přepravních uzlů (třídící centra), kde se zásilky třídí do jednotlivých adresních směrů, a poté směřují na dodací poštu. Sběrnými přepravními uzly jsou Praha 022, České Budějovice 02, Pardubice 02, Olomouc 02, Ostrava 02, Plzeň 02, Brno 02 a Ústí nad Labem 02. ČP má také tzv. vyměňovací pošty, které vyměňují zásilky se zahraničím. Jsou to pošty Praha 120 (svět), Břeclav 120 (Slovensko, Rakousko) a Cheb 120 (Německo). Ze všech tří pošt je přeprava uskutečňována silničně, z Prahy navíc i letecky. ČP má i tzv. pošty pověřené funkcí obvodní překládky, které přeposílají uzávěry (přepravní jednotka, která obsahuje zásilky, jejichž přeprava je tímto způsobem předepsána).

Na každé poště musí být stanoven čas vybírání poštovních schránek a také způsob zpracování poštovních zásilek. Poštovní schránky se musí vybírat každý všední den, v obcích nad 10 000 obyvatel i v sobotu, v obcích nad 100 000 obyvatel i v neděli a o svátcích, pokud za nimi následuje pracovní den, v obcích nad 250 000 obyvatel každý den ve 24 hodin (to neplatí v případě nedělí nebo svátků, za nimiž následuje pracovní den).

ČP v současné době používá software pro provádění činností APOST. V roce 2001 již byly všechny pošty vybaveny tímto softwarem. Proces automatizace trval 8 let a vyžádal si náklady 1,2 mld. Kč (náklady na techniku). Jednotlivé pošty jsou vybaveny osobními

počítači, které jsou zapojeny do lokální sítě. Na každé poště je také server, který se pomocí modemu připojuje na nadřazený uzel a s využitím e-mailu zajišťuje přenosy dat mezi poštou a centrem. Pošty jsou tedy propojeny online s centrem.

3.7.1 Procesy uskutečňované ve sběrných přepravních uzlech

Strojní zpracování listovních zásilek bylo v ČR zahájeno v 70. letech minulého století. V rámci mechanizace a automatizace poštovních procesů se začaly využívat poloautomatické třídící stroje listovních zásilek i zcela automatizované zpracovatelské komplexy pro listovní zásilky.

Tyto automatizované komplexy v zásadě obsahují tato zařízení:

- oddělovací, stavěcí a razítkovací stroj,
- automatický kódovací stroj se čtecím zařízením,
- soustava kódovacích pracovišť,
- předtřídící stroj,
- mezizásobníky a transportní stanice,
- centrální řídicí jednotka.

Jediné co při obsluze těchto strojů musí obsluha udělat, je vložit do zásobníku listovní zásilky, které jsou na konci roztríděny do jednotlivých adresních směrů. Automatické linky jsou v současné době nainstalovány v třídících centrech v Praze, Plzni, Brně a Olomouci. Díky těmto strojům ČP dokáže listovní zásilky třdit řádově o několik desítek hodin rychleji.

Třídící centra dále obsahují systémy mechanizované vykládky a vnitropodnikové dopravy balíků. K vykládce balíků přivážených železničními poštovními vozy do kolejových hal slouží teleskopické pásové dopravníky instalované mezi kolejemi, resp. v rampách nebo nástupištích těchto hal. Teleskopické dopravníky se také používají pro nakládku nákladních automobilů. Vnitroobjektová doprava balíků je většinou uskutečňována dopravníkovou linkou. K překonávání výškových rozdílů (tj. k vertikálnímu přemístění) balíků využívá ČP nakloněné pásové dopravníky a vertikální dopravníky. Vertikální dopravníky fungují tak, že dva nekonečné pásy sevřou balík a v tomto stavu ho transportují.

K třídění balíků se využívá třídícího okruhu, který je nejčastěji řešen formou vozíků se sklopnými plošinkami, které se sklopí, když balík na něm umístěný dorazí k cílovému šroubovému gravitačnímu skluzu (každý gravitační skluz slouží pro určitá PSC). Tyto skluzy

často procházejí i několika podlažními a je u nich velmi důležité volit optimální sklon (při malém sklonu se balík zastaví, při velkém v dolní části naráží a poškozuje se). Dalšími využívanými zařízeními jsou prokluzové válečkové tratě a poháněné válečkové dráhy.

K přepravě zásilek v rámci objektu se využívají přepravní klece a poštovní kontejnery.

4 Zpracování návrhu změn marketingového mixu České pošty, s. p.

V této části diplomové práce jsem zpracoval návrhy na změny marketingového mixu ČP, které vycházejí ze situační analýzy ČP (kapitola 2 Situační analýza České pošty, s. p.) a analytické části práce (kapitola 3 Analýza současného stavu marketingového mixu České pošty, s. p.).

S ohledem na předpokládaný rozsah této práce a na složitost a obsáhlost některých nástrojů marketingového mixu ČP (zejména cena) jsem se zaměřil pouze na významné produktové změny, které bylo možné v práci zpracovat.

4.1 Změny marketingového nástroje produkt

Zde jsem se zaměřil na návrh nových služeb, které by ČP mohla zařadit do svého produktového portfolia a které by jí pomohly překonat nepříznivou situaci a trend vývoje u klasických poštovních služeb. V práci již bylo zmiňováno (kapitola 2.3 Analýza trhu), že od 01.01.2013 dojde k plné liberalizaci poštovního trhu a ČP ztratí monopol na tzv. vyhrazenou službu. Dalšími nepříznivými skutečnostmi jsou klesající poptávka po klasických poštovních službách a zvyšující se konkurence v oblasti listovních a hlavně balíkových zásilek. ČP je tedy nucena hledat nové obchodní příležitosti. Dle mého názoru by bylo vhodné produktové portfolio ČP rozšířit o služby:

- Prodej vstupenek,
- Prodej zboží,
- Vydání/výměna průkazu,
- Výběr poplatků.

4.1.1 Prodej vstupenek

Tato služba by se týkala prodeje vstupenek na kulturní a sportovní události, přičemž ČP by zde vystupovala jako distributor. Jednalo by se o vstupenky na koncerty, festivaly (Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary, Rock for People, Hip Hop Kemp, Sázavafest atd.), Mistrovství světa, Mistrovství Evropy a další vrcholné šampionáty v českých nejoblíbenějších sportech (lední hokej, kopaná, motoristické sporty, atletika, tenis, krasobruslení atd.).

Prodej vstupenek by probíhal tím způsobem, že by si zákazník přes webové stránky ČP objednal danou vstupenku. Vstupenky by byly na těchto stránkách dostupné pod již existující službou Prodej zboží na poštách. Jednalo by se tedy o rozšíření této služby. Na stránce produktu Prodej zboží na poštách by byl aktuální seznam kulturních a sportovních událostí, jejich krátký popis, ceny vstupenek, u každé události ikona s nápisem „Objednat vstupenku“ a odkaz na oficiální stránky události.

