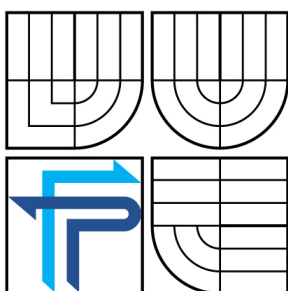


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## NÁVRH NA ROZŠÍŘENÍ STÁVAJÍCÍHO PRODUKTU NA ČESKÉ POŠTĚ

PROPOSAL TO INCREASE PRODUCTIVITY OF CESKA POSTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JULIE GRUFÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2008

# LICENČNÍ SMLOUVA

## POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

### 1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Julie Grufíková  
Bytem: Skopalíkova 46, 61500, Brno - Židenice  
Narozen/a (datum a místo): 10.12.1959, Brno

(dále jen "autor")

a

### 2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská  
se sídlem Kolejní 2906/4, 61200 Brno 12  
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:  
doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

(dále jen "nabyvatel")

## Článek 1

### Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce

jiná práce, jejíž druh je specifikován jako .....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh na rozšíření stávajícího produktu na České poště

Vedoucí/školitel VŠKP: Ing. Jaroslav Rompotl

Ústav: Ústav ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP: .....

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

- tištěné formě - počet exemplářů 1
- elektronické formě - počet exemplářů 1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

**Článek 2**  
**Udělení licenčního oprávnění**

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užit, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
  - ihned po uzavření této smlouvy
  - 1 rok po uzavření této smlouvy
  - 3 roky po uzavření této smlouvy
  - 5 let po uzavření této smlouvy
  - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

**Článek 3**  
**Závěrečná ustanovení**

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: .....

.....

Nabyvatel

.....

Autor

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že diplomovou práci jsem zpracovala samostatně s použitím pramenů, které uvádím v přehledu použité literatury.

V Brně .....

podpis.....

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Rompotlovi, vedoucímu diplomové práce za jeho odborné vedení, rady a připomínky v průběhu zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Závodníkovi za cenné připomínky a rady při zpracování diplomové práce.

## **Anotace:**

Tématem diplomové práce je „Návrh na rozšíření stávajícího produktu na České poště, s.p.“.

Cílem práce je posoudit současnou situaci České pošty,s.p. a navrhnout rozšíření stávajícího produktu v pozici dominantního logistického operátora na trhu.

Na vyhodnocení zjištěných výsledků pro návrhu stávajícího produktu jsem použila metodu analýzy rozboru matice vnitřních a vnějších faktorů. Česká pošta,s.p. má na logistickém trhu dominantní pozici a měla by své konkurenční výhody využít k přípravě pro získání kvalitního strategického partnera, který by jí pomohl rozšířit stávající i nové produkty v současném postavení na konkurenčním trhu.

## **Annotation:**

„The strategic analysis of Czech post s.p.” is a topic of my thesis.

The aim of this work was to review the present situation of Czech post s.p. and to propose strategy for preserve of domination logistic position operator on a market.

I have used a method of the internal analysis and external environment for synthesis and analysis. On the survey for find out the result was used a nut for survey internal and external factors. For proposal of strategy was used internal external nut.

Czech post s.p. has a dominantly position on logistic market and it should use its competitive advantages to prepare for get quality sardonic partner, who would aid to extend current and new products in the present position in the competitive market.

## Obsah

Úvod .....	9
1. Vymezení problému, cíl práce a metody zpracování .....	10
1. 1. Vymezení problému .....	10
1. 2. Cíl práce .....	10
1. 3. Metody zpracování.....	11
2. Teoretická východiska práce .....	12
2. 1. Analýza vnějšího prostředí – Externí analýza .....	12
2. 1. 1. Analýza makrookolí .....	13
2. 1. 2. Analýza mikrookolí .....	16
2. 2. Analýza vnitřního prostředí – Interní audit .....	19
2. 2. 1. Zdroje podniku .....	19
2. 2. 2. Schopnosti, skupiny zdrojů .....	20
2. 2. 3. Analýza SWOT .....	23
2. 2. 4. Rozbor makrookolí .....	26
2. 2. 5. Rozbor mikrookolí .....	29
2. 2. 6. Konkurence na českém trhu .....	31
2. 2. 7. Konkurence mimo český trh .....	33
2. 2. 8. Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí .....	35
2. 3. Interní analýza.....	37
2. 3. 1. Charakteristika společnosti .....	38
2. 3. 2. Předmět podnikání .....	38
2. 3. 3. Organizační struktura .....	40
2. 3. 4. Základní informace .....	41
2. 3. 5. Hmotné zdroje a nehmotné zdroje .....	43
2. 3. 6. Finanční zdroje .....	46

<b>3. Analýza problému a současné situace .....</b>	<b>49</b>
<b>3. 1. Analýza problému .....</b>	<b>49</b>
<b>3. 2. Současné situace .....</b>	<b>50</b>
<b>3. 2. 1. Rozbor analýzy SWOT .....</b>	<b>51</b>
<b>3. 2. 2. Produkty ČP .....</b>	<b>58</b>
<b>3. 2. 3. Zaměření na nové produkty .....</b>	<b>62</b>
<b>4. Vlastní návrhy, řešení přínos .....</b>	<b>72</b>
<b>4. 1. Návrh na rozšíření stávajícího produktu ČP .....</b>	<b>72</b>
<b>4. 1. 1. Návrh řešení na zlepšení současného stavu ČP .....</b>	<b>73</b>
<b>4. 1. 2. Přínos řešení problému .....</b>	<b>74</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>75</b>
<b>Literatura</b>	
<b>Přílohy</b>	



## Úvod

Rok 2006<sup>1</sup> byl pro Českou poštu,s.p. obdobím velkých realizovaných změn. Základním cílem je změnit Českou poštu,s.p. na standardní obchodní společnost. Tato nová společnost to nebude mít lehké a bude se muset snažit vyrovnávat s konkurencí na trhu v rámci Evropské unie, která je plánována od roku 2009. Proces řízení vychází z poslání a cílů organizace, které se prolínají všemi dílčími fázemi řízení. Tyto cíle bývají široké, často obecné povahy a bývají specifické pro každou organizaci. Jsou stanoveny správní radou podniku, ale také mohou být uloženy mateřskou organizací a v některých případech i vládou. Při plánování těchto cílů je nutné dbát na řešení vztahu mezi podnikem a prostředím. Nesmíme zapomenout na zdroje, z kterých bude podnik čerpat. Všechny tyto prvky musí být v souladu s organizačním řádem podniku, který si podnik sám určil.

Tyto faktory předurčují dlouhodobou strategii firmy a odráží tak vztahy uvnitř firmy a signály, které vysílá svému vnějšmu okolí. Nesmírně důležité jsou informace poskytnuté okolím firmy, a to jak na daném trhu, kde působí, tak i na mezinárodní úrovni.

---

<sup>1</sup> Vycházím z výroční zprávy r.2006 neboť výroční zpráva r.2007 ještě není vydána

## **1. Vymezení problému, cíl práce a metody zpracování**

### **1.1. Vymezení problému**

1. privatizace – (stabilního partnera)
2. udržení se na trhu
3. rozšíření nových i stávajících produktů
4. vyřešit špatný obchodní přístup k zákazníkovi

### **1.2. Cíl práce**

Cílem diplomové práce je posoudit současnou situaci státní společnosti Česká pošta, s.p. a analyzovat postupy a metody, kterými bylo této pozice dosaženo. Na základě dosažených informací se pokusit navrhnout pro Českou poštu, s.p. opatření, k udržení a rozšíření stávajícího produktu v současné pozici na trhu.

Hlavním úkolem Podniku je provoz a rozvoj jednotné sítě provozoven na celém území republiky. Cílem je plnit státem uloženou normu dostupnosti a kvality poštovních služeb. Udržovat a obnovovat prostředky přepravy zásilek, automobilů a třídících technologií. Realizovat prodej poštovních známek a poskytovat služby filatelistům. Česká pošta, s.p., je největším českým poskytovatelem poštovních služeb s dlouholetou tradicí a se silnou pozicí na trhu.

### **Metody zpracování:**

1. Nastudování teoretických poznatků
2. Zpracování a zhodnocení stávající situace a produktů České pošty, s.p.
3. Návrh řešení na rozšíření stávajícího produktu České pošty, s.p.
4. Zhodnocení a závěr

### 1.3. Metodika

V externí analýze diplomové práce je analyzována současná situace podniku. Po tomto rozboru makrookolí je proveden rozbor mikrookolí.

Interní analýza se zabývá detailním vnitřním rozbohem společnosti Česká pošta, s.p.. Jednotlivé vnitřní faktory jsou zde podrobně analyzovány. Největší důraz byl kladen na pozici, kterou má v současné době Česká pošta, s.p., a úroveň informačního systému.

Závěrem diplomové práce je návrh na rozšíření stávajícího produktu na České poště, s.p.. Většinu činností provozuje v plně konkurenčním prostředí, vyhrazeny jsou jí pouze zásilky s obsahem písemností do hmotnosti 50 g s cenou do 18 Kč<sup>2</sup>.

Tyto zásilky jsou jedním ze zdrojů příjmů k zajištění základních poštovních služeb, tedy těch, které je Česká pošta, s.p., povinna poskytovat na celém území státu za dostupnou cenu a v určené kvalitě.

---

<sup>2</sup> od 1.4.2007 – cena 22,-Kč

k 31.12.2007-cena 22,- Kč

od 1.1.2008-26 Kč,- a doporučené psaní do 20g za 19 Kč,- je zrušeno

## 2. Teoretická východiska práce

Postup k určenému cílu se zpravidla vyznačuje určitými charakteristickými rysy a její úspěšná implementace vyžaduje vytvoření následujících podmínek (Dedouchová, 2001)<sup>3</sup>

- Analýza podniku musí zahrnovat strategie pro jednotlivé úrovně řízení včetně strategií základních funkcí podniku.
- Plány jednotlivých úrovní řízení podniku musí vytvářet jednotný systém a navzájem se podporovat. Nelze ovšem přehlédnout možnost vytváření izolovaných strategií pro různé články podniku, na různé funkční úrovni.
- Ve vybraném cíli se musí přizpůsobit celá organizační kultura a systém řízení musí být s ní totožný.
- Podnik musí rozvíjet základní dovednosti firmy a zároveň připravit podnik na získání dalších dovedností.
- Výběr vhodných manažerů, kteří budou nejen na dobré úrovni, ale současně dokážou komunikovat s lidmi a získat je pro realizaci dané úkolu.
- Nesmí se zapomenout na rozvoj a vzdělávání všech pracovníků podniku.

Tento plánovací přístup poukazuje na požadavky podniku, stanovuje cíle, hledá možné řešení, rozmístění zdrojů a dosažení hlavního cíle co s největší efektivitou.

### 2.1. Analýza vnějšího prostředí – Externí analýza

Obecným úkolem situační analýzy vnějšího prostředí je zjistit, co se v okolí organizace děje a na základě toho se pokusit předvídat co se může stát, jak to může ovlivnit činnost a existenci organizace, a jak by na to organizace měla reagovat. Konkrétním úkolem analýzy vnějšího prostředí je zjistit na jedné straně tržní příležitosti, které vnější prostředí organizace nabízí a na druhé straně hrozby, kterým

---

<sup>3</sup> (Dedouchová, 2001)<sup>3</sup>

bude muset organizace čelit (Prof.Ing. Zdeněk Pošvář,CSc., Prof.Ing.Jiří Erbes, CSc., 2002)<sup>2</sup> .

*Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části:*

- **Makrookolí** – je společné pro všechna mikrookolí, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní, technologické a sociální podmínky, nedílnou součástí je i celosvětové okolí.
- **Mikrookolí** – okolí, které bezprostředně obklopuje podnik. Sestává se z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat<sup>4</sup>. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, kterými jsou dodavatelé, zákazníci, konkurenti

### **2. 1. 1. Analýza makrookolí**

V makrookolí působí faktory, které jsou externí k danému mikrookolí, proto ovlivňují poptávku a mají vliv na firemní zisk. Tyto faktory se neustále mění a tomto procesu změn faktorů vznikají nové hrozby a příležitosti. Pochopení významu faktorů je pro manažery velmi důležité a umožňuje správné rozhodování vedení podniku. Faktory, které jsou vně podniku nedávají podniku možnost do nich zasahovat a měnit je. Firma může na základě těchto poznatků změnit svůj směr a přizpůsobit se okolí.

#### **Ekonomický faktor**

Makroekonomické okolí je charakterizováno stavem ekonomiky. Tento stav ekonomiky pak ovlivňuje schopnosti podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti. Mezi základní makroekonomické indikátory patří: míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurz.

---

<sup>2</sup> st Prof.Ing. Zdeněk Pošvář, CSc., Prof.Ing.Jiří Erbes, CSc., 2002, s.32

<sup>4</sup> **Substituce** je forma **produkt za produkt**, kdy zákazník začne preferovat whisky jiné značky nebo jiný servis pro své auto. Substituce **tradičního produktu novým** nastává ve chvíli, kdy zákazník zjistí, že nová nabídka mu umožňuje změnit něco ve výrobě či ve spotřebě: e-mail a fax mohou nahradit klasický dopis, stejně jako může nová technologie výroby zlikvidovat poptávku po určitých surovinách, strojích i profesích.

## **Sociokulturní faktor**

Mezi hlavní faktory se počítají hlavně tyto:

- Populační demografie

Závažným směrem po roce 1989 je změna ve stárnutí populace. Toto pozitivní zjištění nese celou řadu velkých ekonomických problémů.

- Rozdělení příjmů

Tento faktor úzce souvisí s důchodovou politikou země a s jejím ekonomickým bohatstvím.

- Sociální mobilita

Bohaté a silné ekonomické země vykazují vysokou pracovní mobilitu lidských zdrojů, která se neváhá stěhovat za výhodnými pracovními podmínkami. Na tento trend je ovšem navázán i trh s nemovitostmi.

- Změny životního stylu

U vzdělané a profesně mobilní pracovní síly se dá předpokládat přizpůsobení se novým v trendům v oblasti životního stylu. Ten úzce souvisí s nutností uchovávat si nadhled a pružně se přizpůsobovat novým zdravotním a sociálním změnám ve společnosti. Motivem je udržet si vysokou pracovní přizpůsobivost.

- Přístup k práci a k odpočinku

Se snahou vyrovnat se s vyšší pracovní zátěží a větším stresem se zvýšila potřeba umění odpočinku a znovu obnovování sil. Tento trend úzce souvisí s tlakem na vyšší pracovní výkonnost.

- Úroveň vzdělání

Lidské zdroje se vyspělých ekonomikách řadí k nejdražším a nejcennějším faktorům, které podniky využívají ke své větší prosperitě.

## **Technologické faktory**

- Investice vlády do výzkumu

Je důležité podpořit národní výzkum a vývoj a udržet tak svou zemi ve hře nových technologií. V zájmu každé vlády je podpořit tradiční obory, které přinášejí nemalé investice do výstavby nových podniků.

- Zaměření vlády v průmyslu na technologie

Rozvoj tradičních úspěšných odvětví průmyslu zaslouží pozornost a snahu udržet se na špici vývoje. Globální soutěž je neustále rychlejší a tvrdší, a proto by se měla podpora státu zaměřit na podniky, které měly vždy tradičně dobré světové ohodnocení a jejich vývoj je schopný si udržet světovou kvalitu.

- Nové objevy a vývoj

Míra nových úspěšných patentů sebou nese vnitřní bohatství státu, protože se nové objevy mohou stát hybnou silou celých odvětví průmyslu.

- Rychlost přenosu technologií

Jde o nový fenomén informační doby, protože dnes už nerozhoduje přesnost informací, jejich komplexnost, ale rychlost s jakou jsou zpracovávány, následně vyhodnoceny a použity ve strategických rozhodnutích.

- Míra morálního stárnutí

Tento faktor je opačným pólem předešlého faktoru. V současné době se hranice vývoje nových technologií rychle mění a proto se morální stárnutí stává velice častou a rapidně opakující se hodnotou.

## 2. 1. 2. Analýza mikrookolí

Mikrookolím se rozumí okolí podniku, ve kterém je podnik sám jeho stavebním prvkem. Dobře mikrookolí pochopit a porozumět mu je úkolem manažerů, kteří by se měli naučit si z něj brát nejenom ohrožení, ale hlavně hledat příležitosti. Nejznámější model pro analýzu byl vyvinut M. E. Porterem z Harvard School of Business Administration, který se nazývá **Model pěti sil** (*Gerry Johnson, Kevan Scholes, 2000*)<sup>5</sup>. Porterův model byl vyvinut pro manažery k pochopení jejich mikrookolí.

*Model je zaměřen na analýzu:*

- Rizika vstupu konkurentů
- Rivality mezi stávajícími podniky
- Kupující
- Dodavatelé
- Hrozby substitučních výrobků<sup>6</sup>

Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit. Za těchto okolností je úkolem strategických manažerů poznat příležitosti a ohrožení a reagovat k dosaženým cílům. (*Dedouchová M., 2001*).

