

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**„Konkurenční strategie v oblasti služeb
poskytovaných mobilními operátory“**

Bc. Vojtěch Petráš

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vojtěch Petráš

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Konkurenční strategie v oblasti služeb poskytovaných mobilními operátory

Název anglicky

Competitive strategy in mobile telecommunication services

Cíle práce

Cílem práce je analyzovat stav konkurence na trhu poskytovatelů mobilních služeb a v kontextu zjištěných poznatků posoudit konkurenční strategie uplatňované jednotlivými hráči na trhu. Součástí kritického zhodnocení situace na trhu je i návrh opatření k případným změnám.

Metodika

Teoretická část: přehled současného stavu řešené problematiky včetně kritického posouzení různorodých přístupů jednotlivých autorů.

Praktická část: situační analýza na trhu mobilních operátorů se zaměřením na stav konkurence, zhodnocení poznatků a návrh opatření ke zlepšení konkurenčních strategií uplatňovaných jednotlivými hráči.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran + přílohy

Klíčová slova

konkurenční strategie, mobilní operátoři, analýza konkurence

Doporučené zdroje informací

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

KINDL, Jiří. Kartelové a distribuční dohody: teorie a praxe. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7400-136-9.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Konkurenční strategie v oblasti služeb poskytovaných mobilními operátory" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Hradci Králové dne 4. 4. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí práce prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi velmi pomohli při psaní této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za neustálou podporu a trpělivost a také všem vyučujícím, kteří přispěli informacemi k obohacení mé osoby.

Konkurenční strategie v oblasti služeb poskytovaných mobilními operátory

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá analýzou stavu konkurence na trhu poskytovatelů mobilních služeb a posouzením konkurenčních strategií, které jednotlivé subjekty trhu aplikují. Práce je zaměřena na zjištění a vysvětlení odlišností i podobností, které vystihují celkový stav konkurence a uplatňovaných konkurenčních strategií v předmětném odvětví. V části teoretická východiska jsou uvedeny základní pojmy týkající se konkurence a konkurenčních strategií. Dále se práce zabývá základními znaky, které definují vybraný trh a je provedena rešerše zahraničních i tuzemských odborných studií či článků na téma konkurenční strategie na trhu poskytovatelů mobilních služeb. Praktická část je zaměřena především na analýzu získaných dat. Je zde provedena srovnávací analýza cenové a produktové politiky a zaznamenán vývoj vybraných ukazatelů u jednotlivých společností. Výsledkem této práce je zjištění, že trh je zatížen tzv. tacitní koluzí. Konkurenční aktivita na zkoumaném trhu je nízká, i přesto jsou odhaleny rozdíly v aplikovaných konkurenčních strategiích. Všechny zjištěné poznatky jsou v práci zhodnoceny a jsou také navržena opatření, která by měla zlepšit celkové konkurenční prostředí trhu i konkurenční strategie uplatňované jednotlivými subjekty.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční strategie, mobilní operátor, nedokonalá konkurence, oligopol, poskytovatel mobilních služeb, strategie, tacitní koluze

Competitive strategy in mobile telecommunication services

Abstract

The thesis is focused on analysis of competition in the mobile service market and assessment competitive strategies which are applied by individual market operators. It is also focused on detection and explanation differences and similarities that describes the overall state of competition and applied competitive strategies in the sector. The part called theoretical starting points contains the basic concepts regarding competition and competitive strategies. Following part includes definitions of characteristics of the selected market and describes some of the foreign or Czech studies that deals with the similar topic to competitive strategies in the mobile service market. The practical part is mostly focused on data analysis. There is applied comparative analysis on researching price and product policies of individual market operators. There is also described development of selected indicators of these operators. The main result of the thesis is finding that the market is dealing with tacit collusion. Competitive activity on the market is low but applied methods revealed differences in competitive strategies used by mobile service providers. All the findings of the theses are evaluated and there are also described some of the measures that should improve competitive market environment and applied competitive strategies.

Keywords: competition, competitive strategy, mobile operator, imperfect competition, oligopoly, mobile service provider, strategy, tacit collusion

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Konkurence	14
3.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.....	15
3.3 Typy tržních struktur.....	16
3.3.1 Dokonalá konkurence	17
3.3.2 Nedokonalá konkurence	18
3.3.2.1 Monopol	18
3.3.2.2 Monopolistická konkurence	20
3.3.2.3 Oligopol.....	20
3.3.2.4 Čtyři cesty k cenové koordinaci v oligopolní tržní struktuře	22
3.3.2.5 Tacitní koluze	25
3.3.2.6 Otevřený a regulovaný oligopolní trh.....	26
3.4 Strategie.....	26
3.4.1 Analýza konkurence a konkurenční strategie	28
3.4.1.1 SWOT analýza.....	29
3.4.1.2 Pět sil konkurence dle Portera	30
3.4.1.3 Generické konkurenční strategie dle Portera.....	32
3.4.1.4 Konkurenční strategie tržních lídrů (Kotler)	34
4 Trh poskytovatelů mobilních služeb	36
4.1 Historie trhu poskytovatelů mobilních služeb v ČR	36
4.2 Současné subjekty na trhu poskytovatelů mobilních služeb	36
4.2.1 Klasičtí mobilní operátoři působící na trhu mobilních operátorů.....	37
4.2.2 Virtuální mobilní operátoři působící na trhu mobilních operátorů.....	39
4.3 Základní kategorie služeb nabízených mobilními operátory	41
4.3.1 Mobilní segment	41
4.3.2 Pevný segment	42
4.4 Regulace trhu mobilní komunikace v ČR	43
4.4.1 Český telekomunikační úřad.....	43
4.4.2 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS).....	44

4.4.3	Asociace provozovatelů mobilních sítí (APMS)	45
5	Rešerše na téma konkurence na trhu mobilních operátorů.....	46
5.1	Analýza ČTÚ za rok 2018.....	46
5.2	Situace na českém trhu v roce 2013	47
5.3	Situace na zahraničních trzích mobilních operátorů	48
5.4	Čtvrtý český operátor?	49
5.5	Studie - Mobile Broadband Prices in Europe.....	50
5.6	Studie - How does order of entry shape competitive strategy?.....	50
6	Vlastní práce	52
6.1	Praktická analýza konkurenčního prostředí	52
6.1.1	SWOT analýza	52
6.1.2	Praktické zpracování pěti působících sil.....	55
6.2	Cenové a produktové strategie	60
6.2.1	Klasičtí mobilní operátoři	60
6.3	Vývoj vybraných ukazatelů u velké trojky	68
6.3.1	Ekonomické ukazatele	68
6.3.2	Ukazatele ohledně zákazníků.....	71
6.3.3	Ukazatele ohledně zaměstnanců	74
7	Výsledky a diskuse	77
7.1	Tacitní koluze u mobilních operátorů	77
7.2	Zjištěné odlišnosti ve strategickém přístupu k předmětnému trhu.....	78
7.2.1	Paralelní tvorba cenové strategie (a její výkyvy).....	79
7.2.2	Studentský tarif	80
7.2.3	T-Mobile a jeho skokové navýšení rentability tržeb v roce 2018.....	81
7.2.4	Potenciální problém společnosti T-Mobile.....	82
7.2.5	O2 má nejvyšší tržby, ale nemá nejvyšší zisk	84
8	Závěr.....	85
9	Seznam použitých zdrojů	87
	Seznam grafů.....	91
	Seznam tabulek	92
	Seznam obrázků.....	93
	Přílohy.....	94

1 Úvod

V této diplomové práci je provedena analýza konkurenčního prostředí na trhu mobilních operátorů v ČR. Analýza je zaměřena na konkurenční strategie – zda, které a jakým způsobem jsou aplikovány. Trh mobilních operátorů je trh, který je relativně mladý a obsahuje mnohá specifika. Tento trh se obecně považuje za relativně ztuhlý a do značné míry nasycený trh, který je ovládaný několika málo velkými subjekty. Tato práce se zabývá těmito velkými subjekty, zkoumá jejich vzájemné vztahy a jejich konkurenční prostředí na poli poskytování mobilních služeb.

Mobilní operátor se v průběhu posledního čtvrtstoletí stal z poskytovatele služeb, které jsou velmi neobvyklé a nové, v poskytovatele služeb, bez kterých si nikdo z nás neumí představit každodenní život a každodenní běžné činnosti. Služby, jež nabízejí mobilní operátoři, prostupují každým aspektem našich životů, jsou nepostradatelné pro komunikaci s rodinou a přáteli, pro studium, pro výkon práce i pro řadu dalších činností. Z tohoto pohledu je toto téma zajímavé, aktuální a důležité, a právě z toho důvodu, jsem si ho vybral jako téma své diplomové práce a doufám, že zjištěné výsledky a učiněné závěry budou přínosem.

Ačkoliv na téma konkurenční strategie na trhu mobilních operátorů existuje již předem spousta názorů a zbarvených předpokladů, v této práci vycházím pouze z informací získaných z důvěryhodných zdrojů. Závěry a výsledky uvedené v této práci jsou tedy odrazem a analýzou zjištěných informací právě z těchto zdrojů.

Pro mě osobně je mobilní operátor subjekt, se kterým jsem v pasivním kontaktu každý den, a proto jsou výsledky této práce obohacením i mé osobní roviny.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je provedení analýzy stavu konkurence na trhu poskytovatelů mobilních služeb a zjištění aplikovaných konkurenčních strategií. Tedy jestli se jedná o konkurenční prostředí a pokud ano, tak jaké strategie jednotlivé subjekty na tomto trhu uplatňují a jak je tím ovlivňován jejich vývoj a postavení ve srovnání s ostatními na trhu působícími subjekty. Na základě zjištění jsou vyjádřeny odlišnosti i podobnosti mezi subjekty a navrženy případné změny, které by pozitivně změnily konkurenční prostředí daného trhu.

K dosažení cíle bylo potřeba:

- Na základě vhodné literatury zpracovat teoretická východiska dané problematiky. Jedná se především o vysvětlení pojmů jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, dokonalá a nedokonalá konkurence, strategie, konkurenční strategie, analýza konkurence a dalších souvisejících pojmů a informací.
- Krátce shrnout historii trhu poskytovatelů mobilních služeb a definovat společnosti působící na tomto trhu.
- Provést rešerši tuzemských a zahraničních článků, vědeckých studií apod. ve vztahu k dané problematice.
- Učinit srovnání (srovnávací analýzu) cenové a produktové konkurenční politiky působících subjektů.
- Analyzovat vývoj klíčových ukazatelů jednotlivých poskytovatelů v dostatečně dlouhém časovém období.
- Porovnat zjištěné informace ve vztahu ke konkurenci a konkurenčním strategiím. Porovnání je provedeno u každého ukazatele a informace zvlášť i ve vzájemných souvislostech.
- Uvést zjištěné poznatky a odlišnosti v přístupu ke konkurenci u zkoumaných subjektů.
- Shrnout závěr práce a navrhnout možná řešení.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do několika částí, obecně ji lze rozdělit na teoretickou část a na praktickou část.

V první části této práce jsou shrnuta teoretická východiska práce. V teorii jsou vysvětleny základní pojmy týkající se konkurence a konkurenčních strategií. Jsou zde uvedeny základní typy tržních struktur, možné aplikované konkurenční strategie a různé přístupy k analýze konkurenčního prostředí.

V další kapitole je provedeno shrnutí historického vývoje předmětného trhu a definování základních subjektů, které na tomto trhu působí. Jsou zde uvedeny základní kategorie služeb, které jsou na trhu poskytovány, definice trhu jako takového i regulační orgány, které trh poskytovatelů mobilních služeb ovlivňují.

V třetí části je shrnuta rešeršní činnost se zaměřením na tuzemské i zahraniční zdroje. Jsou zde uvedeny studie a odborné články, které vystihují situaci na českém i zahraničním trhu poskytovatelů mobilních služeb.

Následuje část vlastní práce. V této části je postupováno následovně:

- Provedení praktické analýzy konkurenčního prostředí pomocí obecné SWOT analýzy a především zhodnocením pěti působících sil dle Portera.
- Učinění srovnávací analýzy cenové a produktové konkurenční politiky jednotlivých hráčů.
- Zaznamenání časového vývoje ekonomických i jiných ukazatelů, které ovlivňují nebo jsou ovlivňovány konkurenčními strategiemi.
- Zhodnocení výše uvedených kroků a jejich vzájemných souvislostí a následné uvedení odlišností a výsledků u jednotlivých společností.

V poslední části práce je vyjádřen závěr této diplomové práce a jsou zde uvedena doporučení.

Fází, která předcházela samotnému vývoji této diplomové práce, bylo zajištění vhodné literatury a odborných článků, vztahující se k dané problematice. Bylo čerpáno z tištěných knih zapůjčených v Moravské zemské knihovně v Brně a Studijní a vědecké knihovně Hradce Králové. Při vyhledávání odborných článků byla využita například databáze <http://sciencedirect.com> a <http://webofknowledge.com> a jiné tuzemské informační servery.

Metodika práce také zahrnuje analýzu sekundárních zdrojů. Jak uvádí Grosová (2002) sekundární zdroje jsou informace, které jsou typické tím, že byly shromažďovány za jiným účelem, než je cíl formulovaný v daném projektu, v tomto případě diplomové práci. Jedná se především o analýzu dat dostupných z výročních zpráv poskytovatelů mobilních služeb, ale i z jiných veřejně dostupných internetových zdrojů.

Kromě analýzy je v této práci využita také metoda syntézy, explanace a komparace. Lorenc (2007-2013) uvádí, že analýza je proces, který umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného a měl by vyjádřit specifické vztahy a procesy, které utváří dané prostředí. Metoda syntézy je spojení myšlenkových procesů a poznatků v jednotný celek, českým synonymem je slovo skládání. Explanace neboli vysvětlení, je metoda, která je zaměřena na pochopení určitého jevu a následné vyvození relevantních závěrů. Další využitou metodou je také komparace, zjednodušeně řešeno srovnávání. Srovnávací metoda je základní metodou hodnocení a uplatňuje se při snaze o zjištění poznatků o chování objektů za různých podmínek.

3 Teoretická východiska

3.1 Konkurence

Konkurence je takový stav, kdy ekonomické subjekty působící na vybraném trhu, mají odlišné cíle. Vzájemně se střetávají za účelem naplnění a uskutečnění těchto cílů. Pojem konkurence lze tedy definovat poměrně jednoduše, a to jako soupeření na existujícím trhu. Podle Macákové (2003) je tržní konkurence proces, kdy se střetávají různé zájmy různých subjektů. Každý účastník, který na takový trh vstupuje, vstupuje s vlastními úmysly a s vlastními cíli, které chce uskutečnit a zrealizovat tak své ekonomické zájmy. Schopnost konkurence je pro firmu klíčovým faktorem úspěchu a neúspěchu.

Jurečka (2018) rozlišuje konkurenci tržní a mimotržní.

Tržní konkurence souvisí se samotným trhem, a je uskutečňována výhradně v tomto prostředí. Je uskutečňována takovými prostředky, které s tímto trhem přímo souvisí. Tyto prostředky jsou dále děleny na cenové a necenové, tedy na cenovou konkurenci a necenovou konkurenci. V cenové konkurenci hraje důležitou roli schopnost dobrovolně snížit cenu ve snaze oslabit konkurenty a ovládnout trh. Klíčovým prvkem jsou rozdíly ve výrobních nákladech, protože firma, která je schopna výrobní náklady snížit pod úroveň svých protihráčů, je schopna také nejvýrazněji snížit cenu a diktovat tak podmínky na předmětném trhu. Necenová konkurence představuje odlišnosti mezi subjekty v necenových aspektech. Může se jednat například o přilákání poptávky prostřednictvím vyšší kvality služeb, vyšší spolehlivosti výrobků, účinnější reklamní kampaní, psychologickými nástroji či různými inovacemi.

Mimotržní konkurence je taková konkurence, kterou zákazník nepocítí. Legální metodou je například lobbing, tedy prosazování vlastních zájmů u orgánů státu, v médiích i v široké veřejnosti. Časté jsou však také nelegální metody. Jurečka (2018) jako příklad nelegálních metod mimotržní konkurence uvádí především korupci a průmyslovou špionáž. Do této kategorie však patří také technické a administrativní nástroje, jako je stanovení různých předpisů, norem a regulací.

Macáková (2003) dále dělí konkurenci na konkurenci na straně poptávky a na straně nabídky. Konkurence na straně poptávky je taková, kdy se protínají zájmy jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Je samozřejmé, že každý spotřebitel chce nakoupit co nejvýhodněji, právě z jeho pohledu. A není pro něj důležité, zda je to na úkor ostatních. Konkurence na nabídkové straně pak kalkuluje s tím, že každý výrobce, který přichází na trh, se snaží maximalizovat svůj zisk. Chce si připravit co nejvýhodnější podmínky, prodat co největší množství právě takovým způsobem, aby jeho zisk byl nejvyšší možný.

A je to právě konkurence na straně nabídky, kterou lze dále dělit na výše uvedenou cenovou a necenovou konkurenci.

Macáková (2003) k cenové konkurenci dále uvádí, že dobrovolné snižování ceny, je zdánlivě nesmyslné, protože snahou každého prodejce je prodávat své produkty za co nejvyšší ceny. Důvodem k tomuto kroku je ovládnutí trhu. Přilákat zákazníka na svou stranu a ublížit tak své konkurenci. Také jinak být schopný snížit svou cenu na úroveň, jakou konkurence nebude schopna akceptovat, čímž je možno konkurenci zničit. V budoucnu by pak taková firma mohla zcela diktovat podmínky na trhu.

Dalším pojmem, který souvisí s konkurencí, je potenciální konkurence. Taková konkurence nezahrnuje pouze firmy, které na trhu již působí, ale i firmy, které na trhu mohou působit v budoucnu. Jurečka (2018) vnímá potenciální konkurenci jako konkurenci, která je vysoce pravděpodobná a věrohodná. Jednání firem je touto konkurencí ovlivněno i přesto, že na trhu reálně nepůsobí. Neexistují však závažné překážky pro vstup do odvětví. Z tohoto důvodu je na předmětném trhu vysoká pravděpodobnost vstupu nového hráče. Kromě neexistence překážek pro vstup, je stejně tak důležitá neexistence překážek pro opuštění odvětví.

3.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Konkurenceschopnost je důležitý faktor, který prostřednictvím konkurenční výhody umožňuje firmě dosahovat úspěchu, posiluje její schopnost dosahovat úspěchu. Je-li konkurenceschopnost firmy dostatečná, pak je umožněno firmě konkurovat (Zich, 2012).

Tento pojem tedy zahrnuje schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními. Dle Brčáka a Sekerky (2010) je podnik považován za konkurenceschopný, pokud je schopen působit a udržet se na trhu, pozitivně ovlivňovat svůj tržní podíl, dostát svým závazkům vůči zaměstnancům, bankám, dodavatelům či státu a je schopen plnit své finanční závazky. Dva základní zdroje konkurenceschopnosti podniku jsou cenová konkurence a kvalitativní konkurence, tedy schopnost buďto poskytovat svůj produkt s nižšími náklady, nebo nabízet produkt, který kvalitativně převyšuje produkt konkurentů. V okamžiku, kdy firma není schopna nadále zvyšovat nebo udržovat zájem o svůj produkt, ztrácí svou konkurenceschopnost a z trhu musí odejít.

Blízkým pojmem ke konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda podniku. Konkurenční výhoda je předpokladem konkurenceschopnosti. Jedná se o takové postavení směrem ke své konkurenci, které přináší prospěch. Není možné konkurenční výhodu vlastnit, jako například výrobní faktor, je pouze možné ji identifikovat pomocí porovnání s ostatními subjekty na trhu (Blažek, 2008). Konkurenční výhoda je tedy záležitostí srovnávání, z něhož vzejdou odlišnosti mezi přístupy jednotlivých firem v odvětví. Ty přístupy, které na základě tohoto srovnání lze označit jako výhodnější, jsou konkurenční výhodou. Získání a následné udržení takové výhody vyžaduje od podniku neustálou aktivitu, jako je např. vynakládání značných finančních prostředků, konstantní snažení o inovace, aplikace úspěšných marketingových kampaní nebo vzdělávání lidského kapitálu.