Po objednání vstupenky přes webové stránky by tato byla přepravena ze SPU na dodací poštu zákazníka spolu s ostatními zásilkami určenými k dodání na tuto poštu. Zde by si ji zákazník mohl po předložení občanského průkazu do 10 pracovních dní vyzvednout. Zákazník by se o tom, že mu vstupenka přišla na dodací poštu, dozvěděl přes e-mailovou adresu uvedenou při jejím objednání, příp. pomocí zaslané SMS na jím uvedené telefonní číslo.

Určité množství vstupenek (počet by byl závislý na konkrétní události) by bylo přímo dostupné na poštách v krajských městech ČR a v Praze a zákazník by si na nich mohl danou vstupenku koupit. Tyto pošty by musely každý pracovní den informovat SPU, pod který spadají, o stavu zásob vstupenek na poštách. Zaměstnanci ČP pracující ve sběrných přepravních uzlech by tak věděli, kolik vstupenek mají doručit na dané pošty. Vstupenky by byly dostupné na poštách s týdenním až několikaměsíčním předstihem před zahájením akce. Tento způsob prodeje by byl využíván hlavně z důvodu oslovení občanů bez připojení k internetu a občanů, kteří připojení sice mají, ale chtěli by si vstupenku rovnou zakoupit.

Zásoby vstupenek by byly uskladněny jednak na poštách v krajských městech ČR a v Praze a jednak ve sběrných přepravních uzlech ČP. Nezbytností pro to, aby ČP mohla tuto službu poskytovat, by bylo uzavření smluv s pořadateli akcí.

Výhodami prodeje vstupenek by byly nízké náklady na skladování, jelikož vstupenky jsou malých rozměrů, nevyžadují speciální požadavky na skladování (teplota, vlhkost atd.), možnost uskladnění určitého množství vstupenek přímo na poštách (opět díky jejich malým rozměrům), možnost přepravovat vstupenky spolu se zásilkami (nevznikají žádné dodatečné náklady na přepravu vstupenek). Dalšími výhodami ČP jsou její celorepubliková distribuční síť, díky které může oslovit většinu obyvatel ČR, velmi efektivní logistická síť aj. Nelze opomenout ani fakt, že zákazník může využít při návštěvě pošty dalších služeb, které ČP poskytuje. Vstupenky by navíc mohly být propagovány nejen pomocí komunikačního mixu pořadatelů a webových stránek ČP, ale i pomocí speciálně vytvořených katalogů, které by byly umístěny na poštách ČP. Tyto katalogy by mohly být vydávány např. čtvrtletně

a jejich obsahem by byly veškeré sportovní a kulturní události, na které by ČP v budoucnu prodávala vstupenky, spolu s informacemi o daných událostech a oficiálními stránkami pořadatelů.

4.1.2 Prodej zboží

Tato služba by byla zaměřena na prodej zboží malých rozměrů s vysokou hodnotou. Konkrétní druh zboží by byl závislý na podmínkách výrobců jednotlivých zboží. Mělo by se jednat o produkty, po kterých je v současné době vysoká poptávka. Nosnou myšlenkou služby je objednávání výše zmíněného zboží s rabatem poskytovaným výrobcem a následný prodej zboží za prodejní cenu (nákupní cena navýšená o marži).

Zboží by bylo skladováno ve sběrných přepravních uzlech. To by s sebou neslo poměrně vysoké investiční náklady na modernizaci všech SPU. Nevýhodou tohoto projektu by byla poměrně dlouhá doba návratnosti investice. Z dlouhodobého hlediska by se ale mohlo jednat o výhodnou investici, která by mohla vhodně doplnit produktové portfolio ČP.

Tato služba by měla zajistit opětovné plné využití prostor všech SPU a zaměstnanců ČP po liberalizaci poštovního trhu. Oproti službě Prodej vstupenek by u této služby byly vyšší skladovací náklady. Výhody vztahující se k distribuční a logistické síti se týkají i této služby. U služby „Prodej zboží“ by bylo nezbytné uzavřít smlouvy s výrobcem daného zboží.

Zboží by bylo možné objednat přes k tomuto účelu vytvořenou webovou stránku (e-shop), která by měla odkaz na hlavní straně stránek <http://www.cpost.cz>. Po objednání by zboží přišlo doporučeně zákazníkovi. V případě nezastižení zákazníka na jím uvedené adrese by bylo zboží doručeno na jeho dodací poštu, kde by si ho mohl po předložení občanského průkazu do 10 pracovních dní vyzvednout. Zákazník by se o tom, že mu zboží přišlo na dodací poštu, dozvěděl jednak z „Výzvy k vyzvednutí zásilky“ a jednak pomocí zprávy zaslané na e-mailovou adresu uvedenou při jeho objednání, příp. pomocí zaslané SMS na jím uvedené telefonní číslo. Nejprodávanější zboží by bylo v malých množstvích k dispozici na poštách krajských měst ČR a v Praze. Tyto pošty by každý pracovní den informovaly SPU, pod který spadají, o stavu zásob zboží na poštách. Zaměstnanci ČP pracující ve sběrných přepravních uzlech by tak věděli, kolik zboží mají doručit na dané pošty.

V případě reklamací zboží ze strany zákazníka by byl postup takový, že by zákazník musel zboží reklamovat přímo u výrobce (v některé z jeho prodejen). Jestliže by měl zákazník podezření, že došlo k poškození zboží na straně ČP (jakýmkoliv způsobem poškozený balík),

reklamoval by zboží u ČP. Záruční a pozáruční servis by probíhal klasickým způsobem u výrobce zboží.

Za velikou nevýhodu považují fakt, že by mohlo docházet ke sporům týkajících se jakýmkoliv způsobem poškozeného zboží, kdy by nebylo zřejmé, zda k poškození došlo u výrobce zboží nebo u ČP v rámci skladování, manipulace či přepravy. Toto by bylo nutné vyřešit ve smlouvách uzavřených mezi ČP a jednotlivými výrobci zboží. Naopak velikou výhodou je podle mého názoru možnost dosahování velmi vysokých zisků a možnost propagace zboží nejen pomocí komunikačních mixů výrobců a webových stránek ČP, ale i pomocí speciálně vytvořených katalogů, které by byly umístěny na poštách ČP. Tyto katalogy by mohly být vydávány např. měsíčně a obsahovat veškeré zboží, které by ČP prodávala, spolu s parametry, fotografiemi zboží a oficiálními stránkami výrobců.

