

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

**Marketingová strategie společnosti
O2 Czech Republic a. s. v oblasti
telekomunikačních služeb**

Bakalářská práce

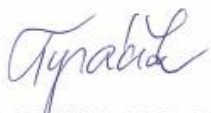
Autor: Tereza Želonková

Vedoucí práce: Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA

Jihlava 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Tereza Želonková**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Finance a řízení**
Název práce: **Marketingová strategie společnosti O2 Czech Republic a.s. v oblasti telekomunikačních služeb.**
Cíl práce: **Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a zhodnocení postavení společnosti na stávajícím trhu telekomunikačních služeb. Analýza marketingových aktivit společnosti a návrh možných dalších jejích marketingových aktivit.**



Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA
vedoucí bakalářské práce



Ing. Roman Fiala, Ph.D.
zástupce vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Marketingová strategie společnosti O2 Czech Republic a. s. v oblasti telekomunikačních služeb“ je provedení marketingové analýzy s cílem zhodnotit současné postavení společnosti a navrhnout další strategické kroky vedoucí k upevnění pozice na trhu. Obsah práce je rozdělen do dvou částí. V teoretické části se zabývám klíčovými pojmy v oblasti marketingu a charakteristikou metod používaných při strategických analýzách. Získané informace jsem následně aplikovala v praktické části a za pomoci dostupných dat provedla jednotlivé analýzy s cílem navrhnout doporučení k dalšímu vývoji společnosti.

Klíčová slova

Marketingové prostředí, PESTEL analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, marketingová strategie

Annotation

In this bachelor's thesis entitled "Marketing Strategy of O2 Czech Republic a. s. in the Area of Telecommunication Services", a marketing analysis is carried out with the aim to evaluate the company's current position on the market and to propose the next strategic steps leading to its consolidation. The thesis is divided into two parts. In the theoretical part, I focus on key marketing terms and describe the methods used in strategic analyses. In the practical part, I applied the acquired information and carried out the individual analyses using the available data, the aim being to come up with recommendations for further development of the company.

Keywords

Marketing environment, PESTEL analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, marketing strategy

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Petru Tyráčkovi, Ph.D., MBA, za vedení bakalářské práce, cenné rady a odborný dohled. Především také děkuji za přátelský přístup, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 29. dubna 2015

.....

Podpis

Obsah

Úvod	8
Teoretická část	9
1 Marketing	9
2 Analýza vnějšího prostředí podniku	10
2.1 Makroprostředí – PESTEL analýza	10
2.2 Mikroprostředí – Porterův model pěti sil	14
2.3 Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE)	20
3 Analýza vnitřního prostředí podniku	21
3.1 Podnikové faktory	21
3.2 Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE)	27
4 Marketingová strategie podniku	27
4.1 Tvorba marketingové strategie	28
5 Marketingové analýzy při tvorbě strategie	32
5.1 SWOT analýza	32
5.2 SPACE matice	34
5.3 Marketingový mix	35
5.4 Matice hodnocení faktorů vnitřně-vnějšího prostředí (IE)	36
Praktická část	38
6 Charakteristika společnosti O2 Czech Republic a. s.	38
6.1 Vznik a vývoj společnosti	40
6.2 Vize společnosti	41
6.3 Majetkové podíly a organizační struktura	41
6.4 Základní finanční a provozní ukazatele společnosti	42
7 Telekomunikační trh v České republice	43
8 Analýza vnějšího prostředí podniku	47
8.1 Makroprostředí – PESTEL analýza	47
8.1.1 Politické faktory	48
8.1.2 Ekonomické faktory	50
8.1.3 Sociální faktory	53
8.1.4 Technologické a technické faktory	57
8.1.5 Ekologické faktory	58
8.1.6 Legislativní faktory	59
8.2 Mikroprostředí – Porterův model pěti sil	61
8.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů	61
8.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů	64
8.2.3 Vyjednávací síla odběratelů	65
8.2.4 Ohrožení ze strany substitutů	66

8.2.5	Ohrožení ze strany stávající konkurence	67
8.3	Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE)	71
9	Analýza vnitřního prostředí podniku	72
9.1	Faktory vědecko-technického rozvoje	72
9.2	Faktory marketingové a distribuční	72
9.3	Faktory výroby a řízení výroby	76
9.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	77
9.5	Faktory finanční a rozpočtové	78
9.6	Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE)	81
10	Marketingové analýzy při tvorbě strategie	82
10.1	SWOT analýza	82
10.2	SPACE matice	83
10.3	Matice hodnocení faktorů vnitřně-vnějšího prostředí (IF)	85
11	Marketingové aktivity	85
11.1	Současná situace – Veřejné telefonní automaty (VTA)	86
11.2	Veřejné telefonní automaty, jejich současné využití	88
11.3	Veřejné telefonní automaty, návrh dalšího využití	90
12	Návrh dílčí marketingové strategie	92
13	Závěr	93
	Seznam použité literatury	95
	Přílohy	99

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila analýzu marketingové strategie společnosti O2 Czech Republic a. s. v oblasti telekomunikačních služeb. Každá firma, která chce na trhu uspět, by měla jako první krok učinit především analýzu prostředí, ve kterém chce být úspěšná. Analýzy prostředí a tvorba strategie jsou klíčové rozhodnutí strategické povahy při vytváření konkurenčně schopného podniku. Podstatou analýz prostředí je zejména identifikace silných a slabých stránek podniku, které jsou klíčové při reakci na ohrožení v dynamicky se měnícím prostředí, a také tyto složky hrají podstatnou roli při využívání vyskytujících se tržních příležitostí. Je tedy nutné analyzovat nejen současnou situaci, ale také budoucí, což má za cíl předvídat vývoj prostředí a dopad na činnosti podniku. Absence strategie má za následek pouze reakci podniku na okolní změny, což má pak často spíše negativní dopady na výkonnost a prosperitu.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena na jednotlivé dílčí části, které však tvoří ucelený přehled o marketingu a jeho prostředí. Při charakteristice vnějšího prostředí jsem se detailněji zaměřila na makroprostředí a mikroprostředí. V případě makroprostředí jsem jako možnou formu analýzy popsala metodu PESTEL. Naopak mikroprostředí jsem analyzovala pomocí Porterova modelu pěti sil. Při charakteristice vnitřního prostředí jsem se zaměřila na definování faktorů, které v tomto prostředí působí dle Keřkovského a Vykpěla. Důležitost marketingové strategie byla již zmíněna, určitý úsek teoretické části je proto věnován popisu marketingové strategie, zejména pak tvorbě strategie a definování marketingových analýz. Jde především o analýzu SWOT, matici SPACE a jednotlivé složky marketingového mixu. V praktické části jsem aplikovala postupy zmíněné v teoretické části, kdy jsem za účelem analýz použila zejména výroční zprávy společnosti, které mi byly důležitým zdrojem informací a napomohly mi nejen zhodnotit finanční situaci společnosti, ale především také provést komparaci s ostatními konkurenčními podniky na trhu telekomunikačních služeb.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti O2 Czech Republic a. s. a následné zhodnocení postavení společnosti na stávajícím trhu telekomunikačních služeb. Součástí je také analýza marketingových aktivit a návrh další implementace těchto činností.

Teoretická část

V teoretické části jsem vymezila základní pojmy z oblasti marketingu, v čemž mi jako podklad sloužila odborná literatura, jejíž autory uvádím v seznamu použité literatury.

1 Marketing

Pod pojmem marketing lze obecně chápat činnosti či kroky, prostřednictvím níž podnik uskutečňuje opatření k tomu, aby zvýšil podvědomí o svém podniku na trhu. K tomu, aby byl podnik úspěšný na trhu, je nutné mít nejen výrobek či službu, která zaujme konečného spotřebitele, ale také nástroje, které napomohou k prosazení na trhu a k následnému prodeji výrobku či služby. Marketing je zahrnut nejen ve fázi propagace výrobku či služby, ale i v samotných počátcích podniku. Zprvu je nutné provést určité analýzy trhu, jejíž podstatou je posoudit situaci trhu v oblasti nabídky, poptávky a potencionální konkurence. Samotnému uvedení produktu či služby na trh musí přecházet také analýza lidských potřeb a přání. Zatímco lidské potřeby jsou z části omezené, lidská přání jsou z hlediska subjektivnosti takřka neomezená. Po samotném uvedení na trhu je nutná nejen propagace, ale i kroky vedoucí k udržení produktu či služby na trhu. Zde je nutné zaměřit se na nové zákazníky, ale také na zákazníky, kteří již službu či produkt využívají. K tomu podnikům slouží marketingové nástroje, které vytváří vazbu mezi podnikem, trhem a zákazníkem. Cílem je zvýšení spotřeby, zvýšení tržeb a uspokojení nabídky a potřeb zákazníka. Produkty a služby pak spotřebiteli přináší užitek, který vytvoří subjektivní hodnotu. K těmto krokům využívají podniky výrobní a podnikatelské aktivity.

Existuje několik definic marketingu, dle Kotlera (2007) je marketing:

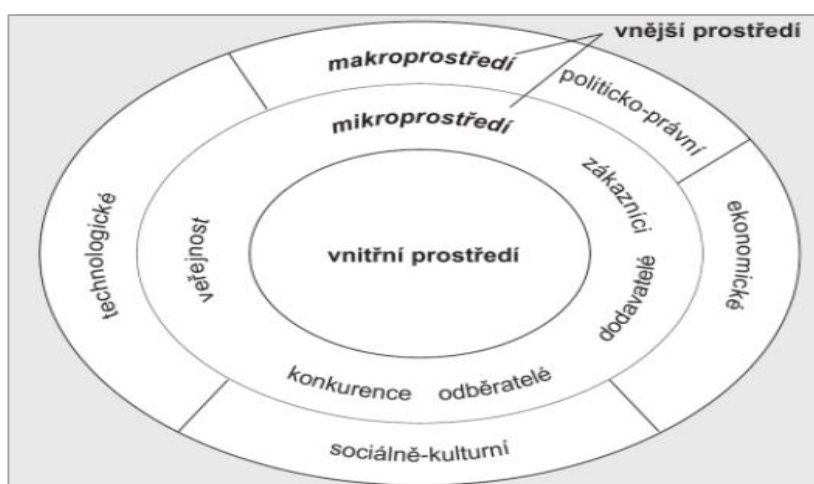
„Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“

Pro srovnání Boučková (2003) uvádí definici, která zmiňuje i dosahování neziskových cílů, jedná se o individuální sociální cíle:

„Marketing je komplex činností, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka při současném dosažení dalších cílů subjektu, které jej uplatňují (dosažení zisku u ziskových organizací, sociální cíle u neziskových organizací).“

Marketingové prostředí

Pro úspěšné řízení podniku je důležité znát marketingové prostředí podniku, jde o prvotní předpoklad k úspěšnému řízení. Při analýze prostředí je důležité zaměřit se na faktory, které přímo či nepřímo ovlivňují chod podnikatelského subjektu. Do jisté míry podnik není možný tyto činitele ovlivnit, jedná se o příležitosti nebo v opačném případě o hrozby, které mají vliv na fungování podniku. Od analýzy marketingového prostředí se odvíjejí budoucí podnikatelská koncepce a strategické analýzy, které napomáhají k budování konkurenceschopné strategie podniku. Marketingové prostředí můžeme analyzovat z hlediska vnějšího či vnitřního prostředí podniku.



Obrázek 1: Marketingové prostředí podniku

Zdroj: Jakubíková (2008)

2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Při analýze vnějšího prostředí se podnik musí zaměřit jednak na makroprostředí (obecné okolí) a jednak na mikroprostředí (oborové prostředí). Vnější prostředí podniku ovlivňují faktory mimo podnik, které jsou nepřímo ovlivnitelné. Při analýze vnějšího prostředí je důležité analyzovat především příležitosti, které jsou důležitých faktorem při dosahování strategických cílů.

2.1 Makroprostředí – PESTEL analýza

Dle Kotlera (2007) jde o širší společenské síly, které významně působí na mikroprostředí podniku. Je zde zahrnuto šest faktorů, které ovlivňují chování podniku, formují tak příležitosti a představují hrozby.

Pro analýzu vnějšího prostředí, které je zaměřené detailněji na makroprostředí, se nejčastěji používá metoda PESTEL. Název zmíněné metody je odvozen od zkoumaných složek: P – politické a právní prostředí, E – ekonomické prostředí, S – sociální, demografické a kulturní prostředí, T – technické a technologické prostředí, E – ekologické prostředí a L – legislativní prostředí. Cílem analýzy je posoudit faktory, které znamenají pro podnik v budoucnu příležitosti či hrozby. Zmíněné faktory nemůže podnik nikterak ovlivnit, jsou zde zahrnuty obecné aspekty fungování tržního mechanismu, je ale možné na základě nich stanovit marketingové strategie, které již ovlivní chod celého podniku. Jednotlivé složky prostředí jsou vymezeny následovně:

Politické a právní prostředí

V každé zemi ovlivňuje podnikání příslušná vládní politika daného státu. Je velice těžké orientovat se v dynamicky stále se měnícím prostředí. Politické prostředí je specifické pro každou zemi, obecně se dá ale říci, že prostředí zahrnuje zákony, nařízení, vyhlášky, cenovou politiku, regulaci importu a exportu, daňové zákony a mnohá další nařízení.

Aktivita vlády a jiných státních institucí zmiňuje Keřkovský a Vykypl (2002), kdy se vláda a instituce bezprostředně či nepřímo podílejí na fungování a ovlivňování celého státu a ekonomiky, jsou zde zahrnuty například soudy, centrální banka, burza, politické strany. Stát zde vystupuje v pozici zaměstnavatele (státní podniky, orgány státní správy). Vykonává také roli spotřebitele (poptávka jednak státních orgánů a jednak organizací financovaných ze státního rozpočtu po zboží a službách, distribuce veřejných statků). Stát je také zodpovědný za kontrolní činnost v oblasti školství, zdravotnictví a v sociální oblasti. Dále také definuje hospodářskou politiku státu, která zahrnuje například podporu exportu, výzkum a technický rozvoj.

Kotler (2007) dále zmiňuje informaci o specifikaci politického a právního prostředí každého státu, kdy podnikatelé provozující podnikatelskou činnost v Evropské unii podléhají ještě navíc nařízením Evropské komise, jednotlivým členským státům a konkrétní místní legislativě. Ve Spojených státech jsou pak zákony vytvářeny na federální, státní a místní úrovni, často tedy dochází k jejich vzájemnému překrývání.

Ekonomické prostředí

V ekonomickém prostředí nalezneme faktory, které působí na kupní sílu, a ovlivňují tak chování spotřebitele. Jsou zde zahrnuty světové faktory, jež mají vliv na fungování

místní i světové ekonomiky. Situace podniku se potom odvíjí nejen od současného stavu ekonomické situace, ale i z budoucího vývoje, kdy podnik může při včasné predikci najít tržní příležitosti. Například finanční krize v letech 2008–2010 a následná krize eurozóny v letech 2011–2013 měla za následek zpomalení celosvětové ekonomiky.

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) musí strategové důkladně analyzovat zejména faktory:

- *„stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika (případně „její“ odvětví či trh) je ve stádiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury,*
- *politickou situaci a její vliv na ekonomiku,*
- *hospodářskou politiku vlády (například regulace, podpora podnikání, ochrana investic),*
- *monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám atd.),*
- *fiskální politiku (daňové zatížení podniku a jednotlivců, vládní výdaje atd.),*
- *stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení,*
- *míru inflace (případně deflace),*
- *situaci na kapitálovém trhu.“*

Zmíněné ekonomické faktory ovlivňují plánování marketingové strategie. Je nutné brát je při plánování na vědomí. Keřkovský a Vykypěl (2002) dále zmiňují fungování tzv. magického trojúhelníku, který zahrnuje ekonomický růst, nezaměstnanost, inflaci a vnější rovnováhu. Cílem je pak zaměření se na zvýšení ekonomického růstu a přebytku obchodní bilance. Naopak je žádoucí minimalizace nezaměstnanosti a snížení inflace. V případě inflace dochází k nárůstu cenové hladiny, sníží se tedy kupní síla peněz, což se projeví na změně ceny vstupů. V ekonomice v případě recese dojde ke snížení podnikových investičních aktivit, v případě expanze je tomu naopak. Výkyvy devizového kurzu vedou k nestálosti v oblasti exportu a importu. Důkladná analýza ekonomického prostředí je základním předpokladem pro úspěšné podnikání každého subjektu na trhu.

Sociální prostředí

V tomto prostředí jsou zahrnuti lidé, kteří utvářejí trh. Lidé mají určité potřeby, přání, hodnoty a na jejich základě se pak odvíjí poptávka. V sociálním prostředí je důležité odvětví demografie, které se zaměřuje na analýzu populace z několika kritérií, jako je věk, pohlaví, hustota, rasa aj.

Na problematiku sociálního prostředí upozorňuje Červený a kol. (2014), kdy oblasti, na které je potřeba se zaměřit, jsou zejména zmíněná demografie. V Evropě a v České republice růst populace stagnuje. Dochází také k migraci obyvatel, což má za následek kulturní konflikty. Je nutné přihlédnout i k poklesu životní úrovně, ke kterému dochází ve vyspělých zemích (včetně ČR). Budoucí situace v zemích je nejistá, dochází k tomu, že spotřebitel šetří a odkládá investice.

Technické a technologické prostředí

Technické a technologické prostředí ovlivňují zejména inovace v odvětví. Zmíněné odvětví je v posledních letech charakteristické stále se zrychlujícím tempem rozvoje technologií, které podniku přináší řadu hrozeb, ale i příležitostí. Udržení tempa s inovacemi má za následek zvyšování nákladů v oblasti investice do předmětu podnikání. Nové technologie přinášejí zlepšení kvality, zejména pak zlepšení postupů při výrobě a distribuci.

Zavedení zcela nových technologií charakterizuje Keřkovský a Vykypěl (2002), kdy nové technologie také zvyšují pružnost distribučních systémů. V důsledku modernizace a důrazu na ekologii šetří i energii a suroviny. V oblasti zaměstnanosti moderní technologie ovlivňují strukturu pracovníků podniku, včetně kvalifikační struktury a mezd. Příkladem je například robotizace, která dosáhla velkého pokroku. Zde je možnost eliminace nebezpečných prací. Nové materiály a technologie mají za následek zvyšující se kvalitu stávajících vlastností materiálu (např. nanovláknů) a technologie výroby. Zmíněné prostředí je také ovlivňováno globální komunikací a IT prostředím (internet, email, sociální sítě, informační systémy aj.).

V budoucnu bude nutné zaměřit se na neobnovitelné zdroje surovin. Investice do rozvoje a vývoje, vědy a výzkumu a v neposlední řadě do modernizace představuje vysokou investici, je nutné mít ale na paměti, že zlepšením technických parametrů může podnik v budoucnu dosahovat daleko vyššího zisku a úspor.

Ekologické prostředí

Klimatické faktory, jež jsou zahrnuty v ekologickém prostředí, jsou především zaměřeny na přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. Kotler (2007) uvádí, že specialisté v oblasti marketingu by se měli zaměřit na čtyři trendy, které jsou zahrnuty v přírodním prostředí. Jde zejména o problém nedostatku surovin. Sem spadají obnovitelné zdroje, které však nejsou využívány hospodárně (lesy, potraviny). V případě neobnovitelných zdrojů (ropa, uhlí) bude v budoucnu potřeba nalézt alternativní zdroje. Dalším významným trendem je růst cen energií, zejména ropy, která se stala nezbytnou součástí průmyslové výroby. Jedná se o neobnovitelný zdroj, který vzhledem ke své potřebnosti dominuje světové politice, ale i ekonomice. Další trendy, které by se měly stát předmětem analýz, je růst znečištění prostředí a vládní intervence do managementu přírodních zdrojů.

Legislativní prostředí

Do legislativního prostředí jsou zahrnuty konkrétní právní řády příslušného státu, které jsou souborem právních předpisů, v nichž jsou obsaženy jednotlivé právní normy, které jsou závazné, a důraz je kladen na striktní dodržování.

Důvody schválení legislativního opatření zmiňuje Kotler (2007), kdy prvním důvodem vzniku je ochrana firem před konkurencí. Dalším důvodem pro vládní regulaci je ochrana spotřebitele před nekalými a bezohlednými praktikami obchodníků. Třetím důvodem je především ochrana zájmu celé společnosti, v čemž je zahrnuta ochrana proti neomezenému podnikatelskému chování. Podniky musí znát legislativní nařízení na místní, státní, regionální, mezinárodní úrovni a následně zákony zohlednit při plánování výroby a marketingových programů a strategií.

2.2 Mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Mikroprostředí bezprostředně obklopuje každý podnik, jde o faktory, které lze přímo ovlivnit. Kotler (2007) definuje mikroprostředí jako faktory, které působí uvnitř podniku a dohromady tvoří síť umožňující uspokojit potřeby a přání zákazníků. Jde o oddělení a manažerské úrovně, které mají podstatný vliv na marketingové rozhodování. Autor také zmiňuje marketingové distributory, mezi něž jsou zahrnuti

dodavatelé, zprostředkovatelé, včetně prodejců, fyzických distribučních firem, finančních zprostředkovatelů a marketingových agentur. Zmíněné faktory marketingové distribuce pak spolupracují za účelem vytvoření hodnoty pro zákazníka.

Při analýze mikroprostředí vycházíme z koncepce pěti rozhodujících konkurenčních sil v odvětví, na základě kterých se potom odvíjejí konkurenční strategie a potencionální zisk. Cílem analýzy je nalézt takové postavení na trhu, aby byl podnik schopen přímo čelit konkurenčnímu tlaku a obrátit působení těchto vlivů ve prospěch podniku. Působení pěti konkurenčních sil zmiňuje Porter (1994), když charakterizuje konkurenční síly v podobě faktorů, které nelze přímo ovlivnit, společnost tedy musí důkladně analyzovat mikroprostředí, ve kterém má možnost dané věci přímo ovlivnit. Dohromady tyto vlivy určují intenzitu odvětvové konkurence a míru ziskovosti.

V následujících kapitolách budou popsány jednotlivé konkurenční síly, které jsou zahrnuty v každém odvětví:

Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů

Konkurence na trhu představuje značné úskalí pro nově vstupující podniky. Prostředí konkurentů vytváří především tlak na snižování nákladů, má také za následek stále zlepšování kvality služeb a zboží. Důsledkem konkurence dochází také ke stlačování míry výnosů z investovaného kapitálu. Nově vstupující podniky představují pro již zaběhlé podniky na trhu značné riziko, jelikož nová konkurence přináší nové inovace, nové myšlenky a je připravena je použít za účelem získání podílu na trhu. Často se nemusí jednat o nově vstupující společnost, ale o již fungující podnik, který představí nový produkt. Nové podniky, které chtějí vstoupit na trh, musí dle Portera (1994) překonat několik bariér, které jim tvoří překážky vstupu do odvětví, jedná se zejména o:

- a) **Úspory z rozsahu** – zvýšením objemu produkce dochází k snižování výrobních nákladů a následného zvětšení podílů na trhu. Tyto úspory z rozsahu vytvářejí tlak na podniky, které chtějí vstoupit na trh s vysokým rozsahem výroby a staví je do riskantní role ze strany již zaběhlých společností.
- b) **Diferenciace produktu** – nebude-li produkt jedinečný či odlišný, bude mezi stávajícími produkty již zaběhlých podniků velice obtížné oslovit zákazníka. Stávající podniky již mají své věrné zákazníky, které už dříve oslovily svou reklamou,

servisem, rozdílností v produkci a podnítily v nich zájem ke koupi produktu. Nově vstupující společnost bude muset investovat kapitál do propagace výrobku a značky, což znamená vysoký počáteční výdaj bez záruky úspěšnosti.

- c) **Kapitálová náročnost** – nezbytnost investovat finanční prostředky do rizikového prostředí reklamy a zejména do počáteční investice, vytváří podstatnou bariéru vstupu. Počáteční investice je nutná nejen pro nákup výrobních zařízení, ale i pro získání důvěry zákazníka, nákup zásob a na krytí potencionálních ztrát v počátcích podnikání. I přesto, že na trhu existuje mnoho podniků, které mají dostatečný kapitál na vstup do odvětví, následný počet se eliminuje vysokou kapitálovou náročností (např. průmysl, zdravotnictví), která má za následek snížení počtu potencionálních podniků.
- d) **Přechodové náklady** – jde o jednorázový náklad vynaložený kupujícím v důsledku přechodu od produkce jednoho dodavatele k produkci druhého dodavatele. Jsou zde zahrnuty zejména náklady na proškolení, nákup nového doplňkového zboží aj. V případě vyšších přechodových nákladů musí často nově vstupující podniky nabídnout zákazníkovi podstatné zlepšení v ceně a kvalitě, aby byl zákazník přesvědčen změnit dodavatele.
- e) **Přístup k distribučním kanálům** – na trhu jsou již zaběhlé distribuční cesty stávajících společností, které zajišťují distribuci produkce. Často je velmi obtížné přinutit stávající podniky, aby akceptovaly nové dodavatele a jejich produkty. Čím jsou velkoobchodní či maloobchodní kanály pro specifický produkt omezenější, tím více je patrná dominantnost stávajících podniků a tím těžší je vstup do odvětví. Velice často si podnik musí vytvořit zcela novou distribuční cestu.
- f) **Nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu** – v některých případech může nastat situace, že stávající společnosti mají takové zvýhodnění v nákladech, že jim nemůže nově vstupující společnost čelit. Zavedená společnost je například vlastníkem know-how produktu, který zahrnuje patenty a výrobní tajemství. Často také stávající společnosti uzavřely v minulosti výhodnější smlouvy o dodávkách surovin. Stávající společnosti mají mnohdy zajištěny i výhodnou polohu, než trh vyhnal ceny nahoru. Případně mají za čas strávený v podnikání větší znalosti a zkušenosti.

- g) Vládní politika** – vláda může regulovat trh například udělováním licencí či omezením přístupu k surovinám (například uhelné pánve či hory, na niž lze vybudovat lyžařský areál). Vláda také limituje podnikatele v předepsaných normách, které jsou závazné a týkají se například maximálně přípustného znečištění vod a ovzduší.

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů na trhu je přirozený faktor, který ovlivňuje podnikání. Především jedná-li se o velkého a konkurenčně silného dodavatele, jeho významnost na trhu roste. Keřkovský a Vykypl (2002) zmiňují, že síla dodavatele ve smyslu zvyšovat cenu a snižovat užitek kupujícího se odvíjí od skutečnosti, jak je dodavatel vzdálen volné konkurenci. Čím více je dodavatel vzdálen, tím více je monopolista a zvyšuje se jeho síla.

Porter (1994) apeluje především na skutečnost, že dodavatelé mohou nad ostatními dodavateli v prostředí uplatnit převahu a hrozit, že zvýší ceny, případně sníží kvalitu zboží a služeb. To má za následek, že dodavatelé nejsou schopni kompenzovat růst nákladů ve smyslu zvýšení vlastních cen, a vytlačí tak ziskovost (jako příklad uvádí dodavatele, který zvýšením cen vyvolá u chemické společnosti pokles ziskovosti spolupracujících výrobců obalů pro aerosoly, kteří pod hrozbou, že si odběratelé začnou vyrábět obaly sami, měli omezený prostor pro zvýšení vlastních cen). Dále také zmiňuje několik podmínek, na základě kterých se odvíjí síla skupiny dodavatelů, jsou to zejména případy kdy:

- nabídka na trhu je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější, na rozdíl od odvětví, kterému je zboží či služba určeno,
- při dodávkách do odvětví není vytvořena překážka substitutů,
- dodávaný produkt je důležitým vstupem pro odběratele,
- dodavatelé mají diferencovanou produkci či vytvořili přechodové náklady,
- dodavatelé představují nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů,
- pracovní síly jsou rovněž dodavatelem, spojením mohou získat vysoký podíl na potenciálním zisku.

