

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Strategie privátních poštovních operátorů vstupujících na trh
poštovních služeb v ČR

Lada Chaloupková

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lada CHALOUPKOVÁ**
Osobní číslo: **D07679**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**
Název tématu: **Strategie privátních poštovních operátorů vstupujících na trh poštovních služeb v ČR**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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


Úvod

1. Charakteristika strategie a její úloha v podniku
2. Analýza strategie poštovních operátorů na trhu v ČR
3. Návrh strategie poštovního operátora při vstupu na trh poštovních služeb v ČR

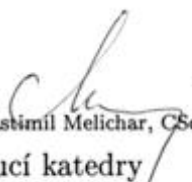
Závěr

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Daniel Salava**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2010**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlášení autora

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 5. 2010

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce panu Ing. Danielu Salavovi za připomínky a pomoc při tvorbě této práce.

ANOTACE

Práce se zabývá obecně strategiemi, jejich principy, strategickou analýzou a následným uplatněním v konkrétních společnostech působících v oblasti poštovních služeb na trhu v ČR. Předmětem autorovi tvůrčí práce je návrh strategie fiktivní společnosti při vstupu na český trh.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, pošta, poštovní služby, poštovní operátor, analýza

TITLE

The strategy of private postal operators entering the market for postal services in the Czech republic

ANNOTATION

This work deals with general strategies, their principles, strategic analysis and subsequent application of specific companies operating in the postal services market in Czech republic. Subject to the author of creative work is a strategy shell companies entering the Czech market.

KEYWORDS

Strategy, post, postal services, postal operator, analysis

Obsah

Úvod	9
1. Charakteristika strategie a její úloha v podniku	10
1.1 Pojem strategie	10
1.2 Strategické cíle	10
1.3 Strategické operace	13
1.4 Strategie podniku	14
1.4.1 Podniková strategie	14
1.4.2 Obchodní strategie	14
1.4.3 Funkční strategie	14
1.5 Typologie strategie	15
1.6 Strategický dokument	18
1.7 Principy strategického myšlení	20
1.8 Volba strategie	21
1.9 Strategická analýza podniku	22
1.9.1 Analýza okolí	23
1.9.2 Analýza konkurence	26
1.9.3 Analýza vnitřních zdrojů	26
1.9.4 SWOT analýza	27
2. Analýza strategie poštovních operátorů na trhu v ČR	30
2.1 MEDIASERVIS, s.r.o.	30
2.1.1 Nabídka služeb společnosti	30
2.1.2 Ceník poštovních služeb společnosti	33
2.1.3 Kvalita poskytovaných služeb	33
2.1.4 SWOT analýza společnosti	34
2.2 TNT Post, s.r.o.	35
2.2.1 Produktová nabídka společnosti	35
2.2.2 Ceník poštovních služeb společnosti	38
2.2.3 Kvalita poskytovaných služeb	38
2.2.4 SWOT analýza společnosti	39

2.3	ČESKÁ POŠTA, s.p.	40
2.3.1	Produktová nabídka společnosti	40
2.3.2	Ceník poštovních služeb společnosti	46
2.3.3	Kvalita poskytovaných služeb	46
2.3.4	SWOT analýza společnosti	48
2.3.5	Poslání a strategické cíle	48
2.4	Zhodnocení situace na trhu poštovních služeb v České republice.....	49
3	Návrh strategie poštovního operátora při vstupu na trh poštovních služeb v ČR.....	51
3.1	Poslání a strategické cíle	51
3.2	Volba strategie	52
3.3	Propagace a reklama	53
3.4	SWOT analýza	54
	Závěr.....	55
	Použitá literatura.....	56
	Seznam tabulek.....	58
	Seznam obrázků.....	59
	Seznam příloh.....	60

Úvod

Práce se zabývá přehledem portfolií jednotlivých poštovních společností na českém trhu. V první kapitole komplexně rozebírá strategické plánování. Postupně popisuje strategické cíle, strategické operace, jednotlivé strategie podniku, typologie strategií, části strategického dokumentu, principy strategického myšlení, volbu strategie, strategickou analýzu podniku. V druhé kapitole analyzuje kompletní produktové řady, ceny a kvalitu služeb vybraných poštovních operátorů. Pro každou společnost je vypracována SWOT analýza, která slouží k přehlednému popisu slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Třetí kapitola navrhuje portfolio nově vstupující společnosti na trh v České republice. Zabývá se posláním a strategickými cíli, volbou vhodných strategií, propagací a reklamou a následnou SWOT analýzou. Situace na českém trhu již od roku 2013 umožní vstup nových operátorů do oblasti služeb, na které má v současné době monopol Česká pošta, proto může tato práce posloužit jako metodický pokyn při manažerském rozhodování nově vznikající firmy.

1. Charakteristika strategie a její úloha v podniku

1.1 Pojem strategie

Pojem strategie pochází z řeckého slova strategos (stratos - generál, vojsko, výprava + agein - vést) a vyjadřuje dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. [18]

Strategii lze chápat také jako plán naplnění mise společnosti, množinu podnikových cílů a základních představ o tom, jak budou tyto cíle naplněny. [10]

Strategie má za úkol umožnit vedoucím pracovníkům i jejich podřízeným správně a efektivně orientovat vnitřní i vnější podnikatelskou činnost, dále být připraven na případné změny nebo rizika v konkurenčním prostředí. [10]

Při určování délky strategie, tzn. časového horizontu strategie, je třeba zaměřit se zejména na:

- Charakter konkurenčního prostředí,
- Nejistotu spojenou s budoucností,
- Délku životního cyklu výrobku nebo služby a fázi, ve které se tento produkt nachází,
- Čas potřebný k přípravě výrobku nebo služby, který je nezbytný k jeho uvedení na trh,
- Dobu, na kterou má podnik uzavřeny své pevné závazky.

Pod pojmem strategie lze vidět tři základní složky:

- **poslání (mise) podniku** - krátký text, určený zaměstnancům a externím pracovníkům podniku, který stanovuje oblast podnikání a vztahy k partnerům společnosti,
- **dlouhodobé cíle (vize)** - pro vybraná klíčová kritéria výkonnosti obsahuje číselně a textově definované cíle pro období, na které je strategie zpracována,
- **vlastní strategie**, která představuje časově a věcně provázaný soubor změn (projektů), jejichž úspěšná realizace povede k dosažení dlouhodobých cílů.

Přínosem správně zvolené strategie je rozvoj podniku tím směrem, který je pro něj nejlepší z hlediska dosažení dlouhodobé konkurenceschopnosti. [10]

1.2 Strategické cíle

Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v budoucnu dosaženo. Musí být stanoven jednoznačně a konkrétně, aby bylo možno později hodnotit jeho naplňování. Měl by být formulován tak, aby podniku zajišťoval výhodnější pozici ve srovnání s konkurencí. [10]

Mezi nejčastěji formulované cíle patří ziskovost, růst podniku, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalita výrobků a služeb, vědecko-technický rozvoj nebo hospodárnost. Mezi těmito cíli musí být určeny jejich priority a také hierarchie. Je nutné je také posuzovat z hlediska časového období. Některé cíle mohou být krátkodobé, jiné naopak dlouhodobé. [10]

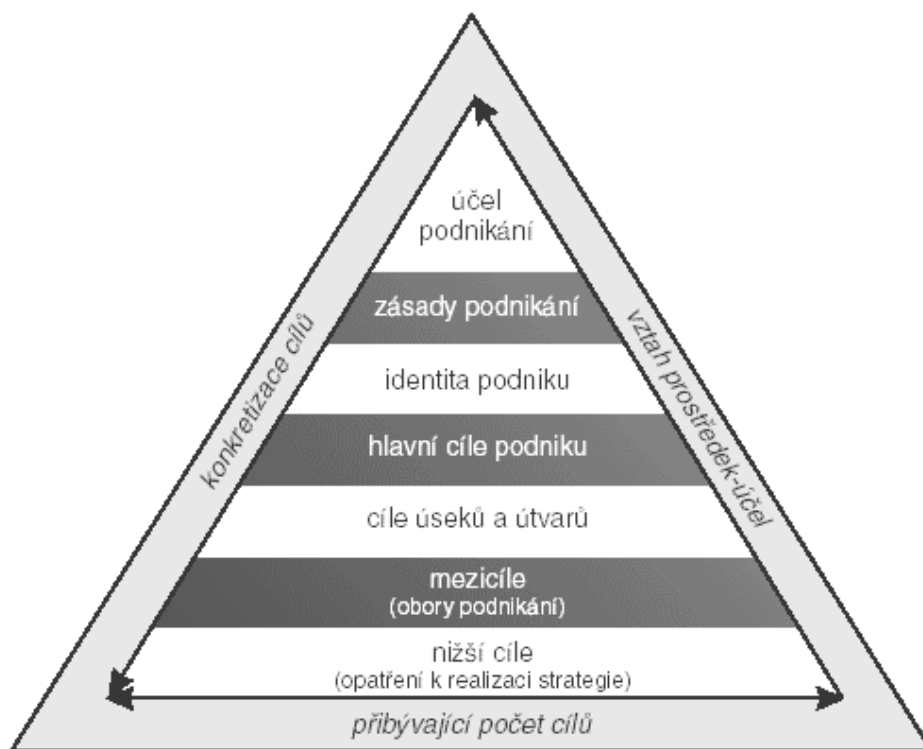
Jednotlivé cíle by měli splňovat následující vlastnosti - SMART:

- **Stimulating** - znamená stimulaci cílů k dosažení co nejlepších výsledků,
- **Measurable** - vyjadřuje měřitelnost dosažení či nedosažení cíle,
- **Acceptable** - znamená akceptování cílů těch, kdo je budou plnit,
- **Realistic** - vyjadřuje dosažitelnost cílů,
- **Timed** - vyjadřuje, že cíle by měly být určeny v čase.

Při definování cílů je vhodné postupovat podle následujících třech postupných kroků.

- Formulace obecných cílů
- Formulace specifických cílů
- Stanovení priorit významnosti cílů

Společný cíl musí být vyjádřen tak, aby jeho charakteristika byla srozumitelná na všech stupních podnikové hierarchie, tedy všem pracovníkům bez ohledu na odborné zaměření a kvalifikační úroveň, jejich znalosti dalších vazeb řízení v rámci firmy apod. Požadované plnění společného úkolu se může uskutečňovat jen za neustálého usměrňování všech podnikových aktivit k danému podnikovému cíli. [10]



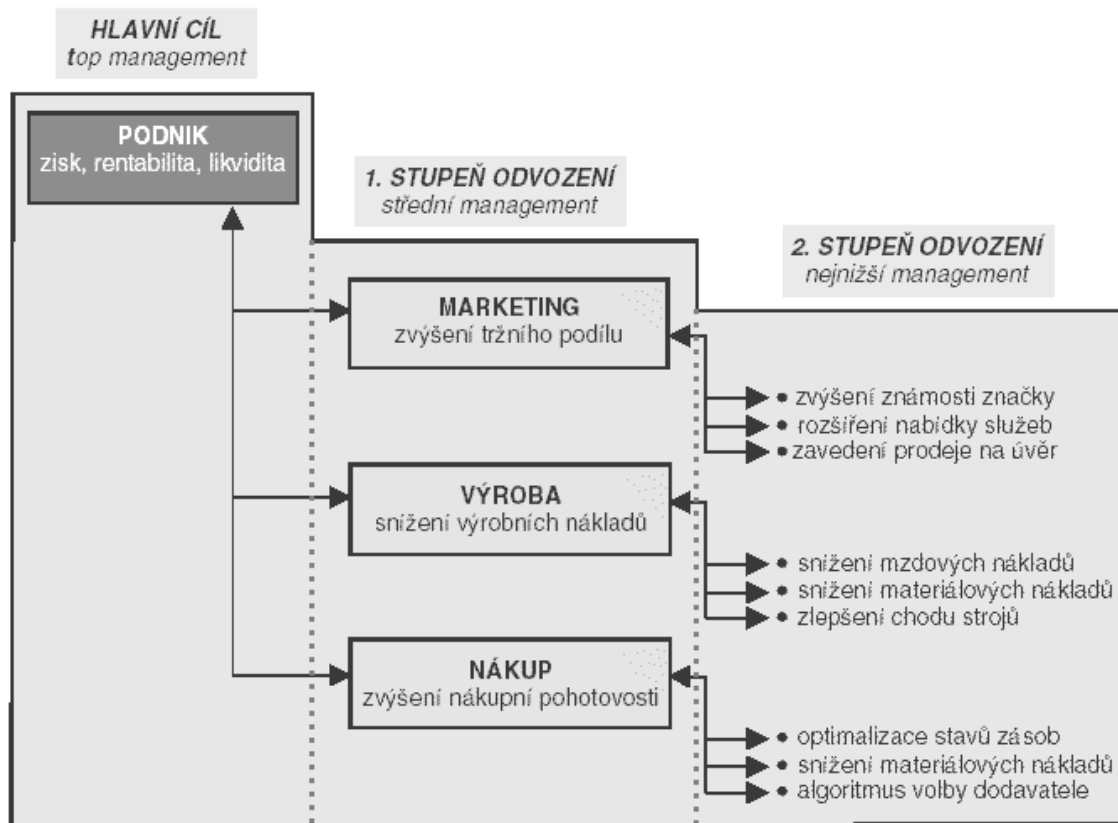
Obr. 1 Hierarchické úrovně cílů [www.automatizace.cz/article.php?a=139]

Stanovení základních podnikových cílů přísluší vždy vrcholovému managementu. Vedle toho je jeho úkolem určovat podnikovou politiku, koordinovat jednotlivé organizační jednotky firmy, vymezovat základní směry personální politiky apod.

Strategické cíle a následné cesty k jejich dosažení, tedy vlastní strategie, patří mezi výchozí nástroje managementu všech jednotlivých oblastí řízení. Tak vznikají strategické cíle a související strategie pro oblast prodeje, výroby, nákupu, vývoje a výzkumu, technické přípravy výroby, personalistiky, financování, investic apod. [17]

Stanovení podnikových a marketingových cílů blízce souvisí s formulováním strategie. Ta slouží k dosažení daných cílů. Cíle se stanoví na základě důkladného prozkoumání a analyzování stavu a určení prognóz dalšího postavení a vývoje firmy, resp. faktorů ovlivňujících chod firmy. Z uvedeného vyplývá, že při podnikovém strategickém řízení vzniká systém cílů, který je charakterizován: [17]

- obsahem a vztahem cílů (indiferentní, podporující se nebo negativně se ovlivňující cíle),
- hierarchickou odpovědností za cíle.