4.1.3 Vydání/výměna průkazu

Tato služba by měla sloužit k vydávání a výměně občanských průkazů a cestovních pasů. „Občanský průkaz vydává obecní úřad obce s rozšířenou působností, ve městech Brno, Ostrava a Plzeň magistráty těchto měst, v hlavním městě Praze úřad městské části určený Statutem hlavního města Prahy, v jehož obvodu je občan hlášen k trvalému pobytu.“¹¹ Pro cestovní pasy platí to samé. Vyhotovený občanský průkaz si občan může převzít u matričního úřadu nebo u obecního úřadu obce s rozšířenou působností, který uvede do žádosti o vydání občanského průkazu. Jinak má občan povinnost si převzít občanský průkaz u obecního úřadu obce s rozšířenou působností příslušného pro jeho vydání (tj. podle místa trvalého pobytu). Cestovní pas lze převzít jen u úřadu, u kterého byla podána žádost o jeho vydání.

Tato služba by měla přenést část agendy spadající pod výše zmíněné úřady na pobočky ČP. Cílem služby by mělo být zkrácení času nutného k vydání či výměně občanského průkazu či pasu. Tímto by se „odlehčil“ provoz na úřadech a na provoz poboček ČP by to nemělo velké dopady, jelikož ČP disponuje obrovskou distribuční sítí.

Za velikou výhodu služby lze považovat fakt, že většina občanů raději navštěvuje poštu než úřad, kde jsou lidé často vystaveni stresové situaci, musí čekat ve dlouhých frontách a mnohdy pro ně není lehké se zorientovat. Mnoho občanů také navštěvuje poštu častěji než úřad. Pro tyto se naskýtá příležitost spojit vydání, resp. výměnu, průkazu s nákupem jiné služby, kterou zákazník běžně využívá. Je nezbytné zmínit, že k tomu, aby mohla ČP tuto

¹¹ Zákon č. 328/1999 Sb., o občanských průkazech, § 4, odst. 1.

službu provozovat, by byla nutná politická vůle a schválení nových zákonů týkajících se dané problematiky. To by bylo nutné i u následující služby.

4.1.4 Výběr poplatků

Služba Výběr poplatků by zahrnovala vybírání místních poplatků. Místní poplatek je takový poplatek, jehož vybírání je specifickou pravomocí obce a jehož výnosy jsou příjmem obce. Mezi místní poplatky patří:

- poplatek ze psů,
- poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt,
- poplatek za užívání veřejného prostranství,
- poplatek ze vstupného,
- poplatek z ubytovací kapacity,
- poplatek za povolení k vjezdu s motorovým vozidlem do vybraných míst a částí měst,
- poplatek za provozovaný výherní hrací přístroj nebo jiné technické herní zařízení povolené Ministerstvem financí podle jiného právního předpisu,
- poplatek za provoz systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů,
- poplatek za zhodnocení stavebního pozemku možností jeho připojení na stavbu vodovodu nebo kanalizace.

Stanovení poplatků patří do samostatné působnosti obce, která je na svém území zavedla. Poplatky zavádí obec obecně závaznou vyhláškou, ve které upraví podrobnosti jejich vybírání (konkrétní sazba poplatku, vznik a zánik poplatkové povinnosti, lhůty pro plnění ohlašovací povinnosti, splatnost, úlevy a případné osvobození od poplatků). U poplatku za užívání veřejného prostranství určí místa, která v obci podléhají poplatku za užívání veřejného prostranství. Řízení o poplatcích vykonává obecní úřad. Platby se většinou vybírají hotově, nicméně některé obce přijímají i bezhotovostní platby na bankovní účet.

ČP již v současnosti musí, jakožto držitel poštovní licence, zajistit výplatu důchodů v hotovosti na základě smlouvy uzavřené s Českou správou sociálního zabezpečení a vybírání rozhlasových a televizních poplatků na základě smluv uzavřených s Českým rozhlasem a Českou televizí. Dá se tedy říci, že ČP má již s vybíráním poplatků zkušenosti a jednalo by se o jeho rozšíření.

5 Zhodnocení

Mezi nejdůležitější informace, které přinesla situační analýza ČP bych zařadil následující:

- v ČR byla v roce 2010 mírná inflace, meziroční růst HDP dosáhl hodnoty 2,3 % a míra nezaměstnanosti dosáhla podle metodiky ILO hodnoty 7,0 %,
- v roce 2010 se v ČR meziročně snížila sazba daně z příjmů právnických osob o 1 % na 19 %,
- základní služby ČP spadají z hlediska DPH do kategorie plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet, tzv. nepoštovní služby (např. roznáška propagačních materiálů, zásilkový balík, kurýrní služby, tisková zásilka) jsou zdaňovány 20% základní sazbou DPH,
- oblast poštovních služeb je po vstupu ČR do EU značně ovlivněna evropskými legislativními normami,
- ČP plní úlohu veřejného poštovního operátora, je povinna poskytovat tzv. základní poštovní služby, má v současné době monopol na tzv. vyhrazenou službu,
- od 01.01.2013 bude poštovní trh plně liberalizován,
- ČP má značné množství konkurentů v oblasti balíkových zásilek,
- ČP ovládá trh listovních zásilek a trh adresného direct mailu, což je značně ovlivněno vyhrazenou službou, kterou ČP po liberalizaci trhu ztratí,
- na trhu neadresného direct mailu podniká ČP ve vysoce konkurenčním prostředí,
- ČP měla v roce 2010 dominantní konkurenční postavení v oblasti listovních zásilek a adresného direct mailu, silné konkurenční postavení v oblasti balíkových zásilek, výhodné konkurenční postavení v oblasti neadresného direct mailu,
- z hlediska finanční analýzy dosáhla ČP v letech 2008 a 2009 vyhovujících hodnot ve všech 3 skupinách ukazatelů, které byly v práci uvedeny (aktivita, kapitálová struktura, rentabilita), 6 z 9 uvedených konkurentů ČP dosáhlo v letech 2008 a 2009 nevyhovujících hodnot u ukazatelů kapitálové struktury, 4 z 9 konkurentů ČP vykázali v roce 2008 ztrátu, v roce 2009 vykázal ztrátu 1 z 9 konkurentů ČP,

- trendová analýza ukazatelů likvidity, aktivity, kapitálové struktury a rentability ČP v letech 2003–2009 odhalila jediné potenciální riziko, a to rostoucí trend hodnot ukazatele průměrná doba inkasa,
- v roce 2005 měla ČP neefektivně alokovaný finanční kapitál (ukazatel pohotové likvidity dosáhl hodnoty 1,358),
- relativní pokles přepravených obyčejných zásilek ČP od roku 2007 do roku 2009 dosáhl hodnoty 11,1 %,
- zisk ČP v letech 2003–2009 nevykazoval žádný trend, výkyvy v jeho výši měly souvislost s plánovanými investicemi (některé z nich se nakonec nerealizovaly a nevyčerpané finanční prostředky uměle navýšily zisk),
- zisk ČP v příštích obdobích bude značně závislý na realizaci naplánovaných investic, dá se očekávat zisk v minimální výši, případně mírná ztráta (ČP již začala realizovat projekty spojené s blížící se liberalizací poštovního trhu).