---

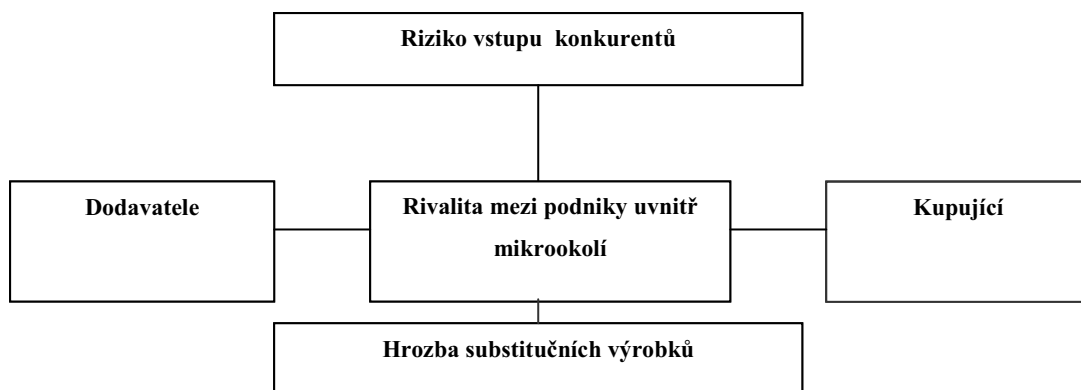
<sup>5</sup> *Gerry Johnson, Kevan Scholes, 2000*

<sup>6</sup> Hrozba substitučních výrobků:

- substituty = hrozba limitující cenu a zisk vašich výrobků  
- fáze vývoje jsou: vznik, růst, ustálení, dozrání, úpadek



**Obrázek 1: Porterův model pěti sil**



Zdroj: Dedouchová M., *Strategie podniku*, 2001

### **Riziko vstupu konkurentů**

Konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát. Vysoké riziko vstupu konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Pokud je riziko vstupu nízké, mohou podniky uvnitř mikrookolí využívat této příležitosti ke zvyšování cen a dosahují tak vyššího zisku. Překonávání bariér zvyšuje podstatně náklady. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší jsou náklady, které musí konkurenti vynaložit.

### **Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí**

Silná rivalita mezi podniky mikrookolí vytváří velkou hrozbu pro ziskovost. Při velké konkurenční síle mají podniky malou šanci pro zvýšení zisku a vzniká cenová válka. Rozsah rivality je závislý na funkci těchto faktorů:

### **Kupující**

Kupující mohou svými nároky tlačit ceny výrobků dolů a kvalitu naopak nahoru, což způsobuje pro výrobce tlak na zvyšování nákladů. Síla kupujících se projevuje za těchto podmínek:

- Velké množství nabízených výrobků vede k dominantnímu postavení kupujících
- Nakupování velkého množství vytváří tlak na zvláštní podmínky koupě
- Pokud kupující mají možnost vybírat si z více nabídek
- Uskutečněním vertikální integrace<sup>7</sup>, samovýrobou

### **Dodavatelé**

Pokud dokáží dodavatelé prodávat své výstupy za vyšší ceny, mohou se pro své odběratele stát skutečnou hrozbou. Zvyšují totiž odběratelům vstupní náklady a nutí je hledat nové možnosti. Naopak větší možnost výběru dodavatelů dává možnost snížit ceny nákupu vstupních produktů dolů. Síla dodavatelů se projeví v následujících případech:

- Pokud mají výrobky dodávané od dodavatelů málo substitutů.
- V mikrookolí, v kterém podnik působí, jsou pro podnik dodavatelé důležití svým monopolním postavením.
- Vyššími náklady při přechodu od jednoho dodavatele k druhému, kdy vzniká závislost na několika dodavatelích.
- Můžou-li dodavatelé začít podnik ohrožovat jako konkurenti.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku.

---

<sup>7</sup> EHS, též Společný trh - ekonomicko-politické seskupení západoevropských států se sídlem v Bruselu. nejrozvinutější forma nadstátního integračně ekonomického komplexu. Vznikly na základě rozvoje výrobních sil. V roce 2004 proběhlo přijetí nových členů, včetně ČR. Konečným programem EHS by mělo být i politické sjednocení. Řídící orgány jsou pro svůj nadstátní vliv vybaveny legislativní pravomocí. Nad orgány EHS má kontrolní pravomoc tzv. Evropský parlament, jehož poslanci nemají zastupovat svou zemi, ale spíše politické směry. Soudní dvůr EHS má 11 soudců a dohlíží na dodržování plnění a výklad smluv, projednává stížnosti členských států.

## 2. 2. Analýza vnitřního prostředí – Interní audit

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. Vnitřním prostředím rozumíme množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř podniku. Pro jeho pochopení je účelné podnik definovat jako sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Je to systém otevřený a je spojený s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí. (*Prof.Ing. Zdeněk Pošvář, CSc., Prof.Ing.Jiří Erbes, CSc., 2002*).

Schopnost jakékoliv organizace je v zásadě určena aktivitami, které probíhají v oblasti vývoje, marketingu, distribuce, podpůrnými výrobky a službami. Z tohoto pohledu posouzení strategické schopnosti je nezbytné porozumět všem aktivitám, které přispívají k vytváření hodnot, k hodnotovým aktivitám a jejich propojení.

*Průběh analýzy vnitřních zdrojů je rozdělen do několika složek:*

1. Zdroje podniku – hmotné, nehmotné, lidské, finanční
2. Schopnosti – skupiny zdrojů
3. Zdroje konkurenční výhody
4. Udržitelná konkurenční výhoda
5. Konkurenční schopnost

### 2. 2. 1. Zdroje podniku

Audit zdrojů může být užitečným systematickým nástrojem. Obvykle zdroje rozdělíme tyto skupiny:

- **Hmotné zdroje** – stroje, zařízení, zásoby
- **Nehmotné zdroje** – loajalita zaměstnanců, informace, obchodní značka, kontakty, organizační kultura.

- **Lidské zdroje** – počet zaměstnanců, rozmístění, dovednosti, flexibilita, adaptabilita
- **Finanční zdroje** – vlastní kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků, vztahy s akcionáři a bankami.

### 2. 2. 2. Schopnosti, skupiny zdrojů

Nezbytnou součástí analýzy vnitřního prostředí podniku je schopnost využívat efektivně zdroje. Podnik by měl maximálně využít svých strategických zdrojů a být tak připraven na konkurenci v mikrookolí. Pro schopnost využití zdrojů jsou rozhodující tyto faktory:

- Finanční analýza
- Míra využití zdrojů
- Míra rentability
- Hodnotový řetězec

#### **Finanční analýza**

Při finanční analýze lze hodnotit minulý vývoj a předvídat budoucí vývoj. Vedení podniku by mělo mít zpracována finanční data pravidelně, aby včas poznalo míru změn. Současné informační systémy jsou k těmto analýzám přímo předurčeny.

*Postup finanční analýzy zahrnuje následující kroky:*

- Výpočet poměrových ukazatelů.
- Použití komparativní analýzy z důvodů srovnání ukazatelů.
- Použití trendové analýzy pro zhodnocení ukazatelů v čase.
- Návrh opatření pro budoucí vývoj.

Výsledky finanční analýzy jsou rozhodujícím faktorem změn v podniku. Jejich výsledky bývají pro manažery určující v řadě klíčových rozhodnutí.

## **Míra využití zdrojů**

Využití zdrojů v podniku je posuzováno vždy v širším kontextu. Vzniklé vazby v podniku mohou při správném využití přinést řadu úspor a stát se tak stavebním kamenem pro konkurenční výhodu.

*Stupeň využití zdrojů zahrnuje následující charakteristiky:*

- Využití lidských zdrojů
- Využití kapitálu
- Využití marketingu a distribučních zdrojů
- Využití výrobního systému
- Využití nehmotných aktiv

*Účinnost využití zdrojů může být hodnocena na základě běžných ukazatelů:*

- Ziskovost vyjádřená celou řadou finančních ukazatelů
- Produktivita práce
- Využití výrobních kapacit
- Pracovní kapitál vypovídá o využívání finančních zdrojů

Na využití zdrojů je zaměřena řada přístupů, z nichž základními a nejčastěji využívanými jsou (Sedláčková, H., 2000).<sup>8</sup>

## **Míra rentability a zkušenostní efekt**

Míra rentability<sup>9</sup> je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku. Zdrojem těchto výhod je snižování nákladů způsobené shromažďováním výroby, rozpouštěním fixních nákladů ve velkých objemech produkce.

Nižší náklady mohou být také výsledkem zkušenostního efektu, který představuje snižování nákladů na jednotku výroby při kumulovaném nárůstu výroby. Zkušenostní

---

<sup>8</sup> Sedláčková, H., 2000 str.102

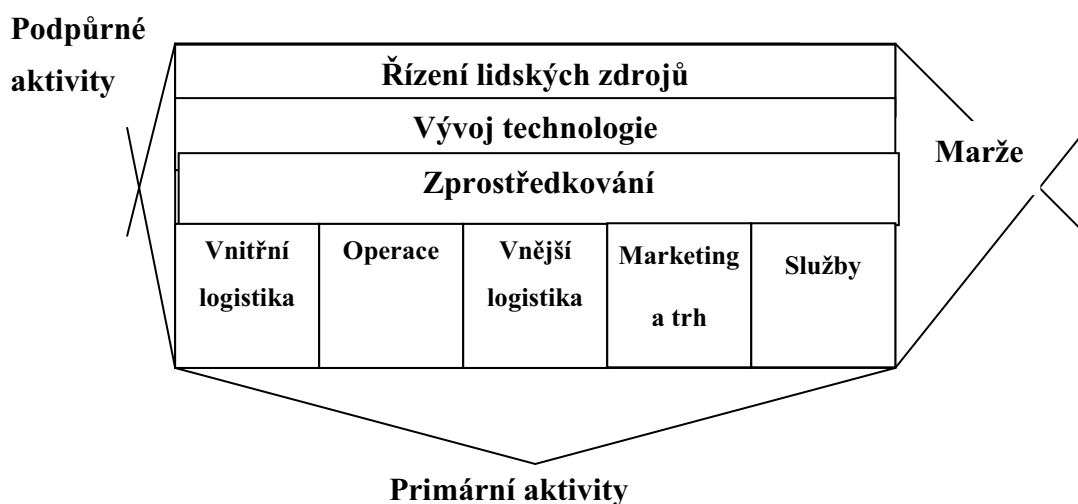
<sup>9</sup> Rentabilita je hospodaření, podmaňující efektivnost celého ekonomického celku

efekt je vyvolán řadou zdrojů, jako je zvýšení efektivnosti pracovní síly, míry specializace, inovace, standardizace výrobků, využití výrobních kapacit, spotřeba materiálových nákladů. Získávání zkušeností je však možné cílevědomě urychlovat, učit se napravovat nedostatky a vytvářet tak předpoklady pro výraznější pokles nákladů a ve svém důsledku lepší využití zdrojů a schopností (Sedláčková, H, 2000).

### Hodnototvorný řetězec

Analýza hodnotového řetězce je široce využívána jako způsob popisu aktivit uvnitř a v okolí organizace a jejich vztahu k určení konkurenční síly organizace nebo její schopnosti poskytovat hodnotné produkty nebo služby. Jedním z klíčových aspektů analýzy hodnotového řetězce je rozpoznání toho, že organizace jsou daleko více než jen náhodný soubor strojů, peněz a lidí. Tyto zdroje nemají žádnou hodnotu, dokud nejsou rozmístěny a přiřazeny jednotlivým aktivitám a organizovány do rutin a systémů, zajišťujících produkci výrobků nebo služeb, které mají pro cílového zákazníka danou určitou hodnotu. Právě tato kvalifikace k provádění určitých aktivit a také schopnost řídit vztahy mezi aktivitami jsou zdrojem konkurenčního zvýhodnění organizace. (Gerry Johnson, Kevan Scholes, 2000).

### Obrázek 2: Hodnotový řetězec



Zdroj: Johnson G., Scholes K., *Cesty k úspěšnému podniku*, 2000

### 2. 2. 3. Analýza SWOT

SWOT analýzy je užitečným nástrojem rekapitulace, kterým můžeme sumarizovat různé druhy předchozích analýz. Cílem je identifikovat, do jaké míry je současná strategie organizace a její specifická silná , slabá místa a jestli jsou schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v okolním prostředí. Vyhodnocení těchto faktů umožňuje výhledový pohled podniku jak prosperuje.

Pomocí metody SWOT identifikujeme silné a slabé stránky podniku, porovnáváme je s hlavními vlivy z okolí, které ho ohrožují nebo se nabízejí jako příležitosti. V matici SWOT analýzy rozlišujeme dvě charakteristiky vnějšího okolí, které jsou příležitosti a rizika, dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky.

Vznikají tak čtyři možné skupiny různých strategií možné reakce podniky na změny vnějšího prostředí.

**Obrázek 3: Matice SWOT**

<b>Vnitřní prostředí</b> <b>Vnější prostředí</b>	<b>Silné stránky</b> <b>Strengths</b>	<b>Slabé stránky</b> <b>Weaknesses</b>
<b>Příležitosti</b> <b>Opportunities</b>	<b>Strategie SO</b> <b>maxi - maxi</b>	<b>Strategie WO</b> <b>mini - maxi</b>
<b>Hrozby</b> <b>Threats</b>	<b>Strategie ST</b> <b>maxi - mini</b>	<b>Strategie WT</b> <b>mini - mini</b>

Zdroj: Pošvář, Erbes, *Management I*, 2002

### **Strategie SO**

Strategie SO je zaměřená na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí. Organizace se setkává ve svém tržním okolí s příležitostmi, které může úspěšně využít díky množství svých silných stránek, které může nabídnout. Podnik by se měl zaměřit na růstově agresivní strategii označovanou „max – max“ SO. V této strategii je zanesen otevřený přístup z pozice síly. Tato pozice je mezi podniky nejvíce žádaná.

### **Strategie ST**

Strategie ST je zaměřená na využití silných stránek a na eliminaci negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí. V této strategii se předpokládá střet silných stránek s hrozbami. Strategie „max – min“ ST předpokládá maximální využití silných stránek, naopak je ale nutné minimalizovat ohrožení. Použití strategie se můžou hrozby přeměnit v příležitosti.

### **Strategie WO**

Strategie WO je zaměřená na překonávání vlastních slabých stránek a využití výhod z příležitostí vnějšího prostředí. Podnik sice má na trhu množství příležitostí, ale je nucen čelit také množství svých vlastních slabých stránek. Může omezit a překonat své vlastní slabé stránky, při udržení si stávajících příležitostí. Strategie se nazývá „mini – maxi“.

### **Strategie WT**

Strategie WT je zaměřená na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí. Pro podnik je to nejméně výhodná pozice. Nejenom, že se vyskytují v jeho okolí tržní hrozby, ale i vnitřně je oslaben svými slabými stránkami. Je nutné použít obranou strategii „min – min“, která umožní minimalizovat hrozby a slabé stránky. Podnik v této pozici je v defenzívě. Musí vynaložit velké úsilí na své přežití na trhu.



## **Analýza Matice hodnocení vnitřních a vnějších faktorů**

*Hodnocení je sestaveno ze dvou matic:*

- Matice hodnocení vnitřních faktorů ( Internal Factor Evaluation Matrix )
- Matice hodnocení vnějších faktorů ( External Factor Evaluation Matrix )

Matice jsou založeny na sestavení tabulek, v kterých jsou zaneseny jednotlivé faktory, které mají vliv na činnost firmy. Faktorům jsou přiřazeny hodnoty, ve kterých se odráží vliv na firemní aktivity. Hodnoty jsou rozděleny na váhy, reakce a celkové hodnotící skóre.

- Faktor – pro určení faktorů je nutné znát jejich důležitost. Pro určení důležitosti lze použít tyto základní znaky

pro IFE:

- Významně působí v dané firmě.
- Bez rozlišení silných a slabých stránek.

Pro EFE:

- Významně působí v celém odvětví.
- Významně působí na firmu bez rozlišení příležitostí a ohrožení.

- Váha – určuje důležitost faktoru pro odvětví nebo firmu a je v intervalu  $<0;1>$ .
- Reakce – určuje hodnotu reakce. Nabývá hodnot „od 1 do 4“, přičemž hodnota 1 znamená nejslabší reakci a hodnota 4 nejsilnější reakci.
- Skóre – je posouzení celkové reakce firmy na daný vnitřní nebo vnější faktor a je váženým průměrem reakcí. Hodnoty celkového skóre (získaného součtem skóre jednotlivých faktorů) větší než 2,5 ukazují silnou reakci, naopak pod 2,5 jsou znakem slabé reakce.

**Skóre = váha x reakce**

**Tabulka 1 : Vzor Matice hodnocení faktorů**

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Reakce</b>	<b>Skóre</b>
seznam klíčových faktorů	<0;1>	1-4	váha x reakce
<b>Celkem</b>	1		suma

Zdroj: Studijní materiály k předmětu *Strategický management*

## **2. 2. 4. Rozbor makrookolí**

### **Mezinárodní vztahy a provoz**

Zapojení České republiky a České pošty,s.p. do mezinárodních organizací umožňuje komukoliv vzájemné poštovní spojení s kterýmkoliv adresátem. Česká pošta,s.p. je členem Světové poštovní unie a sdružení evropských poštovních operátorů PostEurop. Aktivně se zapojuje do činnosti těch pracovních orgánů, které se věnují kvalitě provozu a technickým otázkám. Velkou pozornost věnuje také spolupráci veřejných poštovních operátorů v regionu tvořeném novými členy Evropské unie a státy připravujícími se na vstup. Pracovně se tato skupina nazývá "visegrádská" a Česká pošta s.p. patří spolu s Polskem, Slovenskem a Maďarskem mezi zakládající členy. Nejvýznamnějším obchodním partnerem Podniku je Slovenská pošta, se kterou nás pojí společné tradice a blízké technologie.