Obr. 2 Příklad operacionalizace cílů [<http://www.automatizace.cz/article.php?a=139>]

1.3 Strategické operace

Strategické operace jsou činnosti směřující k naplnění poslání podniku, dosažení jeho vize a naplnění jeho strategických cílů. Strategické operace jsou nezbytnou součástí každé strategie, bez nich je strategie pouze formálním dokumentem. [10]

Pro každou strategickou operaci je zpracován tzv. zadávací list, který obsahuje:

- Cíl operace,
- Popis vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky,
- Nositele strategické operace – odpovědného pracovníka a jména všech členů týmu,
- Termín zahájení a ukončení,
- Náklady na provedení,
- Indikátory, kvantifikující hodnoty, jichž je nutno v jednotlivých letech strategického období dosáhnout. [9]

1.4 Strategie podniku

Prostřednictvím založení podniku se snaží podnikatel realizovat své představy. Na počátku podnikání je musí ale podnikatel zhodnotit, zda je jeho podnikatelský záměr reálně dosažitelný. Pro dosažení daného podnikatelského záměru podnikatel či podnik uplatňuje určitý koncept strategického řízení. [10]

1.4.1 Podniková strategie

Vyjadřuje základní dlouhodobé strategické cíle společnosti a rozhodnutí, která vedou k jejich naplnění. Patří sem například stanovení předmětu podnikání daného podniku z dlouhodobého hlediska, stanovení základní orientace podniku z hlediska volby tržních segmentů, specifikace základních záměrů z hlediska výrobního portfolia apod. Podniková strategie je nástrojem dlouhodobého vytváření potenciálu podniku a zajišťování jeho dlouhodobého rozvoje, ale i základem běžného řízení všech operací, které k tomu směřují. Na formulaci této podnikové strategie se obvykle podílí pouze úzký tým vlastníků a top managementu podniku, tato strategie pak patří k nejutajovanějším strategickým dokumentacím podniku. [10]

1.4.2 Obchodní strategie

Obchodní strategie navazuje na podnikovou strategii. Vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Obchodní strategie vzniká na základě strategické analýzy a opírá se o tržní niku (neboli tržní výklenek, dílčí část odvětví či trhu) s dostatečně koupěschopnou poptávkou, a zaručuje danému podniku v tomto oboru konkurenceschopnost do budoucna. Obchodní strategie by měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu (7 P): Product, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical evidence. [10]

1.4.3 Funkční strategie

Tato strategie navazuje na obchodní strategii, upřesňuje dílčí strategické cíle na úrovni řízení jednotlivých podnikových oblastí, jako například výzkum a vývoj, marketing, lidské zdroje, informační systémy, výroba apod. Funkční strategie spočívá v rozpracování nadřazených strategií do jednotlivých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem podniku. [10]

Strategie podniku je jedním z těch nejdůležitějších dokumentů každého podniku, který stanovuje konkrétní cíle podnikání na delší období (cca 3-5 let) a cesty, jak těchto cílů dosáhnout. [10]

1.5 Typologie strategie

Základními prvky strategie firmy jsou:

- Geografická strategie
- Strategie z hlediska tržního podílu
- Strategie z hlediska vazby výrobek – trh
- Marketingová strategie

Tyto výše uvedené základní prvky strategie firmy se dále rozdělují do dalších typů strategií podle jejich zaměření. [2]

Základní typy geografické strategie tvoří zaměření na:

- Všechny segmenty geograficky zaměřeného lokálního nebo regionálního trhu
- Zvolený segment na národním trhu a mezinárodních trzích
- Zvolený segment ve vybrané geografické oblasti
- Všechny segmenty ve všech geografických oblastech

Strategie z hlediska podílu na trhu

Z tohoto hlediska je třeba sledovat tři základní strategie

- Strategie nákladového prvenství
- Strategie diferenciacce
- Strategie tržního výklenku

Strategie z hlediska vazby výrobek – trh

Z tohoto hlediska se dále rozlišují čtyři druhy strategie

- Strategie penetrace
- Strategie rozvoje produktů
- Strategie rozvoje trhů
- Strategie diverzifikace

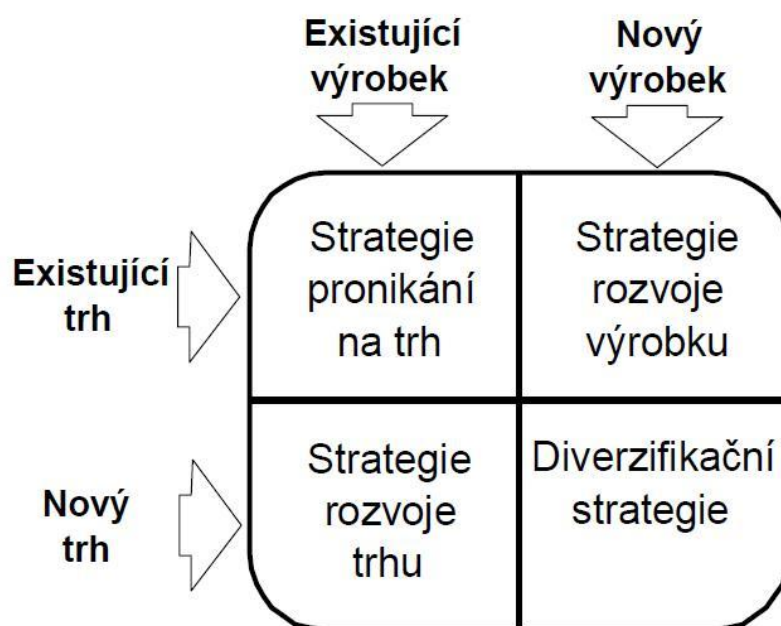
Marketingová strategie

Tato strategie obsahuje další dvě rozšiřující strategie:

- Strategie zaměřená na konkurenci, která obsahuje agresivní cenovou strategii, imitační strategii a profilovou strategii
- Strategie tržní expanze, která se zaměřuje buď na rozšíření existujícího trhu, nebo na vytvoření nových trhů

Existuje celá řada různých typů strategií. Základem byla Ansoffova matice se 4 typy strategií. Ansoffovy strategie byly překonány, přesto sloužily jako základ pro další typologie. Na jejich základě vznikly následující strategie, které mohou být různě kombinovány. [10]

- progresivní integrace – získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování
- zpětná integrace – získávání většího podílu na řízení firemních dodavatelů nebo jejich skupování
- horizontální integrace – získávání podílů na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování
- proniknutí na trh – zvýšení podílu současných výrobků firmy na jejich současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí
- rozvoj trhu – představování současných výrobků na nových geografických trzích
- vývoj výrobku – snaha zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků nebo služeb
- soustředná diverzifikace – přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku
- smíšená diverzifikace – přidávání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku
- horizontální diverzifikace – přidávání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou zamýšleny pro prodej současným zákazníkům
- joint venture – dvě nebo více firem vytvoří nový právní celek, firmu, pro účely vzájemné spolupráce
- snížení výdajů – přehodnocování nákladů a redukce majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky
- zbavování se majetku – prodej divize nebo části organizace
- likvidace – prodej veškerého podnikového majetku za skutečnou hodnotu



Obr. 3 Typologie strategií podle Ansoffa [http://info.lu2.name/soubory/Strategicke_rizeni_688.pdf]

Jestliže má firma stanoven jasný cíl, pomocí určení strategie firma řekne, jakou cestou se tam dostane. Všechny strategie lze rozčlenit do těchto tří základních typů:

1. Nízké náklady

Tato strategie je založena na tom, že firma nekompromisně usiluje o dosažení nejnižších výrobních i distribučních nákladů, aby mohla nabídnout zboží za nižší cenu než konkurence a tak získat větší podíl na trhu.

Firma musí mít vynikající úroveň inženýrských prací, zásobování, výroby i distribuce. Musí též umět čelit riziku, že se objeví konkurent s ještě nižšími náklady. [3]

2. Odlišení

Při strategii odlišení se chce firma odlišit vynikajícím výkonem v určité důležité oblasti přínosu pro zákazníka, např. v oblasti kvality nebo servisu, stylu.

Nutným předpokladem této strategie je vysoká úroveň technologie výroby, vysoká kvalifikace pracovníků, vysoká úroveň vnitropodnikové kultury, bezproblémová spolupráce s dodavateli, dodržování stejných zásad ve všech filiálkách. [3]

3. Soustředění

Pokud si firma zvolí strategii soustředění, soustředí se na jeden nebo málo úzkých segmentů trhu se záměrem co nejlépe poznat a ovlivňovat jejich potřeby a tak dosáhnout vedoucího postavení v určování cen nebo v jiné zájmové oblasti zákazníků.

Nutným předpokladem pro úspěšnost strategie soustředění je dokonalý marketing, účinné distribuční cesty, servis a poradenské služby, schopnost rychlého zavádění inovací pomocí počítačového systému CAD/CAM, vysoká úroveň managementu. [3]

1.6 Strategický dokument

Jak již bylo řečeno, strategie je umění řídit činnost kolektivu směrem k dosažení hlavních cílů. Strategie podniku se skládá ze sedmi základních částí. Strategický dokument, který obsahuje strategii podniku má následující strukturu: [5]

1. Stručná analýza okolí podniku
 - a. Analýza makrookolí (PESTE)
 - b. Analýza oborového okolí (Porterův model pěti sil)
 - c. Příležitosti a ohrožení podniku
2. Stručná interní analýza podniku
 - a. Vědecko-technický rozvoj
 - b. Marketing
 - c. Výroba
 - d. Materiálové hospodářství
 - e. Ekonomika
 - f. Řízení lidských zdrojů
 - g. Informační systém
 - h. Silné a slabé stránky podniku
3. Syntéza výsledků strategických analýz
 - a. Formulace zvláštních schopností a konkurenčních výhod
 - b. Formulace klíčových zranitelností
 - c. Formulace modelové strategie

4. Formulace strategie
 - a. Základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje
 - b. Základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktuře
 - c. Formulace základních variant strategie
 - d. Vyhodnocení základních variant strategie a výběr varianty
5. Formulace strategických cílů
 - a. Cíle na trhu
 - b. Cíle ekonomické a majetkové
 - c. Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální cíle
 - d. Cíle v oblasti technologie, výroby a řízení jakosti
6. Hlavní strategické operace
7. Plán realizace

Jak je z výše uvedeného patrné, první dva body jsou věnovány analýze, jedná se o analytickou část, následující části se pak věnují bližšímu rozpracování jednotlivých částí podnikových strategií. [5]

1.7 Principy strategického myšlení

Podmínkou pro správné zpracování strategie je dodržení principů strategického myšlení. [6]

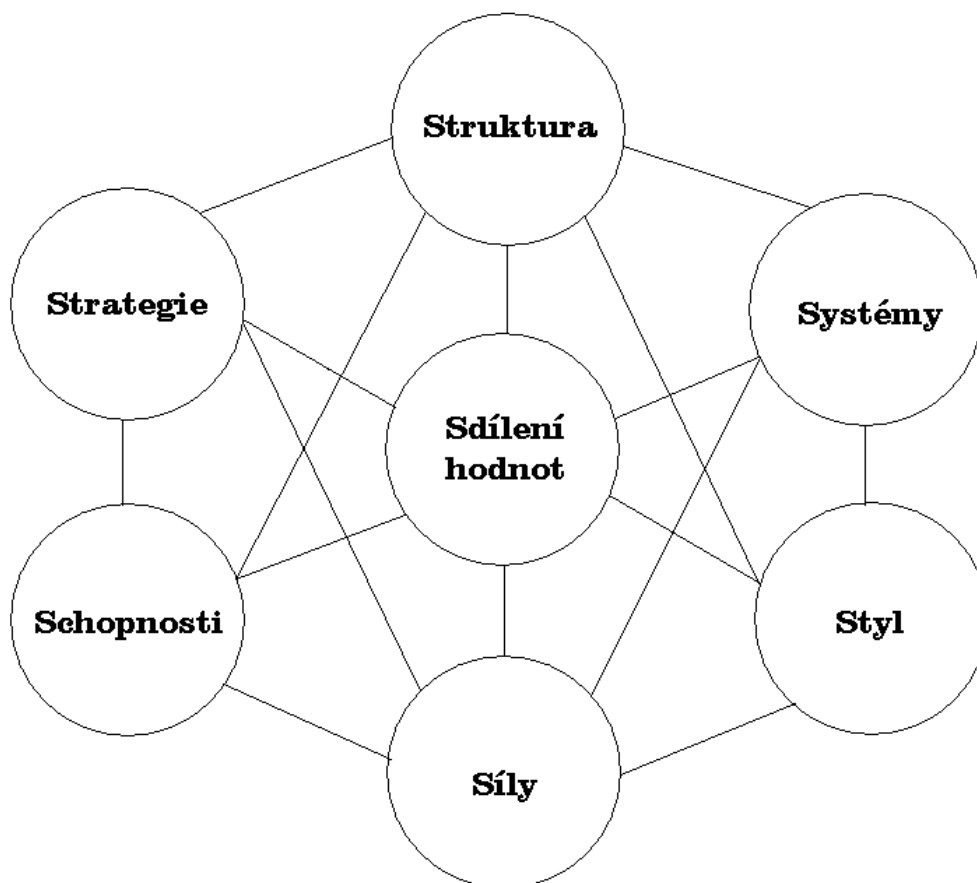
Princip variantnosti	<ul style="list-style-type: none">• strategie musí být vypracována ve více variantách• tento princip vyplývá ze skutečnosti, že podnik neví, jak se bude situace v následujícím období vyvíjet, podnik čelí vzniku tzv. strategického překvapení
Princip permanentnosti práce	<ul style="list-style-type: none">• neustálé sledování faktorů ovlivňujících strategii• sledování vývoje faktorů a strategických operací, které mají být prováděny v souladu s plánem
Princip celosvětového systémového přístupu	<ul style="list-style-type: none">• strategie musí vycházet ze znalostí o celosvětovém politickém, ekonomickém, ekologickém, vědecko-technickém a sociálním vývoji
Princip tvůrčího přístupu	<ul style="list-style-type: none">• podniky, které se chtějí prosadit, musejí mít strategii, která přináší něco nového, např. nové technologie, výrobky,...
Princip interdisciplinarity	<ul style="list-style-type: none">• při vytváření strategie využívá poznatků a metod všech vědních oborů
Princip vědomí práce s rizikem	<ul style="list-style-type: none">• vychází z nejistoty o rozvoji faktorů ovlivňujících strategii podniku
Princip koncentrovaného myšlení	<ul style="list-style-type: none">• založen na tom, že koncentrace zdrojů podniku na malé množství strategických cílů přináší úspěch
Princip vědomí práce s časem	<ul style="list-style-type: none">• vychází ze zkrácení lhůt výzkumu, výroby, vývoje, což je součástí strategie úspěšného podniku

Obr. 4 Principy strategického myšlení [6]

1.8 Volba strategie

Výše uvedené varianty strategie podniku je třeba analyzovat a hodnotit z hlediska stupně dosažení cílů, finančních dopadů jednotlivých variant a jejich rizik politických, ekonomických, apod. Současně je třeba specifikovat základní znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k dosažení úspěchu vzhledem ke skutečné i potenciální konkurenci, a dále určit, zda se tržní pozice dosáhne vlastními silami či zda existuje možnost účelné kooperace. [6]

Při realizaci a jejím řízení musejí manažeři využít všech „7S“ – sedm prvků úspěšného podnikání firmy. První tři prvky – vhodná struktura výrobních činitelů, správná strategie a účinné systémy řízení – jsou základními prvky úspěchu. Ostatní čtyři jsou sice pomocné, ale protože se týkají lidského faktoru, nelze je opomíjet – schopnosti lidí potřebné k realizaci strategie, dobře vyškolené a rozmístěné pracovní síly, stejný styl chování a myšlení všech zaměstnanců, sdílené hodnoty, kdy se zaměstnanci podílejí na ziscích a ztrátách. [6]