Analýza marketingového mixu ČP ukázala, že ČP má velmi propracovaný marketingový mix. Z hlediska ceny je velmi důležitým faktem, že ČP může uplatňovat cenovou politiku pouze u služeb, které nespádají mezi služby základní. ČP disponuje obrovskou distribuční sítí, díky které může poskytovat služby na celém území ČR, a také si udržuje svou podnikovou identitu prostřednictvím stejnokrojů, jednotného vzhledu prvků materiálového prostředí atd. Komunikační mix ČP je velmi komplexní a jeho nejvýznamnějšími nástroji jsou PR a osobní prodej. Kontaktní personál ČP je v každodenním styku se zákazníkem a je nezbytné, aby tito zaměstnanci působili na zákazníka reprezentativně a dokázali mu zodpovědět jeho případné dotazy. ČP využívá ve svých procesech mechanizaci a automatizaci, a to hlavně v třídících centrech.

Dle mého názoru je jediným marketingovým nástrojem, který bude muset v budoucnu projít radikální změnou, produkt, a to i přesto, že ČP má velmi široké produktové portfolio. Dá se předpokládat, že po liberalizaci poštovního trhu k 01.01.2013 vznikne konkurenční boj v oblasti tzv. vyhrazené služby (viz kapitola 2.1.4 Rozbor politických faktorů). V analytické části práce jsem uvedl své očekávání, že by tržní podíl ČP v oblasti listovních zásilek po liberalizaci neměl klesnout pod 75 % a ČP by tedy měla mít stále dominantní postavení. U balíkových zásilek očekávám nižší pokles tržního podílu (max. 5 %), stejně tak u adresného a neadresného direct mailu (max. 4,3 %, resp. 5,1 %). I přesto bude muset ČP reagovat na toto snížení (případně stagnaci) tržních podílů a hledat vhodné doplnění produktového portfolio. Svůj návrh na změny produktového portfolio jsem zpracoval ve 4. kapitole této práce.

Závěr

Z pohledu České pošty bude minimálně následujících 5 let obdobím radikálních změn. Po liberalizaci poštovního trhu očekávám její nižší využití kapacit třídících center a disponibilních zaměstnaneckých zdrojů. Zároveň by se v případě nezareagování na snížení tržních podílů snížil také počet zákazníků na poštách. Tyto negativní skutečnosti by mohly znamenat výrazné snížení hospodářského výsledku ČP v následujících letech. Proto jsem navrhl služby, které by měly na nastalou situaci reagovat a vhodně doplnit produktové portfolio. Otázkou zůstává, jak se zachovají stávající i budoucí konkurenti na trhu listovních zásilek, pro které liberalizace představuje velkou příležitost.

Výrazný tlak na změnu produktového portfolio představuje i klesající trend v oblasti poptávky po obyčejných zásilkách, jak ukázala analýza prodejů. ČP již v minulých letech na tento z jejího pohledu nepříznivý fakt reagovala zavedením několika nových služeb a s největší pravděpodobností bude i v následujících letech přicházet na trh s dalšími.

Za klíčový marketingový cíl ČP tedy považuji přizpůsobení produktového portfolio situaci, která vznikne na trhu po 01.01.2013.

Cílem této diplomové práce bylo komplexně zanalyzovat marketingový mix ČP a navrhnout změny v produktu jako jednoho z nástrojů marketingového mixu. Domnívám se, že tento cíl byl splněn.

Použitá literatura

Monografie

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] HRDÝ, M.; STROUHAL, J. *Finanční řízení*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2010. 228 s. ISBN 978-80-7357-580-9.
- [3] KOTLER, P. a kol. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 13. vyd. New Jersey : Prentice Hall, 2009. 613 s. ISBN 0136079415.
- [5] REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. 1. vyd. Ostrava : KEY Publishing s. r. o., 2008. 559 s. ISBN 978-80-87071-87-8.
- [6] REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [7] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [8] SOLOMON, M. R. a kol. *Marketing : očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [9] ŠVADLENKA, L. *Management v poštovních službách*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-714-8.
- [10] ŠVADLENKA, L. *Marketing v poštovních službách*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-839-X.
- [11] VACULÍK, J. a kol. *Marketingové řízení*. 2. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2.
- [12] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje

- [13] Česká pošta [online]. 2010 [cit. 2010-09-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.cpost.cz/>>.
- [14] Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-07-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.
- [15] Český telekomunikační úřad. *Základní služby poskytnuté Českou poštou* [online]. 2010 [cit. 2010-07-22]. Dostupné z WWW: <http://www.ctu.cz/cs/download/statisticke_udaje/zakladni-sluzby_1996-2009.pdf>.

[16] Ekonom. *Sazba daně z příjmu právnických osob (%)* [online]. 2010 [cit. 2010-07-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/grafy-data.php?type=cesko-dpo-rok&time=0&set=1>>.

[17] IPoint. *Vyhledávání firem* [online]. 2010 [cit. 2010-09-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.ipoint.cz/firmy/>>.

[18] Ministerstvo vnitra České republiky. *Co jsou datové schránky?* [online]. 2009 [cit. 2010-10-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/datove-schranky-co-jsou-datove-schranky.aspx>>.

[19] Ministerstvo vnitra České republiky. *Osobní doklady* [online]. 2010 [cit. 2010-12-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/osobni-doklady.aspx>>.

[20] Podbořany. *Pošta nabízí výpisy z obchodního rejstříku a katastru nemovitostí* [online]. 2007 [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.podborany.net/item/posta-nabizi-vypisy-z-obchodniho-rejstriku-a-katastru-nemovitosti>>.

[21] Posten. *Tickets* [online]. 2010 [cit. 2010-12-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.posten.no/en/Products+and+services/Tickets/8097.cms>>.

Legislativní normy

[22] Směrnice 2002/39/EC Evropského parlamentu a Rady pozměňující směrnici 97/67/EC, pokud jde o další otevírání poštovních služeb Společenství konkurenci.

[23] Směrnice 2008/6/EC Evropského parlamentu a Rady, kterou se mění směrnice 97/67/EC s ohledem na úplné dotvoření vnitřního trhu poštovních služeb Společenství.

[24] Směrnice 97/67/EC Evropského parlamentu a Rady o společných pravidlech pro rozvoj vnitřního trhu poštovních služeb Společenství a zvyšování kvality služeb.

[25] Zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách ve znění pozdějších předpisů.