3.3 Typy tržních struktur

Firma, její chování, konkurence, konkurenceschopnost, je silně ovlivňována typem tržní struktury, v níž působí. Pro určení tržní struktury je důležité si uvědomit, kolik prodávajících v daném odvětví působí a jak tyto prodávající působí, tedy zda mají významný vliv na utváření ceny. Neméně důležitým faktorem je také to, zda je vstup do tohoto odvětví jednoduchý, tedy volný, nebo naopak těžký až nemožný a vstup do odvětví je uzavřený.

Existují dva protipóly tržních struktur, a to dokonalá a nedokonalá konkurence. Jurečka (2018) v zásadě rozlišuje čtyři základní typy tržní struktury – dokonalá konkurence, monopol, monopolistická konkurence a oligopol. Poslední tři uvedené tvoří společně

nedokonalou konkurenci. Dokonalá konkurence a monopol pak představují dva víceméně teoretické modely, oligopol a monopolistické konkurence naopak představují takové tržní struktury, které jsou reálnou ekonomickou situací.

Pro určení typu tržní struktury není rozhodujícím faktorem velikost subjektu. Rozhodujícím faktorem je počet subjektů v daném odvětví, na příslušném trhu. I malá společnost, v případě, že v určitém segmentu působí sama, může představovat monopolní tržní strukturu a velká společnost může spolu s dalšími velkými konkurenty tvořit oligopolní strukturu.

3.3.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence v reálném světě neexistuje. Jedná se o takový trh, jehož podmínky jsou rovné a totožné pro všechny účastníky. Takový trh má několik předpokladů. První je volný vstup do odvětví, druhý je stejná míra informovanosti (Macáková, 2003). Následkem těchto předpokladů je velký počet výrobců v odvětví a také to, že každý subjekt vyrábí zcela homogenní produkt, který se nijak neliší od jakéhokoliv dalšího produktu na trhu. Jedinou možností, jak v takovém prostředí maximalizovat zisk je odstranění přebytečných nákladů, čímž může firma v monopolistickém prostředí zvýšit zisk.

Brčák a Sekerka (2010) definují pět základních předpokladů dokonalé konkurence:

- Produkt nabízený na dokonale konkurenčním trhu je homogenní, tedy stejný. Výrobky jednotlivých firem se od sebe nijak neliší a jsou stejně dostupné.
- Odvětví obsahuje velké množství subjektů, žádný z nich pak nemůže nijak ovlivnit cenu.
- Trh je absolutně transparentní, existuje na něm dokonalá informovanost. V případě jakéhokoliv změny by o ní byl okamžitě informován každý subjekt.
- Firmy nemají žádné bariéry pro vstup a výstup z odvětví.
- Riziko odbytu, tedy možnost vzniku ztráty z důvodu neprodejnosti produktu, neexistuje.

Cena v tomto odvětví tedy nemůže být trhem nijak ovlivněna. Subjekty jsou příliš malé na to, aby cenu zvyšovaly a vzhledem k tomu, že jsou schopny prodat libovolné množství za tržní cenu, nemají žádný důvod ji snižovat. Tržní cena je proto na dokonale konkurenčním trhu pevně stanovená, neměnná a stejná pro všechny aktéry. Jedná se tedy o takový trh, kde prodávající je příjemcem ceny (Holman, 2002).

3.3.2 Nedokonalá konkurence

Na nedokonalých trzích je prodávající tvůrcem své ceny. Dle Holmana jsou pro existenci nedokonalé konkurence dva základní důvody, prvním je územní rozptýlení trhu a druhým heterogenita produktu. (Holman, 2002). Pojmem územní rozptýlení můžeme rozumět to, že trh je rozdělen do mnoha míst, kde se střetávají místní poptávky s místními nabídkami. Heterogenita produktu pak znamená jeho různorodost, tedy že každý prodávající nabízí vlastní produkt, který se více či méně liší od jeho konkurentů.

Macáková (2003) pak jako hlavní příčiny vzniku nedokonalé konkurence uvádí následující faktory. První velmi zásadní příčinou jsou nákladové podmínky a tzv. úspory z rozsahu výroby. Pod tímto pojmem si můžeme představit to, že průměrné náklady při výrobě velkého počtu výrobků klesají, tedy jinak, že s růstem výroby klesají průměrné náklady. Toto má za následek velkou výhodu velkých korporací před malými firmami. Další příčinou jsou například právní restrikce, diferenciacie produktu, vlastnictví důležitého výrobního faktoru v rukou jedné firmy, zásahy státu do tržního mechanismu apod.

Nedokonalá konkurence na rozdíl od konkurence dokonalé rozlišuje různé formy. Konkrétně se jedná o monopol, monopolistickou konkurenci a oligopol. Pro všechny tyto struktury je společné, že firmy jsou schopny ovlivňovat svými rozhodnutími tržní cenu.

3.3.2.1 Monopol

Monopol je takovou tržní strukturou, která je nejbzdálenější od dokonalé konkurence. Jak uvádí například Brčák a Sekerka (2010) vznik monopolu je spojen s dvěma základními předpoklady. Na monopolním trhu existuje pouze jeden jediný prodávající, konkurence zde

tedy prakticky neexistuje a produkt, který vyrábí, nemá žádné blízké substituty, je nenahraditelný. Monopol pak svou nabídkou pokrývá celou poptávku a rozhoduje o ceně a množství vyráběného produktu.

Hlavní podmínkou vzniku monopolu je existence bariér vstupu do odvětví. Jurečka (2018) uvádí následující druhy bariér vstupu. Jednou z překážek může být překážka administrativního typu. Administrativními překážkami je myšleno udělení různých patentů, poskytnutí klíčových postupů nebo licencí. Dále pak jsou například přírodní bariéry a bariéry ekonomické povahy.

Firma v pozici monopolu může mít určitou tržní sílu, která vytváří nepřekonatelnou bariéru vstupu pro další subjekt. Frank a Bernanke (2003) uvádí čtyři nejvýznamnější a nejčastější zdroje této tržní síly – výlučné ovládání vstupů, úspory z rozsahu, patenty a státní licence a koncese.

Ovládáním významných vstupů je myšleno to, že daná firma kontroluje vstupy nezbytné pro výrobu. Další možný účastník nemá možnost vstoupit na trh, protože se nedostane k potřebným vstupům.

Úspory z rozsahu neboli přirozený monopol, vznikají v situaci, kdy firma je schopna své náklady dostat na nižší úroveň než její potenciální konkurenti, ale i přesto dokáže plně zabezpečit nabídku. Nízké výrobní náklady poskytují firmě monopolní postavení a brání vstupu dalších subjektů na trh. Taková situace nicméně není trvalá, a to vzhledem k novým technologiím, které nakonec poskytnou možnost vstupu dalšího subjektu do odvětví.

Existující patent firmě dává výlučné právo na danou technologii. Nebrání však ostatním firmám pomocí vědy a výzkumu objevit nové technologie, které nahradí ty staré. K nejstarším formám vzniku monopolu patří vznik za předpokladu udělení státní licence, tedy díky opatření státu.

Jak uvádí Jurečka (2018) na trhu by vždy měl působit orgán, který se bude „starat“ o ochranu hospodářské soutěže. Takový orgán má za cíl zajistit spravedlivou soutěž mezi firmami

a chránit zájmy spotřebitele. Stát prostřednictvím těchto orgánů může omezit případné negativní působení monopolů. V České republice je hlavním nositelem této síly Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

3.3.2.2 Monopolistická konkurence

Další z forem nedokonalé konkurence je monopolistická konkurence. Brčák a Sekerka (2010) definují následující předpoklady této tržní struktury:

- Produkt je diferencovaný, jedná se o blízké substituty. Produkty jsou si vzájemně velmi podobné a liší se pouze v malých odlišnostech.
- Prodávajících a kupujících je na trhu velké množství. Jeden výrobce může ovlivnit cenu jen velmi obtížně.
- Trh je dobře informovaný, jakmile by se jeden výrobce rozhodl zdražit, trh by o tom věděl relativně rychle.
- Bariéry vstupu jsou velmi malé až nevýznamné. Stejně tak bariéry opuštění odvětví.
- Trh se potýká s existencí rizika.

Monopolistická konkurence je tržní strukturou, která se v praxi nejvíce podobá dokonalé konkurenci.

Na takovém trhu může firma dosahovat uspokojivého ekonomického zisku. Předpokladem ale je, že takového zisku může dosahovat pouze v krátkém období. Vzhledem k neexistenci významných bariér, by vždy měl vstoupit nový subjekt na tento trh, který převezme určitou část zákazníků. Z dlouhodobého hlediska, se zisk každé firmy v tomto odvětví, bude blížit k nule (Holman, 2002).

3.3.2.3 Oligopol

Oligopol je v praxi převažující tržní strukturou. Už samotný název naznačuje základní charakteristiku této struktury. V řečtině „oligo“ znamená několik a „poleo“ prodávat,

dohromady – několik prodávajících. Macáková (2003) uvádí, že jedním ze základních rysů tohoto odvětví je právě přítomnost pouze několika firem v odvětví.

Například Mach (1999) uvádí jako základní předpoklady oligopolní tržní struktury následující:

- Existence několika málo firem v odvětví, které společně mají velmi významný tržní podíl.
- Firmy mohou poskytovat jak homogenní, tak i heterogenní produkt.
- Na trhu působící společnosti činí odhady o chování a strategiích své konkurence.
- Existují významné bariéry vstupu do odvětví.
- Jednání nabízející firmy je značně ovlivněno jednáním konkurence i zákazníka.

V oligopolu je většinou trh utvářen velkými společnostmi, které mají rozhodující podíl v celém odvětví. Jak uvádí Jurečka (2018) rozložení firem však bývá odlišné. Někdy na trhu působí výhradně velké firmy, jindy zase k těmto velkým firmám lze započítat ještě tzv. outsidersy. Outsideri jsou malé firmy, které však společně pokrývají určitou část odvětvového trhu. Zdůrazněním toho, že na oligopolním trhu působí zpravidla menší počet firem, může evokovat, že se vždy musí jednat o velké firmy. Podmínkou to však není, v praxi existují situace, kdy v pozici oligopolu jsou i dvě nebo tři malé firmy, většinou se tomu tak děje na malém odděleném území.

Odvětví se dle charakteru produktu vyskytuje ve dvou variantách. První variantou je homogenní oligopol. Firmy v homogenním oligopolu produkují velmi podobný a vzájemně nahraditelný produkt. V praxi mezi těmito produkty není víceméně žádný rozdíl, i zde jsou však produkty, které jsou preferovány (Jurečka, 2018). Diferencovaný oligopol představuje odvětví, ve kterém firmy poskytují produkty, které sice uspokojují stejné potřeby zákazníka, ale jsou společností vnímány jako odlišné. Kromě objektivních hodnocení produktu jako je jeho kvalita, spolehlivost apod., je rozhodujícím prvkem image a značka společnosti, která produkt nabízí.

Na oligopolním trhu je pro firmu velmi důležité chovat se strategicky, snažit se odhadnout výsledky a následky svých činů. Než firma něco uskuteční, musí promyslet a zhodnotit jakým způsobem bude reagovat konkurence. Firmy se rozhodují nezávisle na sobě, vzájemně se ale ovlivňují.

Jedním z nejcharakterističtějších znaků oligopolní struktury je existence významných bariér vstupu do odvětví. Podle Brčáka a Sekerky (2010) mezi typické formy vstupních bariér patří vysoké náklady vstupu do odvětví, patentová a jiná legislativní omezení, silná náklonnost spotřebitelů k zaběhnutým společnostem, nebo úmluvy a dohody existující mezi stávající konkurencí.

Holman (2002) uvádí dvě základní strategie, které firmy v prostředí oligopolu praktikují. Jsou to kooperativní strategie a nekooperativní strategie. V kooperativní strategii firmy vzájemně spolupracují, nebo se o to aspoň snaží, uzavírají smlouvy, sjednávají dohody a podobně. Nekooperativní strategie pak analogicky znamená, že spolu firmy nespolečně spolupracují, nesjednávají žádné dohody a každá firma si dělá „co chce“. V praxi je většinou úspěšnější spolupracovat.

3.3.2.4 Čtyři cesty k cenové koordinaci v oligopolní tržní struktuře

Oligopolní firmy jsou často velké a vzájemně se příliš neohrožují, konkurence pak přináší vysoké dodatečné náklady nebo cenovou válku, která následně poškozuje všechny účastníky na straně nabídky. Pokud firmy nechtějí jít do vzájemné cenové války, zjistí, že je pro ně výhodnější s dalšími firmami v odvětví navázat spolupráci, a tak zahájí kooperativní strategii. Začnou mít sklon ke koordinaci své cenové politiky. Dosažení dohody, kooperativní spolupráce, je vzhledem k malému počtu firem v odvětví relativně snadné. Dle Jurečky (2018) se v ekonomické praxi vyskytují tyto formy oligopolní spolupráce: kartelové dohody, cenové vůdcovství, paralelní tvorba cen a barometrická tvorba cen.

- Kartelové dohody – smluvní oligopol

Kartelová dohoda je cesta pro oligopolní firmy, jak zkoordinovat jejich cenové a případně i výrobní politiky. Skupina firem, které takovou dohodu uzavřou, jsou pak označeny jako kartel, nejznámější je cenový kartel. V takovém případě celou tržní poptávku uspokojuje jedno uskupení. V případě, že je kartel úspěšný, tzn. firmy skutečně postupují ve vzájemné shodě, umožňuje jim to chovat se jako monopol, dosahovat maximálních zisků a maximalizovat zisk celého odvětví. Taková situace znevýhodňuje spotřebitele a omezuje volnou soutěž. Z důvodu, že firma nemusí svádět konkurenční boj, tak je také oslabena snaha o technologický a jiný pokrok.

Z výše uvedených důvodů jsou kartelové dohody zakázány, a proto jsou většinou tajné. Společnosti, které mezi sebou uzavřely takovou tajnou dohodu, spolu můžou vést zdánlivě tvrdý konkurenční boj a v médiích působit jako nesmiřitelní rivalové. Ve skutečnosti, spolu ale mohly uzavřít pakt o sjednocení svých strategií, například na základě přátelské schůzky nebo jiných sociálních interakcí.

O diagnostiku a řešení psaných i nepsaných kartelových dohod se zajímá především Úřad pro ochranu hospodářské soutěže neboli „antimonopolní úřad“.

Kartelové dohody nejsou, z důvodu své illegality, právně vymahatelné ze strany jednotlivých účastníků. Některá z firem se proto může rozhodnout snížit ceny a získat tak vlastní prospěch na úkor svých „spolupracovníků“. Poté může dojít k cenové válce, ze které má prospěch především spotřebitel, který nakupuje zboží levněji (Brčák a Sekerka, 2010).

- Cenové vůdcovství – oligopol s dominantní firmou

Protože výše uvedené kartelové dohody nejsou povoleny, uplatňují se v praxi jiné metody cenové koordinace. Jednou z nejčastějších je tzv. cenové vůdcovství. Dle Jurečky (2018) je tato metoda založena na předpokladu, že na trhu existuje dominantní firma s významným tržním podílem. Tuto firmu pak obklopuje skupina „outsiderů“, malých firem. Firma s výrazným tržním podílem je cenovým vůdcem celého odvětví, tj. prodává za cenu, kterou

napodobují, nebo také přebírají, ostatní účastníci. Dochází tedy k cenové koordinaci, která však není uzavřena na základě dohody.

Převzetí ceny nastavené cenovým vůdcem, velkou firmou v odvětví, je pro „outsidery“ nutností. V případě, že by malá firma cenu svého produktu nastavila vyšší, než je cena nastavena velkou firmou, pravděpodobně by svou produkci neprodala. Pokud by cenu nastavila nižší, nepokryla by své výrobní náklady, které jsou z důvodu omezených zdrojů a úspor z rozsahu výroby na vyšší úrovni než u dominantní firmy v odvětví (Jurečka, 2018). Typickou dominantní firmou je tedy společnost, jejíž jedinou konkurencí jsou malé společnosti na okraji trhu, které nejsou schopny samostatně ovlivnit výstup či cenu na předmětném trhu.

- Barometrická tvorba cen

Metoda barometrické tvorby se vyskytuje v takovém odvětví, kde působí firma, která získala velmi dobrou reputaci ohledně cenových změn a jejíž cenové změny tedy ostatní firmy napodobují (Jurečka, 2018).

Tato firma je považována za „barometr“, který odráží cenový vývoj a ekonomické změny na trhu. V takové pozici se nachází často firma, která má dobrou pověst a v minulosti se ukázalo, že má také dobrý cit pro případně změny v podmínkách odvětví a dokáže reagovat velmi přesně a rychle.

- Paralelní tvorba cen

Pokud společnosti v odvětví stanovují svou cenovou úroveň na podobné hranici, aniž by o tom společně jednaly, jedná se o tzv. paralelní tvorbu ceny. Taková strategie se vyskytuje především v odvětvích, kde se vyskytuje menší počet firem, kdy tyto firmy určí svou cenovou hranici na velmi podobné úrovni a konkurence se pak odehrává především v oblasti reklamy a diferenciací produktu (Jurečka, 2018).

Strategie firem v takovém odvětví je často taková, že pozorují cenovou politiku své konkurence, kterou poté napodobují. Podobná cenová hladina u více společností se může

spotřebiteli jevit jako těžko uvěřitelná shoda okolností, která napovídá o určité kooperaci společností. Ve skutečnosti může, ale nemusí jít pouze o následek napodobení cenového vývoje konkurence.

3.3.2.5 Tacitní koluze

Důležitým pojmem je pojem tacitní koluze. Tento pojem se úzce pojí s oligopolní strukturou trhu. Jak uvádí Bányaiová (2012) ve svém článku, tacitní koluzí je myšlena taková forma kolektivní spolupráce, kdy příslušní účastníci postupují společně takovým způsobem, který není výhodný pro jejich zákazníky. Nejednají tak na základě uzavřené formální či neformální dohody, jednají tak proto, že se jedná o společný nevyslovený zájem. Takové jednání je pro ně dlouhodobě ekonomicky výhodné a jednotliví hráči, si to uvědomují a nesoutěží mezi sebou.

Rozdíl mezi koluzí záměrnou a tacitní uvádí Šemora (2012). Záměrná koluze je výsledkem komunikace, výměny informací a předpokládá přímý kontakt mezi účastníky a je tedy většinou nezákonná. Koluze tacitní je naopak výsledkem postupného se přizpůsobování trhu a jde tedy o koluzi, která je vytvořena přirozenou cestou. V praxi je pak taková koluze obtížně dosažitelná, ale její vytvoření není nemožné.

Tacitní koluze je tedy jistá forma oligopolu, kdy účastníci mezi sebou neuzavírají formální ani neformální dohody a smlouvy o postupu ve vzájemné shodě, nicméně i přesto ve vzájemné shodě do jisté míry postupují. Pro zákazníky je takové jednání nevýhodné.

Pro vznik tacitní koluze jsou náchylné trhy, které jsou vysoce transparentní, což umožňuje vzájemnou kontrolu mezi subjekty. Dalšími vlastnostmi trhu, které mohou mít za následek vznik tacitní koluze, jsou také vysoce koncentrovaný trh, homogenní zboží, bariéry vstupu a další (Kindl, 2009).

Hořejší a kolektiv (2018) uvádí, že stupeň koncentrace trhu, resp. tržní síla souvisí s počtem podobně velkých firem na trhu. Pokud je na trhu velké množství stejně velkých firem,

je stupeň koncentrace trhu velmi nízký. Naopak pokud je na trhu menší počet stejně velkých firem, jedná se více koncentrovaný trh.

Pojem transparentní trh souvisí zejména s mírou informovanosti na trhu. Pokud mluvíme o trhu, který je zcela transparentní, jsou všichni kupující a prodávající vždy dokonale informovaní (Holman, 2002).

Dle Keřkovského a Luňáčka (2012) je homogenní produkt takový produkt, u kterého spotřebitelé na trhu nevnímají rozdíly mezi produkty jednotlivých firem. Další charakteristikou homogenního produktu je dále i skutečnost, že jsou produkovány pomocí identických výrobních procesů.

3.3.2.6 Otevřený a regulovaný oligopolní trh

Otevřený trh je takový trh, kde neexistují žádné administrativní překážky pro vstup na tento trh. Může na něj tedy vstoupit jakýkoliv subjekt, bez podmínky získání nějakého oprávnění či licence. Naopak trh, kde pro vstup je takové povolení potřeba, je trh regulovaný. Regulací je v tomto případě myšleno povolení ze strany státního orgánu (Holman, 2002).