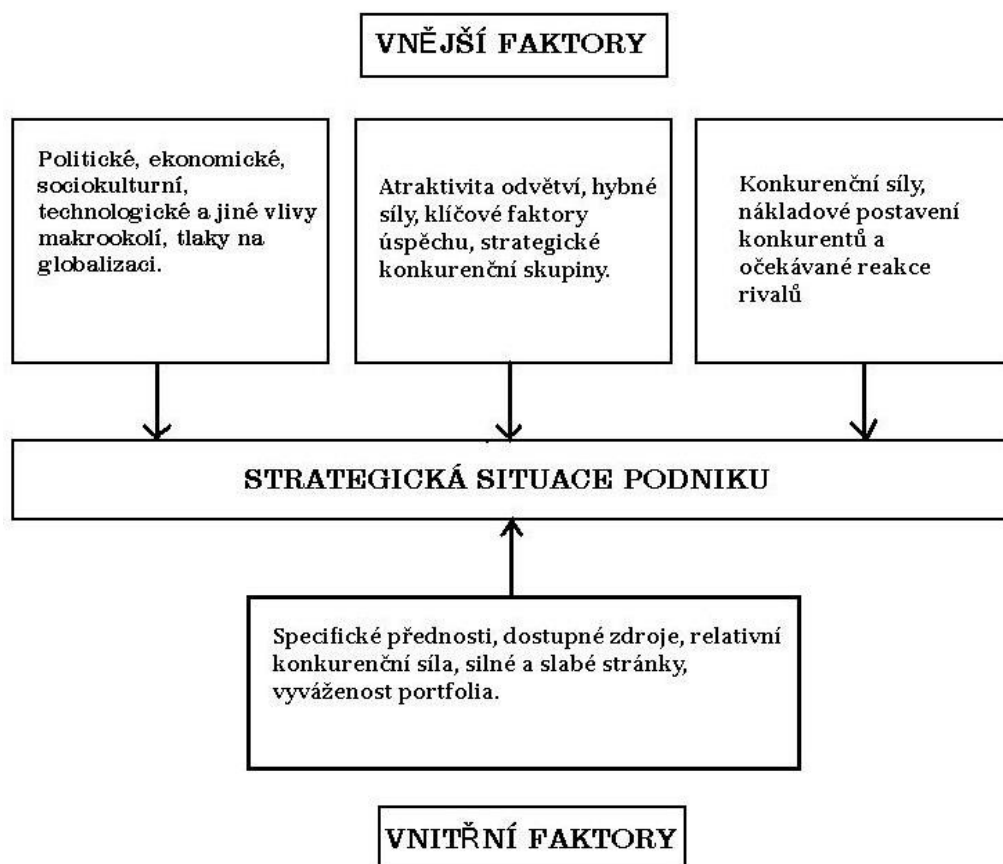


Obr. 5 - "7S" úspěšného podnikání firmy[6]

1.9 Strategická analýza podniku

Základem pro formulování strategie je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Strategická analýza je hlavním prvkem pro vytvoření a formulaci strategie. Strategická analýza zahrnuje identifikaci vztahů mezi okolím podniku, které zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.[4]

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, které budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Hlavní úlohou analýzy je tedy posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi danými faktory existují. Důležité je vycházet z odhadu budoucích trendů a jevů, které mohou v následujícím strategickém období nastat. Je proto nutné získávat informace umožňující odhalit budoucí vývoj. Cíle strategické analýzy jsou rozděleny na analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto dvě hlediska analýzy však nejsou nezávislé, jsou vzájemně propojené. Schéma strategické analýzy je znázorněno na následujícím obrázku. [4]



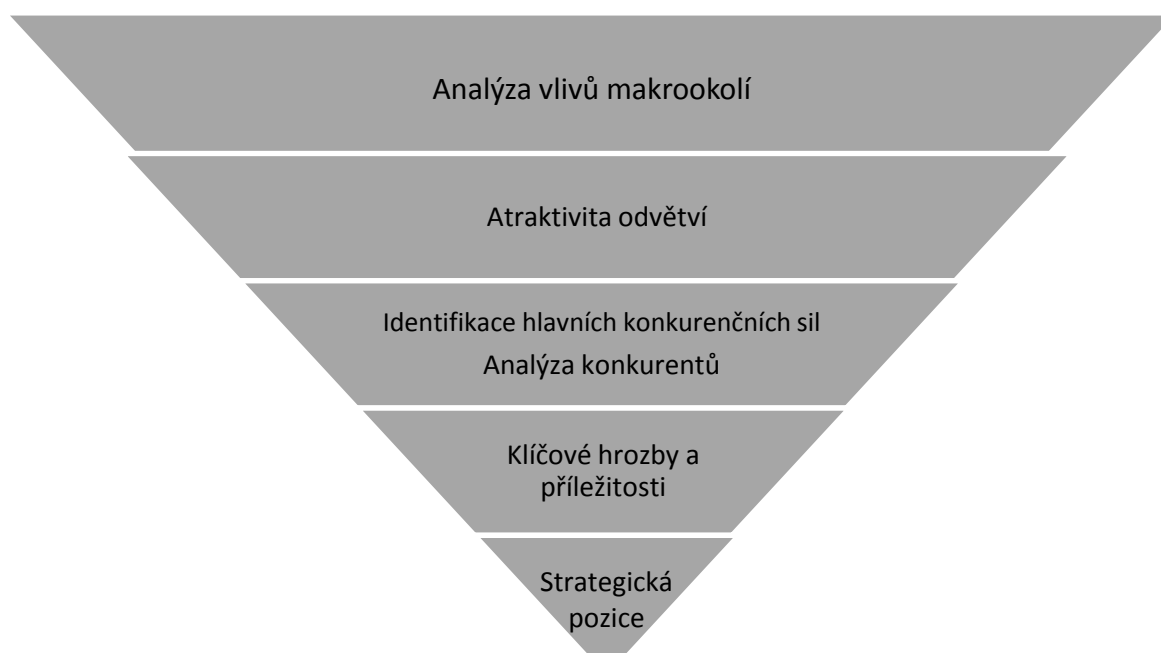
Obr. 6 Strategická analýza [4]

1.9.1 Analýza okolí

Analýza okolí zkoumá faktory okolí podniku, které ovlivňují strategii podniku, jeho postavení na trhu a možné příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit činnost podniku. Analýza okolí se rozděluje na analýzu makrookolí a mikrookolí. [4]

Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory, které ovlivňují podnik na makro úrovni. Pro zjištění těchto faktorů lze použít dvě metody – PEST analýzu a metodu „4C“. Analýza PEST se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí. Metoda „4C“ je analýzou faktorů globalizace. Hlavním cílem obou metod je ukázat hrozby a příležitosti vznikající v důsledku působení širšího okolí podniku. [4]

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Metodou pro zjištění faktorů v odvětví a konkurenčním prostředí je Porterův model pěti sil. Tato metoda je zaměřena na identifikaci vlivů působících na ziskovost v odvětví. [4]



Obr. 7 Kroky analýzy okolí [4]

Makrookolí

Pod pojem makrookolí spadá politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí, ve kterém se daný podnik pohybuje. Makrookolí zahrnuje vlivy, které podnik nedokáže sám ovlivnit, může pouze měnit svá rozhodnutí, směr vývoje na základě změn makrookolí. [4]

Analýza PEST

Analýza PEST je analýza dělicí vlivy makrookolí na čtyři základní skupiny. První skupinu tvoří **Politické** a legislativní faktory, mezi které patří například stabilita zahraniční a národní politické situace, daňové zákony, cenová politika, ochrana životního prostředí, regulace exportu a importu a i další právní normy a zákony upravující podnikání. Následující skupinu tvoří **Ekonomické** faktory, které vyplývají z ekonomického rozvoje a stavu ekonomiky. Základními vlivy, které působí na okolí podniku a samozřejmě i na samotný podnik, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Jako další je zařazena skupina **Sociálních** a demografických faktorů. Tyto faktory zahrnují vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku obyvatelstva a růstu populace, životní úroveň a životního stylu obyvatelstva. Zjištění situace v této oblasti vede k výhodám před konkurenty v boji o zákazníka. Poslední skupinu tvoří **Technické** a technologické faktory. Souhrnná analýza vlivů technického a technologického vývoje znamená studii očekávaných vlivů nových technologií na okolí a na konkurenci. [4]

Cílem analýzy PEST je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, k jakým změnám může dojít. Často se ovšem jedná pouze o odhad budoucího vývoje, nelze jednoznačně určit. [4]

Mikrookolí – analýza odvětví

Analýza mikrookolí představuje především analýzu odvětví, ve kterém se podnik nachází a dále analýzu konkurence. [4]

Analýza odvětví se snaží odhalit faktory vyvolávající změny v odvětví, směr vývoje odvětví a jeho strukturu. To předpokládá nalézt odpovědi na následující otázky:

1. V čem spočívají základní charakteristiky odvětví?
2. Jak je odvětví strukturováno?
3. Jaký vliv má struktura odvětví?
4. Které hlavní změnotvorné síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
5. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Co je zásadním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví?

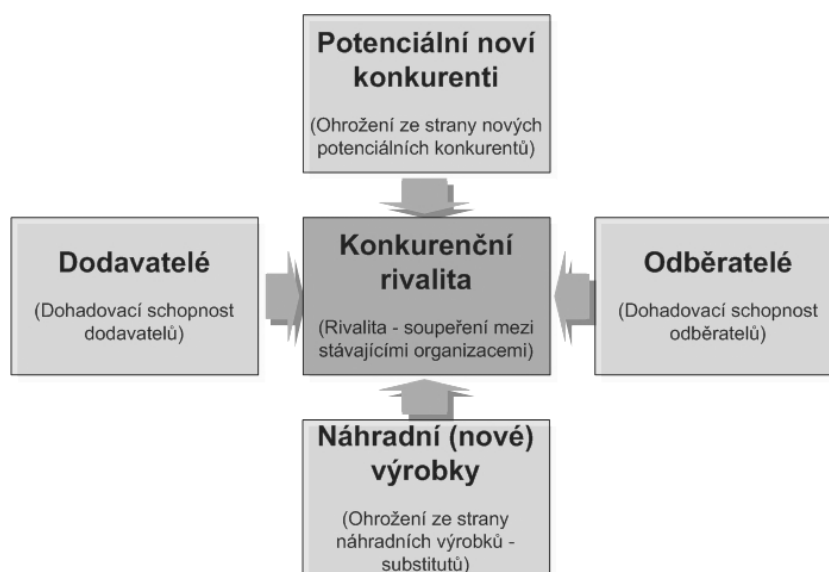
Odvětvím se chápá skupina podniků, jejichž výrobky mají tak mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě. Většinou se jedná o skupinu podniků produkujících výrobky, které jsou blízkou vzájemnou substitucí. [4]

Strategie je v tomto případě zaměřena na budování vlastního jedinečného postavení podniku v rámci daného odvětví. Nezbytným krokem pro následující analýzy je pochopení struktury odvětví a jeho vývojových trendů. [4]

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Analýzu konkurenčních sil můžeme řešit pomocí **M. Porterova modelu pěti sil**, který zkoumá konkurenční prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které mají z hlediska podniku největší význam. Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil: [4]

1. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.

Cílem analýzy odvětví je identifikovat potenciál pro konkurenční výhodu v odvětví ve smyslu faktorů, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat. K tomu, aby podnik v odvětví přežil a prosperoval, musí splňovat dvě kritéria. Musí nabízet to, co zákazníci chtějí kupovat a musí přežít konkurenci. [4]



Obr. 8 Porterův model pěti sil [http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg]

1.9.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence je zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. To znamená odhalit jejich strategické cíle, konkurenční strategii, specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků. [4]

1.9.3 Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů je proto velmi zásadním východiskem orientovaná jak na jednotlivé druhy zdrojů, tak na schopnosti je využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. [4]

Analýza strategických možností organizace je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daná organizace pohybuje. Prověření zdrojů organizace představuje analýzu, v jejímž rámci se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Je také velmi důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje obsahující konkurenční výhodu. [12]

Pro analýzu vnitřního potenciálu firmy lze využít některých ze standardizovaných metod finanční analýzy, metody SWOT, benchmarkingu apod. [12]

Analýza hodnotového řetězce firmy

Systematickým přístupem k určování vnitřních schopností firmy je analýza hodnotového řetězce firmy ve všech jeho souvislostech. Rozložením celé činnosti firmy na postupné základní činnosti od obstarávání materiálu přes jeho zpracování až po odbyt lze získat hlubší představu o celém souboru činností, které ve firmě probíhají. Podstatné je, že strategické konkurenční výhody lze nalézt nejen uvnitř jednotlivých činností, ale i ve spojení a v návaznosti jednotlivých činností, což vede až k novým přístupům procesního řízení a reengineeringu. Byly navrženy 2 typy hodnotových řetězců: [12]

1. Hodnotový řetězec poradenské firmy McKinsey and Company, který obsahuje šest různých činností - technologický vývoj, konstrukční vývoj, výrobu, marketing, distribuci a služby.

2. Hodnotový řetězec M. Portera, který desagreguje firmu na devět základních hodnototvorných činností (pět základních a čtyři podpůrné), kde základními činnostmi jsou zásobování, pracovní operace, odbyt, marketing, prodej a služby. A podpůrné činnosti představuje infrastruktura firmy, řízení lidských zdrojů, technický vývoj a zásobování.

Finanční analýza

Poskytuje řadu cenných informací, jimiž se dá posoudit finanční zdraví organizace. V strategickém managementu lze výstupu finanční analýzy využít při: [12]

- hodnocení minulé a současné finanční situace organizace,
- vyhodnocování předpokládaného budoucího ekonomického vývoje.

1.9.4 SWOT analýza

Syntéza externí a interní analýzy, jako východisko pro formulaci strategie, je SWOT analýza. Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii.

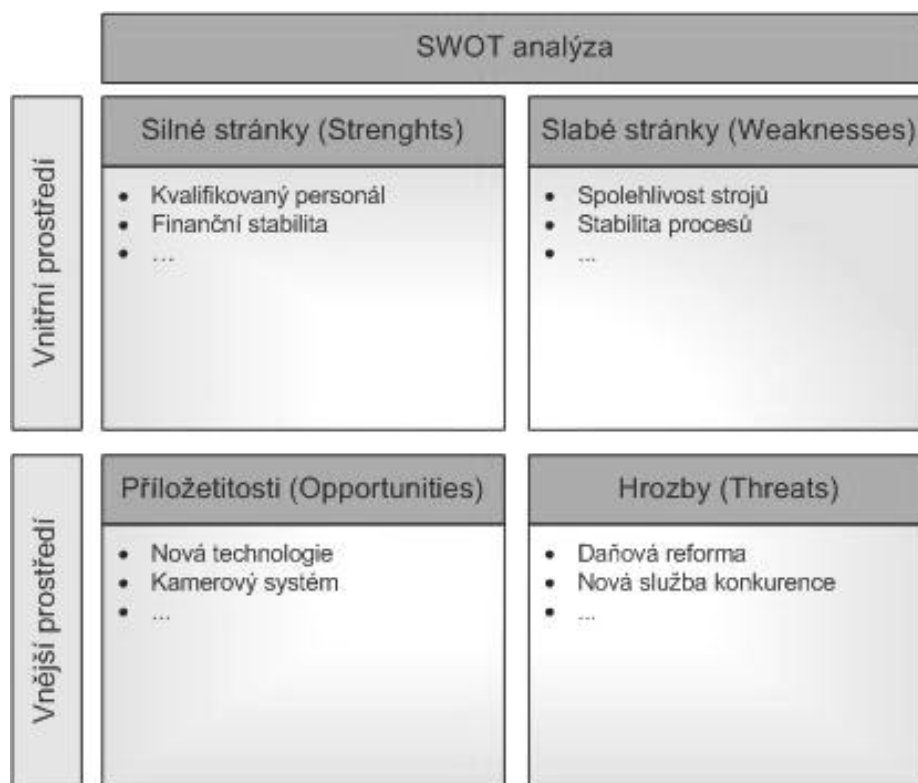
SWOT analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku.