### **Makroekonomický pohled**

Ekonomika České republiky pokračuje v růstu nastartovaném z minulých let. Roční růst hrubého domácího produktu dosáhl 6,1 % a vyrovnal tak rekordní výsledek z předchozího roku. Průměrná míra nezaměstnanosti dosáhla 6,4%.

Pokles nezaměstnanosti je vyvolán pokračujícím hospodářským růstem České republiky. Průměrná míra inflace je vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen.

## Technický rozvoj

Česká pošta, s.p. zrealizovala projekt Geopost, který řeší problematiku sběru dat o doručovacích pochůzkách v rámci celé České republiky a zobrazování těchto dat nad podrobnou ortofotomapou<sup>10</sup> s následným vyhodnocováním a optimalizací pochůzkových tras. Pro sběr polohových i časových dat využívá speciální přístroje GPS. Česká pošta, s.p., s pomocí těchto technologií získává přesné informace o pohybu konkrétního doručovatele, a to s přímou vazbou k území, ve kterém doručuje. Vytvářený systém informací takto získaných je dále mnohonásobně využíván pro objektivní hodnocení a ostatních úrovní sítě České pošty s. p.. Geopost je rovněž využíván pro *ověřování návrhů redukce pošt s balíkovým doručováním (ABD)*, návrhů na jejich *přepavní napojení*. Projekt získal ocenění v soutěži IT projekt roku 2006 vyhlášené asociací CACIO. K zavedení odděleného *účtování univerzálních a ostatních služeb* České pošty, s.p., bylo zavedeno provozně ekonomického sledování provozu pošt (projekt známý pod zkratkou PES). Projekt je přínosem pro *řízení cenotvorby* České pošty, s.p.. Úloha MkIS (Marketingový informační systém) pro *obsahu klíčových klientů*. Ukončen byl projekt implementace modulu REM - *správa nemovitého majetku v úloze SAP*. V současné době jsou centrálně podchyceny údaje o veškerém nemovitém majetku České pošty s.p.. Projekt Výpisy z katastru nemovitostí jehož cílem bylo na základě stávající legislativy (novela zákona č. 365/2000 Sb.) rozšířit služby České pošty, s.p., i v oblasti poskytování *ověřených výpisů z informačních systémů veřejné správy* na 74 kontaktních místech. Na poštách lze chystat výpisy z obchodního rejstříku, i ze živnostenského rejstříku. Proběhly i přípravy pro spuštění poskytování ověřených výpisů z informačních systémů veřejné správy "off-line" - výpis bude klientovi doručen na základě objednávky nebo smlouvy uzavřené na kterékoliv pobočce České pošty, s.p.. Podnik je také správcem "Centrální adresy", na které jsou publikovány veřejné zakázky a dražby. Jako poskytovatel certifikačních služeb, se podílí na přípravě a realizaci projektu "Czech POINT" (na vybraných poštách jsou od ledna 2007 poskytovány ověřené výpisy z katastru nemovitostí, od dubna 2007 výpisy z obchodního rejstříku).

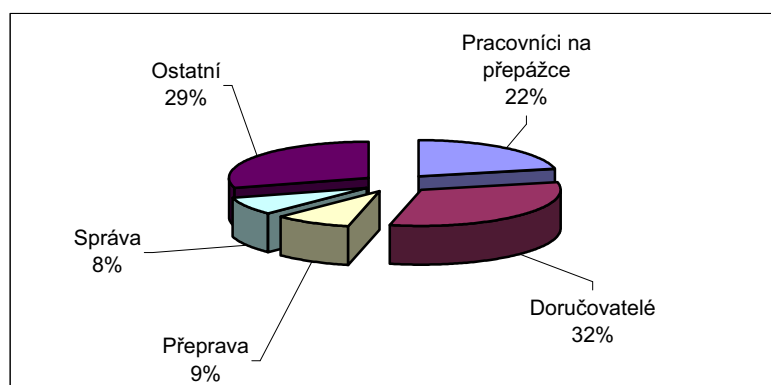
---

<sup>10</sup> geodézie mapa, jejíž polohopisný obsah je vyjádřen diferencielně překresleným leteckým měřickým snímkem nebo montáží těchto snímků.

K těmto výše uvedeným cílům se Česká pošta,s.p. připravuje na strategií podniku v letech 2007-2011, a na přeměnu podniku obchodní společnosti.

### Zaměstnanci

Postupující transformace České pošty,s.p. a s ní související centralizace začala ovlivňovat nejen celkový počet zaměstnanců, ale i jejich strukturu podle profesí a organizačního zařazení 21,54 % z celkového počtu tvoří zaměstnanci poštovních přepážek, 32,14 % poštovní doručovatelé, 8,87 % zaměstnanci přepravy, 7,96 % správa a 29,49 % ostatní zaměstnanci. Počet zaměstnanců ČP se každým rokem snižuje. Od roku 2002 opustilo Českou poštu s.p. 2000 zaměstnanců. Díky modernizaci plánuje Česká pošta,s.p. počet svých zaměstnanců snížit. Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2006 činil 37 200 přepočtených osob, tj. o 2,85 % méně než v předchozím roce.



**Obrázek:13** Struktura zaměstnanců ČP s.p.

**Zdroj:** [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

### Mzdy

Průměrná měsíční mzda se od roku zvyšuje. Zatím co v roce 2002 činila průměrná mzda 13340 Kč, v roce 2006 dosáhla 17 360 Kč, což v porovnání s předchozím rokem 2005 znamená nárůst o 1 088 Kč (6,7 %). Mzdová politika České pošty,s.p. sleduje posilování principu rovnosti (principiálně založeného na použití systému typových pozic) a zvyšování váhy složek mzdy závislých na výkonnosti pracovníka. Programy zaměřené na tento cíl se rovněž postupně uplatňují s probíhajícím procesem centralizace řízení mzdové politiky. Příjmy zaměstnanců jsou posíleny příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, stravování, rekreaci apod. které v

tomto roce 2006 dosáhly v průměru 1 028 Kč měsíčně na zaměstnance.

### **Rozvoj kvalifikace**

Různých typů kurzů se zúčastnilo v roce 2006 celkem 56 921 účastníků, z toho 15,5 % kurzů technologických inovací, 47,3 % školicích aktivit aliančních partnerů, 6,4 % kvalifikačních zkoušek všech stupňů, 30,8 % ostatních kurzů (ekonomika, marketing a prodej služeb, manažerské a obchodní dovednosti aj.). Jedním z klíčových úkolů byla realizace atestací pro poskytování služeb partnerů; v projektu Bankovní akademie Poštovní spořitelny bylo atestováno celkem 11 377 zaměstnanců, za účelem zprostředkování pojišťovacích produktů České pojišťovny bylo atestováno celkem 5393 zaměstnanců. Ve 4. čtvrtletí roku 2006 bylo zahájeno školení a přezkušování zaměstnanců v oblasti základních služeb České pošty dle RGR č. 43/2006; do konce roku bylo přezkoušeno celkem 5269 zaměstnanců. Výcvik a následná péče byly zajišťovány na 328 poštách profesionalizovaným sborem 35 interních trenérů profesního jednání. Celkové náklady vynaložené na vzdělávání (bez náhrady mezd pro nepřítomnost v práci) činily cca 31,03 mil. Kč (tj. 0,29 % sledovaných osobních nákladů). Průměrné výdaje na 1 školeného činily 545 Kč, na 1 zaměstnance 829 Kč. Předepsaný požadavek na kvalifikační zkoušku splňovalo ke konci roku 2006 82,3 % zaměstnanců.

### **2. 2. 5. Rozbor mikrookolí**

Oblast poštovních služeb byla vždy sektorem, který stát chránil a spravoval. Její privatizace a změna poštovních společností ze státních podniků a tržní typy firem, je dána změnou typu technologií přenosu informací. Většina poštovních společností byla v Evropské unii zprivatizována a byla jim dána možnost více zasahovat do tržního prostředí. Poštovní společnosti byly vždy z důvodů státní politiky monopolem ve svém sektoru. Změnou legislativních opatření se trh zcela uvolnil pro všechny možné logistické skupiny. Pošty si tak zachovávají pouze část svého monopolu a to pouze

v oblasti doručování zásilek s obsahem písemností do váhy 50 g. Tato výhoda se nazývá „*Poštovní výhrada*“. Stát si tak zaručuje doručitelnost základních písemností na celém svém území.

### **Riziko vstupu konkurentů**

Česká pošta,s.p. se v současné době pohybuje pouze na českém trhu, kde působí několik logistických firem, které poště konkurují hlavně v oblasti *balíkových služeb* a *expresních listovních zásilek*. Tyto firmy se specializují hlavně na výnosné služby na hustě osídleném území v ekonomicky silných oblastech. Soukromé firmy se proto logicky soustřeďují na aktivity ve městech a na služby pro firmy. Minimalizují zájem o venkov a to proto, že náklady na doručení jsou na venkově několikanásobně vyšší.

### **Partneři České pošty**

Česká pošta,s.p. začala realizovat cíle, které vyplývají z dlouhodobých smluv uzavřených v předchozím roce se strategickými partnery pro oblast bankovních služeb (ČSOB) a pro oblast pojišťovacích služeb (Česká pojišťovna). V rámci organizace České pošty,s.p. se snaží zajišťovat zákazníkům na všech pobočkách pošt obsluhu finančních služeb od založení účtu, vyřízení úvěru, hypotéky, sjednání životního a neživotního pojištění až po penzijní nebo stavební spoření.

V průběhu roku doplnila Česká pošta,s.p. řadu nových finančních produktů jako jsou hypotéky, úvěry pro podnikatele, pojištění, aby byla schopna nabídnout svým klientům na jednom místě co nejširší rozsah služeb.

## 2. 2. 6. Konkurence na českém trhu

### **DHL WORLDWIDE EXPRES**

Pobočka pro Českou republiku se jmenuje DHL International Czech Republic s.r.o. Kuriři mají vybavena auta zařízením o on-line informaci převzetí zásilky. Zprávy z poboček se prostřednictvím firemní centrály prakticky okamžitě dostávají do všech kanceláří a klient na jejich základě obdrží naprosto spolehlivé údaje, například jak dlouho jeho zásilka putuje k adresátovi. Uzavření „Memoranda o porozumění“ s Celní správou České republiky, kdy se DHL zavazuje čelit pašování drog pomocí balíků, dává této firmě výhodu při proclívání balíků přes hranice. Firma tak zrychluje jejich doručení.

**Obrázek 4: Logo firmy DHL**



Zdroj: [www.dhl.cz](http://www.dhl.cz)

### **PPL Professional Parcel Logistic s.r.o.**

Firma PPL má propracovaný systém rozvozových a svozových jízd. Prostřednictvím centrály v Praze a sedmi regionálních dep doručují zásilky o hmotnosti 50 kg běžně do 24 hodin kamkoliv v naší republice. Systém sledování zásilek Tracing and Tracking umožňuje podat rychlé informace o dodání zásilky s časem a místem i jménem převzetí. Informace o zásilce na lze sledovat na internetu a infolince. Převahu lze objednat nejen telefonicky nebo e-mailem.

### **Deutsche Post EUROEXPRES**

Firma usiluje o převzetí některých evropských společností zabývajících se přepravou kusových zásilek. Tato firma se představuje jako největší světová přepravní a logistická společnost na světě. Snaží se výrazné zkrácení dodací lhůty listovních zásilek pro zákazníky i v zahraničí. Multimedia Post hybridní služba nabízí zákazníkovi výběr

ze 150 možností doručení. Polsku se stává Deutsche post hlavním hráčem v Evropě.

**Obrázek 5: Logo Deutsche Post**



Zdroj: [www.deutschepost.cz](http://www.deutschepost.cz)

**DANZAS a.s.**

Propojení s Deutsche Post AG a následně akvizice společnosti Nedlloyd ETD a švédské ASG AB. Spojením vznikla nejsilnější přepravní síť v Evropě. Danzas a.s. Tato firma má převzala v logistickém sektoru za 1.4 miliardy dolarů americkou zasilatelskou Air Express International. Systém Sprint nabízí zákazníkům širokou míru variability dodacích lhůt od přijetí objednávky. V průběhu posledních let se zaměřila na budování nových logistických areálů v České republice.

**TOPTRANS**

Tato společnost se zabývá expresní přeprava kusových zásilek a balíčků. Firma má ve svých pobočkách, bývalé ČSAD, které se snaží prosadit v České republice a na Slovensku. Přeprava je realizována z domu do domu do 24 hodin. Poskytuje balení, paletování, polepování a kompletaci zásilek. Celní služby, vykládka a nakládka je pro ně samozřejmostí i sledování zásilek přes internet.

**Obrázek: 6 Logo firmy**



Zdroj: [www.toptrans.cz](http://www.toptrans.cz)



### **České dráhy**

Využívání systému ČD-Kurýr a také přepravou spěšnin ČD úspěšně konkurují České poště, jedná se o nejlevnější a nejrychlejší doručovatelskou službu. ČD – Kurýr se vyznačuje především přesným termínem dodání zásilky, který dráhy oznámí odesílateli při jejím podání. Pokud zákazník zasílá měsíčně více jak 20 zásilek může s ČD uzavřít smlouvu o poskytování množstevní slevy. V současné době si jednotlivé nemocnice posílají po železnici například živé orgány a tkáně určené pro transplantaci pacientů.

#### **Obrázek 7 Logo firmy**



**Zdroj: [www.ceskedrahy.cz](http://www.ceskedrahy.cz)**

### **2. 2.7. Konkurence mimo český trh**

#### **Deutsche Post AG**

Deutsche Post A.G. je z 50% vlastněna Německou spolkovou republikou. Velmi závažnou zprávou je oznámení sloučení společností EUROEXPRES AG, DHL A DANZAS v roce 2003 v jednu společnost DHL. Na mezinárodním trhu vzniká velmi silná společnost přepravující zásilky. Z této společnosti se stává tržní vůdce. Většinový podíl v nově vzniklé společnosti by měla mít Deutsche Post AG. Německá pošta by se tak mohla stát tržním vůdcem v Evropské unii.

#### **Royal Mail Group plc**

Královská poštovní společnost je soukromou anglickou společností, která byla přeměněna ze státní poštovní společnosti v roce 2001. Britský poštovní regulátor jí svěřil licenci téhož roku. V roce 1999 provedla vláda Velké Británie deregulaci poštovního trhu, což vedlo k očekávanému posunu Královské pošty na komerční

společnost *Consignia plc*, kde má stát 100% podíl. Společnost získala poštovní licenci a dělí se na tyto základní divize:

- **Post Office** – Poštovní úřadovny jsou v Anglii místa, kde probíhá každodenní styk s klientelou. Jsou zde nabízeny hlavně finanční poštovní produkty, služby a informace. Síť těchto úřadů je základním kamenem společnosti *Consignia plc*.
- **Parcelforce Worldwide** – *Parcelforce* je domácí i celosvětový poskytovatel mezinárodních balíkových služeb. Působí na trhu v Anglii a ve světě a je zaměřen na komerční balíkové služby, jak pro obchodní společnosti, tak soukromým osobám.
- **Royal Mail** - Královská pošta doručuje dopisy a balíčky, provozuje reklamní zásilky, zabývá se marketingem a má na starosti poštovní známky.

V roce 2002 změnila společnost *Consignia plc* obchodní jméno na **Royal Mail Group plc**. Roční obrat společnosti je 8 miliard liber. Společnost vykázala ztrátu za rok 2005 – 2006, 1 186 miliónů liber. V kurýrních službách na americkém trhu, se stala čtvrtým největším operátorem s 30% ročním růstem obratu. Faktem ovšem zůstává, že nově vzniklá akciová společnost investuje velké částky do nových technologií, které jí zatím nepřinášejí očekávaný zisk. Hlavní vizí společnosti **Royal Mail Group plc** je snaha stát se tržním vůdcem v globálním měřítku.

### **United States Postal Service USPS**

Americká pošta (Poštovní servis Spojených států) je státní organizací. Je to největší civilní zaměstnavatel ve Spojených státech amerických. USPS urguje změny v zákoně, které by jí změnilo ve vládní komerční agenturu, dle předkládaného transformačního plánu pro americký kongres. Státní pošta Spojených států amerických je výhradně státním úřadem řízený odborem pro poštu, který podléhá kongresu Spojených států amerických. Je nejenom největším zaměstnavatelem, ale svým ročním obratem ve výši 66,5 miliard dolarů patří i mezi podniky Spojených států amerických. Při ročních výdajích 67,139 miliard dolarů dosahuje ztráty za rok 2005 ve výši 676

miliónů dolarů. (příloha tabulka 2,3,)

Z analýzy základních údajů je zřejmé, že americký kongres značně dotuje státní poštu, která se svým mamutím rozsahem stává pro stát velkou zátěží. Americká pošta započala s rozsáhlou automatizací poštovního provozu, což by jí mělo pomoci redukovat v budoucnu výrazně hlavně mzdové náklady. USPS těží zatím z mírné inflace a nízkých úrokových mír. Mzdové náklady ovlivňují výrazně poštovní odbory, které zavazují zaměstnavatele ke zvyšování mezd i v době pro ně nevýhodné. Americká pošta byla státní legislativou nejen zavázána ke zvyšování mezd, ale i k výraznému úspěchu ve výnosech, kdy jí kongres uložil docílit částky 71 miliard dolarů. Vedení společnosti se zavázalo provést změnu řízení poštovní společnosti.