Vyjednávací síla odběratelů

Síla kupujících na trhu je zejména jejich schopnost ovlivnit cenu, a to zejména snižování ceny, za cílem získat vyšší kvalitu či lepší službu. Zákazník má na trhu silnou pozici, která se odvíjí od jeho významnosti a velikosti vůči dodavateli. Porter (1996) charakterizuje silnou skupinu odběratelů tehdy, pokud platí:

- odběratelé jsou koncentrováni a objem nakupovaného množství tvoří podstatný objem dodavatelovy produkce,
- objem nakupovaného množství představuje významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů,
- nízká diferencovanost nakupovaného zboží či služby, existuje mnoho dostupných substitutů,
- nízké přechodové náklady, přechod ke konkurenci je tedy snadný,
- odběratel prokazuje nízký zisk, je tedy vysoce citlivý na změny cen (na rozdíl od prosperujících odběratelů),
- odběratel vytváří hrozbu zpětné integrace, hrozí, že si dodávané zboží či službu v případě problémů vyrobí sám,
- produkt či služba nejsou důležité z hlediska odběratelovy produkce, kvalita zboží nehraje pro odběratele příliš velkou roli,
- odběratel je informován o cenách, jde především o skutečné tržní ceny, dodavatelské náklady aj., což posiluje jeho vyjednávací sílu.

Ohrožení ze strany substitutu

Na trhu existuje několik alternativ, které vykonávají stejnou funkci jako stávající výrobek či služba. Jedná se tedy o substitut, alternativu zboží či služby za nižší cenu. Jde o zboží či službu, jehož spotřebu může koncový zákazník zaměňovat (zvýší-li se cena jednoho statku, dojde k navýšení poptávky po druhém). Substituty určují na trhu cenové stropy a do značné míry se od nich odvíjí ziskovost. Marketingové aktivity by měly brát v potaz tyto možnosti substitutů a identifikovat jejich hrozbu.

Ohrožení ze strany stávající konkurence

Konkurenční rivalita vytváří tlaky na trhu, které představují soupeření stávajících firem za účelem získat výhodnější postavení na trhu. Nejpoužívanější metodou je cenová konkurence, kdy prodejci dobrovolně snižují ceny za účelem ovládnutí trhu a zničení konkurenčních firem. V případě necenové konkurence dodavatelé často praktikují metody ve formě reklamních kampaní, slev, záruk, zlepšení servisu aj. V praxi pak dochází ke kombinaci cenové a necenové konkurence, cíl je ale vždy stejný. V případě cenové konkurence jde o velice nestálé prostředí, kdy vlivem stlačení cen dochází k tomu, že konkurenční společnosti učiní stejný krok, a dojde tak ke snížení zisků všech firem. Porter (1996) charakterizuje intenzivní soupeření jako důsledek propojených faktorů, kterými jsou:

- a) **Početní nebo vyrovnání konkurenti** – v případě několika firem na trhu jedná každá sama na svou pěst. Jde většinou o malé podniky, avšak velikostí dostupných zdrojů jsou si značně podobné. V důsledku toho dochází ke značné nestabilitě a konkurenti jsou náchylní k soupeření. V opačném případě, tj. při výskytu jedné či několika málo společností, je prostředí stabilnější, vedoucí společnost je schopna zavést disciplínu.
- b) **Pomalý růst odvětví** – při pomalém růstu dochází k tomu, že společnosti agresivně usilují o podíl na trhu. V opačném případě, když tempo růstu je rychlé, jsou společnosti, v případě udržení tempa s vývojem odvětví, spokojeny se svým podílem na trhu, jejich finanční a řídicí zdroje mohou být alokovány na rozvoj v rámci odvětví.
- c) **Vysoké fixní nebo skladovací náklady** – vysoké fixní náklady mají za následek tlak na společnosti, aby naplnily kapacity, což často způsobuje prudké snižování cen, je-li zde přebytečná kapacita.
- d) **Nedostatečná diferenciací nebo přechodové náklady** – zákazník se při výběru řídí především cenou a úrovní poskytovaných služeb, často pak volí substitut. Při změně bere v úvahu také přechodové náklady, které by se změnou vznikly.
- e) **Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích** – kapacitní růst může mít vliv na rovnováhu nabídky a poptávky, zejména v situaci, kdy je předpoklad, že se dané

kapacity nahromadí. Dochází pak k nadměrným kapacitám a důsledkem je pak snižování cen.

- f) Různorodost konkurentů** – strategie každé společnosti je značně odlišná, podmínky na trhu nestále a nejednotné, vytváří se vyšší konkurence. Strategická volba vhodná pro jednoho, může být nepřijatelná pro ostatní společnosti. Je zde i značný vliv zahraničních konkurentů.
- g) Vysoké strategické záměry** – každá společnost má individuální požadavky na dosažení úspěchu. Mnohdy jsou společnosti ochotny obětovat zisk za účelem dosažení úspěchu na trhu, a získání tak například globální prestiže a technologické důvěry.
- h) Vysoké překážky výstupu** – jde o ekonomické, strategické a emocionální faktory, které mají za následek konkurenci v odvětví, i přes to, že výnos z investovaného kapitálu je nízký či negativní. Jde například o fixní náklady výstupu, které zahrnují pracovní smlouvy, náklady na přemístění, udržování kapacit na výrobu náhradních dílů. Jsou-li výstupní překážky vysoké, nadbytečná kapacita z odvětví nezmizí, dochází ale ke stavu, že konkurenčně slabší společnosti zůstávají na trhu a dále o svoji pozici bojují.

2.3 Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE)

Dle Fotra a kol. (2012) je hlavním cílem a smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy EFE (External Factor Evaluation) především vybrat z identifikovaných příležitostí a hrozeb takové faktory vnějšího prostředí, které mají významný vliv na strategický záměr podniku a jejich působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu daného podniku. Postup uvádí v pěti krocích:

1. Identifikace významných příležitostí a hrozeb, do tabulky zahrnout odděleně.
2. Výběr stejného počtu hrozeb a příležitostí, je doporučeno, aby matice byla symetrická.
3. Přiřazení váhy každému rizikovému faktoru. Interval váhy v rozsahu 0,00 až 1,00, a to dle důležitosti příležitostí nebo hrozeb, vztahujících se k úspěšnosti v oboru. Suma vah faktorů musí být rovna 1,00.

4. Ohodnocení jednotlivých faktorů stupněm vlivu na strategická východiska (jak současné strategie reagují na daný faktor). Klasifikace: 4 = nejvyšší (velmi dobrá reakce), 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký (velmi špatná reakce). U každého faktoru se vynásobí jeho váha a stupeň vlivu, výsledkem je pak vážené skóre.
5. Vyhodnocení celkového váženého ohodnocení (sečtení všech dílčích vážených ohodnocení).

Výsledné celkové vážené ohodnocení potom zobrazuje celkovou citlivost strategického záměru podniku na vnější prostředí. Výsledek hodnocení je následující: 4,00 = největší citlivost, 2,5 = střední citlivost, 1,00 = nízká citlivost. Nižší hodnoty naznačují podprůměrnou reakci na vnější prostředí, kdy firemní strategie nejsou zaměřeny na využívání příležitostí a předcházení hrozeb. Vyšší hodnoty indikují, že společnost vhodně využívá příležitosti a eliminuje neblahý vliv hrozeb.

3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Vnitřní prostředí je zcela jedinečné a specifické pro každý podnik. Podstatou interní analýzy je zhodnotit silné stránky podniku, které představují pro společnost značnou míru konkurenční výhody. Výsledné slabé stránky jsou pak indikativní a je potřeba je brát při volbě marketingové strategie v potaz. Červený a kol. (2014) zmiňuje cíl strategické analýzy: *„Jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu.“*

3.1 Podnikové faktory

Při vnitřní analýze je možné charakterizovat silné a slabé stránky zaměřením se na podnikové faktory. V následujících kapitolách (nebude-li uvedeno jinak) dojde k podrobnější specifikaci jednotlivých faktorů dle Keřkovského a Vykypěla (2002).

- a) **Faktory vědecko-technického rozvoje** – v rámci vytvoření konkurenceschopného podniku je nutné zaměřit se na vědecko-technický vývoj, kde je potřeba v rámci udržení kroku s moderní dobou neustále podstupovat inovace. Inovace pak přispívá k vytvoření zcela nového výrobku či v opačném případě ke zlepšení

stávajícího výrobku na trhu. Následně mnohdy dochází ke zlepšení výroby a k možnostem získání nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku. Přístupy podniků k vědecko-technickému rozvoji dělíme do tří skupin. První skupinou jsou **ofenzivní inovátoři** – nejčastěji nově vstupující malé podniky, přicházející s novými myšlenkami a aktivním přístupem. Obvykle se snaží prosadit s novými nápady a produkty, kladou také menší důraz na jednotkové náklady. Dále identifikujeme **defenzivní následníky** – největší podniky v odvětví, které sledují inovátory a snaží se doladit chyby, kterých se inovátoři dopustili (zlepšují tedy existující). Při své velikosti preferují výrobu ve velkém objemu a využívají úspor z rozsahu (důraz na hospodárnost). **Defenzivní imitátoři** – obvykle je jejich výskyt v oblastech, kde jsou jednoduché technologie, změny jsou spíše pomalé a v delším časovém horizontu. Již nevynakládají zdroje na budování pozice na trhu, ale prostřednictvím „imitace“ již existujících řešení uspokojují potřebu zákazníků. Vzhledem ke skutečnosti, že nové výrobky a technologie mají podstatný vliv i na již existující výrobky, dá se výzkum a vývoj dále charakterizovat dle jejich přínosu. V oblasti **pozitivních technologií** – výzkum a vývoj orientovaný na zlepšení již existujících výrobků a technologií. V oblasti **negativních technologií** – zaměření na oblast materiálu a technologií, které jsou potencionální hrozbou pro existující výrobky a technologie. V oblasti **neexistujících technologií** – výzkum a vývoj orientovaný na technologie, které mohou přinášet příležitosti či hrozby v budoucnosti.

- b) Marketingové a distribuční faktory** – marketingové a distribuční faktory jsou zcela specifické pro každou společnost, způsob a forma se liší dle možností společnosti. Při analýze zákazníků společnosti je důležité dojít k zjištění, jak účinně alokovat marketingové funkce. V případě, že podnik dodává své výrobky pouze úzkému segmentu zákazníků, kteří mají své specifické a jedinečné požadavky, je zde potřeba marketingových funkcí nižší. Na rozdíl od společností, které produkují spotřební zboží s vysokým podílem na trhu, zde jsou marketingové funkce velice potřebné a silné, často pak dochází k vysoké finanční náročnosti. Podstatnou roli zde hraje marketingový mix, který bude specifikován v samostatné kapitole.

- c) Faktory výroby a řízení výroby** – při analýze zmíněných faktorů by se měl podnik zaměřit na úroveň výrobních nákladů v komparaci s náklady konkurenčních podniků. Dále na to, zda má podnik dostatečné výrobní kapacity, aby bylo možné uspokojit poptávku na trhu. Je také důležité analyzovat flexibilitu výroby dle požadavků zákazníka a mít spolehlivé a stabilní výrobní systémy, které zajistí uspokojení poptávky. V oblasti hospodárnosti je nutné zaměřit se na účinnost a využitelnost výrobního zařízení, systému řízení zásob, účinnost procesů řízení výroby (včetně řízení kvality) a také na technickou obsluhu výroby. Je nutné brát v potaz také dostupnost surovin a polotovarů, výrobních zařízení i náradí, ale i dostupnost energií.
- d) Faktory podnikových a pracovních zdrojů** – podstatnou roli zde hraje okolí podniku, jeho velikost a lidský kapitál v podobě zaměstnanců podniku. Předmětem analýzy by měla být prestiž podniku a jeho image. V oblasti organizační struktury je potřebné analyzovat účinnost a také pracovní klima, které zahrnuje pracovní kulturu podniku, jež je v souladu s podnikovou strategií. V personální oblasti je podstatná analýza zkušeností a motivace řídicích pracovníků a jejich předpoklad týmové spolupráce. V oblasti řadových zaměstnanců je nutné posoudit jejich kvalitu a také například vztahy s odbory. V technické oblasti je potřeba analýza účinnosti systému strategického řízení a účinnosti informačního systému. V dnešní době se klade čím dál větší důraz na faktory lidského kapitálu, které jsou mnohdy klíčovými faktorem úspěchu podniku.
- e) Faktory finanční a rozpočtové** – předpokladem pro úspěšnost na trhu je bezesporu podvědomí o finančním stavu podniku. Při budování strategie je nutné analyzovat finanční stav podniku v reálném čase a zhodnotit, zda finanční zdroje jsou dostačující v souladu se strategií podniku. Prognózování kapitálové struktury, zajišťování a alokace finančních zdrojů jsou nedílnou součástí při efektivním řízení podniku.

Při analýze finančních zdrojů a finančních výsledků se používá několik skupin poměrových ukazatelů. Pro analýzu jednotlivých ukazatelů jsem použila charakteristiku dle Kislingerové a kol. (2007), v případě, že bude použit jiný zdroj, bude autor uveden.

Ukazatele rentability

Jde o ukazatele, které bývají někdy označovány také jako ukazatele ziskovosti, výnosnosti či návratnosti. Obecně tento ukazatel charakterizuje, jak je podnik efektivní. Ukazatele rentability jsou konstruovány jako poměr konečného efektu (výstupu), kterého dosáhne podnik svou činností, zmíněné se pak porovná k nějaké srovnávací základně (vstupu). Výsledné zjištění potom udává, kolik Kč zisku přidá na 1 Kč jmenovatele.

Jednotlivé ukazatele rentability autorka charakterizuje následovně:

- **Rentabilita aktiv (ROA)** – poměřuje zisk s celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání, bez ohledu na to, zda byly financovány z vlastního kapitálu či kapitálu věřitelů. Ve vzorci je použit EBIT (zisk před úroky a zdaněním). Jde o nejdůležitější ukazatel, jehož hodnota by měla být minimálně 8 %. Tento ukazatel je velice důležitý pro management společnosti a pro jeho hodnocení.

$$ROA = EBIT / Aktiva$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – hodnotí pouze rentabilitu kapitálu. Důležitý ukazatel pro investory a akcionáře. Ukazatel měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Hodnota by měla být minimálně 10 %. Ve vzorci je použit EAT (čistý zisk po zdanění).

$$ROE = EAT / Vlastní kapitál$$

- **Rentabilita tržeb a zisková marže (ROS)** – vypovídá o efektivnosti podniku, pokud je zjištěn problém u tohoto ukazatele, dá se předpokládat problém v dalších oblastech. Při výpočtu lze ve vzorci použít v čitateli hodnotu EBIT, vhodné pro srovnání podniku s proměnlivými podmínkami. Ve druhé variantě lze v čitateli použít EAT, jedná se o vyjádření ziskové marže. Hodnota ukazatele je velice závislá na odvětví a pohybuje se zhruba v rozmezí 2 % až 50 %. Požadovaná hodnota by měla být minimálně nad 10 %.

$$ROS = EBIT / Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb \\ + Tržby z prodeje zboží$$

$$ROS = EAT / \text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} \\ + \text{Tržby z prodeje zboží}$$

Ukazatele likvidity

Jde o ukazatele, které jsou používány k zjištění míry schopnosti podniku dostát svých krátkodobých závazků. Likvidita je nezbytná pro dlouhodobé působení podniku, bez ohledu na jeho velikost. Likviditou se rozumí schopnost podniku přeměnit aktiva na peněžní prostředky a těmi pak krýt všechny splatné závazky.

Rozlišujeme likviditu dle tří ukazatelů:

- **Běžná** – udává informaci, kolikrát je možné oběžnými aktivy pokrýt krátkodobé závazky podniku. Měří se, kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, za podmínek přeměny všech oběžných aktiv v daném okamžiku za hotovost. Průměrná hodnota by měla být v rozmezí 1,5–2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

- **Pohotová** – při analýze vyloučíme z ukazatele běžné likvidity nejméně likvidní část oběžných aktiv (zásoby). Čitatel ukazatele je vhodné upravit o neodbytné pohledávky. Výsledkem měření je pak vypovídající schopnost podniku platit své závazky bez nejméně likvidních částí oběžného majetku. Průměrná hodnota by měla být v rozmezí 1,0–1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

- **Hotovostní** – zahrnuje nejlikvidnější prostředky, které představují jednak prostředky na bankovních účtech a jednak šeky a krátkodobé cenné papíry. Průměrná hodnota by měla být v rozmezí 0,2–0,5.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \text{Peněžní prostředky} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Ukazatele zadluženosti

Jde o informaci, jak moc je úvěrově zatížený podnik, respektive vyjadřuje informaci, kdy podnik k financování svých aktiv používá cizí zdroje. Hlavním motivem využívání cizího kapitálu je relativně nižší cena ve srovnání s vlastními zdroji. Kdyby podnik využíval k financování pouze vlastní kapitál, znamenalo by to snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Opačný případ, financování pouze z cizího kapitálu,

není možný, vzhledem k tomu, že existuje povinná výše vlastního kapitálu při založení podniku. Ukazatele zadluženosti jsou ovlivňovány daněmi, typem aktiv, stupněm finanční volnosti podniku a riziky.

- **Ukazatel věřitelského rizika** – udává, jaká část aktiv je financována pomocí cizího kapitálu.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \text{Celkové cizí zdroje} / \text{Celkové aktiva}$$

- **Ukazatel úrokového krytí** – udává, kolikrát celkový efekt produkce pokryje úrokové platby.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{EBIT} / \text{Celkový nákladový úrok}$$

Ukazatele aktivity

Jde o ukazatele reprezentující schopnost podniku využívat svůj majetek, kterým disponuje. Představuje informaci, jak podnik disponuje rozsáhlými kapacitami, které jsou zatím nevyužívány. Nebo v opačném případě, kdy jsou kapacity nadměrně využívány, vysoká rychlost obratu indikuje, že podnik nemá dostatek produktivních aktiv a z hlediska budoucích příležitostí nebude mít šanci pro jejich realizaci (v extrému to pak znamená, že v důsledku nemožnosti zvládnout rychlý růst dojde k zániku podniku). Ukazatele aktivity jsou velice důležitým indikátorem vzhledem k tomu, že poskytují ucelený přehled o hospodaření s aktivy společnosti.

V rámci ukazatelů aktivity sledujeme následující položky:

- **Obrat aktiv** – udává informaci, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$$

- **Obrat dlouhodobého majetku** – udává, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \text{Tržby} / \text{Dlouhodobý majetek}$$

- **Doba obratu zásob** – udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku (do doby jejich spotřeby, případně do doby jejich prodeje).

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360)$$

- **Doba splatnosti pohledávek** – udává, kolik uběhne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby zdrženo v pohledávkách.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{Pohledávky} / (\text{Tržby} / 360)$$

- **Doba splatnosti krátkodobých závazků** – udává dobu (ve dnech), po které zůstanou závazky (krátkodobé) neuhraneny a podnik využívá bezplatný úvěr.

$$\text{Doba splatnosti krát. závazků} = \text{Krátkodobé závazky} / (\text{Tržby} / 360)$$

3.2 Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE)

Pomocí IFE matice (Internal Factor Evaluation) dochází k vyhodnocení silných a slabých stránek vnitřního prostředí podniku. Postup je v bodech stejný jako ten, který byl již popsán u matice EFE. Rozdíl spočívá v klasifikaci, kdy dle Fotra a kol. (2012) dodržujeme klasifikaci: 4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 1 = významná slabá stránka. Po stanovení celkového váženého skóre dojdeme k situaci, kdy výsledná hodnota 4,00 představuje silnou interní pozici a podnik má velkou vnitřní sílu s vysokou nadějností splnění strategického záměru. Hodnota 2,50 značí průměrnou interní sílu. Nízká hodnota 1,00 charakterizuje slabou interní pozici vůči ambicím strategického záměru, kdy podnikové strategie nejsou orientovány na využití svých silných stránek a zlepšení slabin.

4 Marketingová strategie podniku

Při vytváření marketingové strategie podniku je podstatné přistupovat k podniku jako k celku. Při tvorbě marketingové strategie podnik vychází ze zkušeností z minulosti a na základě daných informací vytváří prognózy budoucího vývoje a dané marketingové cíle. Konkrétní marketingové cíle pak definují podnikové hodnoty. Při vytváření marketingové strategie je důležité marketingové řízení, které spočívá v transponování marketingové koncepce do podnikové praxe, cílem je dosažení vytyčených marketingových cílů. Jednotlivé cíle se liší dle konkrétních potřeb podniku. Formulování marketingových strategií je klíčovou rolí vrcholné manažerské pozice, která zahrnuje fáze analýzy, plánování, realizace a v neposlední řadě také kontrolu.

Horáková (2000) charakterizuje **strategii** jako schéma postupů, které napomáhají k uvědomění si, za jakých podmínek lze dosáhnout vytyčených cílů. Strategie

charakterizuje směr, který bude podnik sledovat ve zvoleném časovém horizontu a který má za následek nejúčinnější alokaci podnikových zdrojů, a to tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. **Marketingovou strategii** pak definuje jako blíže orientovanou strategii na specifické marketingové prostředí v podniku. Marketing je plně zaměřen na tržní prostřední a koncového zákazníka a uspokojení jeho potřeb. V potaz se berou aktuální schopnosti a možnosti podniku s ohledem na vytyčené marketingové cíle.

4.1 Tvorba marketingové strategie

V rámci strategického řídicího procesu je nutné formulovat plán podniku a stanovit kroky potřebné k dosažení realizace marketingového plánu. Před samotnou tvorbou marketingového plánu a strategie je zapotřebí provést činnosti řídicího procesu, které zahrnují:

- vydefinování poslání,
- stanovení konkrétních cílů a strategie,
- identifikace možných příležitostí.

Jednotlivé etapy velice dobře charakterizuje Horáková (2000):

Plánovací etapa

- a) **Marketingová situační analýza** – zpočátku plánování je nutné provést marketingovou situační analýzu, která má za cíl analyzovat postavení podniku na trhu a je silně zaměřena na vnitřní prostředí podniku. Při situační analýze se zkoumá minulý vývoj podniku, současný stav a na základě výsledků je možné kvalifikovat odhad budoucího vývoje trhu a podniku. Dochází zde k analýze mikroprostředí a makroprostředí.
- b) **Stanovení marketingových cílů** – je podstatné rozlišit základní podnikové cíle, které jsou pro podnik primární a od kterých se dále odvíjejí dílčí marketingové cíle. Marketingové cíle označujeme za sekundární a prostřednictvím nich pak dále naplňujeme primární cíle. Marketingové cíle zahrnují úkoly, kterých chce podnik dosáhnout v určitém časovém horizontu, neobsahují ale přesný postup, jak lze marketingový cíl dosáhnout. Stanovené cíle se týkají existujících výrobků na současném trhu, nových výrobků na současném trhu, existujících

výrobků na nových trzích a nových výrobků na nových trzích. Při stanovení cílů odpovídáme na otázky. CO budeme vyrábět? KOLIK budeme vyrábět? Pro KOHO budeme vyrábět? A také KDY budeme vyrábět?

- c) **Formulování marketingových strategií** – při formulování strategie stanoví podnik schéma postupu, které povede ke splnění marketingových cílů s přihlédnutím na aktuální stav podniku. Stanovují se postupy, prostředky, úkoly, prostřednictvím kterých bude dosaženo konkurenční pozice na trhu. Strategie jsou úzce spjaté s nástroji marketingového mixu. Na základě marketingového mixu je možné stanovit strategii produktového portfolia a produktové strategie, jako jsou například výrobové, distribuční, cenové či komunikační. Marketingový mix se skládá ze čtyř složek: produkt, cena, distribuční cesty a propagace. Pro každou oblast marketingového mixu může být zvolena individuální strategie. V konečné fázi je strategií ovlivněn celý podnik a při realizaci jsou zapojeni všichni členové, nikoliv jen jednotlivci. Při formulaci marketingových strategií odpovídáme na otázky: JAK či JAKÝM způsobem bude dosaženo konkurenční pozice na trhu? JAKÝM způsobem bude dosaženo stanovených cílů?
- d) **Sestavení marketingového plánu** – na základě marketingových cílů stanoví podnik marketingovou strategii a následně marketingový plán, jak cílů dosáhnout. Základním předpokladem pro sestavení marketingového plánu je lokalizace podnikatelské oblasti a aktivit a také především vytipování strategické podnikatelské jednotky (SPJ). SPJ jsou decentralizovaná, ziskově orientovaná střediska, disponující samostatným plánováním. Jsou zde zahrnuty činnosti podniku s jasně stanoveným cílem, přispívající k hospodářskému výsledku celého podniku. SPJ mají vlastní strategii, která napomáhá k dosažení cílů. SPJ představuje spojovací článek mezi strategickým řídicím a strategickým marketingovým procesem. Plánování strategie začíná na úrovni SPJ, kdy podniky hledají vyvážené marketingové cíle s přihlédnutím ke zdrojům, které jsou alokovány na plnění plánu, a formulují strategii pro dosažení cílů. Základem plánování je vytvoření vazby mezi cíli podniku a identifikovanými příležitostmi s přihlédnutím ke zdrojům v rámci nestálých podmínek

Realizační etapa

Fáze realizace spočívá v implementaci vlastního marketingového plánu do praxe. Prostřednictvím jednotlivých dílčích úkolů dochází k plnění marketingových cílů. V rámci realizační fáze podnik stanoví příslušnou marketingovou organizaci, prostřednictvím které se marketingový plán implementuje do současného stavu podniku. Dochází tak k přeměně marketingového plánu do reálného fungování podniku.

Strategická realizace predikuje přeměnu dlouhodobých cílů podniku. Jako příklad uvádí autorka transformaci dlouhodobých cílů. Jde například o dosažení dvacetiprocentního tržního podílu v horizontu pěti let, do ročních marketingových úkolů (jako například pětiprocentní zvýšení prodeje v příštím roce) a převedení prioritních strategických směrů z úrovně podniku jako celkového subjektu do konkrétních strategií jednotlivých SPJ pro příslušný kratší časový úsek. Klíčovou roli v realizační etapě hrají realizační aktivity, které zahrnují zejména koordinaci, kooperaci, komunikaci, odpovědnost a motivaci.

Kontrolní etapa

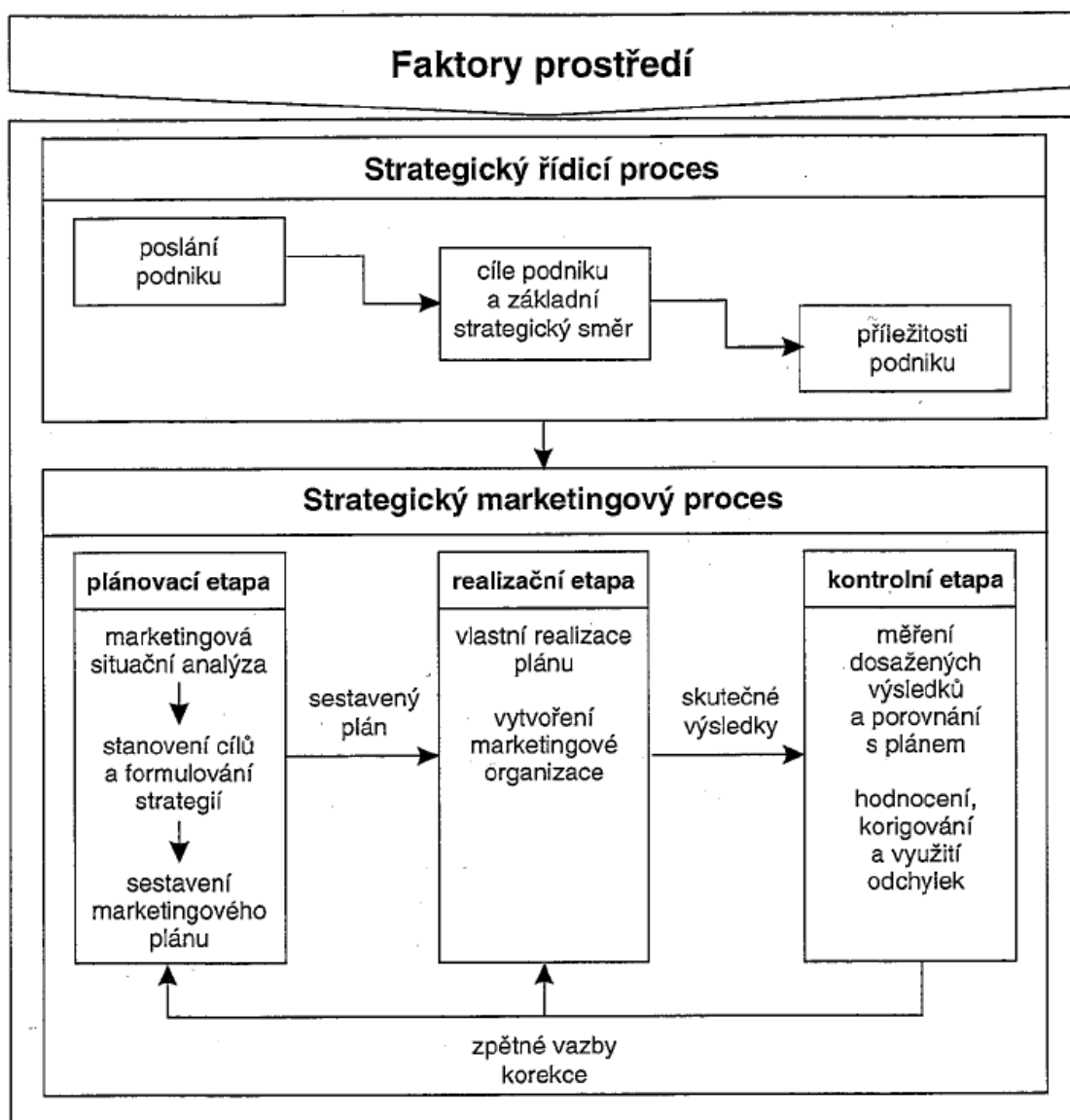
Podstatou kontrolní fáze je zhodnotit, zda byly dodrženy marketingové kroky a zda bylo dosaženo požadovaných cílů. Cílem marketingové kontroly je zhodnotit marketingovou strategii a zhodnotit, zda zvolená strategie byla nejvýhodnější možností, jak dosáhnout stanovených cílů za daných podmínek podniku.