Regulace trhu ze strany státu bývá často příčinou malého množství firem, které na tomto trhu působí. Problémem takových trhů je fakt, že malá hrozba vstupu nového protivníka vede k tomu, že trh bude nabízet vyšší cenu, což je nevýhodné pro spotřebitele. Zatímco na otevřeném trhu musí firma neustále bojovat o své postavení, na regulovaném trhu má firma svou pozici o mnoho jistější.

Typickým příkladem regulovaného oligopolního trhu je trh poskytovatelů mobilních služeb. Vstup na tento trh je podmíněn získáním licence od Českého telekomunikačního úřadu.

3.4 Strategie

Pro každou firmu, malý vesnický podnik, ale i nadnárodní společnost je důležitým faktorem jeho úspěchu správně zvolená strategie. Slovo strategie pochází ze starořeckého „stratégia“,

což se volně může přeložit jako „umění vést válku“. Jedno z přirovnání říká, že pojem strategie tedy značí válku. V případě obchodních korporací válku na papíře (Bartes, 2008). Obrazně řečeno se tedy jedná o umění vojevůdce, managementu, dělat správnou věc, dovést svou firmu k vítězství, což znamená k ekonomickému úspěchu. Pitra (1997) používá jiné přirovnání, a to loď bez kormidla, která představuje firmu bez správně zvolené strategie. Bez kormidla se pomyslná loď pouze bezcílně plaví po hladině a není schopná najít přístav, do kterého míří, stejně jako firma bez vhodné strategie není schopna úspěšně splnit vytyčené cíle.

Literatura se shoduje na dvou základních definicích firemních strategií. Tradiční definice chápe strategii jako dokument, ve kterém jsou shrnuty jednotlivé činy a operace, které vedou ke splnění předem určených cílů. Tento přístup tedy definuje prostředky, díky kterým podnik dosáhne předem nastavených cílů. Moderní definice chápe strategii v širším pojetí jako připravenost podniku na budoucnost a všechny změny, které může přinést. Je tedy nastavena tak, aby vycházela z potřeb podniku, úspěšně reagovala na změny v okolí podniku a definuje také dlouhodobé cíle a nezbytné kroky, které vedou k jejich splnění (Bartes, 2008).

Dedouchová (2001) ve své publikaci nazývá tradiční definici tzv. plánovacím přístupem, definici moderní pak tzv. přírůstkovým přístupem. Tradiční přístup pak lze velmi jednoduše shrnout do jednoznačného „mysli, a potom udělej“, zatímco moderní přístup chápe jako komplexnější souhrn více činností např. „mysli, diskutuj, vyzkoušej, hádej se, ověř si“ apod.

Oddělení obou přístupů je zásadní. Plánovací přístup kalkuluje s jasným nastavením plánu, který explicitně směřuje k jeho dosažení, aniž by se takzvaně koukalo doleva nebo doprava. Moderní přírůstkový přístup pružněji vidí strategii jako model různých podnikových činností. Strategie je opakovaně testována, modifikována, přeformulována, vždy se tak koná v postupných a malých krocích. Zodpovědní manažeři u tohoto přístupu musí dobře chápat podstatu probíhajících změn v okolí podniku a musí být schopní odpovídajících reakcí a změny (Dedouchová, 2001).

3.4.1 Analýza konkurence a konkurenční strategie

Konkurenční strategie je hledání správného pozitivního postavení v konkrétním konkurenčním prostředí. Cílem tohoto procesu je vybudování silného postavení tak, aby firma byla schopna mít pevné postavení vůči silám, které rozhodují o úspěchu na daném trhu (Porter, 1993).

Bartes (2008) pak upřesňuje a uvádí, že konkurenční strategii firmy lze chápat jakou soubor činností a přístupů, které při správném provedení mají za následek úspěch v dosažení stanovených cílů v daném prostředí a daném okamžiku.

Porter (1993) definuje dva základní faktory, které ovlivňují výběr konkurenční strategie, která má největší šanci na úspěšné realizování vytyčených firemních met.

Prvním faktorem je přitažlivost odvětví, a to z dlouhodobého hlediska. Zda v dlouhém horizontu odvětví nabízí výnosnost a faktory, které ji určují. Jsou odvětví, která nabízejí pouze omezenou výnosnost, proto základní složka, která určuje přitažlivost je tzv. inherentní výnosnost. Inherentní by se v tomto případě dalo přeložit jako daná, neodmyslitelná či trvalá.

Druhým faktorem je konkurenční postavení firmy uvnitř daného odvětví a činitelé, kteří toto postavení určují. Dá se zobecnit, že ve většině odvětví je vždy firma, která má výrazně větší zisky než firma jiná.

Nelze říci, že jeden či druhý z těchto faktorů stačí sám o sobě k volbě vhodné konkurenční strategie, je to právě kombinace těchto dvou faktorů, která pomáhá ke správné volbě. Podnik v nejpřitažlivějším odvětví nemusí dosahovat uspokojivého zisku a stejně tak podnik s vynikajícím konkurenčním postavením, ale v nepřitažlivém odvětví také nemusí dosahovat uspokojivého zisku. Oba tyto faktory jsou dynamické, mění se, a proto i firma musí umět pružně reagovat. Je tedy očividné, že pro firmu je volba správné konkurenční strategie velmi těžkým a zároveň důležitým úkolem.

V literatuře je uvedeno značné množství nejrůznějších strategií, které firmy používají při získávání náskoku před ostatními firmami. Každá strategie je tvořena jinými postupy

a jinými přístupy. Dále jsou uvedeny některé důležité přístupy k pochopení vlastní firemní pozice v odvětví a k vytvoření adekvátní konkurenční strategie.

3.4.1.1 SWOT analýza

Sedláčková a Buchta (2006) říkají, že SWOT analýza je tvořena sloučením vnitřní a vnější analýzy podniku či jiného zkoumaného útvaru. Jedná se tedy o nástroj, který odráží firmu zvnitřku i zvnějšku ve zjednodušené verzi, která nenahrazuje samostatnou analýzu těchto prostředí. Jedná se o snadný, rychlý, užitečný nástroj, který by měl jednak nastavit směr, který by podnik mohl následovat při dalších analýzách a také by se měl efektivně zaměřit na vyzdvižení těch firemních hodnot, které mají strategický význam.

Zkratka SWOT, jak už bylo naznačeno v předchozím odstavci je složena z hodnot z vnitřního prostředí i z vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí vyobrazují první dvě písmena, která jsou zkratkou pro silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku. Další dvě písmena pak označují příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), které jsou tvořeny vnějším podnikovým prostředím.

SWOT analýza je nástroj, který může být použitý prakticky pro cokoliv, pro jakoukoliv činnost, která je ovlivňována čtyřmi výše uvedenými hodnotami. Je velmi užitečným nástrojem, nicméně platí, že nemá velký smysl tento nástroj použít, pokud na něj nebudou navazovat další postupné kroky, případně změny.

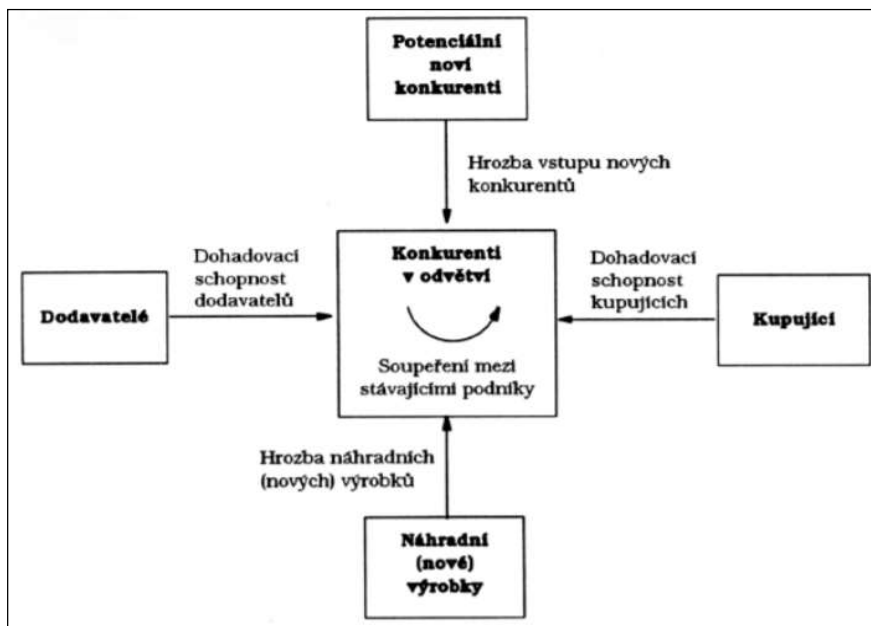
Jakmile jsou touto strategií identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, je možné dále posoudit vzájemné vazby a vztahy, které ovlivňují směr strategické volby. Jak ve své knize uvádí Sedláčková a Buchta (2006), je možné rozeznávat následující 4 varianty strategické volby:

- Strategie SO (silné stránky a příležitosti) – pozice, ve které je nejvýhodnější se nacházet, jedná se o vysoce žádoucí stav, v realitě se však jedná o stav, který je výjimečný.

- Strategie ST (silné stránky a hrozby) – vnímáme řadu silných stránek, ale také nepříznivé vlivy, které by v ideálním případě měly být potlačeny maximálním využitím silných stránek.
- Strategie WO (slabé stránky a příležitosti) – jedná se o takovou pozici, kdy je třeba odstranit slabé stránky využitím poskytnutých příležitostí a nepřipustit, aby slabé stránky těmto příležitostem zabránily.
- Strategie WT (slabé stránky a hrozby) – tato pozice by se dala nazvat „bojem o přežití“, kdy se aktivuje obranná strategie, při které se minimalizují rizika a slabé stránky.

3.4.1.2 Pět sil konkurence dle Portera

Přitažlivost odvětví dle Portera (1993) je určena pěti základními konkurenčními faktory (obrázek č. 1). Jedná se o vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Tato metoda byla vytvořena v reakci na přílišnou obecnost SWOT analýzy, kterou měla nahradit. To se však nepovedlo a v dnešní době jsou používány obě tyto strategie.



Obrázek 1: Pět sil konkurence
Zdroj: Porter (1993)

Těchto pět dynamických faktorů určuje výnosnost odvětví, jeho atraktivitu. Síla působení těchto faktorů je různá. Pokud jsou v odvětví všechny faktory pozitivní, je pravděpodobné, že bude větší počet konkurentů na trhu působit úspěšně. Naopak v odvětví, kde jeden nebo více faktorů výrazně převyšuje faktory ostatní, je jen velmi malý prostor pro to, aby více firem na tomto trhu slavilo úspěch. Firmy mohou nasazením úspěšné konkurenční strategie ovlivnit tyto faktory.

- Konkurence v odvětví, konkurenční rivalita – platí, že při slabé rivalitě v odvětví mohou podniky ceny zvyšovat, naopak při silné konkurenci si takový krok dovolit nemůžou, naopak můžou být okolnostmi (konkurencí) nuceny ceny snižovat. Dle Šuleře a Koštana (2002) mezi faktory, které přímo ovlivňují intenzitu konkurence v odvětví, patří velikost a síla konkurentů, vysoké fixní náklady v odvětví, rozdílnost konkurence, vysoké náklady na opuštění odvětví nebo výrobová stejnorodost.
- Potenciální noví konkurenti – pro stávající subjekty na trhu je hrozba nových konkurentů rizikem. Jednak z důvodu, že nová konkurence snižuje tržní podíly stávajících subjektů, ale také většinou nový subjekt nasadí nižší ceny, a to z důvodu

toho, aby snadněji získal nové zákazníky. „Obranou“ proti příchodu nových subjektů na existující trh jsou významné bariéry trhu. Vzhledem k tomu, že nový konkurent většinou skutečně snižuje ceny produktů, lze říci, že čím vyšší jsou bariéry vstupu na trh, tím vyšší je ziskovost celého odvětví. Mezi nejvýznamnější bariéry vstupu pro potenciální nové konkurenty dle Šuleře a Koštana (2002) patří například velké kapitálové vstupy, legislativa, ochrana trhu, silná image výrobku, vysoce kvalifikovaná pracovní síla, know-how či význačné odlišení.

- Síla dodavatelů – čím vyšší vyjednávací sílu mají dodavatelské korporace, tím vyšší bude růst ceny vstupů. V případě, že cena při velké vyjednávací síle dodavatelů bude neměnná, hrozí snížení kvality vstupů. Mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující velikost dodavatelské síly patří vysoké náklady při změně dodavatele, silná image dodavatele, nezákonné dohody mezi dodavateli, případně i pozice, kdy dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky.
- Síla odběratelů, vyjednávací síla zákazníků – vyšší vyjednávací síla zákazníků pro odvětví znamená, že musí být kladen větší důraz jak na kvalitu, tak na nižší cenu. Faktory mající vliv na vyjednávání zákazníků jsou koncentrace odběratelů, jejich velké množství, existence alternativního zdroje zásobování nebo velká průhlednost trhu, což znamená to, že zákazník může velmi jednoduše porovnávat ceny a získávat tím o kupovaném produktu informace, které vyvíjejí tlak na odvětví.
- Náhradní (nové) výrobky, hrozba substitutů – substituty neboli podobné produkty, jsou náhražkou současných produktů, slouží ke stejnému účelu. Tato hrozba hrozí především na trhu, kde je málo konkurentů. Zákazník se bude snažit najít produkt, který nahradí produkt, který dosud využíval.

3.4.1.3 Generické konkurenční strategie dle Portera

Tímto Porter (1993) řeší jeden z klíčových faktorů, který významně ovlivňuje strategický výběr a následný úspěch firmy, a to je postavení podniku uvnitř jeho odvětví.

Podnik, který dokáže získat a udržet vysoké postavení v daném odvětví, se může i v průměrně výnosném odvětví dostat k nadstandartním ziskům. Porter říká, že dlouhodobě se ukazuje jako důležitý faktor nadprůměrného postavení udržitelná konkurenční výhoda.

Konkurenční výhodou rozumějme něco, co zlepšuje postavení firmy na trhu, něco výjimečného, co odlišuje jednu firmu od druhé v pozitivním smyslu slova. Je to prvek, který pokud firma dokáže dlouhé časové období držet a udržet, znamená jednoznačnou výhodu před konkurencí. Konkurenční výhoda často rozhoduje o tom, která firma získá zákazníka.

Porter (1993) definuje tři generické strategie, přičemž každá z nich představuje zcela odlišný přístup k získání již zmíněné konkurenční výhody. Dva základní přístupy jsou nízké náklady a diferenciacce. Tyto přístupy soustřeďují pozornost do široké řady segmentů odvětví. Třetím přístupem je fokální strategie, z anglického focus („soustředit se“). Tento přístup, na rozdíl od soustředění pozornosti na široké spektrum, soustředí svou pozornost v některém úzkém segmentu.

Prvním a pravděpodobně nejjasnějším typem generické strategie je vůdčí postavení v nízkých nákladech. Pokud podnik z jakéhokoliv důvodu zvolil právě tuto strategii je jeho cílem stát se v odvětví subjektem s nízkými náklady. Může působit v mnoha segmentech i příbuzných odvětvích. Jeho konkurenční výhodou je to, že dokáže své náklady stlačit na nižší úroveň než jeho konkurence, přičemž ale je jeho produkt ve všech ostatních ohledech na srovnatelné nebo lepší úrovni. Jestliže výrobek není kvalitou srovnatelný s výrobkem konkurence, je nákladová výhoda, kterou podnik získal vynulována a podnik nemůže být úspěšný, protože o produkt nebude ze strany zákazníků zájem. Jedním z rizikových faktorů této strategie je také možnost, že firma nemá vůdčí postavení v nákladech, ale neví o tom, jinými slovy si tedy myslí, že nákladovým vůdcem je. Firma se musí snažit o to, aby přesvědčila firmy jiné o svém vůdčím postavení a donutit ostatní subjekty, aby svou strategii opustily (Porter, 1993). Strategie nejnižších nákladů firmě také přináší ochranu před soupeřením konkurentů, protože její nižší náklady znamenají, že zatímco konkurenti obětují svůj zisk na soupeření mezi sebou, tak firmě v postavení nejnižších nákladů tento zisk zůstává a může ho využít jinak (Bartes, 2008).

Druhým typem generické strategie je, jak je řečeno výše, diferenciaci. Běžný význam tohoto slova je odlišení či rozrůznění a tento význam má tato metoda i v konkurenčních strategiích. Při strategii diferenciaci totiž podnik usiluje o to, aby jeho produkt či služba byla jedinečná. Aby nabízel něco, o co kupující stojí a zároveň byl jediný, kdo to nabízí. Pokud podnik najde takovou potřebu kupujících a je schopen ji adekvátně uspokojovat a udržet si svoji jedinečnost, tak je odměněn vysokou cenou a s tím souvisejícími nadprůměrnými zisky. Podnik si ale musí dát pozor, aby částka, o kterou je jeho cena vyšší, převyšovala náklady, které podnik na získání výjimečnosti vynaložil. Jedině tehdy se tato generická strategie vyplatí. Na rozdíl od první generické strategie nejnižších nákladů je na trhu možno objevit více než jednu úspěšnou strategii v diferenciaci a to tehdy, když existuje více atributů, které zákazníci dokážou významně ocenit.

Třetí generickou strategií je fokální strategie. Fokální strategie se jednoznačně liší od předešlých dvou tím, že se soustředí na výběr velmi úzkého rozsahu uvnitř daného odvětví. Podnik se snaží o získání konkurenční výhody tím, že svou strategii soustředí na jeden segment v rámci celého odvětví a na tento segment soustředí svou veškerou pozornost, snaží se tedy o získání konkurenční výhody pouze v rámci menší části, nikoliv o celkovou konkurenční výhodu. Fokální strategie má dvě základní varianty. Podnik ve svém cílovém segmentu buďto soustředí svou pozornost na získání výhody nejnižších nákladů nebo na diferenciaci, ale jak již bylo řečeno pouze ve svém vybraném cílovém segmentu. Podnik praktikující fokální konkurenční strategii využívá toho, že konkurenti se širším zaměřením nedosahují optimálního výkonu a svým zaměřením na část sektoru se k optimálnímu výkonu dostane snáz (Porter, 1993). Bartz (2008) dále k tomuto uvádí, že pro úspěšnou realizaci jakékoliv fokální strategie je třeba si ujasnit existenci rozdílů mezi segmenty a zajistit schopnost řešit v rámci jednoho segmentu zvolené cíle efektivněji a kvalitněji než konkurence s širším záběrem.

3.4.1.4 Konkurenční strategie tržních lídrů (Kotler)

Toto rozdělení zohledňuje postavení firem na trhu, a to podle rolí, které zastávají. Kotler (2007) je rozděluje na následující čtyři role: Tržní lídr, tržní vyzyvatel, tržní následovatel a výklenkář.

- Tržní lídr

Většina odvětví má firmu, která je uznávána jako vůdce trhu. Tato firma má největší tržní podíl a udává trend ostatním firmám. Tyto firmy mají nejvýznamnější postavení v myslích spotřebitelů, mohou měnit cenu, zavádět nové výrobky a ovlivňovat intenzitu propagace. Musí však být neustále ostražité před výrobkovou či jinou inovací ze strany konkurence. Tržní vůdce je většinou konzervativní nemůže tolik riskovat jako jeho vyzyvatelé, čelí také riziku podcenění nebo špatnému vyhodnocení konkurence.

- Tržní vyzyvatel

Tržními vyzyvateli jsou firmy, které jsou na druhém, třetím a dalších místech, co se pořadí v daném trhu týče. Mají také významný podíl na trhu, ale ne tak značný jako firma ve vedoucím postavení. Tržní vyzyvatelé se snaží útočit na vedoucí firmu a chtějí ji vystřídat v jejím vedoucím postavení.

- Tržní následovatel

Pokud firma nechce útočit na vedoucí postavení lídra má druhou volbu, jak se na trhu chovat. Touto volbou je být tržní následovatel, který se snaží manévrovat na trhu takovým způsobem, aby zůstal v dobré pozici bez výrazných rizik. Pro firmu je nejvhodnější strategickou variantou napodobovat výrobky vedoucí firmy, tímto postupem se firma pravděpodobně nedostane na pozici lídra, může však dosahovat výrazných zisků, a to z důvodu absence inovačních nákladů.