## **2. 2. 8. Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí**

Struktura mikrookolí je ovlivněna minulostí, kdy Česká pošta, s.p. byla součástí monopolu Československé spoje, který spravoval sektor veřejných služeb poštovních a telekomunikačních. Před rozdělením byly veškeré investice směřovány do rozvoje telekomunikačních služeb, což mělo za následek při rozdělení v roce 1993 zastaralou poštovní síť. V současné době je Česká pošta, s.p. držitelem poštovní licence,<sup>11</sup> která jí dává určité výsady, ale i povinnosti. Musí být dostupná na celém území České republiky a její ceny jsou schvalovány vládou. Výsadou by se mohla zdát licence na doručování zásilek ,ale tato výsada se však ukazuje jako spíše nevýhoda, protože nutí poštu udržovat hustou poštovní síť o celkovém počtu 3387 pošt.

---

<sup>11</sup> Platná do roku 2009

## **Kupující**

Nejvíce rozšířená služba psaní a dopisnic dává poště dominantní postavení a je ošetřena státním zásahem, kterým je dán monopol pro poštovního operátora na poštovní zásilky písemností do hmotnosti 50g. Kupující nemá možnost jiné volby a nemůže použít služeb jiné firmy. V balíkové službě platí stejná pravidla pro všechny, a proto je konkurenční boj. Rozsah logistických služeb je velký, což vede k tlaku na cenu služby a její kvalitu.

## **Dodavatelé**

V dodavatelských službách pro Českou poštu, s.p. je nepřehledné množství konkurence a nemůže zde dojít k tlaku pro odběratele.

## **Hrozba substitučních výrobků**

Česká pošta, s.p. pracuje v sektoru přenosu informací a právě tento trh prochází nejdynamičtějším rozvojem. Zdálo by se, že papírové médium, které nese psanou informaci, je překonáno novými trendy na poli informatiky a elektroniky. Rychlý vývoj telekomunikací a počítačových sítí ubírá z osobního přenosu zpráv čím dál tím větší část výnosů poštovním společnostem. Po schválení zákona č.227/2000 Sb. „*Zákon o elektronickém podpisu*“ a zákona č.226/2002 Sb. „*Vyhláška Úřadu pro ochranu osobních údajů*“ a upřesňujících podmínek stanovených v §6 a v §17 zákona o elektronickém podpisu, se předpokládá, že část firemních dokumentů mezi podniky bude zaslána rovněž elektronickou cestou.

Na balíkovém trhu hrozí substituty od konkurenčních firem, které se mohou soustředit pouze na specifické trhy a území. Nejlukrativnější je doručování těchto zásilek v hustě osídlených krajích, kde se můžou náklady na jedno doručení snížit řádově na polovinu oproti venkovu. Zde je Česká pošta, s.p. vystavena velmi silné konkurenci zahraničních firem působících svými pobočkami na našem území.

## 2.3. Interní analýza

### Historie České pošty

Krátce po vzniku Československa bylo zřízeno ministerstvo pošt, telegrafů, a poštovní spořitelna. Také byly vydány první československé poštovní známky. Československá republika byla přijata za člena Světové poštovní unie. (1918-1920)

První polovina 20. let vyvrcholila zřízením státního podniku Československá pošta v roce 1924, druhá polovina desetiletí přinesla vysoký hospodářský zisk, modernizaci, výstavbu nových budov a další rozvoj služeb. (1920-1930)

Období prosperity rychle vystřídala vleklá hospodářská krize, kterou se sice Československé poště podařilo překonat, avšak vlivem vnějších okolností došlo koncem 30. let k podřízení poštovní správy německým hospodářským a vojenským zájmům. (1930-1940)

Po skončení okupace v květnu 1945 bylo zřízeno ministerstvo pošt, vyhlášen zákon o poště a obnoven státní podnik Československá pošta, ze kterého byl po nástupu komunistického režimu vytvořen národní podnik (1949). (1940-1950)

V důsledku nové orientace státu bylo ministerstvo pošt přejmenováno po sovětském vzoru na ministerstvo spojů, což bylo doprovázeno rozsáhlou transformací řídicích orgánů spojové správy. Doručování zásilek zrychlilo zavedení letadlových (1956) a automobilových pošt (1958). (1950-1960)

V 70. letech poštovní provoz značně vyzpěl díky sporožirovým účtům, poštovním směrovacím číslům (PSČ) a instalováním první mechanizované linky pro expedici tiskovin a také první automatické třídící linky na zpracování listovních zásilek. (1970-1980). Na jedné straně pokračovala modernizace hlavních třídících uzlů, které byly vybaveny poloautomatickými třídícími stroji pro listovní zásilky, na straně druhé byly zaváděny nové služby jako Express Mail Service (EMS), šekové poukázky a sporožirové šeky. (1980-1990)

Převratné změny po pádu komunistického režimu koncem roku 1989 a po vzniku samostatné České republiky v roce 1993 vedly k založení státního podniku Česká pošta.

Následovalo vydání první české poštovní známky, vstup do mezinárodních organizací jako PostEurop a zavádění služeb Postfax, Postbox, PoNoS, Profi balík a dalších. (1990-2000)

Na svět přišel nový zákon o poštovních službách a započala nová odvětví. Česká pošta nastoupila cestu vnitřní transformace a její zakladatel rozhodl o přípravě změny právní formy České pošty ze státního podniku na akciovou společnost. (2000-2006)

### **2. 3. 1. Charakteristika společnosti**

Česká pošta, s.p., je státní podnik. Je právnickou osobou provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Podnik byl založen 1. 1. 1993. Jeho sídlo je v Praze 3, Olšanská 38/9, Česká republika, IČO 47114983. Zakladatelem Podniku je stát. Jeho jménem vykonává funkci zakladatele Ministerstvo informatiky České republiky.

### **2. 3. 2. Předmět podnikání**

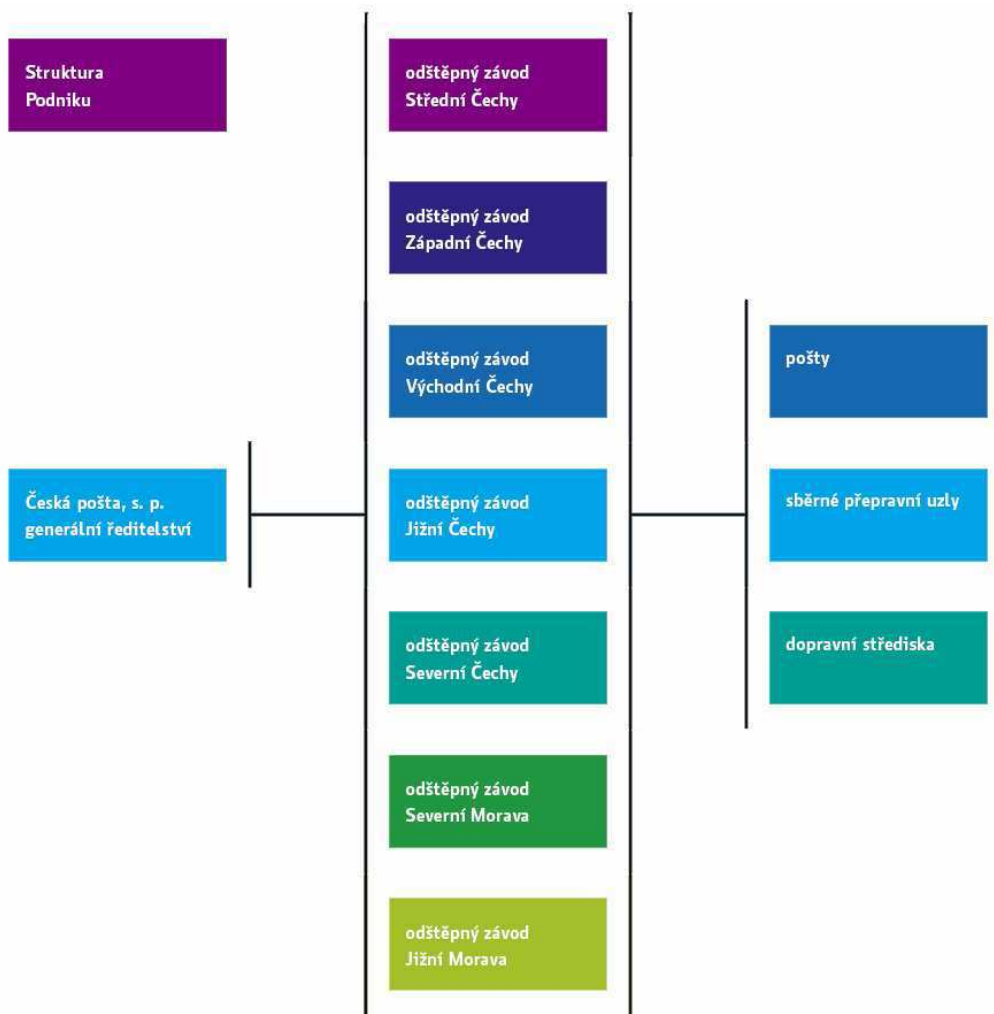
Hlavním předmětem činnosti Podniku je provozování poštovních služeb. Podnik je držitelem poštovní licence podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění. Poskytuje poštovní služby na celém území České republiky. Mezi ně patří podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek jak ve vnitrostátním, tak i v mezinárodním styku. Ve zmíněném klasickém segmentu nabízí také služby expresní a kurýrní se zaručenou dobou dodání. Rozšířenou nabídkou je Sdružené inkaso plateb obyvatelstva (SIPO) Zprostředkování platebních operací mezi obyvatelstvem a firmami dodávajícími veřejnosti služby a energie. Vedle tradiční činnosti zajišťuje Podnik, služby obstaravatelského charakteru, jakými jsou důchodová služba či služby pro bankovní, pojišťovací, sázkové a loterijní společnosti. Její snahou je podílení na trhu s elektronickými službami .

Hlavním předmětem činnosti je :

1. Výkon poštovního provozu na území České republiky :
  - podání, přeprava, a dodání poštovních zásilek včetně elektronické pošty a zabezpečení poštovního a platebního styku ve vnitřním poštovním styku
  - podání, přeprava, a dodání poštovních zásilek včetně elektronické pošty a poskytování peněžních služeb podle mezinárodních dohod v mezinárodním poštovním styku
  - expresivní a kurýrní doprava zásilek se zaručenou dobou dodání včetně mezinárodního poštovního styku
2. Výstavba, provoz a rozvoj jednotné sítě pošty na území České republiky a servisní činnosti pro tuzemské a zahraniční zařízení související s provozem pošty.
3. Vývoj, dovoz a vývoz technických a provozních prostředků pošty.

### 2. 3. 3. Organizační struktura

Obrázek : 8 Struktura Podniku [výroční zpráva]



Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

Orgány Podniku jsou generální ředitel a dozorčí rada. Generální ředitel je statutárním orgánem Podniku a zároveň jmenuje své zástupce, kteří jej v době jeho nepřítomnosti zastupují v plném rozsahu. Vrcholové vedení Podniku, tj. generální ředitel a jeho zástupci.



## 2. 3. 4. Základní informace

Tabulka : 6 Základní informace o České poště s.p. [výroční zpráva]

<b>Název:</b>	Česká pošta, s. p.
<b>Právní forma:</b>	Státní podnik
<b>Sídlo:</b>	Praha 3, Olšanská 38/9, 225 99
<b>Statutární orgán:</b>	Generální ředitel: JUDr. Karel Kratina
<b>Zakladatel:</b>	Ministerstvo vnitra České republiky Nad Štolou 3, Praha 7- Letná

V roce 2006:

<b>Počet pošt:</b>	3 387
<b>Počet zaměstnanců:</b>	37 200
<b>Počet automobilů:</b>	4 091

Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

## Struktura celkových výnosů

Obrázek 9: Struktura celkových výnosů České pošty s.p. [výroční zpráva]



Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

## Struktura celkových nákladů

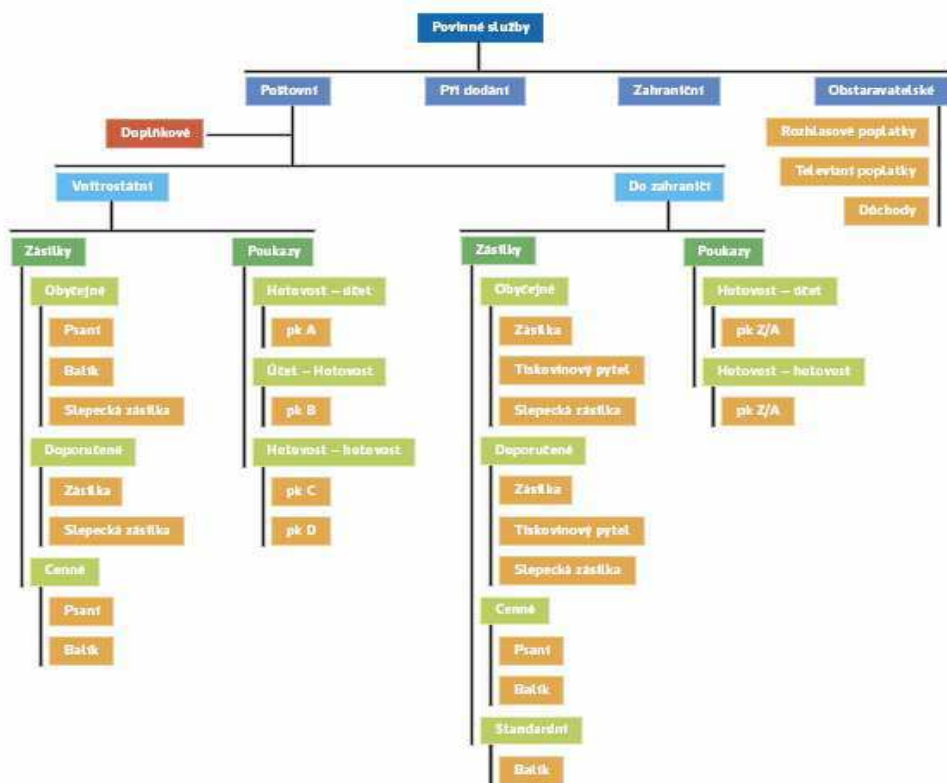
Obrázek 10: Struktura celkových nákladů České pošty s.p. [výroční zpráva]



Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

Obrázek : 11 Struktura poskytovaných služeb České pošta,s.p. [výroční zpráva]

## Struktura poskytovaných služeb



Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

### 2. 3. 5. Hmotné zdroje a nehmotné zdroje

#### Investice

V roce 2006 pokračovaly projekty zahájené v minulých letech, a to rekonstrukce pošty v Poděbradech, Logistického centra (SPU) Ústí nad Labem - 2. etapa a dostavba třídícího centra SPU Brno. Zahájeny byly stavby: Logistické centrum (Postservis) České Budějovice, pošta Písek 1, pošta Nové Město nad Metují, pošta Otrokovice 2 a pošta Brno 19, které budou dokončeny v roce 2007.

Třídící centrum svým charakterem splňuje požadavky územně plánovací dokumentace města Brna, neboť předmětné území je v zóně obchodu a služeb. Vyskytuje se v místě silně rozvinuté infrastruktury inženýrských sítí, má dobré komunikační napojení na silniční síť a prostřednictvím kyvadlové přepravy a překládky i napojení na síť železniční.

Celý projekt zahrnuje několik stavebních částí. S výstavbou nejvýznamnějšího objektu sběrného přepravního uzlu na Heršpické ulici v Brně souvisí výstavba nové pošty v Bystřici nad Pernštejnem. Dalšími vyvolanými investicemi je prodloužení ulice Polní za účelem zajištění dopravní obslužnosti vlastního přepravního uzlu mimo obytnou zónu a stavební úpravy v dopravním závodě České pošty,s.p. v Brně – Štýřicích, které umožňuje bez projezdu zbytečných kilometrů údržbu, opravy a parkování technologických vozidel zajišťující přepravní činnost České pošty, s.p..

Nový SPU Brno 02 je vybaven automatizovanými listovnými a balíkovými třídíči, které vedle třídění pro hlavní přepravní síť České pošty,s.p. a částečně pro mezinárodní přepravní síť umožňuje třídít poštovní zásilky pro celý Jihomoravský region.

Po aktivaci nového SPU Brno 02 je přepravní síť Jihomoravského regionu vedena z a do jediného bodu - došlo ke snížení počtu o 46 vozidel používaných poštovní přepravou.

Česká pošta, s.p. pořídila 538 silničních vozidel v celkové hodnotě 239,2 milionů Kč, z toho 448 vozidel na obnovu parku a 90 vozidel na rozvoj.

Celkem bylo zakoupeno:

- ❖ 210 užitkových vozidel Renault Kangoo,
- ❖ 164 vozidel Ford Transit,
- ❖ 68 nákladních skříňových automobilů IVECO,
- ❖ 96 osobních automobilů Škoda.

Ke konci roku 2006 měl park silničních vozidel ČP 4154 vozidel.

V důsledku centralizace přepravních činností na území regionu do jediného bodu dojde k roční úspoře téměř 34,5 mil. korun v relacích železničních a silničních kurzů. Předpokládána úspora počtu pracovníků oproti současnému stavu bude téměř 250 osob,

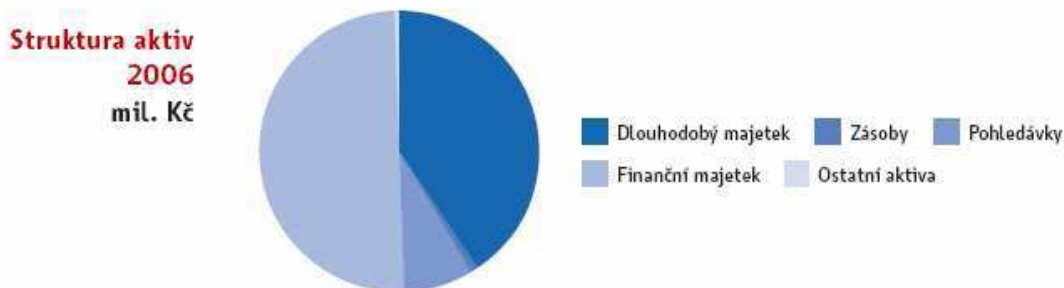
což představuje roční úsporu v oblasti mzdových nákladů více než 77 mil. korun. Celková úspora ve finančním vyjádření tedy přesáhne 111,5 mil. korun ročně. Optimální cílový stav pracovníků u nového SPU Brno 02 za předpokladu zavedení všech automatizovaných technologií je 570 zaměstnanců.