[26] Zákon č. 328/1999 Sb., o občanských průkazech ve znění pozdějších předpisů.

[27] Zákon č. 329/1999 Sb., o cestovních dokladech ve znění pozdějších předpisů.

[28] Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích ve znění pozdějších předpisů.

Výroční zprávy

[29] Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2003.

[30] Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2004.

[31] Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2005.

[32] Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2006.

[33] Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2007.

[34] Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2008.

[35] Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2009.

Ostatní zdroje

[36] Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

[37] Interní zdroje České pošty, s. p.

Seznam tabulek

	strana
Tab. č. 1: Struktura obyvatelstva České republiky podle vybraných věkových skupin v letech 1950–2001	15
Tab. č. 2: Míra inflace v České republice v roce 2010.....	17
Tab. č. 3: Doba dopravy standardních psaní České pošty v roce 2009	20
Tab. č. 4: Kvalitativní požadavky na dobu dopravy přeshraničních prioritních listovních zásilek v rámci Evropské unie	21
Tab. č. 5: Poměrové ukazatele konkurentů v oblasti listovních zásilek v letech 2008 a 2009.	27
Tab. č. 6: Poměrové ukazatele konkurentů v oblasti direct mailu v letech 2008 a 2009	28
Tab. č. 7: Základní služby poskytnuté Českou poštou a sledované Českým telekomunikačním úřadem v mil. ks v letech 2000–2009.....	40
Tab. č. 8: Balíkové zásilky České pošty, s. p.	47
Tab. č. 9: Listovní zásilky České pošty, s. p.	51
Tab. č. 10: Porovnání cen bez slevy a cen se slevou služby Obyčejné psaní.....	67
Tab. č. 11: Porovnání cen bez slevy a cen se slevou služby Doporučené psaní.....	67
Tab. č. 12: Množstevní slevy vybraných vnitrostátních poštovních zásilek	68
Tab. č. 13: Množstevní slevy služeb Obyčejný balík a Cenný balík.....	68
Tab. č. 14: Relativní vyjádření skupin zaměstnanců České pošty v roce 2009.....	72

Seznam obrázků

	strana
Obr. č. 1: Průměrné roční spotřební výdaje 1 domácnosti v České republice v roce 2009.....	15
Obr. č. 2: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob v České republice v letech 1998–2010	18
Obr. č. 3: Trendová analýza ukazatelů likvidity České pošty v letech 2003–2009.....	30
Obr. č. 4: Trendová analýza ukazatelů aktivity (obraty) České pošty v letech 2003–2009	31
Obr. č. 5: Trendová analýza ukazatelů aktivity (průměrná doba inkasa) České pošty v letech 2003–2009	32
Obr. č. 6: Trendová analýza ukazatelů kapitálové struktury České pošty v letech 2003–2009	33
Obr. č. 7: Trendová analýza ukazatelů rentability České pošty v letech 2003–2009.....	34
Obr. č. 8: Prognóza vývoje ukazatele průměrná doba inkasa České pošty do roku 2013	36
Obr. č. 9: Odhad tržních podílů konkurentů na trhu balíkových zásilek v roce 2010.....	37
Obr. č. 10: Odhad tržních podílů konkurentů na trhu listovních zásilek v roce 2010.....	38
Obr. č. 11: Odhad tržních podílů konkurentů na trhu adresného direct mailu v roce 2010	39
Obr. č. 12: Odhad tržních podílů konkurentů na trhu neadresného direct mailu v roce 2010..	39
Obr. č. 13: Základní služby poskytnuté Českou poštou a sledované Českým telekomunikačním úřadem v mil. ks v letech 2000–2009	41
Obr. č. 14: Zisk před zdaněním České pošty v letech 2003–2009 v mil. Kč	43
Obr. č. 15: Predikce vývoje hospodářského výsledku před zdaněním České pošty do roku 2014	44
Obr. č. 16: Logo České pošty	74

Seznam zkratek

4P	product, price, place, promotion - produkt, cena, distribuce, propagace
APOST	automatizovaná pošta
B2B	business to business - obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi
CADR – IS VZ US	Centrální adresa - informační systém veřejných zakázek - uveřejňovací subsystém
Czech POINT	Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál
ČP	Česká pošta, s. p.
ČR	Česká republika
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
D + 1	režim den podání + 1 den, tj. 1 den po dni podání
D + 3	režim den podání + 3 dny, tj. 3 dny po dni podání
D + 5	režim den podání + 5 dní, tj. 5 dní po dni podání
DHL	DHL Express (Czech Republic) s.r.o.; zkratka vytvořená z prvních písmen příjmení zakladatelů společnosti (Dalsey, Hillblom, Lynn)
DPD	Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.
DPH	daň z přidané hodnoty
DSO	days sales outstanding - průměrná doba inkasa
e-shop	electronic shop - elektronický obchod
EAT	earnings after taxes - zisk po zdanění
EBIT	earnings before interest and taxes - zisk před odečtením úroků a daní
EBITDA	earnings before interest, taxes, depreciation and amortization - zisk před odečtením úroků, daní a odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku
EBT	earnings before taxes - zisk před zdaněním
EMS	express mail service - expresní doručovací služba
eSIPO	elektronický přístup ke službě SIPO pro organizace
E-slужba	elektronická služba
EU	Evropská unie
EVA	economic value added - ukazatel ekonomické přidané hodnoty
FedEx	Federal Express
GLS	General Logistics Systems, s.r.o.
HDP	hrubý domácí produkt
ILO	International Labour Organization - Mezinárodní organizace práce
ISOH	Informační systém odpadového hospodářství
IT	information technology - informační technologie
IZIP	Internetový Přístup ke Zdravotním Informacím Pacienta
MMS	multimedia messaging service - služba multimediálních zpráv
MVA	market value added - ukazatel tržní přidané hodnoty
OSN	Organizace spojených národů
P. O. box	post office box - poštovní přihrádka
PPL	PPL CZ s.r.o.; zkratka vytvořená z prvních písmen slov Professional Parcel Logistic
PR	public relations - vztahy s veřejností
ROA	return on assets - ukazatel rentability celkových aktiv
ROE	return on equity - ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROS	return on sales - ukazatel rentability tržeb
SIPO	Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva

SMS	short message service - služba krátkých textových zpráv
SPÚ	sběrný přepravní uzel
T&T	Track and Trace - služba sledování zásilek
UPS	UNITED PARCEL SERVICE CZECH REPUBLIC, s.r.o.
USD	United States dollar - americký dolar
WU	Western Union

Seznam příloh

Příloha č. 1: Finanční analýza konkurentů v oblasti balíkových zásilek v letech 2008 a 2009

Příloha č. 2: Trendová analýza České pošty, s. p., v letech 2003–2009 (konkrétní hodnoty)