Zkratka SWOT vychází z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení). SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci jeho celkové situace. Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. To znamená, že je nutné vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále také určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. [13]

Základním cílem je rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Postup při realizaci SWOT analýzy je následující: [4]

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž se využije poznatků z předchozích analýz.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a jejich přednosti.

3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí firmy na straně druhé.



Obr. 9 SWOT analýza [zdroj:http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/87_39_original.jpg]

Na základě zhodnocení faktorů ovlivňujících podnik můžeme určit následující čtyři strategie.

1. **SO strategie.** Jsou to strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je v reálu prakticky nedosažitelný.
2. **WO strategie.** Tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Příkladem může být např. joint venture, akvizice, nábor kvalifikovaných sil.
3. **ST strategie.** Podnik jich využije tehdy, jestliže je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením.
4. **WT strategie** patří mezi obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí z venčí. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu anebo likvidace. [13]

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Obr. 10 - SWOT analýza strategie [<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>]

2. Analýza strategie poštovních operátorů na trhu v ČR

Následující kapitola se zabývá poštovními operátory působícími na českém trhu. Analýza firem je zaměřena na nabídku produktů, cenu a kvalitu nabízených služeb a jejich výhody pro zákazníka, a to konkrétně u firem Mediaservis, s.r.o., TNT, s.r.o. a Česká pošta, s.p.

2.1 MEDIASERVIS, s.r.o.

Firma Mediaservis provozuje 7 dní v týdnu vlastní poštovní síť pokrývající bezezbytku domácnosti a firmy v České republice.

Prostřednictvím své distribuční sítě zajišťuje doručování předplatného novin a časopisů a všech forem adresných i neadresných direct mailových zásilek. Předností firmy Mediaservis je kompaktní logistická síť s každodenním důrazem na řízení a rozvoj kvality doručování s cílem zajistit řádné a včasné doručení zásilek.

Mediaservis je společnost, která svým zákazníkům nabízí komplexní služby v oblasti mediální logistiky, poštovních služeb a telemarketingu. [11]

2.1.1 Nabídka služeb společnosti

Mezi poštovní služby, které Mediaservis nabízí, se řadí **mediapost, mediapress, mediageo, mediakurýr, mediamail a medialog.**

Mediapress

Služba je určena pro celostátní a regionální vydavatele periodického tisku. Služba zahrnuje ranní doručování předplatného novin a časopisů formou pravidelné roznášky od pondělí do soboty. Pro řízení kvality doručování aplikuje sofistikovaný systém reklamačního managementu, mezi jehož součástí patří mimo jiné zřízení bezplatných telefonních linek pro předplatitele a systém vyřizování doposílek již následující den.

Nedílnou součástí těchto služeb pro vydavatele je rovněž i komplexní péče o předplatitele (tzv. zákaznický servis) prostřednictvím Zákaznického Centra a to včetně zajištění inkasa předplatného (SIPO, složenky, faktury, přímé inkaso) jménem a ve prospěch vydavatele. [11]

Mediapost

Služba je určena pro všechny společnosti, které podávají větší množství adresných poštovních zásilek. Doručování reklamních a informačních adresných zásilek tzv. direct mailů

a to i atypických tvarů a rozměrů pro segmenty B2C a B2B. Nedílnou součástí služeb je i analýza nedoručitelných adres s uvedením důvodu nedoručení. Touto službou je možné rozesílat dopisy, katalogy, klientské magazíny, reklamní brožury, prospekty, novoročenky, pozvánky, vzorky zboží. Váhový limit zásilek je bez omezení a minimální počet podaných zásilek činí 400 kusů zásilek. [11]

Mediamail

Služba Mediamail je určena pro všechny subjekty, které pro komunikaci se svými zákazníky chtějí využít neadresný způsob doručení reklamních a informačních tiskovin. Výhodou této služby je flexibilní a velmi rychlé oslovení maximálního počtu potenciálních zákazníků. Doručování neadresných zásilek společnost provádí 7 dní v týdnu po celém území České republiky. Prostřednictvím služby Mediamail je možné rozesílat letáky, prospekty, informační tiskoviny, noviny městských částí, vzorky zboží. [11]

Medialog

Tato služba je určena pro hromadné podavatele adresných a neadresných direct mailových zásilek a vydavatele periodického tisku. Služba Medialog zahrnuje i skladování v distribučním centru a dopravu zásilek v tuzemsku i zahraničí. [11]

Nabízí:

- kompletaci tištěných zásilek,
- personifikaci dopisů a obálek,
- polepování zásilek štítky, popř. injekt adresy,
- ruční kompletaci nestandardních rozměrů,
- foliování do čiré či neprůhledné fólie,
- balení do nestandardních obalů – bublinkové obálky, krabice apod.,
- vlepování do zásilek – klientské karty, CD,
- vkládání nejrozmanitějších příloh, dárkových předmětů a propagačních materiálů,
- krátkodobé skladování,
- paletizaci,
- logistiku po celém území České republiky,
- překládku tisku,
- zpracování remitendy.

Mediageo

Služba Mediageo se využívá pro inteligentní plánování distribučních oblastí. Pro efektivní naplánování distribučních oblastí a přesnější zacílení kampaně zákazníka využívá společnost Mediaservis softwarové vybavení v kombinaci se znalostmi geosociálních struktur jednotlivých měst a regionů.

- nástroj pro zlepšení kvality neadresné a adresné distribuce,
- využití všech dostupných informací k co nejpřesnějšímu výběru potencionálních zákazníků,
- zpracování prodejních a marketingových dat na mapách České republiky,
- tvorba oblastí distribuce s jejich využitím pro maximální efektivitu v doručování,
- zpracování map v elektronické a tištěné podobě.

Pomocí speciálního softwaru společnost zobrazuje jakýkoli údaj prostorového charakteru do interaktivních mapových a datových vrstev.

- vizualizace – usnadňuje orientaci a následnou interpretaci výstupů,
- zákaznické analýzy – efektivní komunikace, lokalizace a segmentace zákazníků,
- tržní analýzy – lukrativní lokality, expanze, konkurence,
- územní plánování – logistika, dojezdové vzdálenosti, sítě.

Dále společnost Mediaservis dle požadavku zákazníka vypracuje studii o účinnosti a odezvě realizované distribuce. [11]

Mediakurýr

Jedná se o doručování a vyzvedávání právně závazných dokumentů, smluv či produktů. Využitím této služby se zkrátí čas od prvního kontaktu se zákazníkem až po uzavření smlouvy, zákazník není limitován žádnou korespondencí či nutností návštěvy zákazníka na pobočce. [11]

2.1.2 Ceník poštovních sužeb společnosti

Cena za podanou Zásilku je stanovena podle váhy zásilky, a to následovně:

Váha Zásilky (g)	Cena
do 50	5,10 Kč
do 100	5,50 Kč
do 200	6,00 Kč
do 300	6,60 Kč
do 400	7,50 Kč
do 500	8,70 Kč
do 600	10,30 Kč
do 700	12,30 Kč
do 800	14,30 Kč
do 900	16,50 Kč
do 1000	18,00 Kč
nad 1000	<i>individuálně</i>

Tabulka 1 Ceník služeb Mediaservis (Ceny jsou uvedeny bez platné sazby DPH)

2.1.3 Kvalita poskytovaných služeb

Služby sítě obchodních kurýrů zajistí a umožní doručení zásilek od pondělí do pátku od 8 do 20 hod. po celé České republice.

Mediaservis představuje alternativního poštovního operátora, který zajišťuje své služby na celém území České republiky. Struktura společnosti je koncipována tak, aby společnost mohla pružně reagovat na potřeby, přání a požadavky obchodních partnerů z pohledu objemu, kvality a času, a to při zajištění konkurenčních cen služeb. [11]

Střediska: Praha, Ústí nad Labem, Pardubice, Ostrava, Brno, České Budějovice, Plzeň

Společnost Mediaservis nabízí:

- celoplošné pokrytí území České republiky
- doručování do schránek domácnosti a firem
- pravidelná distribuce 7 dní v týdnu
- 8 000 doručovatelů v zaměstnaneckém poměru
- ročně doručí přes 180 000 000 adresných zásilek po celé ČR
- pro zákazníky zpracuje ročně 2 500 000 telefonních hovorů

Zákaznické centrum společnosti Mediaservis má certifikovaný systém managementu jakosti dle normy ISO 9001:2000.



Obr. 11 Mapa obchodní sítě [11]

2.1.4 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza					
Vnitřní prostředí	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Silné stránky</th> <th>Slabé stránky</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ➤ pokrytí celého území ČR ➤ pravidelnost služeb, distribuce 7 dní v týdnu </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ➤ nemá možnost přístupu do všech domovních schránek </td> </tr> </tbody> </table>	Silné stránky	Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> ➤ pokrytí celého území ČR ➤ pravidelnost služeb, distribuce 7 dní v týdnu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nemá možnost přístupu do všech domovních schránek
	Silné stránky	Slabé stránky			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ pokrytí celého území ČR ➤ pravidelnost služeb, distribuce 7 dní v týdnu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nemá možnost přístupu do všech domovních schránek 				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Příležitosti</th> <th>Hrozby</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ➤ zaměření na požadavky zákazníka ➤ rozvoj trhu s nástupem liberalizace </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ➤ silná konkurence </td> </tr> </tbody> </table>	Příležitosti	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zaměření na požadavky zákazníka ➤ rozvoj trhu s nástupem liberalizace 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ silná konkurence 	
Příležitosti	Hrozby				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ zaměření na požadavky zákazníka ➤ rozvoj trhu s nástupem liberalizace 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ silná konkurence 				

Tabulka 2 SWOT analýza společnosti Mediaservis[1]

2.2 TNT Post, s.r.o.

TNT Post ČR s.r.o. je poskytovatelem poštovních služeb, tj. neadresné distribuce (např. doručování reklamních tiskovin) i adresného doručování do schránek domácností po celém území České republiky. TNT Post ČR spolu se TNT Post Slovensko patří do skupiny TNT Post CEE. [16]

TNT Post CEE je součástí poštovní divize holandského koncernu TNT N.V., která působí v oblasti adresné a neadresné distribuce i v dalších evropských zemích, např. v Nizozemí (hlavní poštovní operátor - Holandská královská pošta), Rakousku, Belgii, Německu, Itálii a Velké Británii. [16]

2.2.1 Produktová nabídka společnosti

- **Neadresné doručování**

Na trhu v České republice působí společnost již od roku 1998. V současné době společnost roznáší každý měsíc do poštovních schránek po celé ČR téměř 150 mil. ks letáků. TNT Post má v ČR pobočky ve všech krajských městech.

- **Základní nabízené služby:**

- Neadresné doručování
- Door mailing
- Sampling
- Kamelotáž [14]

- **Adresné doručování**

Společnost v roce 2006 zahájila doručování adresných zásilek v České republice. Hlavním cílem společnosti je poskytovat služby v oblasti tzv. ekonomické pošty. TNT doručí poštovní zásilky kvalitně, za výhodnou cenu a s garancí doručení do 4 dnů.

- **Základní nabízené služby:**

- Komerční psaní (direct mail)
- Ostatní pošta nad 50 g
- Mezinárodní pošta

Komerční psaní

Produkt Komerční psaní poskytuje firmám v segmentu B2B i B2C ekonomicky výhodné řešení zasílání hromadných poštovních zásilek – direct

mailů. Společnost zajišťuje komplexní servis pro adresné doručování – od tisku, obálování, adresování, foliování přes svazkování až po doručení. Poštovní zásilky jsou doručeny do všech domovních schránek v ČR. Mezi komerční psaní lze zařadit všechny tiskoviny reklamního a informačního charakteru, zasílané jednorázově i pravidelně:

- katalogy, brožury, prospekty
- klientské a věrnostní časopisy
- nabídky zboží a služeb, vzorky zboží
- časopisy, reklamní noviny, magazíny
- novoročenky, pozvánky

Podmínky pro využití produktu jsou minimální objem podání 2.000 ks zásilek shodného rozměru a obsahu, minimální rozměr zásilky 140 x 90 mm, maximální rozměr zásilky 324 x 229 mm, maximální tloušťka zásilky 20 mm.

Ostatní pošta

S TNT Post lze doručovat také svou hromadnou firemní poštu, pokud se jedná o zásilky, jejichž hmotnost jednotlivě překračuje 50 g. Tyto zásilky mohou představovat různé výpisy z účtů, bodových systémů a dalších evidencí. Kromě toho, že zásilky jsou těžší, neplatí pro ně u TNT Post žádné další omezení nebo speciální úpravy.

Mezinárodní pošta

Díky mezinárodnímu zázemí společnost nabízí doručování zásilek do zahraničí. Všechny evropské pobočky TNT Post jsou připraveny doručit zásilky v případě, že jsou podány v České republice prostřednictvím TNT Post. A samozřejmě, pokud zahraniční společnost podá zásilky směřující do České republiky právě u TNT Post, budou tyto zásilky postupně doručovány TNT Post v České republice. [14]

• **Doplňkové služby**

TNT Post on-line

Pro zákazníky společnost nabízí jako další službu možnost sledování průběhu a aktuálního stavu jejich zakázky „v přímém přenosu“. Pro tento účel je vytvořen systém sledování zakázek TNT Post on-line.

System TNT Post on-line umožňuje sledovat aktuální průběh neadresné i adresné zakázky od chvíle přijetí objednávky do času její fakturace. V průběhu zpracování zakázky je zákazníkovi podávána aktuální informace o stavu roznosu letáků či jiné zásilky. Po přijetí letáku na centrální sklad se do systému ukládá také náhled letáku. Současně jsou zákazníkovi poskytovány formou aktuálních poznámek i důležité informace a upozornění. Po ukončení distribuce může zákazník získat i informace o klientských kontrolách a případně zadávat reklamace a sledovat jejich vyřízení. Data zákazníků jsou chráněna přístupovým uživatelským jménem a heslem a je uchovávána jejich historie. [14]

Geomarketing

TNT Post pracuje na geomarketingových řešeních již několik let. To ji přináší neustálé zefektivňování doručovacích procesů ve všech zemích, kde působí. V České republice patří již 6 let mezi průkopníky využívání geomarketingových služeb a nástrojů. Geomarketingové pracoviště TNT Post denně připravuje podporu pro jednotlivé poštovní služby, které využívají jejich klienti (nejčastěji se jedná o optimalizaci neadresné distribuce letáků).

Pro individuální marketingové strategie připravuje společnost TNT geomarketingová řešení na míru, která jsou využívána pro podporu prodeje celého spektra služeb a produktů. Pro sofistikované analýzy používá veškerá dostupná data, včetně statistických, sociodemografických, ekonomických a jiných ukazatelů.

Základní nabízené produkty:

- Optimalizace poštovních služeb (adresné i neadresné doručování)
- Ad-hoc geomarketingové analýzy
- Mozaika
- Mapové vrstvy, adresné body, základní data [14]

Poštovní příprava

Zásilky doručované TNT Post musí obsahovat všechny známé údaje, které se používají v běžném poštovním styku: jméno adresáta, ulici, číslo popisné, obec a PSČ. U zásilek doručovaných TNT Post ale může být PSČ nahrazeno tzv. TNT ZIP kódem. Vzhledem k tomu, že systém PSČ je v České republice plošnější, tzn., že jednotlivá PSČ zahrnují příliš mnoho domácností, pracuje TNT Post se svým vlastním rozdělením ČR

na menší územní jednotky, kterým říká doručovací sektory. Každý takovýto sektor má přidělené své identifikační číslo = TNT ZIP kód.

