

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2012 – 2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Michal Fencí**

**Analýza konkurenčního prostředí mobilního operátora  
telefonica O2 na českém trhu**

Praha 2013

Vedoucí: Ing. Jindřich Kolek, MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2012 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Michal FencI**

**Analysis of competitive environment of mobile operator  
telefonica O2 on the Czech market**

Prague 2013

Thesis Work Supervisor: Ing. Jindřich Kolek, MBA

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Jméno autora*

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat panu Ing. Jindřichu Kolkovi, MBA za odborné vedení bakalářské práce a za čas, který mi věnoval.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurence společnosti Telefónica O2 na Českém trhu. První část obsahuje technologie pro provoz mobilních sítí. Druhou částí je definice konkurence dle Kotlera. Ve třetí části jsou popsány druhy konkurence. Čtvrtá část se zabývá metodami pro analyzování konkurence jako je SWOT analýza, Vícekriteriální analýza a dotazníkové šetření. Následuje představení vybraných konkurenčních společností a porovnání jejich nabídek. Dále je praktické provedení analýz a vyhodnocení jednotlivých metod. Poslední částí práce je konečné shrnutí a případná doporučení.

## **Klíčové pojmy**

Analýzy, bakalářské práce, dotazníková šetření, konkurence, mobilní operátoři, SWOT analýzy, tarify.

## **Annotation**

The bachelor's final project deals with the competitor analysis of the company Telefónica O2 on the Czech market. The first part of work describes the technologies used for mobile network operation. The second part deals with the definition of competition by Kotler. The third part refers to competition categories. The fourth part presents methods of competitor analysis such as SWOT analysis, multi-criteria analysis and questionnaire surveys. The next part reviews the selected competitors and compares their offers, it follows the practical application and an evaluation of particular methods. The last part addresses the final recapitulation and possible suggestions..

## **Key words**

Analysis, bachelor projects, competition mobile operators, questionnaire surveys, scales, SWOT analysis

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 POUŽÍVANÉ TECHNOLOGIE PRO MOBILNÍ SÍŤ</b> .....	<b>10</b>
1.1 Mobilní sítě první generace.....	10
1.2 Mobilní sítě druhé generace.....	11
1.3 Mobilní sítě třetí generace.....	11
1.4 Mobilní sítě čtvrté generace .....	13
<b>2 DEFINICE KONKURENCE</b> .....	<b>14</b>
2.1 Identifikování konkurence .....	14
2.2 Analýza konkurentů.....	15
2.3 Strategie .....	17
2.4 Vyhotovení zpravodajského informačního systému.....	19
2.5 Silné a slabé stránky .....	20
<b>3 DRUHY KONKURENCE</b> .....	<b>23</b>
3.1 Odvětvové pojetí konkurence.....	23
3.2 Bariéry vstupu, výstupu a mobility.....	24
3.3 Struktura nákladů .....	24
3.4 Stupeň vertikální integrace.....	25
3.5 Stupeň globalizace .....	25
3.6 Dělení konkurence podle očekávané reakce .....	26
<b>4 METODY POUŽÍVANÉ PRO ANALÝZU KONKURENCE</b> .....	<b>27</b>
4.1 SWOT analýza .....	27
4.2 Vícekriteriální analýza .....	30
4.3 Dotazníkové šetření .....	31
<b>5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ</b> .....	<b>34</b>
5.1 Telefónica O2 .....	34
5.2 T-Mobile .....	36
5.3 Vodafone .....	39
<b>6 NABÍDKA SLUŽEB MOBILNÍCH OPERÁTORŮ</b> .....	<b>42</b>
6.1 Předplacené karty .....	42
6.2 Paušální tarify.....	44
6.3 Srovnání předplacených karet .....	48
6.4 Srovnání paušálních tarifů .....	49
<b>7 PRAKTICKÉ PROVEDENÍ ANALÝZ KONKURENCE</b> .....	<b>51</b>
7.1 SWOT analýza Telefoniky O2.....	51
7.2 Praktické provedení vícekriteriální analýzy .....	52

7.3 Praktické provedení dotazníkového šetření .....	54
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>



## Úvod

Odvětví mobilních komunikací je jedním z nejvýznamnějších fenoménů dnešní doby. Za počátek tohoto odvětví v České republice můžeme označit devadesátá léta s nástupem vůbec prvního mobilního operátora u nás. Tímto operátorem byl tehdejší Eurotel. Během několika let se mobilní služby staly hojně využívány nejen v podnikatelské sféře, ale i především v rámci okruhu běžného člověka.

Český statistický úřad udává, že mobilním telefonem disponuje přes devadesát procent dospělé populace. Vývoj trhu je hlavně ovlivňován rostoucí konkurencí na trhu, globalizací a technologickým pokrokem jak na straně mobilních sítí, tak i na straně výrobců mobilních telefonů. Poptávka po kvalitních službách ze strany zákazníků nutí operátory investovat nemalé částky do inovací.

Jedním ze současných trendů na trhu mobilních operátorů je mobilní internet. Tento rozmach poptávky po mobilním internetu mají na svědomí především takzvané chytré telefony, nebo rozměrnější tablety. Tyto přístroje dokáží téměř plnohodnotně nahradit stolní počítač z hlediska přístupu k internetu.

Toto téma jsem si vybral vzhledem k tomu, jak se tento trh dynamicky rozvíjí a je neustále aktuální.

Cílem mé bakalářské práce je zmapovat postavení mobilního operátora O2 na českém trhu oproti vybraným nejvýznamnějším konkurentům. Jako největší konkurenty jsem identifikoval Vodafone a T-Mobile. Úkolem je porovnat nabízené mobilní služby těchto operátorů, a provést analýzu (SWOT, Vícekriteriální analýzu a dotazníkové šetření). Dále vyhodnotit situaci na trhu a uvést konečné shrnutí a případná doporučení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Používané technologie pro mobilní sítě

Jako první před samotnou analýzou konkurence uvedu druhy používaných technologií pro provoz mobilních sítí. Představeny budou technologie používané v České republice a ne starší než je takzvaná první generace mobilních sítí (1G).

Mobilní sítě se z počátku zaměřovali především na hlasové služby. To vedlo, že v jejich rozvoji se kladl důraz na odolnost proti odposlechům, zlepšování kvality hlasového spojení a postupnému zmenšování mobilních zařízení. Hlasová služba byla pro mobilní operátory hlavním zdrojem příjmů. Z tohoto důvodu byla kapacita mobilní sítě obsazená hlasovými službami a datové přenosy byly opomíjeny. S rozmachem internetu se ale situace začala měnit. Čím dál větší poptávka po datových přenosech donutila operátory inovovat a přizpůsobovat mobilní infrastrukturu k dnešnímu obrazu.

### 1.1 Mobilní sítě první generace

Jednou z prvních mobilních sítí 1G byla uvedena do provozu v období 80. a 90. let ve Švédsku a Norsku. Jejich název NMT (Nordic Mobile Telephone) byl odvozen na základě zemí, ve kterých tento standard vznikl. Jednalo se o systém analogový, který nepodporoval zabezpečení hovorů proti odposlouchávání a dal se snadno rušit. Zařízení, které bylo s tímto standardem kompatibilní, bylo zejména z počátku rozměrově nákladné. Měl podobu velké nepraktické brašny, a proto jeho využití bylo spíše vhodné do automobilů. Postupem času se zařízení přibližovala dnešním velikostem a byla vhodná i pro běžné nošení, které známe dnes.<sup>1</sup>

V České republice byla tato síť uvedena do provozu v roce 1991 na frekvenci 450 MHz. Tato technologie umožňuje i provoz ve frekvenčním pásmu 900 MHz. Toto pásmo se začalo využívat později až s příchodem sítě GSM.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> PUŽMOVÁ, R. *Moderní komunikační sítě od A do Z*. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 229. ISBN 80-251-1278-0.

<sup>2</sup> TRESNER, M. *Velké povídání o historii Symbianu III. - Smartphonovský slovník*. [online]. 2004 [cit. 2013-02-15] Dostupné z: [http://www.svethardware.cz/art\\_doc-9c3878b0ca0a5b32c12573c5003229b5.html](http://www.svethardware.cz/art_doc-9c3878b0ca0a5b32c12573c5003229b5.html)

## 1.2 Mobilní sítě druhé generace

### GSM

Jednou ze základních sítí (2G) je technologie GSM (Global systém for Mobile Communications). Prvně byla tato technologie použita v 90. letech. V dnešní době patří mezi nejvíce používaný standard pro mobilní komunikaci ve světě. Na evropském kontinentu je provozována ve frekvenčních pásmech 900 a 1800 MHz. Na rozdíl od toho v Americe se tato technologie provozuje ve frekvenčním pásmu 1900 MHz. Provozování sítě GSM je již v digitální podobě, na rozdíl od předcházející generace, která byla analogová. Digitální rozhraní umožňuje lepší zabezpečení a nižší náročnost na energii. Stejně jako předchozí generace i tato neměla dostatečnou kapacitu pro přenos datových služeb, protože přenos dat byl prováděn prostřednictvím hlasového kanálu.<sup>3</sup>

### GPRS a EDGE

Tato technologie GPRS (General Packet Radio Service) a EDGE (Enhance Data Rates for GSM Evolution) se označuje jako 2.5 generace (2.5 G) a její zrod se datuje rokem 2001. Obě tyto technologie jsou pouze vylepšením předchozí generace z hlediska rychlosti přenášených dat. Pro přenos dat se používá více hlasových kanálů a to má za následek zrychlení datového toku. Technologie EDGE od GPRS se liší především použitou modulací, která dovoluje až třikrát rychlejší přenos dat. Dá se říci že tato technologie i když patří do kategorie GSM má hodně společného s typem sítě třetí generace (3G).<sup>4</sup>

## 1.3 Mobilní sítě třetí generace

Standard sítí třetí generace (3G) umožňují datové přenosy mnohem vyšších rychlostí s důrazem na jiné než jenom hlasové služby. Tyto sítě se začaly objevovat v Japonsku již v roce 2001 a postupem času se rozšířili po celém světě. Sítě 3G umožňují přenos i aplikacím velice náročným na rychlost toku dat. Jsou to především přenosy videa, videokonference a plnohodnotný vysokorychlostní přístup k internetu.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> PUŽMOVÁ, R. *Moderní komunikační sítě od A do Z*. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 230. ISBN 80-251-1278-0.

<sup>4</sup> tamtéž s. 231

<sup>5</sup> TRESNER, M. *Velké povídání o historii Symbianu III. - Smartphonovský slovník*. [ online ]. 2004 [cit.2013-02-15] Dostupné z: [http://www.svethardware.cz/art\\_doc9c3878b0ca0a5b32c12573c5003229b5.html](http://www.svethardware.cz/art_doc9c3878b0ca0a5b32c12573c5003229b5.html)

Sítě třetí generace jsou založeny na standardech CDMA (Code Division Multiple Access) Tato metoda umožňuje přenášené signály kódovat unikátními digitálními kódy, které dovolují využití jednoho kanálu více uživateli najednou. 3G lze rozdělit na dvě základní skupiny CDMA 2000 a UMTS (Universal Mobile Telecommunications Service).<sup>6</sup>

### **CDMA 2000**

Tento standard CDMA 2000 má širokopásmové použití od 450 MHz až do 2100 MHz. Obsahuje několik různých standardů. Jedním z nejstarších z nich je CDMA 2000 1xRTT (Radio Transmission Technology) dovoluje pouze přenos dat rychlostí srovnatelnou s technologií EDGE.

Dalším standardem je CDMA 2000 1xEV-DO (Evolution Data Optimized) umožňuje pouze datový přenos. Liší se podle druhů verze, která má za následek různé rychlosti datového toku.

Poslední ze série standardů obsažených v technologii CDMA 2000 je CDMA 1xEV-DV (Evolution Data/Voice) Jak již název napovídá oproti předchozí technologii umožňuje používat zároveň jak hlasové tak i datové přenosy. S některými z těchto standardů se můžeme setkat i u nás.<sup>7</sup>

### **UMTS**

Tato technologie využívá metodu W-CDMA (Wideband Code Division Multiple Access) a byla navržena skupinou 3rd Generation Partnership Project. Díky rozšířenému přenosovému pásmu, které je 25krát větší než u GSM, má tento standard vyšší kapacitu přenosu. UMTS se dělí na dvě základní skupiny. Model FDD (Frequency Division Duplex), který dokáže rozlišit datové spojení na stahovaná a poskytovaná data pomocí rozdílných frekvencí. Druhým je typ TDD (Time Division Duplex), jenž nepoužívá rozlišení pomocí frekvencí, ale prostřednictvím střídání časových oken. V České republice jsou používány oba druhy UMTS.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> PUŽMOVÁ, R. *Moderní komunikační sítě od A do Z*. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 232. ISBN 80-251-1278-0.

<sup>7</sup> ZELINKA, T; SVÍTEK, M. *Telekomunikační řešení pro informační systémy síťových odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 129 ISBN 978-80-247-3232-9.

<sup>8</sup> tamtéž s. 130

## 1.4 Mobilní sítě čtvrté generace

V dnešní době zatím ještě neexistuje standard, který by přímo odpovídal označení 4G. Tyto sítě umožní rychlost připojení, jako u standardního připojení u počítače. Aby mohl být oficiálně standard označen, jako síť 4G musí splňovat podmínky Mezinárodní telekomunikační unie. To je minimální přenosová rychlost datového toku 100 Mb/s při plné mobilitě uživatele.

Existují ovšem technologie, které se k této podmínce blíží. Jedná se zejména o standard LTE (Long Term Evolution), který se vyvíjí primárně pro využití mobilními sítěmi.<sup>9</sup>

### LTE

Je přímým nástupcem UMTS a také jej vytvořila společnost 3rd Generation Partnership Project. Oproti UMTS již nepoužívá technologii CDMA, ale OFDM (Orthogonal Frequency Division Multiplexing), které jsou používány v technologii jako je Wi-fi. OFDM umožňuje vyšší flexibilitu v závislosti na dostupných rádiových kanálech. Očekávání od této technologie je snížení ceny za přenesená data, více služeb s nižší cenou, flexibilní používání současných i nových frekvenčních pásem, zjednodušení architektury systému a menší náročnost stanice z hlediska energetické náročnosti<sup>10</sup>

Jako první kdo u nás spustil tuto síť je Telefónica O2. Služba byla uvedena do provozu v Jesenici u Prahy a pokrývá až deset tisíc lidí. Také T-Mobile už spustil své LTE. Nejedná se ale o komerční provoz, nýbrž o pouhé testování vylepšené varianty LTE sítě od Samsungu. Ta přináší menší propady rychlostí na hranici mezi jednotlivými buňkami LTE sítě.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> ZANDL, P. *Na rychlost sítí 4G si musíme počkat, už ale víme, co slibují.* [online]. 10. 11. 2010 [cit. 2013-02-15] Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/na-rychlost-siti-4g-si-musime-pocat/>

<sup>10</sup> tamtéž

<sup>11</sup> PETERKA, J. *T-Mobile testuje "chytré LTE", v ideálních podmínkách naměří až 166 Mb/s.* [online]. 12. 7. 2012 [cit. 2013-02-15] Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/t-mobile-testuje-chytre-lte-v-idealnich-podminkach-nameri-az-166-mb-s/>

## 2 DEFINICE KONKURENCE

### 2.1 Identifikování konkurence

Za konkurenci můžeme označit všechny subjekty na straně nabídky, které mají stejný zájem získat určité segmenty zákazníků. O to se snaží i podnik v rámci určitého oboru podnikání, který má snahu prodat jim své produkty.

Zde je Kotlerovo rozlišení čtyř úrovní konkurence, založené na rozšiřování koncepce substituční výroby.<sup>12</sup>

- A. **Konkurence formy výrobku neboli konkurence značky** – podnik může své konkurenty odhalit i v jiných podnicích, které nabízí podobné produkty. Z jejich hlediska jde o fyzické vlastnosti stejné skupině zákazníků prodávané za podobné ceny.
- B. **Konkurence v rámci odvětví** – podnik může vidět jako své potenciální konkurenty všechny podniky vyrábějící podobné výrobky. To může být výrobek, který má podobné vlastnosti a umožňuje nějakým způsobem uspokojování stejných potřeb zákazníků.
- C. **Konkurence různých metod uspokojování potřeby** – podnik může vnímat svoji konkurenci, jako všechny podniky, které vyrábějí výrobky poskytující stejnou službu a uspokojují tutéž potřebu zákazníků.
- D. **Konkurence z hlediska rozpočtu** – tento druh konkurence je jednou z nejobecnějších, kterou podnik může brát v úvahu. Jedná se o všechny podniky konkurující si při boji o stejné peníze zákazníků.<sup>13</sup>

Je patrné, že nejvážnějším druhem konkurence je konkurence formou výrobku. Důvodem je, že konkurenti vstupují na trh s podobnými výrobky ve srovnatelné cenové hladině a obdobným způsobem distribuce určeným pro stejné potenciální zákazníky.

---

<sup>12</sup> LOSTAKOVA, *B-to-B marketing*, 2005, str. 121-122. ISBN 80-86419-94-0.