**Tabulka 7 : Kategorie majetku, České pošty s.p. (v tisících Kč) [výroční zpráva]**

<b>STRUKTURA AKTIV</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>9116884</b>	<b>8060485</b>	<b>7786848</b>	<b>7656070</b>	<b>7636562</b>
<b>Zásoby</b>	183341	176554	162128	148294	168730
<b>Pohledávky</b>	2072952	2233038	1992200	2001611	2007062
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	11176330	6647904	6931976	8454291	6190727
<b>Ostatní aktiva</b>	<b>117350</b>	<b>120180</b>	<b>220151</b>	<b>108476</b>	<b>76011</b>

Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

**Obrázek : 12 Struktura aktiv České pošta,s.p. [výroční zpráva]**



Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

## 2. 3. 6. Finanční zdroje

### Struktura aktiv a pasiv

#### MAJETKOVÁ STRUKTURA UKAZATELŮ

Celková aktiva s.p.ČP se během sledovaného období zvyšují. Největší podíl na aktivech společnosti tvoří oběžná aktiva, která tvoří 58% na celkových aktivech, stálá aktiva 40%.Nárůst dlouhodobého majetku je způsoben pořízením a získáním nemovitostí. Jedná se o majetek a pozemky získané v restituci, darem či převedené od společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., (dříve ČESKÝ TELECOM, a.s.) (dokončení delimitace majetku) a okresních úřadů. Oběžná aktiva během sledovaného období zaznamenala nárůst až o 60%, průměrný každoroční nárůst oběžných aktiv činil 15%.

**Tabulka 8 :Struktura aktiv České pošta,s.p. [výroční zpráva]**

	2006	2005	2004	2003	2002
Stálá aktiva	9116884	8060485	7786848	7656070	7636562
Oběžná aktiva	13178070	8775815	8584588	10067069	7888787
Ostatní aktiva	117350	120180	220151	108476	76011
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>22411688</b>	<b>16956480</b>	<b>16591587</b>	<b>17831615</b>	<b>15601360</b>

	2006	2005	2004	2003	2002
Dlouhodobý majetek	9116884	8060485	7786848	7656070	7636562
Zásoby	183341	176554	162128	148294	168730
Pohledávky	2072952	2233038	1992200	2001611	2007062
Krátkodobí fin. Majetek	11176330	6647904	6931976	8454291	6190727
Ostatní aktiva	117350	120180	220151	108476	76011

**Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)**

Převážná část oběžných aktiv je tvořena zásoby, pohledávky a finančním majetkem. Další významnou položkou oběžných aktiv jsou pohledávky. Společnost postupně stav svých pohledávek snižovala. Nárůst pohledávek způsobený od následujícího roku se stav pohledávek snížil o 10%

### KAPITÁLOVÁ STRUKTURA

Kapitálová struktura podniku představuje strukturu podnikového kapitálu, ze kterého financuje svůj majetek. Celkový stav společnosti se od roku 2002 do roku 2006 zvýšil o 18%. Základní kapitál společnosti činní k poslednímu sledovanému období 9 172 tis. Kč, v předchozím roce 9 070 tis. Kč.

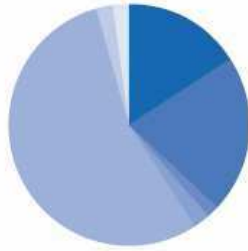
**Tabulka 9: Struktura pasiv České pošta,s.p. [výroční zpráva]**

	2006	2005	2004	2003	2002
Vlastní kapitál	9172878	9070839	8556059	8265996	7705262
Základní kapitál	3587928	3586708	3586611	358243	3581699
Kapitálové fondy	4721829	4223370	4019751	3606051	3466098
HV z běžného účetního obd.	247602	666853	444599	699491	392478
Závazky	11970623	6774144	10851191	14183827	10096065
Bankovní úvěry a výpomoci	531919	943439	243819	300000	682000
Ostatní pasiva	443128	250699	193330	216579	189135

**Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)**

**Obrázek 13: Struktura pasiv České pošta,s.p. [výroční zpráva]**

**Struktura pasiv  
2006  
mil. Kč**



- Základní kapitál
- Kapitálové fondy
- Fondy ze zisku
- Výsledek hospodaření
- Závazky
- Bankovní úvěry
- Ostatní pasiva

**Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)**



### **3. Analýza problému a současné situace**

#### **3. 1. Analýza problému**

Výsledky analýzy prokázaly velmi dobrou reakci podniku na vnější a vnitřní prostředí. Nevýhodou této metody je subjektivní hodnocení faktorů, které se můžou z hlediska pozorovatele lišit. Přesto jsem se snažila vycházet z objektivních faktů, které jsem konzultovala s daty a údaji, které jsou vnitropodnikově dostupné.

Česká pošta, s.p. má svoji krátkodobou strategii danou interními směrnicemi. Vliv vnějších faktorů je dán současnou situací, která je na českém trhu. V současné době není bohužel politická scéna příliš stabilní.

Právě křehká stabilita vlády může mít výrazný vliv na budoucí podobu pošty, proto při řešení faktorů jsem přikládala velký důraz na privatizaci. Velikostí základního jmění a počtu zaměstnanců patří Česká pošta,s.p. mezi malé poštovní správy v Evropě. V porovnání s Deutsche Post AG je mnohonásobně menší, nejenom ve velikosti základního jmění, ale i zisku. USPS je největší poštovní společností na světě a převyšuje svým základním jměním všechny poštovní subjekty. Výhodou pro Českou poštu, s.p. by bylo získat stabilního partnera, který je nejenom ziskový, ale i strategický do budoucna. V Evropském regionu bude konkurence v poštovních službách velká. Proto je výhodou kvalitní základ v podobě současného státního podniku.

Při hodnocení vnitřních faktorů byly dosaženy výsledky, které poukázaly na velmi dobrou reakci firmy na své vnitřní podněty. Bezesporu slabou stránkou pošty je jednání se zákazníky. I když pošta prošla obrovskou přeměnou starých budov a nevyhovujících prostor, přesto je subjektivně vnímána poštovní klientela za špatný obchodní přístup na přepážkách pošty. Získané poznatky se shodují se závěry generálního ředitele České pošty, s.p., který poukazuje na kvalitnější technologickou kázeň a připomíná, že poštovní zaměstnanec vytváří obraz firmy.

U Americké pošty byly zavedeny prodejní poštovní místa v odlehlých oblastech na prodejnách potravin, nebo jiného zboží, kde civilní personál zajišťuje vybrané poštovní služby. Směrnice České pošty, s.p. tyto aktivity vylučují, z důvodů jasné rozlišení

poštovního pracovníka. U dodavatelů se přihlíží na komplexní zajištění služeb. Při nákupu se preferuje jednodušší dodané zboží. Dodavatelé bývají vybráni pečlivým způsobem, kdy jedním z hlavních faktorů je spolehlivost.

### **3. 2. Současná situace**

Ve své síti nabízí Česká pošta, s.p. také rozsáhlou paletu bankovních a pojišťovacích služeb svých strategických partnerů. Primární úlohu banky sehrávají především pošty v méně přístupných místech. Prostřednictvím České pošty, s.p. lze platit poplatky, zřízovat si a vést bankovní účty, spořit a půjčovat finanční prostředky a podobně. Partnerem pro poskytování bankovních služeb je ČSOB a Poštovní spořitelna, úvěry se poskytují ve spolupráci se společností Home Credit. Na každé poště lze díky partnerství s Českou pojišťovnou uzavřít penzijní a životní pojištění či pojištění motorových vozidel. Ve spolupráci s Western Union zajišťuje Česká pošta, s.p. rychlé převody peněz ze/do zahraničí.

#### *Česká pošta, s.p. plánuje výrazné změny v IT*

Plánuje postupný přechod na grafickou verzi operačního systému u počítačů na přepážkách.

Plánovaný přechod souvisí se zapojením do projektu CzechPoint, jehož cílem je umožnit občanům a firmám získávat výpisy z veřejných rejstříků. Česká pošta, s.p. rovněž uvažuje o zavedení prodeje léků. V souvislosti s těmito plány by mělo dojít k výměnám hardwaru u počítačů na 2000 pobočkách pošty. Upraven bude zřejmě také informační systém, u něhož je v plánu rozšíření o nové služby. Zatím se však jedná o plány do budoucna.

Česká pošta, s.p. od roku 1993 využívala na poštovních přepážkách systém APOST, který běžel v prostřední Microsoft DOS. Se systémem pracovalo v reálném čase 15 000 pracovníků pošty a sloužil ke všem běžným poštovním operacím. O osm let později již

byly všechny pošty propojeny s unixovým serverem a vzájemně spolu komunikovaly.

Protože podpora pro operační systém DOS skončila v roce 1999 a stávající systém přestal svými funkcemi vyhovovat, Česká pošta, s.p. našla řešení založené na Linuxu. a vyvinula vlastní aplikaci nAPOST ,který běží na všech počítačích v pobočkách pošty.

### **3. 2. 1. Rozbor analýzy SWOT**

#### **Silné stránky**

##### **❖ Tradice a možnost navázat na historii**

Podnik si vybudoval za krátkou dobu své existence pověst solidní firmy, která je zisková. Nízká úroveň zadluženosti podniku vypovídá o strategii firmy reinvestovat svůj zisk do své budoucnosti. Její silnou stránkou je poukázat na historii pošty u nás a na její vysokou kredibilitu<sup>12</sup>.

##### **❖ Informační systém**

Automatizace je u České pošty s.p. na vysoké úrovni. Po dobu své existence vybavila výpočetní technikou všech 3400 pošt, které propojila do intranetové poštovní sítě. Velká většina pošt je v současné době propojena on-line a je připravena nová verze poštovního systému APOST, která umožní interaktivní práci přepážek systémem klient server. Pro ekonomický systém byla pořízena aplikace SAP/R4, která propůjčuje vysoký systém centralizace a úsporu na obsluze. Součástí je modul „*Manažersko informační*“, který umožňuje sledovat denní i souhrnné hodnoty manažerského účetnictví.

##### **❖ Zaměstnanci**

Byl vybudován velmi solidní systém kvalifikačního vzdělávání zaměstnanců. Jejich odborné znalosti jsou testovány v pravidelných intervalech.

---

<sup>12</sup>kredibilita - změna postoje

### ❖ **Geografické vykrytí území České republiky**

Prodejní síla 3387 pošt po celém území naší republiky je největší obchodní síť, která v současné době je u nás funkční. Pokud bude tato skutečnost podpořena jejich plným využitím, může být jejich počet rozhodujícím faktorem při součtovém zisku.

### **Slabé stránky**

#### ❖ **Nevýrazné zaměření na zákazníka**

Kazí to pověst solidnosti firmy. Klientelu zvyklou na již solidní zacházení ve většině obchodů a bankovních institucí může jednání na poštovních přepážkách udivit a odradit. Velmi nízká je rovněž úroveň pracovníků přepravy a dopravy při jejich jednání se zákazníky České pošty, s.p. Tito zaměstnanci tvoří důležitý spojovací článek mezi velkými zákazníky a Českou poštou s.p. Právě jejich přístup může rozhodnout o využití poštovních služeb a produktů. Zákazníci si mnohdy stěžují na jejich nevhodné zacházení se zásilkami.

#### ❖ **Malá mediální reklama**

Většina produktivních firem využívá mediální celorepublikovou reklamu na podporu prodeje svých produktů. Česká pošta s.p. nevyužívá tento marketingový nástroj tak jak by se na monopol hodil. Podnik by se měl umět na veřejnosti prezentovat a prodat své znalosti. Pro regionální marketing by bylo vhodné vyčlenit více reklamních prostředků. Většina klientů dnes vyžaduje maximální pozornost a osobitý přístup.

#### ❖ **Počet zaměstnanců**

Pošta má na frekventovaných pracovních místech nedostatek zaměstnanců.

### **Produktivita práce**

Přesto je díky vysokému stupni ruční práce je pořád malá. Zavedením automatizace pro třídění zásilek a vysokého stupně motorizovaného doručení zásilek by měla být produktivita zvýšena.

## Hrozby

### ❖ Státní regulace poštovního trhu

Nejasná státní politika České republiky v oblasti poštovních služeb by mohla mít negativní vliv na budoucnost České pošty s.p. Je vystavena tvrdší konkurenci na poštovním trhu a jenom přeměnou státní společnosti na tržní má možnost čelit tlakům agresivnějších poštovních společností.

### ❖ Liberalizace poštovního trhu

V současné době je poštovní trh v České republice na vysokém stupni liberalizace<sup>13</sup>.

### ❖ Konkurence

Zostřujícímu se boj na evropském poštovním trhu .

### ❖ Politické síly

Odklon od již dříve deklarovaných cílů změny České pošty s.p. v soukromý podnik, by mohl způsobit zpomalení vývoje pošty a její postupné zaostávání.

## Příležitosti

### ❖ Privatizace

Zprivatizování České pošty s.p. a spojení se silným zahraničním partnerem, který by nabídl své zkušenosti na již liberalizovaném poštovním trhu by přineslo firmě nové možnosti růstu. Jako nejvhodnější se zdá německá poštovní společnost Deutsche post A.G., která dokonale zhodnotila svoji pozici na domácím trhu a po

---

<sup>13</sup> ČP působí na poštovním trhu, který je částečně deregulován (tzn. působí na něm i další subjekty poskytující služby v oblasti přepravy zásilek), ČP je ale držitelem tzv. poštovní výhrady (monopolu). Liberalizace poštovního trhu má být v Evropské unii dokončena k začátku roku 2011, v ostrovních státech, státech s nízkou hustotou obyvatelstva a konečně ve státech do EU později přistoupivších může být odsunuta až k roku 2013.

uvedení svých akcií na německou burzu dokázala zvrátit svůj nepříznivý vývoj a stát se jednou z nejagresivnějších firem v Evropě.

#### ❖ **Ekonomický růst České republiky**

Pokud si Česká republika udrží nadále růstový potenciál a po vstupu do Evropské unie jej zvýší, může rostoucí trh zvýšit poptávku po poštovních službách. V současné době zůstává faktem nízký objem doručených zásilek. Za Českou republikou s 83 dopisy na obyvatele ročně jsou již jenom Řecko s 51 dopisy a Polsko s 55 dopisy. Odstup od vyspělých zemí je propastný. V Norsku je to 591 dopisů ročně na obyvatele, Dánsko má 519 dopisů, Finsko 477, Velká Británie 456 a ve Spojených státech dokonce 886 dopisů ročně na obyvatele. Ekonomická síla pošt je přímo úměrná tomuto objemu.

#### ❖ **Tvorba cen**

Transformace České pošty, s.p. na akciovou společnost by umožňovala kapitálové propojování s jinými subjekty a volnou tvorbu cen u všech poštovních produktů. Doposud jsou ceny za poštovné regulovány státem

#### ❖ **Nové technologie**

Výrazná elektronizace pošty vede k novým tržním příležitostem. Reakcí na nově vzniklou situaci bylo zavedení registrační autority, nebo Registrované elektronické pošty. Velmi rychle rostoucí se zdá i trh internetových virtuálních obchodů. Díky nízké životní úrovni v České republice a velmi vysokým telekomunikačním poplatkům za připojení k internetu je objem obchodů s dodáním zboží domů proti evropským státům na velmi nízké úrovni. V budoucnu se dá ale očekávat jeho velmi prudký růst.

#### ❖ **Budování vztahů se zákazníky**

Vybudování si dobrého jména a udržení největších klientů České pošty, s.p. je velká příležitost budoucích let. V blízké budoucnosti může nastat ekonomický rozmach a právě proto je vhodné přistupovat k zákazníkům velmi zodpovědně.

## **Popis významných faktorů**

- **Modernizace pošty** - Česká pošta, s.p. se zabývá přenosem informací a protože současná doba vyžaduje jinou podobu jejich přenosů a doručení než před několika lety, musí pošta výrazně investovat do nových technologií, aby si udržela svoji konkurenční schopnost .
- **Státní regulace trhu** – Stát je nucen si zabezpečit jednotnou dostupnost poštovních služeb na celém svém území v důsledku zabezpečení možného kontaktu s obyvatelstvem. Česká pošta, s.p. je omezována požadavky států, a to nejenom v dostupnosti služeb, ale i v jejich ceně. Proto je pošta zatím státní podnik. Tento faktor se v Evropské unii výrazně mění a bývalé státní poštovní podniky jsou privatizována na bázi komerčních tržních firem. Tato pozice potom umožňuje se chovat tržně a bránit se tak soukromým komerčním logistickým firmám.
- **Hrozba nových substitutů** – Změna přenosu informací z papírové podoby do podoby elektronické vytváří přímou hrozbu pro stávající služby České pošty, s.p. Dopisnice a zásilky budou v budoucnu nahrazovány elektronickou formou a stanou se okrajovou specifikou služeb logistických firem.