Příloha č. 3: Organizační struktura České pošty, s. p., v roce 2009

Příloha č. 4: Ceník základních poštovních služeb České pošty, s. p., v roce 2010

Poměrové ukazatele konkurentů v oblasti balíkových zásilek v letech 2008 a 2009

	Česká pošta	PPL	DHL	DPD	TNT Express	GENERAL PARCEL	UPS	TOPTRANS	optimální hodnota
ukazatele aktivity									
obrat celkových aktiv	0,882	1,152	3,720	1,555	3,437	-	3,284	-	čím vyšší, tím lepší
ukazatele kapitálové struktury									
celková zadluženost	0,561	0,403	0,769	0,779	0,424	-	0,938	0,000	0,300-0,600
míra zadluženosti I	1,277	0,676	3,329	3,525	0,736	-	15,129	0,000	0,429-1,500
koefficient samofinancování	0,439	0,597	0,231	0,221	0,576	-	0,062	1,000	0,400-0,700
ukazatele rentability (%)									
rentabilita celkových aktiv (ROA)	2,44	6,38	2,64	2,33	47,03	-	1,87	-0,80	čím vyšší, tím lepší
rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	5,55	10,70	11,46	10,57	81,69	-	29,92	-0,80	čím vyšší, tím lepší
rentabilita celkových tržeb (ROS)	2,76	5,54	0,71	1,50	13,68	-	0,57	-	čím vyšší, tím lepší
ukazatele aktivity									
obrat celkových aktiv	0,881	1,152	3,954	1,623	3,385	2,109	4,768	-	čím vyšší, tím lepší
ukazatele kapitálové struktury									
celková zadluženost	0,571	0,433	0,778	0,820	0,388	0,556	0,892	0,000	0,300-0,600
míra zadluženosti I	1,330	0,764	3,505	4,556	0,634	1,252	8,259	0,000	0,429-1,500
koefficient samofinancování	0,429	0,567	0,222	0,180	0,612	0,444	0,108	1,000	0,400-0,700
ukazatele rentability (%)									
rentabilita celkových aktiv (ROA)	1,31	5,80	3,28	-0,78	61,14	-1,80	0,39	-0,79	čím vyšší, tím lepší
rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	3,04	10,23	14,75	-4,32	99,88	-4,05	3,61	-0,79	čím vyšší, tím lepší
rentabilita celkových tržeb (ROS)	1,48	5,03	0,83	-0,48	18,06	-0,85	0,08	-	čím vyšší, tím lepší

Zdroj: Autor.

Trendová analýza České pošty, s. p., v letech 2003–2009 (konkrétní hodnoty)

rok	ukazatele likvidity			ukazatele aktivity						ukazatele kapitálové struktury			ukazatele rentability		
	okamžitá	pohotová	běžná	obrat celk. aktiv	obrat stál. aktiv	obrat oběž. aktiv	DSO (dny)	celk. zadl.	míra zadl. I	koef. samof.	ROA (%)	ROE (%)	ROS (%)		
2003	0,954	1,118	1,135	0,860	2,004	1,524	11	0,536	1,157	0,464	3,06	6,59	3,55		
2004	0,937	1,138	1,160	0,959	2,043	1,853	12	0,484	0,939	0,516	2,68	5,20	2,79		
2005	1,050	1,358	1,386	1,009	2,123	1,950	14	0,465	0,869	0,535	3,93	7,35	3,90		
2006	0,964	1,120	1,136	0,768	1,887	1,305	22	0,591	1,443	0,409	1,10	2,70	1,44		
2007	1,019	1,192	1,211	0,779	1,975	1,297	21	0,567	1,312	0,433	2,92	6,74	3,75		
2008	1,032	1,185	1,204	0,881	2,163	1,494	16	0,571	1,330	0,429	1,31	3,04	1,48		
2009	0,981	1,175	1,192	0,882	2,030	1,568	18	0,561	1,277	0,439	2,44	5,55	2,76		
průměr	0,991	1,184	1,203	0,877	2,032	1,570	17	0,539	1,190	0,461	2,49	5,31	2,81		

Zdroj: Autor.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

$$\text{průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková pasiva}}$$

$$\text{míra zadluženosti I} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková pasiva}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{EAT}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}}$$

Organizační struktura České pošty, s. p., v roce 2009

GENERÁLNÍ ŘEDITEL							
ÚSEK GENERÁLNÍHO ŘEDITELE	ÚSEK KORPORATIVNÍ SPRÁVA	ÚSEK PERSONÁLNÍ	DIVIZE FINANCE	ÚSEK ICT	ÚSEK MARKETING	ÚSEK SPRÁVA MAJETKU	DIVIZE POŠTOVNÍ PROVOZ A LOGISTIKA
Ombudsman	sektory bezpečnost	odbor pracovní právní	úsek účetnictví a daně	sektory provoz ICT	odbor brand marketing	sektory administrativní činnosti	úsek obchodní segmenty
programová kancelář	odbor postovní licence	sektory lidské zdroje - front office	úsek controlling	sektory rozvoj ICT	odbor segmentace a market. analýzy	sektory provozní činnosti	sektory alianční partneri
odbor komunikace	odbor právní	sektory benefity a odměňování	sektory procurement	sektory komunikační infrastruktura	odbor Poštovní muzeum	odbor platebního styku	sektory produktový marketing
odbor interní audit	odbor reklamační	sektory rozvoj lidských zdrojů	sektory treasury a financování	odbor komerčních služeb		sektory podpora logistiky	odbor koordinace obchodu
kancelář generálního ředitele	odbor organizace a správa	sektory personální procesy - back office					odbor rozvoj produktů a služeb government
							Region Střední Čechy
							Region Jižní Čechy
							Region Západní Čechy
							Region Severní Čechy
							Region Východní Čechy
							Region Jižní Morava
							Region Severní Morava
							Region Praha

Zdroj: Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2009.