<sup>13</sup> tamtéž, str. 122

## 2.2 Analýza konkurentů

Poté co firma identifikuje své největší konkurenty, potřebuje zjistit jejich důležité charakteristiky. A to především jaké jsou jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky<sup>14</sup>

Před probráním každé složky analýzy konkurenta, je důležité vyhodnotit, který z konkurentů bude předmětem zkoumání. Podstatné je, aby byli zkoumáni všichni důležití stávající konkurenti. Avšak může být také užitečné identifikovat i možné budoucí konkurenty, kteří mohou teprve vstoupit na trh. Stanovení potenciálních konkurentů je nesnadný úkol, nicméně často pocházejí z těchto skupin<sup>15</sup>

- ❖ Společnosti mimo odvětví, které mohou překonat vstupní bariery do našeho odvětví obzvláště snadno.
- ❖ Společnosti, které by vstupem do odvětví rozšířily svou dosavadní činnost.
- ❖ Společnosti, pro které je konkurence v daném odvětví, možným dotažením podnikové strategie.
- ❖ Zákazníci nebo dodavatelé, u kterých by se jednalo o zpětnou nebo vstřícnou integraci.

Další potenciální disciplínou je pokusit se zjistit pravděpodobné kandidáty fúze nebo akvizice, a to jak mezi stávajícími konkurenty, tak případnými zájemci mimo odvětví. Fúze může ze slabého konkurenta udělat silného, nebo ještě více posílit již nyní silného konkurenta. Předpovědět společnost, která pravděpodobně budou usilovat o akvizice, se řídí stejným principem jako předpověď potenciálních kandidátů vstupu odvětví.<sup>16</sup>

### Cíle

Jako první složkou analýzy konkurenta je zkoumání jeho záměrů. To je důležité z hlediska možnosti předvídat, zda je konkurent spokojen se svým současným postavením na trhu a s finančními výsledky. Když tomu tak není, lze u něj předpokládat pravděpodobnou změnu strategie. Se kterou by reagoval na vnější podněty, anebo na kroky jiných společností.

---

<sup>14</sup> KOTLER, *Marketing management*, 2001, str. 224. ISBN 80-24700-16-6

<sup>15</sup> PORTER, E, *Konkurenční strategie*, 1994, str. 51. ISBN 80-85605-11-2

<sup>16</sup> tamtéž str. 51

Jako hlavní se nabízejí v souvislosti se záměry podniku nejčastěji finanční složky. Všestranná analýza konkurentových záměrů obsahuje daleko více kvalitativních faktorů.<sup>17</sup>

Můžeme tedy předpokládat, že konkurent bude sledovat několik cílů současně: např. růst tržního podílu, běžnou rentability, technologické prvenství a prvenství v poskytovaných službách. Když se podaří zjistit, jakou prioritu dává konkurent těmto cílům, je možné předvídat jeho reakce v různých tržních situacích.<sup>18</sup>

Otázky, které si následně položíme, nám pomohou stanovit konkurentovi současné a budoucí záměry.

- ❖ Jaké jsou vyhlášené a nevyhlášené finanční záměry konkurenta? Jak konkurent řeší konflikt zájmů? Nutně obsažený ve stanovení takových záměrů, jakými jsou dlouhodobý a krátkodobý výkon? Konflikt mezi mírou zisku a příjmy z rostoucího objemu prodejů?
- ❖ Jaký je konkurentův postoj k rizikům? Jak se konkurentovy daří balancovat případné cíle jako ziskovost, podíl na trhu, míra růstu a žádaného rizika?
- ❖ Chce být vedoucí silou trhu? Chce hrát roli státníka odvětví? Bezohledného partnera? Technologického vůdce?
- ❖ Jaká je konkurentova organizační struktura? Jak jeho struktura rozděluje zodpovědnost a pravomoc v takových klíčových rozhodnutích, jako je přidělování zdrojů, tvorba cen, změna produkce? Organizační struktura konkurenta poskytuje některé náznaky o relativním stavu různých funkčních sektorů, které mohou být: koordinace a kladení důrazu na složky, které jsou považovány za strategicky důležité.
- ❖ Jaký je zaveden kontrolní a pobídkový systém? Jak jsou odměňováni řídicí pracovníci? Jak jsou odměňovány distribuční síly? Jsou manažeři vlastníky akcií?

---

<sup>17</sup> PORTER, E, *Konkurenční strategie*, 1994, str. 51 - 52. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>18</sup> KOTLER, *Marketing management*, 2001, str. 225-226. ISBN 80-24700-16-6.



Všechny tyto těžce dostupné odpovědi, nám mohou přinést důležité poznatky o tom, co konkurent považuje za důležité a jak budou manažeři reagovat na vývoj událostí, vezmeme-li v potaz způsob jejich odměňování.<sup>19</sup>

Jednou z možných variant přístupu ke stanovení strategie je naleznout takové místo na trhu, kde by společnost mohla realizovat své záměry tak, aby neohrozila své konkurenty. Pokud správně vyhodnotíme konkurentovy záměry, může existovat prostor, kde se každý cítí relativně spokojeně. Ne vždy se taková pozice na trhu nachází. Téměř ve většině případů musí společnost donutit své konkurenty ke kompromisu v jejich záměrech, aby byly naplněny cíle společnosti. K tomu aby toho dosáhla, musí zvolit takovou strategii, která ji ochrání prostřednictvím výhod před stávajícími konkurenty a novými zájemci o vstup na trh.<sup>20</sup>

Analýzou konkurentových cílů předcházíme tomu, abychom se vyvarovali použití strategických kroků vedoucím k rozpoutání konkurenčního boje ve chvíli, kdy by se konkurent cítil ohrožen a své klíčové záměry považoval za ohrožené.<sup>21</sup>

## 2.3 Strategie

Druhou součástí analýzy konkurenta je vypracování stavu o současné strategii jednotlivých konkurentů. Tato část pomáhá zmapovat, způsob jak chce konkurence dosáhnout svých cílů. Je potřeba odhalit jejich současné strategie, ze kterých vycházejí. Podle Kotlera je důležité odhalení strategií konkurence z důvodu, že čím více se strategie jedné společnosti podobá strategii druhé, tím více se stávají společnosti konkurentními. Společnosti, které používají podobnou strategii podle klíčových dimenzí, tvoří strategickou skupinu. Odhalí-li podnik strategii konkurenčních společností, může tyto společnosti sjednotit do strategických skupin a jednodušeji tak vybrat vhodný způsob opatření na chování konkurentů na cílových trzích při tvoření marketingové strategie.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> PORTER, E, *Konkurenční strategie*, 1994, str. 52-54. ISBN. 80-85605-11-2.

<sup>20</sup> tamtéž, str. 59

<sup>21</sup> tamtéž, str. 59

<sup>22</sup> KOTLER, *Marketing management*, 2001, str. 224-225. ISBN 80-24700-16-6.

## **Identifikace konkurenční marketingové strategie**

Jako první ze tří kroků, je potřeba zmapovat cílové trhy každého konkurenta a to především na jaké segmenty trhu a zákazníky se zaměřuje. A jak velké jsou jejich prodeje těmto zákazníkům. To je důležité z hlediska identifikace největších odbytišť konkurence a to poslouží k posouzení, jak se trhy konkurence kryjí s trhy společnosti. Takové zjištění usnadňuje odhalení segmentů trhu, kde se vytváří intenzivní konkurence a segmentů trhu s méně uspokojenou poptávkou, které mohou pro společnost představovat příležitost nenasyceného trhu.

Druhým úkolem je potřeba rozluštit koncepční strategii konkurenční výhody, to znamená o jakou konkurenční výhodu se konkurence opírá a na čem staví svou výjimečnost na trhu. Důležité je, zda charakteristika, která je výhodou je odvozena z potřeb a požadavků zákazníků.

Třetí složkou marketingové strategie konkurenta, je třeba odhalit, jaká je strategie jednotlivých složek marketingového mixu<sup>23</sup>:

- ❖ **Výrobová strategie** – sortiment a úroveň hodnot výrobků a služeb (délku a hloubku výrobové řady, parametry výrobků a služeb jako je: úroveň kvalitativních parametrů výrobků, balení, doplňkové vybavení výrobku, druhy služeb, způsob jejich poskytování, frekvence a velikost jejich změn u konkurence)
- ❖ **Cenová strategie** – cena je viditelnou složkou marketingového mixu konkurence, proto je pro každý zaměřený segment trhu nutno poznat úroveň konkurenčních cen a způsob jejich změny v závislosti na charakteru produktů a na podmínkách prodeje.
- ❖ **Distribuční strategie** – se zabývá, jakými druhy distribučních cest a pomocí kterých distribučních zprostředkovatelů konkurence zpřístupňuje své zboží, služby zákazníkům a jak s nimi vytváří vztahy. Jaké možnosti modifikace na změnu distribuce má a jaké dodací podmínky a způsoby distribuce poskytuje jednotlivým cílovým trhům.

---

<sup>23</sup> LOSTAKOVA, *B-to-B marketing*, 2005, str. 126. ISBN 80-86419-94-0.

- ❖ **Strategie marketingové komunikace** – se zabývá poznáním upřednostňovaných nástrojů konkurenta při marketingové komunikaci s cílovými trhy. Jakou váhu klade na komunikaci při osobním prodeji, podpoře prodeje, Public relations, reklamě a jak komunikuje se svými zákazníky.

U Analýzy marketingových strategií není zapotřebí zjišťovat detailní informace, ale postačuje provést odhad důležitých složek strategie. Informace lze získat z prodejní literatury (letáky, internetové stránky, katalogy atd.) konkurence a jednak pomocí stopování konkurence vlastní prodejní silou v terénu, analýzou komunikačních kampaní konkurentů atd. Společnost by měla mít zhotovený vlastní zpravodajský systém o konkurenci.<sup>24</sup>

## 2.4 Vyhotovení zpravodajského informačního systému

Vyhotovení tohoto informačního kanálu obsahuje čtyři kroky:

- Koncepce systému** – jako první je třeba upřesnit konkurenční informace, rozhodnout o informačních zdrojích a určit osobu, která bude za fungování systému zodpovědná. Malé firmy, které si nemohou dovolit zřídit speciální zpravodajské informační oddělení, mohou zaúkolovat některé manažery sledováním vybraných konkurentů. Jejich úkolem je poté trvale podávat spolehlivé informace o vybraných konkurentech.
- Shromažďování dat** – za druhé je potřebná data shromažďovat nepřetržitě pomocí obchodních zástupců, marketingových výzkumných firem, obchodních asociací a sledováním aktivit konkurentů a celé řady dalších dostupných informačních zdrojů. Vedle toho je podstatným zdrojem informací také internet.

Internet obsahuje nevyčerpatelný zdroj ohromného množství informací, který je cenným nástrojem zpravodajského výzkumu. Díky touze firem přilákat nové potenciační zákazníky zveřejňují tyto firmy důležité informace čím dál více. Na internetových stránkách konkurence můžeme odhalit jak nové produkty, tak i změny v organizační struktuře a finanční

---

<sup>24</sup> LOSTAKOVA, *B-to-B marketing*, 2005, str. 125-127. ISBN 80-86419-94-0.

výsledky hospodaření konkurence, lze se i dozvědět, kam chce konkurence expandovat.

- C. **Analyzování dat** – třetím krokem je shromážděná data analyzovat tak, aby z nich vznikla věrohodná informace. V některých případech i věrohodná informace může být špatným interpretováním znehodnocena, anebo nemůže být v maximální možné míře využita. Proto je důležité shromážděná data správně interpretovat a využívat.
  
- D. **Distribuování získaných informací** – posledním krokem je důležitá data předat manažerům, kteří připravují zásadní rozhodnutí, a dalším spolupracovníkům firmy. Tento systém musí poskytovat podstatné informace včas a správným osobám. Manažeři musí mít možnost kdykoliv kontaktovat zaměstnance zpravodajského informačně analytického oddělení v situaci, když konkurence udělá nějaký nepředvídaný krok, nebo pokud chtějí znát její slabé stránky či použitou strategii.<sup>25</sup>

## 2.5 Silné a slabé stránky

Zda podnik dokáže realizovat své strategie, plány a dosáhnout požadovaných cílů, to záleží na jejich zdrojích a schopnostech. Jako první krok k odhalení silných a slabých stránek konkurence je shromáždění informací o jejich přednostech a nedostatcích. Podle firmy Arthur D. Little, která se zabývá poradenstvím v oboru strategií a plánování, můžeme rozdělit konkurenční postavení na trhu do šesti skupin.<sup>26</sup>

- A. **Dominantní postavení na trhu** – podnik kontroluje chování všech konkurentů na trhu a má k dispozici široké spektrum možných strategií.
  
- B. **Silné postavení na trhu** – podnik může vytvářet nezávislé aktivity bez ohledu na případnou odezvu v chování konkurentů.
  
- C. **Výhodné postavení na trhu** – podnik má možnost aplikovat své silné stránky a nadprůměrné příležitosti k využití pro zlepšení svého stávajícího postavení na trhu.

---

<sup>25</sup> KOTLER, *Marketing management*, 2001, str. 230-231. ISBN 80-24700-16-6

<sup>26</sup> tamtéž, str. 226

- D. **Udržitelné postavení na trhu** – výkonnost podniku je stabilní a dovoluje udržovat jeho pozici na trhu. Možnost zlepšení postavení na trhu je však malá. A také musí stále doufat, že dominantní podnik nebude chtít její postavení na trhu ohrozit.
- E. **Slabé postavení na trhu** – výkonnost podniku je nedostatečná. Je však možnost na zlepšení postavení na trhu za předpokladu, želepší styl svého podnikání. Jestliže se tak nestane, bude nucen tento trh opustit.
- F. **Neudržitelné postavení na trhu** – výkonnost podniku je tak nedostatečná, že neexistuje žádná varianta na zlepšení postavení na trhu. To má za následek opuštění tohoto trhu.<sup>27</sup>

Postavení na trhu konkurujících si podniků je možné vyhodnotit na základě výsledků jejich podnikání v dané skupině výrobků z minulých let, kde se sleduje zejména<sup>28</sup>:

- ❖ Velikost prodejního obrátu v penězích i naturáliích, popřípadě tržní podíl v jednotlivých segmentech trhu a u jeho klíčových zákazníků
- ❖ Celkový jednotkový zisk, případně rentabilita vlastního kapitálu
- ❖ Investice do progresivních technologií, výdaje na technologický pokrok a na výzkum a vývoj výrobků
- ❖ Využitelná kapacita výroby

Takovéto informace, ale ještě nevypovídají o zvláštních schopnostech konkurenčních podniků. Je potřeba dále zmapovat stupeň vnímatelných schopností jednotlivých konkurentů. Především vyhovět a sloužit měnícím se potřebám a požadavkům zákazníků, na základě toho identifikovat strategicky důležité zdroje a schopnosti nutné pro úspěch na trhu. Toho dosáhneme určením silných a slabých

---

<sup>27</sup> KOTLER, *Marketing management*, 2001, str. 226. ISBN 80-24700-16-6.

<sup>28</sup> LOSTAKOVA, *B-to-B marketing*, 2005, str. 128. ISBN 80-86419-94-0.

stránek konkurence. Pouze takto lze odhadnout jejich budoucí chování a připravit si případné vlastní strategie.<sup>29</sup>

Systematická analýza silných a slabých stránek je obzvlášť prioritní, má-li podnik v daném oboru podnikání omezené zdroje a zároveň nadějně tržní příležitosti. Je pro ně existenčně důležité tyto omezené zdroje maximálně efektivně využít. To spočívá v tom, vybrat s ohledem na své zdroje a schopnosti nejlukrativnější segmenty trhu a využít pro ně své silné stránky a minimalizovat ty slabé.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> LOSTAKOVA, *B-to-B marketing*, 2005, str. 128. ISBN 80-86419-94-0.

<sup>30</sup> tamtéž, str. 128

## 3 DRUHY KONKURENCE

### 3.1 Odvětvové pojetí konkurence

Odvětví je skupina firem, které nabízejí produkt, nebo třídu produktů podobného rázu. Odvětví se klasifikuje podle počtu nabízejících, stupně výrokové diferenciace, přítomnosti či nepřítomnosti bariéry vstupu, mobility a výstupu, nákladové struktury, stupně vertikální integrace a v neposlední řadě stupněm globalizace.<sup>31</sup>

#### Počet prodávajících a stupeň diferenciace

Základním krokem popisu každého odvětví je specifikovat počet prodávajících a zjistit, zda je výrobek homogenní nebo naopak velmi diferencovaný. Pomocí těchto charakteristik, je možné rozlišit čtyři druhy struktury odvětví<sup>32</sup>:

- A. **Čistý monopol** – Na trhu v určité oblasti poskytuje jistý výrobek nebo službu jen jedna společnost. Neregulovaná monopolní společnost si může diktovat vysoké ceny, zadávat jen malou nebo vůbec žádnou inzerci, a nabízet jen minimální úroveň služeb. Pokud jsou aspoň nějaké nářky a existuje-li určité nebezpečí konkurence, bude monopolní společnost investovat do vyšší úrovně služeb a inovací technologie. V případě regulované monopolistické společnosti se požaduje v rámci veřejného zájmu účtovat nižší ceny a poskytovat více služeb.
- B. **Oligopol** – Trh obsahuje obvykle menší počet větších společností, vyrábí výrobky v rozmezí od vysoce diferencovaných až k standardizovaným. Dělí se tedy na dva druhy. 1) **Čistý oligopol** se skládá z malého počtu společností, které produkují v podstatě stejnou komoditu. Tyto společnosti si z těžší budou moci účtovat cokoliv jiného než je aktuální tržní cena. Shodují-li se konkurenti v ceně a službách, pak je jen jediný způsob jak dosáhnout konkurenční výhody a to tak, že sníží svoje náklady. 2) **Diferencovaný oligopol** se skládá z několika společností nabízející výrobky z části diferencované kvalitou, provedením, prvky nebo poskytovanými službami. Všichni konkurenti na tomto trhu se mohou pokusit získat vedení v některém z těchto hlavních vlastností. Přilákat zákazníky, jimž se tato vlastnost výrobku líbí a požadovat za tuto vlastnost vyšší cenu.