V rámci kontrolního procesu je doporučeno zaměřit se na dva základní okruhy otázek:

- a) Kontrola zaměřená na sledování výchozích předpokladů, která analyzuje zda:
 - je zvolený postup správný a výchozí strategické hypotézy platné,
 - soustředění je orientované k ústředním problémům,
 - byly zvolené činnosti opravdu ty, které mají být provedeny.
- b) Kontrola zaměřená na faktickou realizaci a strategickou výkonnost hodnotí a šetří:
 - jakých bylo dosaženo výsledků za použití současné strategie,
 - zda jsou reálné výkony v souladu s uskutečněným plánem,

- zda jsou strategie vyhovující a je možné je dále implementovat,
- zda je potřeba provést úpravu a přizpůsobení daným okolnostem,
- zda se strategie neosvědčila a je nutná změna.

Následující obrázek je shrnutím kapitoly Marketingová strategie podniku, ve kterém je přehledně zobrazen popis strategického řídicího procesu a následného procesu tvorby marketingové strategie. Je nutné poukázat na to, že jednotlivé části jsou synchronní a navazují na sebe.



Obrázek 2: Marketingový proces při tvorbě strategie

Zdroj: Horáková (2000)

5 Marketingové analýzy při tvorbě strategie

Následující kapitoly budou zaměřeny na marketingové situační analýzy, které by měly být nedílnou součástí marketingových činností podniku.

5.1 SWOT analýza

Tato analýza je akronym z počátečních písmen anglických názvů posuzovaných faktorů. S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky), O – opportunities (příležitosti), T – threats (hrozby). Podstatou analýzy je identifikace silných a slabých stránek, které se vztahují k interní situaci v podniku. Další částí je pak analýza příležitostí a hrozeb vyplývajících z neovlivnitelného okolí podniku.

V průběhu jednotlivých analýz, které podnik provádí při stanovování strategie, je doporučeno si za každou ukončenou analýzu průběžně zpracovat dílčí shrnující analýzu jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Následně tyto dílčí analýzy zpracovat do analýzy SWOT, kterou lze využít na strategické úrovni celého podniku, ale také aplikovat i na jednotlivce. Je vhodné zařadit analýzu i na závěr, kdy je již zanalyzováno prostředí podniku. Každý analyzovaný faktor v oblasti příležitostí a hrozeb by pak měl mít protějšek, tzn. opatření, které eliminuje daný faktor. Janečková a Vašítková (2001) uvádí, že podnik by měl vytipovat a zhodnotit příležitosti z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Rizika by pak měla být zhodnocena dle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Na základě analýzy lze dle Fotra a kol. (2012) dospět k možnému výběru strategie:

- **Strategie Maxi-Maxi (SO)** – uplatňování silných stránek (S) při využití analyzovaných příležitostí (O). Je však nutné brát v potaz slabé stránky (W) a ošetřit hrozby (T). Například využít pro růst firmy (aktiva, tržby) levnější cizí kapitál. Autor uvádí tento stav jako ideální. Toto tvrzení potvrzují i autoři Tichá a Hron (2002): „Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.“
- **Strategie Mini-Maxi (WO)** – strategie orientovaná na rozvoj, kdy podnik musí nejprve zlepšit své slabé stránky (W) za využití identifikovaných příležitostí (O). Kdy využívání příležitostí (O) často brání slabé stránky (W). Pro eliminaci

slabých stránek (W) se často využívá strategie označovaná Joint Venture (společný podnik), dochází tedy k získání dodatečných zdrojů, které jsou využity k získání příležitostí.

- **Strategie Maxi-Mini (ST)** – orientace na využití silných stránek (S) a vyhnutí se hrozbám (T). Například posouzení možnosti zvýšení kapacity výroby efektivním outsourcingem. Autoři Tichá a Hron (2002) ještě zmiňují, že strategie je vhodná zejména tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením.
- **Strategie Mini-Mini (WT)** – defenzivní strategie zaměřená na odstranění slabých stránek (W) a vyhýbání se hrozbám (T). Podnik se obvykle při této strategii dostává do riskantní pozice, která často vede k fúzi či likvidaci. Náplní zmíněné strategie je například snížení objemu výroby při zachování či zvýšení kvality subdodávek převzetím jejich výroby.

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Využít S a identifikovat O. Strategie Maxi-Maxi (SO) Ofenzivní přístup Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.	Překonat W při sdílení O. Strategie Mini-Maxi (WO) Opatrný přístup Investice do produktů, sklizeň, kooperace.
	Hrozby (Threats)	Využít S a vyhnout se T. Strategie Maxi-Mini (ST) Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.	Důraz na management rizik. Strategie Mini-Mini (WT) Ustupování, kompromisy, eventuálně likvidace.

Obrázek 3: Matice SWOT

Zdroj: Fotr a kol. (2012), vlastní zpracování

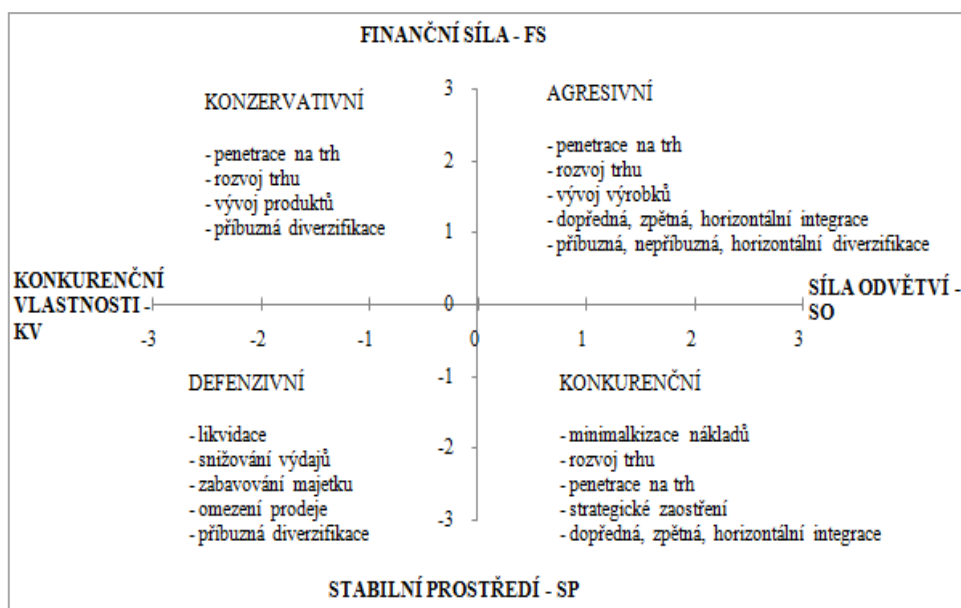
5.2 SPACE matice

Jde o matici hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu (Strategic Position and Action Evaluation Matrix), kdy je podstatou zjistit, jakou strategii je vhodné zvolit. Fotr a kol. (2012) popisuje postup, kdy podle výsledného kvadrantu je možné použít agresivní, konkurenční, konzervativní nebo defenzivní strategii. Pro hodnocení slouží interní charakteristiky jako finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV). Externí charakteristiky představují stabilitu prostředí (SP) a sílu oboru (SO).

Při určení pozice provádíme následující kroky:

1. Výběr možných proměnných a výpočet kvantitativního ohodnocení jednotlivých faktorů na základě oznámkování reakce podniku na příslušné faktory v jednotlivých dimenzích. U proměnných ovlivňující dimenze FS, SO od +1 (nejhorší) až do +6 (nejlepší). U proměnných ovlivňující dimenze SP, KV od –6 (nejhorší) až do –1 (nejlepší).
2. Sečtení hodnot přiřazených jednotlivým faktorům, následné vydělení počtem proměnných v dané dimenzi, výsledkem je potom průměrná hodnota. Sečtené vypočtené průměrné hodnoty pro SO, KV zobrazí výslednou hodnotu na ose x a sečtením vypočtených průměrných hodnot pro FS a SP stanovíme výsledný bod na ose y.
3. Souřadnice zanesené do grafu určují výslednou polohu vektoru, který stanovuje strategickou a akční pozici podniku jako výslednici působení strategie a faktorů podnikatelského prostředí.

Umístění směrového vektoru v **konzervativním kvadrantu** indikuje, že podnik dosáhl dobré finanční síly, která však nevykazuje růst. Doporučuje se zůstat spíše na stávajících pozicích a neriskovat. V případě umístění vektoru v **agresivním kvadrantu** jde o finančně silný podnik, který dosahuje dobrých konkurenčních vlastností v oblasti vzrůstajícího a stabilního odvětví. Je-li vektor umístěn v **konkurenčním kvadrantu**, podnik má silnou konkurenční pozici v rychle rostoucím oboru a nabádá k využití konkurenčních strategií. Směrový vektor umístěný v **defenzivním (obránném) kvadrantu** značí velmi slabou konkurenceschopnost s průměrnou finanční silou a klesající poptávkou, doporučuje se zlepšovat interní charakteristiky a vyhýbat se externím hrozbám. (Fotr a kol., 2012)



Obrázek 4: Graf hodnocení strategické pozice

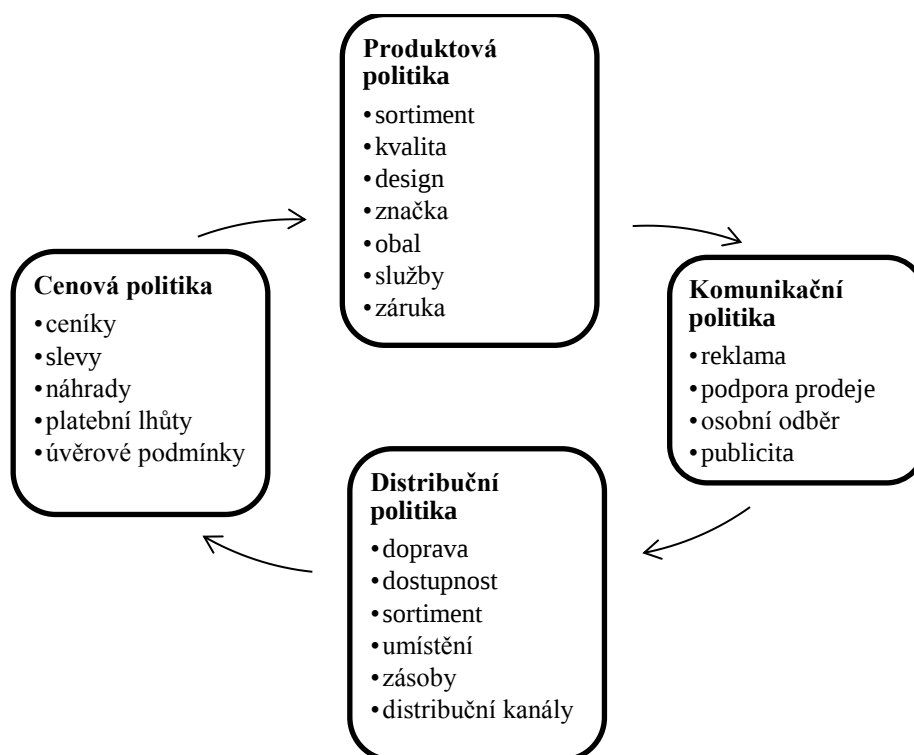
Zdroj: Fotr a kol. (2012), vlastní zpracování

5.3 Marketingový mix

Kotler (2007) uvádí, že jde o marketingové strategické nástroje, které slouží k prezentaci zboží či služeb na trhu konečnému spotřebiteli, tyto činnosti jsou nazývány nástroji marketingového mixu. Jakmile dojde k fázi stanovení marketingové strategie, může podnik začít plánovat detaily marketingového mixu. Jedná se o marketingové taktické nástroje, prostřednictvím nichž podnik upraví nabídku produktů či služeb, které jsou definovány pro cílový trh. Marketingový mix zahrnuje čtyři základní složky, prostřednictvím nichž podnik ovlivňuje poptávku po svém zboží či službě. Složky marketingového mixu zahrnují tzv. 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).

- **Product (výrobek)** – zahrnuje vše, co je možné nabídnout cílovému trhu k spotřebě. Jsou zde zahrnuty výrobky, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. Prostřednictvím zmíněného dochází k uspokojení potřeby či přání koncového spotřebitele.
- **Price (cena)** – je částka či hodnota, kterou je ochoten spotřebitel směnit za účelem získání zboží či služby. Cena je u mnohých spotřebitelů klíčovým faktorem ke koupi.

- **Promotion (propagace)** – zahrnuje činnosti či aktivity, které podnik uskutečňuje v rámci strategie povzbudit spotřebitele k nákupu. Propagace je zaměřena na přednosti produktu a může mít podobu několika forem.
- **Place (místo)** – představuje činnosti, prostřednictvím nichž se produkt či služba stává dostupným pro spotřebitele. Zahrnuje distribuční kanály, které mají za cíl transportovat zboží či službu od výrobců ke spotřebiteli.



Obrázek 5: Marketingový mix 4P působící na cílový trh

Zdroj: Kotler (2007), vlastní zpracování

5.4 Matice hodnocení faktorů vnitřně-vnějšího prostředí (IE)

Vnitřně-vnější matice (Internal-External Matrix) se odvíjí od výsledků dvou klíčových dimenzí, kdy je na ose x vyneseno celkové vážené skóre z matice IFE a na ose y celkové vážené skóre z matice EFE. Graf je rozdělen do devíti polí, do kterých se zakresluje pozice jednotlivých analyzovaných divizí (případně výrobních skupin nebo projektů) na základě detailního interního a externího hodnocení. Podstatou matice je pak stanovení vhodných strategií respektujících závěry analýz jednotlivých prostředí. (Fotr a kol., 2012)

Hodnoty z matic udávají informaci o pozici v kvadrantu: 1,00–1,99 nízká pozice (nízké skóre), 2,00–2,99 průměrné (střední skóre), 3,00–4,00 silná vnitřní pozice (vysoké skóre).

Fotr a kol. (2012) dále definují rozdělení kvadrantů:

1. Růst a rozvoj strategie (Buňky I, II a IV) – intenzivní strategie (pronikání na trh, rozvoj trhu a vývoj nových výrobků) a integrační strategie (zpětná integrace, integrace dopředu a horizontální integrace).
2. Udržení a posílení strategie (Buňky III, V a VII) – vhodné doporučení je zaměřit se na pronikání na trh a vývoj nových výrobků.
3. Sklizeň nebo strategie ukončení (Buňky VI, VIII a IX) – doporučují se defenzivní strategie (opuštění trhu a likvidace).

		Skóre z IFE			
		4,0	3,0	2,0	1,0
Skóre z EFE	4,0	I	II	III	
	3,0	IV	V	VI	
	2,0	VII	VIII	IX	
	1,0				

Obrázek 6: Vnitřně-vnější matice (IE)

Zdroj: Fotr a kol. (2012), vlastní zpracování

Praktická část

V praktické části jsem se zaměřila na charakteristiku společnosti O2 Czech Republic a. s., kdy jsem za pomoci metod zmíněných v teoretické části analyzovala vnitřní a vnější prostředí společnosti.

6 Charakteristika společnosti O2 Czech Republic a. s.

Při charakteristice společnosti jsem vycházela zejména z interních materiálů společnosti. Společnost O2 Czech Republic a. s. patří z hlediska tržní kapitalizace mezi největší a nejdominantnější společnosti na trhu telekomunikačních služeb. Zaměřuje se na poskytování hlasových, datových a internetových služeb pro pevné linky a mobilní telefonní služby. Mezi klíčové nástroje patří širokopásmové připojení. Společnost je také jedním z nejvýznamnějších poskytovatelů ICT služeb v České republice.

Obchodní firma: O2 Czech Republic a. s.

Datum zápisu: 1. ledna 1994

Sídlo: Praha 4 – Michle, Za Brumlovkou 266/2, PSČ 14022

Identifikační číslo: 60193336

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 27 461 384 874 Kč

Předmět podnikání:

- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- projektová činnost ve výstavbě,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví,
- výkon komunikačních činností na území České republiky:
 - veřejná pevná síť elektronických komunikací,
 - veřejná síť pro přenos rozhlasového a televizního signálu,
 - veřejná pevná telefonní síť,

- veřejně dostupná telefonní služba,
 - zajišťování veřejné mobilní telefonní sítě,
 - ostatní hlasové služby (služba je poskytována jako veřejně dostupná),
 - pronájem okruhů (služba je poskytována jako veřejně dostupná),
 - šíření rozhlasového a televizního signálu (služba je poskytována jako veřejně dostupná),
 - služby přenosu dat (služba je poskytována jako veřejně dostupná),
 - služby přístupu k síti Internet (služba je poskytována jako veřejně dostupná),
 - ostatní hlasové služby (služba není poskytována jako veřejně dostupná),
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
 - montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
 - výkon zeměměřických činností,
 - výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
 - vedení daňové evidence,
 - provozování převzatého rozhlasového a televizního vysílání,
 - poskytování platebních služeb malého rozsahu,
 - poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru. (www.justice.cz, 2015)



Obrázek 7: Logo společnosti

Zdroj: www.o2.cz

6.1 Vznik a vývoj společnosti

Jedná se o společnost, která na trhu telekomunikačních služeb působí již řadu let, během kterých několikrát změnila svůj název. V následujících kapitolách, zaměřených na vznik a vývoj společnosti, jsem čerpala především z výročních zpráv společnosti a výkazů, které jsou k dispozici na portálu českého soudnictví a na internetových stránkách společnosti.

Dne 1. ledna 1994 vznikl státní podnik SPT TELECOM, akciová společnost, dále vystupující pod zkratkou SPT TELCOM, a. s., kdy jediným zakladatelem byl Fond národního majetku České republiky. O několik let později dospělo představenstvo k rozhodnutí týkající se změny obchodního jména a společnost začala od 1. ledna 2000 vystupovat pod názvem ČESKÝ TELECOM, a. s., na společnost přešla většinová část majetku státního podniku SPT TELECOM, a. s.

Společnost Telefónica O2 Czech Republic, a. s. vznikla 1. července 2006 spojením ČESKÉHO TELECOMU, a. s. s tehdy nejsilnějším operátorem Eurotel Praha, spol. s r. o. V dubnu roku 2011 dospěla valná hromada k rozhodnutí vypustit značku O2 z názvu společnosti. V další podnikatelské činnosti pokračovala společnost pod názvem Telefónica Czech Republic, a. s.

Podstatný zlom nastal v roce 2014, kdy došlo k prodeji majoritního podílu společnosti skupině PPF Group N. V. (První privatizační fond). Dohoda spočívala v odkupu podílu společnosti Telefónica S. A. ve výši 65,9 %, transakce se týkala všech majetkových účastí společnosti Telefónica S. A. včetně dceřiné společnosti Telefónica Slovakia, s. r. o. K datu 31. prosince 2014 skupina PPF zvýšila svůj vlastnický podíl ve společnosti Telefónica S. A. na 83,2 % ze základního kapitálu. Valná hromada dále dne 19. května 2014 rozhodla o přejmenování společnosti na O2 Czech Republic a. s. (zápis do OR proběhl 21. července 2014). Bylo také dospěno k rozhodnutí, že společnost nyní může značku O2 používat pro podnikání v rozsahu čtyř let, a to konkrétně do ledna roku 2019. Dne 27. února 2015 společnost oznámila rozdělení společnosti formou odštěpení, která má za následek vznik nové společnosti. Dojde ke vzniku nové společnosti s názvem Česká telekomunikační infrastruktura a. s. Druhá část společnosti O2 Czech Republic a. s. nezanikne, dojde však ke snížení základního kapitálu z původní hodnoty 27 461 384 874 Kč na 3 102 200 670 Kč.

6.2 Vize společnosti

Vize společnosti je zaměřena na úspěšnou firmu, jejíž podstatou je smysluplnost a odpovědný přístup. (www.o2.cz, 2015): „*Chceme být úspěšnou a důvěryhodnou společností. Proto děláme věci jednoduše s důrazem na smysluplnost, osobní odpovědnost každého z nás a férový přístup. Abychom jako odpovědná společnost uspěli, je třeba vnímat témata, která se našich zákazníků i ostatních týkají nejvíce. Nejde ovšem pouze o naplňování jejich očekávání a finanční výsledky, ale také o to, abychom našich cílů dosahovali odpovědným způsobem. Naše dlouhodobá vize zaručuje udržitelnost našeho podnikání.*“

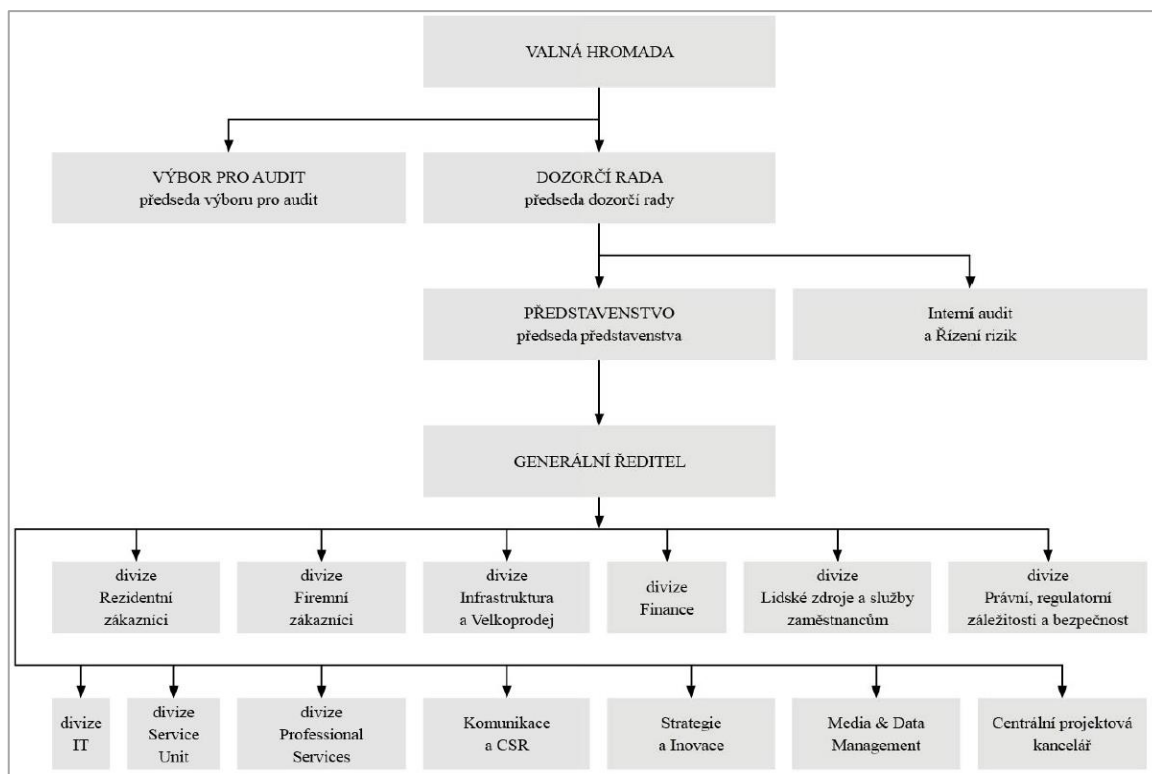
6.3 Majetkové podíly a organizační struktura

Za poslední roky se společnost snaží v rámci restrukturalizačního programu zlepšit pracovní efektivitu a provádí nákladové optimalizace, v posledních dvou letech byly tyto aktivity zaměřeny na zjednodušení organizační struktury. Tyto změny zahrnovaly eliminaci duplicitních pracovních pozic, konsolidaci a optimalizaci call center, snížení počtu a zjednodušení aplikací a systémů, dále se společnost také zaměřila na optimalizace procesů. V rámci realizace restrukturalizačních aktivit bylo propuštěno několik zaměstnanců a společnost musela vyplatit odstupné v řádech milionů Kč. Tabulka níže zobrazuje dceřiné, přidružené a společné podniky, ve kterých O2 Czech Republic a. s., disponuje majetkovým podílem.

Tabulka 1: Dceřiné, přidružené a společné podniky k 31. 12. 2014

Název společnosti	Podíl	Země původu	Předmět podnikání
Dceřiné společnosti			
CZECH TELECOM Germany GmbH	100 %	Německo	Služby v oblasti přenosu dat
CZECH TELECOM Austria GmbH	100 %	Rakousko	Služby v oblasti přenosu dat
O2 Slovakia, s. r. o.	100 %	Slovenská republika	Mobilní služby a služby v oblasti internetu a přenosu dat
Internethome, s. r. o.	100 %	Česká republika	Služby v přístupu k internetu na technologii Wi-Fi
Bonerix s. r. o.	100 %	Česká republika	Mobilní služby a služby v oblasti internetu a přenosu dat
Přidružené společnosti			
První certifikační autorita, a. s.	23 %	Česká republika	Poskytování služeb certifikační autority
AUGUSTUS spol. s. r. o. (v likvidaci)	40 %	Česká republika	Aukční prodej a poradenské služby
Společné podniky			
Tesco Mobile ČR s. r. o.	50 %	Česká republika	Virtuální operátor na předplacené mobilní služby

Zdroj: Výroční zpráva (2014), vlastní zpracování



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti k 31. 1. 2015

Zdroj: Výroční zpráva (2014)

6.4 Základní finanční a provozní ukazatele společnosti

V tabulce níže je ucelený přehled základních finančních ukazatelů společnosti v roce 2014 a 2013, údaje jsem čerpala z výročních zpráv společnosti v analyzovaných letech. V komparaci s rokem 2013 je situace bez větších výkyvů, podstatný rozdíl lze spatřit v oblasti výdajů na investice, kde je roční nárůst o 5 817 mil. Kč. Poměr výdajů na investice k výnosům se pohybuje okolo 25,7 %. Celkové výdaje na investice ve výši zhruba 11,5 mld. Kč představují akviziční náklady vynaložené na nákup licencí k LTE kmitočtům v České republice a na Slovensku (bezmála 3,9 mld. Kč). Dále byl velký výdaj alokován v oblasti kapitalizování nákladů na ochrannou známku O2 (zhruba 3,7 mld. Kč). Zmíněné mimořádné investice zahrnovaly zhruba 7,6 mld. Kč. Ostatní vynaložené investice zhruba ve výši 3,9 mld. Kč zahrnovaly především investice do růstových oblastí, kde byly zaměřeny na zvýšení kapacity a zlepšení kvality mobilní mapové sítě (výstavba LTE sítě v 1. pololetí roku 2014). Společnost vykazovala investice také do navýšení kapacity fixní sítě vysokorychlostního internetu, a to zejména rozšířením pokrytí technologií VSDL.

Tabulka 2: Finanční ukazatele společnosti, komparace roků 2013 a 2014

Finanční ukazatele (v mil. Kč)	2013	2014
Výnosy	47 895	44 689
Provozní zisk	7 445	5 274
Zisk před zdaněním	7 264	5 178
Čistý zisk	5 695	3 998
Aktiva celkem	73 949	74 290
Pozemky, budovy a zařízení	41 857	36 200
Vlastní kapitál	55 749	54 153
Finanční závazky	3 004	7 004
Výdaje na investice	5 673	11 490

Zdroj: Výroční zprávy (2013–2014), vlastní zpracování

V oblasti základních provozních ukazatelů nebyly oproti roku 2013 patrné žádné větší zásadní změny, následující tabulka zobrazuje komparaci roků 2013 a 2014.