Zásilky podané k přepravě prostřednictvím TNT Post, tedy mohou být:

1. Seřazeny vzestupně podle existujícího systému PSČ (v tom případě TNT Post provádí další třídění zásilek)
2. Seřazeny podle vytištěného TNT ZIP kódu, který je automaticky jednotlivým adresám přiřazen v procesu zpracování databáze. TNT ZIP kód je přiřazen v rámci TNT třídícího programu, který Vám na vyžádání poskytneme na CD. [14]

2.2.2 Ceník poštovních služeb společnosti

Informace o cenách nebyly pro účely této práce poskytnuty.

2.2.3 Kvalita poskytovaných služeb

TNT Post má zavedený systém managementu jakosti podle normy ISO 9001. Dále má certifikaci systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001 a certifikaci ISO 14001, zaměřenou na ochranu životního prostředí. V roce 2007 TNT Post získala certifikát Investors In People. Tento mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů sleduje schopnost společnosti efektivně vést a rozvíjet své zaměstnance.

Společnost TNT poskytuje podnikům a drobným spotřebitelům po celém světě, prostřednictvím svých divizí Mail a Express, rozsáhlé služby v oblasti poštovních a expresních zásilek. Působí ve více než 200 zemích a zaměstnává více než 161 500 pracovníků. V roce 2007 společnost vykázala obrát 11 mld. €. [16]



Obr. 12 Mapa poboček TNT, s.r.o.[15]

2.2.4 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> ➤ pokrytí celého území České republiky ➤ silné regionální zastoupení ➤ mezinárodní působnost ➤ komunikace prostřednictvím internetu ➤ dominantní postavení na trhu v neadresném doručování ➤ dlouholeté zkušenosti ➤ kvalifikovaní pracovníci 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nemá možnost přístupu do všech domovních schránek
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zaměření na požadavky zákazníka ➤ rozvoj trhu s nástupem liberalizace 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ silná konkurence ➤ cenové války

Tabulka 3 SWOT analýza TNT Post, s.r.o.[1]

2.3 ČESKÁ POŠTA, s.p.

2.3.1 Produktová nabídka společnosti

Psaní - listovní zásilky po České republice

- **Obyčejné psaní** - Jednoduché podání a snadné dodání do domovní schránky, poštovní přihrádky nebo dodávací schránky. Služba, jejímž prostřednictvím lze zasílat takové zásilky, které nemají vysokou hodnotu. Podání ani dodání Obyčejného psaní se nestvrzuje, za tuto zásilku Česká pošta od podání do dodání neodpovídá, proto zásilku nelze ocenit ani využít žádné doplňkové služby.
- **Obyčejná slepecká zásilka** - Služba, jejímž prostřednictvím lze zasílat zásilky pro nevidomé až do hmotnosti 7 kg. Služba je určena k přepravě písemností pořízených hmatným písmem nebo zvukových záznamů pro osobní potřebu slepce za podmínek, že odesílatelem nebo adresátem je nevidomý nebo zařízení pro nevidomé.
- **Obchodní psaní** - Jednoduché a spolehlivé řešení pro adresné rozesílání hromadně podávaných zásilek výhradně reklamního charakteru a jejich dodání do domovních schránek na celém území České republiky. Tato služba je určena hromadným podavatelům, firmám, obchodním společnostem, vydavatelům periodického tisku a podobně.
- **Doporučená zásilka** - Služba, jejímž prostřednictvím lze spolehlivě zasílat dokumenty, knihy a drobné předměty, protože Česká pošta odpovídá za ztrátu zásilky paušální náhradou 500 Kč a za poškození nebo úbytek obsahu zásilky až do stejné výše.
- **Doporučený balíček** - Spolehlivá služba, která Vám umožňuje poslat dokumenty i drobné předměty v zásilce s potvrzením. Zásilky jsou sledovány v systému T&T od podání do dodání. Služba, jejímž prostřednictvím můžete zasílat dokumenty ale i knihy nebo jiné drobné předměty malé hodnoty. Česká pošta odpovídá za případnou ztrátu zásilky paušální náhradou 500 Kč, za poškození nebo úbytek obsahu zásilky až do výše 500 Kč.
- **Doporučená slepecká zásilka** - Služba, jejímž prostřednictvím lze doporučeně zasílat zásilky pro nevidomé až do hmotností 7 kg. Služba je určena k přepravě písemností pořízených hmatným písmem nebo zvukových záznamů pro osobní potřebu slepce za podmínek, že odesílatelem nebo adresátem je nevidomý nebo zařízení pro

nevidomé.

- **Cenné psaní** - Prostřednictvím Cenného psaní je možné zasílat peníze, drahé kovy a kameny a výrobky z nich, šperky a obdobně cenné věci, cenné papíry (cestovní šeky, šeky na doručitele, směnky, apod.), platební karty a poukázky na odběr zboží nebo služeb.
- **Postfax** - Služba sloužící k rychlé přepravě dokumentů v ČR. POSTFAX umožňuje faxovat i těm, kteří fax nemají. Služba sloužící k rychlé přepravě dokumentů v ČR. POSTFAX umožňuje faxovat i těm, kteří fax nemají.
- **Kurýrní služba** - Kurýrní služba je takzvaná služba „ze stolu na stůl“ určená pro kusové zásilky. Na základě telefonické objednávky je možné objednat si pražského kurýra, který zásilku vyzvedne a doručí. Kurýrní službu poskytuje pošta Praha 26, Wilsonova 10, Praha 2.
- **EMS** - EXPRESS MAIL SERVICE představuje nejrychlejší přepravu dokumentů a zboží do hmotnosti 20 kg po celém území České republiky. Zásilky EMS jsou od okamžiku podání sledovány v systému T&T (Track & Trace) a pošta za ně odpovídá až do výše Udané ceny.
- **Odpovědní zásilky** - Aby mohl uživatel (adresát zásilky) využít služby „Odpovědní zásilka“ musí mít s Českou poštou uzavřenu „Dohodu o poskytování služby vnitrostátních odpovědních zásilek“. V tomto případě cenu za službu nehradí odesílatel, ale adresát. Kromě ostatních cen za podanou zásilku se připočítá u služby Odpovědní zásilka příplatek 1 Kč. Službu nelze kombinovat s ostatními doplňkovými službami ČP. Službu lze využít například u: reklamace zboží, výzkumů a průzkumů, firem, které si vyměňují zásilky se svým partnerem nebo pobočkami, apod. [7]

Psaní do zahraničí - zasílání korespondence do celého světa

- **Obyčejná zásilka do zahraničí** - Služba je určena široké veřejnosti i podnikatelům pro zasílání aktuální a osobní korespondence a také jiných věcí do zahraničí.
- **Obyčejný tiskovinový pytel do zahraničí** - Služba je určena zejména vydavatelům a distributorům novin, knih, časopisů a jiných obdobných písemností pro jejich zasílání do zahraničí za výhodných tarifních podmínek, pokud jsou podávány ve větším množství a současně určeny stejnému adresátovi.
- **Obyčejná slepecká zásilka do zahraničí** - Služba je určena k přepravě písemností pořízených hmatným písmem nebo zvukových záznamů pro osobní potřebu slepce

za podmínek, že odesílatelem nebo adresátem je nevidomý nebo zařízení pro nevidomé.

- **Obchodní psaní do zahraničí** - Služba je určena zejména podnikatelům pro zasílání obchodních, reklamních nebo propagačních sdělení, příp. ukázek zboží nepatrné hodnoty, značnému počtu adresátů do zahraničí za výhodných tarifních podmínek.
- **Doporučená zásilka do zahraničí** - Služba je určena široké veřejnosti i podnikatelům pro zasílání aktuálních písemností a osobní korespondence, a také jiných věcí do zahraničí.
- **Doporučený tiskovinový pytel do zahraničí** - Služba je určena zejména vydavatelům a distributorům novin, knih, časopisů a jiných obdobných písemností pro jejich zasílání do zahraničí za výhodných tarifních podmínek, pokud jsou podávány ve větším množství a současně určeny stejnému adresátovi.
- **Doporučená slepecká zásilka do zahraničí** - Služba je určena k přepravě písemností pořízených hmatným písmem nebo zvukových záznamů pro osobní potřebu slepce za podmínek, že odesílatelem nebo adresátem je nevidomý nebo zařízení pro nevidomé.
- **Cenné psaní do zahraničí** - Služba je určena široké veřejnosti i podnikatelům pro zasílání aktuální a osobní korespondence do zahraničí, ale také peněz, drahých kovů a kamenů, cenných papírů, šperků a obdobně cenných předmětů. Příjemce převzetí zásilky potvrzuje. Pošta za zásilku odpovídá až do hodnoty udané (Udaná cena) odesílatelem.
- **Postfax do zahraničí** - Moderní služba sloužící k rychlé přepravě dokumentů do ciziny. POSTFAX umožňuje faxovat i těm, kteří fax nemají.
- **EMS do zahraničí** - Služba je určena široké veřejnosti i podnikatelům pro expresní zasílání aktuálních sdělení a osobní korespondence, ale i jiných věcí do zahraničí, např. dárků, dokumentů nebo zboží. Zásilka je do zahraničí přepravena nejrychlejším možným způsobem a pošta garantuje dobu dodání po příchodu do země určení. Pohyb zásilky je možné sledovat na webových stránkách pošty – Sledování zásilek (Track & Trace). [7]

Balíkové služby po České republice

- **Obyčejný balík** - V Obyčejném balíku je možné zasílat i větší předměty, které nemají vysokou hodnotu. Podání ani dodání Obyčejného balíku se nestvrzuje, proto zásilku nelze ocenit ani využít žádné služby.
- **Cenný balík** - V Cenném balíku je možné zasílat peníze, drahé kovy a kameny a výrobky z nich, šperky a obdobně cenné věci, cenné papíry (cestovní šeky, šeky na doručitele, směnky, apod.), platební karty, poukázky na odběr zboží nebo služeb a další cennosti. Balíky jsou od okamžiku podání sledovány v systému T&T (Track & Trace). Za Cenný balík pošta odpovídá a lze ho ocenit až do výše jednoho milionu Kč (Udaná cena).
- **Obchodní balík** - Dodání Obchodního balíku garantuje pošta nejpozději následující pracovní den po dni podání. Balíky větších nebo nepravidelných rozměrů (neskladné) jsou dodány nejpozději druhý pracovní den po dni podání. V Obchodním balíku lze přepravovat věci do hodnoty 100.000 Kč. Za Obchodní balík Česká pošta odpovídá do výše sjednaného limitu odpovědnosti, tj. Udané ceny. Obchodní balíky jsou od okamžiku podání sledovány v systému T&T (Track & Trace).
- **Zásilkový balík** - Zásilkový balík je určen těm podavatelům, kteří podávají velké množství balíků. O podání je nutné uzavřít s Českou poštou písemnou dohodu. Zásilkový balík není poštovní službou, služba je poskytována v souladu s obchodním zákoníkem a k ceně služby se připočítává DPH. V Zásilkovém balíku lze přepravovat věci do hmotnosti 20 kg a do hodnoty 5.000 Kč. Česká pošta odpovídá za Zásilkový balík do výše sjednaného limitu odpovědnosti, tj. Udané ceny. Balíky jsou od okamžiku podání sledovány v systému T&T (Track & Trace).
- **EMS** - Zásilkové EMS jsou od okamžiku podání sledovány v systému T&T (Track & Trace) a pošta za ně odpovídá až do výše Udané ceny. [7]

Balíkové služby do zahraničí

- **Standardní balík do zahraničí** - Služba je určena široké veřejnosti i podnikatelům pro zasílání jiných věcí než aktuálních písemností a osobní korespondence do zahraničí, např. dárků, dokumentů nebo zboží. Pošta za zásilku odpovídá v omezené výši.
- **Cenný balík do zahraničí** - Služba je určena široké veřejnosti i podnikatelům pro zasílání dárků, dokumentů, zboží, ale také peněz, drahých kovů a kamenů,

cenných papírů, šperků a obdobně cenných předmětů. Pošta za zásilku odpovídá až do hodnoty udané odesílatelem (Udaná cena). Službu lze zvolit jen tehdy, je-li to podle zahraničních podmínek možné. Obsahem zásilky nesmí být aktuální sdělení a osobní korespondence určená adresátovi nebo jiné konkrétní osobě.

- **EMS do zahraničí** - Služba je určena široké veřejnosti i podnikatelům pro expresní zasílání aktuálních sdělení a osobní korespondence, ale i jiných věcí do zahraničí, např. dárků, dokumentů nebo zboží. Zásilka je do zahraničí přepravena nejrychlejším možným způsobem a pošta garantuje dobu dodání po příchodu do země určení. Pohyb zásilky je možné sledovat na webových stránkách pošty – Sledování zásilek (Track & Trace).
- **Obchodní balík do zahraničí** - Služba je určena široké veřejnosti i podnikatelům pro zasílání aktuálních písemností a osobní korespondence, dárků, dokumentů nebo zboží do zahraničí. Pošta za zásilku odpovídá od podání až do dodání. Pošta garantuje dobu dodání, která je uvedena u jednotlivých zemí viz seznam zemí. Pohyb zásilky je možné sledovat na webových stránkách pošty – Sledování zásilek (Track & Trace). [7]

Peněžní služby

Peněžní služby v ČR - nástroj platebního styku pro převod peněžních částek.

- **Poštovní poukázka A** - Úhrada poukázané částky - v hotovosti. Výplata poukázané částky - bezhotovostně bance, která částku následně připíše na účet.
- **Poštovní poukázka A - Daňová složenka** - Úhrada poukázané částky - v hotovosti. Výplata poukázané částky - bezhotovostně bance, která následně připíše částku na účet. Služba je určena k zaplacení vybraných druhů daní na vybrané účty finančních a celních úřadů. V tomto případě nehradí cenu za službu odesílatel, ale majitel účtu bezhotovostním převodem na základě faktury vystavené poštou.
- **Poštovní poukázka A - doklad V** (Nástroj vnitrostátního platebního styku pro převod peněžních částek v režimu "hotovost - účet" (podmíněný uzavřením Smlouvy o používání Poštovních poukázek A - doklad V; cenu za službu platí majitel účtu). Úhrada poukázané částky - v hotovosti. Výplata poukázané částky - bezhotovostně bance, která následně připíše částku na účet. Služba je určena pro majitele účtu, kteří uzavřou s Českou poštou Smlouvu o používání poštovních poukázek A - doklad V. V tomto případě nehradí cenu za službu odesílatel, ale majitel účtu bezhotovostním převodem na základě faktury vystavené poštou.)

- **Poštovní poukázka B** - Úhradu poukázané částky - bezhotovostně z bankovního účtu. Výplata poukázané částky - příjemci v hotovosti.
- **Poštovní poukázka C** - Úhrada poukázané částky - v hotovosti. Výplata poukázané částky - v hotovosti.
- **Poštovní poukázka D** - Úhrada poukázané částky - v hotovosti. Výplata poukázané částky - v hotovosti ve lhůtě jednoho pracovního dne ode dne podání.
- **SIPO** (SIPO - Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva) SIPO je obstaravatelská činnost České pošty, s.p., spočívající v inkasování plateb od fyzických osob ve prospěch právnických a dalších osob, které s poštou uzavřely smlouvu o obstarávání SIPO. SIPO slouží k úhradě např. nájemného, elektřiny, plynu, vody, rozhlasových a televizních poplatků, kabelové televize, předplatného tisku, ale i stavebního spoření, životních i jiných pojistek atd.)
- **Platby superCASH** (Služba Platby superCash, kterou Česká pošta nabízí na všech poštách, přináší zákazníkům e-shopů rozšíření možností hotovostní úhrady plateb za služby a zboží nakoupené přes internet. Co je to superCash? Placení za zboží či služby prostřednictvím platby superCash má výhody moderních elektronických plateb z pohledu rychlosti a bezpečnosti platby, avšak zachovává si tradiční způsob placení bez nutnosti používat platební kartu, mobilní telefon nebo elektronické bankovníctví. Platby superCash přes Českou poštu jsou pro zákazníka zcela diskrétní, rychlé (probíhají okamžitě v reálném čase) a velmi jednoduché.) [7]

Peněžní služby do zahraničí - nástroj platebního styku pro převod peněžních částek do zahraničí.