---

<sup>31</sup> KOTLER, *Marketing management*, 2007, str. 382. ISBN 80-24713-59-5

<sup>32</sup> tamtéž, str. 382

- C. **Monopolistická konkurence** – Někteří konkurenti dokáží diferencovat své nabídky jako celek nebo v některých částech. Konkurenti na tomto trhu se zaměřují na ty segmenty trhu, v nichž mohou lépe uspokojit potřeby a přání zákazníků a zároveň jim prodávat za vyšší ceny.
- D. **Dokonalá konkurence** – Velká část konkurentů nabízí stejný produkt a službu. Poněvadž není možnost diferenciaci, budou ceny konkurentů totožné. Nikdo z konkurentů nebude investovat do reklamy, pokud tato reklama nedokáže vytvořit psychologickou diferenciaci tak, že by bylo možné popsat odvětví jako monopolisticky konkurenční.<sup>33</sup>

### 3.2 Bariéry vstupu, výstupu a mobility

Odvětví se velmi liší jednoduchostí vstupu či nesnadností výstupu z daného odvětví. Je snadné založit cestovní kancelář, ale obtížné vstoupit do odvětví automobilového průmyslu. **Bariéry vstupu** jsou zejména vysoké kapitálové požadavky, úspory z rozsahu, patenty a licenční požadavky, nedostatečná nabídka vhodných lokalit, vzácných surovin a distributorů. Nemalou roli zde také hraje potřebná pověst pro dané odvětví. I poté co společnost do odvětví vstoupí, může se setkat také s **bariérami mobility**, když se pokouší o vstup do atraktivnějších tržních segmentů.

Společnosti se také mohou setkat s **bariérami výstupu**, jako jsou právní nebo morální závazky vůči zákazníkům, věřitelům a zaměstnancům, vládní opatření, nízká realizační hodnota aktiv z příčiny jejich nadměrné specializace nebo nadbytečnosti, nedostatek alternativních příležitostí, vysoká vertikální diverzifikace či emocionální překážky. Mnohé společnosti setrvávají v odvětví po dobu, dokud dokáží pokrýt své variabilní náklady a z části nebo zcela fixní náklady. Jejich setrvání v odvětví ničí zisky všem přítomným na trhu.<sup>34</sup>

### 3.3 Struktura nákladů

Každý trh, na který se společnost rozhodne vstoupit, obsahuje různou výši nákladů, které ovlivňují podstatnou část strategického chování uvnitř odvětví trhu. Výroba ropy například vyžaduje náklady na těžké stroje a suroviny. Oproti tomu výroba

---

<sup>33</sup> KOTLER, *Marketing management*, 2007, str. 382. ISBN 80-24713-59-5

<sup>34</sup> tamtéž, str. 383



oblečení vyžaduje náklady na intenzivní distribuci a marketing. Společnosti se snaží zmenšit své největší náklady. Integrovaná ropná společnost s nejefektivnějšími výrobními náklady získá konkurenční výhodu nad jinými integrovanými ropnými společnostmi, ale i přesto bude mít vyšší nákladovost než nové malé společnosti.<sup>35</sup>

### 3.4 Stupeň vertikální integrace

Společnosti předpokládají za výhodné se integrovat dopředu tak i dozadu v rámci získání většího podílu na přidané hodnotě a zmenšení nákladů. Přední producenti ropy hledají nová naleziště, dělají ropné vrty, provozují rafinérie, mají vlastní kamionovou dopravu, vyrábějí chemikálie a provozují čerpací stanice.

Další výhodou vertikální integrace je možnost měnit ceny a náklady v různých částech hodnotového řetězce tak, aby dosahovali většího zisku tam, kde jsou nejnižší daně. Mohou se objevit i nevýhody, jako jsou vysoké náklady v některých částech hodnotového řetězce a nedostatek flexibility. Společnosti si čím dál více kladou otázku, jak velká by měla být jejich vertikální integrace. Některé společnosti stále více činností převádí na externí specializované firmy, které tuto činnost umí lépe a laciněji.<sup>36</sup>

### 3.5 Stupeň globalizace

Některá odvětví jsou regionální (odklizení sněhu), jiné jsou zase globální (mobilní telefony, televize, ropa). Společnost pohybující se v globálním odvětví musí soupeřit na globálním základě, pokud chce dosáhnout úspor z rozsahu a udržet tempo s nejnovějším technologickým trendem.<sup>37</sup>

Mezi pozitivní stránky globalizace patří: růst světového obchodu v důsledku rychlejší liberalizace než světového hospodářství, roste nabídka a kvalita produktů, klesají výrobní a prodejní ceny zboží a služeb, informační technologie umožňují šetřit náklady a čas a vedou ke vzniku nových možností komunikace a rychlejšímu šíření nových informací a technologického pokroku. Oproti tomu obsahuje i rizika spojená s globalizací: světová ekonomika se stává náchylnější ke vzniku globálních krizí, může vyvolat růst globální nerovnováhy mezi zeměmi, hrozba

---

<sup>35</sup> KOTLER, *Marketing management*, 2007, str. 384. ISBN 80-24713-59-5

<sup>36</sup> tamtéž, str. 384

<sup>37</sup> tamtéž, str. 384

rostoucí nezaměstnanosti v důsledku zavírání neefektivních závodů a zvyšuje se ekonomický a politický vliv nadnárodních společností.<sup>38</sup>

### 3.6 Dělení konkurence podle očekávané reakce

Každá firma má určitou filosofii podnikání, vnitřní kulturu, určité přesvědčení a podle toho reaguje na konkurenci. Většina konkurenčních firem spadá do jedné z následujících kategorií.<sup>39</sup>

- ❖ **Laxní konkurent** – tento konkurent nereaguje rychle nebo výrazně na podněty konkurence. Pro toto chování může mít několik důvodů. Tito konkurenti si mohou myslet, že jim jejich zákazníci zachovají přízeň, neumějí včas odhalit jednání konkurenčních firem nebo nemají na reakci dostatek sil. Důležité je aby firma věděla, proč konkurent reaguje laxně.
- ❖ **Vybíravý konkurent** – reaguje pouze na určité formy ohrožení a ostatním nevěnuje pozornost. Může reagovat na snížení ceny konkurenta, ale nemusí se zabývat propagační kampaní konkurenta, kterou nepokládá na ohrožení. Je nutno poznat způsob jeho rozhodování o způsob jeho případné reakce.
- ❖ **Konkurent tygr** – ten reaguje rychle a s velkým důrazem na jakékoliv ohrožení svého segmentu. Dokáže různými formami bránit vstupu na trh, ve kterém se pohybuje. Bojuje tvrdě a je velice vytrvalý.
- ❖ **Stochastický konkurent** – u tohoto konkurenta se jeho reakce nedá předpokládat. Někdy nereaguje a jindy zase reaguje na ohrožení konkurencí. Ani z historie, ekonomické situace či jakýmkoli jiným způsobem nelze odhadnout jeho chování. Tento druh chování používají spíše malé firmy. Pokud mají pocit, že se jim reakce vyplatí, tak podnikají malé útoky a naopak pokud se domnívají, že reakce se nevyplatí, tak se drží raději zpět.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Cíhelková, E. a kol. : *Světová ekonomika: Nové jevy i perspektivy*. Praha: C. H. Beck, 2001, str. 27. ISBN 80-7179-455-4

<sup>39</sup> KOTLER, *Marketing management*, 2001, str. 228. ISBN 80-24700-16-6.

<sup>40</sup> tamtéž, str. 228-229

## 4 METODY POUŽÍVANÉ PRO ANALÝZU KONKURENCE

### 4.1 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikatelským záměrem, projektem, nebo strategií. Díky tomu dokážeme komplexně vyhodnotit fungování společnosti, vyhledat slabá místa nebo nové příležitosti možnosti růstu firmy. Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá jednak na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýzy S-W), a jednak, jak dokáže zhodnotit příležitosti a hrozby z okolí (analýza O-T).<sup>41</sup>

Obrázek 1: SWOT matice

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: Klímánková, G. *Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz.* [online]. 2009 [cit. 2013-02-23] Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikatelisrazit-vaz/>

<sup>41</sup> JANEČKOVÁ, L, VAŠÍKOVÁ, M. *Marketing služeb.* 1 vyd. Praha: Grada Publishing spol. s. r. o. 2001. str. 74-78 . ISBN 80-7169-995-0

## **Analýza vnitřního prostředí společnosti (silné a slabé stránky)**

Silné a slabé stránky jsou aspekty, které ovlivňují prosperitu společnosti. Silné stránky představují dovednosti, schopnosti a zdroje, které firmu zvýhodní před konkurencí a dává jí lepší postavení na trhu. Slabé stránky jsou nedostatky podniku, ve kterém zabraňují optimálnímu využití potenciálu.

Analýza silných a slabých stránek také říká, že i když je společnost silná v určitém aspektu, neznamená to, že podnik má automaticky konkurenční výhodu na trhu. Protože vlastnost důležitá pro nás nemusí být důležitá pro zákazníky. Nebo to může být vlastnost, která je pro zákazníka důležitá a konkurence má na trhu produkty se stejnými vlastnostmi. Podstatné je, aby firma měla více silných aspektů u významných produktů oproti konkurenci.<sup>42</sup>

Silné a slabé stránky můžeme definovat podle různých hledisek:

### **1) Podle útvaru řízení:**

- a) **organizace** - schopnost vedení, organizace, pružnost, loajalita zaměstnanců
- b) **výroba** – kapacita, výrobní náklad, know-how, technika, produktivita práce
- c) **marketing** – tržní podíl, image, jakost produktů a služeb, efektivita marketingového mixu
- d) **finance** – podíl vlastního a cizího kapitálu, cash-flow

### **2) Podle nástrojů marketingového mixu:**

- a) **produkt** – šířka a hloubka sortimentu, kvalita, jakost, značka, design
- b) **cena** – cenová politika, postup cenové tvorby
- c) **distribuce** – zásobování trhu, pokrytí trhu, distribuční strategie
- d) **propagace** – nástroje propagace, rozpočet, účinnost, efektivnost<sup>43</sup>

## **Analýza vnějšího prostředí společnosti (příležitosti a ohrožení)**

Orientace a znalost prostředí umožňují stanovit příležitosti, které se eventuálně nabízejí a mohly by společnosti vytvořit určité výhody oproti konkurenci. Stejně tak hrozby, které mohou společnost zjevně ohrozit.

Jedním z hlavních cílů, které nám zkoumání prostředí nabízí, je rozpoznat nové příležitosti na trhu. Marketingové příležitosti společnosti jsou zastoupeny velmi

---

<sup>42</sup> JANEČKOVÁ, L, VAŠÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing spol. s. r. o. 2001. str. 78-82 . ISBN 80-7169-995-0

<sup>43</sup> tamtéž, str. 78-82

lukrativní oblastí, v níž společnost pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhodu oproti konkurenci.

Míra úspěchu bude záviset na obchodní síle společnosti a na tom, jestli příležitost bude vyhovovat základním požadavkům pro úspěch. Nejvíce úspěšnou se stane společnost, která dokáže nejlépe uspokojovat přání zákazníka a to i v dlouhodobém časovém horizontu.

U některých vývojových trendů v prostředí tyto trendy představují možnost ohrožení společnosti. Tento nepříznivý vývoj trendů by mohl vést v případě neúčinných marketingových aktivit k ohrožení společnosti.

Postup pro vlastní SWOT analýzu vychází ze zkoumání vnějšího prostředí, kterým je společnost obklopena. Toto prostředí leží mimo kontrolu vlastních zaměstnanců společnosti a většinou ovlivňuje společnost nekontrolovatelnými faktory a dalšími vlivy. Obsahem tohoto prostředí tvoří mikroprostředí a makroprostředí.<sup>44</sup>

### **Makroprostředí**

Toto prostředí označujeme za vnější prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, mohou poskytnout společnosti na jedné straně nové příležitosti, ale na druhé straně ji mohou nepříjemně ohrozit.<sup>45</sup>

- e) **Demografické prostředí** – je tvořeno faktory, jako je počet obyvatel, podíl městského a venkovského obyvatelstva, věková škála obyvatel, hustota osídlení, podíl mužů a žen, zaměstnanost atd.
- f) **Ekonomické prostředí** – tvoří je faktory, které obsahují kupní sílu či makroekonomické ukazatele (inlace, nezaměstnanost, hrubý domácí produkt).
- g) **Politické a legislativní prostředí** – sem spadají orgány státní správy, legislativa a skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelskou i soukromou činnost.
- h) **Kulturní a sociální prostředí** – faktory, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání a chování společnosti. Patří sem sociální systém, úroveň vzdělání, náboženství.
- i) **Technologické prostředí** – faktory, které vytvářejí nové, nebo inovativní technologie a umožňují vznik nových výrobků a nových příležitostí.

---

<sup>44</sup> JANEČKOVÁ, L, VAŠÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing spol. s. r. o. 2001. str. 74-78. ISBN 80-7169-995-0

<sup>45</sup> tamtéž, str. 74

- j) **Přírodní prostředí** – zdroje surovin, které jsou vstupy výrobního procesu a ovlivňují tak marketingovou práci i druhy poptávaných služeb, nebo výrobků.<sup>46</sup>

### **Mikroprostředí**

Toto prostředí obsahuje faktory, které přímo ovlivňují možnosti společnosti uspokojovat přání a potřeby zákazníků.<sup>47</sup>

- ❖ **Konkurence** – úspěšná společnost musí lépe uspokojovat přání a potřeby zákazníků, než jejich konkurence.
- ❖ **Marketingoví prostředníci** – každý subjekt, který je mezi nabízejícím a zákazníkem např. banky a pojišťovny.
- ❖ **Veřejnost** – pod tímto pojmem se rozumí veřejné mínění společnosti.
- ❖ **Dodavatelé** – tyto vztahy mají důležitou úlohu v celkovém systému uspokojení potřeb a přání zákazníků, protože umožňují poskytovat vlastní produkty.<sup>48</sup>

## **4.2 Vícekriteriální analýza**

Tato metoda má široké využití v oblasti rozhodování či vyhodnocování. Jednotlivé varianty, které se porovnávají, nelze hodnotit pouze dle jednoho ukazatele, který by určil optimální výsledek. Mezi základní fáze rozhodovacího procesu patří: definice problému, určení variant a stanovení kritérií hodnocení, formulace preferencí zhotovitele a nakonec výběr a aplikace metody vícekriteriálního rozhodování.

Dalším krokem je formulace preferencí zhotovitele, a ta spočívá v určení důležitosti jednotlivých kritérií. Kritéria mohou být stanovena na základě ekonomických či jiných kvalitních údajů nebo subjektivním rozhodnutím zhotovitele. Proto tento účel se přiřazují váhy důležitosti. Pro stanovení vah lze stanovit spoustu odlišných metod. Mnou použitou metodou je metoda bodovací, která hodnotí jednotlivá kritéria určitým přiřazením bodů k jednotlivým kritériím.

Posledním krokem je vyhodnocení samotné analýzy. Sloupec ve kterém je uvedena váha důležitosti se vynásobí se sloupcem ve kterém je uvedeno hodnocení

---

<sup>46</sup> KOTLER, P, ARMSTRONG, G. *Marketing*. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2004. str. 94-101. ISBN 80-247-0513-3

<sup>47</sup> tamtéž, str. 94

<sup>48</sup> KOTLER, P, ARMSTRONG, G. *Marketing*. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2004. str. 88-91. ISBN 80-247-0513-3

kritérií. Vynásobený sloupec se sečte a subjekt, který získal nejvyšší počet bodů, se stává vítězem.<sup>49</sup>

### 4.3 Dotazníkové šetření

Dotazník je nejčastěji používaný nástroj pro sběr primárních informací. Dotazník je velmi pružný nástroj, protože umožňuje široké možnosti v pokládání otázek. Sestavení dotazníku je jednou z nejnáročnějších fází výzkumu. Je důležité, aby byl dotazník profesionálně připravený, přehledně uspořádaný a vyzkoušený než se uplatní ve velkém měřítku. Při přípravě dotazníku se musí dát pozor na zvolený typ otázek, formulaci otázky a jejich sled.