Ceník základních poštovních služeb České pošty, s. p., v roce 2010

Ceník služby Obyčejný balík

Hmotnost do	2 kg	5 kg	10 kg	15 kg	20 kg
Cena	43 Kč	50 Kč	64 Kč	78 Kč	92 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Cenný balík

Hmotnost do	2 kg	5 kg	10 kg	15 kg	20 kg
Cena	68 Kč	75 Kč	89 Kč	103 Kč	117 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Standardní balík do zahraničí v Kč

Hm. do	Cenová skupina											
	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
1 kg	265	388	449	530	431	511	494	473	597	641	745	205
2 kg	280	418	490	564	507	573	641	685	830	926	1 102	210
3 kg	295	448	531	598	583	634	789	896	1 064	1 211	1 459	215
4 kg	310	478	572	632	659	695	936	1 108	1 297	1 497	1 815	220
5 kg	325	509	612	666	735	757	1 083	1 319	1 531	1 782	2 172	225
6 kg	340	539	653	700	810	818	1 231	1 531	1 764	2 067	2 528	230
7 kg	355	569	694	734	886	880	1 378	1 742	1 998	2 352	2 885	235
8 kg	370	599	735	768	962	941	1 526	1 954	2 231	2 638	3 242	240
9 kg	385	630	776	802	1 038	1 003	1 673	2 165	2 465	2 923	3 598	245
10 kg	400	660	817	836	1 114	1 064	1 820	2 377	2 698	3 209	3 955	250
11 kg	415	690	858	870	1 190	1 126	1 968	2 588	2 932	3 494	4 311	255
12 kg	430	720	898	904	1 266	1 187	2 115	2 800	3 166	3 779	4 668	260
13 kg	445	751	939	938	1 342	1 248	2 262	3 011	3 399	4 065	5 024	265
14 kg	460	781	980	972	1 417	1 310	2 410	3 223	3 633	4 350	5 381	270
15 kg	475	811	1 021	1 006	1 493	1 371	2 557	3 435	3 866	4 635	5 738	275
16 kg	490	841	1 062	1 040	1 569	1 433	2 705	3 646	4 100	4 921	6 094	280
17 kg	505	872	1 103	1 074	1 645	1 494	2 852	3 858	4 333	5 206	6 451	285
18 kg	520	902	1 144	1 108	1 721	1 556	2 999	4 069	4 567	5 491	6 808	290
19 kg	535	932	1 184	1 142	1 797	1 617	3 147	4 281	4 800	5 777	7 164	295
20 kg	550	962	1 225	1 176	1 873	1 679	3 295	4 492	5 034	6 062	7 521	300
21 kg	-	993	1 266	1 210	1 949	1 740	3 442	4 704	5 267	6 348	7 877	-
22 kg	-	1 023	1 307	1 244	2 024	1 801	3 589	4 915	5 500	6 633	8 234	-
23 kg	-	1 053	1 348	1 278	2 100	1 863	3 737	5 127	5 734	6 918	8 590	-
24 kg	-	1 083	1 389	1 312	2 176	1 924	3 884	5 338	5 967	7 204	8 947	-
25 kg	-	1 114	1 429	1 346	2 252	1 986	4 031	5 550	6 201	7 489	9 303	-
26 kg	-	1 144	1 470	1 380	2 328	2 047	4 179	5 761	6 435	7 774	9 660	-
27 kg	-	1 174	1 511	1 414	2 404	2 109	4 326	5 973	6 668	8 059	10 017	-
28 kg	-	1 204	1 552	1 448	2 480	2 170	4 474	6 184	6 902	8 345	10 374	-
29 kg	-	1 235	1 593	1 482	2 555	2 232	4 621	6 396	7 135	8 630	10 730	-
30 kg	-	1 265	1 634	1 516	2 631	2 293	4 768	6 608	7 369	8 915	11 087	-

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Cenný balík do zahraničí

– cena uvedená v Kč pro Standardní balík do zahraničí – prioritní a Standardní balík do zahraničí – ekonomický podle hmotnosti a příslušné cenové skupiny se zvýší o příplatek podle udané ceny za každých i započatých 1 000 Kč udané ceny o 3 Kč

Ceník služby Obyčejné psaní

Hmotnost do	50 g	100 g	500 g	1 kg
Cena: Obyčejné psaní – standard	10 Kč	–	–	–
Cena: Obyčejné psaní	14 Kč	14 Kč	18 Kč	24 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Obyčejná slepecká zásilka a Doporučená slepecká zásilka

Hmotnost do	7 kg
Cena	Osvobozena od cen za základní služby

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Doporučená zásilka

Hmotnost do	50 g	100 g	500 g	1 kg	2 kg
Cena: Doporučená zásilka - standard	26 Kč	–	–	–	–
Cena: Doporučená zásilka	34 Kč	34 Kč	37 Kč	43 Kč	49 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Doporučený balíček

Hmotnost do	50 g	100 g	500 g	1 kg	2 kg
Cena	49 Kč	49 Kč	49 Kč	54 Kč	58 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Cenné psaní

Hmotnost do	50 g	100 g	500 g	1 kg	2 kg
Cena	32 Kč	36 Kč	39 Kč	45 Kč	51 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Obyčejná zásilka do zahraničí

Hmotnost	Evropské země		Mimoevropské země	
	Prioritní	Ekonomická	Prioritní	Ekonomická
do 20 g včetně	17 Kč	–	18 Kč	17 Kč
do 50 g včetně	21 Kč	–	24 Kč	21 Kč
do 100 g včetně	30 Kč	–	35 Kč	30 Kč
do 250 g včetně	65 Kč	–	78 Kč	65 Kč
do 500 g včetně	110 Kč	–	135 Kč	110 Kč
do 1 kg včetně	210 Kč	–	260 Kč	210 Kč
do 2 kg včetně	300 Kč	–	400 Kč	300 Kč
aerogram	8 Kč	–	8 Kč	–

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Obyčejná slepecká zásilka do zahraničí

Hmotnost	Evropské země		Mimoevropské země	
	Prioritní	Ekonomická	Prioritní	Ekonomická
do 100 g včetně	2 Kč	zdarma	18 Kč	zdarma
do 250 g včetně	4 Kč		45 Kč	
do 500 g včetně	8 Kč		85 Kč	
do 1 kg včetně	16 Kč		170 Kč	
do 2 kg včetně	35 Kč		340 Kč	
do 3 kg včetně	50 Kč		520 Kč	
do 4 kg včetně	65 Kč		690 Kč	
do 5 kg včetně	80 Kč		860 Kč	
do 6 kg včetně	95 Kč		1 030 Kč	
do 7 kg včetně	110 Kč		1 200 Kč	

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Doporučená zásilka do zahraničí

Hmotnost	Evropské země		Mimoevropské země	
	Prioritní	Ekonomická	Prioritní	Ekonomická
do 20 g včetně	50 Kč	–	51 Kč	50 Kč
do 50 g včetně	54 Kč	–	57 Kč	54 Kč
do 100 g včetně	63 Kč	–	68 Kč	63 Kč
do 250 g včetně	98 Kč	–	111 Kč	98 Kč
do 500 g včetně	143 Kč	–	168 Kč	143 Kč
do 1 kg včetně	243 Kč	–	293 Kč	243 Kč
do 2 kg včetně	333 Kč	–	433 Kč	333 Kč
aerogram	41 Kč	–	41 Kč	–

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Doporučená slepecká zásilka do zahraničí