- **Poštovní poukázka Z/A** - Služba je určena široké veřejnosti pro zaslání peněžních částek do zahraničí k výplatě převodem na bankovní účet. Doba, za kterou bude výplata poukázané peněžní částky uskutečněna, se liší dle země určení. Úhrada poukázané částky - v hotovosti. Výplata poukázané částky - na účet (banka v zahraničí). Peněžní částku do zahraničí je možné v případě následujících 4 zemí: Bělorusko, Bulharsko, Maďarsko, Polsko.
- **Poštovní poukázka Z/C** - Služba je určena široké veřejnosti pro zaslání peněžních částek do zahraničí k výplatě v hotovosti. Příjemce převzetí poukázané peněžní částky stvrzuje. Doba, za kterou bude výplata poukázané peněžní částky uskutečněna, se liší dle země určení. Úhrada poukázané částky - v hotovosti. Výplata poukázané částky

v hotovosti.

- **WESTERN UNION** - Prostřednictvím služby WESTERN UNION® (dále jen WU) je zajišťováno expresní provádění převodů peněžních částek do zahraničí a výplatu peněžních částek došlých ze zahraničí. Tyto převody lze provádět také v rámci České republiky. Převod peněžních částek mezi pracovišti WU zajišťujícími příjem a výplatu proběhne do několika minut. Tuto službu provádí Česká pošta, s.p. od 1.7. 2002, na základě Mandátní smlouvy s PES – Peněžní expresní service, s.r.o., který je agentem WESTERN UNION FINANCIAL SERVICES, INC., v České republice.
- **EUROGIRO** - Úhrada poukázané částky - v hotovosti, bezhotovostně pouze majitel nebo disponent z postkonta nebo postžirového účtu. Výplata poukázané částky v hotovosti, bezhotovostní převod na účet. Aktuální přehled zemí, do kterých lze službu Eurogiro využít: Německo, Rakousko, Slovensko, Švýcarsko, Portugalsko, Maďarsko, Chorvatsko, Lucembursko, Japonsko, Belgie, Kanada, Rumunsko, Řecko, Španělsko, Turecko a Brazílie [7]

Propagační a tiskové zásilky

- **Roznáška informačních/propagačních materiálů** - jednoduchá a spolehlivá služba neadresného rozesílání hromadně podávaných informačních a propagačních materiálů, které nejsou určeny konkrétním adresátům a jejichž obsah není v rozporu s platnými právními předpisy, dobrými mravy a obchodními zájmy České pošty. Takto podané materiály se dodávají do domovních schránek, dodávacích schrán domácností, firem včetně úřadů a institucí nebo P.O. Boxů na celém území České republiky.
- **Tisková zásilka** - Česká pošta nabízí vydavatelům spolehlivé a rychlé dodání jejich tiskovin na adresy předplatitelů. Služba je určena výhradně pro vydavatele tisku. [7]

2.3.2 Ceník poštovních služeb společnosti

Viz příloha č. 1

2.3.3 Kvalita poskytovaných služeb

Vývoj kvalita doby dopravy standardních psaní den podání + 1

1993	60,40%
2008	90,6%

	Velikost vzorku sledovaných zásilek (ks)	Doba po dni podání (%)	
		1.den	2.den
Vlastní region	10307	93,8	99,19
Mimo region	20513	89	99,74
Celkem	30820	90,6	98,88

Tabulka 4 Doba dopravy standardních psaní (výsledky průběžného měření nezávislou agenturou v roce 2008)

Časová lhůta	Cíl	Skutečnost 2008 (příchod do ČR)	Skutečnost 2008 (odchod z ČR)
D+3	85 % zásilek	94,5 %	93,1 %
D+5	97 % zásilek	99,0 %	99,1 %

Tabulka 5 Kvalitativní požadavky na dobu dopravy přeshraničních prioritních listovních zásilek v rámci EU

Jak ukazuje tabulka, v roce 2008 se podniku v tomto ohledu dařilo. Cíle v oblasti kvality stanovené směrnicí byly splněny, a to jak v kritériu rychlosti (lhůta D+3), tak spolehlivosti (lhůta D+5). Mezinárodní kvalita je zjišťována nezávislým měřením UNEX, které pro veřejné poštovní operátory členských zemí EU organizuje mezinárodní společnost International Post Corporation. Za splnění kritérií kvality stanovených Světovou poštovní unií v oblasti expresních zásilek EMS byla Česká pošta za rok 2008 patřičně oceněna. Získala třetí nejvyšší možné ocenění, tzv. bronzovou úroveň, které uděluje celosvětové sdružení poštovních operátorů EMS za splnění daných kritérií kvality. [8]

2.3.4 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza	
Vnitřní prostředí	Silné stránky
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dlouholetá tradice ➤ Pokrytí celého území ČR ➤ Přístup do všech domovních schránek ➤ Pravidelnost služeb ➤ Finanční stabilita ➤ Internetová komunikace
Vnější prostředí	Příležitosti
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaměření na požadavky zákazníka ➤ Posilování pozice na trhu ➤ Rozvoj nových služeb ➤ Internetová komunikace
Slabé stránky	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zajištění distribuce pouze od pondělí do pátku 	
Hrozby	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Silná konkurence ➤ Cenové války 	

Tabulka 6 SWOT analýza České pošty, s.p. [1]

2.3.5 Poslání a strategické cíle

Česká pošta slouží veřejnosti, občanům a firmám a také České republice a jejím institucím. Jejím posláním je spojovat – zprostředkovat důvěryhodný přenos informací, plateb i zboží, a to za využití jak tradičních, tak moderních, elektronických prostředků. Česká pošta poskytuje univerzální poštovní službu a usiluje o její efektivní zajištění. Je si vědoma závazku, jakým je dlouhodobá důvěra většiny jejích klientů, uvědomuje si ale i nutnost dále zlepšit svůj obraz v očích veřejnosti. Česká pošta úzce spolupracuje a nadále hodlá rozvíjet spolupráci se státní správou, a to nejen prostřednictvím husté sítě svých poboček, ale i novými formami. Proto se podílí na provozu a rozvoji sítě Czech POINTů (Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál) a proto se stala provozovatelem datových sítí Ministerstva vnitra ČR a unikátního systému datových schránek. Česká pošta reaguje na změny dané postupnou proměnou společnosti na společnost informační a na společenské a politické proměny obecně. Výzvy, kterým dnes čelí a na jejichž dopady musí být připravena, jsou zejména:

- nové technologie,
- změna způsobu komunikace způsobená rozmachem internetu,
- měnící se potřeby zákazníků,
- postupná liberalizace poštovních služeb. [8]

2.4 Zhodnocení situace na trhu poštovních služeb v České republice

Pro srovnání poštovních operátorů je důležité srovnat služby, které jsou navzájem srovnatelné, dají se zastoupit, jsou tzv. substituty. Přehled porovnávaných produktů je znázorněn v následující tabulce.

Společnost	Produkt/služba	Popis služby
Mediaservis	Mediapost	Adresné doručování zásilek pro trhy B2B a B2C
TNT Post	Komerční psaní	
Česká pošta	Obchodní psaní, Tisková zásilka	
Mediaservis	Mediamail	Neadresné doručování zásilek – propagačních a tiskovinových zásilek
TNT Post	Neadresné doručování	
Česká pošta	Propagační a tiskovinové zásilky	
Mediaservis	Mediageo	Efektivní naplánování distribučních oblastí a přesnější zacílení kampaně zákazníka
TNT Post	Geomarketing	
Česká pošta	Kurýrní služby	Doručování a vyzvedávání právně závazných dokumentů, smluv či produktů
Mediaservis	Mediakurýr	
TNT Post	TNT Post on-line	Sledování průběhu a aktuálního stavu zakázky zákazníkem
Česká pošta	Tracking&Tracing	

Tabulka 7 Porovnání služeb poštovních operátorů

Mezi příbuzné produkty všech operátorů lze zařadit neadresné doručování propagačních, reklamních a informačních letáků, tiskovin. Společnost Mediaservis poskytuje tyto služby pod názvem Mediamail a doručování těchto neadresných zásilek společnost provádí 7 dní v týdnu po celém území České republiky. Obdobně poskytují tuto službu i TNT Post a Česká pošta.

Dalšími podobnými produkty, které poskytují všichni tři zmiňovaní operátoři, jsou služby adresného rozesílání hromadně podávaných zásilek pro vydavatele periodického tisku, hromadné podavatele, firmy a obchodní společnosti. Služba je vždy poskytována v rámci celé České republiky.

Prostřednictvím společnosti Mediaservis i prostřednictvím České pošty je též možné využívat služeb pro zajištění inkasa předplatného (SIPO, složenky, faktury, přímé inkaso) jménem a ve prospěch vydavatele.

Společnost TNT Post a Česká pošta poskytují ke svým službám doplňkovou službu nepřetržitého sledování zásilek prostřednictvím internetu.

Dalším společným, konkurujícím produktem jsou kurýrní služby, které poskytuje jak Česká pošta, tak společnost Mediaservis. Kurýrní služba je takzvaná služba „ze stolu na stůl“ určená pro kusové zásilky. Jedná se o doručování a vyzvedávání právně závazných dokumentů, smluv či produktů.

Poslední společně poskytovanou službou je geomarketing. Tuto službu nabízejí společnosti Mediaservis pod názvem Mediageo a také TNT Post. Geomarketingu se využívá pro efektivní naplánování distribučních oblastí a přesnější zacílení kampaně zákazníka. Mediaservis poskytuje tuto službu po celém území České republiky a společnost TNT Post nabízí tuto službu i v rámci zahraničí.

3 Návrh strategie poštovního operátora při vstupu na trh poštovních služeb v ČR

3.1 Poslání a strategické cíle

Při stanovení strategie pro vstup nového privátního poštovního operátora na trh v České republice je důležité nejprve stanovit poslání podniku. To znamená vybrat vhodnou oblast podnikání, což je v tomto konkrétním případě poštovní sektor zaměřený na firmy, hromadné podavatele zásilek, uspokojení jejich potřeb a přání, a tím plně konkurovat ostatním společnostem nacházejícím se na trhu poskytování poštovních služeb v České republice.

Posláním společnosti je pomáhat rozšiřovat poštovní služby v České republice a poskytovat kvalitní marketingové poradenské služby.

Nově založený podnik chce být nejvýznamnějším podnikem v oblasti poštovních služeb. Svou vedoucí pozici dosáhne přijetím odvětvových norem vynikající kvality a udržením nejnižší nákladovosti na trhu.

K dosažení tohoto poslání je potřebné:

- Úplná oddanost zákazníkovi, která se projeví dokonalým pochopením a uspokojením jeho potřeb prostřednictvím dostatečného rozsahu spolehlivých služeb a produktů za přiměřené ceny.
- Pracovní prostředí, které náležitě podporuje úspěchy, nadšení a kolektivní duch a které nabízí všem pracovníkům vynikající příležitost pro další osobní růst.
- Vysoce kvalitní informační síť pro styk se zákazníkem a zabezpečení řídicích informačních a komunikačních toků.
- Vývoj nových produktů nebo služeb a rozšiřování trhu budou vycházet z jednomyslné oddanosti zákazníkovi, resp. předvídání a uspokojování jeho měnících se potřeb.
- Certifikace dle norem ISO řady 9000 a 14000, které umožní zprůhlednit tok veškerých dat a informací napříč podnikem, zjednoduší dokumentaci a umožní jednoduše definovat veškeré procesy a zlepšit přístup společnosti k životnímu prostředí.

Nejdůležitějším cílem pro novou společnost bude ziskovost, růst podniku, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalita výrobků a služeb, vědecko-technický rozvoj.

Následujícím krokem je určení dlouhodobých cílů podniku, mezi něž patří klíčová kritéria výkonnosti podniku pro zvolené období, na které bude strategie zpracována. Mezi tyto kritéria patří např. požadovaná rentabilita podniku, počet a rozmístění poboček, počet potřebných zaměstnanců, apod.

3.2 Volba strategie

Posledním krokem je vlastní strategie, která představuje časové a věcné zpracování konkrétní strategie. Její volbu je nutné řídit pomocí specializovaných odborných týmů s využitím moderních metod typu brainstorming.

Z hlavního rozdělení strategií se společnost bude řídit následujícími dvěma strategiemi:

- Geografická strategie
- Marketingová strategie

Z hlediska geografické strategie bude snaha zaměřit se na geografickou polohu poboček společnosti, které budou umístěny v krajských městech. Následně bude vyvinuta snaha pro další rozšiřování i do okresních měst, aby bylo dosaženo co nejvyšší dostupnosti služeb pro všechny zákazníky. Dále se společnost bude v budoucnu snažit získat co nejvyšší podíl na českém trhu a to zejména dostáváním se do podvědomí zákazníka cílenou reklamou, dodržováním standardů kvality při přepravě zásilek, individuálním přístupem k zákazníkům, přijatelnou cenovou politikou.

Společnost bude zaměřena na poskytování služeb s nejvyšší možnou kvalitou, která bude dosažena bezkonkurenční dobou dodání zásilky a doplňkovými službami, jako jsou například sledování zásilek prostřednictvím internetu, geomarketingem, apod. Marketingová strategie nového poštovního operátora bude zaměřená na konkurenci, která obsahuje agresivní cenovou strategii, kde bude nejdůležitější poskytovat služby se stejnou nebo lepší kvalitou než konkurence a za nižší ceny než konkurenční podnik.

Z různého dělení strategie podle jejího zacílení je možné využít následujících strategií:

- Strategie soustředné diverzifikace
 - Společnost přidává nové výrobky a služby, které se vztahují k její hlavní činnosti.
- Strategie smíšené diverzifikace
 - Společnost přidává nové služby, které se nevztahují k její činnosti.

- Strategie pronikání na trh
 - Společnost dosáhne proniknutí na trh pomocí zvýšeného podílu současných služeb a zvýšeného marketingového úsilí na jejích současných trzích.
- Rozvoj trhu
 - Společnost se zabývá představením současných výrobků na nových geografických trzích, v nových geografických oblastech.
- Strategie horizontální integrace
 - Podstatou je získání podílů na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování.

3.3 Propagace a reklama

Při formulování strategie je třeba zaměřit se také na reklamu propagaci firmy. Předmětem reklamy budou nástroje, které dopomáhají k podpoře udržitelného rozvoje životního prostředí. Společnost bude informovat veřejnost o všech těchto aktivitách. Těmito nástroji bude zejména používání alternativních pohonů automobilů, recyklace, regenerace a třídění odpadů. Následně se bude reklama věnovat kvalitě nabízených služeb, což bude zahrnovat rychlost dodání zásilky, spolehlivost dodání zásilky a s tím spojený i zákaznický servis, kde je nejdůležitějším prvkem vždy zákazník. Zákaznický servis bude disponovat rychlou komunikací, rychlostí a přesností podávaných informací, kterou zajistí vyškolený a profesionální personál. Důležitým charakterem zaměstnanců bude ochota a individuální přístup k zákazníkům.