V úvodu dotazníku seznámíme respondenta, k jakému účelu dotazník slouží a co zkoumá. Následují úvodní otázky, které mají respondenta zaujmout a získat jeho důvěru. Poté jsou uvedeny otázky filtrační, které vyloučí z dalšího úseku dotazování ty respondenty, kteří nesplňují určitý předpoklad.<sup>50</sup>

#### Druhy otázek

1. **Uzavřené otázky** – ty obsahují všechny varianty odpovědí a umožňují respondentovi volbu odpovědi. Výhoda je, že jsou jednoduché na vyplnění a zpracování odpovědi. Uzavřené otázky se dělí na dichotomické (typ odpovědi ano, ne), trichotomické (typ odpovědi ano, ne, neví), škálové (typ odpovědi ve škále 1-5, Likertova stupnice kdy 1 je silně nesouhlasím a 5 silně souhlasím, nebo významová stupnice kdy je 1 velmi důležité a 5 velmi nedůležité) výběrové (nabízejí možnost výběru jedné z uvedených variant) výčtové (nabízejí možnost výběru několika nabízených možností)
2. **Otevřené otázky** – tento druh umožňuje respondentovi vyjádřit se vlastními slovy. Výhodou je že nutí k většímu zamyšlení a získání odpovědi, na které by v uzavřených otázkách nedošlo. Nevýhodou těchto otázek je obtížné zpracování odpovědi. Otevřené otázky se dělí na volné (dotazovaný má zcela volnou ruku pro odpověď a zjišťuje se osobní názor), dokončení věty (respondent volně dokončuje větu), dokončení příběhu (respondent dovypráví nedokončený příběh), dokončení obrázku (v obrázku, kde jsou dvě postavy, z nichž jedna povídá něco druhé, respondent se má ztotožnit s druhou osobou a doplnit reakci)

<sup>49</sup> Brožová, H. *Kvantitativní podpora rozhodování*. [online]. 2005 [cit. 2013-02-23] Dostupné z: <http://pef.czu.cz/~BROZOVA/CASESTUDY/VAV1.html>

<sup>50</sup> MALÝ, V. *Marketingový výzkum Teorie a praxe*. Vyd. Praha: Oeconomica, 2008. str. 65-66. ISBN 978-80-245-1326-3

3. **Všeobecné otázky** – jsou velmi důležité pro zpracování a vyhodnocení dotazníku a týkají se věku, pohlaví, nebo vzdělání.<sup>51</sup>

### **Zpracování údajů**

Při jakékoliv výzkumné činnosti se zpracování údajů setkává se specifickými problémy, a proto je vždy nutné získané informace upravit, určitým způsobem klasifikovat, často i kódovat, technicky zpracovat a to formou, která vyhovuje následné analýze.<sup>52</sup>

- ❖ **Úprava údajů** – ta se zabývá překontrolováním dat z hlediska úplnosti a přesnosti, doplněním chybějících informací a vyloučením údajů, které jsou zjevně nesprávné či chybné.
- ❖ **Klasifikace údajů** – s daty, které byly získány v procesu sběru informací, lze manipulovat jen tehdy, jsou-li uspořádány do tříd či kategorií. Správná klasifikace předpokládá zejména přesné definování třídních znaků, jednoznačné vymezení tříd, které se musí navzájem vylučovat, a nakonec takové stanovení tříd, aby obsahovaly všechny prvky zkoumaného souboru.
- ❖ **Kódování údajů** – tímto způsobem zpracování dat se rozumí převedení slovních výrazů nebo klasifikovaných skupin informací do symbolů, které by mohla při zpracování převzít výpočetní technika.
- ❖ **Sestavení tabulek a grafů** – účelem těchto zobrazovacích metod je podat názorný a srozumitelný, logicky uspořádaný obraz o zkoumaných jevech, o jejich vývoji, struktuře a závislostech. Samotné zpracování dat do tabulek a grafů předchází jejich statistické analýze.<sup>53</sup>

### **Analýza údajů**

Jako jedním z prvních kroků při analýze údajů je obvykle analýza každé jednotlivé otázky nebo hodnoty dat zkoumaných jednotek. K početnímu popisu celkových údajů existuje několik přístupů. Často se vychází z rozdělení četností zjištěných hodnot absolutní nebo relativní četnosti znaků. Poté bývá charakterizována jejich úroveň prostřednictvím různých forem středních hodnot a variabilita pomocí

---

<sup>51</sup> tamtéž, str. 66-68

<sup>52</sup> BEDNARČÍK, Z. *Marketingový výzkum*. Vyd. Karviná, 2008. str. 80. ISBN 978-80-72-48-489-8

<sup>53</sup> tamtéž, str. 80-83



variačního koeficientu nebo směrové odchylky. Dále bývají zkoumány závislosti mezi jevy prostřednictvím regresní nebo korelační analýzy.

Obecně platí pravidlo, že mají-li být závěry analýzy stanoveny za reálné, musí být logické, podpořené z více než jednoho aspektu nebo více než jedním souborem dat.<sup>54</sup>

### **Interpretace a prezentace výsledků**

V této fázi se navazuje na analýzu údajů. Interpretace dává údajům význam. Při interpretaci výsledků analýzy je důležité dodržet objektivitu, rozlišit mezi míněnými fakty, dát si pozor při zobecňování výsledků, které se uskutečňují vždy určitým způsobem a v určitých časových a prostorových dimenzích. Také je třeba věnovat pozornost i zjevně méně významným souvislostem, protože ty mohou poukazovat na vztahy, se kterými se dříve neuvažovalo.

Interpretace vede k závěrům, které jsou zjednodušením a zobecněním analytických a interpretačních výsledků. Závěry, které se opírají o výsledky výzkumu, jsou často převáděny na doporučení nejvhodnějšího řešení zkoumaného problému.

Výsledky každého výzkumu je možno interpretovat jak písemně tak i ústně. Správná prezentace výsledků je velice důležitá, jelikož umožňuje přemostit rozpor, který může existovat mezi výsledky a doporučením výzkumu a každodenní činností společnosti. Pouze správná a účinná prezentace může vést k ovlivnění aktivit společnosti. Je proto potřeba mít na paměti, že často dle kvality prezentace bývá posuzována kvalita celého výzkumu.

Písemná prezentace je základním způsobem prezentace výsledků výzkumu a je zpravidla závěrečnou zprávou o výzkumu a jeho výsledcích. Povaha závěrečné zprávy výzkumu závisí na mnoha konkrétních faktorech, a proto není možné obecně použít schéma výzkumné zprávy. Ústní prezentace často nebývá samostatnou formou vyjádření výsledků výzkumu, ale spíše doplňuje písemnou formu prezentace výsledků. Dovoluje pracovníkům výzkumu lépe objasnit a vysvětlit pasáže, které jsou obtížnější na pochopení.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> BEDNARČÍK, Z. *Marketingový výzkum*. Vyd. Karviná, 2008. str. 83-84. ISBN 978-80-72-48-489-8

<sup>55</sup> tamtéž, str. 85-87

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ

### 5.1 Telefónica O2

Společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s. vstoupila na trh díky společnosti Eurotel Praha s.r.o. Právě Eurotel byl předchůdcem současného O2 a také prvním mobilním operátorem v České republice. Eurotel byl založen již v roce 1990. O rok později byla spuštěna první mobilní síť NMT na frekvenci 450MHz. V roce 1996 vstoupila na trh konkurenční společnost Radiomobil (dnes T-Mobile) a spustila provoz sítě GSM na frekvenci 900/1800 MHz. Uvedením GSM sítě do provozu přineslo značné možnosti. Zejména zařízení, která byla určena pro tuto síť, se stala konečně mobilními a jejich cena se stala přijatelnou i pro širší okruh lidí. Běžnou službou se stala SMS zpráva, hlasová schránka a postupem času i přenos datových služeb.

Posunu zavádění nových služeb v odvětví mobilní komunikace přispěla zejména nová konkurence v podobě příchodu dalších operátorů. Tím Eurotel v roce 1997 ztratil monopolní postavení na trhu. Tato změna situace na trhu vedla ke snižování cen, vylepšování pokrytí území České republiky a zavádění nových technologií zejména v oblasti datových služeb.

V roce 2003 získal stoprocentní podíl v Eurotelu Český Telecom. O dva roky později se stala společnost Telefónica většinovým akcionářem v Českém Telecomu a tím pádem i Eurotelu. V roce 2006 se nahradila značka Eurotel jednotnou značkou O2 jak pro mobilní síť, tak i pro pevnou síť. Telefónica, S.A. působí v 25 zemích především západní Evropy a latinské Ameriky. V České republice má společnost 159 prodejních míst.

V červnu roku 2012 zahájila provoz Telefónica Czech Republic první komerční vysoko rychlostní síť čtvrté generace LTE v Jesenici u Prahy. Jako první operátor v České republice společnost O2 v roce 2012 poskytla svou síť virtuálnímu operátorovi. Od 7. listopadu poskytuje virtuální operátor BleskMobil svým zákazníkům předplacené karty s nízkými cenami za volání a SMS.

Z výsledku hospodaření společnosti Telefónica O2 vyplývá, že v mobilním segmentu se zvýšil celkový počet zákazníků oproti minulému roku o 2,9 %

na 5,083 miliónu mobilních zákazníků. Celkové výnosy společnosti O2 klesly oproti minulému roku o -3,5 % na 50,035 miliard korun.<sup>56</sup>

### Dostupné technologie

Síť GSM Telefónica O2 je v provozu přes 15 let. Za tuto dobu, se společnosti podařilo pokrýt již přes 99% obyvatelstva. Jak je vidět na mapě níže lze se dovolat téměř kdekoliv. Plné pokrytí území O2 však neposkytuje stejně tak ale i ostatní operátoři. Stále je tedy možné narazit na místa, kde se není možné připojit do mobilní sítě. Tyto místa se nacházejí zpravidla u velmi málo osídlených destinací a nevedou zde žádné důležité silniční tahy. Pokrytí tohoto území by se mobilním operátorům totiž nevyplatilo.

Obrázek 2: Pokrytí Telefónica O2 signálem GSM



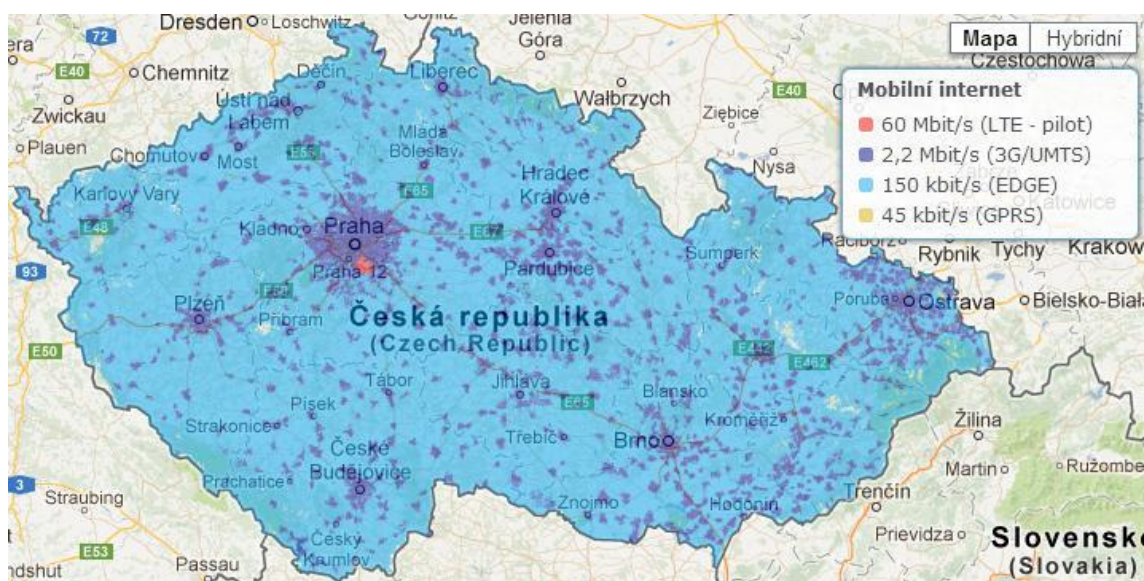
Zdroj: Telefónica O2. *Mapa pokrytí*. [ online ]. 2012  
[cit. 2013-03-02] Dostupné z: [http://www.o2.cz/osobni/199436-mapa\\_pokryti\\_a\\_prodejen/?openid.ns=http%3A%2F%2Fspecs.openid.net%2Fauth%2F2.0](http://www.o2.cz/osobni/199436-mapa_pokryti_a_prodejen/?openid.ns=http%3A%2F%2Fspecs.openid.net%2Fauth%2F2.0)

Na mapě pokrytí se už neobjevuje síť typu NMT, jelikož její provoz byl již ukončen. Technologie CSD a HSCSD používané pro přenos mobilních dat v rámci GSM byly nahrazeny modernějšími technologiemi. Za nejdostupnější můžeme považovat technologii GPRS. Dostupnost této technologie je prakticky totožná se sítí GSM. O2 má jedno z nejlepších pokrytí plnohodnotnou 3G sítí, která umožňuje přenos

<sup>56</sup> Telefónica O2. *Tiskové zprávy*. [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-09] Dostupné z: [http://www.telefonica.cz/tiskove-zpravy/304251-Telefonica\\_hlasi\\_dobre\\_vysledky\\_za\\_ctvrte\\_ctvrtleti\\_roku\\_2012\\_i\\_za\\_cely\\_rok\\_2012.html](http://www.telefonica.cz/tiskove-zpravy/304251-Telefonica_hlasi_dobre_vysledky_za_ctvrte_ctvrtleti_roku_2012_i_za_cely_rok_2012.html)

hlasu i mobilních dat. O velkém pokrytí území České republiky, ale mluvit nemůžeme. Stejně tak jako u ostatních operátorů. Pokrytí je zaměřeno jen na krajská města a jejich nejbližší okolí. Pokrytí obyvatel se dá říci, že je celkem uspokojující, to neplatí ovšem o pokrytí území ČR. Síť je postavena na technologii UMTS/HSDPA. Jako jediný mobilní operátor O2 nabízí v síti UMTS video hovory. Jako poslední novinkou O2 spustil zkušební provoz LTE sítě, která slibuje vysokorychlostní připojení čtvrté generace. Zobrazení pokrytí mobilním internetem znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 3: Pokrytí Telefónica O2 Mobilním internetem



Zdroj: Telefónica O2. *Mapa pokrytí*. [ online ]. 2013  
 [cit. 2013-03-02] Dostupné z: [http://www.o2.cz/osobni/199436-mapa\\_pokryti\\_a\\_prodejen/?openid.ns=http%3A%2F%2Fspecs.openid.net%2Fauth%2F2.0](http://www.o2.cz/osobni/199436-mapa_pokryti_a_prodejen/?openid.ns=http%3A%2F%2Fspecs.openid.net%2Fauth%2F2.0)

## 5.2 T-Mobile

Druhou společností v České republice poskytující mobilní služby byla v roce 1996 společnost Radiomobil. Oproti konkurenčnímu Eurotelu uvedla svou síť GSM s dvouměsíčním zpožděním pod značkou Paegas. Jako první operátor u nás koncem roku 1997 přichází s předplacenou kartou Twist. Tato karta se stala klíčovým produktem a přilákala mnoho nových zákazníků z nepodnikatelské vrstvy. Eurotel reagoval rychle a obdobnou službu zavedl během krátké doby též. Po roce 2000 oba operátoři zavádějí do své sítě GPRS, která umožňuje rychlejší přenos dat.

V roce 2002 se stal jako první mobilní operátor v ČR součástí nadnárodní společnosti Deutsche Telekom. Po tomto spojení se značky Radiomobil a Paegas nahradily společnou značkou T-Mobile.

Příznivá cenová politika a prvenství v uvádění některých nových technologií, jako MMS a EDGE umožnily T-Mobilu postupné přiblížení ke svému konkurentovi. V roce 2005 T-Mobile prohlásil, že se stává nejsilnějším operátorem v České republice. Usoudil tak z nejvyššího počtu prodaných SIM karet. Z tohoto důvodu nebylo pro toto tvrzení dostatečným důkazem. Ukazatel, který by poskytl lepší důkaz o prvenství, je například celková tržba. Ta by stále lepší na straně tehdejšího Eurotelu. Od té doby je boj mezi těmito dvěma operátory vyrovnaný a pravidelně se střídají o prvenství na českém trhu mobilních sužeb, jak z hlediska počtu zákazníků, tak i výší tržeb. Skupina T-Mobile v současné době působí ve 13 státech Evropy. V ČR tato společnost provozuje 50 prodejních míst. Oproti konkurenci je to zhruba 3x méně.

Ke konci roku 2012 měl operátor T-Mobile v ČR celkem 5,498 milionů svých zákazníků a to znamená meziroční nárůst o 2,2%. Celkové tržby dosáhly ke konci roku 2012 podle společnosti 26,254 miliard korun a to je pokles oproti minulému roku o -2,2%.<sup>57</sup>

### **Dostupné technologie**

U T-Mobilu je pokrytí sítě GSM podobné jako u společnosti O2. Na různých místech republiky je možné zjistit, že zde má silnější signál jeden či druhý mobilní operátor. S chrneme-li situaci tak se dá říci, že je velice vyrovnaná. Síť GSM obsahuje stejně jako u O2 technologii GPRS. V této oblasti nenajdeme výraznější konkurenční rozdíly.