Tabulka 3: Provozní ukazatele společnosti, komparace roků 2013 a 2014

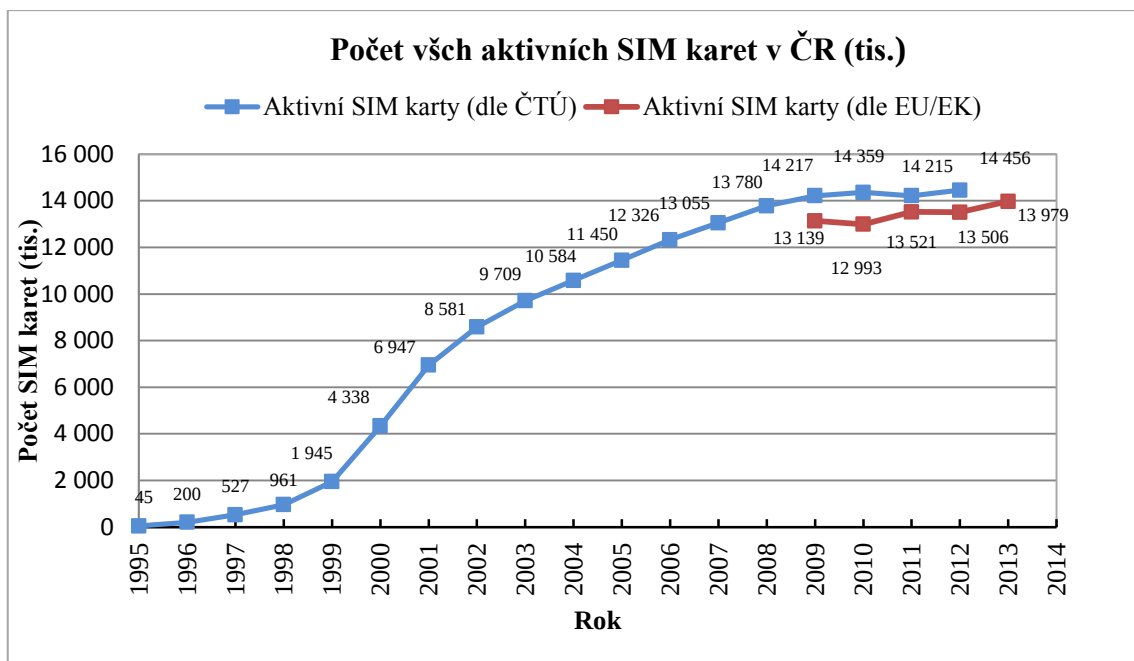
Provozní ukazatele (v tis.)	2013	2014
Pevné linky	1 389	1 312
xDSL přípojky	919	922
Placená televize	156	184
Mobilní zákazníci v ČR	5 102	5 069
z toho zákazníci smluvních služeb	3 235	3 294
z toho zákazníci předplacených služeb	1 866	1 775

Zdroj: Výroční zprávy (2013–2014), vlastní zpracování

7 Telekomunikační trh v České republice

Před samotnou analýzou je nutné provést sumarizační analýzu telekomunikačního trhu, zaměřenou na mobilní síť. Mobilní síť je podstatou telekomunikačních služeb, historii mobilní sítě odstartoval Eurotel 12. září 1991. Na trhu se v té době objevila síť první generace (jednalo se o analogovou síť, která fungovala na bázi Nordic Mobile Technology v pásmu 450 MHz). Postupem času došlo k rozvoji na síť druhé generace (digitální, fungující na bázi technologie GSM v pásmu 900 MHz). Eurotel (nyní O2) spustil první GSM síť 1. července 1996, následoval RadioMobil (Pegas, později T-Mobile), jako poslední pak roku 2000 Český Mobil (nyní Vodafone). (ČSÚ, 2015)

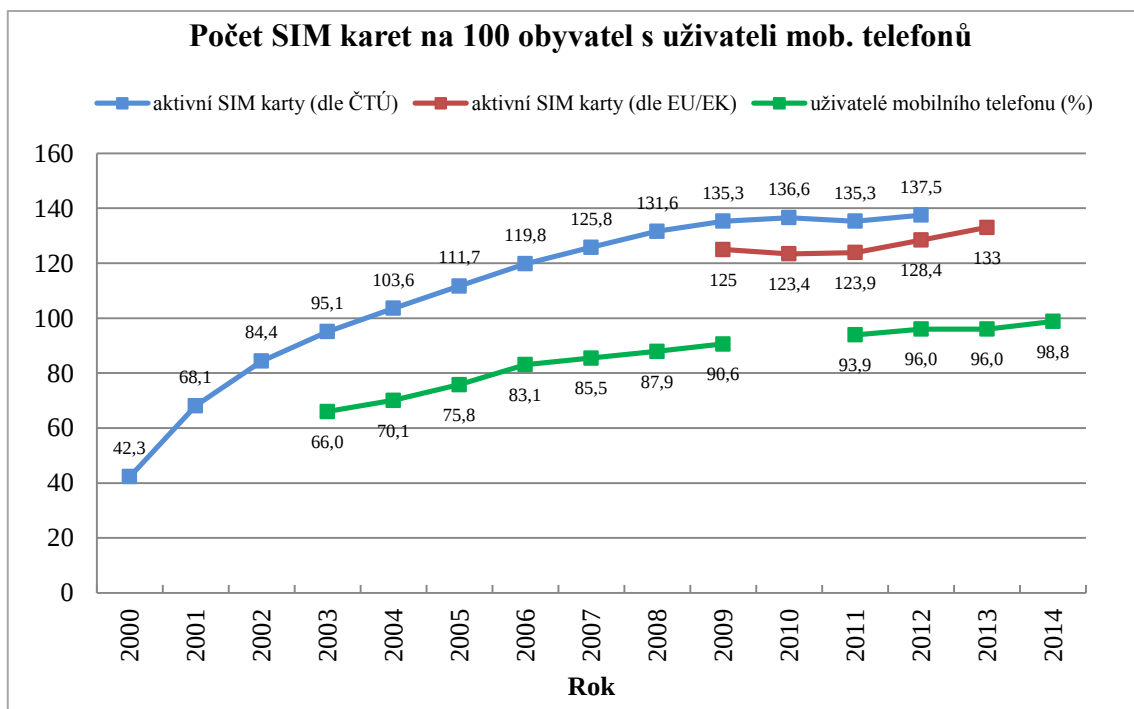
Grafy níže zobrazují vykazované parametry dle metodiky ČTÚ, v některých případech je navíc doplněno i zobrazení od roku 2009 dle nové metodiky Evropské unie (Evropské komise). Při zpracování grafů jsem vycházela z dat zveřejněných Českým statistickým úřadem, který data čerpá z Českého telekomunikačního úřadu. V počátcích mobilní sítě bylo na trhu 45 tisíc SIM karet, v roce 2013 jich bylo celkem více než 14 milionů.



Graf 1: Počet všech SIM karet v ČR (tis.)

Zdroj: ČSÚ (2015), vlastní zpracování

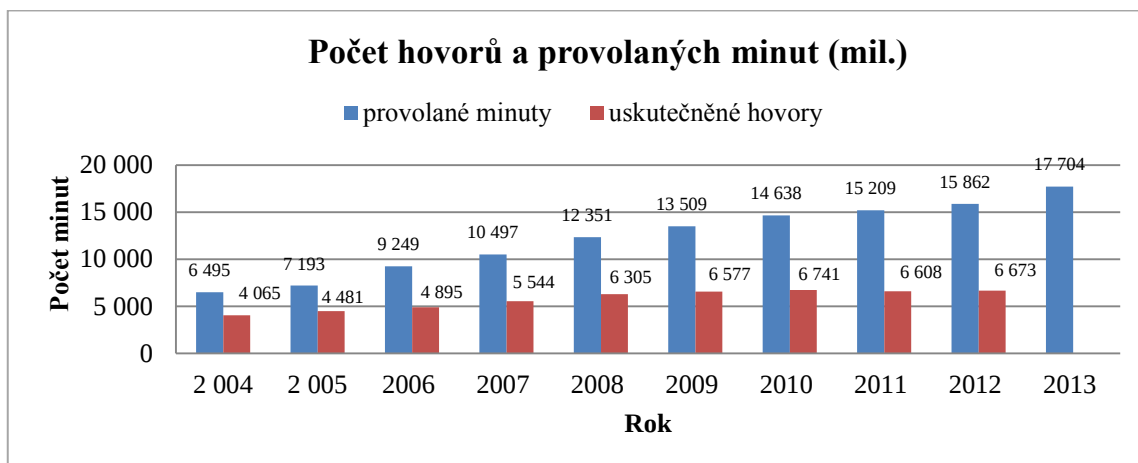
Úřad dále zveřejnil informaci, že porovnáme-li absolutní počet SIM karet na 100 obyvatel, dojdeme k zjištění, že v roce 2013 na 100 obyvatel připadá 133 SIM karet. Mobilní telefon v roce 2014 používalo 98,8 % obyvatel České republiky.



Graf 2: Počet SIM karet na 100 obyvatel s uživateli mob. telefonů

Zdroj: ČSÚ (2015), vlastní zpracování

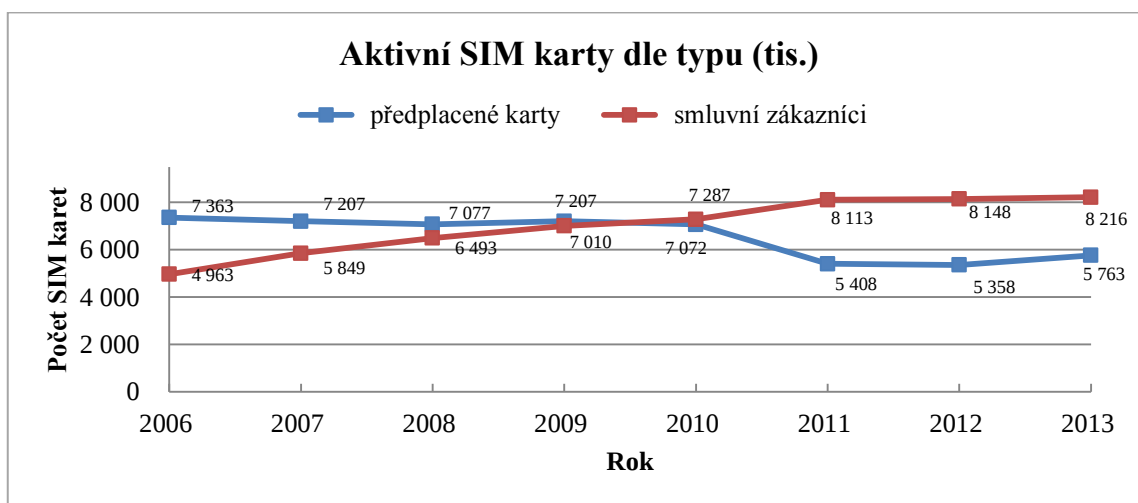
Dle dostupných dat ČTÚ také dospělo ke zjištění, že z celkového počtu obyvatel v roce 2013, kteří používali mobilní telefon, zhruba 19,5 % obyvatel téhož roku používalo současně také pevnou linku. Počet uživatelů používajících pevnou linku má vlivem moderní technologie klesající charakter, v roce 2013 byl počet pevných linek 1,2 mil. Statistiky také ukázaly, že v roce 2012 se uskutečnilo více než 6 673 mil. hovorů a provolalo se 15 862 mil. minut.



Graf 3: Počet hovorů a provolaných minut

Zdroj: ČSÚ (2015), vlastní zpracování

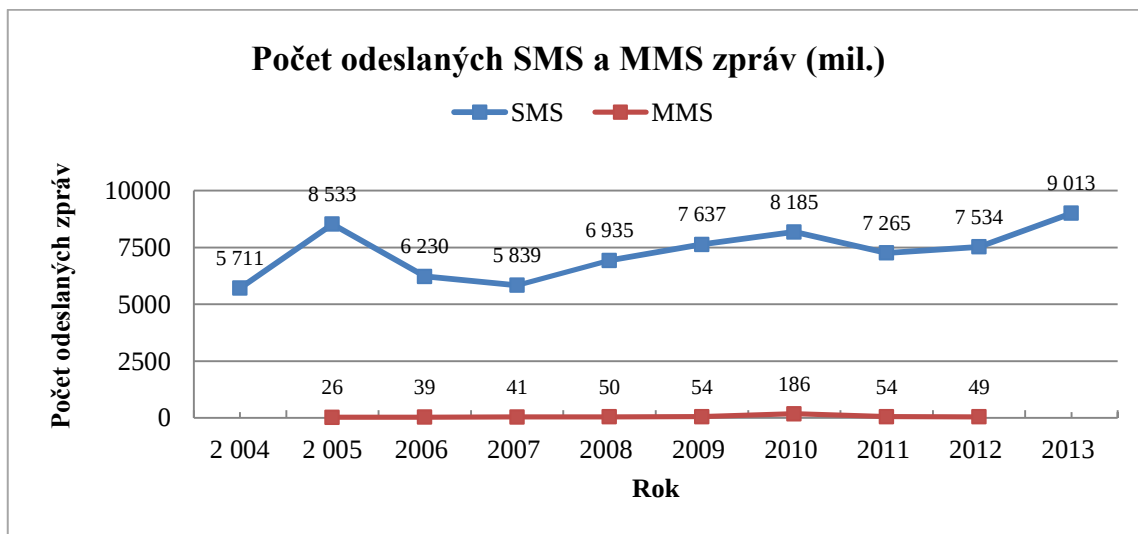
Za poslední roky došlo také k výraznému obratu mezi typem SIM karet. Na trhu existují zákazníci využívající předplacené karty a tarifní zákazníci, kteří mají uzavřenou smlouvu. V praxi mívají zákazníci předplacených služeb nižší útratu než tarifní, společnosti tedy mají tendenci nabízet jim možnost přechodu na smluvní tarif.



Graf 4: Aktivní SIM karty dle typu (2006–2013)

Zdroj: ČSÚ (2015), vlastní zpracování

Krátkých textových zpráv (SMS) se poslalo v roce 2013 přes 9 miliard (v průměru 857 odeslaných zpráv na jednoho obyvatele České republiky). V roce 2012 se poslalo zhruba 49 mil. multimediálních zpráv (MMS) zpráv.



Graf 5: Počet odeslaných SMS a MMS zpráv

Zdroj: ČSÚ (2015), vlastní zpracování

Dle výše publikovaných dat lze konstatovat, že celý telekomunikační trh je značně konkurenční a stále se zvyšující hodnoty využívání sítě jsou pro společnosti velkou příležitostí.

Český telekomunikační úřad

Aby bylo možné ovlivňovat podmínky na trhu, a zajistit tak regulaci nabízených služeb, byl zřízen nezávislý úřad, který má tuto činnost na starosti. V České republice funkci úřadu vykonávajícího výkon státní správy zabezpečuje Český telekomunikační úřad (zkráceně ČTÚ). Správní úřad ČTÚ byl zřízen zákonem č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích. V České republice působí nyní ČTÚ jako samosprávný ústřední úřad pro výkon státní správy ve věcech, které stanovuje zákon. ČTÚ se řídí nařízením Evropského parlamentu a Rady. Hlavní podstatou je regulace trhu a stanovení podmínek, za kterých je možné na území České republiky provozovat podnikatelskou činnost v oblasti elektronických komunikací a poštovních služeb. Působnost ČTÚ je opravdu široká, podstatou je již zmíněná regulace trhu, vedení evidence podnikatelů v elektronických komunikacích, vydávání rozhodnutí a ukládání povinností. ČTÚ také provádí statistické šetření, analyzuje a vyhodnocuje závěry, jejichž podstatou je ochrana spotřebitele. Mezi další nástroje patří také regulace cen, jejíž součástí je také například

vyhodnocení cen a uveřejnění srovnávacího přehledu o aktuálních cenách a kvalitě. ČTÚ také stanovuje poskytovatele veřejných služeb v elektronických komunikacích a zajišťuje jejich následnou kontrolu a plnění. (ČTÚ, 2015)

Univerzální služby

Mezi služby, které společnost O2 Czech Republic a.s. nabízí, patří poskytování telefonních služeb prostřednictvím veřejných telefonních automatů (zkráceně VTA). Tyto služby nabízí v rámci univerzální služby. Dle směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/22/ES rozumíme univerzální službou poskytování určitého minimálního souboru konkrétních služeb, které jsou určeny konečným uživatelům za dostupnou cenu. Náhrady podnikům, které poskytují tyto univerzální služby, nemusí vést k narušení hospodářské soutěže, a to za předpokladu, že budou těmto podnikům refundovány vzniklé zvláštní čisté náklady. Dalším předpokladem je také to, že čisté náklady budou refundovány konkurenčně neutrálním způsobem. ČTÚ má pravomoc podnikatelům udělit v rámci univerzální služby povinnost poskytovat dílčí služby v oblasti služeb elektronické komunikace. Všechny dílčí služby jsou uvedeny v zákoně o elektronických komunikacích č.127/2005 sb., pro společnost O2 Czech Republic a.s. udělila ČTÚ povinnost provozovat VTA. (ČTÚ, 2015) Více této problematice bude věnována samostatná kapitola zabývající se marketingovým využití VTA.

8 Analýza vnějšího prostředí podniku

Při analýze vnějšího prostředí jsem se detailněji zaměřila zvláště na analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Při analýze jsem vycházela z informací, které jsem zmínila v teoretické části. Za každou kapitolou bude uvedeno shrnutí možných identifikovaných příležitostí (O) či hrozeb (T) působících na společnost O2 Czech Republic a.s.

8.1 Makroprostředí – PESTEL analýza

Společnost se pohybuje na trhu telekomunikačních služeb již několik let, dokáže se tedy dobře orientovat v konkurenčním prostředí. Důležitým nástrojem je analýza vnějšího prostředí, která bude provedena za pomoci již zmíněné PESTEL analýzy. Cíl analýzy bude zaměřit se na faktory, které ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti O2 Czech

Republic a. s., údaje, které zmiňuji v kapitolách, jsem čerpala z výročních zpráv společnosti (není-li uvedeno jinak).

8.1.1 Politické faktory

Společnost O2 Czech Republic a. s., působící jednak na českém trhu a jednak na mezinárodním, se musí vždy řídit zákony dané země, zároveň ale také nařízeními Evropské unie. Tak jako každá společnost musí v oboru podnikání respektovat zákony, nařízení, vyhlášky a různé specifické právními faktory, které jsou platné především na území České republiky.

Politická situace

Značně nejistá politická situace v České republice vytváří nepříznivé podmínky pro podnikání. Neustálé změny se nepříznivě podílejí na hospodářské situaci jednak společnosti O2 Czech Republic a. s. a jednak celé České republiky. O nestálé politické situaci svědčí například fakt, že volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v roce 2013 proběhly předčasně, na základě žádosti prezidenta republiky o rozpuštění Poslanecké sněmovny. V roce 2014 byla také nejnižší účast voličů v senátních volbách, kdy dle ČTÚ k volbám dorazilo 476 102 voličů, což představuje zhruba 16,69 %. (Česká televize, 2014)

Politické prostředí České republiky vytváří společnosti sice nepříjemné prostředí, pro společnost jako takovou v současné době nepředstavuje velkou hrozbu. Podstatnou hrozbou je spíše vývoj světové politické situace.

Daňové zatížení

Společnost je daňově zatížena dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, kdy je povinna zdaňovat své příjmy dle zmíněného zákona. Tabulka níže zobrazuje vývoj sazby daně z příjmu právnických osob v letech 1994–2015.

Tabulka 4: Daň z příjmu právnických osob, vývoj sazby (%)

ROK	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
SAZBA	42 %	41 %	39 %	39 %	35 %	35 %	31 %	31 %	31 %	31 %	28 %
ROK	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SAZBA	26 %	24 %	24 %	21 %	20 %	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %

Zdroj: Gola (2013), vlastní zpracování

Společnost daní svůj roční zisk, výše odvedené daně tedy závisí na zisku daného roku. Následující tabulka ukazuje míru zdanění v letech 2011–2014.

Tabulka 5: Porovnání zisku a míry odvedené daně (mil. Kč)

Rok	2011	2012	2013	2014
Zisk před zdaněním	10 008	8 156	7 264	5 178
Daň z příjmu	1 324	1 380	1 569	1 180
Zisk	8 684	6 776	5 695	3 998

Zdroj: Výroční zprávy (2011–2014), vlastní zpracování

Další daní ovlivňující podnikání společnosti je daň z přidané hodnoty, která má vliv na výši ceny poskytovaných služeb. Daň z přidané hodnoty je stanovena procentním výměrem z ceny, platí ji všichni při nákupu většiny zboží a služeb, ani společnost O2 Czech Republic a. s. není výjimkou. Plátcí daně pak mají možnost snížit si daňovou povinnost o částku, kterou sami zaplatili ostatním plátcům DPH při nákupu zboží či služby. Výše základní daně z přidané hodnoty v roce 2015 se v zemích Evropské unie pohybuje v rozmezí 17 % (Lucembursko) až po sazbu 27 % (Maďarsko). V České republice platí od roku 2015 tři sazby DPH. Jde o sazbu základní (21 %), první sníženou (15 %) a druhou sníženou (10 %). Přičemž základní a první snížená sazba DPH platí od roku 2013. Druhá snížená sazba DPH pak platí od roku 2015. (www.jakpodnikat.cz, 2015)

Konstantní míra daně z příjmu napomáhá při budování strategie, společnost tak může předpokládat výši příjmů a míru jejich zdanění. Taktéž konstantní míra daně z přidané hodnoty je příznivá, společnost není nucena navyšovat cenu svých služeb a zboží.

Nariadení Českého telekomunikačního úřadu

Působnost ČTÚ podstatně ovlivňuje situaci na telekomunikačním trhu. Za rok 2014 dle mého názoru analyzovanou společnost ovlivnila zejména správa rádiového spektra. Společnost projevila zájem o kmitočty (frekvence), jde o fyzikální veličinu, která udává opakování periodického děje za určitý časový úsek. Radiostanice umožňují komunikaci prostřednictvím šíření elektromagnetických vln (bezdrátovým způsobem). Radiostanice se pak dále dělí podle vysílaného počtu kmitočtů. ČTÚ se řídí vyhláškou 105/2010 Sb., o plánu přidělení kmitočtových pásem. Společnost O2 Czech Republic a. s. zakoupila kmitočty pro rozvoj sítě LTE (4G síť), za rok 2014 investovala do koupě licencí bezmála 3,9 mld. Kč. V roce 2014 ČTÚ přidělil společnosti kmitočty v pásmech 800,

1 800 a 2 600 MHz. To společnosti umožnilo pokrýt doposud méně pokryté oblasti. Jedná se zejména o dálnici D1 z Prahy do Brna, pokrytí širšího centra Špindlerova Mlýna. Zmíněnou 4G sítí byla také pokryta pražská O2 aréna.

V oblasti regulace trhu dále společnost O2 Czech Republic a. s. ovlivňuje působení ČTÚ v pozici regulace cen mobilní sítě, dále také reguluje ceny roamingu. Více o problematice regulace cen bude zmíněno v kapitole marketingového mixu.

Shrnutí kapitoly:

- Zhoršující se domácí i světová politická situace ovlivňuje finanční situaci celé společnosti (T)
- Konstantní míra zdanění příjmů a daň z přidané hodnoty, společnost neočekává výkyvy v budoucích letech (O)
- Zpříšňující se nařízení ČTÚ, zejména v regulaci trhu (T)
- Nařízení Evropského parlamentu (regulace cen roamingu aj.) (T)

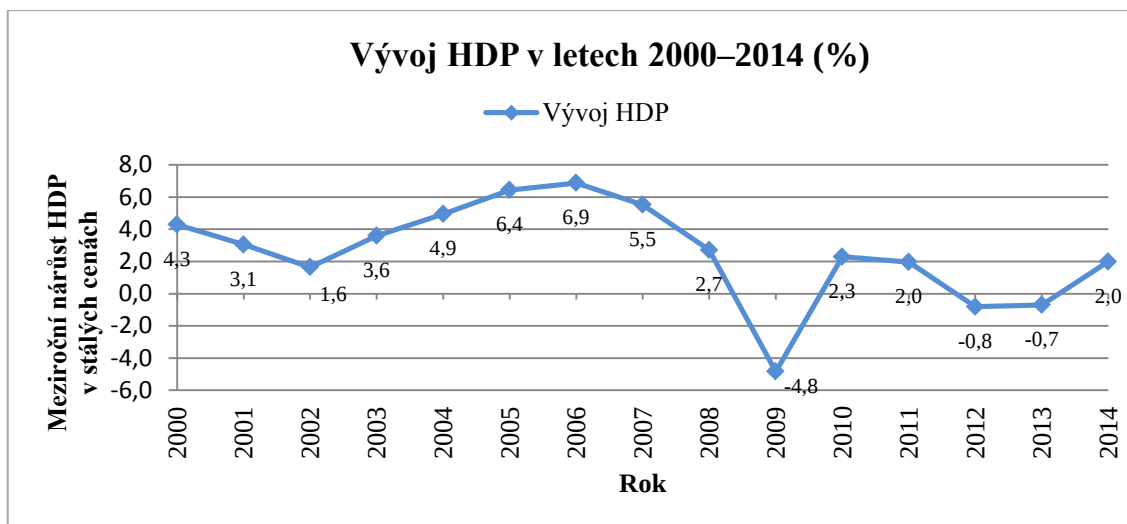
8.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je složeno z několika vzájemně působících faktorů, od kterých se odvíjí kupní síla spotřebitelů, struktura jejich výdajů a příjmů, případně dluhů či úspor.

Hrubý domácí produkt

Bezesporu nejdůležitějším makroekonomickým ukazatelem sledovaným ve všech zemích světa je hrubý domácí produkt (HDP). Jde o důležitý ukazatel, který hodnotí výkonnost ekonomiky daného státu. HDP je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb vytvořených za dané období na určitém území. Mezi HDP a spotřebitelskými výdaji je vztah, zmíněné výdaje se podílejí vysokým procentem na HDP. Nižší spotřebitelské výdaje se odrážejí v posunu rovnováhy v ekonomice, což má za následek nižší celkové HDP, ekonomika se pak nachází v poklesu neboli v tzv. recesi.

V grafu níže je vidět velký propad HDP v roce 2009, který je zapříčiněn krizí v letech 2008–2009. Dle MFČR se pro rok 2015 očekává růst ekonomiky o 2,7 %, v roce 2016 se pak predikuje zpomalení růstu ekonomiky na 2,5 %. (MFČR, 2015)



Graf 6: Růst HDP v letech 2000–2014 (%)

Zdroj: ČSÚ (2015), vlastní zpracování

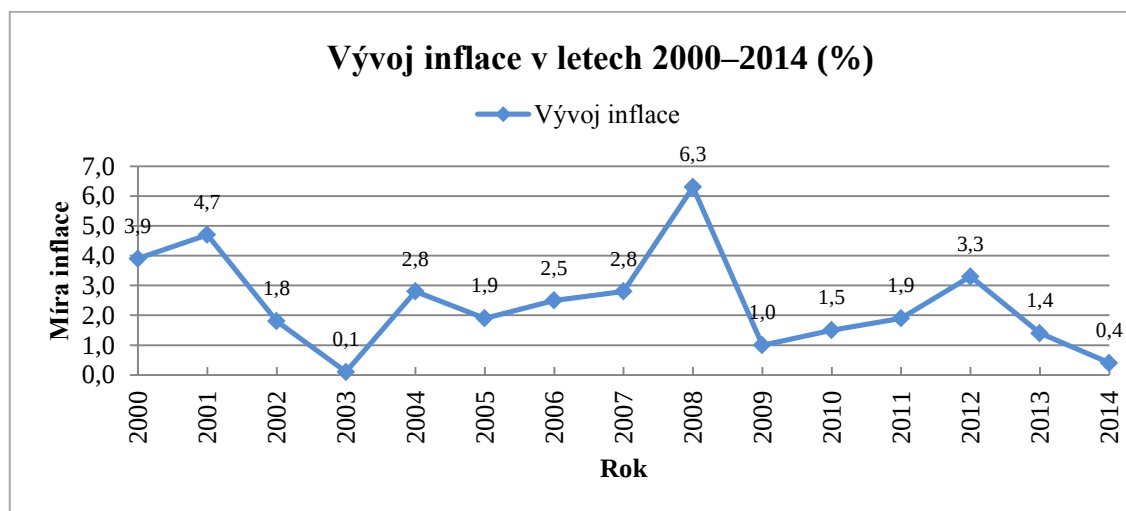
Dále dle predikce MFČR se dá očekávat růst HDP, předpokládá se tedy zvýšení i HDP na obyvatele, což představuje navýšení bohatství jednotlivců (zákazníků). Čím vyšší bude bohatství zákazníků, tím vyšší je předpoklad, že zákazník využije větší množství služeb a bude si například moci dovolit koupit dražší segment nabízených mobilních telefonů či jiné techniky a služeb. Což by pro společnost znamenalo vyšší tržby a posílení konkurenceschopnosti.