3.4 SWOT analýza

Pomocí analýzy SWOT je možné identifikovat silné a slabé stránky nového poštovního operátora, jeho příležitosti a hrozby.

SWOT analýza		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none">➤ Pokrytí celého území České republiky➤ Pravidelnost služeb➤ Internetová komunikace	<ul style="list-style-type: none">➤ Žádná tradice➤ Nemá přístup do všech domovních schránek
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none">➤ Zaměření na požadavky zákazníka➤ Posilování pozice na trhu➤ Rozvoj nových služeb	<ul style="list-style-type: none">➤ Silná konkurence➤ Cenové války

Tabulka 8 SWOT analýza nově vstupujícího operátora na trh

Závěr

V této práci byly komplexně popsány veškeré produktové řady společností působících na českém poštovním trhu. Popis jejich strategií, kterými se snaží dosáhnout úspěchu a získat náskok před konkurencí, je přehledně uveden v úvodní kapitole. Český trh disponuje několika alternativními poskytovateli těchto služeb, ale v určitém segmentu všichni bojují s monopolním trhem České pošty, s.p. Proto je nutné navrhnout lukrativní strategii při tvorbě produktových portfolií, která může nabídnout českému zákazníkovi další alternativu při výběru, a tím zde bude pro privátní poštovní operátory existovat možnost prosperity do doby, než se český trh v tomto segmentu plně liberalizuje.

Teoretická část je v následující kapitole doplněna o praktické analýzy a konkrétní produktovou nabídku jednotlivých společností. V dnešní době, kdy se klade důraz na efektivní plánování, je nutné před strategickým rozhodováním vypracovat důkladné analýzy, proto jsou všechny společnosti analyzovány pomocí metody SWOT.

Poslední část práce obsahuje návrh poslání a strategických cílů, kterými se mohou řídit nově vstupující firmy na český poštovní trh. Naplnění těchto cílů, které je mimochodem orientováno na zákazníka, se realizuje pomocí všech možných nástrojů, postupů, profesionálního pracovního prostředí, využití moderních informačních technologií a certifikací dle norem ISO pro řízení kvality, environmentálního managementu nebo bezpečnosti. V neposlední řadě se musí dbát na volbu strategie, její zaměření a rozbor, ať již z hlediska geografického nebo marketingového. Co se týká propagace a reklamy je žádoucí zaujmout zákazníka vlivnou myšlenkou, jako například vztah společnosti k životnímu prostředí, schopnost spolehlivě garantovat doby dodání, vstřícně jednat se zákazníky, kvalifikovaně je informovat a mít kladné vztahy s širokou veřejností. Obdobně jako v předchozích kapitolách je pro srovnání uvedena přehledná SWOT analýza nově vstupujícího operátora na český trh.

Použitá literatura

- [1] DRÁBOVÁ, Štěpánka. *Analýzy konkurence na trhu neadresné distribuce reklamních zásilek z pohledu České pošty, s.p.: bakalářská práce*. Pardubice: Univerzita Pardubice, DFJP, 2009. 83 s.
- [2] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [3] NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.
- [4] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [5] SOUČEK, Zdeněk; MAREK, Jiří. *Strategie úspěšného podniku: Systém strategického řízení*. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
- [6] SYNEK, Miloslav, et al. *Ekonomika a řízení podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 446 s. ISBN 80-7079-496-8.

Elektronické zdroje:

- [7] *Česká pošta* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Služby České pošty. Dostupné z WWW: <<http://ceskaposta.cz/cz/sluzby/default.htm>>.
- [8] *Česká pošta* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Výroční zprávy. Dostupné z WWW: <<http://www.cpost.cz/cz/o-ceske-poste/profil/vyrocnizpravy-id362/>>.
- [9] HUČKA, Miroslav. *Strategie a rozvoj podniku B* [online]. Ostrava: 2008. 35 s. Studijní materiál. VŠB-Technická univerzita Ostrava. Dostupné z WWW: <http://moodle.vsb.cz/moodle/file.php/928/Text_objekty/SRP_2009/2_tema_SRP_B.ppt>.
- [10] MAJEROVÁ, Alena. *Strategie podniku na vybraném podniku* [online]. Brno, 2009. 55 s. Bakalářská práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/207210/esf_b/>.
- [11] *Mediaservis* [online]. c2005 [cit. 2010-05-25]. Poštovní služby. Dostupné z WWW: <<http://www.mediaservis.cz/>>.
- [12] PARBUSOVÁ, Renáta. *Analýzy vnitřního prostředí podniku* [online]. [cit. 2010-05-25]. Strategická analýza organizace (vnitřní analýza). Dostupné z WWW: <<http://www.studentisobe.cz/preview/vcmdnfls.analyzyvnutrnihpodminekpodniku.pdf>>.

- [13] ROLÍNEK, Ladislav. *Strategické řízení* [online]. České Budějovice, 2004. 36 s. Studijní text. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta. Dostupné z WWW: <http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kuf/ufrpks_mgr/ufrp_kf2/data/2/spf/spf.pdf>.
- [14] *TNT Post* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Nabízené služby. Dostupné z WWW: <<http://www.tntpost.cz/cz/tnt-post/nabizene-sluzby/neadresne-dorucovani/>>.
- [15] *TNT Post* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Pobočky. Dostupné z WWW: <<http://www.tntpost.cz/cz/tnt-post/nabizene-sluzby/neadresne-dorucovani/>>.
- [16] *TNT Post* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Profil TNT Post ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.tntpost.cz/cz/tnt-post/o-spolecnosti/profil-tnt-post-cr/?font=large>>.
- [17] VÁVROVÁ, Věra. Praxe strategického řízení. *Automatizace : Odborný časopis pro automatizaci, měření a inženýrskou informatiku* [online]. červen 2004, 47, č. 6, [cit. 2010-05-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.automatizace.cz/article.php?a=139>>.
- [18] *Wikipedie* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Strategie. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie>>.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Ceník služeb Mediaservis.....	33
Tabulka 2 SWOT analýza společnosti Mediaservis	34
Tabulka 3 SWOT analýza TNT Post, s.r.o.	39
Tabulka 4 Doba dopravy standardních psaní	47
Tabulka 5 Kvalitativní požadavky na dobu dopravy přeshraničních prioritních listovních zásilek v rámci EU.....	47
Tabulka 6 SWOT analýza České pošty, s.p.	48
Tabulka 7 Porovnání služeb poštovních operátorů.....	49
Tabulka 8 SWOT analýza nově vstupujícího operátora na trh.....	54

Seznam obrázků

Obr. 1 Hierarchické úrovně cílů	12
Obr. 2 Příklad operacionalizace cílů.....	13
Obr. 3 Typologie strategií podle Ansoffa.....	17
Obr. 4 Principy strategického myšlení	20
Obr. 5 "7S" úspěšného podnikání firmy	21
Obr. 6 Strategická analýza.....	22
Obr. 7 Kroky analýzy okolí	23
Obr. 8 Porterův model pěti sil	25
Obr. 9 SWOT analýza	28
Obr. 10 SWOT analýza strategie.....	29
Obr. 11 Mapa obchodní sítě	34
Obr. 12 Mapa poboček TNT, s.r.o.....	39

Seznam příloh

Příloha 1 – Ceník České pošty, s.p.

Příloha 1

Ceník České pošty, s.p.

Druh zásilky	Do hmotnosti / cena v Kč			
	50 g	100 g	500 g	1 kg
Obyčejné psaní – standard¹⁾ čl. 11 odst. 5 poštovních podmínek	9,50 Kč	-	-	-
Obyčejné psaní²⁾ čl. 11 poštovních podmínek	11,40 Kč	13,30 Kč	17,10 Kč	22,80 Kč

1) Obálka nebo nesložený kartónový lístek, pravoúhlého tvaru, s rozměry max. 23,1 x 16,4 x 0,5 cm.

2) Délka nesmí přesahovat 35,3 cm a šířka 25 cm, přičemž tloušťka nesmí být větší než 2 cm.

Druh zásilky	50 g	100 g	500 g	1 kg	2 kg
Doporučená zásilka – standard¹⁾	26 Kč	-	-	-	-
Doporučená zásilka²⁾	30 Kč	34 Kč	37 Kč	43 Kč	49 Kč
Doporučený balíček³⁾	49 Kč	49 Kč	49 Kč	54 Kč	58 Kč
Cenné psaní¹⁾	32 Kč	36 Kč	39 Kč	45 Kč	51 Kč

Druh zásilky	Do hmotnosti / cena v Kč				
	2 kg	5 kg	10 kg	15 kg	20 kg
Obyčejný balík	43 Kč	50 Kč	64 Kč	78 Kč	92 Kč
Cenný balík	58 Kč	65 Kč	77 Kč	91 Kč	107 Kč

Druh zásilky	Do hmotnosti / cena v Kč
	7 kg
Obyčejná slepecká zásilka¹⁾	Osvobozeny od cen za základní služby ²⁾
Doporučená slepecká zásilka¹⁾	

Druh poštovní poukázky čl. 57, 58, 59 pošt. podmínek		Do částky včetně / cena v Kč				
		200 Kč	1 000 Kč	5 000 Kč	50 000 Kč	Za každých dalších započatých 10 000 Kč
1.1	A	22 Kč	22 Kč	22 Kč	33 Kč	+ 6 Kč
1.2	B písemně	26 Kč	26 Kč	26 Kč	36 Kč	+ 6 Kč
1.3	B datově	24 Kč	24 Kč	24 Kč	34 Kč	+ 6 Kč
1.4	C	35 Kč	35 Kč	35 Kč	46 Kč	+ 11 Kč
1.5	D	88 Kč	88 Kč	99 Kč	121 Kč	+ 11 Kč

Obchodní psaní

Základní ceny - pro podání nad 500ks

Hmotnost od - do	Cena
do 50 g	6,20 Kč
51 - 100 g	6,50 Kč
101 - 200 g	7,00 Kč
201 - 300 g	7,70 Kč
301 - 400 g	10,50 Kč
401 - 500 g	12,10 Kč
501 - 600 g	13,20 Kč
601 - 700 g	14,30 Kč
701 - 800 g	16,50 Kč
801 - 900 g	18,70 Kč
901 - 1000 g	20,90 Kč

EMS – EXPRES MAIL SERVICE

Hmotnost do	1 kg	2 kg	3 kg	4 kg	5 kg	10 kg	15 kg	20 kg
Cena	112 Kč	120 Kč	128 Kč	136 Kč	143 Kč	171 Kč	204 Kč	240 Kč

Obchodní balík

Hmotnost do	Cena	Hmotnost do	Cena
2 kg	82 Kč	14 kg	113 Kč
3 kg	85 Kč	16 kg	125 Kč
4 kg	88 Kč	18 kg	129 Kč
5 kg	91 Kč	20 kg	133 Kč
6 kg	94 Kč	22 kg	137 Kč
7 kg	97 Kč	24 kg	142 Kč
8 kg	100 Kč	26 kg	146 Kč
9 kg	103 Kč	28 kg	150 Kč
10 kg	107 Kč	30 kg	154 Kč
12 kg	110 Kč		

Ceny služby Roznáška informačních/propagačních materiálů – základní cena

Hmotnost do	Pásmo A	Pásmo B
(v g)	(v Kč za kus)	(v Kč za kus)
2 g	0,22 Kč	0,44 Kč
4 g	0,24 Kč	0,48 Kč
6 g	0,25 Kč	0,50 Kč
8 g	0,26 Kč	0,54 Kč
10 g	0,29 Kč	0,58 Kč
14 g	0,32 Kč	0,67 Kč
18 g	0,40 Kč	0,79 Kč
20 g	0,43 Kč	0,86 Kč
25 g	0,47 Kč	0,92 Kč
30 g	0,52 Kč	1,01 Kč
35 g	0,58 Kč	1,08 Kč
40 g	0,65 Kč	1,16 Kč
45 g	0,72 Kč	1,26 Kč
50 g	0,78 Kč	1,34 Kč
55 g	0,86 Kč	1,45 Kč
60 g	0,92 Kč	1,58 Kč
65 g	1,00 Kč	1,70 Kč
70 g	1,09 Kč	1,85 Kč
75 g	1,19 Kč	1,98 Kč
80 g	1,31 Kč	2,14 Kč
90 g	1,53 Kč	2,48 Kč
100 g	1,79 Kč	3,01 Kč

Zásilkový balík

Hmotnost do	2 kg	5 kg	10 kg	15 kg	20 kg
Cena	43 Kč	49 Kč	64 Kč	77 Kč	91 Kč

Základní cena platí pro podání nad 350 000 ks/kalendářní rok

Postfax

	Telefonní pásmo		
	I.*	II.	Sít' GSM**
1. stránka	35 Kč	40 Kč	45 Kč
2. a každá další stránka	9 Kč	11 Kč	17 Kč

Mezinárodní služby

Obyčejná zásilka

Hmotnost	EVROPSKÉ ZEMĚ		MIMOEVROPSKÉ ZEMĚ	
	prioritní	ekonomická	prioritní	ekonomická
	Kč	Kč	Kč	Kč
do 20 g včetně	17 Kč	-	18 Kč	17 Kč
do 50 g včetně	21 Kč	-	24 Kč	21 Kč
do 100 g včetně	30 Kč	-	35 Kč	30 Kč
do 250 g včetně	65 Kč	-	78 Kč	65 Kč
do 500 g včetně	110 Kč	-	135 Kč	110 Kč
do 1 kg včetně	210 Kč	-	260 Kč	210 Kč
do 2 kg včetně	300 Kč	-	400 Kč	300 Kč
Aerogram	8 Kč	-	8 Kč	-

Obyčejný tiskovinový pytel

Hmotnost	EVROPSKÉ ZEMĚ		MIMOEVROPSKÉ ZEMĚ	
	prioritní	ekonomická	prioritní	ekonomická
	Kč	Kč	Kč	Kč
do 6 kg včetně	315 Kč	280 Kč	1 321 Kč	280 Kč
do 7 kg včetně	361 Kč	320 Kč	1 534 Kč	320 Kč
do 8 kg včetně	407 Kč	360 Kč	1 748 Kč	360 Kč
do 9 kg včetně	453 Kč	400 Kč	1 961 Kč	400 Kč
do 10 kg včetně	498 Kč	440 Kč	2 174 Kč	440 Kč

do 11 kg včetně	544 Kč	480 Kč	2 388 Kč	480 Kč
do 12 kg včetně	590 Kč	520 Kč	2 601 Kč	520 Kč
do 13 kg včetně	636 Kč	560 Kč	2 815 Kč	560 Kč
do 14 kg včetně	691 Kč	610 Kč	3 038 Kč	610 Kč
do 15 kg včetně	742 Kč	655 Kč	3 256 Kč	655 Kč
do 16 kg včetně	798 Kč	705 Kč	3 481 Kč	705 Kč
do 17 kg včetně	854 Kč	755 Kč	3 706 Kč	755 Kč
do 18 kg včetně	910 Kč	805 Kč	3 931 Kč	805 Kč
do 19 kg včetně	966 Kč	855 Kč	4 156 Kč	855 Kč
do 20 kg včetně	1 022 Kč	905 Kč	4 381 Kč	905 Kč
do 21 kg včetně	1 083 Kč	960 Kč	4 611 Kč	960 Kč
do 22 kg včetně	1 144 Kč	1 015 Kč	4 841 Kč	1 015 Kč
do 23 kg včetně	1 205 Kč	1 070 Kč	5 071 Kč	1 070 Kč
do 24 kg včetně	1 266 Kč	1 125 Kč	5 301 Kč	1 125 Kč
do 25 kg včetně	1 327 Kč	1 180 Kč	5 531 Kč	1 180 Kč
do 26 kg včetně	1 393 Kč	1 240 Kč	5 766 Kč	1 240 Kč
do 27 kg včetně	1 459 Kč	1 300 Kč	6 001 Kč	1 300 Kč
do 28 kg včetně	1 525 Kč	1 360 Kč	6 236 Kč	1 360 Kč
do 29 kg včetně	1 591 Kč	1 420 Kč	6 471 Kč	1 420 Kč
do 30 kg včetně	1 657 Kč	1 480 Kč	6 706 Kč	1 480 Kč