---

<sup>57</sup> T-Mobile. *O společnosti T-Mobile*. [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-09] Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/o-t-mobile/o-spolecnosti-t-mobile>



Obrázek 4: Pokrytí T-Mobilu signálem GSM



Zdroj: T-Mobile. *Mapa pokrytí*. [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-02] Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/podpora/mapa-pokryti>

Co se týče mobilního internetu, zde nějaké rozdíly jsou. Rozdílná situace je v pokrytí službou EDGE, která pokrývá prakticky skoro stejnou rozlohu jako GPRS. Technologie 3G se zdá mít o něco lepší pokrytí než u O2 jak je vidět při bližším zkoumání mapy pokrytí.

Obrázek 5: Pokrytí T-Mobilu Mobilním internetem



Zdroj: T-Mobile. *Mapa pokrytí*. [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-02] Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/podpora/mapa-pokryti>

### 5.3 Vodafone

Jako třetí mobilní operátor na našem území svůj provoz zahájil v roce 2000 Český Mobil pod značkou Oskar. Na rozdíl od konkurence měl ve spuštění GSM sítě několika leté zpoždění. O to více se snažil vložit úsilí do rozvoje a stál se tak nejrychleji se rozvíjejícím operátorem, co se týče střední a východní Evropy. Během necelých 9 měsíců dosahuje pokrytí Oskaru 98% populace. Ve svém úsilí nepolevoval a v následujících letech si vysloužil pravidelnou nominaci v soutěži o nejlepšího operátora Evropy (World Communication Awards). Za dva roky od spuštění získal milión zákazníku v České republice. Do podvědomí lidí se dostal především jako operátor s příznivými cenami a vtipnou a trefnou reklamou.

V roce 2005 se operátor Oskar stal členem mezinárodní skupiny Vodafone. Opuštění značky Oskar, která si získala velkou oblibu, bylo postupnější. Nějaký čas se používala přechodná značka Oskar Vodafone.

Značka Vodafone byla založena ve velké Británii již v roce 1984. Skupině Vodafone se svou velikostí může rovnat jen China Mobile. Společnost Vodafone provozuje svoji činnost v 28 zemích v Evropě, Asii, Austrálii a Severní Americe. V České republice má tato společnost 176 poboček a v této době ji využívá 3,365 milionu zákazníků. Výnos společnosti byl v roce 2012 v ČR 17,780 miliard korun a to je pokles oproti předchozímu roku o -3,86 %.<sup>58</sup>

#### Dostupné technologie

Pokrytí sítí GSM včetně technologie GPRS se Vodafone dokázal dotáhnout na své dva hlavní konkurenty. I přesto, že budoval síť se zpožděním oproti konkurenci, pokrytí dosahuje 99 procent obyvatelstva.

---

<sup>58</sup> Vodafone. *O Vodafone*. [online]. 2013  
[cit. 2013-03-09] Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/>

Obrázek 6: Pokrytí Vodafone signálem GSM

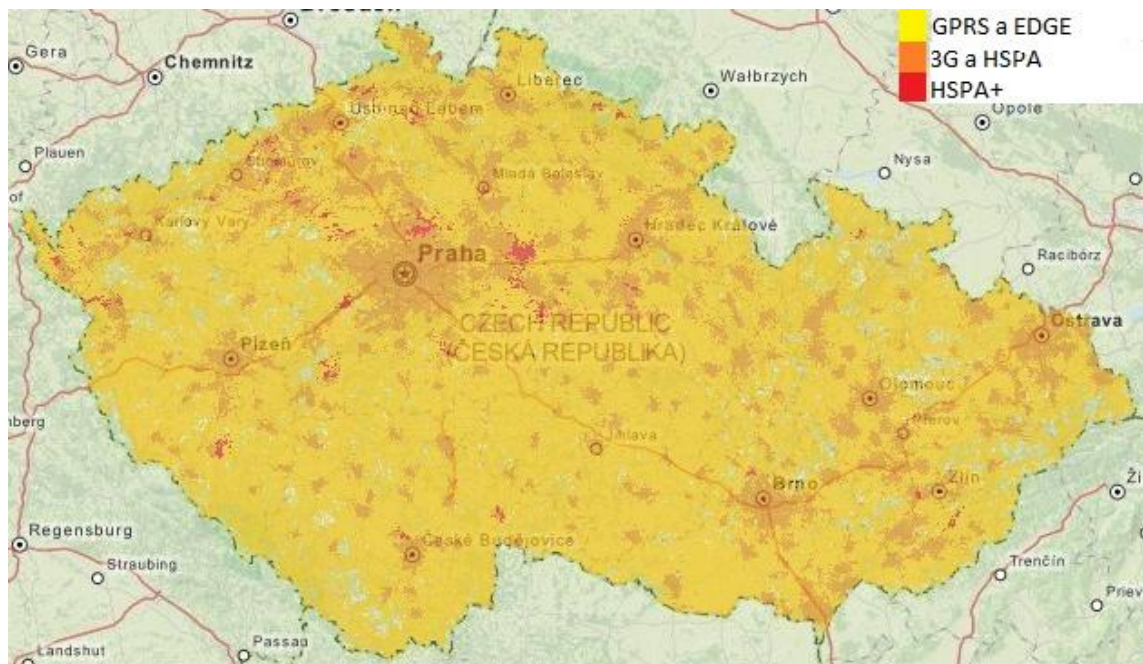


Zdroj: Vodafone. *Mapa pokrytí*. [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-02] Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/mapa-pokryti/>

Co se týče mobilního internetu společnosti Vodafone je téměř srovnatelné s pokrytím konkurence. Technologie GPRS a EDGE pokrývá více než 98% území České republiky. Rychlejší síť 3G s technologií HSPA více než 73% populace. Nejmodernější 3G síť využívající technologii HSPA+ DC je dostupná pouze v některých městech a ještě ne na celém jejím území.



Obrázek 7: Pokrytí Vodafone Mobilním internetem



Zdroj: Vodafone. *Mapa pokrytí*. [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-02] Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/mapa-pokryti/>

## 6 NABÍDKA SLUŽEB MOBILNÍCH OPERÁTORŮ

Než začnu uvádět nabízené služby operátorů, rád bych vymezil rozsah uvedených služeb. Jedná se zejména o základní produkty typické pro mobilní operátory a to především mobilní hlasové služby a datové mobilní služby. Uvedené nabídky a ceny s DPH jsou aktuální k 13. 3. 2013 a budu je čerpat z platných nabídek mobilních operátorů.

### 6.1 Předplacené karty

Předplacené karty nabízí všichni tři konkurenční operátoři a ve svých počátcích umožnily velký příliv nových zákazníků mobilním operátorům. Jedná se zejména o zákazníky, kteří provolávají nižší částky za hovory a kterým se platba vyššího měsíčního paušálu nevyplatí. Operátoři se, ale snaží i tuto skupinu zákazníků postupně získávat jako své tarifní zákazníky. To operátorům zajišťuje pravidelné měsíční příjmy a eliminuje anonymitu zákazníků s předplacenou kartou.

Současným trendem je upřednostňování a zvýhodňování tarifních zákazníků před zákazníky s předplacenou kartou. Výhody jsou zejména příznivější ceny za poskytované služby. I přesto mají předplacené karty určité výhody a tak jejich počet uživatelů je značný.

#### Telefónica O2

Společnost nabízí v současné době dvě možnosti předplacených karet a to tarif NA!DLOUHO nebo tarif NA!HLAS. První uváděný tarif je orientovaný spíše na SMS a delší volání do sítě O2. Druhý umožňuje volání a SMS do O2 o víkendech zdarma.

Tabulka 1: Předplacené karty O2

Tarif	Cena volání do O2 po1.min	Cena volání	Cena SMS	Volání a SMS o víkendu do O2	Cena MMS
<b>NA!DLOUHO</b>	0,00 Kč	6,00 Kč/min.	2,00 Kč	x	5,90 Kč
<b>NA!HLAS</b>	x	5,60 Kč/min.	2,60 Kč	0,00 Kč	5,90 Kč

Zdroj: Telefónica O2. *Předplacená O2 karta*. [online]. 2013  
[cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/volani-a-tarify/predplacena-o2-karta.html>

Zvýhodněné služby nejsou podmíněny žádnou měsíční částkou za dobítí. Jsou platné po celou dobu užívání zvoleného tarifu.

## T-Mobile

T-Mobile umožňuje v současnosti výběr z pěti možných tarifů. První dva jsou novinkou a mají název Twist našim. Jeden se prezentuje výhodným voláním do všech sítí a druhý internetem zdarma. Další tři jsou Twist přátelé (volání a SMS jsou na 5 vybraných čísel levnější), Twist povídám (po 5 min volání do vlastní sítě zdarma) a Twist posílám (po 5 SMS jsou další do vlastní sítě zdarma).

Tabulka 2: Předplacené karty T-Mobile

Tarif našim	Cena volání	Cena SMS	Cena Internetu	Cena MMS
<b>Twist volání</b>	2,50 Kč/ min.	1,90 Kč	x	4,90 Kč
<b>Twist internet</b>	5,90 Kč/min.	1,90 Kč	0,00 Kč	4,90 Kč

Zdroj: T-Mobile. *Twist našim*. [ online ]. 2013  
 [cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/volani/predplacene-karty/twist-nasim>

Výhody jsou po třech měsících podmíněny dobíjenou částkou, které je do 300Kč = týden platnost zvýhodněné služby nebo nad 300 Kč = čtyři týdny délka zvýhodnění.

Tabulka 3: Předplacené karty T-Mobile

Tarif Twist	Cena volání/SMS mých 5	Cena volání	Cena SMS	
<b>Přátelé</b>	3,53 Kč/min. 1,51 Kč	7,06 Kč/min.	3,53 Kč	
Tarif Twist	Cena volání 1-5 min.	Cena volání po 6 min. do T-mobile	Cena SMS	Cena volání
<b>Povídám</b>	6,96 Kč	0,00 Kč	2,92 Kč	6,96 Kč
Tarif Twist	Cena 1-5 SMS	Cena po 5 SMS do T-Mobile	Cena SMS	Cena volání
<b>Posílám</b>	2,92 Kč	0,00 Kč	2,92 Kč	6,96 Kč/min.

Zdroj: T-Mobile. *Twist našim*. [ online ]. 2013  
 [cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/volani/predplacene-karty/twist-nasim>

U těchto tarifů jsou výhody podmíněny počtem provolaných minut, propsaných SMS a nebo u tarifu Přátelé lze změnit až pětkrát za měsíc své přátele.

## Vodafone

Vodafone disponuje čtyřmi druhy tarifů pro předplacené karty. Jako novinka je uveden tarif s názvem Karta se vším všudy, která odmění zákazníka za velikost dobité částky. Odměna za dobití 200 – 299 Kč SMS ve vlastní síti zdarma po dobu sedmi dní. Dobití za 300 – 599 Kč umožňuje výhodu volání, SMS v síti Vodafone a internetu na dobu sedmi dní. Výhoda za dobití 600 a více Kč spočívá ve volání, SMS ve své síti a internetu na dobu čtrnácti dní. Druhým tarifem je Karta bez limitu kde výhoda spočívá ve volání ve vlastní síti hodinu za 7 Kč. Třetí je Karta na míru, která při provolání 5 minut v týdnu získáváte volání o víkendu ve vlastní síti zdarma a to samé platí u odeslaných pěti SMS. Jako poslední je nabízen tarif Divoká karta, na jehož základě můžete volat dvěma osobám v síti Vodafone za 2,38 Kč za minutu.

Tabulka 4: Předplacené karty Vodafone

Tarif	Volání v síti Vodafone	Cena Volání	Cena SMS	Cena MMS
Karta se vším všudy	4,90 Kč/min.	4,90 Kč/min.	1,50 Kč	4,50 Kč
Karta bez limitu	7 Kč /h.	3,50 Kč	2,40 Kč	4,50 Kč
Karta na míru	6,50 Kč	6,50 Kč	2,40 Kč	4,50 Kč
Divoká karta	3,00 Kč	7,50 Kč	2,40 Kč	4,50 Kč

Zdroj: Vodafone. *Předplacené karty*. [ online ]. 2013

[cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/osobni/telefony-a-tarify/volani/predplacene-karty/>

## 6.2 Paušální tarify

Tarify s měsíčním paušálem nabízejí s ohledem na výši částky určité balíčky služeb zdarma. Jedná se zejména o volné minuty zpravidla do všech sítí a určitým počtem SMS zdarma nebo jiné výhody. Na druhé straně jsou tarify, které za určitou měsíční částku dovolují neomezené volání do všech sítí a v některých případech i SMS. Tyto paušální tarify jsou ve většině případů podmíněny podepsáním smlouvy a tím pádem závazání se na určitou dobu.

## Telefónica O2

U společnosti O2 tvoří základní nabídku paušálních tarifů takzvaný O2 NEON. Jde o skupinu tarifů odstupňovaný vyšší měsíčního paušálu. Dále nabízí tarify pro mladé do věku 26 let a pro seniory nad 60 let. U všech tarifů si O2 určilo tarifkaci 60+60 což znamená účtování po minutách a to je pro zákazníka značně nevýhodné.

Konkurenci nabízí u T-Mobile účtování 60+30 a Vodafone dokonce 1+1 což je účtování po vteřinách.

Tabulka 5: Paušální tarify O2 NEON

Tarif	Cena za měsíc	Volání do O2 sítě	Volné minuty	Cena SMS	Cena volání	SMS zdarma do O2 sítě	Internet v mobilu
<b>O2 NEON S</b>	300 Kč	Zdarma o víkendu	60	1,60 Kč	5,60 Kč	x	x
<b>Chytrý O2 NEON S</b>	350 Kč	Zdarma o víkendu	60	1,60 Kč	5,60 Kč	Ano	150 MB
<b>Chytrý O2 NEON M</b>	550 Kč	Zdarma o víkendu	120	1,60 Kč	4,50 Kč	Ano	150 MB
<b>Chytrý O2 NEON L</b>	800 Kč	Zdarma	180	1,60 Kč	4,50 Kč	Ano	1 G
<b>Chytrý O2 NEON L+</b>	1150 Kč	Zdarma	450	1,60 Kč	3,50 Kč	Ano	1 G
<b>Chytrý O2 NEON XXL</b>	1900 Kč	Zdarma	Zdarma	1,60 Kč	Zdarma	Ano	3 G

Zdroj: Telefónica O2. *Mobilní tarify*. [ online ]. 2013  
 [cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/mobilni-tarify/>

Vrcholem nabídky těchto tarifů je chytrý NEON XXL, který teď za akční cenu 1900 Kč poskytuje volání do všech sítí zdarma a 3GB dat. Za SMS, se ale i u tak velkého tarifu platí, což je nelogické.

Další skupinou jsou tarify pro mladé, které jsou podmíněny věkem do 26 let a výhodou je příznivější cena a velikost volných minut.

Tabulka 6: Paušální studentské tarify O2

Tarif	Cena za měsíc	Volání do O2	Volné minuty	SMS zdarma do O2	SMS do ostatních sítí	Cena volání	Cena SMS	Internet v mobilu
<b>O2 pohoda</b>	180 Kč	Zdarma na 1 číslo	40	x	100	4,60 Kč	1,60 Kč	x
<b>Chytrá pohoda</b>	280 Kč	Zdarma na 1 číslo	40	ano	100	4,60 Kč	1,60 Kč	150 MB
<b>Chytrý kůl</b>	350 Kč	x	120	ano	x	4,60 Kč	1,60 Kč	150 MB

Zdroj: Telefónica O2. *Mobilní tarify*. [online]. 2013  
 [cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/mobilni-tarify/>

A jako poslední je tarif pro seniory, který je podmíněn věkem nad 60 let. U tohoto tarifu je také zapotřebí uzavření smlouvy na 2 roky.

Tabulka 7: Paušální tarify O2 Senior

Tarif	Cena za měsíc	Volání do O2	Volné minuty	Cena SMS	Cena Volání
<b>O2 NEON Senior</b>	195 Kč	O víkendu zdarma	60	1,60 Kč	5,60 Kč

Zdroj: Telefónica O2. *Mobilní tarify*. [online]. 2013  
 [cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/mobilni-tarify/>

## T-Mobile

T-Mobile má široký výběr paušálních tarifů. Budu uvádět tarify S námi a Pro mladé. Účtování je u této společnosti 60+30 což znamená první minuta je účtována celá a pak po půl minutách. Jde o výhodnější tarifikaci než u předchozího operátora, který účtuje jen po minutách tedy 60+60. Společnost Vodafone nabízí u nových tarifů tarifikaci Fér 1+1 a u ostatních paušálních tarifů 60+1.