Míra inflace

Pojem inflace představuje růst cenové hladiny, většinou se jedná o opakovaný růst. Při výpočtu inflace se vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy pak poměřují úroveň cen spotřebitelského koše výrobků (potravinářské i nepotravinářské) a služeb, každý reprezentant v koši má pak specifickou váhu, tato váha je určena podílem výdajů na daný statek a celkových výdajích domácnosti. Zjištěné údaje najdou uplatnění pro účely valorizace mezd, důchodů, sociálních dávek. Zvyšující se míra inflace má za následek situaci, kdy si spotřebitel za stejný objem finančních prostředků koupí méně zboží. Pro společnost O2 Czech Republic a. s. by to mohlo znamenat pokles tržeb v důsledku zákaznickova šetření. (ČSÚ, 2015)

V grafu je vidět nestálost vývoje inflace, největší nárůst je zaznamenán v roce 2008. Zde se opět projevuje finanční krize v letech 2008–2009, jak již bylo patrné ve vývoji HDP. Predikce MFCŘ pro rok 2015 zmiňuje informaci, že spotřebitelské ceny by měly růst

velmi pomalu, což je následek propadu ceny ropy. Předpokládá se snížení míry inflace z 0,4 % na 0,3 %. Pro rok 2016 se předpokládá odeznění následků ropného propadu a růst spotřebitelských cen by se měl zrychlit.



Graf 7: Míra inflace v letech 2000–2014 (%)

Zdroj: ČSÚ (2015), vlastní zpracování

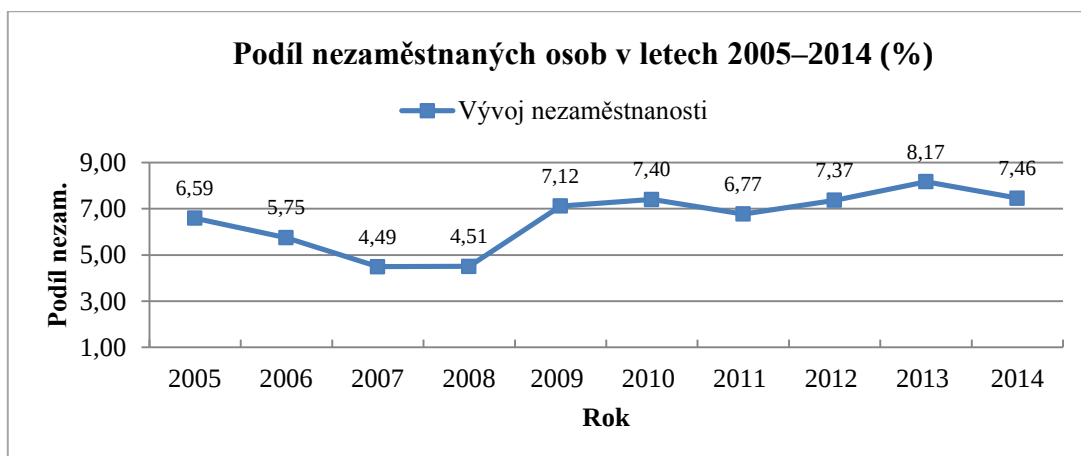
Dle snižující se inflace a růstu spotřebitelských cen se dá předpokládat, že zákazníci neztratí důvěru v peníze a tržby společnosti by se mohly zvyšovat. Naopak, kdyby se inflace zvyšovala a ceny by rostly rychleji, společnost O2 Czech Republic a. s. by byla ohrožena tím, že zákazníci přestanou využívat služby, nebudou věřit domácí měně a své peníze uloží jinam. Došlo by tak k narušení ekonomické situace společnosti.

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost má v ČR rostoucí tendenci, je možné ji měřit dvěma způsoby. První způsob používá ČSÚ, který využívá při měření definici nezaměstnaného člověka dle Mezinárodní organizace práce (ILO) a metodické doporučením Eurostatu. Český statistický úřad započítává mezi nezaměstnané všechny osoby, které dosáhly věku minimálně 15 let a nebyly v daném období zaměstnané, zároveň však byly připraveny k nástupu do práce nejpozději do čtrnácti dní a v posledních čtyřech týdnech hledaly aktivně zaměstnání. Jsou zde zařazeny také osoby, které práci nehledají z důvodu, že si ji již našly a jsou schopny nastoupit do dvou týdnů. (ČSÚ, 2014)

Druhý způsob měří nezaměstnanosti je dle MPSV, které používá od roku 2013 nový ukazatel, který je označen názvem „podíl nezaměstnaných osob“. Do tohoto ukazatele je zahrnut podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15–64 let ze všech

obyvatel ve stejném věku. Ukazatel je nástupcem dřívějšího měření označovaného jako „registrovaná nezaměstnanost“, který poměřoval všechny dosažitelné uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám. Důvodem změny byl fakt, že ukazatel registrované zaměstnanosti srovnával počet dosažitelných uchazečů o práci s pracovní silou, která byla tvořena na základě údajů z více zdrojů. (MPSV, 2015)



Graf 8: Podíl nezaměstnaných osob v ČR v letech 2005–2014 (%)

Zdroj: ČSÚ (2015), vlastní zpracování

Při snižující se míře nezaměstnanosti se dá předpokládat zvýšení důchodu zákazníků, kteří by poté mohli využít své finanční prostředky na koupi nového zboží či služby. Mělo by to tedy příznivý dopad na tržby společnosti.

Shrnutí kapitoly:

- Predikce růstu HDP očekává zlepšení ekonomiky v ČR (O)
- Zhoršující se světová ekonomika (T)
- Snižující se inflace (O)
- Snížení míry nezaměstnanosti (O)

8.1.3 Sociální faktory

Faktorů, které jsou zahrnuty v sociálním okolí, je několik. Bezesporně nejvýznamnějšími jsou demografický vývoj země a stále se zvyšující nároky na životní úroveň. Zmíněné dva faktory jsem vyhodnotila jako nejvíc ohrožující pro společnost O2 Czech Republic a. s. a detailněji jsem se je snažila přiblížit v kapitolách níže. Společnost musí brát ale

také v úvahu kulturu, zvyky, vzdělání a jiné faktory, které ovlivňují obyvatelstvo. Tak jako ostatní faktory zahrnuté v prostředí, tak i sociální faktor je značně nestabilní.

Demografie

Populace má významný vliv na podnikání společnosti a stagnující populace v ČR, ale i v celé Evropě se nepříznivě odráží v hospodářství. Demografie je obor zaměřený na reprodukci lidských populací. Jsou zde zahrnuty demografické události, jako je porodnost, úmrtnost, potratovost, sňatečnost, rozvodovost a migrace. Předmětem demografie je studium demografické reprodukce, což představuje obnovu lidské populace rozením a vymíráním. (Demografické informační centrum, 2015). Dle informací, které zveřejnilo ČTÚ, dosahuje počet obyvatel v ČR k 31. 12. 2014 hodnoty 10 538 275 obyvatel.

Tabulka 6: Struktura populace podle pohlaví a věkových skupin, včetně predikce (%)

Pohlaví	Rok	2003	2010	2020	2030	2040	2050
	Počet obyvatel (tis.)	10 217	10 283	10 284	10 102	9 795	9 438
Muži	0–19	22,80	20,20	19,20	18,20	17,40	17,50
	20–54	53,70	52,60	50,50	46,50	42,00	39,50
	55–64	12,40	14,40	12,80	15,30	16,40	14,50
	65–X	11,10	12,80	17,50	20,00	24,10	28,50
Ženy	0–19	20,60	18,30	17,40	16,50	15,80	15,90
	20–54	49,90	48,80	46,80	42,90	38,60	36,10
	55–64	12,90	14,80	12,80	15,10	16,10	14,00
	65–X	16,60	18,10	23,00	25,60	29,50	34,00

Zdroj: MPSV (2015), vlastní zpracování

Dle Ministerstva práce a sociálních věcí je stárnutí populace nejcharakterističtějším rysem demografického vývoje České republiky (a také dalších zemí Evropy). Jedním z důvodů je zestárnutí populačně silných poválečných ročníků a prodlužující se doba dožití. Dle zjištění by měly osoby starší 65 let v roce 2030 tvořit zhruba 22,8 % celkové populace. V roce 2050 by mělo číslo dosahovat až 31,3 % (pro srovnání s rokem 2007, kdy tvořily tyto osoby zhruba 14,6 %, je to dvojnásobné navýšení). (MPSV, 2015).

▪ Kampaně pro staré a hendikepované občany:

Společnost O2 Czech Republic a. s. se snaží sociálním faktorům čelit a adekvátně tomu přizpůsobuje marketingovou strategii. Příkladem jsou například produkty a služby zaměřené na starší osoby a na osoby se specifickými potřebami. Jedná se zejména

o mobilní telefony a jiná koncová zařízení s velkými ikonami a tlačítky, které vynikají jednoduchostí ovládání. Zařízení jsou určeny pro seniory, případně pro osoby s hendikepem (sluchovým, zrakovým, motorickým). Držitelům průkazů ZTP a držitelům ZTP/P z důvodu úplné či praktické hluchoty poskytuje společnost O2 slevu. V roce 2014 slevu využilo celkem 44 951 zákazníků.

Vlivem nejen stárnutí, ale i měnícím se životním stylem dochází často během života k nečekaným zdravotním komplikacím. Společnost se zaměřila na neslyšící osoby, které o sluch přišli vlivem stáří, nečekanou nemocí či vrozenou vadou. Kampaň s označením „Hovory pro neslyšící“ je provozována nonstop, po jednoduché registraci může zákazník využívat služby operátorů, kteří jsou v pozici „tlumočníka“. Ti pak zprostředkují hovor např. týkající se komunikace s institucemi, úřady, lékaři. Operátoři jsou také nápomocní ve vyhledávání telefonních čísel či objednávání zboží pro klienty (výhodou je i to, že zprostředkují i reklamaci). Linka je bezplatná a v roce 2014 bylo vyřízeno celkem 41 631 požadavků od sluchově postižených občanů (meziroční zvýšení je o 31 %).

Společnost také ve spolupráci s Policií ČR dne 1. října 2014 (Mezinárodní den seniorů) odstartovala kampaň „Nebojte se říkat ne“, která je zaměřená na varování seniorů před nebezpečími, která představují telefonáty a návštěvy neznámých osob.

▪ **Kampaně pro mladé občany:**

Bezesporu největší kampaní zaměřenou na mladé je „Think Big“, kdy se společnost odvážila oslovit mladé, nadějně občany. Tuto akci společnost uskutečňuje za pomoci své nadace (Nadace O2) a ve spolupráci s Nadací rozvoje občanské společnosti (jedna z největších neziskových organizací v ČR). V Evropě pak má Think Big zastoupení ve Velké Británii, Německu a Španělsku. Společnost tak za finanční podpory (až 70 tisíc Kč) napomáhá k rozvoji nápadů. Poskytuje mladým lidem v kampani také rozvoj a vzdělání pro projektový tým, zvýhodněný telekomunikační balíček, podporu mentora a stabilní zázemí. Projekt Think Big byl spuštěn v roce 2012 a ukončen v roce 2014. Za dobu své existence společnost O2 Czech Republic a. s. podpořila 978 projektů a bylo vyškoleno 2 600 mladých lidí. Společnost má dále spustit obdobný projekt, který bude opět podporovat chytré nápady. (Nadace O2, 2015)

Další kampaně společnosti jsou zaměřeny na studenty škol. V roce 2012 společnost zahájila spolupráci s informačním portálem ŠIK cz s.r.o., kdy projektem „Komunikace v kapce“ oslovila studenty a seznámila je s možnými riziky používání chytrých telefonů. V roce 2013 spustila projekt „Odpovědně snadno a rychle“, kdy se na obrazovkách televizí a počítačů ve zhruba 500 základních a středních škol objevily krátké spoty zaměřené na seznámení se společenskou odpovědností firem.

Životní styl a úroveň

S moderní dobou se mění i životní styl a úroveň obyvatel. Životní podmínky jako bydlení, životní prostředí, množství volného času uspokojují lidské potřeby. Neustále se vyvíjející moderní trh vede k tomu, že společnost O2 Czech Republic a. s. musí při své strategii brát na zřetel, že moderní technologie jsou součástí skoro každé domácnosti. Lidé již nevyužívají mobilní telefony pouze k telefonování, často se stávají svou více účelností součástí například sportovních aktivit. Společnost O2 Czech Republic a. s. nabízí široké portfolio „chytrých telefonů“ od různých světových dodavatelů. Pro rok 2014 zařadila do svého portfolia opět mobilní telefony iPhone od značky Apple. Televize již také neslouží pouze ke sledování televize v určitém čase, společnost nabízí službu digitální televize O2 TV a ve své výroční zprávě (2014) komentuje situaci ohledně O2 TV následovně: *„Tato služba nyní roste nejrychleji a má stále obrovský potenciál. Od našich zákazníků víme, že se jim líbí unikátní sportovní obsah, například Premiere League, a služby, které jiné televize nemají, jako je možnost zhlédnutí až 30 hodin zpětně nebo sledování až na čtyřech zařízeních díky mobilní aplikaci O2 TV Go.“*

S měnící se životní úrovní roste například i pravděpodobnost zadlužení, kdy zákazníci nejsou schopni splácet své závazky vůči společnosti. I na tyto zákazníky společnost myslí a umožnila jim v roce 2014 v rámci kampaně „Čistý stůl“ splacení závazků. Pokud dlužní zákazníci v období od 1. do 23. září 2014 uhradili závazky, nebyly jim účtovány úroky z prodlení ani náklady správního či soudního řízení.

Shrnutí kapitoly:

- Stárnoucí populace (T)
- Možná orientace na předškolní zařízení (O)
- Podpora mladých lidí (O)

- Zvyšující se nároky zákazníků (T)
- Zájem společnosti o nové produkty a služby (O)

8.1.4 Technologické a technické faktory

Společnost podniká na trhu, který podléhá neustále inovaci a modernizaci, což vyžaduje tlak na zvyšování kvality technologií. To, co bylo před několika lety označováno jako moderní a jedinečné, je za několik let zcela nezbytné a běžné. Příkladem je například fotoaparát u mobilního telefonu. První mobilní telefon disponující integrovaným megapixelovým fotoaparátem byl na českém trhu představen v roce 2002, jednalo se o mobilní telefon Nokia 7650. Telefon disponoval schopností snímat fotografie s rozlišením 640 x 480 pixelů a startovací cena u operátorů činila 25 000 Kč. (Pavlíček, 2012)

Společnost O2 Czech Republic a.s. vidí jako klíčovou a nejpodstatnější oblastí mobilních služeb především oblast datových služeb. Svědčí o tom i fakt, který již byl zmíněn – investice v roce 2014 do sítě LTE ve výši bezmála 3,9 mld. Kč na nákup licencí. Výsledkem bylo nejen zrychlení a navýšení pokrytí, ale i navýšení FUP u datových tarifů. Vzhledem k nákladnosti se společnost rozhodla o sdílení sítí, důvodem bylo dosažení provozních úspor a zvýšení kvality pokrytí. Společnost se rozhodla o sdílení sítí čtvrté generace s konkurenční společností T-Mobile a podepsala smlouvu s ní v květnu 2014.

Moderní doba stále častěji využívá internet a je potřeba přizpůsobit segment požadavků zákazníka. Společnost v roce 2014 investovala do vysokorychlostního internetu, kdy postavila vysunuté ústředny umožňující rozšířit dostupnost VDSL technologie. Celkově v roce 2014 využívalo pevný internet 791 tisíc zákazníků.

S možností využít internet také v mobilním zařízení se zvyšuje tlak na společnost obměňovat portfolio o „chytré telefony“, na což společnost reagovala zařazením zcela nových značek mobilních zařízení. Pro rok 2014 společnost zařadila do nabídky mobilní telefony od již zmíněného dodavatele Apple, do portfolia jsou ale zařazeny i produkty dodavatelů: BenQ, Meizu a Lenovo.

V oblasti technologií společnost provozuje i IT služby, které jsou nabízeny orgánům veřejné správy a korporátní klientele. V roce 2014 proto vyčlenila dílčí část ICT aktivit

z divize firemních zákazníků a veřejné zprávy, kdy následně vznikla nová divize s označením Professional Servicess, jejímž hlavním cílem je poskytování vysoce profesionálních IT služeb.

Shrnutí kapitoly:

- Neustálé inovace na trhu telekomunikačních služeb (T)
- Vysoké náklady na rozvoj (T)
- Vysoké náklady na průběžný provoz (T)
- Zájem zákazníků o nové technologie (O)

8.1.5 Ekologické faktory

Ekologické problémy se týkají nejen podniků, ale lidí na celém světě. Neustále se zhoršující podmínky ekologie měly za následek již několik státních nařízení, zejména Evropské unie. Politika životního prostředí, která se v Evropské unii řadí mezi nej-
přísnější, pomáhá zohledňovat ekologické aspekty v hospodářství, ale především chrání přírodní prostředí.

Společnost O2 Czech Republic a. s. reagovala na stále se zhoršující životní prostředí zavedením certifikovaného systému environmentálního managementu, který je zřízen dle normy ISO 14001. Tento systém zavedla v roce 2012 a pyšní se první společností, která jej na trhu telekomunikačních služeb využívá. Kampaň pro snížení ekologických dopadů byla například v roce 2014 zaměřena na možnost odevzdat staré mobilní telefony na prodejnách společnosti, za každý mobilní telefon určený k ekologické likvidaci společnost věnovala 25 Kč Lince bezpečí.

Kampaně na podporu ochrany životního prostředí společnost zaměřuje i na své zaměstnance, kdy klade důraz především na snižování spotřeby papíru (redukce tisku). V roce 2014 byla kampaň zaměřena na snižování spotřeby PET lahví a označena sloganem „Pijte chytře, bez plastů“, kdy se podařilo snížit spotřebu balené vody o 60 %. Společnost také v rámci projektu „Zelená firma“ umožňuje svým zaměstnancům zpětný odběr baterií a elektrozařízení určeného k likvidaci.

Shrnutí kapitoly:

- Nařízení Evropské unie (T)
- Zájem společnosti a zaměstnanců (O)
- Zhoršující se přírodní podmínky (T)

8.1.6 Legislativní faktory

Legislativní faktory obklopující společnost jsou často úzce spjaté s politickým prostředím. Někdy bývá celá analýza označována jako PESTE, je tedy zkrácena o písmeno L, které představuje legislativní prostředí a k analýze zmíněného pak dochází již při zkoumání politických faktorů.

Zákony a legislativa

Oblast telekomunikačního trhu je velice specifická a představuje vedle základních zákonů i řadu dalších specifických zákonů, které vymezují podmínky podnikání na trhu telekomunikačních služeb. V následující kapitole dojde vzhledem k rozsáhlosti k výčtu jen těch nejdůležitějších:

Běžné:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 97/1963 Sb., o mezinárodním právu soukromém a procesním
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Specifické:

- Zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích
- Zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů

- Zákon č. 505/1990 Sb., o metrologii
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 531/2012, o roamingu ve veřejných mobilních komunikačních sítích v Unii

Změny v legislativě v roce 2014:

Dle poslední výroční zprávy došlo v roce 2014 k podstatným legislativním změnám, které ovlivnily společnost O2 Czech Republic a. s. v několika směrech. Mezi nejvýznamnější legislativní změny patří:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 97/1963 Sb., o mezinárodním právu soukromém a procesním

Společnost byla na základě nových právních změn nucena upravit své vnitřní poměry (změna stanov) a také provést změnu postupů (podpisový řád, pravidla zastupování společnosti, pravidla vyjednávání a zavazování). Nové změny byly provedeny také v smluvních podmínkách se zákazníky a obchodními partnery.

- Implementace novely č. 214/2013 Sb.

Zmíněná novela vnesla do zákona o elektronických komunikacích č. 127/2005 Sb. nová ustanovení, jejíž prvotním cílem je ochrana koncových uživatelů (zákazníků), kteří uzavřeli smlouvu na dobu určitou s poskytovateli elektronických komunikací. Novela dala zákazníkům, kteří mají uzavřenou smlouvu na dobu určitou, možnost ukončit smlouvu předčasně za stejných podmínek jako u smluv na dobu neurčitou. Novela také omezila výši úhrady, kterou zákazník doplácel při zrušení služby, sazba byla snížena na jednu pětinu součtu měsíčních paušálů (případně minimálních plnění, které zbývají do konce trvání smlouvy). Do této sumy se dále započítávají náklady spojené s koncovým zařízením, které měl zákazník poskytnuté za zvýhodněnou cenu (či podmínek). Novela také zasahuje do automatické prolongace smlouvy, kdy docházelo k automatickému prodloužení smlouvy. Nynější novela ukládá povinnost zákazníka informovat o právu smlouvu ukončit. Společnost O2 Czech Republic a. s. na změny reagovala úpravou svých systémů, upravila také procesy informovanosti svých zákazníků a provedla změny i ve smluvní dokumentaci.

- Nový zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti

Nový zákon uděluje společnosti povinnost detekovat bezpečnostní rizika a hlásit rizikové bezpečnostní případy Národnímu bezpečnostnímu úřadu. Společnost také musí zavést a provádět kroky stanovené podle zákona a vést o nich bezpečnostní dokumentaci. Často se měnící zákony významně zasahují do podnikové činnosti společnosti O2 Czech Republic a. s., kdy je společnost nucena neustále upravovat své normy, směrnice, nařízení, smlouvy.

Shrnutí kapitoly:

- Často se měnící legislativní nařízení a nové zákony mající za následek neustálé změny v procesech, nařízeních a úpravách smluv aj. (T)
- Vysoké sankce za porušení zákonů (T)

8.2 Mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Při analýze mikroprostředí budu vycházet dle Porterova modelu pěti sil, který jsem popsala v teoretické části.

8.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů

Telekomunikačnímu trhu v České republice dominuje několik velkých společností, s moderní dobou se ale na trhu vyskytuje i řada menších operátorů se snahou prosadit se. Udržet efektivně konkurenční prostředí na trhu telekomunikačních služeb je vzhledem k rozsáhlosti velice obtížné. Společnost O2 Czech Republic a. s. ohrožují v oblasti nově vstupujících firem především virtuální operátoři a tzv. možnost vstupu nového čtvrtého operátora na trh, který by zajistě přinesl nové výzvy na oligopolním trhu telekomunikací.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, charakterizujeme šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- Úspory z rozsahu** – zavedené společnosti na telekomunikačním trhu produkují velké množství služeb a produktů, od množství se pak odvíjejí jednotkové ceny, které klesají s množstvím celkového objemu produkce. Společnost O2 Czech Republic a. s. patří mezi nejdominantnější operátory, ale i tak si nemůže nastavit

ceny, jak by se jí zachtělo. Společnosti na telekomunikačním trhu podléhají přísné regulaci ze strany ČTÚ. ČTÚ provede analýzu trhu a hodnocení tržní síly společností na telekomunikačním trhu. Účelem analýzy je zjištění, zda je trh konkurenční, či se v přiměřeném časovém horizontu konkurenčním stane. Pokud ČTÚ dospěje k zjištění, že trh není konkurenční, vybere podle zákona podnik s významnou tržní silou na daném relevantním trhu a udělí nápravné opatření (uložení cenové regulace). V současné době je regulace cen aplikována na velkoobchodním trhu, více je o této problematice pojednáno v kapitole marketingového mixu, konkrétně ve faktoru cenové politiky.

- b) Diferenciace produktu** – na telekomunikačním trhu jsou již zavedené společnosti, které mají své portfolio služeb. Pro nové podniky je tedy velice náročné přijít s něčím zcela odlišným, dle mého názoru jde o významnou vstupní překážku, která ovlivňuje zejména to, zda má vůbec potencionální podnik s čím na trh vstoupit. Pro společnost O2 Czech Republic a. s. představují značnou hrozbu virtuální operátoři, kteří se snaží prosadit na trhu telekomunikačních služeb. O zmíněných virtuálních operátorech bude pojednáno v kapitole zabývající se ohrožením mezi stávající konkurencí, a to vzhledem k tomu, že se již na telekomunikačním trhu virtuální operátoři vyskytují. V případě, že by na trh vstoupil další operátor, musel by na trh přijít s ojedinělým produktem či alespoň nabídnout zákazníkům jedinečné, výhodné služby, které by zákazníky přiměly ke změně operátora.
- c) Kapitálová náročnost** – nové vstupující podniky musí vynaložit vysoké investice, aby mohly vstoupit na konkurenční trh. Vysoká kapitálová náročnost se projevuje například finanční náročností na výstavbu sítě, při které je značné riziko ztrát v případě neúspěchu na trhu. Vysoké investice se dají předpokládat i v oblasti udržitelnosti, zejména v modernizaci, kdy je značný rychlý vývoj a potřebné investice (příkladem investice společnosti O2 Czech Republic a. s. je bezmála 3,9 mld. Kč do LTE sítě). Pro nově vstupující podnik může být prakticky nemožné investovat na počátku miliardové položky do rozvoje, to si může dovolit pouze silná dominantní společnost.
- d) Přechodové náklady** – v případě přechodu zákazníka od jednoho poskytovatele k druhému nepovažuji oblast za problémovou. Řada telekomunikačních společ-

ností poskytuje plný servis při transportu čísla, zákazník však musí zvážit smluvní podmínky, které má u současného poskytovatele služeb. Asociace provozovatelů mobilních sítí (APMS, 2014) zmiňuje informaci, že import stejného telefonního čísla k jinému operátoru zabere 4 dny.

- e) **Přístup k distribučním kanálům** – společnost O2 Czech Republic a. s. využívá jako nejfrekventovanější kanál distribuce televizní spoty a internet. Společnost má několik TV spotů na různých televizních stanicích. Ostatní dominantní telekomunikační společnosti také hojně využívají televizní stanice pro svou propagaci. Pro nově vstupující podniky jistě nebude problém umístit reklamu v televizi, problém bude především kapitálová náročnost. Společnost O2 Czech Republic a. s. má výhodu především v tom, že vlastní veřejné telefonní automaty, které jí slouží k „bezplatné“ reklamě, jelikož se jedná o majetek společnosti. O využitelnosti veřejných telefonních automatů jakožto marketingového nástroje bude pojednáno v samostatné kapitole.
- f) **Nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu** – stávající společnosti na trhu používají své patenty, know-how a jiné výhody k vybudování a udržení konkurenceschopnosti. Pro společnost O2 Czech Republic a. s. znamená jisté zvýhodnění začlenění do společnosti PPF, které také uvádí ve výroční zprávě (2014), kdy zmiňuje, že začleněním do společnosti PPF získá přístup k široké bázi zákazníků a k sdílení know-how, což povede k úsporám z rozsahu.
- g) **Vládní politika** – v odvětví telekomunikací platí velice přísná pravidla, aby bylo dosaženo konkurence, která však nemá za následek vytvořit vstupy do odvětví, ale především chránit koncového spotřebitele. Jak již bylo zmíněno, vstupní překážkou mohou být především nařízení ČTÚ v oblasti regulace trhu telekomunikačních služeb.