Matice hodnocení vnějších faktorů

Pro zhodnocení reakce na okolí České pošty, s.p. jsem použila matici hodnocení vnějších faktorů.

**Tabulka 4: Matice hodnocení vnějších faktorů [vlastní práce]**

Faktor	váha	reakce	Skóre
Modernizace pošty	0,25	4	1,00
Daně	0,03	1	0,03
Poptávka po poštovních produktech	0,10	3	0,30
Marketingová strategie	0,09	2	0,18
System prodeje poštovních produktů	0,02	2	0,04
Možnost nových trhů	0,06	3	0,18
Zavádění nových produktů	0,08	2	0,16
Zvýšení úspěšnosti doručení	0,03	1	0,03
Hrozba substituce produktů	0,14	4	0,56
Státní regulace poštovního trhu	0,20	4	0,80
Celkové vážené skóre	1,00		3,28

Výsledek 3,28 vypovídá o velké závislosti České pošty, s.p. na vnějším prostředí. Její reakce je velká ve faktorech modernizace a státní regulace poštovního trhu. Faktor modernizace vypovídá o struktuře odvětví, kde se podnik pohybuje. Informační technologie v současné době velmi rychle morálně a technologicky zastarávají a proto je nucena Česká pošta, s.p. investovat velké částky do obnovy a zavádění nových technologií. Vliv státní regulace se sice částečně odstranil novým poštovním zákonem z roku 2000, ale pořád je poštovní operátor nucen si nechat schvalovat svoje poštovní sazby. Stát tak přímo reguluje poštovné a používá poštu jako



sociální formu styku se státními úřady. Oba dva faktory jsou nejvýznamnější. Faktory poptávky po nových produktech a substituce stávajících jsou nosných produktů České pošty, s.p. Zdánlivě spolu nesouvisí, ale fakticky jsou na sobě přímo závislé. Dle analýz vyspělých poštovních společností jsou bývalé produkty nahrazovány novými a z hrozeb substitucí se stává příležitost k novým činnostem.

#### Matrice hodnocení vnitřních faktorů

Pro zhodnocení vnitřních stránek podniku jsem použila matici hodnocení vnitřních faktorů

**Tabulka 5: Matrice hodnocení vnitřních faktorů [vlastní práce]**

Faktor	Váha	reakce	skóre
Pozice na poštovním trhu ČR	0,35	4	1,40
Kvalita poštovních služeb	0,10	3	0,20
Úroveň managementu	0,14	4	0,56
Kvalifikace zaměstnanců	0,09	2	0,18
Loajalita k firmě	0,02	3	0,06
Informační systém	0,15	3	0,45
Marketingová strategie	0,01	4	0,04
Účinnost reklamy	0,01	4	0,04
Orientace na zákazníka	0,01	4	0,04
Produktivita práce	0,12	4	0,48
<b>Celkové vážené skóre</b>	<b>1,00</b>		<b>3,65</b>

Celkové skóre matice vnitřních faktorů dosáhlo hodnotu 3,65, která napovídá na nadprůměrnou reakci firmy na potřeby vnitřního prostředí. Faktory, které zásadně ovlivňují firmu je její pozice na poštovním trhu, dále potom úroveň řídicího managementu a informační systém.

#### 4. 2. 2. Produkty České pošty s.p.

##### *Poskytované služby – produkty*

##### Tradiční poštovní služby

Podnik poskytuje služby od přepravy dokumentů a věcí až po poskytování peněžních služeb, výplatu důchodů, a další. Její další hlavní činností je přeprava listovních zásilek. Rozvoj elektronických médií sice nahrazuje tradiční formy zasílání informací, ale přesto Česká pošta, s.p. přepravuje nadále významné množství listovních zásilek obyčejných, doporučených i cenných, zajišťuje distribuci letáků, tiskovou zásilku spadajícího do střediska Postservisu.

Prostřednictvím České pošty, s.p. lze platit poplatky, zřizovat si a vést bankovní účty, spořit a půjčovat finanční prostředky a podobně. Partnerem pro poskytování bankovních služeb je ČSOB – Poštovní spořitelna a úvěry se poskytují ve spolupráci se společností HomeCredit. Pojištění penzijní, životní a pojištění motorových vozidel je také možné uzavřít na každé poště. V roce 2005 se SIPO neboli inkaso plateb využívalo především k placení k úhradám nájemného a k platbám za energií. Nyní prostřednictvím poukázek B lze vyplácet finanční částky organizacím a bankovním ústavům i touto Pk B. Na každé poště je vedle klasických poštovních a bankovních služeb uskutečňován prodej zboží – je zde možné koupit tisk, telefonní karty, dobíjecí kupony, dálniční známky, pohlednice, filatelistické zboží, obálky i zboží firmy TV Products.

*Tradiční poštovní služby* Česká pošta, s.p. doplňuje novými moderními elektronickými službami. Provozují Centrální adresu, webový server uveřejňující veřejné zakázky a dražby. V roce 2006 bylo zveřejněno 18 592 formulářů veřejných zakázek a 8540 dražeb a ostatních nabídek. Již delší dobu je Podnik také akreditovaným poskytovatelem certifikačních služeb. Pro zabezpečení běžné komunikace prostřednictvím elektronického podpisu i šifrování vydává komerční certifikát - PostSignum VCA. Pro komunikaci s úřady státní správy kvalifikovaný certifikát - PostSignum QCA. Česká pošta, s.p. přichystala další rozšíření nabídky elektronických služeb, v roce 2007 tak bude moci poskytovat několik výpisů z Informačního systému veřejné správy (například výpis z katastru nemovitostí či obchodního rejstříku) nebo

*spustit eSIPO, elektronickou nastavbu stávající služby SIPO (Sdružené inkaso obyvatelstva).*

### Popis produktů

Poštovní produkty ve výnosech účetnictví České pošty, s.p. se dělí na výnosy za:

*Tržby z prodeje služeb:*

- Poštovní provoz
- Obstaravatelskou činnost
- Tržby za zboží

*Jiné provozní výnosy:*

- Ostatní provozní výnosy

### Produkty ve výnosech za poštovní provoz

- Obyčejná dopisnice – jedná se o obyčejné listovní zásilky, které mohou být hmotnostně maximálně do 20 g
- Obyčejné psaní – jde o obyčejné psaní s hmotností do 2 kg. Možno posílat i svitky. Nejjednodušší přenos informací
- Obyčejný balík – je určen pro přepravu věcí do 15 kg
- Doporučené psaní - jedná se o produkt, kdy je zásilka vydána doručiteli až po jeho podpisu. Hmotnosti a vazby jsou stejné. Pošta platí za ztrátu zásilky.
- Doporučený balík – stejná služba jako u psaní. Vydáno až proti podpisu adresáta. Pošta platí za ztrátu zásilky.
- Doporučená slepecká zásilka – je služba určená pro potřeby nevidomých se stejnými znaky, jako doporučená zásilka pro vidomé.
- Cenné psaní – v této službě pošta odpovídá jak za ztrátu, tak i úbytek a poškození zásilky do výše uvedené odesílatelem.
- Cenný balík – pošta při přepravě odpovídá za poškození zásilky, ztrátu a úbytek do výše udané zasílatelem.
- Odpovědní zásilka – pokud je potřeba zjistit názory dotazovaných, jejich

připomínky a nezatěžovat je poštovním, lze podat odpovědní zásilky. Jejich vytištění je ovšem nutno projednat s poštovním provozem.

- Zásilky na dobírku – jde o služby, kdy adresát jsi vyzvedne zásilku až po zaplacení. Na dobírku lze zasílat listovní doporučené zásilky, balíky, cenná psaní, obchodní balíky a PROFI balíky. K zásilce je nutno připojit poštovní poukázku nebo složenku Poštovní spořitelny. Při podání zásilky obdrží odesílatel podací stvrzenku jako doklad. vybranou částku za dobírku lze doručit v hotovosti nebo poukázat na účet podavatele u peněžního ústavu.
- Obchodní balík – poštovní služba spočívající v expresní přepravě zásilek do hmotnosti 30 kg a hodnoty obsahu do 100 000 Kč po celé České republice. Podání je možné na vybraných poštách, ale v současnosti je to většina pošt. Dodání je následující pracovní den po dni podání. Možno použít i další doplňkové služby včetně dobírky. Pro smluvní partnery Česká pošta státní podnik zajišťuje svoz zásilek. Služba využívá moderní čárový kód, kterým lze na internetu sledovat zásilku. Produkty ve výnosech za nebo se informovat telefonicky o jejím pohybu.
- Profi balík – služba spočívající v expresní přepravě zásilek mezi firmami, určená komerční klientele pro rychlou a spolehlivou přepravu zboží mezi firmami, z podnikové centrály k pobočce, z velkoskladu k obchodníkovi apod. Podmínky jsou obdobné jako u obchodního balíku. Služba je poskytována na základě smlouvy a nabízí výhodnější ceny, množstevní slevy a slevy na více kusové zásilky.
- Expresní služba EMS – poštovní služba spočívající v nejrychlejší přepravě dokumentů nebo zboží do hmotnosti 15 kg a hodnoty 10 000 Kč po celé České republice a do 80 nejdůležitějších zemí světa. Podání je možné na všech poštách. Dodání je následující den, včetně víkendů a svátků. Po dohodě je možné dodání ještě v den podání.
- Obchodní tiskoviny – poštovní služba spočívající v adresném rozesílání katalogů, nabídek zboží, propagačních materiálů a jiných tiskopisů do hmotnosti 500 g za zvýhodněné ceny. Minimální podání je jednorázově 1000 ks obsahem

zcela shodných zásilek. Pokud je podáno více než 7000 kusů najednou, uplatní se do vybraných měst a obcí snížená cena.

- Roznáška propagačních materiálů – smluvní doručování neadresných reklamních tiskovin, případně i ukázek zboží do domovských schránek nebo poštovních přihrádek pro skupiny adresátů podle výběru odesílatele. Smlouvy lze podle obchodního zákoníku uzavřít na každé poště. Maximální hmotnost jednoho výtisku je 100 g, pokud to však místní podmínky dovolují je možno hmotnost zvýšit.

#### Produkty ve výnosech za Obstaravatelskou činnost

- Výnosy OZ – OČ přírůstek depozit – Jde o výnosy sběru depozit za produkty Poštovní spořitelny.
- Výplata důchodů běžnou platbou – Důchodovou službou se rozumí opakované výplaty důchodů a zvýšení důchodů pro bezmocnost, vydávání potvrzení o pobírání důchodů a obstarávání výpisů z matrik. Pošty ji vykonávají na základě mandátní smlouvy o výkonu důchodové služby uzavřené mezi Českou poštou a Českou správou sociálního zabezpečení.
- Sazka – ON LINE – OČ – Česká pošta,s.p. na svých přepážkách poskytuje sběrnou službu pro společnost Sazka a.s. Nabízí všechny její produkty výherních her.
- Ostatní telekomunikační služby – zatím ještě v současnosti jsou nabízeny zanikající služby volání s pošty pomocí poštovních telefonních ústředí.
- Prodej kolků – Jde o klasickou službu prodej cenin.
- Dálniční nálepky
- Komisní prodej – Jedná se o prodej zboží na přepážkách pošty.
- Centrální reklamní akce – V interiérech a prostorách České pošty,s.p. reklamují jiné společnosti

#### 4. 2. 3. Zaměření na nové produkty

Zavádění netradičních mezinárodních produktů patří, také k hlavním cílům České pošty, s.p. Jedná se zejména o rozvoj expresní služby EMS a produktů Obchodní balík a Obchodní psaní. V roce 2006 došlo k výrazné změně, a sice k centralizaci řízení mezinárodního provozu České pošty, s.p.. Tím se snížily mzdové náklady a zjednodušily se organizační vazby, což umožnilo zahájení procesu optimalizace celého mezinárodního provozu. Prostřednictvím husté sítě pošt a doručovatelů Česká pošta, s.p. zajišťuje distribuci propagačních a informačních materiálů. Služby spojené se zasíláním adresných zásilek byly podchyceny poskytnutím služeb Obchodní psaní, pro další část segmentu zákazníků je u produktů Tisková zásilka, další nové specializovaná pracoviště Postservisy a Postkomplety, které nabízejí nejen přepravu, ale i hybridní služby – tj. datové podklady zákazníka přetransformují do fyzické podoby a naopak. Postservis nabízí služby typu balení, foliování, obálkování, správu databáze a další. Česká pošta s.p. doplňuje vedle tradiční forem služeb a produktů nové moderní elektronické skupiny.

- a) služby třetí strany
- b) služby e-governmentu
- c) služby související s elektronickým bankovníctvím
- d) služby hybridní pošty

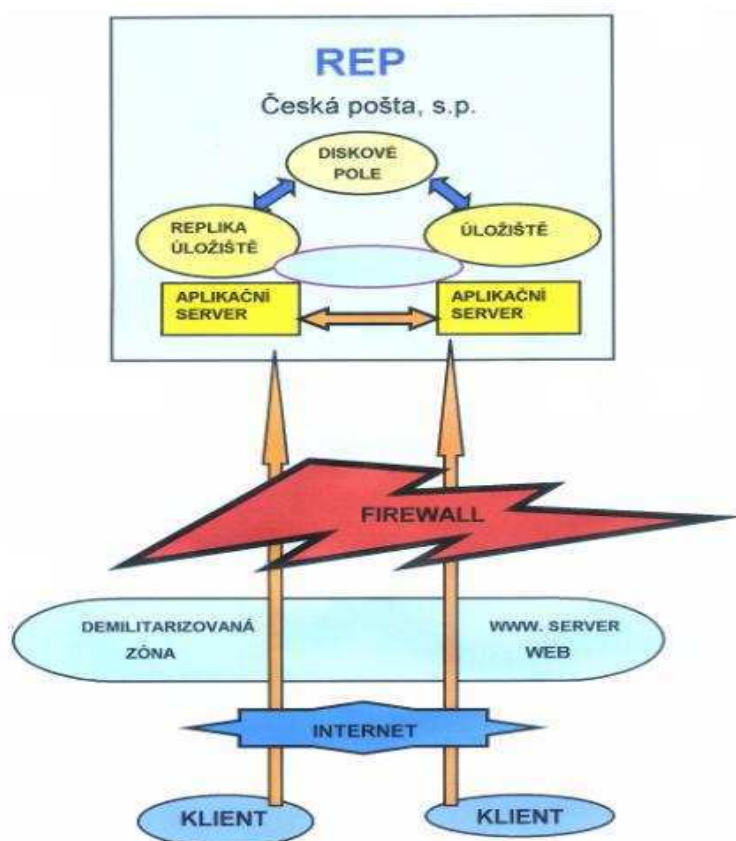
Ve skupině služeb třetí důvěryhodné třetí strany je Česká pošta, s.p. akreditovaným poskytovatelem certifikačních služeb pro zabezpečení běžné komunikace s partnery prostředky elektronického podpisu i šifrování vydává PostSignum VCA. Do služeb e-governmentu patří provozování webového serveru Centrální adresa na němž jsou publikovány veřejné zakázky a dražby. S elektronickým bankovníctvím pokračuje Česká pošta, s.p. v rozvoji a zlepšování v nabídkách služeb v elektronické podobě.

- e) služby třetí strany

### Registrovaná elektronická pošta

Tato služba je elektronickou obdobou zásilky s doručenkou. Zjednodušeně lze Registrovanou elektronickou poštu charakterizovat jako systém sloužící pro zabezpečený a průkazný přenos zpráv, souborů, formulářů a dat obecně. Průkaznost komunikace zajišťuje důvěryhodná třetí strana (v tomto případě Česká pošta, s.p.), ke které se jak odesílatel, tak i adresát připojují. Ta zásilku přijme a umožní její stažení – odebrání po zabezpečené cestě po ověření identity odesílatele i adresáta, přičemž provádí registraci všech stavů, kterými daná zásilka prochází s návaznou archivací těchto stavů. Přijetí dat je oznámeno adresátovi výzvou k jejich odebrání. Systém umožní například možnost případného nastavení času k automatizovanému stažení zásilek a další funkce, které zvyšují celkový uživatelský komfort služby. Po stažení zásilky se předává odesílateli potvrzení o doručení.

**Obrázek 14: Registrovaná elektronická pošta České pošta,s.p.**



Zdroj: [www.rep.cpost.cz](http://www.rep.cpost.cz)

### Certifikační autorita - veřejná (VCA)

#### **Obrázek 15 : Logo postsignum**



**Zdroj : [www.postsignum.cz](http://www.postsignum.cz)**

PostSignum je nová elektronická služba České pošty, s.p. - služba Veřejné certifikační autority. U této služby se může získat komerční certifikát, vhodný pro zabezpečení komunikace nebo citlivých dat (např. elektronické pošty).

Tato služba PostSignum vydává certifikáty a www servery. Certifikáty vydávané certifikační autoritou PostSignum jsou testovány pro použití v aplikaci REP (Registrovaná elektronická pošta).