Tabulka 8: Paušální tarify T-Mobile S námi

Tarif	Cena za měsíc	Volné minuty	Volné SMS	Internet v mobilu	Cena volání	Cena SMS	Neomezené volání a sms do vlastní sítě
<b>S námi 390</b>	390 Kč	36	30	20 MB	5,51 Kč	1,50 Kč	19h - 7h
<b>S námi 590</b>	590 Kč	120	100	300 MB	5,00 Kč	1,20 Kč	19h - 7h
<b>S námi 790</b>	790 Kč	180	150	300 MB	4,50 Kč		19h - 7h + víkendy
<b>S námi 990</b>	990 Kč	30	x	600 MB	3,50 Kč		Celý den
<b>S námi 1490</b>	1490 Kč	360	300	1 GB	3,00 Kč		Celý den
<b>S námi 3290</b>	3290 Kč	Zdarma		1 GB	Zdarma		

Zdroj: T-Mobile. *Paušální tarify*. [ online ]. 2013  
 [cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/volani/pausalni-tarify/prehledny-cenik>

T-Mobile také nabízí zvýhodněné tarify pro studenty do 27let. Jde o dva tarify Bav se s Mých 5 a tarif student. U paušálu student se jedná a poskytnutou slevu na tarif S námi 390, který poté vychází na 234 Kč.

Tabulka 9: Paušální tarif T-Mobile Bav se Mých 5

Tarif	Cena	Mých 5 SMS	Mých 5 volání	Cena Volání	Cena SMS
<b>Bav se Mých 5</b>	99,83 Kč	0,00 Kč	2,93 Kč	4,94 Kč	1,00 Kč

Zdroj: T-Mobile. *Paušální tarify*. [ online ]. 2013  
 [cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/volani/pausalni-tarify/prehledny-cenik>

## Vodafone

Mobilní operátor Vodafone v současnosti nabízí nové tarify pod názvem Fér tarif kde je tarifkace 1+1 tedy účtování po vteřinách a u ostatních 60+1. Dále poskytuje tarif na míru, kde podle výše paušálu je odvozena cena volání, SMS a datových služeb. Rozmezí je od 0 Kč kdy cena volání je 6,50 Kč SMS 1,50 Kč a internet za 25 Kč na den a 25 MB do 3654 kdy volání a SMS jsou zdarma a internet 1,2 GB. Poslední jsou tarify pro studenty, které se liší vyšší ceny paušálu.

Tabulka 10: Paušální tarify Vodafone Fér

Tarif	Cena	Volné minuty	Cena volání	Cena SMS	Internet v mobilu	
<b>Fér tarif 399</b>	399 Kč	50	5,03 Kč	V síti 0Kč mimo síť 1,50 Kč	150 MB	
<b>Fér tarif 599</b>	599 Kč	100		Zdarma	Zdarma	300 MB
<b>Fér tarif 799</b>	799 Kč	200				300 MB
<b>Fér tarif 999</b>	999 Kč	300				600 MB
<b>Fér tarif 1499</b>	1499 Kč	600				1,2 GB
<b>Fér tarif 3299</b>	3299 Kč	Zdarma			1,2 GB	

Zdroj: Vodafone. *Tarify*. [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/tarify/>

Tabulka 11: Paušální tarify Vodafone Student

Tarif	Cena	Volné minuty	Cena volání	Cena SMS	Internet v mobilu	
<b>Student 299</b>	299 Kč	50	5,30 Kč	V síti 0Kč/1,50 Kč	150 MB	
<b>Student 449</b>	449 Kč	100		Zdarma	Zdarma	300 MB
<b>Student 599</b>	599 Kč	200				300 MB

Zdroj: Vodafone. *Férové tarify pro studenty*. [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-13] Dostupné z: [http://www.vodafone.cz/student/?carousel\\_mode=desktop](http://www.vodafone.cz/student/?carousel_mode=desktop)

Studentské tarify jsou podmíněny věkem od 15 let do 26 let.

### 6.3 Srovnání předplacených karet

Z předchozího přehledu předplacených karet se pokusím vyhodnotit nejvýhodnější nabídku mobilních operátorů a beru v potaz jen ceny za služby bez zvýhodnění.



Jako první budu vyhodnocovat nejvýhodnější nabídku z hlediska SMS. Vítěz tohoto kritéria je Vodafone se svou předplacenou kartou Karta se vším všudy, kde cena SMS je 1,50 Kč. Oproti nejlevnější ceně od O2 je o 0,50 Kč levnější a vůči T-Mobile o 0,40 Kč nižší.

Další hodnocení bude cena hovorů. V této kategorii jsem určil za vítěze T-Mobile s kartou Twist volání kde je cena po dobití nad 300 Kč měsíčně za 2,50 Kč. V případě že se tato částka nedobije je cena na 5,90 Kč což je jen o málo dražší než u konkurence.

#### **6.4 Srovnání paušálních tarifů**

U srovnání paušálních tarifů je hodnocení složitější z důvodu široké nabídky tohoto produktu a závislosti na výši ceny za paušální poplatek. Proto budu hodnotit tři částky výše tarifů. Tarify s cenou do 400 Kč, do 800 Kč, takzvané neomezené tarify a studentské tarify. Za hledisko při rozhodování budu brát kombinaci volání a SMS. U tarifů s cenou do 400 Kč se rozhoduji pro Vodafone s názvem Fér 399 a to díky výhodné tarifikaci 1+1. O2 mělo sice cenu za tarif nižší o 49 Kč a o deset více volných minut, ale při tarifikaci 60+60 a rozdíl ceny volání a SMS je nepatrně vyšší.

V druhé kategorii tarifů s cenou do 800 Kč je výsledek O2 s tarifem Chytrý NEON L a Vodafone s tarifem Fér 799 hodně podobný. Na straně O2 je více mobilních dat a to 1 G oproti Vodafone s 300 MB a levnější cena volání za 4,50 Kč oproti 5,03 Kč. Vzhledem k tarifikaci u Vodafone 1+1 se rozdílná cena za volání nemusí v konečném vyúčtování příliš projevit. Vodafone má u svého tarifu SMS zcela zdarma u O2 jsou bez poplatku jen SMS do vlastní sítě a ostatní za 1,60 Kč.

U třetí hodnocené kategorie takzvaných neomezených tarifů se díky bezkonkurenční akční ceně 1900 Kč a vyšším objemem dat u tarifu Chytrý O2 NEON XXL stala Telefónica O2. Jediná nevýhoda u tohoto tarifu je, že SMS mimo vlastní síť jsou zpoplatněny 1,60 Kč. Kdežto u konkurentů jsou zcela zdarma, ale za cenu paušálního poplatku, který činí u T-Mobile 3290 Kč a u Vodafone 3299 Kč. Bez akční ceny stojí u O2 tarif 4450 Kč. Jinak by se dostal na první místo Vodafone s tarifem Fér 3299, protože poskytuje o 200 MB mobilních dat více než T-Mobile.

Poslední srovnání provedu v oblasti studentských tarifů. Nejlevnějším tarifem je od T-Mobile s názvem Bav se mých 5, kde paušální poplatek činí 99,83 Kč. Volání na 5 vybraných čísel za 2,93 Kč ostatní za 4,93 Kč a cena SMS je pouze 1 Kč do všech sítí. Internet není součástí tohoto tarifu, ale dá se dokoupit. Nejvýhodnější Tarif s cenou do

300 Kč je podle mého názoru Vodafone a jeho tarif Student 299. Účtování je po vteřinách 1+1 oproti O2 Chytrá pohoda s 60+60 která se může zdát jako výhodnější.

## 7 Praktické provedení analýz konkurence

### 7.1 SWOT analýza Telefóniky O2

#### Silné stránky:

- ❖ první operátor v České republice
- ❖ zavedená značka
- ❖ vlastnictví pevné telefoní sítě
- ❖ výše obratu
- ❖ široká nabídka služeb
- ❖ O2 Guru poradenství
- ❖ O2 výhody

#### Slabé stránky:

- ❖ vyšší ceny
- ❖ tarifikace 60+60 (60+1)
- ❖ externí partneři hledající nové zákazníky
- ❖ nezajímavá reklama
- ❖ zdlouhavé přenášení čísla ke konkurenci

#### Příležitosti:

- ❖ snížení cen
- ❖ zavedení výhodnější tarifikace
- ❖ zavedení tarifu s SMS zdarma i mimo síť O2
- ❖ poskytnutí sítě více virtuálním operátorům
- ❖ rozšíření LTE datové sítě

#### Hrozby:

- ❖ ztráta zákazníků
- ❖ image drahého operátora
- ❖ pozice ztracené jedničky na trhu
- ❖ nasycení trhu
- ❖ konkurence
- ❖ příchod nového plnohodnotného operátora

### Vyhodnocení SWOT analýzy

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že společnost Telefónica O2 klade důraz na image značky co by prvního operátora na trhu. Orientuje se na kvalitu služeb poskytovaných svým zákazníkům, řešení případných problémů a poradenství

prostřednictvím O2 Guru. Zákazníci mohou využívat poskytované výhody se smluvními partnery, jako je například: 1+1 vstupenka do kina, slevy na skipasy a další.

Mezi slabší stránky, na které by společnost měla zapracovat je snížení cen u některých tarifů a služeb, jelikož konkurence poskytuje některé služby levněji. Měla by se také změnit dosavadní tarifkace 60+60 (60+1), jelikož opět konkurence nabízí lepší variantu typu 1+1 nebo 60+30. Další problém jsou externí firmy, které zajišťují nové zákazníky a nabízejí nevýhodné smlouvy.

Příležitosti pro společnost O2 se může jevit snížení cen vybraných produktů dříve než konkurence. Zavedení přívětivější tarifkace u tarifů a přidání do nabídky tarif, který by měl SMS zcela zdarma. Jako další příležitost je poskytnutí sítě více virtuálním operátorům, než dosavadnímu BleskMobilu. Postupné zavedení LTE datové sítě na území České republiky.

V budoucí době je největší hrozbou příchod nového plnohodnotného operátora s vlastní sítí, který by nejspíše zapříčinil snižování cen služeb.

## 7.2 Praktické provedení vícekriteriální analýzy

V této analýze provedu porovnání vybraných kritérií, ke kterým přiřadím podle mého uvážení váhy důležitosti od 1 do 5, kde číslo 5 je nejdůležitější a 1 nejméně důležité kritérium. Dále přiřadím počet dosažených bodů u jednotlivých kritérií, které operátor získal. Hodnocení bude od 1 do 10, kde 10 je nejlepší a 1 nejhorší. Následně vytvořím tabulku, kde budou uvedena zvolená kritéria s přiřazenou váhou důležitosti. Celkový počet dosažených bodů určí nejlepšího operátora v oblasti zvolených kritérií.

### Kritéria zvolená pro vícekriteriální analýzu:

- ❖ **Image** – je způsob jakým se společnost prezentuje, je velice důležitý faktor. Protože to jak se společnost prezentuje na veřejnosti, ovlivňuje potencionální zákazníky a mnoho toho o společnosti napoví. Tomuto kritériu jsem přiřadil váhu důležitosti 4.
- ❖ **Obrat** – je množství finančních prostředků přijatých společností za konkrétní období od zákazníků za poskytnuté služby. K tomuto kritériu jsem přiřadil váhu důležitosti 5.
- ❖ **Nabídka služeb** – je množství nabízených služeb v oblasti předplacených karet a paušálních tarifů. Toto kritérium jsem ohodnotil váhou důležitosti 4.

- ❖ **Počet zákazníků** – počet zákazníků ke konci roku 2012 jednotlivých operátorů. Přiřazena váha důležitosti 4.
- ❖ **Reklama** – obsahuje televizní a internetovou propagaci mobilních operátorů. Tomuto kritériu dávám váhu důležitosti 3.
- ❖ **Pokrytí** – zahrnuje technologie jako je GSM, GPRS, EDGE a 3G síť. Toto kritérium jsem ohodnotil váhou důležitosti 5.
- ❖ **Technologie** – které používá operátor pro poskytování svých služeb zákazníkům. Přiřazuji váhu důležitosti 3.
- ❖ **Počet prodejních míst** – které operátor má na území ČR. Počet prodejen usnadňuje dostupnost produktů či služby pro potenciálního zákazníka. Proto přiřazuji váhu důležitosti 4.
- ❖ **Internetové stránky** – jakými se prezentuje operátor na internetu. Jejich srozumitelnost, poskytnuté informace a vzhled. Tomuto kritériu jsem přiřadil váhu důležitosti 3.
- ❖ **Tarifikace** – je způsob jakým operátoři účtují hovory. Například tarifikace 60+1 znamená, že operátor naučtuje nejprve první celou minutu hovoru, a poté už účtuje hovorné po vteřinách. Tomuto kritériu jsem přiřadil váhu 4.

Tabulka 12: Vícekriteriální analýza

Kritérium	Váhy	Telefónica O2	T-Mobile	Vodafone			
Image	4	8	32	9	36	9	36
Obrat	5	10	50	7	35	4	20
Nabídka služeb	4	8	32	9	36	10	40
Počet zákazníků	4	9	36	10	40	7	28
Reklama	3	6	18	10	30	8	24
Pokrytí	5	10	50	10	50	9	45
Technologie	3	10	30	10	30	9	27
Počet prodejen	4	8	32	5	20	10	40
Internetové stránky	3	9	27	10	30	10	30
Tarifikace	4	6	24	8	32	10	40
<b>Celkem bodů</b>			<b>331</b>		<b>339</b>		<b>330</b>

Zdroj: Vlastní šetření

### Vyhodnocení vícekriteriální analýzy

V celkovém hodnocení této analýzy vyšel jako vítěz operátor T-Mobile s 339 body. Na druhém místě se umístila společnost Telefónica O2 s 331 body a na třetím operátor Vodafone se ziskem 330 bodů. Jak je patrné s počtu získaných bodů

jednotlivých operátorů vyplývá, že rozdíl mezi nimi v oblasti zvolených kritérií je minimální. To nasvědčuje k celkové vyrovnanosti konkurence zvolených společností na trhu mobilních operátorů.

### **7.3 Praktické provedení dotazníkového šetření**

Jako poslední zvolenou metodu pro analýzu konkurence jsem vybral dotazníkové šetření. Hlavním cílem tohoto šetření je zjistit, který operátor je nejvíce využíván, jaké služby zákazníci preferují a dle jakých kritérií se rozhodují při volbě operátora.

#### **Volba metody sběru**

Jako metodu sběru primárních dat jsem zvolil elektronické dotazování a to především díky rychlosti sběru dat, jednoduchosti zpracování a nízkým nákladům. Na internetových stránkách společnosti Survio jsem vytvořil dotazník, který jsem následně prostřednictvím svého Facebookového profilu rozeslal svým přátelům a známým.

#### **Tvorba dotazníku**

Dotazník jsem tvořil na základě hlavních cílů výzkumu, tak abych z výsledků byl schopen tyto cíle naplnit.

Vzhledem k tomu že byl dotazník rozesílán elektronicky, bylo zapotřebí formulovat otázky výstižně, jednoznačně a pro respondenta srozumitelně. Zvolil jsem formu otázek uzavřených s předem nadefinovanými možnostmi odpovědí. Pro zjednodušení dotazníku je jedna použita ve formě škálové otázky. Díky tomu mohu jednodušeji získat o více kritériích najednou informace, do jaké míry jsou pro zákazníka dané položky důležité.

#### **Zpracování a analýza informací**

Prvním část byla kontrola dat, při které jsem se zaměřil na úplnost dat a jejich logiku. Musel jsem vyřadit dva respondenty, kteří neodpověděli na všechny otázky.

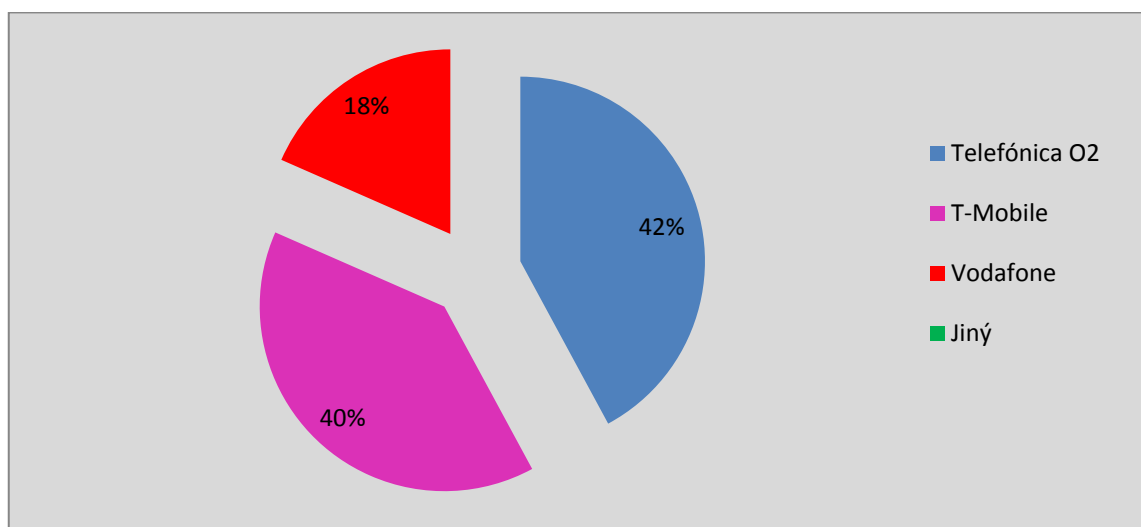
Z další částí mně výrazně pomohl program společnosti Survio, který sám provede kódování a vyhodnocení jednotlivých odpovědí, které následně převádí do grafů. Tyto grafy jsem byl nucen převést ručně do programu Microsoft Word, abych je mohl následně interpretovat.