- Výklenkář

Výklenkář neboli mikrosegmentář, soustředí svou pozornost na obsluhu jen velmi malé části trhu místo snahy o ovládnutí trhu celého. Firma má malý podíl na trhu, ale i tak může být úspěšná a dosahovat zisku. Typické je, že zatímco tržní lídr dosahuje velkého objemu zisku, úspěšný výklenkář dosahuje velké ziskovosti, tedy má vynikající schopnost dosahovat výnosu ve vztahu k vloženým prostředkům (Kotler, 2007).

4 Trh poskytovatelů mobilních služeb

V prvé řadě je důležité uvést, co je to vlastně mobilní operátor. Zjednodušeně řečeno se jedná o subjekt, který nabízí telekomunikační a datové služby pro mobilní telefony a další mobilní zařízení, pokud tedy chtějí zákazníci volat, psát SMS, či využívat mobilní data (internet), musí využívat služby mobilního operátora.

4.1 Historie trhu poskytovatelů mobilních služeb v ČR

První mobilní operátor začal v České republice působit dne 12. září 1991 pod jménem Eurotel. Tarify a telefony, tehdy ještě pod označením radiotelefony, nicméně v této době byly tak nákladné, že byly pro většinu obyvatel nedostupné a dovolit si je mohli pouze někteří vyvolení. O tři roky později, v roce 1994, byl počet zákazníků stále velmi malý, konkrétně měl Eurotel pouze necelých 30 tisíc zákazníků, kteří využívali mobilní telefonování. Už v této době byl tento trh rychle se rozvíjející, o čemž svědčí fakt, že o další tři roky později už byl počet zákazníků Eurotelu téměř 170 tisíc a v dalších letech počet zákazníků stále narůstal obrovskou rychlostí. V roce 2001 Eurotel překonal hranici jednoho miliónu zákazníků (Mobility, 11/2005).

Potenciál tohoto trhu byl zjevný hned od prvopočátku, tedy od již zmíněného roku 1991 a tak není překvapivé, že nástup dalších mobilních operátorů na sebe nenechal dlouho čekat. Druhý český mobilní operátor na trh vstoupil v červnu roku 1996 pod jménem Radiomobil, ten pak o tři měsíce později zahájil provoz pod jménem Paegas, další operátor přistoupil na trh v roce 2000 pod jménem Oskar (společnost Český mobil), (Mobility, 11/2005). V následujících letech se tyto společnosti vyvíjely, měnily názvy a procházely nejrůznějšími změnami, ale stále platí, že právě toto je český trh mobilních operátorů.

4.2 Současné subjekty na trhu poskytovatelů mobilních služeb

V současné době trh mobilních operátorů rozeznává dva druhy poskytovatelů. Pro účely této práce je dělíme na klasické mobilní operátory a virtuální mobilní operátory. Klasický mobilní operátor, jak už bylo uvedeno výše, je operátor, který nabízí telekomunikační

a datové služby, a to ve vlastní telekomunikační síti a na vlastních rádiových frekvencích. K tomu potřebuje příslušná povolení a licence a samozřejmě také velkou úvodní investici k vytvoření těchto sítí. Virtuální operátor nabízí stejné služby jako klasický, ale s tím velkým rozdílem, že k tomu nevyužívá vlastní telekomunikační síť, nýbrž používá síť jednoho z klasických mobilních operátorů. Virtuální operátor tedy funguje pouze na základě smlouvy s jedním z klasických mobilních operátorů, který za určitých pro něj výhodných podmínek svolí k využívání vlastních sítí i jiným subjektem.

4.2.1 Klasičtí mobilní operátoři působící na trhu mobilních operátorů

Na českém trhu mobilních operátorů působí velké trio klasických mobilních operátorů. Jedná se o společnosti O2 Czech Republic a.s. (dále jen „Telefónica O2“ nebo „O2“), T-Mobile Czech Republic a.s. (dále jen „T-Mobile“) a Vodafone Czech Republic a.s. (dále jen „Vodafone“).

- O2



Obrázek 2: Logo společnosti O2
Zdroj: Oficiální web společnosti O2

Telefónica O2 Czech Republic vznikla 1. července roku 2006 sloučením společností Českého Telecomu, provozovatele pevné telefonní linky a společnosti Eurotel, prvního provozovatele mobilního připojení v České republice. Dnešní název O2 Czech Republic firma používá od valné hromady uskutečněné v květnu roku 2014.

O2 je největším poskytovatelem telekomunikačních služeb na českém trhu a je jedním z hlavních poskytovatelů telekomunikačních služeb v Evropě. O2 disponuje a svým

zákazníkům nabízí nejmodernější technologie jako je například nejbezpečnější superrychlá síť LTE. Je také prvním klasickým mobilním operátorem v ČR, který umožnil vstup na trh virtuálním mobilním operátorům. Kromě telekomunikačních služeb je O2 zároveň největším provozovatelem internetového televizního vysílání v České republice (O2, 2019).

- T-Mobile

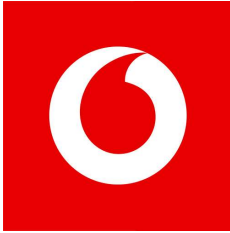


Obrázek 3: Logo společnosti T-Mobile
Zdroj: Oficiální web společnosti T-Mobile

T-Mobile je telekomunikační společnost provozující mobilní síť v České republice. Tuto síť začala provozovat pod jménem Paegas v roce 1996 společnost RadioMobil a. s. Tento název byl používán až do roku 2002, právě v tomto roce do společnosti vstoupil nový vlastník a název sítě se změnil na T-Mobile, přičemž současný název T-Mobile Czech Republic firma používá od roku 2003. Velká změna u této společnosti proběhla ještě v roce 2014, kdy se německá společnost Deutsche Telekom stala stoprocentním vlastníkem T-Mobile Czech Republic.

T-Mobile je tedy členem mezinárodní skupiny Deutsche Telekom. Na českém trhu nabízí svým klientům nadstandardní služby ve vysokorychlostní síti a časté inovace v oblasti technologické. Dle vlastních slov vedení společnosti tato firma klade důraz na odpovědný přístup k okolí a ke společnosti, ctí férovost podnikání, ke svým zaměstnancům i zákazníkům (T-Mobile, 2019).

- Vodafone



Obrázek 4: Logo společnosti Vodafone
Zdroj: Oficiální web společnosti Vodafone

Vodafone je britská společnost, která je druhým největším provozovatelem telekomunikačních služeb na celém světě. Na český trh společnost vstoupila dne 1. února 2006, kdy koupila českého operátora Oskar, který zahájil svůj provoz poskytování mobilních služeb na moderní telekomunikační síti už v roce 2000.

Vodafone jako první operátor v České republice zavedl neomezená mobilní data v rámci mobilního tarifu. Stejně jako předchozí dvě společnosti nabízí připojení ve vysokorychlostní síti LTE s maximálním pokrytím. Vodafone sám sebe prezentuje jako firmu, které záleží na společnosti a na jejím vývoji, má programy pro mladé, na ochranu planety a další (Vodafone, 2019).

4.2.2 Virtuální mobilní operátoři působící na trhu mobilních operátorů

Český telekomunikační úřad (2016) definuje virtuální mobilní operátory tímto způsobem:

„Virtuální mobilní operátor je subjekt poskytující mobilní služby pod svým jménem koncovým účastníkům, který nedisponuje vlastní přístupovou sítí. Přístup k síti kupuje od klasického mobilního operátora, který takovou síť disponuje“.

Klasický mobilní operátor musí pro svou činnost mít zajištěnou mobilní síť (licenci a přístup), přenosovou síť, další přidané služby, zajištěnou obsluhu uživatelů, řeší produkt a obchod a vytváří svojí vlastní marketingovou značku a distribuční síť. Všechny tyto prvky řetězce (obrázek č. 5) je schopen zajistit sám. Oproti tomu virtuální mobilní operátor je

schopen z vlastních zdrojů zajistit všechno kromě prvního článku, tedy mobilní sítě (licence a přístup). V ostatních prvcích pak může samostatně fungovat a zlepšovat či rozšiřovat služby klasického mobilního operátora (Stuchlý, 2013).

Mobilní síť (licence, přístup)	Přenosová síť	Další přidané služby	Obsluha uživatelů	Produkt a obchod	Marketingová značka a distribuční síť
Klasický mobilní operátor	Virtuální mobilní operátor				

Obrázek 5: Řetězec služeb zajištěných mobilním operátorem

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle počtu článků řetězce, který je schopen samostatně zajistit virtuální operátor, Stuchlý (2013) rozlišuje několik typů virtuálních operátorů. V případě uvedeném na obrázku č. 5 se jedná o tzv. úplného virtuálního operátora, v případě zajištění služeb od článku obsluha uživatelů se jedná o tzv. základního virtuálního operátora. Značkovým prodejcem pak je takový operátor, který samostatně zajišťuje pouze marketingovou značku a distribuční síť.

Za jeden z hlavních důvodů vzniku virtuálních mobilních operátorů je potřeba klasických mobilních operátorů získat spojence při získávání nových zákazníků nebo snížení nákladů na marketing a prodej.

Mezi nejvýznamnější virtuální mobilní operátory, kteří nabízejí mobilní hlasové a datové služby prostřednictvím klasického mobilního operátora, na českém trhu mobilních operátorů patří následující:

- Nordic Telecom – virtuální mobilní operátor prostřednictvím T-Mobile a O2,
- Blesk mobil – virtuální mobilní operátor prostřednictvím O2,
- Tesco mobil - virtuální mobilní operátor prostřednictvím O2,
- Mobil.cz - virtuální mobilní operátor prostřednictvím T-Mobile,
- Sazka mobil - virtuální mobilní operátor prostřednictvím Vodafone,
- Oskarta - virtuální mobilní operátor prostřednictvím Vodafone,
- GoMobil - virtuální mobilní operátor prostřednictvím T-Mobile,

- Mobil od ČEZ - virtuální mobilní operátor prostřednictvím O2.

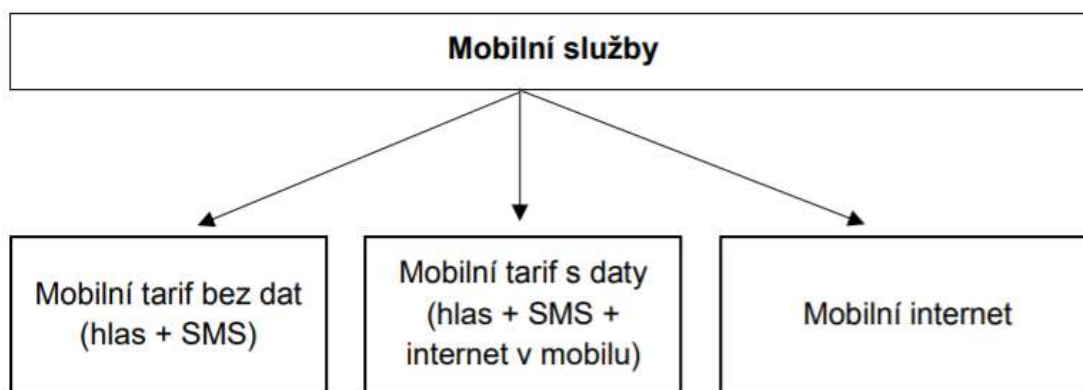
Na českém trhu se k 1. 1. 2020 dle seznamu vydaného Asociací provozovatelů mobilních sítí (příloha č. 1) nachází přibližně 80 virtuálních poskytovatelů mobilních služeb.

4.3 Základní kategorie služeb nabízených mobilními operátory

4.3.1 Mobilní segment

Jak definuje Český telekomunikační úřad (2016) obecně lze v mobilních sítích nabízet tři druhy služeb. Jedná se o mobilní hlasové služby, mobilní SMS služby a datové služby. Jak vyplývá z obrázku č. 6 na trhu se lze setkat se třemi variantami nabídky. Český telekomunikační úřad je rozdělil do následujících kategorií:

- Mobilní tarif bez dat, který obsahuje hlasové služby a služby SMS
- Mobilní tarif s daty, který obsahuje mobilní služby, služby SMS a internet v mobilu
- Samostatné mobilní datové služby – mobilní internet



Obrázek 6: Kategorie mobilních služeb

Zdroj: Český telekomunikační úřad

Dominantní postavení na trhu má mobilní tarif s daty, jenž je i nejrychleji se rozvíjející službou. Konstantní pokles se naopak týká mobilního tarifu bez dat. To vypovídá o tom, že zákazníci na českém trhu s mobilními službami jednoznačně využívají datové tarify a trend je takový, že o tarif, který neobsahuje datový balíček, nebude v blízké budoucnosti žádný zájem.

4.3.2 Pevný segment

V nabídce služeb a produktů mobilních operátorů lze, kromě položek obsažených mobilním segmentem, poptávat i jiné služby. Tato diplomová práce je zaměřena na segment mobilní, nicméně z důvodu utváření komplexního a úplného pohledu je třeba uvést i položky pevného segmentu. V první řadě se jedná o tradiční „pevnou linku“, tedy pevnou telefonní síť, do které jsou připojeny konkrétní přístroje umožňující vzájemnou komunikaci. Pevná telefonní síť se dnes využívá především za účelem vnitřní a vnější firemní komunikace. Dalším produktem, který je v rámci pevného segmentu nabízen, je pevné připojení k internetu, které umožňuje využití internetu v rámci domácnosti nebo firmy. V posledních letech také mobilní operátoři rozšířili svou nabídku o možnost zakoupení TV balíčku, který obsahuje vybrané běžné i méně běžné televizní stanice, které prostřednictvím tohoto balíčku může uživatel sledovat.

Mobilní operátoři často nabízejí možnost zakoupit výhodněji určitý produkt z pevného segmentu spolu ve spojitosti s produktem z mobilního segmentu. Významný marketingový a strategický nástroj představila v lednu 2018 společnost T-Mobile, kdy po dlouhé uváděcí kampani spatřil světlo trhu program Magenta 1. Magenta nově nabízela zákazníkům této společnosti možnost libovolně dle svého uvážení spojit až čtyři jakékoliv služby z pevného či mobilního sektoru. S využitím tohoto programu se pojí výrazná sleva, tj. čím vyšší počet připojených služeb, tím větší sleva a další dodatečné služby zdarma. Tímto krokem si T-Mobile sliboval nabídnout výhodného řešení pro celou domácnost, čímž by rád získal kontrolu nad všemi produkty, které jsou v rámci rodiny využívány a kontrolu nad tím, že všechny produkty bude poskytovat právě T-Mobile. A to jak u produktů, které rodina využívá v současnosti, tak i u těch, které bude chtít rodina využívat v budoucnosti.

4.4 Regulace trhu mobilní komunikace v ČR

4.4.1 Český telekomunikační úřad



Český **telekomunikační** úřad

Obrázek 7: Logo Českého telekomunikačního úřadu

Zdroj: Oficiální web ČTÚ

Důležitou roli na trhu mobilních operátorů má Český telekomunikační úřad. Tento státní orgán byl zřízen zákonem o telekomunikacích č. 151/2000 Sb. Úřad se tímto stal správním a regulačním úřadem ve věcech telekomunikací a poštovních služeb, přičemž samotným předmětem úpravy tohoto zákona jsou podmínky pro zřizování a provozování telekomunikačních zařízení a telekomunikačních sítí, podmínky pro poskytování telekomunikačních služeb a výkon státní správy včetně regulace. Český telekomunikační úřad byl zřízen ke dni 1. července 2000 jako organizační složka státu se sídlem v Praze. Úřad vykonává svou působnost prostřednictvím útvarů, tj. odborů, sekcí a samostatných oddělení. Tato pracoviště jsou umístěna mimo Prahu (ČTÚ, 2019).

Každý klasický mobilní operátor, který chce působit na trhu mobilních operátorů, musí mít řádně udělenou licenci. Udělení této licence a provedení úkonů s tím spojených má pod svou působností Český telekomunikační úřad. Celý proces je upraven zákonem č. 152/2000 Sb. Úřad při udělení této licence zohledňuje spoustu parametrů uchazeče, včetně finanční či odborné způsobilosti. Dle tohoto zákona může úřad pro udělení telekomunikační licence vypsat výběrové řízení, může licenci změnit či odebrat. Telekomunikační licence je vždy udělena na určitou dobu, po vypršení této doby, pokud není prodloužena, pozbývá platnosti. Jak se uvádí v dokumentu Podmínky výběrového řízení na udělení telekomunikačních licencí ke zřizování a provozování veřejných mobilních telekomunikačních sítí (ČTU, 2019) doba platnosti licence je 20 let od jejího vydání.

4.4.2 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS)



Obrázek 8: Logo Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže
Zdroj: Oficiální web ÚOHS

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže nebo také zkráceně „antimonopolní úřad“ vykonává působnost danou zákonem č. 284/2009 Sb., o platebním styku. Hlavním úkolem ÚOHS je zajistit fungování trhu tak, aby byl v souladu s pravidly hospodářské soutěže a bude tak přinášet spravedlnost pro spotřebitele (ÚOHS, 2019).

Ve spojitosti s trhem mobilních operátorů má antimonopolní úřad za úkol šetřit činnost subjektů na trhu mobilních operátorů a především dohlížet na to, aby nevznikla nedovolená kartelová nebo jiná tajná dohoda, která by představovala významné narušení trhu a s tím související negativní postavení pro spotřebitele.

Jak uvádí Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, nejefektivnějším nástrojem v boji proti kartelovým dohodám je program, kdy účastník kartelu může informovat antimonopolní úřad o jeho existenci a v případě poskytnutí takových informací, které povedou k prokázání kartelu ve správním řízení, či jinak pozitivně přispěje k vyšetřování, může takový subjekt vyvážnout zcela bez postihu nebo může dosáhnout výrazného snížení postihu.

Antimonopolní úřad využil své autority vůči trhu mobilních operátorů například v roce 2002, kdy potrestal společnosti Eurotel (dnes O2) a Radiomobil (dnes T-Mobile) za zneužití svého postavení vůči novému subjektu na trhu, společnosti Český mobil (dnes Vodafone). Své postavení zneužily takovým způsobem, že svým zákazníkům účtovaly vyšší ceny za volání do nové sítě než za volání mezi svými sítěmi navzájem. Cílem této činnosti bylo odrazení potenciálních zákazníků, aby využívali služby nové společnosti Český mobil. Společnost Český mobil tímto byla znevýhodněna v hospodářské soutěži a po proběhnutí správního řízení byla Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže nakonec stanovena tehdy rekordní

pokuta ve výši 48 milionů Kč pro Eurotel a ve výši 15 milionů Kč pro Radiomobil (Moc, PCWorld, 7/2002).

4.4.3 Asociace provozovatelů mobilních sítí (APMS)

APMS působí na českém trhu již od roku 2003, předmětem činnosti této organizace je vytvoření podmínek pro rozvoj veřejných mobilních telekomunikačních sítí a poskytování veřejných mobilních telekomunikačních služeb v ČR. Základním cílem asociace pak je zajištění rovného a otevřeného trhu, který vychází z pravidel v souladu s ochranou hospodářské soutěže (APMS, 2019).

Zakládajícím členy jsou pak tři klasičtí mobilní operátoři působící na českém trhu, tedy O2, T-Mobile a Vodafone.

Organizace by veřejnosti měla poskytovat souhrnná statistická data, vyjádření k otázkám z různých odvětví týkající se telekomunikačního trhu a společná stanoviska k aktuálním tématům.

5 Rešerše na téma konkurence na trhu mobilních operátorů

Tato kapitola se věnuje rešerši článků, studií apod. na téma konkurence na trhu poskytovatelů mobilních služeb.

5.1 Analýza ČTÚ za rok 2018

V březnu roku 2019 vydal Český telekomunikační úřad Analýzu velkoobchodního trhu mobilních služeb. Tato analýza měla za cíl vyhodnotit, zda na testem vymezeném trhu existuje podnik s významnou tržní silou.

Český telekomunikační úřad v této analýze dospěl k názoru, že český trh mobilních operátorů je více nekonkurenční než konkurenční. Nabídky mobilních operátorů jsou si v rámci nastavených mezí podobné a jejich tržní podíly se víceméně nemění, dle ČTÚ by se z toho dalo vyvodit, že český konkurenční trh je zablokovaný a neobsahuje výraznou konkurenci. Zásadní zjištění pak je, že tři operátoři O2, T-Mobile a Vodafone jednají v nevyslovené shodě, tento stav se dá označit jako tacitní koluze (o tacitní koluzi více v kapitole 3.3.2.5 této diplomové práce). Úřad by se v tuto chvíli měl snažit o prokázání nekonkurenceschopnosti trhu, protože pokud by se tento stav prokázal, mohl by úřad přistoupit k regulaci trhu.