Vstup nového, čtvrtého operátora by představoval v oligopolním stávajícím prostředí značnou hrozbu. V současnosti na trhu dominují tři hlavní a nejsilnější operátoři: T-Mobile, Vodafone a O2 Czech Republic a. s. V minulosti (zhruba v roce 2012) se diskutovalo o vstupu čtvrtého operátora na telekomunikační trh a zájem o získání tržní pozice projevil společnost PPF. Vizí společnosti bylo zákazníkům nabídnout maximální transparentnost, nižší ceny, spolehlivost a dostupnost pro všechny. Společnost PPF projevila svůj zájem účastí v aukci kmitočtů, ve druhém kole však

oznámila, že se další aukce nezúčastní. Dle informací jsou důvodem přísné bezprecedentní podmínky, které znemožňují vstup operátora na telekomunikační trh. Podmínky aukce totiž udávají v souhrnu informací, že nová společnost (čtvrtý operátor), nebude moci po celou dobu přidělu vydražených frekvencí (15 let) navázat spojení s kterýmkoliv z dalších účastníků aukce. Znamená to tedy, že ČTÚ předem zakázala jakoukoliv fúzi nového operátora se stávajícími operátory. Zmíněná informace nebyla součástí prvotních podmínek, které byly předmětem veřejné konzultace a schválení, ČTÚ pozměnila znění podmínek nečekaně ve finálním znění podmínek aukce kmitočtů. (Kůžel, 2013)

Po neúspěchu v aukci kmitočtů se objevily spekulace o tom, že společnost PPF uvažuje o převzetí některého ze tří dominantních operátorů na trhu (T-Mobile, Vodafone či O2 Czech Republic a. s.). Společnost viděla nový smysl vstoupit na trh prostřednictvím koupené společnosti než prostřednictvím aukce a budovat novou společnost omezenou na základě regulace ČTÚ. (Mladá fronta/E15, 2013) Zmíněné se stalo skutečností a skupina PPF koupila v roce 2014 majoritní podíl společnosti O2 Czech Republic a. s.

Shrnutí kapitoly:

- Vstup nového čtvrtého operátora (T)
- Dynamické konkurenční prostředí (T)
- Nízké přechodové náklady (T)
- Regulace trhu (T)
- Kapitálová náročnost pro nově vstupující firmy (O)
- Tlak virtuálních operátorů (T)

8.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatele je o to silnější, pokud představuje pro zákazníka důležitý element v jeho podnikatelské činnosti. Dle Vykydalové (2009) dělíme dodavatele společnosti O2 Czech Republic a. s. do dvou skupin.

První skupinou jsou dodavatelé, od kterých společnost kupuje produkty přímo pro poskytované služby, těmito dodavateli jsou například:

- Koncové zařízení pro zákazníky (mobilní telefony, routery, modemy, pevné telefonní stanice) – Asus Czech Republic, Nokia Česká republika, Samsung, Hewlett-Packard Česká republika, AtlantisDatacom, D-Link Česká republika
- Infrastruktura (metalické a optické kabely) – Dupont, Anixter Czech, Tyco-Electronics Czech
- Aktivní prvky (základnové stanice, telefonní ústředny) – Thomson multimedia Czech, Bosch Security Systems, Siemens, Cisco Systems

Druhou skupinu představují dodavatelé, jejichž produkty využívá společnost pro provozní činnost, jedná se například o:

- Servis služeb značkových prodejen – ARTEA CZ
- Leasingové společnosti – ARVAL CZ, Business Lease
- SW řešení a databázové systémy (CRM a ERP systémy, webové stránky) – SAP ČR, Oracle Czech, SYMBIO Digital, NOWATRON Elektronik
- Reklamní a PR agentury – CONCEPT Line, Ogilvy, ArkAdiA,

Shrnutí kapitoly:

- Vysoké přechodové náklady společnosti, zejména u dodavatelů zajišťujících např. SW a databázové systémy (T)

8.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Pro společnost O2 Czech Republic a. s. je důležitý každý zákazník. Zákazníci společnosti se primárně dělí do dvou skupin – firemní a rezidentní. Mezi firemní zákazníky společnost řadí malé a střední firmy, velké korporace, státní instituce a veřejnou správu. Pod rezidentní pak spadají zákazníci s předplacenými kartami, fyzické osoby se smlouvou a také drobní živnostníci. Cílem každého zákazníka je dostávat maximálně kvalitní služby za co nejnížší cenu. Rezidentní zákazníci společnosti představují hrozbu v podobě odchodu ke konkurenční společnosti, a to vzhledem k nízkým přechodovým nákladům. Rezidentním zákazníkům společnost nabízí především volání, internet, O2 TV a možnost zvýhodněných telefonů.

V oblasti firemních zákazníků je síla zákazníků podstatně vyšší, a to vzhledem k tomu, že velké společnosti často požadují, aby jejich společnost v oblasti telekomunikací zabezpečoval jeden operátor. Odchod jednoho odběratele z oblasti korporátních zákazníků neznamena odchod jednoho, ale několika zákazníků, které odběratelská společnost zaměstnává a poskytuje jim možnost využívat telekomunikační služby. V oblasti korporátních zákazníků společnost zabezpečuje samozřejmě to, co poskytuje rezidentním zákazníkům, je ale schopna zabezpečit daleko více služeb. V oblasti ICT řešení je schopna zabezpečit pronájem serverů, propojení počítačů a firemních poboček, zabezpečit firemní data z mobilních telefonů a počítačů. Dále je pro velké společnosti schopna zabezpečit správu vozového parku a komunikaci mezi stroji, nabízí také virtuální počítače (pro práci na cestách), které představují nástroj pro efektivnější práci zaměstnanců. Služby O2 Czech Republic a. s. využívají podniky jako ING, Unicredit Bank, Fokus Optik, PPL, Deichmann, United Bakeries, Hakov, Auto Kelly a nespočet dalších podniků. Využívání kompletního servisu od společnosti často vede nejen ke snížení nákladů, ale i ke zjednodušení a zefektivnění procesů v podniku.

S jistotou by se dalo říci, že čím více služeb zákazník využívá, tím je jeho vyjednávací síla větší, jelikož pro společnost O2 Czech Republic a. s. představuje významný podíl na zisku.

Shrnutí kapitoly:

- Snadný odchod zákazníků ke konkurenci (T)
- Orientace na velké korporace (O)

8.2.4 Ohrožení ze strany substitut

S možností využívat internet nejen na datové přenosy, ale i na volání se pro telekomunikační společnosti stává hrozbou možnost substitutů. Většina populace dnes již vlastní „chytré mobilní telefony“ podporující využívání internetu. Telekomunikační společnosti také za poslední roky investovaly do pokrytí internetem, takže kvalita přijímání internetu se stává čím dál lepší.

Jako hrozbu vidím například program Skype umožňující za pomoci kvalitního internetového spojení hlasové hovory kamkoliv na světě. Program umožňuje zadarmo uskutečňovat hovory v rámci programu Skype, hrát videohry, posílat rychlé zprávy,

registrace je také zdarma. Za poplatek je potom možné posílat SMS zprávy, volat na mobilní a pevné linky po celém světě a připojit se k internetu prostřednictvím veřejných přístupových bodů se Skype Wi-Fi. Dalšími alternativami jsou různé aplikace do mobilních telefonů jako například Viber či WhatsApp, ze kterých je opět možné telefonovat, posílat zprávy a obrázky zcela zdarma. Přenos je opět zcela závislý na kvalitě internetového připojení. (www.skype.com, 2015)

Mluvčí společnosti T-Mobile Martina Kemrová, se k situaci vyjádřila následovně: *„Počty provolaných minut i odeslaných SMS meziročně stále rostou, takže můžeme jen konstatovat, že zmíněné služby se do útraty zákazníků nepromítají“*. Dle informací České televize se vyjádřili také mluvčí společnosti Vodafone a O2 Czech Republic a.s. a označili aplikace jako nekonkurenční, a tudíž nepředstavující podstatnou hrozbu. (Česká televize, 2015)

Shrnutí kapitoly:

- Využívání hlasových a textových služeb prostřednictvím internetu (T)
- Využívání alternativních forem je stále závislé na internetovém připojení (O)

8.2.5 Ohrožení ze strany stávající konkurence

Český telekomunikační trh je pod vysokým tlakem stávající konkurence a panuje zde boj v oblasti telekomunikačních služeb. Jde o dynamicky se rozvíjející trh, kde je neustálý technologický rozvoj, který má za následek zastarávání stávajících produktů a služeb. Mezi konkurenci společnosti O2 Czech Republic a.s. patří především další dva dominantní operátoři: T-Mobile a Vodafone. V posledních letech se ke konkurenci přidali virtuální operátoři.

Virtuální operátoři

Virtuální operátor je poskytovatel bezdrátových hlasových a datových služeb, nemá však vybudovanou svou vlastní infrastrukturu (nemá vysílače, rádiové frekvence aj.). Podstata je v tom, že virtuální operátor uzavře smlouvu s jedním dominantním operátorem, se kterým spolupracuje, a získá tak přístup ke službám za velkoobchodní ceny (proto si pak koncové ceny nastaví virtuální operátor sám). Odkupuje si tedy od dominantního operátora síťovou infrastrukturu a dále ji pak nabízí pod svou značkou. Virtuální operátoři poskytují jednak předplacené karty, jednak paušály a datové služby.

V současné době se tarifkace pohybuje zhruba 2,20–2,50 Kč/min do všech sítí, případně i 2,90 Kč/min (zde je ale potom kompenzace levnějším voláním do vlastní sítě). Menší virtuální operátoři nabízejí volání z předplacených karet za méně než 1,00 Kč/min ve vlastní síti a méně než 2,00 Kč/min do všech sítí, a to při sekundové tarifkaci. Podstatnou roli při volbě virtuálních operátorů tedy hraje účtování, od kterého se odvíjí výsledná cena. Ve většině případů nabízejí virtuální operátoři tarifkaci za spojení hovoru 60+1, při kterém se spojení účtuje jako jedna celá minuta a následně po sekundách. Dále nabízejí 60+30, případně nejvýhodnější je 1+1 (účtování po sekundách). V oblasti předplacených karet a paušálu je rozdíl v platnosti dobité částky, například u O2 Czech Republic a. s. závisí platnost kreditu na dobité částce, při dobítí částky 99 Kč je platnost kreditu 45 dnů, při dobítí od 100 Kč do 499 Kč je platnost půl roku. Dojde-li k dobítí částky nad 500 Kč, je platnost kreditu maximálně jeden rok. U virtuálních operátorů se platnost kreditu neodvíjí od dobité částky, ale pohybuje v rozmezí 6–12 měsíců, za tuto dobu je nutné kredit dobít. Rychlost připojení internetu v mobilu se odvíjí od rychlosti připojení v síti dominantního operátora, se kterým uzavře virtuální operátor smlouvu. (www.dsl.cz, 2015)

Výhody:

- větší přehlednost portfolia (často jen několik málo tarifů),
- žádná smlouva ani měsíční poplatky,
- možnost flexibilně operátory měnit,
- platba pouze za skutečně provolané minuty (sekundy).

Nevýhody:

- absence zákaznické podpory,
- často konstantní nabídka u všech virtuálních operátorů,
- v případě bezesmluvního závazku značná nejistota,
- nemožnost využít nabídku „zvýhodněných telefonů“ jako u dominantních operátorů,
- někteří virtuální operátoři neposkytují službu upozornění na nízký kredit, často je potom možné dovolat se pouze na nouzovou linku,

- nemožnost využít neomezených mobilních služeb jako u dominantních operátorů.

V roce 2013 oznámily společnost Tesco Stores ČR a O2 Czech Republic a. s. (v té době Telefónica) společné podnikání, což vedlo ke vzniku virtuálního operátora Tesco Mobile. Své velkoobchodní služby dále poskytuje O2 Czech Republic a. s. i společnosti ČEZ, což mělo za následek vznik virtuálního operátora Mobil ČEZ. Vstup do sítě umožnila společnost i virtuálnímu operátoru BLESKmobil. Na základě informací, které společnost O2 Czech Republic a. s. zmínila ve výroční zprávě (2013), se odhadovalo, že zmínění tři virtuální operátoři pokrývají 60 % trhu virtuálních operátorů. Dle výroční zprávy (2014) se síť virtuálních operátorů, kteří využívají velkoobchodní služby O2 Czech Republic a. s., rozšířila o operátory Vinatel a Moravitel. V roce 2014 využíval síť také virtuální operátor Gorila, společnost O2 Czech Republic a. s. však později tuto značku převzala a nyní nabízí služby pod zmíněnou značkou sama. Virtuální operátor Bonerix, který je zahrnut v dceřiných společnostech O2 Czech Republic a. s., poskytuje své služby pouze zaměstnancům a uzavřeným komunitám.

T-Mobile a Vodafone

Konkurenci pro společnost O2 Czech Republic a. s. představují především další dva stávající dominantní operátoři – T-Mobile a Vodafone.

Tabulka níže zobrazuje celkový počet mobilních zákazníků všech tří společností. Z tabulky je patrné, že co se počtu zákazníků týče, je nejsilnějším operátorem společnost T-Mobile, která zaznamenává za porovnávané roky nárůst zákazníků. Naopak společnost O2 Czech Republic a. s. zaznamenala oproti roku 2013 pokles.

Tabulka 7: Celkový počet mobilních zákazníků (mil. Kč)

Operátor	2012	2013	2014
O2	5,083	5,102	5,069
T-Mobile	5,498	5,831	6,000
Vodafone	3,365	3,301	3,226

Zdroj: Výroční zprávy společností (2012–2014), vlastní zpracování

Následující tabulka představuje srovnání výnosů společností O2 Czech Republic a. s. a T-Mobile. Společnost Vodafone finanční výsledky bohužel na českém trhu nezveřejňuje, ve výročních zprávách lze vyčíst pouze výnosy za celou globální společnost. Z tohoto důvodu došlo k porovnání pouze se společností T-Mobile.

Tabulka 8: Komparace celkových výnosů v letech 2012–2014 (mld. Kč)

Operátor	2012	2013	2014
O2	50,534	47,895	44,689
T-Mobile	26,254	23,756	24,072

Zdroj: Výroční zprávy společností (2012–2014), vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že v oblasti výnosů jasně dominuje společnost O2 Czech Republic a. s., z tohoto důvodu je společnost označována dle ČTÚ za dominantního operátora na telekomunikačním trhu.

Rivalita mezi stávající konkurencí je opravdu vysoká, každá společnost se snaží na trhu prosadit s novinkou, kterou by posílila svou konkurenceschopnost. Důkazem toho je rok 2013, kdy společnost O2 Czech Republic a. s. uvedla na trh neomezené tarify s označením FREE. Stala se tak prvním operátorem nabízejícím neomezený tarif za přijatelnou cenu. Zákazníci si mohou užívat neomezené volání a SMS zprávy v domácí síti. Dle výroční zprávy (2013) se díky zmíněným tarifům FREE zvýšil počet zákazníků za rok 2013 zhruba o 158 tis. uživatelů. Díky tarifům FREE se také zvýšily hlasové hovory v síti o 27 % a doba, kterou zákazník provolá navíc, se zvýšila o 66 minut. Společnost O2 Czech Republic a. s. odstartovala revoluci se třemi typy tarifů. Konkurence musela na nečekaný krok rychle reagovat, a tak dva dny po odstartování tarifů FREE představil T-Mobile tarif „S námi síť nesít“. Společnost Vodafone na revoluci v tarifech reagovala jako poslední.

T-Mobile se snaží na trh přicházet také s novinkami, jako první například v únoru roku 2014 představil zákazníkům, kteří využívali tarif „S námi“, druhou SIM pro sílení dat. Pro společnost O2 Czech Republic a. s. to představovalo značnou hrozbu, a tak představila zákazníkovi v červenci službu MultiSIM, která umožňuje sdílení dat z mobilního telefonu na jiné zařízení (např. tablet), nevýhodou je, že z datové MultiSIM se nedá volat ani posílat SMS, je určena pouze ke sdílení dat (platí i pro T-Mobile). V září se zapojila i společnost Vodafone a nabídla také datové MultiSIM. Zatímco T-Mobile a O2 Czech Republic a. s. nabízejí službu za cenu 99 Kč, Vodafone nabízí MultiSIM zdarma. (Výroční zpráva, 2014)

Shrnutí kapitoly:

- Tlak na snižování cen (T)
- Snaha virtuálních operátorů zaujmout podíl na trhu (T)

- Dominantní podíl společnosti na trhu (O)
- Možnost provozu služby prostřednictvím virtuálních operátorů (O)

8.3 Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE)

Při zpracování matice hodnocení externího prostředí jsem vycházela dle postupu v teoretické části, kdy jsem zhodnotila nejvýznamnější příležitosti a hrozby, které jsem následně zpracovala do tabulky. Celkové vážené hodnocení je 2,96, jak je možno vidět v tabulce níže. Společnost O2 Czech Republic a. s. vykazuje nadprůměrnou reakci na vnější okolí.

Tabulka 9: Matice hodnocení vnějšího prostředí společnosti

Pořadí	Stránky	Faktor	Váha	Známka	Vážené skóre
1.	Příležitosti (O)	Konstantní míra zdanění příjmů a daň z přidané hodnoty	0,02	1	0,02
2.		Snížující se inflace	0,03	2	0,06
3.		Predikce růstu HDP očekává zlepšení ekonomiky v ČR	0,03	2	0,06
4.		Snížení míry nezaměstnanosti	0,02	3	0,06
5.		Orientace na předškolní zařízení	0,06	3	0,18
6.		Podpora mladých lidí	0,06	3	0,18
7.		Zájem společnosti o nové produkty	0,05	4	0,20
8.		Zájem zákazníků o nové technologie	0,05	4	0,20
9.		Kapitálová náročnost pro nově vstupující firmy	0,03	3	0,09
10.		Zájem dodavatelů o spolupráci	0,02	2	0,04
11.		Rozšiřování alternativních distribučních kanálů	0,03	3	0,09
12.		Veřejné telefonní automaty	0,04	3	0,12
1.	Ohrožení (T)	Zhoršující se domácí i světová politická situace	0,02	2	0,04
2.		Zhoršující se světová ekonomika	0,02	2	0,04
3.		Zpřísňující se nařízení ČTÚ a Evropského parlamentu	0,06	3	0,18
4.		Stárnoucí populace	0,03	3	0,09
5.		Neustálé inovace na trhu telekomunikačních společností	0,06	4	0,24
6.		Vysoké náklady na rozvoj a provoz	0,07	3	0,21
7.		Často se měnící legislativní nařízení a nové zákony	0,03	2	0,06
8.		Vstup nového čtvrtého operátora	0,07	4	0,28
9.		Dynamické konkurenční prostředí	0,05	3	0,15
10.		Nízké přechodové náklady	0,04	2	0,08
11.		Tlak virtuálních operátorů	0,07	3	0,21
12.		Vysoké sankce za porušení zákonů	0,04	2	0,08
Celkem			1	-	2,96

Zdroj: Vlastní výpočty a zpracování

9 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí společnosti bude provedena dle Keřkovského a Vykyřpěla, který poukazuje na několik faktorů, jež byly popsány v teoretické části práce. Za každou kapitolou bude uvedeno shrnutí silných (S) a slabých stránek (W) společnosti O2 Czech Republic a. s.

9.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost O2 Czech Republic a.s. ovlivňuje zejména technologický rozvoj, kde je inovace technologií velice značná. Zákazníci si žádají čím dál rychlejší a dostupnější internetové pokrytí. Jako hlavní příležitost tedy společnost vidí investici do mobilního internetu LTE, který slibuje maximální rychlost s větší kvalitou přenosu dat. Společnost jako první spustila komerční provoz LTE sítě již v roce 2012. Investice do technologie jsou pro společnost miliardovými položkami, dle výročních zpráv (2011–2014) v roce 2011 investovala do technologií 5,9 mld. Kč, v roce 2012 zhruba 6,4 mld. Kč, rok 2013 představoval výdaje na investice 5,7 mld. Kč. Nejvíce společnost investovala do technologií v roce 2014, kdy investice činily 11,5 mld. Kč. Investiční strategie společnosti je zaměřena především na investování finančních prostředků do růstových odvětví, jako jsou rozvoj a podstatné zkvalitnění mobilního a fixního širokopásmového internetu. Jde především o mobilní a korporátní služby a veřejná ICT řešení.

Shrnutí kapitoly:

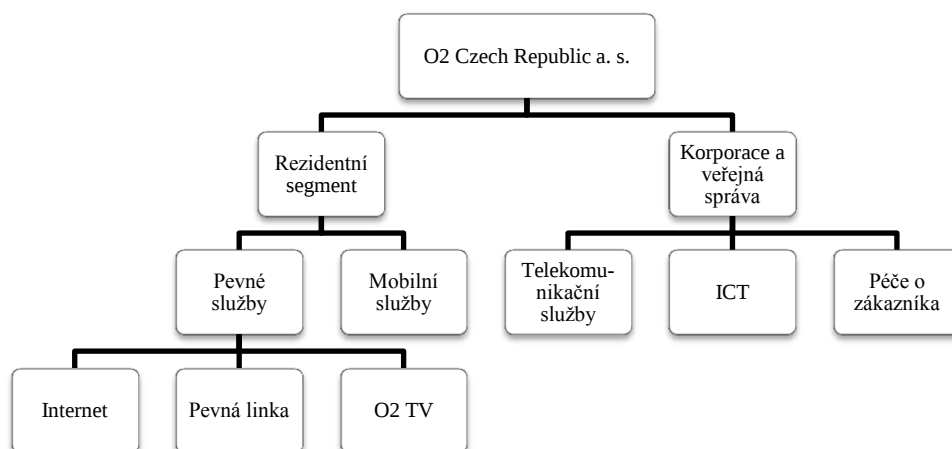
- Vysoké investice do vývoje (S)
- Prvenství v inovacích (S)
- Kvalitní technologie (S)

9.2 Faktory marketingové a distribuční

Produkt

Společnost O2 Czech Republic a. s. má díky dlouholeté tradici na trhu zavedenou značku na trhu. Logo společnosti „O2“ je jednoduché a snadno zapamatovatelné, v drtivém případě je firemní barvou modrá. Společnost je především marketingově orientovaná, kdy pod pojmem produkt vidí prostředek, díky němuž je schopná uspokojit

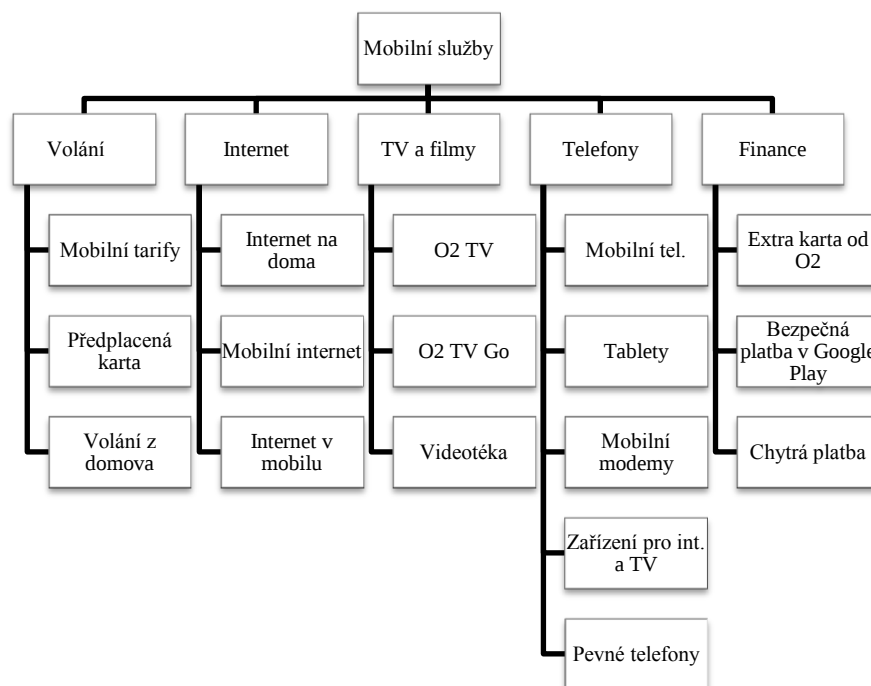
potřeby zákazníků, a tak je společnosti umožněno naplnit své vytyčené cíle. Segment společnosti zobrazuje následující hierarchie:



Obrázek 9: Segment společnosti

Zdroj: www.o2.cz, vlastní zpracování

Následující hierarchie představuje mobilní segment zaměřený na rezidentního zákazníka, dá se říci, že v oblasti korporátních zákazníků a veřejné správy, jsou nepatrné rozdíly. Korporátní klienti mají v rámci telekomunikačních služeb jiné balíčky služeb a za jiné ceny. Služby ICT jsou poskytovány jenom korporacím a veřejné správě.



Obrázek 10: Detailní rozdělení mobilního segmentu

Zdroj: www.o2.cz, vlastní zpracování

Cena

Cena je důležitý faktor, na základě kterého si zákazník volí poskytovatele telefonních služeb. Společnost podléhá regulaci cen. ČTÚ může na základě zákona udělit společnosti s významnou tržní silou regulační opatření, těmto opatřením přechází důkladná analýza trhu. Segment fixních služeb společnosti O2 Czech Republic a. s. této regulaci podléhá v rámci přijetí závazku velkoobchodní nabídky, kdy je společnost povinna prostřednictvím velkoprodeje zpřístupnit ostatním operátorům za určitou cenu své sítě. Podíl společnosti O2 Czech Republic a. s. na velkoobchodním trhu s připojením k internetu, se dle ČTÚ pohybuje zhruba okolo 70 %, u technologie xDSL je to zhruba 95 %. Společnost často v minulosti čelila žalobám ze strany konkurence, že zneužívá svého dominantního postavení na trhu a že ceny, za které přeprořádá přístup k síti, jsou neakceptovatelné. Dle konkurenčních společností O2 Czech Republic a. s. stlačuje marže, kdy ceny, které musí konkurenční společnost vynaložit na využívání sítě, jsou tak vysoké, že následně není schopna nabídnout konkrovému zákazníkovi lepší nabídku, než sama O2 Czech Republic a. s. Nekonkurenční ceny potom vedou k tomu, že není možné nabídnout zákazníkovi pevný internet a zákazník pak často odchází ke konkurenční společnosti O2 Czech Republic a. s. (Kopřiva, 2015)

Mobilní segment je nyní z regulace vyňat, ČTÚ jej považuje za dostatečně konkurenční. ČTÚ do mobilního segmentu zasahuje rozhodnutím o ceně za propojení ve veřejných telekomunikačních sítích (ceny za terminaci). Jde o částky, které si operátoři vzájemně účtují za spojení hovorů. Pokud tedy zákazník O2 volá například do sítě Vodafone, zaplatí O2 Vodafone propojovací poplatek. Výše tohoto poplatku je stanovena na maximální hodnotu 0,27 Kč/min bez DPH. (ČTÚ, 2014)

V oblasti mobilního segmentu je dále platné opatření, které reguluje ceny roamingu, kdy je operátor povinen nabízet zákazníkům Eurotarif, cenová regulace se vztahuje na země z Evropské unie. Důvodem byly značně přemrštěné ceny mezinárodních hovorů. Společnost O2 Czech Republic a. s. účtuje v rámci Eurotarifu 6,30 Kč za minutu volání a 1,95 Kč za SMS, ceny jsou uvedeny včetně DPH. (ČTÚ, 2015)

Podstatným marketingovým tahem v oblasti cen služeb bylo zavedení již zmíněných tarifů FREE v roce 2013. Zákazník má možnost zvolit si požadovaný tarif a dokoupit si k němu doplňkové služby, například volné minuty navíc. Tabulka níže zobrazuje

přehled cen nejvyužívanějších tarifů z řady FREE (v květnu 2014 tarify FREE využívalo již 95 % zákazníků).

Tabulka 10: Přehled cen tarifů FREE

Služba	FREE O2 60	FREE O2 Plus	FREE CZ	FREE EU	FREE EU Plus
Volání do O2	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně
SMS do O2	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně
Volání mimo O2	60 minut	120 minut	neomezeně	neomezeně	neomezeně
SMS mimo O2	1,50 Kč	1,50 Kč	neomezeně	neomezeně	neomezeně
Internet	bez internetu	200 MB	1,5 GB	1,5 GB	3 GB
Volání do zahraničí	–	–	–	600 minut	600 minut
Volání a SMS v zahraničí	–	–	–	–	300 minut příchozí hovory, 300 minut odchozí hovory, 300 SMS
Cena (vč. DPH)	349 Kč	499 Kč	749 Kč	999 Kč	1 499 Kč

Zdroj: www.o2.cz, vlastní zpracování

Propagace

Společnost v oblasti reklamy využívá zejména televizní vysílání, do kterého umisťuje reklamní spoty. Společnost se do podvědomí zákazníků dostala kampaní v roce 2006, kdy se v propagačních materiálech objevovaly bubliny. Další možností propagace značky, kterou společnost využívá, jsou billboardy. Společnost také spustila v roce 2012 program Extra výhody, kdy zákazník, který využívá jakoukoliv službu, může čerpat výhody od několika obchodních partnerů. Škála partnerů je široká, zákazník si stáhne kód, který pak uplatní u konkrétního obchodního partnera. Společnost ve své výroční zprávě (2013) uvedla, že během roku 2013 si zájemci vyžádali více než 2,2 milionů slevových kupónů a hodnota, kterou zákazníci díky slevám ušetřili, byla téměř 400 milionů.