Hmotnost	Evropské země		Mimoevropské země	
	Prioritní	Ekonomická	Prioritní	Ekonomická
do 100 g včetně	2 Kč	zdarma	18 Kč	zdarma
do 250 g včetně	4 Kč		45 Kč	
do 500 g včetně	8 Kč		85 Kč	
do 1 kg včetně	16 Kč		170 Kč	
do 2 kg včetně	35 Kč		340 Kč	
do 3 kg včetně	50 Kč		520 Kč	
do 4 kg včetně	65 Kč		690 Kč	
do 5 kg včetně	80 Kč		860 Kč	
do 6 kg včetně	95 Kč		1 030 Kč	
do 7 kg včetně	110 Kč		1 200 Kč	

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Cenné psaní do zahraničí

Hmotnost	Evropské země		Mimoevropské země	
	Prioritní	Ekonomická	Prioritní	Ekonomická
do 20 g včetně	75 Kč	–	76 Kč	75 Kč
do 50 g včetně	79 Kč	–	82 Kč	79 Kč
do 100 g včetně	88 Kč	–	93 Kč	88 Kč
do 250 g včetně	123 Kč	–	136 Kč	123 Kč
do 500 g včetně	168 Kč	–	193 Kč	168 Kč
do 1 kg včetně	268 Kč	–	318 Kč	268 Kč
do 2 kg včetně	358 Kč	–	458 Kč	358 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Tiskovinový pytel do zahraničí – obyčejný

Hmotnost	Evropské země		Mimoevropské země	
	Prioritní	Ekonomická	Prioritní	Ekonomická
do 6 kg včetně	315 Kč	280 Kč	1 321 Kč	280 Kč
do 7 kg včetně	361 Kč	320 Kč	1 534 Kč	320 Kč
do 8 kg včetně	407 Kč	360 Kč	1 748 Kč	360 Kč
do 9 kg včetně	453 Kč	400 Kč	1 961 Kč	400 Kč
do 10 kg včetně	498 Kč	440 Kč	2 174 Kč	440 Kč
do 11 kg včetně	544 Kč	480 Kč	2 388 Kč	480 Kč
do 12 kg včetně	590 Kč	520 Kč	2 601 Kč	520 Kč
do 13 kg včetně	636 Kč	560 Kč	2 815 Kč	560 Kč
do 14 kg včetně	691 Kč	610 Kč	3 038 Kč	610 Kč
do 15 kg včetně	742 Kč	655 Kč	3 256 Kč	655 Kč
do 16 kg včetně	798 Kč	705 Kč	3 481 Kč	705 Kč
do 17 kg včetně	854 Kč	755 Kč	3 706 Kč	755 Kč
do 18 kg včetně	910 Kč	805 Kč	3 931 Kč	805 Kč
do 19 kg včetně	966 Kč	855 Kč	4 156 Kč	855 Kč
do 20 kg včetně	1 022 Kč	905 Kč	4 381 Kč	905 Kč
do 21 kg včetně	1 083 Kč	960 Kč	4 611 Kč	960 Kč
do 22 kg včetně	1 144 Kč	1 015 Kč	4 841 Kč	1 015 Kč
do 23 kg včetně	1 205 Kč	1 070 Kč	5 071 Kč	1 070 Kč
do 24 kg včetně	1 266 Kč	1 125 Kč	5 301 Kč	1 125 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Tiskovinový pytel do zahraničí – doporučený

Hmotnost	Evropské země		Mimoevropské země	
	Prioritní	Ekonomická	Prioritní	Ekonomická
do 6 kg včetně	348 Kč	313 Kč	1 354 Kč	313 Kč
do 7 kg včetně	394 Kč	353 Kč	1 567 Kč	353 Kč
do 8 kg včetně	440 Kč	393 Kč	1 781 Kč	393 Kč
do 9 kg včetně	486 Kč	433 Kč	1 994 Kč	433 Kč
do 10 kg včetně	531 Kč	473 Kč	2 207 Kč	473 Kč
do 11 kg včetně	577 Kč	513 Kč	2 421 Kč	513 Kč
do 12 kg včetně	623 Kč	553 Kč	2 634 Kč	553 Kč
do 13 kg včetně	669 Kč	593 Kč	2 848 Kč	593 Kč
do 14 kg včetně	724 Kč	643 Kč	3 071 Kč	643 Kč
do 15 kg včetně	775 Kč	688 Kč	3 289 Kč	688 Kč
do 16 kg včetně	831 Kč	738 Kč	3 514 Kč	738 Kč
do 17 kg včetně	887 Kč	788 Kč	3 739 Kč	788 Kč
do 18 kg včetně	943 Kč	838 Kč	3 964 Kč	838 Kč
do 19 kg včetně	999 Kč	888 Kč	4 189 Kč	888 Kč
do 20 kg včetně	1 055 Kč	938 Kč	4 414 Kč	938 Kč
do 21 kg včetně	1 116 Kč	993 Kč	4 644 Kč	993 Kč
do 22 kg včetně	1 177 Kč	1 048 Kč	4 874 Kč	1 048 Kč
do 23 kg včetně	1 238 Kč	1 103 Kč	5 104 Kč	1 103 Kč
do 24 kg včetně	1 299 Kč	1 158 Kč	5 334 Kč	1 158 Kč
do 25 kg včetně	1 360 Kč	1 213 Kč	5 564 Kč	1 213 Kč
do 26 kg včetně	1 426 Kč	1 273 Kč	5 799 Kč	1 273 Kč
do 27 kg včetně	1 492 Kč	1 333 Kč	6 034 Kč	1 333 Kč
do 28 kg včetně	1 558 Kč	1 393 Kč	6 269 Kč	1 393 Kč
do 29 kg včetně	1 624 Kč	1 453 Kč	6 504 Kč	1 453 Kč
do 30 kg včetně	1 690 Kč	1 513 Kč	6 739 Kč	1 513 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služeb Poštovní poukázka A, Poštovní poukázka B, Poštovní poukázka C, Poštovní poukázka D

Druh poštovní poukázky	Do částky včetně				Za každých dalších započatých 10 000 Kč
	200 Kč	1 000 Kč	5 000 Kč	50 000 Kč	
A	22 Kč	22 Kč	22 Kč	33 Kč	+ 6 Kč
B – písemně	26 Kč	26 Kč	26 Kč	36 Kč	+ 6 Kč
B – datově	24 Kč	24 Kč	24 Kč	34 Kč	+ 6 Kč
C	35 Kč	35 Kč	35 Kč	46 Kč	+ 11 Kč
D	88 Kč	88 Kč	99 Kč	121 Kč	+ 11 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.

Ceník služby Poštovní poukázka Z/C

Poukazovaná částka	Cena
1 Kč až 6 500 Kč	90 Kč
6 501 Kč až 13 000 Kč	115 Kč
13 001 Kč a více	145 Kč

Zdroj: Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, s. p. 2010.