ČTÚ se také v analýze zaměřil na to, zda na trhu nemají významnou tržní sílu všichni tři operátoři a jestli v této shodě nejdou proti zájmům zákazníků. Analýza došla k názoru, že oligopolní trh v České republice je vysoce koncentrovaný. Podle Kindla (2009) je vysoce koncentrovaný oligopolní trh takový trh, který je velmi náchylný ke koluzi (hlavně té tacitní), nabízí velmi homogenní zboží a významné bariéry vstupu. ČTÚ uvádí, že operátoři nabízejí obdobné služby jen částečně, liší se především v takzvaných podpultových nabídkách a nabídkách ve speciálních balíčcích.

Dalším dílčím výsledkem zprávy je podobnost tržních podílů jednotlivých hráčů a s tím související koncentrace trhu. Trh poskytovatelů mobilních služeb pak je vyhodnocen, jako vysoce koncentrovaný, tedy velmi málo konkurenční.

Výsledkem zprávy je tvrzení, že koordinované jednání je pro operátory dlouhodobě výhodné a materiál skutečně naznačuje existenci společné tržní síly třech mobilních síťových operátorů.

5.2 Situace na českém trhu v roce 2013

Zajímavá situace mezi třemi velkými českými operátory na trhu mobilních operátorů nastala v dubnu roku 2013. (LUPA, 4/2013). Do té doby relativně ztuhlý trh rozhýbal krok společnosti O2. Na trhu do té doby panovala vzájemná shoda tří operátorů, v tomto oligopolu byly nastaveny vysoké ceny a neochota subjektů s cenami jakýmkoliv způsobem pohnout. Dne 11. dubna 2013 však jeden z velké trojice, O2, oznámil a provedl zásadní změnu a šel s cenami výrazně dolů.

O2 překopalo svou cenovou politiku a zákazníkům, kteří jsou ochotni platit a spolupracovat s O2 na pravidelné měsíční bázi nabídlo stejné služby za nekompromisně nižší ceny tzv. FREE tarify. Tento krok rozpoutal na českém trhu, alespoň krátkodobě, pravou cenovou válku.

Reakce zbývajících dvou operátorů byla velmi rychlá, nicméně měla rysy uspěchanosti a paniky. Jak Vodafone, tak T-Mobile prakticky okamžitě přispěchaly s nabídkou svých vlastních zlevněných a výhodných tarifů. Oba subjekty tvrdily, že se jedná o dlouhodobě promyšlené kroky, ale načasování tomu vskutku nenapovídalo.

Jednalo se o neočekávaný krok, protože nikdo z velké trojky dopředu neočekával takto razantní změny. Výsledkem této „cenové revoluce“ bylo zlevnění některých služeb a provedení akce, o které se dlouho tvrdilo, že na českém trhu není uskutečnitelná.

5.3 Situace na zahraničních trzích mobilních operátorů

- Polsko

K polské situaci se vyjádřil Marcin Cichy, předseda Urzadu Komunikacji Elektronicznej (UKE, obdoba ČTÚ v Polsku), v rozhovoru pro server Lupa.cz (12/2018). Rozhovor vedl přední český novinář v oblasti telekomunikací Ondřej Vyhnanovský. Cichy uvádí, že pro Polský trh mobilních operátorů byl velmi zásadním a pozitivním momentem příchod čtvrtého operátora. Tento nový operátor přinesl na trh snížení cen a rozšíření nabídky, rozhýbal tržní konkurenci a pestrost. Tento krok pozitivním způsobem zasáhl spotřebitele, protože ceny v Polsku jsou v současnosti extrémně nízké, a to především kvůli provedeným regulacím ze strany UKE. Při srovnání českého a polského trhu by se nabízela otázka rozdílné velikosti trhu (polský trh je přibližně čtyřikrát větší), Cichy však říká, že na velikosti trhu nezáleží, důležité jsou pouze tržní podíly, které si operátoři dokážou přivlastnit.

- Rakousko

V opačné situaci se v roce 2013 ocitlo Rakousko, kde místo čtyř operátorů nově na trhu působili pouze operátoři tři, trh se stal chudší o jednoho hráče. Johannes Gungl, vedoucí rakouské obdoby ČTÚ (RTR), dal také rozhovor Ondřeji Vyhnanovskému pro server Lupa.cz 3/2019. V tomto rozhovoru Gungl odpovídá, že výše zmíněná změna, přechod ze čtyř operátorů na tři, nepřinesla výraznou změnu z pohledu konkurence na trhu, a to především z důvodu nástupu virtuálních operátorů. I přesto, že každý by si přál ještě nižší ceny, tak se současnou cenovou situací je Gungl spokojen, stejně tak jako s úrovní soutěže. Cenová úroveň na rakouském trhu je jedna z nejnižších v celé Evropě, a to i z důvodu historického vývoje. Na otázku, zda jsou pro trh lepší tři nebo čtyři subjekty, Gungl uvádí, že nový hráč je vždy skvělým zásahem do trhu a trh výrazně okyslíčí, nicméně v tomto případě nelze generalizovat, protože situace je trh od trhu jiná. V článku se také uvádí, že v budoucnosti nelze očekávat mezinárodní spojení na trhu mobilních operátorů.

- Belgie

V rozhovoru z roku 2018, na který odkazuje společnost Martes Specure 1/2019 se vyjadřuje šéf belgické obdoby ČTÚ (Belgian Institute for Postal services and Telecommunications

BIPT) Michel Van Bellinghem, k situaci na belgickém trhu mobilních operátorů. Na belgickém trhu jsou stejně jako na českém trhu tři velcí operátoři. Oba trhy jsou si podobné, i co se týče velikosti a vysokých cen. Bellinghem se nechává slyšet, že belgický trh by potřeboval příchod čtvrtého subjektu, setkává se to však s nechutí současných operátorů. Na belgickém trhu podle něj konkurence nechybí, nicméně příchodem čtvrtého hráče by byla konkurence nepochybně ještě větší. Zatraktivnění trhu je pro něj hlavní prioritou.

- Slovensko

Na Slovenském trhu už od roku 2015 působí čtveřice mobilních operátorů. Dle Vladimíra Kešjara předsedy Úradu pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb (RÚ) příchod čtvrtého operátora vytvořil tlak na všechny operátory, aby zkvalitnili své služby a snížili ceny, což jsou velká pozitiva pro zákazníka. Z pohledu regulátora trhu je však takový trh náročnější, protože má více subjektů. Oproti českému trhu může regulátor na slovenském trhu dávat pokutu až do výše deseti procent z obrátu firmy, tento nástroj je výrazným pomocníkem regulačního orgánu (Zelenka, Hospodářské noviny 3/2017).

5.4 Čtvrtý český operátor?

I na základě výše uvedeného je jednou z nejfrekventovanějších otázek současného trhu mobilních operátorů otázka, zda se chystá vstup čtvrtého mobilního operátora na český trh. A odpověď je taková, že je to možné. Podle mnohých zdrojů se ČTÚ v současnosti (současností myšleno 31. 10. 2019) snaží nalákat čtvrtého mobilního operátora, kterého by měla vybrat v rámci výběrového řízení. V červnu roku 2019 ČTÚ zveřejnila zadávací dokumentaci pro chystanou aukci. Nejen dle serveru lidovky.cz je jedním z nejvážnějších kandidátů firma Nordic Telecom (Vokáč, Lidovky 7/2019).

Nordic Telecom v současnosti hledá spojence, který by připojil potřebnou investici. Tomu, že by zájem této společnosti mohl být vážný, napovídá i to, že společnost využila možnosti zaslat ČTÚ připomínky k chystanému výběrovému řízení. Podle Nordic Telecom je

mj. třeba zkrátit termíny pro dosažení požadovaného pokrytí obyvatelstva a území rychlým internetem, účelem tohoto by mělo být vyloučení, z výběrového řízení těch, kteří by případnou výhru proměnili pouze ve spekulaci (Nordic Telecom, aktualita č. 80).

5.5 Studie - Mobile Broadband Prices in Europe

Evropská komise vydala v březnu 2018 studii Mobile Broadband Prices in Europe (Ceny mobilního připojení v Evropě, Evropská komise, 3/2018). Studie poskytuje údaje o cenách z roku 2017 a zaznamenává všechny státy Evropské unie a také Island, Norsko, Turecko, Japonsko, Jižní Koreu a USA. Nabídky byly analyzovány, aby se určily nejméně nákladné země. Studie vychází z metodologie OECD z roku 2012 pro mobilní širokopásmové připojení, jejímž cílem je vypočítat celkovou cenu mobilních služeb (včetně jednorázových i opakovaných poplatků a poplatků za užívání) a celkovou cenu sady nabídek pro různé typy mobilních zařízení. Výsledkem studie pak je tvrzení, že zeměmi s nejmenšími cenami jsou Polsko, Itálie, Rakousko, Litva a Lotyšsko. Země s největšími cenami jsou Řecko, Česká republika, Kypr a Maďarsko.

5.6 Studie - How does order of entry shape competitive strategy?

Španělská autoři Jaime Gomez, Beatriz Pérez-Aradros and Idana Salazar z Univerzity La Rioja v roce 2017 publikovali studii How does order of entry shape competitive strategy? Analysis for European mobile operators, v českém překladu Jak ovlivňuje pořadí vstupu na trh konkurenční strategii? Analýza pro Evropské mobilní operátory. (Gómez, Pérez-Aradros, Salazar, 4/2019) V této studii se autoři zabývali otázkou, zda pořadí vstupu na trh mobilních operátorů ovlivňuje konkurenční strategii daného subjektu. Konkrétně se zabývali výzkumem výhody prvního vstupního subjektu na nový trh a dále se zaměřili na konkurenční strategie využívané firmami v závislosti na pořadí jejich vstupu na nový trh. Jejich návrh pak uvádí nutnost použít odlišnou nástupní konkurenční strategii podle role, ve které firma na trh vstupuje. Dalším návrhem této studie je, že každá konkurenční strategie se postupem času vyvíjí. K testování těchto hypotéz byla používána data z evropského mobilního průmyslu. Zjištěním této studie pak je to, že nové subjekty mají tendenci se zaměřovat

na kvalitu služeb a jsou schopny vytvářet vyšší hodnotu prostřednictvím vyšších cen. Neočekávaným zjištěním pak bylo, že subjekty, které na trh vstoupí dříve, těží z lepší struktury svých nákladů než subjekty, které vstoupí na trh až jako další v pořadí. Pořadí vstupu na trh tedy podle této studie by mělo ovlivňovat aplikované konkurenční strategie.

6 Vlastní práce

6.1 Praktická analýza konkurenčního prostředí

V této kapitole je pomocí různých metod a nástrojů zanalyzováno konkurenční prostředí na trhu mobilních operátorů, a to ze souhrnného pohledu třech klasických mobilních operátorů O2, T-Mobile a Vodafone. V této kapitole je tedy provedeno zhodnocení tzv. jedním okem, přičemž ale je upozorněno na rozdílnosti a jiné dílčí pohledy u třech velkých společností.

6.1.1 SWOT analýza

První nástroj, který přibližuje konkurenční prostředí je komplexní SWOT analýza celého trhu mobilních operátorů. V analýze jsou zahrnuty položky, které vystihují situaci pro „velké trio“ společně, tedy situaci pro celý trh.

Strengths	Weaknesses
Tradiční a stabilní společnost	Nasycený trh
Bariéry vstupu do odvětví	Závislost na technologické kvalitě
Moderní, velký a stabilní trh	Nepřehledná nabídka služeb
Dostupnost a pokrytí sítě	Sídlo mimo ČR
Opportunities	Threats
Technologické inovace	Příchod nového subjektu
Rozšíření produktového portfolia	Legislativní a další změny
Rostoucí zájem o datové služby	Substituční služba
Stárnutí moderní populace	"Usnutí na vavřínech"

Obrázek 9: SWOT analýza
Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 9 je zachycena vypracovaná SWOT analýza, která zachycuje silné a slabé stránky (vnitřní prostředí) a příležitosti a hrozby (vnější prostředí) a to pro celý trh společně.

- Silné stránky (Strengths)

Všechny tři klasické společnosti, které působí na trhu mobilních operátorů v ČR a společně ho tak utváří, jsou společnosti, které mají dlouholetou tradici. Nejen v očích svých stávajících, ale i potenciálních zákazníků se jedná o společnosti známé, stabilní, o společnosti, které mají tzv. velké jméno. Pro tento trh je také typické to, že obsahuje velmi významné bariéry vstupu do odvětví, a to jak z pohledu legislativního, tak z pohledu nutné velmi nákladné úvodní investice. Potenciální nový subjekt i z těchto důvodů čeká dlouhá a náročná cesta. Trh mobilních operátorů je trh, který v dnešní době je velmi obsáhlý, o mobilní služby má zájem prakticky každý, kromě nejstarší generace, a i tady se najdou výjimky, odvážněji by se dalo říct, že i u nejstarší generace se využívání mobilních služeb stává pravidlem. Trh je také velmi atraktivní, protože výpočetní, mobilní a podobné služby jsou velmi moderní a pro spoustu činností již nezbytné. Poslední z vybraných silných stránek tohoto trhu je dostupná mobilní síť, která dnes u všech tří mobilních operátorů již splňuje vysoké požadavky na pokrytí i na rychlost připojení.

- Slabé stránky (Weaknesses)

Mezi největší slabiny tohoto trhu patří jeho možná saturace neboli nasycení. Toto by se dalo zahrnout i do kategorie hrozeb, protože nelze říct, že trh by byl již zcela nasycen, ale můžeme říct, že dnes již skoro každý vlastní mobilní telefon a s ním související tarif, který využívá a díky kterému volá, odesílá zprávy nebo čerpá mobilní data. Prostor k rozšiřování stávajícího trhu je poměrně malý. Mobilní operátoři jsou také nepochybně závislí na technologické kvalitě a bezproblémovosti svých služeb, v případě, že tato kvalita nebude zajištěna, většina nabízených služeb jednoduše nebude dostupná, proto je třeba se proti jakémukoliv výpadku bránit a případně být připraven na rychlé řešení a vyřešení nastalé situace. Pro člověka, který se méně orientuje v nabídce jednotlivých společností, může být dobrá orientace v nabízených službách a celkových produktech náročná a může vyžadovat delší přípravu. Všichni tři klasičtí mobilní operátoři jsou společnostmi, jež mají své sídlo mimo Českou republiku, v případě, že by zdejší trh přestal být pro mateřskou společnost zajímavý, hrozí změna výsadního postavení. Něco takového se dá však jen stěží předpokládat.

- Příležitosti (Opportunities)

Další technologické inovace znamenají pro tento trh nepřehledné množství šancí jak rozšířit či zkvalitnit své služby a produktové portfolio. Nové technologie přinášejí nové možnosti, nicméně nikdo neví, kdy a zda taková inovace přijde. Navíc také může přinášet potřebu investic a nových znalostí. Vzhledem k tomu, že klasičtí mobilní operátoři jsou značky, které jsou notoricky známé, nabízí se možnost rozšíření své působnosti. Dnes už tyto společnosti kromě mobilních a datových služeb nabízejí také televizní připojení nebo poskytnutí pevného internetu a možností, jak využít „zaběhnuté“ značky je stále dost. Stále rostoucí je také zájem o datové služby, které jsou právě ukázkou technologické inovace, kdy během posledních let zájem o mobilní přístup k internetu neustále roste a tím mohou růst i zisky z tohoto produktu. Poslední zmíněnou příležitostí je stárnutí moderní populace, čímž je myšleno to, že za pár let (maximálně desítek let) už skutečně nebude na světě chodit člověk, který by nepotřeboval využívat služeb mobilních operátorů.

- Hrozby (Threats)

Jednoznačně největší hrozbou pro stávající společnosti na trhu mobilních operátorů je příchod nového, čtvrtého subjektu. I přes významné bariéry vstupu musí být tato možnost brána v potaz, protože vstup nového subjektu by přinesl skutečnou změnu pro celý sektor. Možné legislativní či jiné regulace mohou být také velkou komplikací pro působení na tomto trhu. Především v případě, že čtvrtý subjekt na tento trh v dohledné době nevzkročí, můžeme předpokládat, že z dlouhodobého hlediska nějaké další legislativní změny či regulace zavedeny budou. Substituční služba, která by mohla ty současné nahradit, je také hrozbou, kterou je třeba respektovat, nicméně nezdá se být aktuální. Posledním rizikovým faktorem je tzv. „usnutí na vavřínech“ zavedených společností na zavedeném trhu, pokud by trh byl dlouhodobě neměnný a všechny subjekty by byly spokojeny se svým postavením, může na toto dojít. Příchozí hrozby a další síly je však potřeba neustále analyzovat, sledovat a snažit se je předvídat.

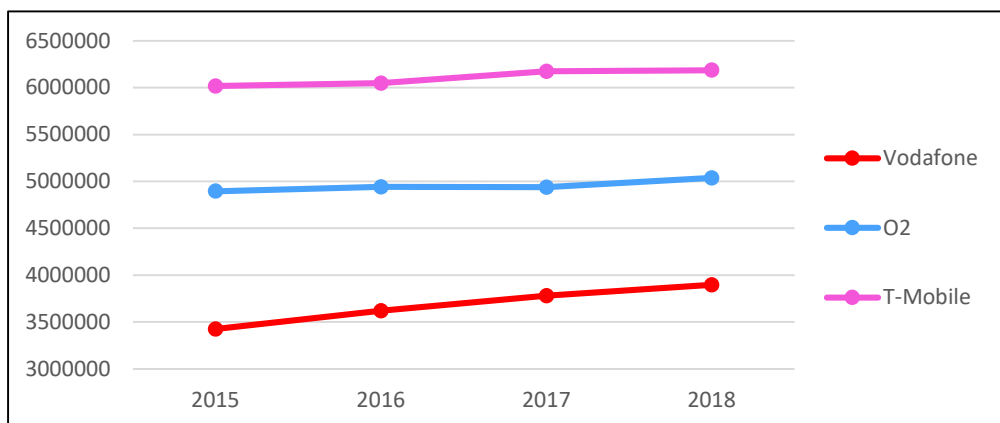
6.1.2 Praktické zpracování pěti působících sil

Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, tak Porterův model pěti sil je sestavován za účelem zjištění síly konkurence v analyzovaném odvětví, potažmo zjištění ziskovosti analyzovaného odvětví. K tomuto účelu rozebírá pět zásadních sil, které konkurenceschopnost ovlivňují – konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh, hrozba vzniku substitutů, síla kupujících a síla dodavatelů. Obecně platí, že pokud jsou všechny faktory pozitivní, je pravděpodobné, že na trhu bude úspěšně působit větší počet konkurentů, pokud však jeden faktor významně převyšuje ostatní faktory, pak je prostor pro více firem velmi malý. Na trhu mobilních operátorů může pět sil působit takto:

- Konkurence v odvětví, konkurenční rivalita

První Porterovou silou je konkurence na trhu, tj. konkurenční rivalita mezi subjekty trhu. Trh mobilních operátorů se zdá být nasycen, a proto je příchod nových firem do tohoto odvětví komplikovaný. Významným faktorem, který ovlivňuje konkurenci je okamžik vstupu na trh. Z pohledu klasických mobilních operátorů je v tomto ohledu na trhu nejdéle Telefónica O2, poté následoval T-Mobile a s mírným odstupem také Vodafone. Rozdělení podílu zákazníků na trhu, je tímto ovlivněno.

Graf č. 1: Počet zákazníků (aktivních SIM karet) u klasických mobilních operátorů



Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy

Jak vyplývá z grafu č. 1 pozdější vstup společnosti Vodafone do odvětví ovlivňuje počet současných zákazníků, a to z toho důvodu, že dva ostatní operátoři získali velké množství zákazníků ještě v časech, kdy Vodafone na trhu nepůsobil. T-Mobile nicméně i přes pozdější příchod do odvětví oproti O2 dokázal získat vedoucí postavení, co se týče podílu na trhu. Vývoj posledních let, který meziročně nezaznamenává výrazné změny či výkyvy, naznačuje, že tři hlavní konkurenti jsou spokojeni se svou pozicí, kterou se spíše snaží udržet. Všechny tři velké společnosti mají své portfolio zákazníků, jsou zaběhlou značkou s jasnou silou a pozicí. Vzhledem k nasycenosti trhu je prakticky jedinou možností, jak získat nového zákazníka, zlákaní ho k přechodu od konkurence. Jistá míra konkurence by tedy na trhu měla být neustále. Z těchto důvodů se domnívám, že konkurenční rivalita mezi subjekty je spíše nižší.