Společnost provozuje veřejné telefonní automaty, na které taktéž umisťuje reklamu. Společnost nabízí i ostatním zájemcům tuto plochu telefonních budek pro svou reklamu. Na stránkách společnosti jsou zveřejněny výhody této reklamy, mezi které patří především umístění reklamy do výšky očí. Dále je tu také možnost zajištění kompletního servisu (návrh a výroba plakátu), možnost krátkodobé či dlouhodobé kampaně. Předností je i to, že jde o nejrozšířenější síť reklamních ploch v České republice. Možnému marketingovému využití telefonních budek bude věnována samostatná kapitola.

Místo

Společnost provozuje několik značkových prodejen, které nabízejí veškerý servis všech poskytovaných služeb. Samozřejmostí jsou také call centra, která mají sloužit jedna zákazníkům v případě poskytování informací, vyřizování reklamací atd. Speciální team ve společnosti má potom za úkol volat také zákazníkům, kteří se z nějakého důvodu rozhodli pro odchod ke konkurenci, a nabízí například zvýhodněné balíčky služeb, které mají za cíl udržet zákazníka. Společnost se snaží zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, například došlo ke zlepšení služeb ve značkových prodejnách, kde umístila poradce O2 Guru, který je zaměřen třeba na pomoc s nastavením telefonu a jinými požadavky, zejména na podporu prodeje služeb. Poradci O2 Guru dle výroční zprávy (2013) vyřešili ve zmíněném roce přes 400 tisíc požadavků.

Společnost nabízí své služby i prostřednictvím internetových stránek, které zároveň slouží zákazníkům i ke správě svého telefonního účtu v aplikaci Moje O2. Stránky společnosti nabízejí online objednání služby, případně po zadání telefonního čísla zavolá zákazníkovi pracovník zákaznické podpory.

Shrnutí kapitoly:

- Tradiční značka na trhu s širokou nabídkou služeb (S)
- Propracovaná reklama a přehledné internetové stránky (S)
- Rozsáhlá klientská základna (S)
- Mnoho značkových prodejen (S)
- Jediný vlastník telefonních budek (S)
- Regulace cen (W)
- Pokles počtu pevných linek (W)

9.3 Faktory výroby a řízení výroby

Společnost sama je zaměřena především na služby, které jsou předmětem podnikání. Není tedy zaměřena na výrobu a řízení výroby. Jedná se tedy o vnitřní faktor společnosti, kterým není zatížena.

9.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Společnost si zakládá na kvalitě služeb a prestiži dlouho zavedené značky na telekomunikačním trhu. Image je tedy pro společnost jedním z klíčových faktorů, řadu let působila společnost jako důvěryhodný operátor. Prodejem majoritního podílu společnosti PPF ale mohlo dojít k tomu, že zákazník pocítí značnou nejistotu, jelikož vlastníkem již není mateřská společnost Telefónica S. A. Zákazník tedy může být na pocyhbách, co vlastně bude se společností v budoucnu dále.

V oblasti lidského kapitálu v podobě zaměstnanců společnost v roce 2014 zaměstnávala dle výroční zprávy (2014) v České republice 4 456 zaměstnanců, což je méně než v roce 2013, kdy byl stav 5 202 zaměstnanců. Důvodem je restrukturalizace aktiv a nákladová optimalizace, která měla jako prvotní cíl zvýšení provozní efektivity a snížení nákladů. Podíl žen ve společnosti je zhruba 33 %, mužů zhruba 67 %. S propuštěním zaměstnanců, například z důvodu outsourcingu některých služeb, musela společnost vyplatit za rok 2014 odstupné v celkové výši 457 mil. Kč

Společnost se snaží zvýšit motivaci a efektivnost zaměstnanců, mezi klíčové aktivity patří podpora ekonomického myšlení, osobní zodpovědnosti s otevřeným přístupem, důraz je kladen také na zjednodušení procesů. Zaměstnancům společnost nabízí také interní trh práce, kdy volné pracovní pozice nabízí prioritně interním zaměstnancům. V oblasti call center a značkových prodejen zajišťuje pro své zaměstnance také školení na komunikaci a řadu dalších aktivit. Společnost působí na trhu služeb, je pro ni tedy vazba zaměstnanec-zákazník velice důležitá a klíčová, činí proto veškeré kroky k jejímu zkvalitňování.

Shrnutí kapitoly:

- Tlak na restrukturalizaci společnosti (W)
- Vysoké náklady na odstupné pro zaměstnance (W)
- Stabilní zaměstnavatel, motivace zaměstnanců (S)
- Řada atraktivních benefitů (S)

9.5 Faktory finanční a rozpočtové

Při zhodnocování postavení finanční situace podniku jsem vycházela z dat konsolidovaných účetních výkazů zveřejněných ve výročních zprávách 2011–2014. Vstupní data jsou v mil. Kč.

▪ Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA) – kolik Kč zisku připadá na 1 Kč aktiv

Tabulka 11: Hodnoty ukazatele rentability aktiv v letech 2011–2014 (mil. Kč)

Ukazatel rentability aktiv – ROA	2011	2012	2013	2014
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	10 008	8 156	7 264	5 178
Celková aktiva	88 982	79 199	73 949	74 290
ROA	0,11247	0,10298	0,09823	0,06970
ROA v procentech	11,25 %	10,30 %	9,82 %	6,97 %

Zdroj: Výroční zprávy (2011–2014), vlastní výpočty a zpracování

Hodnota ROA by měla být min. 8 %, což společnost splňovala v letech 2011–2013, kdy byla ve velké míře schopna generovat zisk z dostupných aktiv na velmi dobré úrovni. V roce 2014 je již pod hranicí doporučené hodnoty, což je způsobeno klesajícím ziskem a vysokou hodnotou aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu

Tabulka 12: Hodnoty ukazatele rentability VK v letech 2011–2014 (mil. Kč)

Ukazatel rentability VK – ROE	2011	2012	2013	2014
Čistý zisk (EAT)	8 684	6 776	5 695	3 998
Vlastní kapitál	69 097	60 574	55 749	54 153
ROE	0,12568	0,11186	0,10215	0,07383
ROE v procentech	12,57 %	11,19 %	10,22 %	7,38 %

Zdroj: Výroční zprávy (2011–2014), vlastní výpočty a zpracování

Hodnota ROE by měla být min. 10 %. Výnosnost vlastního kapitálu má klesající charakter, stejně tak jako tomu bylo v předchozím ukazateli, opět je zde faktor klesajícího zisku.

Rentabilita tržeb a zisková marže (ROS) – kolik Kč zisku odpovídá 1 Kč tržeb

Tabulka 13: Hodnoty ukazatele rentability tržeb v letech 2011–2014 (mil. Kč)

Ukazatel rentability tržeb – ROS	2011	2012	2013	2014
EBIT	10 008	8 156	7 264	5 178
Tržby	52 409	50 534	47 895	44 689
ROS	0,19096	0,16140	0,15167	0,11587
ROS v procentech	19,10 %	16,14 %	15,17 %	11,59 %

Zdroj: Výroční zprávy (2011–2014), vlastní výpočty a zpracování

Hodnota ROS by měla být nad 10 % a mít rostoucí charakter, u společnosti se projevuje spíše snižující se hodnota.

▪ **Ukazatele likvidity**

Hotovostní, pohotová, běžná likvidita

Tabulka 14: Hodnoty ukazatele likvidity v letech 2011–2014 (mil. Kč)

Ukazatele likvidity	2011	2012	2013	2014
Peněžní prostředky	6 955	3 044	3 890	3256
Krátkodobé závazky	16 015	12 303	12 375	14580
Oběžná aktiva	15 881	11 364	11 489	10920
Zásoby	488	487	536	470
Hotovostní likvidita <0,2; 0,5>	0,43428	0,24742	0,31434	0,22332
Pohotová likvidita <1; 1,5>	0,96116	0,88409	0,88509	0,71674
Běžná likvidita <1,5; 2,5>	0,99163	0,92368	0,92840	0,74897

Zdroj: Výroční zprávy (2011–2014), vlastní výpočty a zpracování

Běžná likvidita má velice klesající charakter, schopnost společnosti přeměnit všechna svá oběžná aktiva na peněžní prostředky je pod hranicí doporučených hodnot. V roce 2014 by byla společnost schopna uspokojit své věřitele pouze 0,7krát. Důvodem je také krátkodobý úvěr v roce 2014 ve výši 4 mld. Kč, kdy předpoklad splacení je rok 2015. Společnost je také od roku 2012 zatížena dlouhodobým úvěrem ve výši 3 mld. Kč, kdy termín splacení je v roce 2016. Pohotová likvidita vylučuje hodnotu zásob, u společností provozujících služby bývá běžná a pohotová likvidita velice identická, stejně je tomu i v případě společnosti O2 Czech Republic a.s., u které se pohybuje pod hranicí doporučených hodnot. Zvýšená hodnota krátkodobých závazků má také za následek pokles hotovostní likvidity na hranici intervalu.

- **Ukazatel zadluženosti**

Ukazatel věřitelského rizika

Tabulka 15: Hodnoty ukazatele věřitelského rizika v letech 2011–2014 (mil. Kč)

Ukazatel věřitelského rizika	2011	2012	2013	2014
Celková aktiva	88 982	79 189	73 949	74 290
Celkové cizí zdroje	18 725	18 625	18 200	20 137
Ukazatel věřitelského rizika	0,21044	0,23520	0,24612	0,27106

Zdroj: Výroční zprávy (2011–2014), vlastní výpočty a zpracování

Ukazatel vyjadřuje podíl využívání cizích zdrojů k financování svých aktiv. Financování aktiv jen z vlastního (právně nemožné) nebo jen z cizího kapitálu (znamenalo by snížení celé výnosnosti) je nemyslitelné. Doporučená hodnota se pohybuje zhruba 30–40 %, krytí majetku z více než 40 % cizím kapitálem se nedoporučuje.

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele efektivnosti využití zdrojů

Tabulka 16: Hodnoty ukazatele efekt. využití zdrojů v letech 2011–2014 (mil. Kč)

Ukazatele efektivnosti využití zdrojů	2011	2012	2013	2014
Tržby	52 409	50 534	47 895	44 689
Celková aktiva	88 982	79 199	73 949	74 290
Zásoby	488	487	536	470
Pohledávky	8 273	7 732	7 062	7 194
Dlouhodobý majetek	73 100	67 835	62 460	63 370
Obrat aktiv	0,58898	0,63806	0,64768	0,60155
Obrat dlouhodobého majetku	0,71695	0,74495	0,76681	0,70521
Obrat zásob	107,39549	103,76591	89,35634	95,08298
Doba obratu zásob	3,35210	3,46935	4,02881	3,78617
Doba splatnosti pohledávek	56,82764	55,08212	53,08111	57,95252

Zdroj: Výroční zprávy (2011–2014), vlastní výpočty a zpracování

Doporučená doba obratu aktiv, tj. schopnost obrátit při podnikání celková aktiva v horizontu jednoho roku, je 1. Aktiva se ve společnosti v posledních letech neobrátejí v tržbách ani jedenkrát ročně, totéž platí i pro obrat dlouhodobého majetku. Zásoby jsou prodány a znovu naskladněny zhruba jedenkrát za rok. Přičemž doba, po kterou jsou zásoby vázány v podniku do doby spotřeby (prodeje), jsou 4 dny (rok 2014, zaokrouhлено na celé dny). Pokud se obratovost zvyšuje a doba obratu snižuje, značí to dobrou situaci podniku. Doba splatnosti pohledávek, tj. stav, kdy jsou odběratelé dlužní peníze společnosti má rostoucí charakter, v posledním roce zhruba 58 dní.

Shrnutí kapitoly:

- Klesající charakter rentability společnosti a nízká likvidita (W)
- Průměrný podíl cizích zdrojů (S)
- Nejvyšší čistý zisk mezi operátory (S)

9.6 Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE)

Při zpracování matice hodnocení interního prostředí jsem vycházela dle postupu popsaném v teoretické části, kdy jsem zhodnotila nejvýznamnější silné a slabé stránky, které jsem následně zpracovala do tabulky. Celkové vážené hodnocení je 2,89, jak je možno vidět v tabulce níže. Společnost O2 Czech Republic a.s. vykazuje středně silnou interní pozici podniku.

Tabulka 17: Matice hodnocení vnitřního prostředí společnosti

Pořadí	Stránky	Faktor	Váha	Známka	Vážené skóre
1.	Silné (S)	Vysoké investice do vývoje	0,1	4	0,40
2.		Prvenství v inovacích	0,1	4	0,40
3.		Kvalitní technologie	0,09	4	0,36
4.		Tradiční značka na trhu	0,03	4	0,12
5.		Široká nabídka služeb	0,04	3	0,12
6.		Propracovaná reklama	0,03	3	0,09
7.		Přehledné internetové stránky	0,02	3	0,06
8.		Rozsáhlá klientská základna	0,07	4	0,28
9.		Mnoho značkových prodejen	0,02	3	0,06
10.		Jediný vlastník telefonních budek	0,06	4	0,24
11.		Stabilní zaměstnavatel, motivace zaměstnanců	0,02	3	0,06
12.		Řada atraktivních benefitů	0,02	3	0,06
13.		Průměrný podíl cizích zdrojů	0,03	3	0,09
14.		Nejvyšší čistý zisk mezi operátory	0,05	3	0,15
1.	Slabé (W)	Tlak na restrukturalizaci společnosti	0,02	2	0,04
2.		Vysoké náklady na odstupné pro zaměstnance	0,02	2	0,04
3.		Regulace cen	0,07	1	0,07
4.		Klesající charakter rentability společnosti	0,04	1	0,04
5.		Nízká likvidita	0,05	1	0,05
6.		Pokles počtu pevných linek	0,04	2	0,08
7.		Vysoká konkurence	0,08	1	0,08
Celkem			1	-	2,89

Zdroj: Vlastní výpočty a zpracování

10 Marketingové analýzy při tvorbě strategie

V následujících kapitolách budou zpracovány marketingové situační analýzy, které by měly společnosti napomáhat při volbě marketingové strategie. Jedná se o shrnutí provedené analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém jsem identifikovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

10.1 SWOT analýza

Na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsem sestavila návrhy možného využití strategií. SWOT analýza byla zaměřena na celou společnost, lze ji ale provádět i separátně na jednotlivé části podniku.

Využití Strategie Maxi-Maxi (SO)

Při implementaci této strategie, nazývané také jako „využití“, by společnost měla upotřebit silné stránky při využití identifikovaných příležitostí. Mezi dominantní silné stránky patří zejména zájem o nové technologie a investice do nového vývoje, současně má společnost také prvenství v inovacích na trhu. Na trhu se vyskytuje několik příležitostí, zejména zájem společnosti o nové technologie a s tím spojený zájem o nové produkty a služby. Využití těchto příležitostí by tak pro společnost mohlo znamenat přechod zákazníků od konkurenčních telekomunikačních podniků a zvýšení stávajícího stavu zákazníků, čím by dosáhla prvenství v počtu zákazníků. Širokou nabídku služeb a propracovanou reklamní kampaň může společnost využít opět k získání nových zákazníků, zejména pak v oblasti velkých společností a veřejné správy, což může mít za následek zvýšení tržeb a konkurenčního postavení. Dominantní postavení společnosti příznivě ovlivňuje zájem dodavatelů o spolupráci, zde by se daly rozšířit alternativní distribuční kanály. Strategie SO by se pro společnost jevila jako nejvhodnější, měla by za následek zvýšení počtu zákazníků, produktivity a rentability.

Využití Strategie Mini-Maxi (WO)

Při strategii „hledání“ je zapotřebí zlepšit či zcela eliminovat slabé stránky za využití identifikovaných příležitostí. Slabou stránkou je například klesající počet pevných linek, což je následek vývoje technologií, společnost by tak měla využít příležitosti v podobě zájmu zákazníků o nové technologie a zvyšovat objem tržeb v nových segmentech. Vysoká konkurence v odvětví vytváří tlak na zkvalitnění služeb, což je opět hojně

podporováno zájmem především mladých lidí a jako adekvátní se jeví zejména investice do služeb a produktů. Strategie WO by měla mít tedy za následek především rozvoj společnosti.

Využití Strategie Maxi-Mini (ST)

Podstatou strategie „konfrontace“ je využití silných stránek pro omezení působení hrozeb. Společnost musí například čelit ohrožením ze strany virtuálních operátorů upravením portfolia služeb, což přinese nárůst (či stabilizaci) zákazníků a tržeb. Ohrožením ze strany stárnoucí populace lze čelit silnou stránkou v podobě široké nabídky služeb, kde je zabezpečeno, že v případě přetrvávajícího trendu dojde k úpravě nabídky, která bude zaměřena na cílovou skupinu. Kvalitní technologie, které zajišťují společnosti prvenství na trhu v investicích a inovacích, napomáhají k zmírnění tlaku konkurenčního prostředí na společnost. Ohrožení představují také nízké přechodové náklady, kterým by se dalo konkurovat například zvýšením zákaznických výhod za cílem udržet zákazníka. Vhodně koncipovaná strategie ST by měla především posílit konkurenční pozici společnosti.

Využití Strategie Mini-Mini (WT)

Cíl strategie „vyhýbání“ je redukce slabých stránek a vyhnutí se hrozbám. Identifikované hrozby jsou především z větší části neovlivnitelné, kdy společnost nemůže ve větší míře dané faktory ovlivnit. Náplní strategie by měla být především akceptace krizového řízení plánu, provádění operativních změn dle aktuální situace a redefinování cíle plánu.

10.2 SPACE matice

Následující kapitola zobrazuje hodnocení strategické pozice pomocí matice SPACE. Směrový vektor je umístěn v agresivním kvadrantu, což značí excelentní pozici společnosti O2 Czech Republic a. s., která plně využívá svých silných a slabých stránek, využívá dobrých interních charakteristik i externích příležitostí. Agresivní strategie odpovídá prostředí, ve kterém se společnost nachází, jelikož odvětví je stabilní a atraktivní, přináší pro agresivní hráče řadu příležitostí k rozvoji. Jde o podnik, jehož finanční síla dominuje v daném oboru a společnost dosáhla vynikajících konkurenčních

vlastností. Jako doporučená strategie se jeví zejména penetrace na trh, vývoj produktů a rozvoj trhu za účelem vylepšení konkurenceschopnosti společnosti.

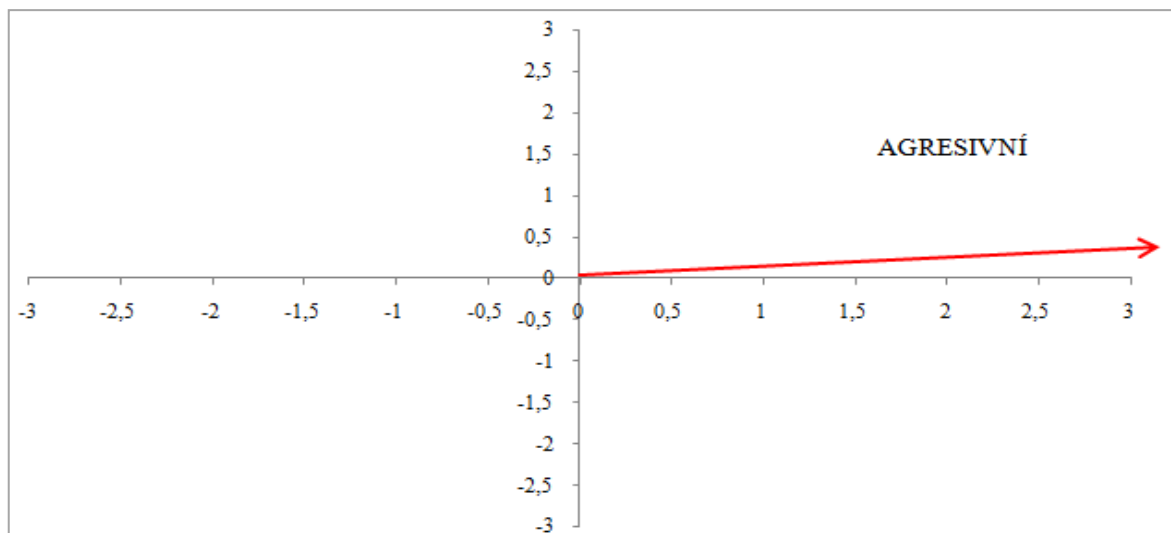
Tabulka 18: SPACE matice

Vnitřní strategické pozice	Známka	Vnější strategické pozice	Známka
Finanční síla (FS)		Stabilita prostředí (SP)	
Výsledná likvidita	2	Technologické změny	-2
Riziko podnikání	4	Úroveň inflace	-4
Zadluženost	3	Vyjednávací síla zákazníků	-2
Rentabilita	3	Náročnost na inovace	-5
Srovnání s konkurencí	5	Legislativní opatření a regulace	-3
Hospodářský výsledek	5	Konkurenční tlak	-4
Průměr	3,67	Průměr	-3,33
Konkurenční výhoda (KV)		Síla oboru (SO)	
Podíl na trhu	-1	Bariéry vstupu	4
Kvalita produktů	-1	Úroveň technologie	6
Životní cyklus výrobního portfolia	-2	Dynamika růstu odvětví	3
Technické parametry produktů	-1	Potenciál ziskovosti	5
Technologické know-how	-3	Finanční stabilita	4
Získávání informací	-3	Kapitálová náročnost podnikání	6
Průměr	-1,83	Průměr	4,67

Zdroj: Vlastní výpočty a zpracování

Hodnota na ose x = $KV + SO = (-1,83) + 4,67 = 2,84$

Hodnota na ose y = $FS + SP = 3,67 + (-3,33) = 0,34$

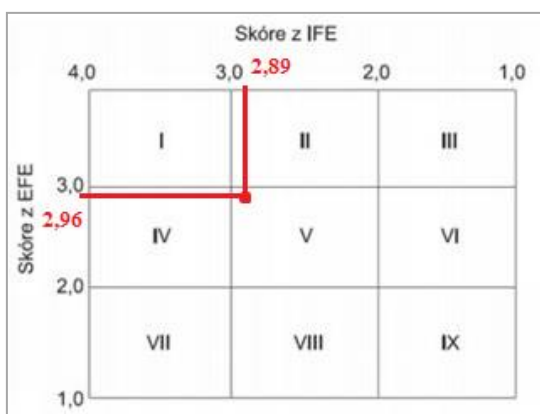


Obrázek 11: SPACE matice společnosti

Zdroj: Vlastní výpočty a zpracování

10.3 Matice hodnocení faktorů vnitřně-vnějšího prostředí (IF)

Při analýzách vnitřního a vnějšího prostředí bylo výsledné hodnocení obou dvou prostředí naměřeno ve středních hodnotách, společnost se tedy pohybuje v průměrném skóre. Na základě matice IF byl výsledný kvadrant s označením V, tedy strategie „Udržení a posílení“, kdy se jako vhodné jeví zaměření na trh a vývoj nových výrobků (služeb). Což odpovídá současné strategii společnosti, která se snaží na trhu telekomunikačních služeb prosadit v inovacích.



Obrázek 12: Matice IF společnosti

Zdroj: Vlastní výpočty a zpracování

11 Marketingové aktivity

Marketingový systém společnosti O2 Czech Republic a. s. je opravdu propracovaný. Jak již bylo zmíněno, společnost využívá k propagaci své značky zejména reklamní spoty v televizním vysílání, billboardy a reklamní letáky. Široké zastoupení má společnost také ve sponzoringu a partnerství, kdy se stává hlavním sponzorem významných akcí. Společnost také provozuje O2 arenu, která slouží jako zázemí pro řadu kulturních, sportovních a zábavních akcí. Hala má kapacita zhruba 18 000 míst a disponuje dalšími boxy, klubovými sedadly, restauracemi a kavárnami. Společnost dále nabízí sponzoring v oblasti sportu a kultury, kterého může využít široká veřejnost, jak na celostátní, tak i na regionální úrovni. Společnost také v rámci marketingovým aktivit organizuje nejrůznější kampaně, které jsou opět určeny široké veřejnosti či jednotlivcům. Některé projekty, které představila v minulých letech, byly již zmíněny při analýzách okolí podniku.

Společnost své marketingové a obchodní aktivity zaměřuje zejména na oslovování zákazníka. Mají v něm podněcovat koupi další služby. Jako největší výhodu v oblasti marketingových aktivit vidím v tom, že společnost jako jediný operátor vlastní veřejné telefonní automaty (VTA), které používá také na propagaci své značky, rozsáhlá plocha slouží především k reklamě. Zde se nabízí otázka, zda by se daly veřejné telefonní automaty využít i k jinému marketingovému účelu.

11.1 Současná situace – Veřejné telefonní automaty (VTA)

Při analýze současné situace na trhu telekomunikačních služeb, zejména pak nařízení provozovat VTA, jsem vycházela z veřejně přístupných dat publikovaných Českým telekomunikačním úřadem. Rada ČTÚ, jakožto příslušný správní orgán, disponuje možností uložit povinnost dominantní společnosti na trhu provozovat služby veřejných telefonních automatů v rámci univerzální služby. Dominantní společnost je pak povinna provozovat VTA na základě dvou kritérií:

1. Rada ČTÚ nařídila společnosti O2 Czech Republic a. s. provoz VTA nebo obdobného technického prostředku povinně v obcích do 1 999 obyvatel, v takovém případě je povinna provozovat jeden VTA.
2. V případě obcí od 2 000 do 4 999 obyvatel, je povinna provozovat VTA nebo jiný obdobný technický prostředek pouze v případě, že daná lokalita není pokryta dostatečně kvalitním GSM signálem. Přičemž dostatečně kvalitním GSM signálem se vždy rozumí pokrytí minimálně dvou operátorů sítí GSM na místech, kde je instalována služba VTA.

Společnost O2 Czech Republic a. s. měla podepsaný kontrakt na poskytování služeb VTA do konce roku 2014. ČTÚ proto vyhlásil výběrové řízení na podnikatele poskytujícího veřejně dostupnou službu. Jediným zájemcem byla společnost O2 Czech Republic a. s. Správní orgán akceptoval přihlášku společnosti a došlo k podpisu kontraktu s platností provozování služeb od 1. ledna 2015 do 31. prosince 2017.

V současné době společnost provozuje zhruba 15 000 VTA po celé České republice, z toho zhruba 6 000 jich je provozováno dle rozhodnutí ČTÚ. Zbýlé VTA provozuje na základě komerčního využití, především z důvodu rentability.

Provoz VTA

V rámci veřejné služby poskytování telekomunikačních služeb prostřednictvím VTA má společnost O2 Czech Republic a. s. oprávnění za příslušné roční zúčtovací období podat žádost týkající se úhrady čistých nákladů souvisejících s provozem VTA. Výši těchto nákladů je provozovatel povinen předložit v přihlášce k výběrovému řízení.

Následující tabulka zobrazuje predikci počtu VTA stanovenou společnostmi při předložení přihlášky. Tabulka je rozdělena na kritéria 1 a 2, která byla popsána výše.

Tabulka 19: Počet jednotek VTA v letech 2015–2017

Rok	2015	2016	2017
Kritérium 1	5 570	5 323	4 825
Kritérium 2	21	30	35
Celkem VTA	5 591	5 353	4 860

Zdroj: ČTÚ (2014), vlastní zpracování

Současně také společnost stanovila čisté maximální náklady na provoz jednoho VTA a také celkové náklady za souhrnný počet VTA daného roku.