#### **b) služby e-governmentu**

##### Centrální adresa (CADR)

Je to jediné oficiální místo, kde jsou na internetu uveřejňovány informace určené zákonem nebo dobrovolně poskytnuté. Informuje o zadávání, průběhu a výsledcích veřejných dražeb a převodech majetku státu. Česká pošta, s.p. nabízí poskytování aktuálních výpisů v elektronické podobě z databází jednotlivých informačních bloků centrální adresy a možnost uveřejňovat informace pro široké spektrum podnikatelských subjektů. Se spoluprací s Českou asociací dražebníků je zajištěno dostatek informací k probíhajícím dražbám

#### **c) služby související s elektronickým bankovníctvím**

##### Elektronické bankovníctví

Elektronická obsluha účtu je rychlá, levná, ale hlavně je velmi pohodlná. Ke komunikaci se může využít všech moderních prostředků jako je počítač, mobilní či pevný telefon. Poštovní spořitelna nabízí následující služby elektronického bankovníctví: Max Internetbanking PS, Max Mobil PS a Max Phone PS. Služba



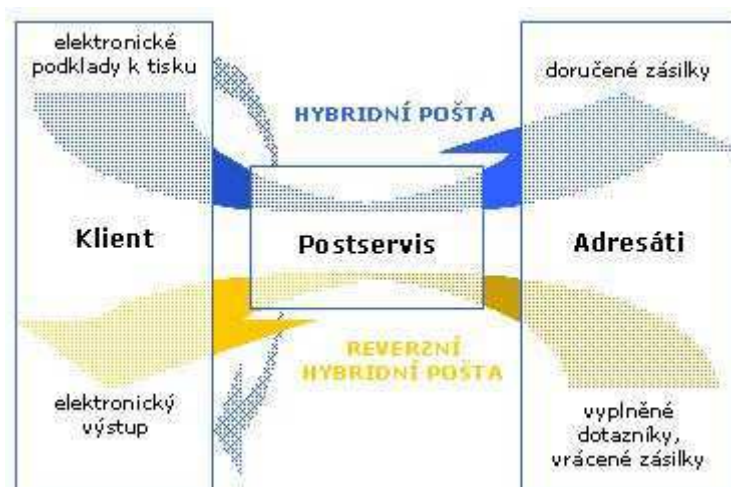
Eurogiro představuje velice jednoduchý způsob zasílání peněz do zahraničí. V současné době umožňuje zasílat peníze do Německa, Rakouska, Slovenska, Švýcarska, Portugalska, Maďarska, Chorvatska, Lucemburska, Japonska, Belgie, Kanady, Rumunska, Řecka, Španělska, Turecka, Brazílie a samozřejmě přijímat peníze zasílané z těchto zemí.

#### d) služby hybridní pošty

##### Středisko Postservis

Základem služeb Postservisu je elektronické „podání zásilek“, tisk dokumentů, jejich vkládání do obálek a průběžné předávání hotových zásilek do poštovní přepravy, včetně zajištění a skladování materiálu a ochrany předaných dat. Službu nazýváme hybridní pošta, neboť dodaná data jsou transformována na fyzické listovní zásilky. Nebo naopak snímáme dokumenty a převádíme je do elektronické podoby, jak je patrné z následujícího schématu:

**Obrázek 16 : Schéma hybridní pošty**



**Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)**

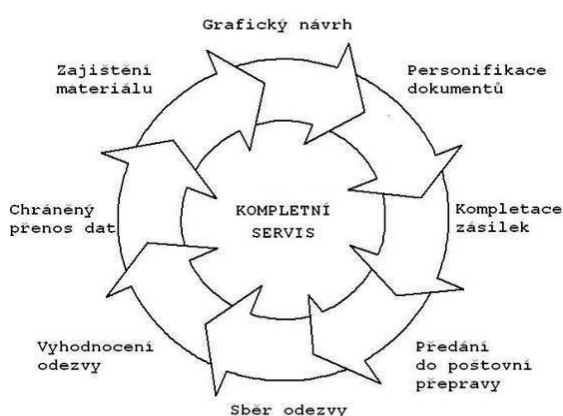
Česká pošta, s.p. provozuje tuto službu ve třech střediscích:

- od roku 1994 v Českých Budějovicích,
- od roku 2002 v Brně,
- od roku 2004 v Ústí nad Labem.

Navzájem střediska představují zálohu pro případ výpadku některého z nich. Vybudované kapacity jsou operativně rozšiřovány na základě růstu množství zpracovaných zásilek. Současná denní kapacita středisek dosahuje 700 tisíc listovních zásilek. Rozvoj poskytovaných služeb se neustále porovnává se zahraničními poštovními správami. Řadu užitečných zkušeností a poznatků získává od novozélandské, anglické, německé a skandinávských pošt.

Střediska Postservis jsou schopna poskytovat ucelený sortiment jednotlivých dílčích služeb, díky vzájemnému propojení .

#### Obrázek 17: Schéma dílčích služeb



Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

Všechny uvedené činnosti na sebe mohou navazovat, ale není to podmínkou. Lze využít pouze některé z nich a postupně začleňovat další činnosti až do úplného přechodu k outsourcingovému<sup>14</sup> řešení zpracování korespondence. Středisko Postservis České Budějovice je také držitelem certifikátu systému jakosti ČSN EN ISO 9001:2001.

### **Služby hybridní pošty**

Internet představuje pro poštovní společnosti určitou hrozbu, zároveň s sebou však přináší řadu příležitostí. Elektronická komunikace může mít za následek omezení určitých druhů konvenčních papírových zásilek, zároveň ale také nabízí významné příležitosti, jak zlepšit služby zákazníkům, například využitím nových řešení na bázi hybridní pošty. Tradiční pošta je obvykle odesilatelem pošty kompletně připravena (vytištění, složení a vložení do obálky) a poté fyzicky podána na poštovní úřad, který se postará o její fyzickou distribuci a doručení.

### **Zpracování Hybridní pošty:**


- Faktury, daňové doklady, upomínky (tisk, obáلكování, rozeslání)
- Direct-maily (tisk, obáلكování, rozeslání)
- Výpisy z účtů bank, stavebních spořitelen a penzijních fondů (tisk, obáلكování, rozeslání)
- Poukázky A (tisk i s průvodními dopisy, obáلكování, rozeslání)
- Dotazníky (obáلكování, rozeslání a vyhodnocení odpovědí)
- Menší náklady časopisů a katalogů (foliování, adresní příprava, rozeslání)
- Brožury a katalogy (tisk a vazba; pouze Postservis České Budějovice)
- Pohlednice, pozvánky, blahopřání, vizitky (plnobarevný tisk, obáلكování, rozeslání; pouze Postservis České Budějovice)

---


**Outsourcing** se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a (nebo) k zaměření se na důležitější úkoly v rámci výrobního procesu související s konkurenceschopností.

**Tabulka 10: Porovnání klasického zpracování korespondence s hybridní poštou**

### Klasické zpracování korespondence

1.	Příprava obsahu dokumentu
2.	Tisk dokumentu
3.	Kontrola úplnosti tisku
4.	Skládání dokumentů
5.	Obálování dokumentů
6.	Razítkování, orážení, lepení známek
7.	Odvoz obálek na poštu, podání
8-	 Předání obálek k další poštovní přepravě
9-	Doručení adresátům

### Hybridní pošta

1.	Příprava obsahu dokumentu
2.	Odeslání dat pro tisk dokumentů přes datovou síť
3-	Příjem zakázky a její zaevidování
4-	Formátování dokumentů
5-	Tisk dokumentů
6-	 Obálování dokumentů
7-	Vyúčtování zakázky
8-	Předání obálek k další poštovní přepravě
9-	Doručení adresátům

Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

Hybridní pošta znamená elektronické podání pošty z počítače odesílatele přímo na poštovní úřad. Poštovní úřad je pak schopen elektronickými prostředky jednotlivé poštovní položky roztřídit a rozeslat na pracoviště nejbližší místu doručení, kde jsou teprve jednotlivé poštovní zásilky fyzicky vytvořeny.

#### Přínosy hybridní pošty – pro odesílatele

- Snižuje náklady a čas potřebný k vytvoření pošty – už žádný tisk, skládání a vkládání do obálek!
- Odpadají náklady na shromažďování, třídění a podání pošty
- Kratší časy doručení díky přímému elektronickému podání u poskytovatele
- poštovních služeb a tisku v centrech nejbližší místu doručení
- Umožňuje tištěnou i elektronickou distribuci v rámci jednoho procesu

#### Přínosy hybridní pošty – pro poskytovatele poštovních služeb

- Schopnost shromažďování, třídění, směrování a dávkového zpracování mnoha úloh více klientů současně
- Zjednodušené reporty, zúčtování a fakturace
- Možnost poskytnutí služeb s přidanou hodnotou jako například:
- Ověření adresy, třídění a opatřování čárovými kódy
- Zpracování změn adresy
- Rozdělení poštovní úlohy na několik tiskových stanovišť (distribuovaný tisk minimalizující náklady na doručení a umožňující maximální rychlost doručení díky tisku ve středisku nejbližší místům doručení)
- Archivace

#### Řešení hybridní pošty musí splňovat následující požadavky:

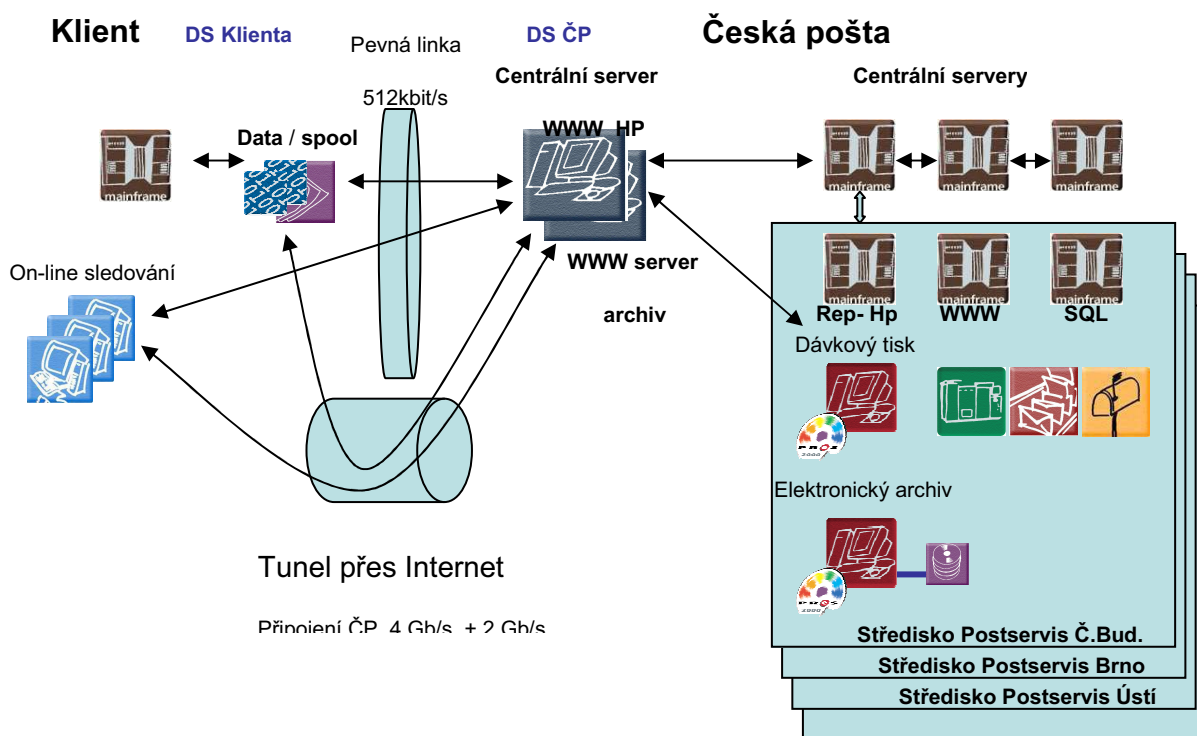
- Podpora mnoha rozličných zákazníků, podávajících jeden nebo mnoho dokumentů.
- Schopnost růstu rozvojem činnosti: musí podporovat četná tisková stanoviště, jak s hromadným tiskem tak s tiskem po jednotlivých listech.

- Musí umožňovat podání samo-popisných úloh, kde se dokument a data mohou lišit s každou úlohou, spolu s možností podat pouze proměnná data pro předem definovanou úlohu.
- Musí umožňovat podání pošty na elektronickém médiu, například magnetické pásce nebo prostřednictvím elektronického přenosu, včetně E-mailu, Internetu, pronajaté linky nebo vytáčené telefonní linky.
- Musí garantovat data, kdy se prostřednictvím hlavičky a koncového záznamu ověřuje, zda jsou přijata veškerá data, zda jsou neporušená a nebyla již dříve přijata.
- Musí nabízet alternativní možnosti platby, včetně platby převodem z účtu, předplatného nebo platby kreditní kartou.

Řešení hybridní pošty tedy musí být pružné a dostatečně výkonné, aby uspokojilo potřeby poskytovatele poštovních služeb a zároveň musí být uživatelsky přátelské a dobře zabezpečené z pohledu odesílatele pošty.

- 1994 – zahájení činnosti v Postservisu Č.Budějovice a Praha
- 1998 – vedoucí země v projektu Phare – Hybridní pošta
- 2002 – zahájení činnosti v Postservisu Brno
- 2004 – zahájení činnosti v Postservisu Ústí nad Labem
- 2006 – získání certifikace ČSN EN ISO 9001:2001

Obrázek 18: Schéma propojení Postservisu



Zdroj: <http://www.cacio.cz>

### Služba Postshop

Za zmínku stojí budování nové obchodní značky nazvané POSTSHOP. Česká pošta,s.p. kromě klasických poštovních a bankovních služeb uskutečňuje prodej zboží - na poštách je možné koupit tisk, telefonní karty, dobíjecí kupony, dálniční kupony,

### Obrázek: 19 Logo



Zdroj: [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

## **4.Vlastní návrhy řešení, přínos (efektivnost) návrhů řešení**

### **4. 1. Návrh na rozšíření stávajícího produktu České pošty s.p.**

Česká pošta,s.p. by měla umět pružně reagovat na změny a přizpůsobovat jim své chování. Zaměřit větší pozornost na rozvoj služeb elektronických a rozšiřovat nabídku produktů činností pro širokou klientelu. Rozvíjet hybridní poštu a budovat logistické systémy pro nové tržní příležitosti.

- Navrhuji vytvořit systém na obsluhu náročných zákazníků
- Přehodnotit a sjednotit některé produkty v cenové politiky
- Také by měla ČP vytvořit systém vývoje produktů
- Zejména by se měla zaměřit na kvalitu služeb
- Navrhuji vytvoření tří základních divizních pošt - reality, přepravu a IT služby, které by mohly pracovat i pro jiné firmy
- Také navrhuji dát větší důraz na profesionalitu svých poštovních činností
- Svědomitější doručování poštovních zásilek
- Doporučuji vylepšit rozvoj služeb elektronických doručování zákazníkům výpisy z katastru nemovitostí a dalších dokumentů, které zajišťuje Czech Point
- ČP by měla pružněji reagovat na různé reklamace a připomínky od zákazníků
- Využít své dobré pověsti a pomocí plošné reklamy si upevnit postavení na trhu
- Navrhuji pověřit controllingem nezávislou společnost
- ČP má stále nedostatek řešení v efektivní komunikace ve vztahu zaměstnanec – zákazník, a to především v tréninku obchodního jednání a prodejních dovedností
- ČP navrhuji větší rozšíření stávajících produktů v zajišťování komunikace mezi centrály a zpracovatelskými centry firem



#### 4. 1. 1. Návrh řešení na zlepšení současného stavu České pošty s.p.

Současné postavení České pošty, s.p. není špatné. Podnik má velmi dobré jméno, které těží z dlouhodobým působením pošty na trhu, proto by se měla Česká pošta, s.p. zaměřit na rozsáhlou reklamní kampaň, která by jí potvrdila její dominantní postavení na trhu. Zvláště vhodné by bylo vyzdvihnout kladné stránky podniku.

Česká pošta, s.p. by mohla být lépe připravena na plně konkurenční prostředí. Optimální by byl stav zaměstnance a transformace podniku na moderního poštovního operátora, který je schopen zvyšovat svoji hodnotu. Mohla by se reorganizovat struktura řízení obchodu, uplatnit segmentový<sup>15</sup> přístup, zavést produktový management, praktikovat v řízení pro jednotlivé provozy a využít v praxi z jednotlivých regionálních závodů. Tyto změny zavádět postupně důsledně, v přesně definovaných etapách v rámci otevřené komunikaci. Vazby mezi obchodem, rozvojem a provozem mohou být zajištěny novými procesy. Zlepšení vztahu vyššího vedoucího pracovníka k vedoucímu nejnižší organizační jednotky, kompetence a odpovědnost. Rychleji reagovat na požadavky zákazníků. S novým technologickým rozvojem by to neměl být pro Českou poštu s.p. žádný problém.

Česká poště s.p. doporučuji se zaměřit na následující kroky:

- Umět pružně reagovat na změny a přizpůsobovat jim své chování.
- Motivovat zaměstnance
- Lepší systém organizace spolupráce se strategickými partnery – ČSOB a Českou pojišťovnou
- Posílit roli poštmistra a jasně vymežit jejich stanoviska
- Zefektivnit všechny pracovní činnosti a zvýšit produktivitu práce
  - Provést průzkum spokojenosti zákazníků se službami České pošty s.p.
  - Vyhodnotit jeho výsledky a závěry přenést do praxe.
  - Zavést etický kodex chování pracovníka České pošty s.p.

---

<sup>15</sup> Nastavení procesů rozvoj dovedností spojení zkušeností, úspěšných metod

- Zavést standardy kvality jednotné, plně uplatňované a kontrolované v rámci celé České pošty, s.p. zejména v těchto bodech:
  - Dodržování technologické kázně.
  - Dodržování stejnokrojové upravenosti.
  - Dodržování etiky chování pracovníka České pošty, s.p.
  - Vypracovat jasný a srozumitelný systém postihů za nedodržení standardů kvality.