- Potenciální noví konkurenti

Trh mobilních operátorů, se vyznačujeme tím, že bariéry vstupu do tohoto odvětví jsou velmi výrazné. Nejvýznamnější bariéry jsou velké kapitálové vstupy a legislativní potřeby. Nový subjekt v případě snahy vstoupit na tento trh musí získat licenci od Českého telekomunikačního úřadu a musí mít významné kapitálové zázemí, které umožní mj. vybudování vysílací sítě a další. Kromě těchto bariér se dá navíc očekávat, že současné subjekty na trhu si vstup čtvrtého subjektu nepřejí. Důvodem pak je to, že nová konkurence, by mohla snížit ceny produktů a tím i hodnoty celkových výnosů. O neochotě přijmout nového konkurenta svědčí i aktivity v minulosti, kdy činnost současných subjektů kontroluje antimonopolní úřad, který nejednou vynesl rozhodnutí a s tím spojené pokuty za omezování hospodářské soutěže.

Určitou formou konkurence jsou virtuální mobilní operátoři. Zde se ale více než o konkurenci pro klasické mobilní operátory jedná o formu spolupráce, která je výhodná pro obě strany. Pro klasické odvětví je tedy z pohledu konkurence přítomnost virtuálních operátorů nevýznamným prvkem.

Vzhledem k výše uvedenému lze konstatovat, že konkurenční síla způsobená rizikem vstupu nových konkurentů do odvětví je spíše nízká. Nicméně pokud vláda usoudí, že příchod

čtvrtého operátora je žádoucí a začne se na tomto aktivně podílet, šance vstupu významně roste, ale bariéry jsou i přesto velmi výrazné. Z toho lze vyvodit, že pokud na český telekomunikační trh přijde čtvrtý subjekt, musí se jednat o subjekt s velkou kapitálovou silou, který bude muset ustát tlak již existujících operátorů.

- Síla dodavatelů

Dodavateli klasických mobilních operátorů jsou kromě výrobců mobilních telefonů a příslušenství také marketingové společnosti nebo společnosti poskytující technologické zázemí. Výrobců mobilních telefonů a příslušenství je na trhu poměrně vysoké množství a panuje mezi nimi velmi konkurenční prostředí, což je vzhledem k jejich vyjednávací síle negativní vliv. Vzhledem k tomu, že mobilní operátoři patří tradičně k marketingově velmi aktivním subjektům, je zřejmé, že jakákoliv forma spolupráce s takto velkými, tradičními a aktivními společnostmi je pro marketingové společnosti velmi lákavá. Vyjednávací pozice marketingových společností je poměrně nízká a to, z kromě výše uvedeného důvodu, také z důvodu velké konkurence na trhu poskytovatelů těchto služeb.

Vyjednávací sílu dodavatelů hodnotím jako relativně nízkou. Zjednodušeně by se dalo říci, že spolupráce s klasickými mobilními operátory, kteří představují stabilitu a sílu, je pro dodavatelské korporace výhodnější než pro samotné operátory, což jim nepochybně bere vyjednávací sílu. To je pro změnu výhodné pro operátory. Mobilní operátoři mají většinou možnost změnit svého dodavatele, nicméně v určitých případech nepochybně budou náklady na tuto změnu natolik vysoké, že se taková změna nevyplatí a mobilní operátor ji tak neuskuteční.

- Síla odběratelů, vyjednávací síla zákazníků

Jak už bylo psáno výše, tak vzhledem k nasycenosti trhu (počet aktivních SIM karet je ke konci roku 2018 více než 15 milionů) je pro operátora prakticky jediným způsobem, jak získat nového zákazníka, přetáhnutí od konkurence. Už z tohoto tvrzení je patrné, že vyjednávací síla zákazníků je významná.

Kvůli riziku ztráty zákazníka jsou firmy pod velkým tlakem, aby služby, které nabízejí, byly co nejkvalitnější, nejdostupnější, co nejlepší možné. V případě jakéhokoliv pochybení ze strany poskytovatele riziko odchodu stávajícího zákazníka narůstá. Stejně tak zákazníci požadují, aby jejich firma držela krok s technologickými trendy a se současným vývojem.

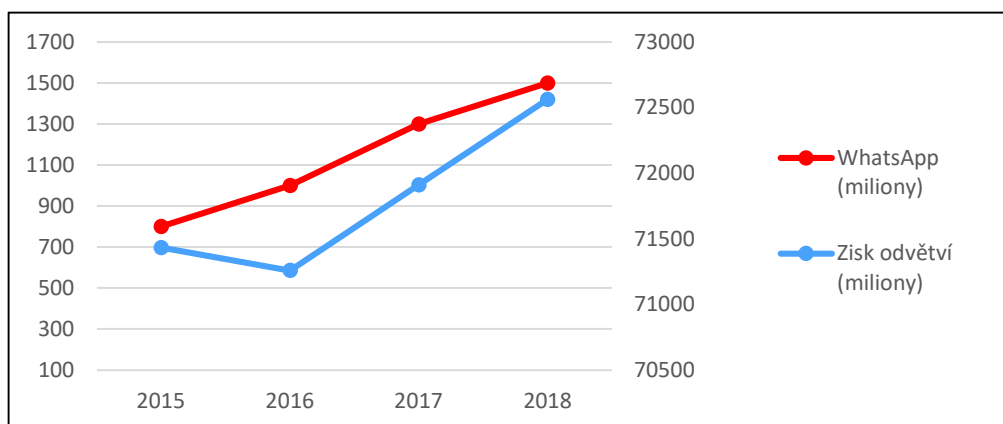
Co se týče cenových podmínek je možné, a dokonce pravděpodobné, že u klasických mobilních operátorů probíhá tzv. podpultový prodej, kdy si zákazník může přímo na pobočce vyjednat nekatalogovou cenu produktu či služby, o kterou má zájem. Taková cena je zpravidla nižší než cena běžná, případně tedy cena poskytovaná u konkurence. Tímto zákazník opět zvyšuje svou vyjednávací pozici.

Vzhledem k výše uvedenému je patrné, že vyjednávací síla zákazníků je vysoká. Zákazník je pochopitelně důležitým prvkem pro každou společnost a jeho udržení a jeho spokojenost je hlavním cílem každého podnikatele.

- Náhradní (nové) výrobky, hrozba substitutů

Telekomunikační společnosti poskytují tři základní služby, jsou to SMS zprávy, volání a datové služby. V současné době se z pohledu hrozby substituce dá uvažovat především o mobilních aplikacích jako je například WhatsApp, Facebook Messenger, Skype (aplikace, přes které je možné posílat zprávy i vykonávat hovory). Tyto služby neustále nabývají na popularitě a mají po celém světě miliony uživatelů. Tyto aplikace nabízejí služby podobné službám mobilních operátorů, rozdílem je to, že jsou většinou zcela zdarma a to, že k jejich použití potřebujete přístup k internetu. Následující graf zkoumá, zda rostoucí počet uživatelů aplikací (jako příklad použita nejpoužívanější z nich) má negativní vliv na ziskovost trhu mobilních operátorů a jestli je tedy možné brát tyto aplikace jako účinný substitut.

Graf č. 2: Počet uživatelů aplikace WhatsApp (celosvětově) a vývoj ziskovosti trhu mobilních operátorů



Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy, statistika WhatsApp (2020)

V grafu je na ose Y_1 (svislá levá osa) uveden celkový počet uživatelů aplikace WhatsApp, na ose Y_2 (svislá pravá osa) je uvedena celková ziskovost trhu mobilních operátorů, osa X (vodorovná osa) představuje časový údaj. Graf ukazuje, že celosvětový počet uživatelů aplikace WhatsApp, ačkoliv významně rostoucí, tak nemá žádný vliv na ziskovost sektoru mobilních operátorů.

Ačkoliv pro trh mobilních operátorů zdá se existuje substitut, jeho síla, a tedy hrozba, není vysoká. Nicméně je možné, že pokud trh projde některými zatím nejasnými změnami, může se substituční hrozba zvýšit. Za současných podmínek ovšem hrozba substituce není výrazná a hodnotím ji tedy jako spíše nízkou.

Pět působících sil na trhu mobilních operátorů po praktické analýze působí následujícím vlivem:

- Konkurence v odvětví, konkurenční rivalita – spíše nízký vliv
- Potenciální noví konkurenti – spíše nízký vliv
- Síla dodavatelů – nízký vliv
- Síla odběratelů, vyjednávací síla zákazníků – vysoký vliv
- Náhradní (nové) výrobky, hrozba substitutů – spíše nízký vliv

Vzhledem k těmto výsledkům je zjevné, že přitažlivost odvětví pro vstup nového konkurenčního subjektu je nízká a bez výrazné podpory a aktivity ze strany vlády je vstup nového konkurenta nepravděpodobný. Jediná síla, která je skutečně pozitivní, je síla odběratelů. Zákazníci mají významný vliv na celé odvětví. Celkově však je v odvětví velmi malý prostor pro více firem, a pokud by chtěl na tento trh přijít nový účastník, musí těmto faktorům a těmto silám přizpůsobit svou strategii.

6.2 Cenové a produktové strategie

V následující kapitole je provedeno cenové srovnání nejoblíbenějších tarifů (produktů) u jednotlivých společností, a tedy porovnání jejich cenových strategií. Tarifním zákazníkem je pro společnost takový zákazník, který je smluvně vázaný. Právě smluvně vázaní zákazníci jsou pro mobilní operátory nejdůležitějším zájmem, a to z důvodu dlouhodobé, a tedy výnosné spolupráce. Jak již bylo uvedeno výše, mobilní operátoři převážně pro své zákazníky poskytují tři druhy služeb a podle jejich dostupnosti a případných omezení lze rozlišovat výsledné tarify (produkty). Jedná se o službu SMS, volání a datové služby.

6.2.1 Klasičtí mobilní operátoři

Nejdůležitějším srovnáním je srovnání cen u klasických mobilních operátorů, tedy u O2, T-Mobile a Vodafone. Pro účely této práce jsou brány v úvahu následující kategorie tarifů, kdy výsledná cena za produkt poskytuje níže vyjádřené služby:

- „Bez omezení“ – neomezené volné SMS, neomezené volné volání a neomezený datový tarif.
- „Neomezený velký“ – neomezené volné SMS, neomezené volné volání a omezený datový tarif (cca 40-60 GB)
- „Neomezený střední“ – neomezené volné SMS, neomezené volné volání a omezený datový tarif (cca 20 GB)
- „Neomezený malý“ – neomezené volné SMS, neomezené volné volání a omezený datový tarif (cca 4 GB)

- „Neomezený mini“ - neomezené volné SMS, neomezené volné volání a omezený datový tarif (cca 1 GB)
- „Levný tarif“ – cenově dané SMS, volné volání (cca 200 minut), omezený datový tarif (cca 1 GB)
- „Studentský tarif“

Neomezené SMS služby a neomezené volání do všech sítí ostatních operátorů je běžnou součástí většiny balíčků. Hlavní rozdíl mezi tarify, i cenový rozdíl, je tedy v tom, jaký datový limit jednotlivé balíčky služeb nabízejí. Pro úplnost je zahrnut i „levný tarif“, který nabízí dnes už málo využívaný tarif, kdy paušální měsíční poplatek nabízí SMS za zvýhodněné ceny, určitý počet volných minut a spíše malý datový objem. Závěrečné srovnání se pak týká speciálních balíčků pro studenty.

Tabulka č. 1: Cenové srovnání tarifu „Bez omezení“ u klasických mobilních operátorů

„BEZ OMEZENÍ“	Vodafone	O2	T-Mobile
SMS (počet)	neomezený	neomezený	neomezený
Volání (minut)	neomezený	neomezený	neomezený
Datový objem (GB)	neomezený	neomezený	neomezený
Cena (Kč/měsíc)	1799,-	1599,-	1575,-
Název služby		NEO Zlatý	Můj svobodný tarif M a neomezeně MAX

Zdroj: Vlastní zpracování, data dostupná z internetových stránek mobilních operátorů

Z tohoto srovnání je patrné, že ceny za absolutně neomezený tarif se pohybují v podobných cenových relacích. Nicméně cena společnosti Vodafone je vyšší o přibližně 13 % (200 Kč) než u zbylých dvou operátorů, a to i přesto, že služby, které za tuto cenu nabízí, se od služeb, které nabízejí jeho soupeři, neodlišují. Takto stanovenou cenou se tedy Vodafone pro potenciálního zákazníka, který vyžaduje absolutně neomezenou službu, dostává do nevýhodné pozice oproti svým zbývajícím konkurentům. Lze tedy říci, že u tarifu „Bez omezení“ se cenová politika Vodafone odlišuje, je pro zákazníka méně výhodná, než u O2 a T-Mobile. U zbývajících dvou konkurentů je cenový rozdíl 1,5 % (24 Kč) ve prospěch společnosti T-Mobile, což je velmi malý rozdíl, téměř bezvýznamný.

Tabulka č. 2: Cenové srovnání tarifu „Neomezený velký“ u klasických mobilních operátorů

„NEOMEZENÝ VELKÝ“	Vodafone	O2	T-Mobile
SMS (počet)	neomezený	neomezený	neomezený
Volání (minut)	neomezený	neomezený	neomezený
Datový objem (GB)	40 GB	60 GB	50 GB
Cena (Kč/měsíc)	1099,-	1249,-	1275,-
Název služby		FREE+ Zlatý	Můj svobodný tarif M a neomezeně HD

Zdroj: Vlastní zpracování, data dostupná z internetových stránek mobilních operátorů

U „Neomezeného velkého“ tarif lze rozdíl mezi nabízenými službami pozorovat ve velikosti datového objemu. Vodafone v této kategorii nabízí nejlevnější produkt, nicméně také s nejmenším datovým objemem, O2 nabízí tarif o 12 % (150 Kč) dražší, ale také datový objem o 50 % objemnější. Lze tedy říci, že vyšší cena je kompenzována nabízenou službou. Nevýhodný se jeví produkt nabízený společností T-Mobile, který je v porovnání s Vodafone o 16 % (176 Kč) dražší a nabízí pouze o 25 % objemnější datový tarif. Cenová politika je znovu u všech tří společností podobná, nicméně v případě „Neomezeného tarifu“, je produkt společnosti T-Mobile nejméně výhodný. U O2 a Vodafone poté záleží na preferenci zákazníka, zda upřednostní nižší celkovou cenu nebo vyšší dostupný datový objem.

Tabulka č. 3: Cenové srovnání tarifu „Neomezený střední“ u klasických mobilních operátorů

„NEOMEZENÝ STŘEDNÍ“	Vodafone	O2	T-Mobile
SMS (počet)	neomezený	neomezený	neomezený
Volání (minut)	neomezený	neomezený	neomezený
Datový objem (GB)	15 GB	14 GB	12 GB
Cena (Kč/měsíc)	799,-	849,-	825,-
Název služby		FREE+ Stříbrný	Můj svobodný tarif M a neomezeně 12 GB

Zdroj: Vlastní zpracování, data dostupná z internetových stránek mobilních operátorů

Výše uvedené srovnání „Neomezených středních“ produktů u jednotlivých společností vypovídá o tom, že se snižujícím se objemem datových služeb skutečně výrazně klesá cena nabízených celkových produktů, a to i přes stále se neměnicí neomezený počet odeslaných SMS zpráv a provolaných minut do všech sítí. Srovnání společností v tomto případě vychází velmi podobně pro všechny tři členy „velké trojice“. Datový objem je podobný a ceny taktéž. Nejlépe vychází nabízený produkt společností Vodafone, kdy jeho služba nabízí největší datový objem za nejnižší cenu. Rozdíly jsou však velmi malé. Cena u Vodafone je o 6 % (50 Kč) nižší než u O2 a o 3 % (24 Kč) u T-Mobile, datový objem pak je oproti O2 o 7 % vyšší a oproti T-Mobile o 25 %. V kategorii „Neomezený střední“ tarif vychází nejvýhodněji produkt nabízení od Vodafone, rozdíly mezi nabízenými jsou nicméně spíše malé.

Tabulka č. 4: Cenové srovnání tarifu „Neomezený malý“ u klasických mobilních operátorů

„NEOMEZENÝ MALÝ“	Vodafone	O2	T-Mobile
SMS (počet)	neomezený	neomezený	neomezený
Volání (minut)	neomezený	neomezený	neomezený
Datový objem (GB)	4 GB	4 GB	3 GB
Cena (Kč/měsíc)	599,-	649,-	625,-
Název služby		FREE+ Bronzový	Můj svobodný tarif M a neomezeně 3 GB

Zdroj: Vlastní zpracování, data dostupná z internetových stránek mobilních operátorů

U „neomezeného malého“ tarifu z výše uvedeného srovnání vyplývá, že subjektem poskytujícím nejlevnější služby je znovu Vodafone. V porovnání s O2 tato společnost nabízí zcela totožný tarif o 8 % levněji (50 Kč). V porovnání s T-Mobile je tarif nabízený společností Vodafone levnější pouze o 4 % (26 Kč), nicméně nabízí o 33 % větší objem možných využitých dat. Vodafone tedy vychází v tomto porovnání jako nejlepší varianta co se týče cenové i produktové nabídky. Ve srovnání mezi T-Mobile a O2, pak záleží na preferencích uživatele. T-Mobile nabízí tarif o 4 % (24 Kč) levněji, nicméně objem datové služby je o 33 % nižší. Záleží tedy na osobní preferenci zákazníka, zda upřednostní nižší cenu, nebo vyšší datový objem. Nicméně pokud by se rozhodoval zcela racionálně, tak v případě „neomezeného malého“ tarifu zvolí třetí variantu v podobě společnost Vodafone.

Tabulka č. 5: Cenové srovnání tarifu „Neomezený mini“ u klasických mobilních operátorů

„NEOMEZENÝ MINI“	Vodafone	O2	T-Mobile
SMS (počet)	neomezený	neomezený	neomezený
Volání (minut)	neomezený	neomezený	neomezený
Datový objem (GB)	2,5 GB	1 GB	1,5 GB
Cena (Kč/měsíc)	499,-	499,-	525,-
Název služby		FREE+ Modrý	Můj svobodný tarif M a neomezeně 1,5 GB

Zdroj: Vlastní zpracování, data dostupná z internetových stránek mobilních operátorů

V další kategorii „neomezený mini“ se znovu jedná o tarify s neomezeným voláním i SMS, kdy datový objem je nejmenší možný nabízený u jednotlivých operátorů. Srovnání je podobné jako u předchozí varianty „neomezený malý“. Nejlépe vychází produkt od společnosti Vodafone, kdy za stejnou nebo nižší cenu (stejná jako u společnosti O2 a o 5 %, 26 Kč, nižší než u společnosti T-Mobile), nabízí výrazně objemnější datový balíček (o 150 % více než O2 a o 67 % více než T-Mobile). Srovnání mezi T-Mobile a O2 pak nabízí již tradičně na straně T-Mobile větší datový objem za vyšší cenu. Konkrétně datový objem je vyšší o 50 % a cena tohoto produktu je vyšší o 5 % (26 Kč). U tarifu „neomezený mini“ je tedy nejvýhodnější produkt skupiny Vodafone.