## Interpretace a prezentace výsledků

Výzkumu se zúčastnilo 94 respondentů, z toho vyplnilo dotazník 72. Dva byli vyřazeni pro neúplnost odpovědí. Tedy konečný počet respondentů je 70. Následovat bude grafické zobrazení jednotlivých odpovědí.

Zastoupení operátorů u respondentů můžeme vidět v grafu č. 1. Jako nejvíce využívaný operátor se jeví Telefónica O2 s 42% na druhém místě je T-Mobile se ziskem 40% a na třetím Vodafone s 18%. Jiného operátora nevyužívá žádný z dotázaných.

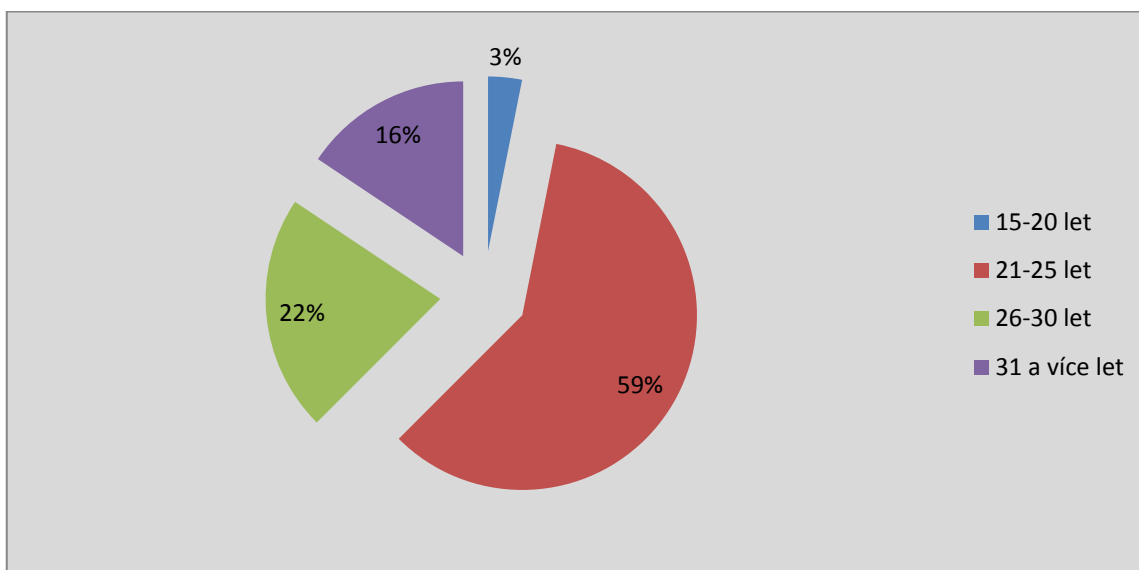
Graf 1: Jakého používáte mobilního operátora?



Zdroj: Vlastní šetření

Věk respondentů je nejvíce zastoupen v rozmezí věku 21-25 let s 59%. Naopak nejméně odpovídajících bylo ve věku 15-20 let jak je vidět z grafu č. 2.

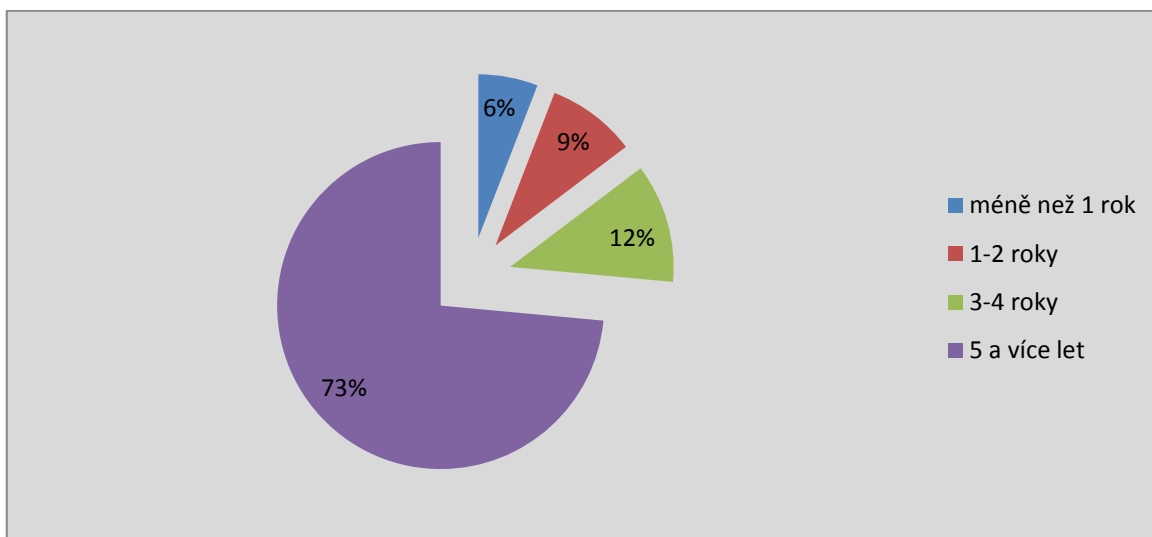
Graf 2: Kolik je Vám let?



Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí na další otázku je jasné, že nejvíce zákazníci využívají svého operátora 5 a více let a to 73% z nich. To nasvědčuje tomu, že většina zákazníků mobilních operátorů je věrná a nepřechází k jinému. Naopak 6% dotázaných muselo změnit, nebo nově začít využívat služeb operátora v kratší době než je jeden rok.

Graf 3: Jak dlouho využíváte služeb uvedeného operátora?



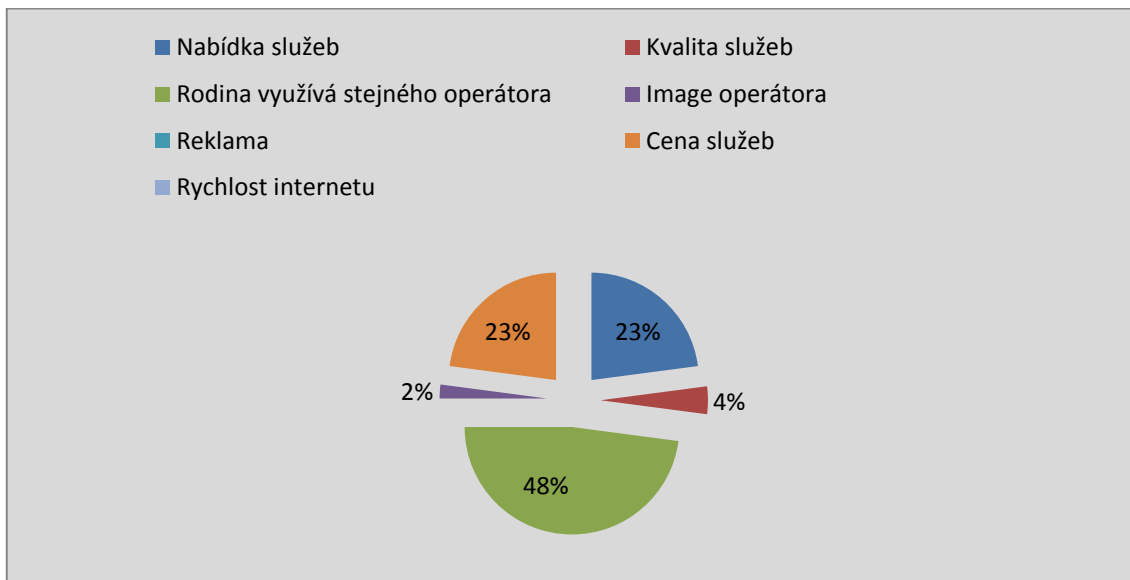
Zdroj: Vlastní šetření

Respondenti odpovídali také na otázku, co je ovlivnilo při volbě operátora. Nejvíce ovlivňuje dotázané to, kterého operátora využívají jejich rodinní příslušníci a to v 48%. Další je se stejným ziskem 23% uváděna cena služeb a nabídka služeb.



Naopak žádný respondent neodpověděl, že k jeho rozhodnutí přispěla reklama operátora, nebo rychlost internetu. Tyto skutečnosti se nacházejí v grafu č. 4.

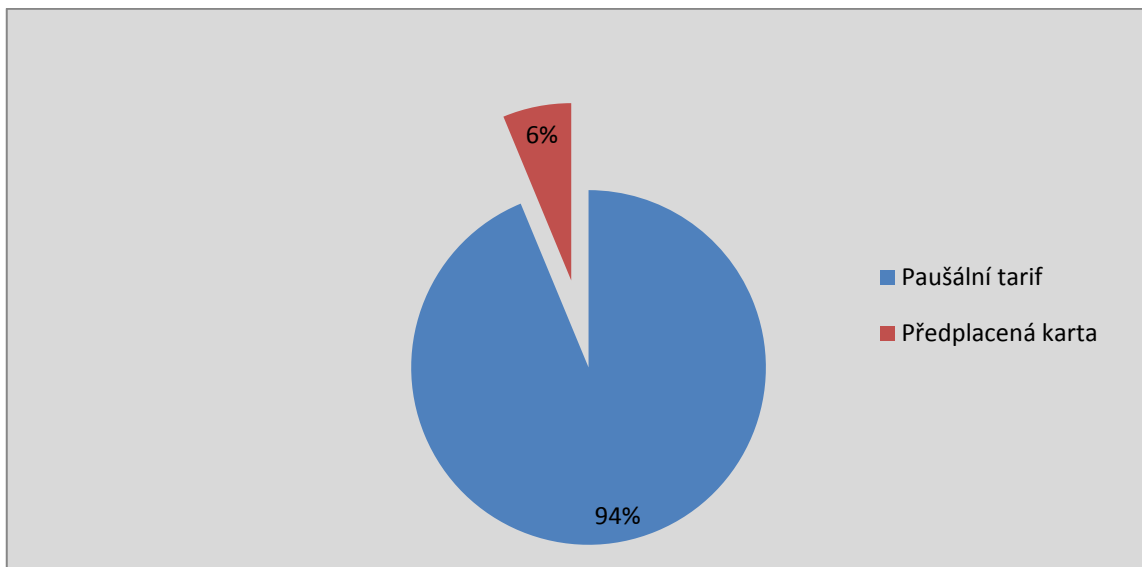
Graf 4: Co Vás ovlivnilo při rozhodování volby operátora?



Zdroj: Vlastní šetření

Dále jsem se zabýval, jaké respondenti preferují placení za služby poskytnuté operátorem. Drtivá většina z nich preferuje paušální tarif a to 94% z nich. Pouze 6% upřednostňuje předplacenou kartu.

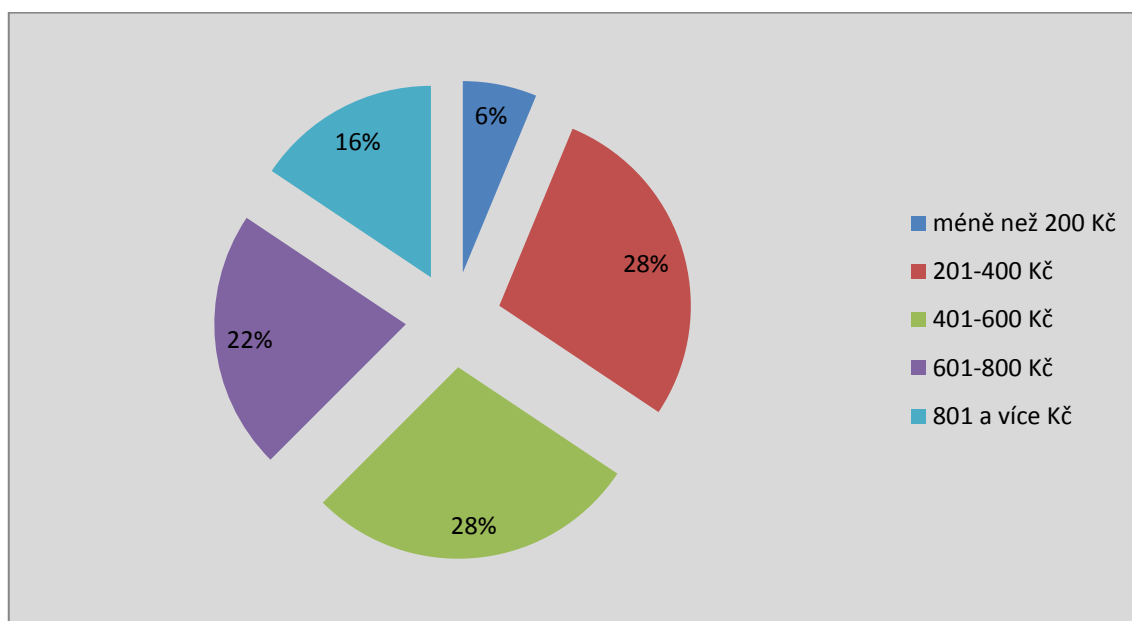
Graf 5: Jak platíte poplatky paušálním tarifem nebo předplacenou kartou?



Zdroj: Vlastní šetření

Zaměřil jsem se i na průměrnou částku za měsíc, kterou dotazovaní zaplatí za mobilní služby. Průměrně za měsíc utratí 28% dotázaných 201-400 Kč a stejně tak 28% platí 401-600 Kč za mobilní služby. Jen 6% platí méně než 200 Kč jak je vidět z grafu č. 6.

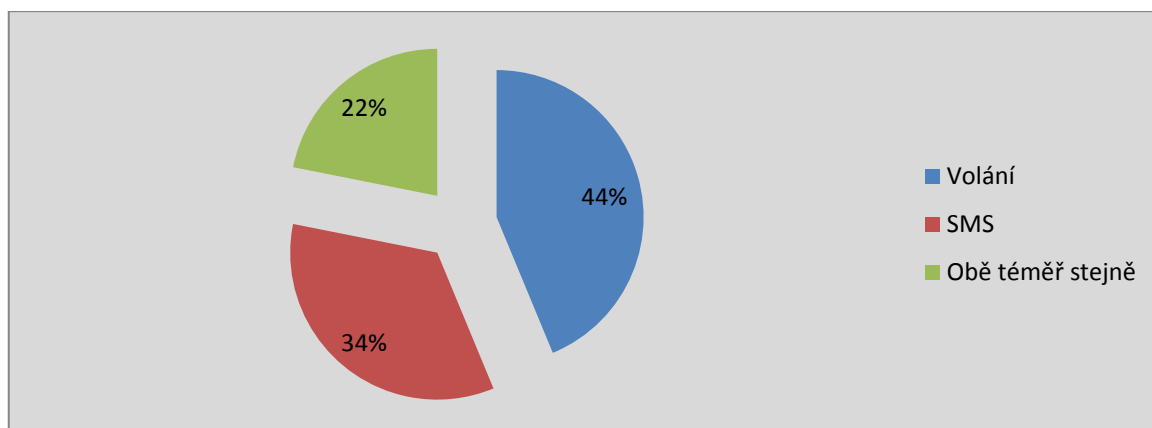
Graf 6: Kolik korun v průměru zaplatíte měsíčně za mobilní služby?



Zdroj: Vlastní šetření

Zajímalo mně také, jakou službu využívají respondenti častěji. Jestli volání, SMS a nebo obě tyto služby současně. Volání bylo upřednostněno v 44%, SMS služba byla preferována v 34% a obě téměř stejně využívá 22% dotázaných.

Graf 7: Kterou z uvedených služeb používáte častěji?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 5 se zabývá, jakou službu dotazovaní považují za nejdůležitější a měly je seřadit podle nejdůležitější po méně důležitou. Jako první považují za nejdůležitější volání s četností 6,63 na druhém místě je služba SMS s četností 6,13 a na třetím s četností 4,53 je internet v mobilu. Další preference lze vyčíst z tabulky č. 13.