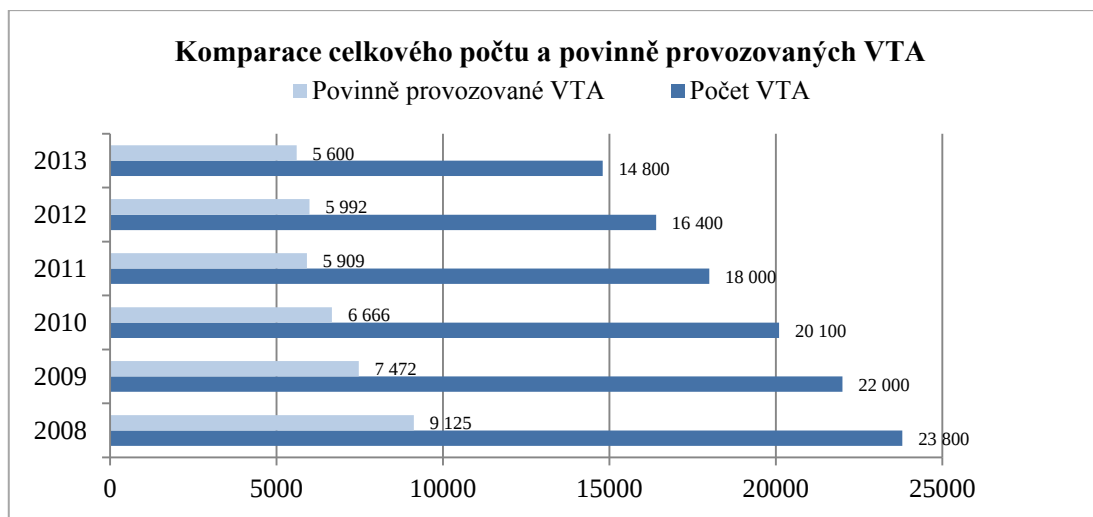
Tabulka 20: Náklady na provoz VTA v letech 2015–2017 (Kč)

Rok	2015	2016	2017
Počet VTA	5 591	5 353	4 860
Čisté náklady/VTA	9 014	9 710	10 684
Celkové roční náklady	50 398 841	51 981 539	51 920 285

Zdroj: ČTÚ (2014), vlastní zpracování

Jakmile společnost provozující veřejnou službu předloží žádost o proplacení čistých nákladů, je v kompetenci ČTÚ zahájit správní řízení a přezkoumat dodané informace. Jakmile dojde k vydání rozhodnutí a ČTÚ označí čisté náklady pro společnost provozující službu za neúnosný náklad, je schválená částka proplacena ze státního rozpočtu, a to prostřednictvím ČTÚ.

Výnosy z provozování VTA společnost tají, považuje je za obchodní tajemství, lze ale předpokládat, že to bude jen minimální zlomek z celkových tržeb. V případě telefonních hovorů se údajně jedná o částky několika desítek milionů ročně. Ročně se z telefonních budek uskuteční zhruba 200 tisíc volání na krizové linky. Obecně nejvytíženější jsou VTA v centrech měst, zajímavých turistických destinací či na nádražích. (Taneček, 2013)



Graf 9: Srovnání počtu VTA v letech 2008–2013

Zdroj: Ciborová (2013), vlastní zpracování

11.2 Veřejné telefonní automaty, jejich současné využití

Současné využití VTA bude popsáno v následujících kapitolách. Obecně by se dalo říci, že za stávajících podmínek na trhu by ziskovost VTA byla zvýšena například podepsáním kontraktu s jiným subjektem. V opačném případě se dají použít VTA k marketingovým účelům, a tedy k propagaci značky společnosti.

Komunikační služby

V současné době je možné z telefonních automatů volat, posílat SMS, emaily. Ke zmíněnému je možné použít předplacenou kartu či mince. Funkce automatů se liší, mnohdy lze platit pouze měnou Kč, některé ale akceptují i měnu Euro. V rámci předplacených služeb společnost nabízí kartu s názvem O2 Trick, kdy lze volat do všech sítí, posílat SMS do 150 znaků, posílat hlasové SMS (pouze česká slova a základní cizí), posílat emaily. Prodejní cena této karty je 180 Kč.

Nevýhodou telefonních automatů je především cena, kdy se minuta telefonování činí 15 Kč. Cena SMS do mobilních a pevných sítí v ČR je 5 Kč, SMS do zahraničí stojí 10 Kč. Odeslání e-mailu stojí 5 Kč. Za hodnotu předplacené karty ve výši 180 Kč je tedy zákazník schopen provolat pouze 12 minut či poslat 36 SMS zpráv. (www.o2.cz, 2015)

Reklama

Společnost O2 Czech Republic a. s. nabízí prostřednictvím svého dodavatele reklamní plochy zhruba šesti tisíc telefonních budek k pronájmu. Správu reklamních ploch od roku 2015 zajišťuje společnost Yashica s. r. o, jejímž záměrem bude především kreativnější využití této sítě. Společnost vidí příležitost ve vhodně umístěných telefonních automatech v historických městech, ve kterých je jinak možnost reklamy omezená. (www.phoneboxadvert.cz, 2015)

Aktuálně dodavatelská společnost nabízí tři typy reklamy na VTA. Tabulka níže zobrazuje popis jednotlivých typů reklamy, které lze využívat. V tabulce jsem uvedla umístění reklamy, typ osvětlení a ve sloupci ostatní je bližší specifikace. Ceny, za které jsou reklamní plochy pronajímány, nebyly na stránkách společnosti Yashica s. r. o. uvedeny, k vytvoření představy o ceně jsem tedy využila ceny uvedené na stránkách společnosti adservistrading s. r. o., která reklamní plochy na VTA zprostředkovává také nabízí. Cena uvedená v tabulce je za jednu plochu VTA po dobu 14 dní.

Tabulka 21: Typy reklam na VTA

VTA	PLV – prosvětlená vitrína	PVC - samolepící plakát	LS PVC – samolepící plakát
Umístění	v uzavřeném boxu	na bočním skle či zádech	prodloužený plakát na bočním skle či zádech
Osvětlení	celoplošně osvětlené	plocha není osvětlená	plocha není osvětlená
Ostatní	viditelné 24 hodin	výřezy do PVC folie	3 ks plakátu
Praha, Brno, krajská města	3 500 Kč	1 800 Kč	2 700 Kč
Ostatní lokality	4 500 Kč	1 500 Kč	2 300 Kč

Zdroj: www.phoneboxadvert.cz, vlastní zpracování

Adopce

V roce 2014 sama společnost nabízela adopci telefonní budky, kdy umožnila zájemcům za poplatek 500 Kč umístit vzkaz na telefonní budku. Vzkaz byl umístěn na telefonní budce po dobu měsíce prosince 2014. Poplatek byl poté v plné výši alokován na podporu Linky bezpečí. (www.o2.cz, 2014)

11.3 Veřejné telefonní automaty, návrh dalšího využití

Jako alternativní využití VTA je tedy možná zejména podpora reklamy, kdy bude mít společnost z eventálního pronájmu výnos. Vzhledem k tomu, že VTA jsou v dosahu nejrozumnějších historických památek a jsou dobře dostupné, je reklama jedním z nejlepších řešení. Hlavní předností reklamy na VTA je její dostupnost, umístění ve výšce očí a výběr z několika druhů reklamy. Další alternativou, jak využít VTA a mít z nich výnos, by mohla být fúze s dalším operátorem, kterému by byly VTA pronajímány. Případně se zaměřit na sloučení služeb, například s Českou poštou, a provozovat na VTA poštovní schránku. Další možností by bylo například provozovat VTA společně s bankomatem.

Jedná-li se pouze o propagaci, lze využít VTA například i v rámci tzv. geocachingu, kdy pomocí GPS souřadnic účastníci hry vyhledávají skryté předměty na určeném místě. VTA by se daly dále využít jako alternativní zdroj dobíjení baterie mobilního telefonu či jiného zařízení. V oblasti sportu by se daly VTA využít jako určitého cíle, který by sportovci navštěvovali v rámci sportovních aktivit (jízda na kole aj.), sbírali body, které by pak eventuálně mohli vyměnit například za volné minuty. Zde se nabízí nespočet možností, jakou „hrou“ veřejnost oslovit. V oblasti kultury je například možné provozovat VTA jako menší knihovnu, kdy by si lidé mohli půjčit bezplatně knížku, případně ji vyměnit za jinou. V současné době v České republice již běží projekt „Knihobudka“, při kterém aktivisté mění vyřazené telefonní budky na menší veřejné knihovny.

V rámci zvýšení výnosnosti jsem se rozhodla zaměřit na alternativní využití VTA, kdy by byl provozován společně s bankomatem. Cílem je posoudit, zdali je strategie využití reálná, a to vzhledem k rozmístění bankomatů a VTA v obcích. Další zajímavou alternativou je možnost využít zadní část VTA k umístění schránky pošty.

Lokace VTA v České republice

Vzhledem k tomu, že společnost provozuje v České republice zhruba patnáct tisíc VTA, posuzovala jsem pouze Jihomoravský kraj. Detailněji jsem se zaměřila na rozmístění VTA v okrese Brno-venkov, kde jsem analyzovala obce s počtem obyvatel v rozsahu od 2 000 do 9 999. Cílem analýzy bylo posoudit, zda by bylo možné z hlediska rozmístění

a jednotlivých vzdáleností sloučit VTA s bankomatem nebo poštovní schránkou za účelem snížení nákladů na provoz VTA a zvýšení ziskovosti.

Zaměřila jsem se na vzdálenost VTA k nejbližšímu bankomatu v obci (případně mimo obec) a na dostupnost pošty od VTA. V situaci, kdy bylo v obci více VTA (či bankomatů), byl vypočten průměr, případně jsem posuzovala ten VTA (či bankomat), který byl dál od zkoumaného subjektu. Vzhledem k tomu, že v případě více VTA (bankomatů) v obci, jsou objekty umístěny blízko sebe, je rozdíl zanedbatelný. Při zpracování jsem použila mapu VTA, která je k dispozici na stránkách společnosti, pokud nebyl VTA zobrazen na mapě, považovala jsem ho za uzavřený (Blučina, Troubsko, Střelice, Ořechov). Při vyhledávání bankomatů jsem využila server www.google.cz, v lokaci poštovních středisek jsem využila aplikaci České pošty na stránkách www.ceskaposta.cz. Při zpracování vzdáleností jsem využila server www.mapy.cz

Z tabulky níže je patrné, že v blízkosti VTA se skoro vždy vyskytuje nadosah pošta, zřízení VTA společně s poštovní schránkou by bylo tedy neefektivní. V případě využití VTA společně s bankomatem by byla situace přijatelnější. Z tabulky je totiž patrné, že z více než poloviny posuzovaných obcí je vzdálenost bankomatu od VTA mnohdy v řádech kilometrů. Zřízení VTA v kombinaci s bankomatem by se jevílo z hlediska využitelnosti jako relevantní, bylo by ale nutné provést další analýzu z hlediska finanční nákladnosti.

Tabulka 22: Zobrazení zjištěných hodnot

Lokalita	Počet (v obci)		Bankomat v obci/nejbližší bankomat	Pošta	Bankomat na poště	Vzdálenost (metry)		Čas (min) VTA → bankomat	
	VTA	Bank.				Pošta → VTA	VTA → bankomat	autem	chůzí
Bílovice nad Svitavou	1	0	ČS	ano	ne	239	8 000	14	132
Dolní Kounice	1	1	GE	ano	ne	0	216	1	1
Holasice	1	0	ČS	ne	ne	1 400	1 100	2	17
Hrušovany u Brna	1	1	FIO	ano	ne	500	302	1	5
Modřice	3	1	GE	ano	ne	528	686	2	11
Mokrá-Horákov	1	0	ČS	ano	ne	404	7 400	12	162
Oslavany	2	1	ČS	ano	ne	451	517	1	9
Pohořelice	3	3	KB	ano	ne	984	1 200	2	18
Požorice	1	0	ČS	ano	ne	103	3 100	6	116
Újezd u Brna	1	1	ČS	ano	ne	0	41	1	1
Veverská Bítýška	1	1	ČS	ano	ne	277	277	1	5
Vranovice	1	0	GE	ano	ne	577	8 500	13	118
Zastávka	2	0	ČS	ano	ne	525	3 200	5	48
Zbýšov	2	1	ČS	ano	ne	1 300	1 100	3	20
Židlochovice	2	3	ČS	ano	ne	162	211	1	4

Zdroj: Vlastní výpočty a zpracování

12 Návrh dílčí marketingové strategie

Na základě analýzy prostředí, kterou jsem provedla výše v bakalářské práci, bych pro společnost navrhovala zejména využití dominantního postavení na trhu telekomunikačních služeb. Vzhledem k tomu, že společnost má největší tržní podíl, musí neustále sledovat faktory vyskytující se v okolí. Vzhledem k vysoké konkurenci je zde předpoklad, že konkurenční společnosti budou využívat slabých stránek společnosti.

Rozšíření celkového trhu

Společnost je lídrem na trhu telekomunikačních služeb, a pokud dojde k nárůstu celkového trhu, dá se předpokládat, že dominantní společnost získá největší podíl. Společnost by se tedy měla zaměřit na nové potenciaální zákazníky, které by je měla přesvědčit o svých službách. Vzhledem k tomu, že aktivně investuje miliardy do vývoje internetových sítí, měla by nové zákazníky motivovat k využívání služeb a moderních technologií podporujících internetové připojení. Společnost by se také měla zaměřit na nové produkty, které by využívaly stávající nabídky služeb, zejména internetového připojení. Mohla by hledat uplatnění například mezi GPS navigacemi, což by představovalo pro společnost zcela nové odvětví plné příležitostí. Dále by měla společnost v zákazníkovi vzbuzovat potřebu využívat produkt či služby častěji, což by společnost mohla podpořit aktivní reklamou zaměřenou například na rádiové stanice či pořádat veřejná vystoupení či jiné veřejné akce.

Zvětšení podílu na trhu

Společnost by měla za cílem zvětšení ziskovosti zaměřit svou snahu na zvětšení svého podílu na trhu. Což by se dalo uskutečnit prostřednictvím získání zákazníků u konkurenčních společností. Zmíněné by se dalo provést podporou stávajícího prodeje, a to například snížením cen za účelem oslovit konkurenčního zákazníka. Společnost by ale musela mít na paměti, že snížením cen sice potenciaálně získá rychlý podíl na trhu, ale zároveň dojde ke ztrátě ziskovosti vyvolanou snížením cen.

Společnost O2 Czech Republic a. s. by měla v rámci své strategie využít i dobrého jména své značky a aktivně ji propagovat. Měla by v budoucnu podpořit věrnost svých stávajících zákazníků a nabídnout jim atraktivní věrnostní výhody a programy, které by však nebyly koncipované pouze na sbírání bodů, ale byly by orientovány na budování dlouhodobých vztahů.

13 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat prostředí společnosti O2 Czech Republic a. s., následně zhodnotit postavení společnosti na vysoce konkurenčním trhu telekomunikačních služeb a navrhnout směr alternativního vývoje. Zaměřila jsem se také na marketingové aktivity, kterými by se dala zvýšit ziskovost či propagace značky. Při zpracování analýz mi posloužily především data, která společnost publikuje ve svých výročních zprávách, jež jsem musela nastudovat a použít je při výpočtech zejména finanční stránky společnosti. Dle mého názoru se mi podařilo splnit cíl bakalářské práce, zmíněného jsem dosáhla nastudováním odborné literatury, kdy jsem následně získané informace aplikovala v praktické části. V praktické části jsem vzhledem k rozsáhlosti provedla nejprve všeobecnou analýzu telekomunikačního trhu, při které bylo zjištěno, že rostoucím trendem je využívání mobilní sítě, což je potvrzeno nárůstem SIM karet, počtem hovorů, počtem odeslaných SMS zpráv aj. Při analýze vnějšího prostředí jsem zjistila, že společnost je ohrožena zejména nařízeními a regulacemi ze strany ČTÚ, kdy neustálé změny vyvolávají zásahy do podnikání společnosti. Další identifikovanou hrozbou je možnost vstupu čtvrtého operátora na trh, kterým by se značně změnilo konkurenční prostředí. Velice podstatnou hrozbou je i stávající konkurence dalších dvou dominantních operátorů. Hrozbu představuje také trend virtuálních operátorů a vysoké náklady na provoz a rozvoj sítě. Jako hlavní příležitost hodnotím zejména zájem občanů o nové technologie a produkty, které společnost O2 Czech Republic a. s. podporuje investicemi do svého rozvoje. Investice do rozvoje společnosti se projevily i při analýze vnitřního prostředí, při které jsem zjistila, že společnost do rozvoje investuje miliardové položky za účelem získání konkurenční výhody a tržního podílu. Při finanční analýze jsem zjistila klesající trend rentability i likvidity způsobený klesajícími celkovými konsolidovanými výnosy, které jsou důsledkem pokračující konkurence ve všech oblastech a regulatorními opatřeními (snížením mobilních terminačních poplatků a nižšími cenami za roaming). V praktické části jsem identifikovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zmíněné jsem zhodnotila při SWOT analýze, na základě které se mi jako nejvhodnější jeví aplikování strategie SO, kdy společnost využije své silné stránky při současném využití identifikovaných příležitostí, čímž by mohlo dojít k navýšení počtu zákazníků, produktivity a rentability. Totéž potvrdila i matice SPACE, kdy při hodnocení strategické pozice byl výsledný směrový vektor v agresivním kvadrantu, což značí

vynikající konkurenční vlastnosti, a jako další strategii doporučuji zejména penetraci na trh, vývoj produktů a rozvoj stávajícího trhu. Při sestavování matice hodnocení faktorů vnitřně-vnějšího prostředí opět došlo k potvrzení silné konkurenční pozice v kvadrantu V, který doporučuje strategii udržení a posílení.

V oblasti marketingových aktivit bych jako nejvhodnější volila penetraci na trh ve formě pronikající reklamy za cílem vzbudit v zákazníkovi potřebu koupi nového produktu či využití služby. Jako hlavní výhodu společnosti O2 Czech Republic a. s. v oblasti marketingových aktivit hodnotím počet veřejných telefonních automatů, které provozuje nejen v rámci univerzální služby, ale i na základě komerčního využití. V oblasti zvýšení zisku se dají VTA využívat zejména v reklamní oblasti. Jako adekvátní se jeví sloučení služeb s jinou společností, zaměřila jsem se na provozovatele bankomatů a Českou poštu. Pomocí dostupných informací jsem lokalizovala VTA v okrese Brno-venkov a eliminovala obce s počtem obyvatel od 2 000 do 9 999. Cílem analýzy bylo zjistit, zda by se z hlediska vzdálenosti jevílo jako relevantní sloučit VTA s bankomatem či poštovní schránkou za účelem snížení nákladů na provoz VTA. Zřízení VTA společně s poštovní schránkou se ukázalo jako neefektivní, a to především z toho důvodu, že v dosahu VTA se vždy vyskytuje pošta (vyjma jedné obce), vždy je ale pošta bez bankomatu. V případě zvolení kombinace VTA a bankomat je situace zajímavější, mnohdy je bankomat od VTA vzdálený i několik kilometrů. Využívání VTA společně s bankomatem by mohlo být předmětem další analýzy (především z hlediska finančních nákladů), z mé analýzy je ale patrné, že sloučení by bylo z hlediska využitelnosti možné, mnohým občanům by to bylo ku prospěchu.

V závěru práce je nutné poukázat na to, že cílem provedených analýz bylo především podat ucelený přehled o prostředí, ve kterém se společnost O2 Czech Republic a. s. vyskytuje, a za pomoci zmíněných analýz potvrdit či vyvrátit její stávající postavení na trhu telekomunikačních služeb. Zmíněné navrhované strategie jsou však jen hrubým návrhem, jelikož v reálném provedení je potřeba zpracovat hlubší analýzy, které však, vzhledem k rozsáhlosti, nebylo možné v bakalářské práci použít.

Seznam použité literatury

LITERATURA

1. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
2. ČERVENÝ, Radim, Jiří FICBAUER, Alena HANZELKOVÁ, Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, xvii, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
3. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK, Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
4. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2000, 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
6. JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. Manažer. ISBN 8071699950.
7. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, xii, 172 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.
8. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xl, 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.
9. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
11. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelsví Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. ASOCIACE PROVOZOVATELŮ MOBILNÍCH SÍTÍ. [online]. 2014 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.apms.cz/tiskove-zpravy-a-stanoviska/prechod-ke-konkurenci-se-stejnym-cislem-zabere-presne-4-dny>
2. CIBOROVÁ, Kateřina. *Deník.cz: VTA* [online]. 2013 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://g.denik.cz/1/c4/2web25-8-telefbudky.jpg>
3. ČESKÁ TELEVIZE. *Alternativní možnost volání* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/media-it/301154-whatsapp-nabizi-nove-volani-zdarma-trhem-ale-podle-vseho-nezamicha/>
4. ČESKÁ TELEVIZE. *Volební situace* [online]. 2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/295667-podivejte-se-co-prinesl-rok-2014-v-cesku/>
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
6. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Regulace cen roamingu* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://www.ctu.cz/ctu-informuje/srovnacni-prehled-cen-a-podminek/srovnacni-prehled-o-aktualnich-cenach-mezinarodniho-roamingu.html>
8. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Rozhodnutí o ceně* [online]. 2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: https://www.ctu.cz/cs/download/art/cen/rozhodnuti/rozhodnuti_cen_07-06_2014-97_O2.pdf
9. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Administrativní rozdělení okresů* [online]. 2014 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/administrativni_rozdeleni_okresu
10. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mobilní síť* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23202413/2014_mobil.pdf/64adb93b-af67-4fdc-b73f-487807cdf048?version=1.0
11. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost* [online]. 2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/x/metodika_zamestnanost
12. ČESKÝ TELEKOMUNIKAČNÍ ÚŘAD. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.ctu.cz/>
13. ČESKÝ TELEKOMUNIKAČNÍ ÚŘAD. *Univerzální služby* [online]. 2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: https://www.ctu.cz/cs/download/univerzalni_sluzba/rozhodnuti/rozhodnuti_us_cj_ctu-43493_2014_610_O2.pdf
14. DEMOGRAFICKÉ INFORMAČNÍ CENTRUM. *Demografie* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_obecne=
15. DSL. *Virtuální operátoři* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.dsl.cz/jak-na-to/3-poskytovatele/229-virtualni-mobilni-operatori-fakta-a-tipy>
16. GOLLA Petr: *Daň z příjmu právnických osob*. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/clanky/4509-dan-z-prijmu-pravnickych-osob/>
17. INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI O2. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://www.O2.cz>
18. JAK PODNIKAT. [online]. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>
19. KOPŘIVA, Michal. *Hospodářské noviny* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63695110-vodafone-zazaloval-O2-vadi-mu-vysoke-ceny-za-pristup-k-pevnym-linkam>
20. KŮŽEL, Filip. *Mobilmania.cz: PPF a aukce kmitočtů* [online]. 2013 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.mobilmania.cz/ppf-se-nezucastni-aukce-vinu-hazi-na-ctu/a-1324904/default.aspx>
21. MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. *Makroekonomická predikce - leden 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>
22. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Demografický vývoj* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2237/srovnani-demografie.pdf>
23. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Nezaměstnanost* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/zmena_metodiky

24. MLADÁ FRONTA. *Ekonomický deník E15* [online]. 2013 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/ppf-pry-uvazuje-o-prevzeti-nektereho-ze-tri-operatoru-v-cesku-1023365>
25. NADACE O2. *Think Big* [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.O2thinkbig.cz/o-think-big/>
26. OFICIÁLNÍ SERVER ČESKÉHO SOUDNICTVÍ. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
27. PAVLÍČEK, Michal. *Mobilente.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://mobilenet.cz/clanky/retro-nokia-7650-vysuvny-kolos-s-prvnim-fotoaparatem-9305>
28. SERVER DSL.CZ. *Virtuální operátoři* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.dsl.cz/jak-na-to/3-poskytovatele/229-virtualni-mobilni-operatori-fakta-a-tipy>
29. SKYPE. *Alternativní možnost volání* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.skype.com/cs/>
30. TANEČEK, David. *DENÍK.CZ: VTA* [online]. 2013 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/telefonni-budky-ziji-jen-diky-reklame-20130805.html>
31. VYKYDALOVÁ, Petra. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení: Diplomová práce*. 2009. Dostupné z: <https://dspace.vutbr.cz/xmlui/bitstream/handle/11012/4149/Diplomov%C3%A1%20pr%C3%A1ce%20ve%C5%99ejn%C3%A1.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
32. VÝROČNÍ ZPRÁVY SPOLEČNOSTI O2 CZECH REPUBLIC A.S. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.O2.cz/spolecnost/vyrocní-a-pololetní-zpravy/>
33. VÝROČNÍ ZPRÁVY SPOLEČNOSTI T-MOBILE CZECH REPUBLIC A.S. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/vyrocní-zpravy>
34. VÝROČNÍ ZPRÁVY SPOLEČNOSTI VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S. [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/historie-a-fakta/vyrocní-zpravy/>
35. YASHICA S.R.O. *Reklama na VTA* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://phoneboxadvert.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové prostředí podniku	10
Obrázek 2: Marketingový proces při tvorbě strategie.....	31
Obrázek 3: Matice SWOT.....	33
Obrázek 4: Graf hodnocení strategické pozice	35
Obrázek 5: Marketingový mix 4P působící na cílový trh	36
Obrázek 6: Vnitřně-vnější matice (IE).....	37
Obrázek 7: Logo společnosti.....	39
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti k 31. 1. 2015.....	42
Obrázek 9: Segment společnosti	73
Obrázek 10: Detailní rozdělení mobilního segmentu.....	73
Obrázek 11: SPACE matice společnosti	84
Obrázek 12: Matice IF společnosti	85
Obrázek 13: Administrativní rozdělení okresu Brno-venkov	100

Seznam grafů

Graf 1: Počet všech SIM karet v ČR (tis.)	44
Graf 2: Počet SIM karet na 100 obyvatel s uživateli mob. telefonů	44
Graf 3: Počet hovorů a provolaných minut	45
Graf 4: Aktivní SIM karty dle typu (2006–2013)	45
Graf 5: Počet odeslaných SMS a MMS zpráv	46
Graf 6: Růst HDP v letech 2000–2014 (%)	51
Graf 7: Míra inflace v letech 2000–2014 (%)	52
Graf 8: Podíl nezaměstnaných osob v ČR v letech 2005–2014 (%)	53
Graf 9: Srovnání počtu VTA v letech 2008–2013	88

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dceřiné, přidružené a společné podniky k 31. 12. 2014	41
Tabulka 2: Finanční ukazatele společnosti, komparace roků 2013 a 2014	43
Tabulka 3: Provozní ukazatele společnosti, komparace roků 2013 a 2014	43
Tabulka 4: Daň z příjmu právnických osob, vývoj sazby (%)	48
Tabulka 5: Porovnání zisku a míry odvedené daně (mil. Kč)	49
Tabulka 6: Struktura populace podle pohlaví a věkových skupin, včetně predikce (%)	54
Tabulka 7: Celkový počet mobilních zákazníků (mil. Kč)	69
Tabulka 8: Komparace celkových výnosů v letech 2012–2014 (mld. Kč)	70
Tabulka 9: Matice hodnocení vnějšího prostředí společnosti	71
Tabulka 10: Přehled cen tarifů FREE	75
Tabulka 11: Hodnoty ukazatele rentability aktiv v letech 2011–2014 (mil. Kč)	78
Tabulka 12: Hodnoty ukazatele rentability VK v letech 2011–2014 (mil. Kč)	78
Tabulka 13: Hodnoty ukazatele rentability tržeb v letech 2011–2014 (mil. Kč)	79
Tabulka 14: Hodnoty ukazatele likvidity v letech 2011–2014 (mil. Kč)	79
Tabulka 15: Hodnoty ukazatele věřitelského rizika v letech 2011–2014 (mil. Kč)	80
Tabulka 16: Hodnoty ukazatele efekt. využití zdrojů v letech 2011–2014 (mil. Kč)	80
Tabulka 17: Matice hodnocení vnitřního prostředí společnosti	81
Tabulka 18: SPACE matice	84
Tabulka 19: Počet jednotek VTA v letech 2015–2017	87
Tabulka 20: Náklady na provoz VTA v letech 2015–2017 (Kč)	87
Tabulka 21: Typy reklam na VTA	89
Tabulka 22: Zobrazení zjištěných hodnot	91

Seznam zkratek

APMS – Asociace provozovatelů mobilních sítí

ČR – Česká republika

ČS – Česká spořitelna

ČSOB – Československá obchodní banka

ČTÚ – Český telekomunikační úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

EK – Evropská komise

EU – Evropská unie

FUP – Fair Use Policy

GSM – Global Systém for Mobile Communication

KB – Komerční banka

LTE – Long Term Evolution

MHz – Megahertz

MMS – Multimedia Messaging Service

OR – obchodní rejstřík

SMS – Short message service

SPJ – strategická podnikatelská jednotka

SW – software

VDSL – Very High Bit Rate Digital Subscriber Line

VTa – veřejný telefonní automat

ZTP – zvlášť tělesně postižený

ZTP/P – zvlášť tělesně postižený s průvodcem

Přílohy

Příloha A – administrativní rozdělení okresu Brno-venkov

Příloha A



Obrázek 13: Administrativní rozdělení okresu Brno-venkov

Zdroj: ČSÚ (2014)