Obyčejná slepecká zásilka

Hmotnost	EVROPSKÉ ZEMĚ		MIMOEVROPSKÉ ZEMĚ	
	prioritní	ekonomická	prioritní	ekonomická
	Kč	Kč	Kč	Kč
do 100 g včetně	2 Kč	zdarma	18 Kč	zdarma
do 250 g včetně	4 Kč		45 Kč	
do 500 g včetně	8 Kč		85 Kč	
do 1 kg včetně	16 Kč		170 Kč	
do 2 kg včetně	35 Kč		340 Kč	
do 3 kg včetně	50 Kč		520 Kč	
do 4 kg včetně	65 Kč		690 Kč	
do 5 kg včetně	80 Kč		860 Kč	
do 6 kg včetně	95 Kč		1 030 Kč	
do 7 kg včetně	110 Kč		1 200 Kč	

Doporučená zásilka

Hmotnost	EVROPSKÉ ZEMĚ		MIMOEVROPSKÉ ZEMĚ	
	prioritní	ekonomická	prioritní	ekonomická
	Kč	Kč	Kč	Kč
do 20 g včetně	50 Kč	-	51 Kč	50 Kč
do 50 g včetně	54 Kč	-	57 Kč	54 Kč
do 100 g včetně	63 Kč	-	68 Kč	63 Kč
do 250 g včetně	98 Kč	-	111 Kč	98 Kč
do 500 g včetně	143 Kč	-	168 Kč	143 Kč
do 1 kg včetně	243 Kč	-	293 Kč	243 Kč
do 2 kg včetně	333 Kč	-	433 Kč	333 Kč
Aerogram	41 Kč	-	41 Kč	-

Doporučený tiskovinový pytel

Hmotnost	EVROPSKÉ ZEMĚ		MIMOEVROPSKÉ ZEMĚ	
	prioritní	ekonomická	prioritní	ekonomická
	Kč	Kč	Kč	Kč
do 6 kg včetně	348 Kč	313 Kč	1 354 Kč	313 Kč
do 7 kg včetně	394 Kč	353 Kč	1 567 Kč	353 Kč
do 8 kg včetně	440 Kč	393 Kč	1 781 Kč	393 Kč
do 9 kg včetně	486 Kč	433 Kč	1 994 Kč	433 Kč
do 10 kg včetně	531 Kč	473 Kč	2 207 Kč	473 Kč
do 11 kg včetně	577 Kč	513 Kč	2 421 Kč	513 Kč
do 12 kg včetně	623 Kč	553 Kč	2 634 Kč	553 Kč
do 13 kg včetně	669 Kč	593 Kč	2 848 Kč	593 Kč
do 14 kg včetně	724 Kč	643 Kč	3 071 Kč	643 Kč
do 15 kg včetně	775 Kč	688 Kč	3 289 Kč	688 Kč
do 16 kg včetně	831 Kč	738 Kč	3 514 Kč	738 Kč
do 17 kg včetně	887 Kč	788 Kč	3 739 Kč	788 Kč
do 18 kg včetně	943 Kč	838 Kč	3 964 Kč	838 Kč
do 19 kg včetně	999 Kč	888 Kč	4 189 Kč	888 Kč
do 20 kg včetně	1 055 Kč	938 Kč	4 414 Kč	938 Kč
do 21 kg včetně	1 116 Kč	993 Kč	4 644 Kč	993 Kč
do 22 kg včetně	1 177 Kč	1 048 Kč	4 874 Kč	1 048 Kč
do 23 kg včetně	1 238 Kč	1 103 Kč	5 104 Kč	1 103 Kč
do 24 kg včetně	1 299 Kč	1 158 Kč	5 334 Kč	1 158 Kč
do 25 kg včetně	1 360 Kč	1 213 Kč	5 564 Kč	1 213 Kč

do 26 kg včetně	1 426 Kč	1 273 Kč	5 799 Kč	1 273 Kč
do 27 kg včetně	1 492 Kč	1 333 Kč	6 034 Kč	1 333 Kč
do 28 kg včetně	1 558 Kč	1 393 Kč	6 269 Kč	1 393 Kč
do 29 kg včetně	1 624 Kč	1 453 Kč	6 504 Kč	1 453 Kč
do 30 kg včetně	1 690 Kč	1 513 Kč	6 739 Kč	1 513 Kč

Doporučená slepecká zásilka

Hmotnost	EVROPSKÉ ZEMĚ		MIMOEVROPSKÉ ZEMĚ	
	prioritní	ekonomická	prioritní	ekonomická
	Kč	Kč	Kč	Kč
do 100 g včetně	2 Kč	zdarma	18 Kč	zdarma
do 250 g včetně	4 Kč		45 Kč	
do 500 g včetně	8 Kč		85 Kč	
do 1 kg včetně	16 Kč		170 Kč	
do 2 kg včetně	35 Kč		340 Kč	
do 3 kg včetně	50 Kč		520 Kč	
do 4 kg včetně	65 Kč		690 Kč	
do 5 kg včetně	80 Kč		860 Kč	
do 6 kg včetně	95 Kč		1.030 Kč	
do 7 kg včetně	110 Kč		1.200 Kč	

Cenné psaní

Hmotnost	EVROPSKÉ ZEMĚ		MIMOEVROPSKÉ ZEMĚ	
	prioritní	ekonomická	prioritní	ekonomická
	Kč	Kč	Kč	Kč
do 20 g včetně	75 Kč	-	76 Kč	75 Kč
do 50 g včetně	79 Kč	-	82 Kč	79 Kč
do 100 g včetně	88 Kč	-	93 Kč	88 Kč
do 250 g včetně	123 Kč	-	136 Kč	123 Kč
do 500 g včetně	168 Kč	-	193 Kč	168 Kč
do 1 kg včetně	268 Kč	-	318 Kč	268 Kč
do 2 kg včetně	358 Kč	-	458 Kč	358 Kč

Standardní balík

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

Standardní balík – ekonomický

Cena je stanovena podle hmotnosti a příslušné cenové skupiny

Cen. skupina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hmotnost do (v kg)	Cena (v Kč)									
1 kg	205	381	527	426	548	445	322	400	367	508
2 kg	210	404	558	474	592	499	392	459	433	622
3 kg	215	426	589	523	637	553	461	517	500	735
4 kg	220	449	620	571	681	607	531	575	566	849
5 kg	225	472	651	619	726	661	600	633	633	963
6 kg	230	494	682	668	770	716	670	691	700	1 077
7 kg	235	517	713	716	815	770	739	749	766	1 191
8 kg	240	540	744	764	859	824	809	807	833	1 305
9 kg	245	562	775	813	904	878	878	865	900	1 418
10 kg	250	585	806	861	948	932	948	923	966	1 532
11 kg	255	608	837	910	993	986	1 017	981	1 033	1 646
12 kg	260	631	868	958	1 037	1 040	1 087	1 039	1 099	1 760
13 kg	265	653	899	1 006	1 082	1 094	1 156	1 097	1 166	1 874
14 kg	270	676	930	1 055	1 126	1 148	1 226	1 155	1 233	1 987
15 kg	275	699	961	1 103	1 171	1 203	1 295	1 213	1 299	2 101
16 kg	280	721	992	1 151	1 215	1 257	1 365	1 272	1 366	2 215
17 kg	285	744	1 023	1 200	1 260	1 311	1 434	1 330	1 433	2 329
18 kg	290	767	1 054	1 248	1 304	1 365	1 504	1 388	1 499	2 443
19 kg	295	790	1 085	1 297	1 349	1 419	1 573	1 446	1 566	2 557
20 kg	300	812	1 116	1 345	1 393	1 473	1 643	1 504	1 632	2 670
21 kg	-*	835	1 147	1 393	1 438	1 527	1 712	1 562	1 699	2 784
22 kg	-*	858	1 178	1 442	1 482	1 581	1 782	1 620	1 766	2 898
23 kg	-*	880	1 209	1 490	1 527	1 635	1 851	1 678	1 832	3 012
24 kg	-*	903	1 240	1 538	1 571	1 690	1 921	1 736	1 899	3 126
25 kg	-*	926	1 271	1 587	1 616	1 744	1 990	1 794	1 965	3 240
26 kg	-*	949	1 302	1 635	1 660	1 798	2 060	1 852	2 032	3 354
27 kg	-*	971	1 333	1 684	1 705	1 852	2 129	1 910	2 099	3 468
28 kg	-*	994	1 364	1 732	1 749	1 906	2 199	1 968	2 165	3 581
29 kg	-*	1 017	1 395	1 780	1 794	1 960	2 268	2 026	2 232	3 695
30 kg	-*	1 039	1 426	1 829	1 838	2 014	2 338	2 085	2 299	3 809

*Cenová skupina 1 má omezení zásilek do 20 kg

Obchodní psaní do zahraničí (Slovensko)

Hmotnost od - do	Podání jednoho druhu OP na Slovensko (v ks)			
	nad 500	nad 5 000	nad 25 000	nad 50 000
	Cena (v Kč)	Cena (v Kč)	Cena (v Kč)	Cena (v Kč)
do 20 g	9,50 Kč	9,30 Kč	9,10 Kč	9,05 Kč
21 - 30 g	9,70 Kč	9,50 Kč	9,30 Kč	9,25 Kč
31 - 40 g	10,00 Kč	9,80 Kč	9,60 Kč	9,55 Kč
41 - 50 g	10,20 Kč	10,00 Kč	9,80 Kč	9,75 Kč
51 - 60 g	12,80 Kč	12,60 Kč	12,40 Kč	12,35 Kč
61 - 70 g	13,00 Kč	12,80 Kč	12,60 Kč	12,55 Kč
71 - 80 g	13,20 Kč	13,00 Kč	12,80 Kč	12,75 Kč
81 - 90 g	13,30 Kč	13,10 Kč	12,90 Kč	12,85 Kč
91 - 100 g	13,50 Kč	13,30 Kč	13,10 Kč	13,05 Kč
101 - 250 g	14,00 Kč	13,80 Kč	13,60 Kč	13,55 Kč
251 - 500 g	17,00 Kč	16,80 Kč	16,60 Kč	16,55 Kč
501 - 750 g	18,00 Kč	17,80 Kč	17,60 Kč	17,55 Kč
751 - 1 000 g	25,00 Kč	24,80 Kč	24,60 Kč	24,55 Kč

Zásilky EMS (Expres Mail Service)

Cena za zásilky EMS								
Cen. skupina	100	101*	102	103	104	105	106	107
Hmotnost do (v kg)	Cena (v Kč)							
0,5 kg	230	230	600	700	700	900	1 000	1 100
1 kg	260	320	650	750	800	1 000	1 100	1 200
2 kg	310	340	700	800	900	1 200	1 400	1 600
3 kg	315	360	750	850	1 000	1 400	1 700	2 000
4 kg	320	380	800	900	1 100	1 600	2 000	2 400
5 kg	325	400	850	950	1 200	1 800	2 300	2 800
6 kg	330	420	900	990	1 300	2 000	2 600	3 200
7 kg	335	440	950	1 030	1 400	2 200	2 900	3 600
8 kg	340	460	1 000	1 070	1 500	2 400	3 200	4 000
9 kg	345	480	1 050	1 110	1 600	2 600	3 500	4 400
10 kg	350	500	1 100	1 150	1 700	2 800	3 800	4 800
11 kg	355	520	1 150	1 190	1 800	3 000	4 100	5 200
12 kg	360	540	1 200	1 230	1 900	3 200	4 400	5 600
13 kg	365	560	1 250	1 270	2 000	3 400	4 700	6 000

14 kg	370	580	1 300	1 310	2 100	3 600	5 000	6 400
15 kg	375	600	1 350	1 350	2 200	3 800	5 300	6 800
16 kg	380	620	1 400	1 390	2 325	4 000	5 600	7 200
17 kg	385	640	1 450	1 430	2 450	4 200	5 900	7 600
18 kg	390	660	1 500	1 470	2 575	4 400	6 200	8 000
19 kg	395	680	1 550	1 510	2 700	4 600	6 500	8 400
20 kg	400	700	1 600	1 550	2 825	4 800	6 800	8 800
21 kg	405	-	1 650	1 590	2 950	5 000	7 100	9 200
22 kg	410	-	1 700	1 630	3 125	5 200	7 400	9 600
23 kg	415	-	1 750	1 670	3 250	5 400	7 700	10 000
24 kg	420	-	1 800	1 710	3 375	5 600	8 000	10 400
25 kg	425	-	1 850	1 750	3 500	5 800	8 300	10 800
26 kg	430	-	1 900	1 790	3 650	6 000	8 600	11 200
27 kg	435	-	1 950	1 830	3 800	6 200	8 900	11 600
28 kg	440	-	2 000	1 870	3 950	6 400	9 200	12 000
29 kg	445	-	2 050	1 910	4 100	6 600	9 500	12 400
30 kg	450	-	2 100	1 950	4 250	6 800	9 800	12 800

Obchodní balík do zahraničí

Hmotnost do	Cenová skupina			
	201	202	203	204
	Cena	Cena	Cena	Cena
2 kg	260 Kč	580 Kč	650 Kč	720 Kč
3 kg	265 Kč	600 Kč	690 Kč	760 Kč
4 kg	270 Kč	640 Kč	730 Kč	800 Kč
5 kg	275 Kč	680 Kč	770 Kč	840 Kč
6 kg	280 Kč	720 Kč	810 Kč	880 Kč
7 kg	285 Kč	760 Kč	850 Kč	920 Kč
8 kg	290 Kč	800 Kč	890 Kč	960 Kč
9 kg	295 Kč	840 Kč	930 Kč	1 000 Kč
10 kg	300 Kč	880 Kč	970 Kč	1 040 Kč
12 kg	310 Kč	960 Kč	1 050 Kč	1 120 Kč
14 kg	320 Kč	1 040 Kč	1 130 Kč	1 200 Kč
16 kg	330 Kč	1 120 Kč	1 210 Kč	1 280 Kč
18 kg	340 Kč	1 200 Kč	1 290 Kč	1 360 Kč
20 kg	350 Kč	1 280 Kč	1 370 Kč	1 440 Kč
22 kg	360 Kč	1 320 Kč	1 450 Kč	1 520 Kč

24 kg	370 Kč	1 400 Kč	1 530 Kč	1 600 Kč
26 kg	380 Kč	1 480 Kč	1 610 Kč	1 740 Kč
28 kg	390 Kč	1 560 Kč	1 690 Kč	1 820 Kč
30 kg	400 Kč	1 640 Kč	1 770 Kč	1 900 Kč

Odpovědní zásilka

	Sazby při vydání licence ¹⁾	Sazby za zásilku nad 1 000 Kč
Obyčejná zásilka - do 20 g	13 000 Kč	12 Kč
Obyčejná zásilka - do 50 g	18 000 Kč	17 Kč
Obyčejná zásilka – do 250 g	49 000 Kč	48 Kč

¹⁾Sazba za vydání licence zahrnuje též cenu za prvních 1 000 Ks dodaných zásilek. Při nižším počtu dodaných zásilek se sazba ani její částí nevrací.