#### **4. 1. 2. Přínos řešení problému**

Česká pošta,s.p. se začala přizpůsobovat k svému okolí. Má otevřené neděle i svátcích poskytuje své poštovní služby. Má také zkráceny závazné lhůty pro vyřizování reklamací. Průkaz příjemce je vydán na každé poště a na počkání. Vydává nový informační materiál “ přehled pošt s PSČ, adresami, telefonními čísly a způsob obsluhy osob na vozíku pro invalidy a osob s dětským kočárkem“ , který je průběžně aktualizován.

Do popředí se dostávají služby v oblasti adresné a neadresné reklamy, expresní přepravy zásilek, pokračuje i rozvoj hybridních služeb, tedy takových, kde část přepravní trasy překonají zásilky v elektronické podobě, a rovněž se daří dále rozvíjet přepravní služby při zajišťování komunikace mezi centrály či zpracovatelskými centry firem a jejich pobočkami.

Funguje také odbor péče o VIP zákazníky, odbor regionálního obchodu (odbor péče o příjemce (retail), a odbor mezinárodního obchodu .

## Závěr

V diplomové práci bylo řešeno téma „Návrh na rozšíření stávajícího produktu na České poště, s.p.“. Hlavním cílem mé práce bylo zhodnotit současnou situaci, v které se nachází Česká pošta, s.p. a navrhnout změny, které by vedly ke stabilizaci podniku na poštovním trhu a najít další možnosti jejího rozvoje pro plnění stávajícího produktu .

V současné situaci, kterou jsem vyhodnotila pomocí analýzy SWOT, je Česká pošta, s.p. stabilizovaný podnik. Nejvýhodnější pozici pro obhájení svého současného postavení na trhu, je spojení s výhodným a důvěryhodným strategickým partnerem, který by Podniku stávající produkty rozšířil ( postservisy, elektronické služby.)

V diplomové práci byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a navržena opatření. V současnosti je Česká pošta, s.p. státním podnikem, a je držitelem poštovní licence.

Zbylá produkce a služby jsou již v plně tržním prostředí. Licence zajišťuje obyvatelstvu dostupnost základních poštovních služeb a jejich cenu. Ministerstvo vnitra České republiky tak přímo ovlivňuje ceny za základní poštovní služby.

Po schválení zákona o elektronickém podpisu č.226/2002 Sb. se dnes začíná veškerá firemní korespondence vyřizovat pomocí elektronických médií. Česká pošta,s.p. aktivně čelí této hrozbě pomocí zavedení nové služby „Registrace elektronické pošty“. Pravdou je, že firemní korespondence v současné době prudce roste vzniká možnost, že české podniky budou více komunikovat se svými zahraničními partnery.

Česká pošta s.p. by na tuto skutečnost měla být dobře připravena a s využitím navržených variant v této práci by se měla snažit udržet si své významné postavení na trhu.

*Navrhovala bych dva možné koncepty dalšího postupu ze strany České pošty:*

**Varianta I** – Pokračování v exkluzivním vztahu s ČSOB na základě nově koncipovaného smluvního vztahu, respektive jednání o prodloužení stávajícího

obchodního modelu.

**Varianta II** – Vypsání výběrového řízení na nového partnera s cílem dosáhnout zcela nového modelu obchodních vztahů.

## Literatura

- [1] Dedouchová, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001.1.vyd. ISBN 80-7179-603-4, s.17.
- [2] Prof.Ing.Zdeněk Pošvár,CSc., Prof.Ing.Jiří Erbes, CSc. *Management I*. Brno: MZLU 2002 1.vydání, ISBN 80-7157-633-6, s.32
- [3] Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleš, O. *Management*. Olomouc: Rubico 2001 1.vydání, ISBN 80-85839-45-8, s.211
- [4] Sedláčková,H. *Strategická analýza*.Praha: C.H.Beck,2000. 1.vydání, ISBN 80-7179-422-8, s.101
- [5] Johnson, G., Scholes, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000.1.vydání, ISBN 80-7226-220-3, s.135.
- [6] Studijní materiály k předmětu *Strategický management*, bez ISBN
- [7] Iveta Horáková, *Marketing v současné světové praxi*, Praha: Grada, 1992, ISBN 80-85424-83-5
- [8] Ján Porvazník, *Celostný manažment*, Bratislava: Sprint 1999, ISBN 80-88848-36-9
- [9] Philip Kotler, *Marketing Management*, Praha: Victoria Publishing 1992, ISBN 80-85605-08-02
- [10] Lumír Klimeš, *Slovník cizích slov*, Praha: Státní pedagogické nakladatelství 1995, č. 2-54-13/5b, bez ISBN

### **Seznam použitých zkratk**

**USPS** - United States Postal Service – americká poštovní společnost

**SPU** – Sběrný přepravní uzel

**APOST** – Automatizovaný poštovní styk – počítačová aplikace

**SAP/R4** – Ekonomický informační systém

**www.cpost.cz** - Hlavní internetová stránka České pošty s.p.

**www.usps.com** - Hlavní internetová stránka Americké pošty

**www.deutschepost.de** - Hlavní internetová stránka Německé pošty

**www.royalmailgroup.com** - Hlavní internetová stránka Anglické pošty

## **Přílohy**

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil

Obrázek 2: Hodnotový řetězec

Obrázek 3: Matice SWOT

Obrázek 4: Logo firmy DHL

Obrázek 5: Logo firmy Deutschepos

Obrázek 6: Logo firmy Toptrans

Obrázek 7: Logo firmy České dráhy

Obrázek 8: Struktura podniku České pošty s.p.

Obrázek 9: Struktura celkových výnosů České pošty s.p.

Obrázek 10: Struktura celkových nákladů České pošty s.p.

Obrázek 11: Struktura poskytovaných služeb České pošty s.p.

Obrázek 12: Struktura zaměstnanců České pošty s.p.

Obrázek 13: Majetková struktura, aktiv České pošty s.p.

Obrázek 14: Majetková struktura, pasiv České pošty s.p.

Obrázek 15 : Registrovaná pošta

Obrázek 16 : Logo postsignum

Obrázek 17 : Schéma hybridní pošty

Obrázek 18 : Schéma dílčích prací

Obrázek 19 : Schéma služby Postservisu

Obrázek 20: Logo postshop

### Seznam Tabulek

Tabulka 1: Vzor Matice faktorů

Tabulka 2: Finanční souhrn USPS

Tabulka 3: Vývoj zadluženosti USPS

Tabulka 4: Matice hodnocení vnějších faktorů [vlastní práce]

- Tabulka 5: Matice hodnocení vnitřních faktorů [vlastní práce]
- Tabulka 6: Základní informace o České poště s.p. [výroční zpráva]
- Tabulka 7: Kategorie majetku, České pošty s.p. [výroční zpráva]
- Tabulka 8: Struktura aktiv České pošty s.p. [výroční zpráva]
- Tabulka 9: Struktura pasiv České pošty s.p. [výroční zpráva]
- Tabulka 10: Porovnání zpracování hybridní pošty
- Tabulka 11: Rozvaha České pošty s.p. [výroční zpráva]
- Tabulka 12: Výkaz zisků a ztrát České pošty s.p. [výroční zpráva]



**Tabulka 2: Finanční souhrn USPS**

<b>Rok</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
<b>Příjem</b>	66,463	65,834
<b>Vydání</b>	62,234	65,64
<b>výsledek hospodaření</b>	1,229	194
<b>jiné výdaje</b>	4,905	1,486
<b>Ztráta</b>	0,676	1,68

**Tabulka 3: Vývoj zadluženosti USPS**

<b>rok</b>	<b>dluh (miliardy dolarů)</b>
<b>2002</b>	6,4
<b>2003</b>	6,9
<b>2004</b>	9,3
<b>2005</b>	11,3
<b>2006</b>	11,1

Zdroj: [www.usps.com](http://www.usps.com)

Tabulka 11: Rozvaha České pošty s.p. [výroční zpráva]

	2006	2005	2004	2003	2002
<b>Aktiva</b>	<b>22411688</b>	<b>16956480</b>	<b>16591587</b>	<b>17831615</b>	<b>15601360</b>
z toho svěřené prostředky	8844795	4676004	5621281	7224453	5453546
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>9116884</b>	<b>8060485</b>	<b>7786848</b>	<b>7656070</b>	<b>7636562</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	319244	314575	319262	309647	292843
Software	210878	217289	242549	229289	286370
Ocenitelná práva	576	583	365	93	0
Jiný dlouhodobý majetek	100866	62242	76348	77008	2570
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	6924	34452	0	2457	3903
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek	0	0	0	800	0
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>8779418</b>	<b>7728084</b>	<b>7446760</b>	<b>7328597</b>	<b>7325893</b>
Pozemky	748508	752823	753089	744787	744285
Stavby	5108770	5150933	4974618	4801578	4748341
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1409911	1418053	1409152	1445466	1560524
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	3707	3709	3709	3280	2630
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1483348	379105	279965	223115	211864
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25174	23461	29227	110371	58249
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>17826</b>	<b>17826</b>	<b>17826</b>	<b>17826</b>	<b>17826</b>
Podíly v ovládaných a řízených osobách	17746	17746	17746	17746	17746
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	80	80	80	80	80
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>13178070</b>	<b>8775815</b>	<b>8584588</b>	<b>10067069</b>	<b>7888787</b>
z toho svěřené prostředky	8844795	4676004	5621281	7224453	5453546
zásoby	183341	176554	162128	148294	168730
Materiál	131319	127926	118963	121953	125564
Zboží	52022	48628	43165	26341	43168
<b>Dlohodobé pohledávky</b>	<b>8369</b>	<b>7081</b>	<b>10453</b>	<b>12530</b>	<b>8124</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	974				
Dlohodobé poskytnuté zálohy	1914	2169	2690	7597	6759
Jiné pohledávky	5481	4912	7763	4933	1365
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>1810030</b>	<b>1944276</b>	<b>1480031</b>	<b>1451954</b>	<b>1521206</b>
z toho svěřené prostředky	448552	626615	301338	266305	239436
Pohledávky z obchodních vztahů	1066940	1175003	534704	483936	413198
z toho svěřené prostředky	448552	626615	92399	40115	21723
Stát - daňové pohledávky	0	25482	52255	820	178190
Krátkodobé poskytnuté zálohy	124189	90631	85181	101528	121010
Dohadné účty aktivní	364348	371479	306175	328543	331076
Jiné pohledávky	254553	281681	501716	537127	477732
z toho svěřené prostředky			208939	226190	217713
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>11176330</b>	<b>6647904</b>	<b>6931976</b>	<b>8454291</b>	<b>6190727</b>
z toho svěřené prostředky	8396243	4049389	5319943	6958148	5214110
Peníze	4916823	4046113	3649375	3685440	3475634
Účty v bankách	5088361	1834573	3067517	4295068	2133093
z toho svěřené prostředky	3502856	10345	1680608	3276713	1756926
Krátkodobé cenné papíry a podíly	1171146	767218	215084	473783	582000
<b>Ostatní aktiva - přechodné účty aktivní</b>	<b>117350</b>	<b>120180</b>	<b>220151</b>	<b>108476</b>	<b>76011</b>
časově rozlišení	117350	120180	220151	108476	76011
naklady přístich období	44116	51210	142549	40401	40097
příjmy přístich období	73234	68970	77602	68075	35914

	2006	2005	2004	2003	2002
<b>PASIVA</b>	<b>22411688</b>	<b>16956480</b>	<b>16591587</b>	<b>17831615</b>	<b>15601360</b>
z toho svěřené prostředky	8844795	4676004	5621281	7224453	5453546
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>9172878</b>	<b>9070839</b>	<b>8556059</b>	<b>8265996</b>	<b>7705262</b>
Základní kapitál	3587928	3586708	3586611	358243	3581699
Základní kapitál	3587928	3581699	3581699	3581699	390707
změny základního kapitálu		5009	4912	844	-325378
kapitálové fondy	4721829	4223370	4019751	3606051	3466098
ostatní kapitálové fondy	4721829	4223370	4019751	3606051	3466098
rezervní fondy, nedělitelné fondy a ostatní fondy ze zisku	377607	368144	355515	289760	241104
zákony rezervní fond/nedělitelný fond	358170	358170	343170	273221	233973
statutární a ostatní fondy	19637	9974	12345	16539	7131
HV z minulých let	237712	225764	149583	88151	23883
nerozdělitelný zisk z minulých let	237712	225764	149583	88151	23883
HV z bezúplatného období	247602	666853	444599	699491	392478
<b>cizí zdroje</b>	<b>12795902</b>	<b>7634942</b>	<b>7842198</b>	<b>9349040</b>	<b>7706963</b>
z toho svěřené prostředky	8844795	4676004	5621281	7224453	5433546
rezervy	448667	46165	261	261	38
ostatní rezervy	448667	46165	261	261	38
dlouhodobé závazky	217964	316666	103854	190141	212219
douhodobě přijaté zálohy	1374	45639	38627	37518	35176
odložené danové závazky	216590	271027	165227	152623	177043
krátkodobé závazky	11597352	6328672	7394264	8858638	6812706
z toho svěřené prostředky	8816677	3732565	5597462	7224453	5453546
závazky z obchodních vztahů	9553732	4347968	2672844	2316304	2556928
z toho svěřené prostředky	8816677	3732565	2298200	2013216	2229365
závazky k zaměstnancům	587373	636702	502086	489582	451658
závazky ze soc.	299901	343050	2571214	241661	221433
stat. danové závazky	97296	102474	93457	186798	56100
krátkodobě přijaté zálohy	1703	11182	28771	78705	63572
Dohadné účty pasivní	902040	758490	488909	410540	391875
jiné závazky	155307	128806	3353073	5135048	3071140
z toho svěřené prostředky			3299262	5211237	3224181
bankovní úvěry a výpomoci	531919	943439	243819	300000	682000
z toho svěřené prostředky	28118	943439	23819	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobě	415611		23819	0	0
z toho svěřené prostředky			23819	0	0
krátkodobé bankovní úvěry	116308	943439	220000	30000	682000
<b>ostatní pasiva</b>	<b>443128</b>	<b>250699</b>	<b>193330</b>	<b>216579</b>	<b>189135</b>
časové rozlišení	443128	250699	193330	216579	189135
výdaje příštích období	63169	101982	63140	96212	94594
výnosy příštích období	379959	148717	130190	120367	94541

Tabulka 12: Výkaz zisků a ztrát České pošty s.p. [výroční zpráva]

	2006	2005	2004	2003	2002
Tržby za prodej zboží	428661	514557	556238	578205	635722
Náklady vynaložené na prodané zboží	322601	401448	440266	460450	515139
obchodní marže	106060	113109	115972	117755	120583
výkony	16774179	16601327	15352950	14765834	13629906
tržby za prodej vlastních výrobků	16757654	16586349	15337547	14753123	13617539
aktivace	16525	14978	15403	12711	12367
výkonová spotřeba	3975621	4029731	3548966	3291601	3177726
spotřeba materiálu a energie	1389371	1430845	1260974	1138062	1142938
služby	2586250	2568886	2287992	2153539	2034788
přidána hodnota	12904618	12684705	111919956	11591988	10572763
osobní náklady	10781441	10391531	9933623	9496637	8981582
mzdové náklady	7749625	7476840	7110115	6791992	6428019
odměny členům organum společnosti a družstva	1942	2901	1145	949	746
náklady na sociální zařízení a zdravotní poj	2711438	2589091	2496692	2390500	2259436
sociální náklady	318436	322699	325677	313196	293381
daně a poplatky	31553	28741	31335	30501	39010
odpisy DHM a DNM	790481	815866	937910	895181	805620
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	152791	42676	38556	58566	44132
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	150787	40216	31178	52424	41969
Tržby z prodeje materiálu	2004	2460	7378	6144	2163
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	47467	16235	21251	22059	18422
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	46017	14158	14692	17113	16725
Prodány materiál	1450	2077	6559	4946	1697
Změna stavu rezerv a opavných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období(+/-)	401805	52824	-14401	-2453	-13703
Ostatní provozní výnosy	173324	176819	191388	178257	186303
Ostatní provozní náklady	895413	759010	761880	512003	583845
Provozní HV	282573	839993	478296	874885	388422
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	808682	250418	72537	1215187	470840
Prodane cenné papíry a podíly	804650	249183	72445	125225	467398
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	431	718	718	718	934
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách	431	718	718	718	934
Výnosy z krátkodobého FM	14076	1636	5101	12009	11119
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	8222	10955	5176	608	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů			0	1571	0
Změna stavu rezerv a opavných položek ve finanční oblasti(+/-)			0	0	-9408
Výnosové úroky	70884	78313	81535	64352	81813
Nákladové úroky	6246	1018	3115	8482	7838
Ostatní finanční výnosy	34258	25260	30398	46967	32446
Ostatní finanční náklady	46250	38513	42750	60067	72568
Finanční výsledek hospodaření	79407	78586	77155	54496	58756
Daň z příjmů ze běžnou činnost	83647	253432	114745	216738	119765
splatná	138084	147632	102141	241158	72224
odložená	-54437	105800	12604	-24420	47541
výsledek hospodaření za běžnou činnost	278333	665147	440706	712643	327413
mimořádné výnosy	3758	4010	17898	31933	392322
mimořádné náklady	34572	1914	11079	45065	319785
daň z příjmu z mimořádné činnosti	-83	390	2926	0	7473
splatná	-83	390	2926	0	7473
mimořádný výsledek hospodaření	-30731	1706	3893	-13152	65065
výsledek hospodaření za účetní období(+/-)	247602	666853	444599	699491	392478
výsledek hospodaření před zdaněním	331166	920675	562270	916229	519716