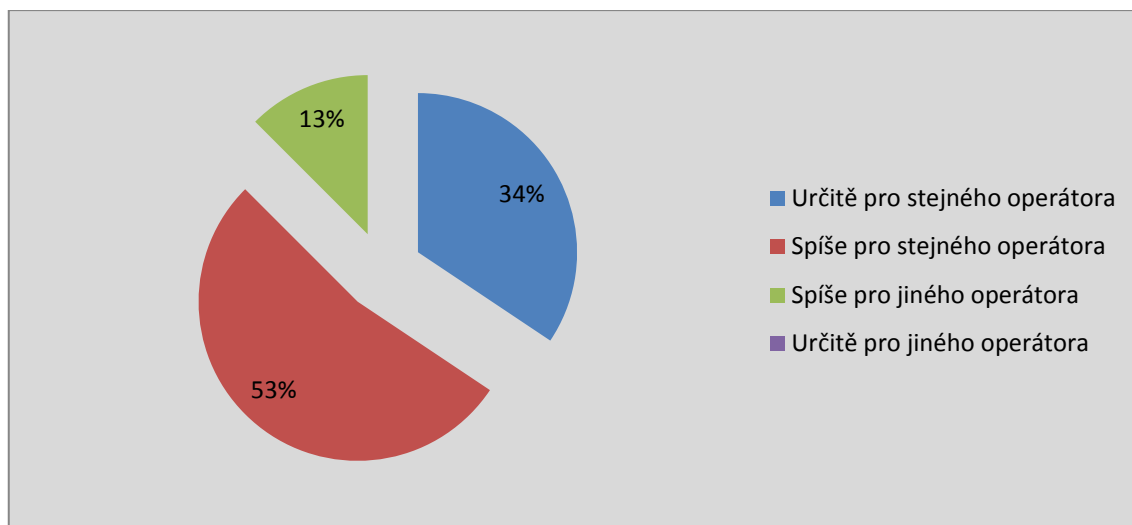
Tabulka 13: Jaké služby jsou pro Vás nejdůležitější?

<b>Odpovědi</b>	<b>Průměrná četnost důležitosti</b>
<b>Volání</b>	6,63
<b>SMS</b>	6,13
<b>Internet v mobilu</b>	4,53
<b>Pokrytí sítě</b>	3,94
<b>MMS</b>	3,50
<b>Video hovory</b>	2,28

Zdroj: Vlastní šetření

Také jsem zjišťoval, jestli by se dotazovaní rozhodli na základě dosavadních zkušeností pro stejného operátora. Určitě pro stejného operátora by se rozhodlo 34% a spíše pro stejného 53% z nich. Pro jiného by se spíše rozhodlo 13% dotázaných. Žádný respondent neodpověděl, že by se rozhodl určitě pro jiného operátora.

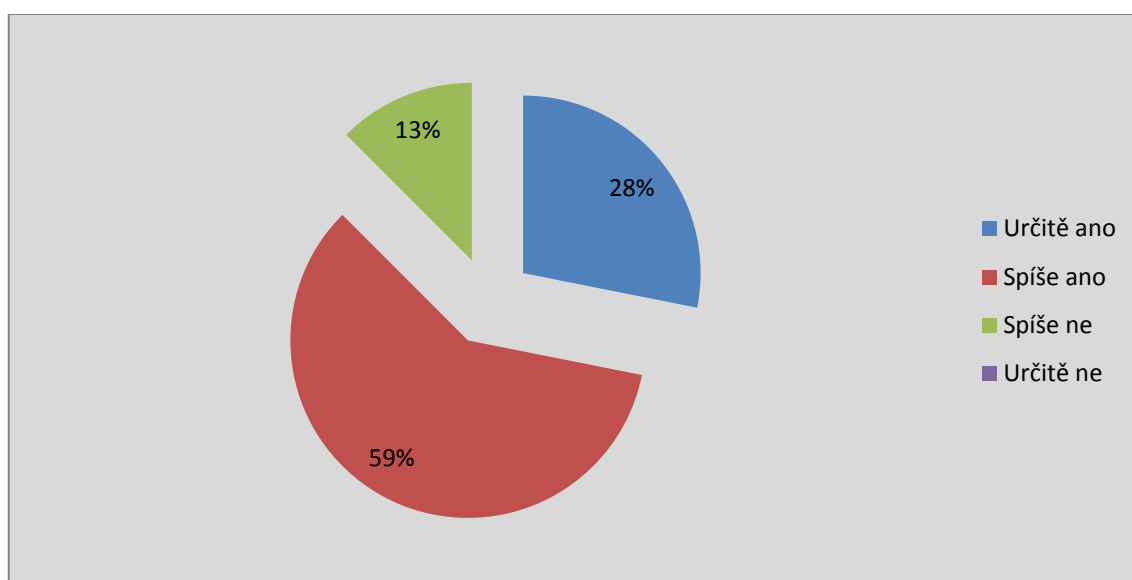
Graf 8: Na základě dosavadních zkušeností se stávajícím operátorem byste se rozhodl(a)?



Zdroj: Vlastní šetření

Jako poslední mě zajímalo, jestli by respondenti doporučili svého operátora svým přátelům. Určitě by svého operátora doporučilo 28% a spíše doporučilo 59% dotazovaných. Jen 13% by operátora, kterého využívají, spíše nedoporučilo svým přátelům. Žádný respondent neodpověděl, že by určitě nedoporučil operátora, kterého používá.

Graf 9: Doporučil(a) byste Vašeho operátora svým přátelům?



Zdroj: Vlastní šetření

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zmapovat postavení mobilního operátora O2 na českém trhu oproti vybraným nejvýznamnějším konkurentům, které jsem identifikoval pomocí kapitoly 2. Na základě toho jsem stanovil, jako největší konkurenty společnosti T-Mobile a Vodafone. Konkurenční prostředí na trhu mobilních operátorů se mně jeví, jako oligopolistické. Případnou změnu na tomto trhu a zvýšení konkurence by přispěl vstup nového plnohodnotného operátora. To ovšem současní operátoři samozřejmě nechtějí.

Také jsem porovnával vybrané služby jednotlivých operátorů a to předplacené karty, vybrané paušální tarify a studentské tarify. U předplacených karet s důrazem na cenu SMS se stal vítězem Vodafone s kartou Se vším všudy. O2 mělo nejlevnější SMS o 0,50 Kč dražší než Vodafone a o 0,10 Kč vyšší cenu než T-Mobile. Druhé hledisko jsem bral v potaz cenu volání. Zde bezkonkurenčně zvítězil T-Mobile s kartou Twist volání za 2,50 Kč při dobití aspoň 300 Kč měsíčně. Bez této poskytnuté slevy je cena za volání 5,90 Kč, což je celkem srovnatelné s cenou ostatních operátorů. Telefónica měla nejlevnější volání za 5,60 Kč.

U paušálních tarifů jsem bral v potaz kombinaci volání a SMS. U tarifů s cenou do 400 Kč jsem se rozhodl pro Vodafone s názvem Fér 399 a to díky výhodné tarifikaci 1+1. O2 mělo sice cenu za tarif nižší o 49 Kč a o deset více volných minut, ale při tarifikaci 60+60 by se konečná cena volání a SMS mohla být v konečném měsíčním vyúčtování nepatrně vyšší. Tarify s cenou do 800 Kč je výsledek O2 s tarifem Chytrý NEON L a Vodafone s tarifem Fér 799 hodně podobný. Na straně O2 je levnější cena volání za 4,50 Kč oproti 5,03 Kč. Vzhledem k tarifikaci u Vodafone 1+1 se rozdílná cena za volání nemusí v konečném vyúčtování příliš projevit. Vodafone má u svého tarifu SMS zcela zdarma u O2 jsou bez poplatku jen SMS do vlastní sítě a ostatní za 1,60 Kč. Proto jsem se rozhodl za vítěze považovat společnost Vodafone. U takzvaných neomezených tarifů jsem určil vítěze Telefónica O2 a to díky akční ceně, která je oproti konkurenci o cca. 50% levnější. U tarifů pro studenty je nejlevnější tarif od T-Mobile Mých pět. S cenou do 300 Kč je nejvýhodnější tarif od Vodafone Student 299 s tarifikací 1+1. O2 uškodila tarifikace 60+60, která je značně nevýhodná oproti konkurenci.

Z provedeného dotazníkového průzkumu vyplývá, že velká část dotazovaných je věrná svému operátorovi, využívá ho delší dobu a má paušální tarif. Co se týče preferovaných služeb je volání a SMS na prvních místech což se dalo předpokládat. Většina respondentů by se rozhodla pro stejného operátora, kterého právě využívá

a i by jej doporučila svým přátelům. Nejvíce respondentů ovlivnilo při volbě operátora to, jakého operátora využívá jejich rodina.

Závěrečné doporučení pro společnost Telefónica O2 vyvozují z provedené SWOT a Vícekriteriální analýzy. Vzhledem k vyrovnanosti výsledku Vícekriteriální analýzy lze usoudit, že konkurence je značně vyrovnaná. Mé doporučení společnosti O2 je zejména změnit dosavadní tarifaci 60+60 (60+1) na přijatelnější pro zákazníky. Konkurence u části nabídky poskytuje mnohem výhodnější tarifaci. Další doporučení je zavést tarif, kde by byly SMS zprávy zcela zdarma. Dále bych navrhl zavést originálnější a lépe zapamatovatelné reklamy, jako například u společnosti T-Mobile. Doporučil bych společnosti O2 aby uvažovala o poskytnutí své sítě více virtuálním operátorům a zavedla vysokorychlostní síť LTE dříve než její konkurence.

Výsledky ke kterým jsem ve své práci dospěl, by mohly společnosti Telefónica O2 pomoci s bojem s konkurencí na Českém trhu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BEDNARČÍK, Z. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Karviná, 2008. ISBN 978-80-72-48-489-8

CIHELKOVÁ, E. a kol. : *Světová ekonomika: Nové jevy i perspektivy*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2001. ISBN 80-7179-455-4

JANEČKOVÁ, L, VAŠÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing 2001. ISBN 80-7169-995-0

KOTLER, P. *Marketing management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-24700-16-6

KOTLER, P. *Marketing management*, 12. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 80-24713-59-5

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Marketing*. Vyd. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 80-247-0513-3

LOSTAKOVA, H. *B-to-B marketing*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0

MALÝ, V. *Marketingový výzkum Teorie a praxe*. Vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1326-3

PORTER, E. *Konkurenční strategie*, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing 1994. ISBN 80-85605-11-2

PUŽMOVÁ, R. *Moderní komunikační sítě od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1278-0

ZELINKA, T; SVÍTEK, M. *Telekomunikační řešení pro informační systémy síťových odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3232-9

### Seznam použitých internetových zdrojů

BROŽOVÁ, H. *Kvantitativní podpora rozhodování*. [ online ]. 2005

[cit. 2013-02-23] Dostupné z: <http://pef.czu.cz/~BROZOVA/CASESTUDY/VAV1.html>

KLÍMÁNKOVÁ, G. *Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz*. [ online ]. 2009

[cit. 2013-02-23] Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikatelisrazit-vaz/>

PETERKA, J. *T-Mobile testuje "chytré LTE", v ideálních podmínkách naměří až 166 Mb/s.* [ online ]. 12. 7. 2012 [cit.2013-02-15] Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/t-mobile-testuje-chytre-lte-v-idealnich-podminkach-nameri-az-166-mb-s/>

TELEFÓNICA O2. *Tiskové zprávy.* [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-09] Dostupné z: [http://www.telefonica.cz/tiskove-zpravy/304251-Telefonica\\_hlasi\\_dobre\\_vysledky\\_za\\_ctvrte\\_ctvrtleti\\_roku\\_2012\\_i\\_za\\_cely\\_rok\\_2012.hht](http://www.telefonica.cz/tiskove-zpravy/304251-Telefonica_hlasi_dobre_vysledky_za_ctvrte_ctvrtleti_roku_2012_i_za_cely_rok_2012.hht)

TELEFÓNICA O2. *Mapa pokrytí.* [ online ]. 2012  
[cit. 2013-03-02] Dostupné z: [http://www.o2.cz/osobni/199436-mapa\\_pokryti\\_a\\_prodejen/?openid.ns=http%3A%2F%2Fspecs.openid.net%2Fauth%2F2.0](http://www.o2.cz/osobni/199436-mapa_pokryti_a_prodejen/?openid.ns=http%3A%2F%2Fspecs.openid.net%2Fauth%2F2.0)

TELEFÓNICA O2. *Předplacená O2 karta.* [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/volani-a-tarify/predplacena-o2-karta.html>

TELEFÓNICA O2. *Mobilní tarify.* [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/mobilni-tarify/>

TRESNER, M. *Velké povídání o historii Symbianu III. - Smartphonovský slovník.* [ online ]. 2004 [cit.2013-02-15] Dostupné z: [http://www.svethardware.cz/art\\_doc-9c3878b0ca0a5b32c12573c5003229b5.html](http://www.svethardware.cz/art_doc-9c3878b0ca0a5b32c12573c5003229b5.html)

T-MOBILE. *O společnosti T-Mobile.* [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-09] Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/o-t-mobile/o-spolecnosti-t-mobile>

T-MOBILE. *Mapa pokrytí.* [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-02] Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/podpora/mapa-pokryti>

T-MOBILE. *Twist našim.* [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/volani/predplacene-karty/twist-nasim>

T-MOBILE. *Paušální tarify.* [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/volani/pausalni-tarify/prehledny-cenik>

VODAFONE. *O Vodafone.* [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-09] Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/>

VODAFONE. *Mapa pokrytí.* [ online ]. 2013  
[cit. 2013-03-02] Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/mapa-pokryti/>



VODAFONE. *Předplacené karty*. [ online ]. 2013

[cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/osobni/telefony-a-tarify/volani/predplacene-karty/>

VODAFONE. *Tarify*. [ online ]. 2013

[cit. 2013-03-13] Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/tarify/>

ZANDL, P. *Na rychlost sítě 4G si musíme počkat, už ale víme, co slibují*. [ online ]. 10. 11. 2010 [cit.2013-02-15] Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/na-rychlost-siti-4g-si-musime-pocikat/>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT matice	27
Obrázek 2: Pokrytí Telefónica O2 signálem GSM	35
Obrázek 3: Pokrytí Telefónica O2 Mobilním internetem	36
Obrázek 4: Pokrytí T-Mobilu signálem GSM	38
Obrázek 5: Pokrytí T-Mobilu Mobilním internetem	38
Obrázek 6: Pokrytí Vodafone signálem GSM	40
Obrázek 7: Pokrytí Vodafone Mobilním internetem	41

## Seznam grafů

Graf 1: Jakého používáte mobilního operátora?	55
Graf 2: Kolik je Vám let?	56
Graf 3: Jak dlouho využíváte služeb uvedeného operátora?	56
Graf 4: Co Vás ovlivnilo při rozhodování volby operátora?	57
Graf 5: Jak platíte poplatky paušálním tarifem nebo předplacenou kartou?	57
Graf 6: Kolik korun v průměru zaplatíte měsíčně za mobilní služby?	58
Graf 7: Kterou z uvedených služeb používáte častěji?	58
Graf 8: Na základě dosavadních zkušeností se stávajícím operátorem byste se rozhodl(a)?	60
Graf 9: Doporučil(a) byste Vašeho operátora svým přátelům?	60

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Předplacené karty O2	42
Tabulka 2: Předplacené karty T-Mobile	43
Tabulka 3: Předplacené karty T-Mobile	43
Tabulka 4: Předplacené karty Vodafone	44
Tabulka 5: Paušální tarify O2 NEON	45
Tabulka 6: Paušální studentské tarify O2	46
Tabulka 7: Paušální tarify O2 Senior	46
Tabulka 8: Paušální tarify T-Mobile S námi	47
Tabulka 9: Paušální tarif T-Mobile Bav se Mých 5	47
Tabulka 10: Paušální tarify Vodafone Fér	48

Tabulka 11: Paušální tarify Vodafone Student	48
Tabulka 12: Vícekriteriální analýza	53
Tabulka 13: Jaké služby jsou pro Vás nejdůležitější?	59

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I-III
---------------------------	-------

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

### 1. Jakého používáte mobilního operátora?( lze zaškrtnout i více možností)

- Telefónica O2
- T-Mobile
- Vodafone
- Jiný

### 2. Kolik je Vám let?

- 15-20
- 21-25
- 26-30
- 31 a více

### 3. Jak dlouho využíváte služeb uvedeného operátora?

- méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-4 roky
- 5 a více let

### 4. Co Vás ovlivnilo při rozhodování volby operátora?

- Nabídka služeb
- Kvalita služeb
- Rodina (přátelé) využívají stejného operátora
- Image operátora
- Reklama

- Cena služeb
- Rychlost internetu

**5. Jaké služby jsou pro Vás nejdůležitější (pořadí od nejdůležitější po méně důležitou)**

1.	1.	▼	Volání
2.	2.	▼	SMS
3.	3.	▼	Internet v mobilu
4.	4.	▼	MMS
5.	5.	▼	Video hovory
6.	6.	▼	Pokrytí sítě

**6. Jak platíte poplatky paušálním tarifem nebo předplacenou kartou?**

- Tarif
- Předplacená karta

**7. Kolik korun v průměru zaplatíte měsíčně za mobilní služby?**

- méně než 200
- 201-400
- 401-600
- 601-800
- 801 a více

**8. Kterou z uvedených služeb používáte častěji?**

- Volání
- SMS
- Obě téměř stejně často

**9. Na základě dosavadních zkušeností se stávajícím operátorem byste se znovu:**

- Určitě rozhodl(a) pro stejného operátora
- Spíše rozhodl(a) pro stejného operátora
- Spíše rozhodl(a) pro jiného operátora

- Určitě rozhodl pro jiného operátora

**10. Doporučil(a) byste Vašeho operátora svým přátelům?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Michal Fencel**

**Obor: Evropská hospodářskosprávní studia**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Analýza konkurenčního prostředí mobilního operátora telefonica  
O2 na českém trhu**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 54**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 11**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 17**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Jindřich Kolek, MBA**