Tabulka č. 6: Cenové srovnání tarifu „Levný tarif“ u klasických mobilních operátorů

„LEVNÝ TARIF“	Vodafone	O2	T-Mobile
SMS (počet)	1,51 Kč/kus	x	100 volných
Volání (minut)	130 min	x	100 min
Datový objem (GB)	1 GB	x	1,5 GB
Cena (Kč/měsíc)	299,-	x	375,-
Název služby	x	x	Můj svobodný tarif 100 a 1,5 GB

Zdroj: Vlastní zpracování, data dostupná z internetových stránek mobilních operátorů

Výše uvedená tabulka č. 6 srovnává nejlevnější dostupné tarifní varianty u jednotlivých operátorů. Na první pohled je patrné, že v nabídce „levný tarif“ není u společnosti O2

zahrnutý žádný tarif, je to z toho důvodu, že nejlevnější produkt, který O2 nabízí, je tarif zahrnutý v tabulce č. 5 FREE+ Modrý. Můžeme tedy říct, že pro společnost O2 není tato varianta produktu zajímavá a svým zákazníkům jej proto nenabízí. Srovnání mezi Vodafone a T-Mobile pak ukazuje poměrně významný rozdíl jak v rámci ceny, tak i v rámci specifikace produktu. Produkt od O2 je o 25 % (76 Kč) levnější, nabízí méně datového objemu o 50 % (0,5 GB), ale více volných minut volání a to o 30 % (30 minut). Výrazný rozdíl pak je v tom, že T-Mobile v rámci tohoto balíčku nabízí také 100 volných SMS zpráv, přičemž O2 účtuje za každou jednu odeslanou SMS zprávu 1,51 Kč k tarifu navíc. Cenový rozdíl mezi tarify je 76 Kč, což je dle podmínek O2 přibližně 50 SMS zpráv. Ve srovnání s T-Mobile se tedy jedná přibližně o 50 SMS zpráv méně. Při tomto přepočítání tedy můžeme říct, že při stejném měsíčním poplatku tarif od T-Mobile nabízí více datových služeb a SMS zpráv, tarif od O2 pak nabízí větší počet volných minut na volání. T-Mobile má tedy převahu u dvou služeb, zatím co O2 u jedné, proto T-Mobile vychází jako výhodnější varianta. Záleží nicméně na osobních preferencích uživatele, které mohou toto srovnání následně ovlivnit.

Tabulka č. 7: Cenové srovnání tarifu „Studentský tarif“ u klasických mobilních operátorů

„STUDENTSKÝ TARIF“	Vodafone	O2	T-Mobile
SMS (počet)	neomezený	neomezený do O2, ostatní 1,50 Kč/kus	100 volných
Volání (minut)	neomezený	120 min	100 min
Datový objem (GB)	12 GB	10 GB	16 GB
Cena (Kč/měsíc)	499,-	499,-	575,-
Název služby	#jetovtobě	[:kúl:] 10 GB	Student DATA

Zdroj: Vlastní zpracování, data dostupná z internetových stránek mobilních operátorů

Studentské tarify jsou zajímavou možností pro jednotlivé operátory jak k sobě „nalákat“ mladé lidi. Ti se můžou s přechodem do dospělosti stát klasickými zákazníky, kteří budou dlouhodobě využívat tarify běžné. Co se týče SMS, tak každý operátor nabízí jinou modifikaci. Vodafone nabízí nejvýhodnější variantu, a to neomezené SMS. O2 nabízí také neomezené SMS, nicméně pouze do vlastní sítě (O2), což je významný rozdíl, každá SMS, která je odeslána do sítě jednoho z konkurentů, pak stojí 1,50 Kč/kus. T-Mobile pak ve svém

studentském tarifu nabízí 100 volných zpráv. Ohledně SMS zpráv má tedy nejvýhodnější nabídku Vodafone. Volání vychází opět nejvýhodněji u studentského tarifu u Vodafone, je neomezené. O2 a T-Mobile oproti tomu nabízejí pouze volné minuty, konkrétně 120 minut, potažmo 100 minut. Největší datový objem poskytuje T-Mobile (16 GB), dále Vodafone (12 GB) a O2 (10 GB). Nejdůležitější cenové srovnání pak staví Vodafone do pozice nejvýhodnějšího tarifu. I přesto, že nabízí nejvíce služeb, cenově je na tom nejlépe, tzn. stejně jako O2, a dokonce je o 15 % (76 Kč) levnější, než studentský tarif u T-Mobile. V této kategorii, rozdílně od jiných, je značný rozdíl mezi jednotlivými operátory. Vodafone nabízí na trhu jednoznačně nejvýhodnější tarif, a to u většiny zkoumaných atributů. O tom, že pro Vodafone je tento tarif důležitý, může svědčit i to, že jako jediný z jeho nabízených produktů má název, a to #jetovtobě. Jediný atribut, ve kterém Vodafone není nejvýhodnější, co se týče tohoto oddílu, je datový objem, kdy T-Mobile nabízí o 33 % (4 GB) více. Toto je nicméně spolehlivě vyrovnáno a možná i překonáno doplňkovou službou, která je poskytována k tarifu #jetovtobě, a to tzv. Social Pass, kdy sociální sítě neodečítají uživateli data z celkového datového balíčku. Pokud se vezme v úvahu, že mladí lidé významné množství stažených dat stahují právě kvůli sociálním sítím, tak studentský tarif od Vodafone je nejvýhodnější i v tomto aspektu.

Následující tabulka obsahuje celkový přehledný souhrn výše uvedených poznatků o cenách nabízených produktů.

Tabulka č. 8: Celkový souhrn cenových srovnání u produktů jednotlivých společností

„CELKOVÝ SOUHRN“	Vodafone	O2	T-Mobile
"Bez omezení"	0	1	1
"Neomezený velký"	1	1	0
"Neomezený střední"	1	0	0
"Neomezený malý"	1	0	0
"Neomezený mini"	1	0	0
"Levný tarif"	0	X	1
"Studentský tarif"	1	0	0
CELKEM	5	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda: 1 - nejvýhodnější produkt, 0 - nejméně výhodný produkt, X - tento produkt není v nabídce

Při interpretaci výsledků tohoto šetření je potřeba upozornit na skutečnost, že u naprosté většiny nabízených produktů (všechny kromě produktu „studentský tarif“) je cenové rozmezí a rozpětí mezi jednotlivými společnostmi malé. Řádově se pohybuje přibližně v desítkách korun měsíčně, což není částka nutně zanedbatelná, ale je to částka značící výrazné podobnosti v cenové politice jednotlivých společností. Rozdílem pak je „studentský tarif“, kdy produkt společnosti Vodafone převyšuje svou nízkou cenou své konkurenty. Níže jsou uvedeny poznatky vyplývající z tabulky č. 8.

- U tarifů pro náročné zákazníky („bez omezení“ a „neomezený velký“) jsou nejvýhodnější produkty společnosti O2.
- Tarify pro středně náročné až méně náročné zákazníky („neomezený střední“, „neomezený malý“ a „neomezený mini“) jsou nejvýhodnější u společnosti Vodafone.
- Tarif pro nenáročné zákazníky („Levný tarif“) je nejvýhodnější u společnosti T-Mobile.
- U všech výše uvedených variant jsou nicméně cenové rozdíly za nabízené produkty a služby, jenž tyto produkty nabízejí, malé.
- Jediný produkt, u kterého lze pozorovat skutečně významný cenový rozdíl, je tarifní nabídka pro studenty, kdy produkt společnosti Vodafone je nejvýhodnější.

Vzhledem k výše uvedené výrazné podobnosti v cenové i produktové politice u tří společností podrobených šetření lze předpokládat, že nákladové podmínky jsou na podobné úrovni. Produkty jednotlivých společností byly rozřazeny do vytyčených kategorií, aniž by se obsahově některý produkt, zařazený do příslušné kategorie u jedné společnosti, výrazněji lišil od produktu, zařazeného do příslušné kategorie u společnosti jiné. Odlišnosti mezi nabízeným jsou proto malé a případnou diferenciaci produktů lze praktikovat jen velmi obtížně. U studentského tarifu pak lze pozorovat jistý výkyv od výše uvedeného trendu podobnosti, a to na straně společnosti Vodafone, kdy tato společnost právě na tento produkt soustředí svou pozornost a je schopná ho nabízet za výrazně nižší cenu než jeho konkurence.

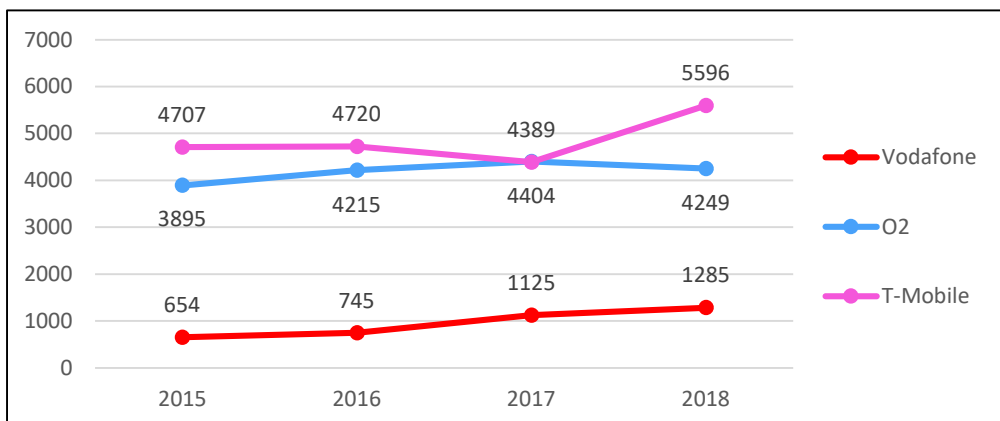
6.3 Vývoj vybraných ukazatelů u velké trojky

V kapitole vývoj vybraných ukazatelů u tzv. „velké trojky“ (Vodafone, O2 a T-Mobile) je v několika podkapitolách sledován vývoj podstatných ukazatelů, které utvářejí trh mobilních operátorů a jeho konkurenční prostředí. Tyto ukazatele a jejich interpretace pak mají ukázat, zda je trh mobilních operátorů konkurenčním prostředím jako takovým, s aktivním působením konkurenčních strategií, jejichž vlivem dochází ke změně těchto ukazatelů. Nebo zda se důležité ukazatele spíše nemění, což případně vypovídá o nižší konkurenční aktivitě jednotlivých subjektů. Ukazatele jsou sledovány za roky 2015, 2016, 2017 a 2018, tedy za čtyři na sebe navazující období. U společností T-Mobile a O2 je období 2015 shodné s kalendářním rokem 2015 a obdobně u ostatních. U společnosti Vodafone pak je za období 2015 bráno účetní období od 1. 4. 2015 do 31. 3. 2016 a obdobně u ostatních.

6.3.1 Ekonomické ukazatele

Vybranými ekonomickými ukazateli, které by měli zhodnotit působení společností v sektoru, jsou výsledek hospodaření (po zdanění), tržby (z prodeje výrobků, služeb a zboží v mobilním i pevném sektoru) a ukazatel rentability tržeb, který se uvádí v procentech a je to podíl výsledku hospodaření a tržeb.

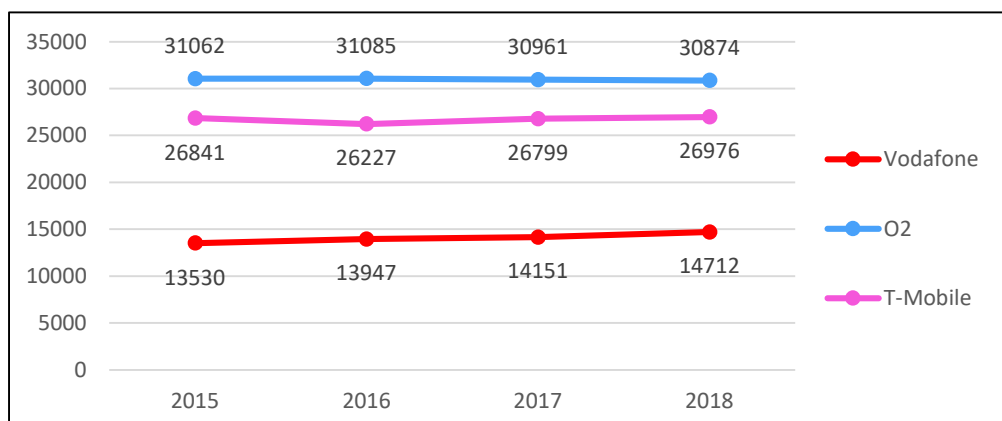
Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodaření [v mil.]



Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy

Trend vývoje výsledku hospodaření je, jak můžeme vidět z grafu uvedeného výše, spíše stoupající. Postavení na čele tabulky zisků si až na výjimku v roce 2017 drží T-Mobile před O2 a s velkým odstupem je Vodafone. Všechny tři společnosti v horizontu let 2015 - 2018 svůj zisk navýšily. T-Mobile v tomto časovém období navýšil svůj zisk o 19 %. Telefónica O2 svůj zisk navýšila ve sledovaném období o 9 %. Významný procentuální nárůst zaznamenala společnost Vodafone, která své zisky za sledované období navýšila o 96 %. Sledovaný vývoj také zaznamenal významnou odchylku od konstantně rostoucího trendu, a to v případě společnosti T-Mobile mezi lety 2017 a 2018, kdy rok 2018 zaznamenal skokový nárůst výsledku hospodaření, a to o 27,5 %.

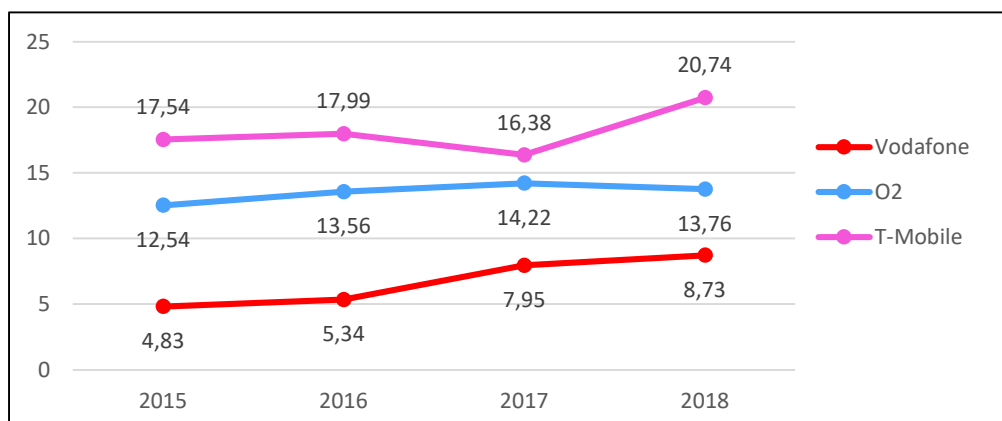
Graf č. 4: Vývoj v tržbách [v mil.]



Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy

Zajímavé srovnání přináší graf vývoje tržeb. Jednak můžeme vidět, že sledované hodnoty v průběhu časového období nabývají jen velmi nevýrazných změn, ale také můžeme vidět, že i přes to, že jak vyplývá z grafu č. 3, kdy nejziskovějším subjektem na trhu je T-Mobile, tak subjektem s nejvyššími tržbami je O2. Tato pozice může být zapříčiněna jednak rozdílným přístupem k trhu, nebo také tím, že O2 má dominantnější postavení v pevném segmentu. Zatímco druhý v pořadí, co se týče absolutního srovnání, T-Mobile má silnější postavení v mobilním segmentu. Procentuální srovnání přírůstků či úbytků pak vyzní nejlépe opět pro Vodafone, kdy jeho tržby vzrostly o 9 %, tržby T-Mobilu pak vzrostly pouze o 0,5 % a tržby O2 dokonce klesly o 0,5 %.

Graf č. 5: Rentabilita tržeb [v %]



Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy

Rentabilita tržeb (ROS, Return On Sales) je ukazatel, který ukazuje, jaký poměr má zisk z celkových tržeb. Jeho hodnota by měla být vyšší než 10 % (Růčková a Roubíčková, 2012). Všem třem společnostem se daří rentabilitu tržeb kontinuálně zvyšovat, nejvyšší růst zaznamenal Vodafone.

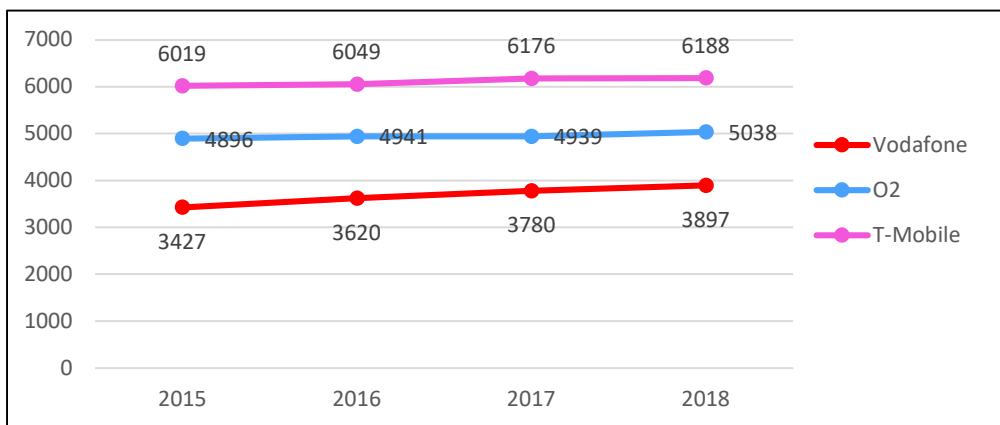
Z grafů č. 3 až č. 5 vyplývá, že všechny tři společnosti si konstantně udržují svoji pozici v porovnání se svými konkurenty, absolutní hodnoty pak převážně rostou. Nejmenší účastník trhu Vodafone, pak zkoumané finanční ukazatele zvyšuje nejrychleji, ale propast mezi ním a konkurencí je stále vysoká. Vodafone nepochybně doplácí na pozdní příchod do odvětví, kdy oproti T-Mobile vstoupil na trh o 4 roky později, oproti O2 dokonce o 9 let později. Vzhledem k velkému růstu odvětví, který začal právě v tomto období, je pozdní příchod do odvětví jednoznačnou překážkou, kterou je pro Vodafone v honbě za svými konkurenty zatím těžké přeskochit.

6.3.2 Ukazatele ohledně zákazníků

V této kapitole je provedeno srovnání počtu zákazníků, a to pouze v mobilním sektoru. V hodnotách následujících ukazatelů tedy nejsou zahrnuti zákazníci, kteří využívají služeb výhradně pevného sektoru. Zkoumané ukazatele pak jsou celkový počet zákazníků, tj. počet

aktivních SIM karet, smluvní zákazníci a podíl smluvních zákazníků na celkovém počtu zákazníků.

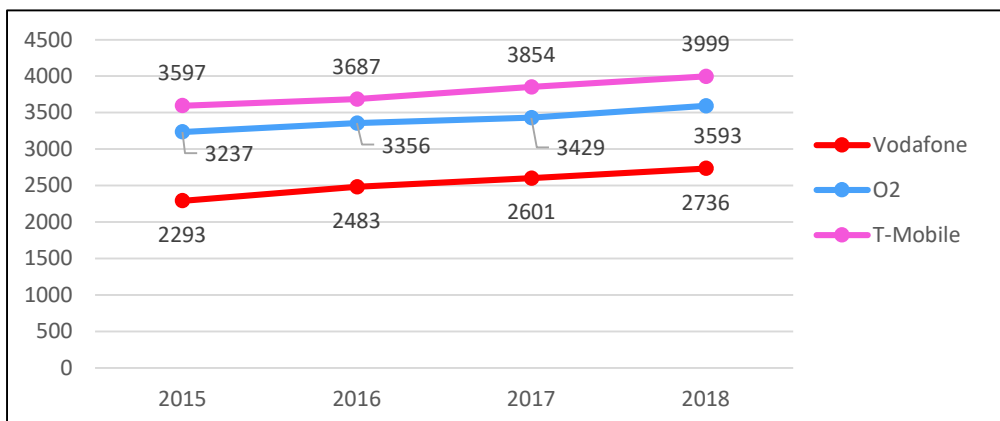
Graf č. 6: Počet zákazníků, tj. počet aktivních SIM karet [v tis.]



Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy

Na první pohled je vidět, že meziroční přírůstky počtu zákazníků jsou velmi malé. Jak již bylo řečeno, nejvýraznější možností každé společnosti, jak získat nové zákazníky, je jejich „přetáhnutí“ od konkurence. Že se tato varianta spíše nekoná, je patrné z toho, že společnosti na vedoucích místech, tedy T-Mobile a O2 mají přírůstek svých zákazníků mezi roky 2015 až 2018 shodně přibližně 3 %. V absolutních hodnotách se jedná také o podobná čísla. Vodafone pak je již tradičně, co se týče boje se svou konkurencí aktivnější, a to tentokrát jak procentuálně, tak i absolutně. Procentuální navýšení počtu svých zákazníků zvýšil za čtyři roky o 13 %. V absolutních hodnotách se pak jedná o přibližně dvojnásobný nárůst oproti nárůstu svých konkurentů.

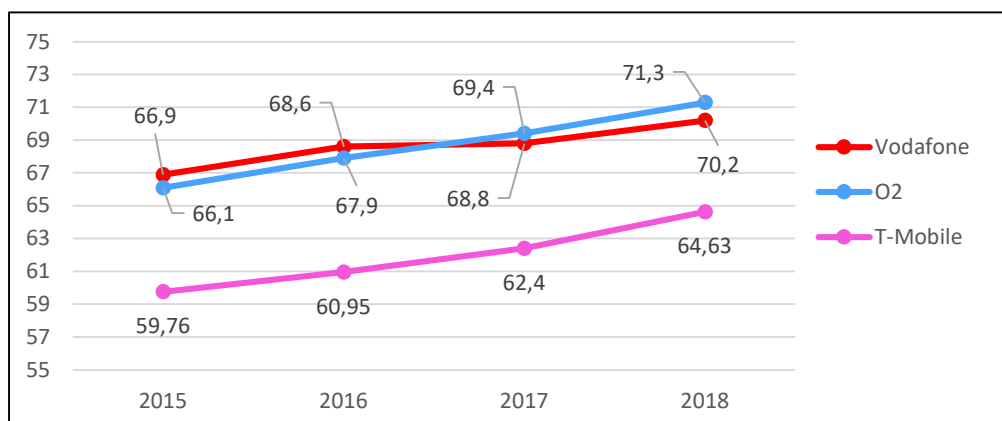
Graf č. 7: Počet smluvních zákazníků, tj. tarifních [v tis.]



Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy

Smluvní zákazník je pro společnosti působící na trhu mobilních operátorů pravděpodobně nejdůležitějším objektem zájmu. Smluvní zákazník je takový zákazník, který je ke společnosti dlouhodobě zavázán smlouvou a je tedy povinen využívat služby, a také za ně platit, po určitý časový horizont. Pro subjekty na trhu mobilních operátorů se tedy jedná o stabilní a smluvně vázaný příjem, se kterým mohou výhledově počítat a kalkulovat a o jasnou strategii, jak upevňovat svou pozici. V případě spokojenosti zákazníka je také pravděpodobné, že takový smluvní poměr může být opakovaně prodlužován. U všech třech společností můžeme na poli smluvních zákazníků vidět velmi podobný až stejný vývoj, tedy neustálé konstantní navyšování. Jednotlivé společnosti si v horizontu čtyř let vedly následovně: T-Mobile nárůst o 11 % (absolutní hodnota 402 smluvních zákazníků), O2 nárůst o 11 % (absolutní hodnota 356 smluvních zákazníků) a Vodafone nárůst o 19 % (absolutní hodnota 443 smluvních zákazníků).

Graf č. 8: Podíl smluvních zákazníků na celkovém počtu zákazníků [v %]



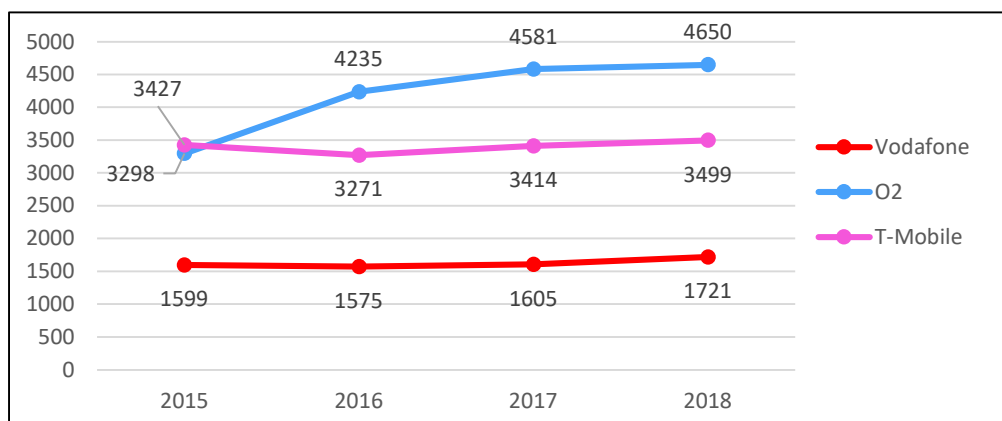
Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy

Všechny tři společnosti konstantně navyšují podíl smluvních zákazníků na celkovém počtu zákazníků. S nižší hodnotou podílu smluvních zákazníků musí překvapivě operovat T-Mobile, nicméně i této společnosti se daří toto číslo neustále zvyšovat. Vodafone a O2 si vedou podobně s tím, že strmější přímka růstu je na straně O2, která má z velké trojice nejlepší pozici, co se týče tohoto ukazatele.

6.3.3 Ukazatele ohledně zaměstnanců

Dalšími ukazateli, které hodnotí společnosti výše uvedené, jsou ukazatele týkající se zaměstnanců. Pro každou firmu jsou zaměstnanci klíčem k úspěchu, jejich odrazem jsou jak kvalitní produkty a služby, tak spokojení zákazníci a mnohé další. Ukazatele, které ukazují stav současných zaměstnanců, jsou celkový počet zaměstnanců a mzdové náklady na zaměstnance.

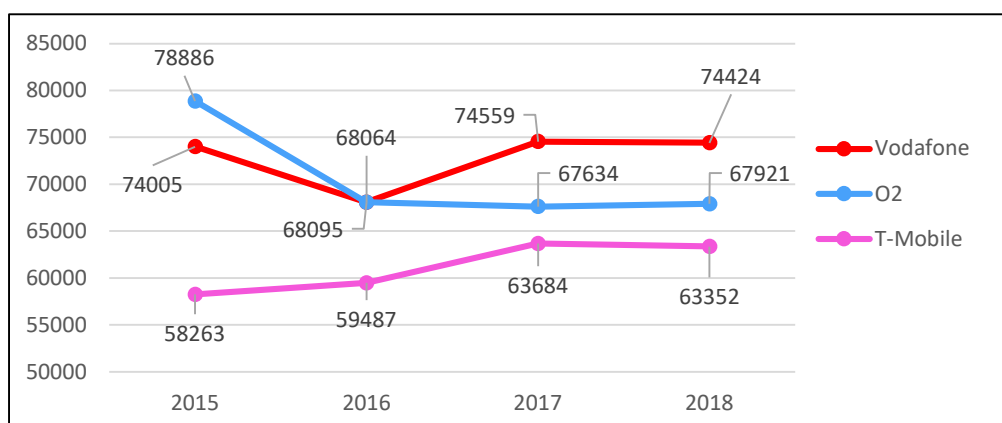
Graf č. 9: Celkový počet zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy

Celkový počet zaměstnanců je hodnota, která se odvíjí od velikosti firmy, a právě tak lze tento graf chápat. Zatímco v roce 2015 měla nejvíce zaměstnanců společnost T-Mobile s těsným náskokem před společností O2, tak v roce 2018 už na poli zaměstnanců má největší závazek společnost O2, a to s poměrně výrazným předstihem. Nárůst zaměstnanců za sledované období činí u O2 navýšení o 41 % (absolutní počet 1352 nových zaměstnanců), u T-Mobile činí nárůst pouze 2 % (72 nových zaměstnanců) a u Vodafone činí nárůst 8 % (122 nových zaměstnanců).

Graf č. 10: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance [Kč]



Zdroj: Vlastní zpracování, výroční zprávy

U průměrné hrubé mzdy je v první řadě třeba poukázat na to, že průměrná mzda je taková mzda, na kterou většina zaměstnanců nedosáhne, jsou v ní totiž zahrnuty i mzdy a odměny

nejužšího a užšího vedení, které do značné míry tyto hodnoty výrazně posouvají směrem nahoru. I přesto však tato data mají vypovídající hodnotu. Nejvyšší mzdy svým zaměstnancům nabízí na konci zkoumaného období Vodafone, a to i přesto, že za uplynulé čtyři roky se hodnota v roce 2015 přibližuje hodnotě v roce 2018, nárůst je pouze nepatrný a to 0,5 % (419 Kč/měsíc). Společnosti O2 a T-Mobile pak mzdy zaměstnanců výrazně upravovaly v průběhu časového horizontu. Zatímco O2 začínalo období s vysokou mzdou a postupně ji snižovalo, a to až o 14 % (10 965 Kč/měsíc), tak T-Mobile byl v opačné pozici a zvolil tedy opačnou strategii. Jeho mzdy v roce 2015 byly až překvapivě nízké, a i přes nárůst o 9 % (5 089 Kč/měsíc) je stále nejméně štedrým zaměstnavatelem z velké trojice. Do jaké míry je toto ovlivněno již uvedeným odměňováním vedoucích pracovníků, je sporné, nicméně předpokládejme, že všechny tři společnosti své vedoucí pracovníky odměňují podobně. V tomto případě pak je zřejmé, že T-Mobile je zaměstnavatel, který nabízí nejhorší mzdové podmínky a Vodafone naopak zaměstnavatel, který nabízí nejvýhodnější mzdové podmínky.

7 Výsledky a diskuse

7.1 Tacitní koluze u mobilních operátorů

Jak bylo uvedeno v začátku této práce, existuje předpoklad, že trh poskytovatelů mobilních služeb je strnulý a neprobíhá na něm výrazný a na první pohled identifikovaný konkurenční boj. Výsledky šetření této práce tento předpoklad spíše potvrzují. Jak je ukázáno v předchozí kapitole, tak řada ukazatelů, hodnot apod. prochází ve zkoumaném časovém období podobným vývojem, drží si konstantní odstup od pozice konkurence. Cenové a produktové strategie se také příliš neliší, nastavené ceny jsou u všech třech poskytovatelů stanoveny na podobných cenových hladinách. Pro trh, na kterém vznikne, tzv. tacitní koluze, jsou typické čtyři vlastnosti – je to transparentnost, koncentrovaný trh, homogenní zboží a bariéry vstupu. Všechny tyto čtyři možné příčiny jsou na trhu poskytovatelů mobilních služeb přítomny.

Trh poskytovatelů mobilních služeb je velmi transparentní, jakmile jeden z poskytovatelů učiní jakoukoliv změnu v produktové nabídce nebo v cenách, ostatní konkurenti okamžitě reagují. Taková situace nastala například v roce 2013, jak je uvedeno v kapitole 5.2. Velmi podobně nastavená cenová hladina u „velkého tria“ pak svědčí o tom, že mobilní operátoři neusilují o konkurenční boj pomocí změny ceny.

Další indikátor pro vznik tacitní koluze je koncentrovaný trh. Jak vyplývá z analýzy ČTÚ, uvedeno v kapitole 5.1, trh poskytovatelů mobilních služeb by měl být vysoce koncentrovaný. V práci zkoumané ekonomické ukazatele ukazují, že tržní podíly jsou jasně nastavené, na trhu jsou tři „velcí hráči“, kteří z dlouhodobého hlediska dosahují podobného vývoje jak tržeb, tak i zisku.

Homogenní produkt je takový produkt, u kterého spotřebitelé nevnímají rozdíly mezi produkty jednotlivých firem a produkty jsou vzájemně mezi sebou nahraditelné. Vývoj počtu zákazníků u jednotlivých společnostech, si v průběhu času, zachovává podobnou úroveň, firmám se navíc daří konstantně navyšovat počet smluvních zákazníků. To svědčí o tom, že vzhledem k malým cenovým rozdílům mezi nabídkou jednotlivých společností, zákazníci nemají významné důvody, proč měnit svého poskytovatele a také tak nečiní.

Poslední zmíněnou typickou vlastností trhu, kde vzniká tacitní koluze, jsou významné vstupní bariéry. Jak je uvedeno například v kapitole 6.1.1 mezi nevýznamnější vstupní bariéry patří nákladná úvodní investice a potřeba získání licence od státního regulátora, tedy legislativní bariéra.

Firmy na předmětném trhu lze rozdělit podle postavení, jaké na tomto trhu zastávají. Subjekty na trhu mobilních operátorů vzhledem ke svému významnému a dominantnímu postavení vykazují všichni společně znak strategie tržního lídra, nicméně z důvodu nízké hrozby konkurence a „společného“ působení je toto označení nesprávné. Firmy v pozicích za největší firmou působící na trhu by mohly být označeny jako tržní vyzyvatelé. Vyzyvatel útočí, často agresivně, na vedoucí firmu a snaží se zaujmout její pozici. Ani to se na předmětném trhu neděje. Na zkoumaném trhu je postavení všech třech subjektů nejvíce podobné pozici tržního následovatele, kdy firmy manévrují na trhu takovým způsobem, kdy bez výrazných rizik zůstávají na stále podobné pozici. Takové označení však předpokládá existenci tržního lídra, který je inovativní a dominantní, což na předmětném trhu není dodrženo.

Postavení firem na trhu poskytovatelů mobilních služeb je tedy z části podobné chování tržního lídra a z části chování tržního následovatele. Takový stav je možný pouze v případě vzájemné konkurenční shody mezi tržními hráči.

Na základě výše zmíněného vyplývá, že trh poskytovatelů mobilních služeb, je skutečně zatížen tacitní koluzí. Tedy postupem, kdy mobilní operátoři bez ústní či jiné dohody, postupují ve vzájemné shodě, což je nevýhodné pro zákazníka. A znamená to také to, že trh je nedostatečně konkurenčním prostředím.

7.2 Zjištěné odlišnosti ve strategickém přístupu k předmětnému trhu

Tato kapitola se zaměřuje na skutečný přínos této diplomové práce, kterým jsou zjištěné odlišnosti, které vyplývají z kapitoly vlastní práce. Nejsou zde diskutovány a popsány zjištěné podobnosti u jednotlivých konkurentů, tak jak je pro trh, na kterém existuje koluze, typické. Trh poskytovatelů mobilních služeb není příliš konkurenčním prostředím,

z provedených analýz i přesto vyplývají zajímavé poznatky. A to odlišnosti v rámci přístupu ke konkurenci a v aplikaci konkurenčních strategií u jednotlivých zástupců „velké trojky“ působících na trhu poskytovatelů mobilních služeb.

Při zjišťování zmíněných odlišností je vycházeno z provedených šetření a získaných dat, jak je uvedeno v kapitolách 6.2 a 6.3. Jednotlivé informace byly posuzovány každá zvlášť i ve vzájemné souvislosti a vyplývají z nich výstupy uvedeny v následujících podkapitolách.

7.2.1 Paralelní tvorba cenové strategie (a její výkyvy)

V této podkapitole je uvedena firmami zvolená strategie při tvorbě ceny. Strategie paralelní tvorby ceny je založena na vzájemné podobnosti zvolených cenových hladin. Nicméně i přes obecně paralelně nastavené cenové hladiny, lze vyzorovat jisté odlišnosti.

Jak vychází z cenové a produktové srovnávací analýzy provedené v kapitole 6.2, společnosti působící v odvětví (O2, T-Mobile a Vodafone) stanovují cenovou úroveň svých produktů na podobné hranici, přičemž se nedá předpokládat, že by o této cenové úrovni společně jednaly. Společnosti vzájemně napodobují cenový vývoj a cenovou politiku své konkurence. Takovou situaci můžeme označit jako paralelní tvorbu cenové strategie.

I přesto, že firmy postupují při stanovení cenové strategie podobně, lze z provedeného srovnání vyvodit jisté odlišnosti mezi cenovou strategií jednotlivých firem.

Jak je uvedeno v celkové tabulce č. 8 na str. 67 každá jednotlivá společnost má svou cenovou strategii postavenou tak, že pro určitý segment trhu je právě její cena tou nejvýhodnější. O2 nabízí za nejvýhodnější cenu tarify pro nejnáročnější zákazníky (tarify „bez omezení“ a „neomezený velký“). Vodafone pak nejvýhodněji nabízí tarify pro středně až méně náročné zákazníky („neomezený střední“, „neomezený malý“ a „neomezený mini“) a T-Mobile nabízí nejvýhodněji „levný tarif“ pro nenáročné zákazníky.

Co se týče cenové politiky, pro zákazníka nabízí nejméně výhodně své produkty T-Mobile. Produkt, který nabízí oproti konkurenci nejvýhodněji, levný tarif, je produkt, o který

dlouhodobě výrazně klesá zájem. O tom svědčí i informace, že společnost O2 dokonce takový tarif ve své nabídce ani zařazený nemá. Z tohoto důvodu je společnost T-Mobile společností, která nabízí své produkty za pro zákazníka nejméně výhodné ceny. Cenové rozdíly jsou však velmi malé, řádově desítky korun měsíčně, což v podstatě znamená, že všechny tři společnosti aplikují paralelní tvorbu ceny.

7.2.2 Studentský tarif

Jediný z produktů, podrobených šetření v kapitole 6.2, u něhož se výrazně liší zvolené cenové strategie jsou „studentské tarify“. Studentské tarify jsou pro operátora jednou z mála možností, jak získávat nové zákazníky, a to z toho důvodu, že pro mladé lidi je studentský tarif často jejich prvním tarifem. Nemají vztah s žádným jiným operátorem a jejich oslovení je díky tomu snazší. Oslovení zákazníka, který zatím nemá tarifní smlouvu s žádným operátorem, je snazší než úspěšně oslovit zákazníka, jenž již je pod smlouvou u konkurence. Pokud se tedy společnost snaží získat nové smluvní zákazníky, je pro ně studentský tarif jednou z možností.

Zajímavou strategií oslovení segmentu studentů a mladých lidí nabízí Vodafone. Vodafone oproti své konkurenci nabízí výrazně nejvýhodnější tarif, tj. nejvíce služeb za výhodnou cenu, jak vyplývá z tabulky č. 7 na straně 65. Jedná se tedy o zaměření na určitou část trhu, mladé lidi, přičemž toto zaměření není výhradní, ale výhoda pro spotřebitele je jednoznačná.

Vzhledem k tomu, že cenové strategie jednotlivých produktů jsou velmi podobné, je výrazné odlišení u studentských tarifů důležitým poznatkem. Vodafone se snaží získat výsadní postavení oproti své konkurenci při oslovení nových mladých zákazníků. Tomuto napovídá také atraktivní název, jenž obsahuje moderní hashtag (#jetovtobě) a služba tzv. Social Pass, která nad rámec tarifních služeb poskytuje zákazníkovi možnost surfovat na sociálních sítích a hudebních serverech, aniž by se mu odečítala mobilní data z celkového dostupného objemu těchto dat. Tato služba je pro mladé lidi velmi atraktivní, protože právě sociální sítě a hudební služby jsou největším objektem zájmu tohoto segmentu.

Jak vyplývá z grafu č. 6 a č. 7 na str. 72 a str. 73, Vodafone má dlouhodobě (šetření je provedeno za roky 2015-2018) nejmenší počet zákazníků, a to jak celkových, tak i smluvně vázaných. V časovém horizontu se mu daří tato čísla zvyšovat o něco málo rychleji než své konkurenci, nicméně absolutní rozdíl je stále značný. Zvolená strategie oslovení segmentu mladých lidí by tyto rozdíly měla nadále snižovat a měla by zajistit přísun běžných (dospělých) smluvních zákazníků v budoucnosti. Je velký předpoklad, že ve chvíli, kdy mladý člověk bude přecházet ze studentského tarifu na některý z běžných tarifů, bude mít větší náklonost k poskytovateli, u kterého byl posledních několik let a na kterého je zvyklý, se kterým je spokojený.

Klasičtí mobilní operátoři svými cenovými konkurenčními strategiemi působí ve vzájemné shodě a nemají potřeby významným způsobem vést cenový boj, se svými tržními podíly jsou spokojeni. Jedinou výchytkou je aktivita společnosti Vodafone, jenž má nejmenší tržní podíl zákazníků. Tato společnost působí na segment mladí lidé agresivně stanovenou cenou a větší nabídkou poskytnutých služeb u studentského tarifu. Tímto usiluje o navýšení smluvně vázaných zákazníků a snížení odstupu, který v tomto aspektu má od své konkurence.

7.2.3 T-Mobile a jeho skokové navýšení rentability tržeb v roce 2018

Jak vychází ze srovnání ekonomických ukazatelů v kapitole 6.3.1., konkrétně se jedná o výsledek hospodaření, tržby a rentabilitu tržeb, tak vývoj těchto ukazatelů mezi lety 2015 - 2018 byl relativně konstantní. Všechny zkoumané subjekty zaznamenaly růst zkoumaných ekonomických ukazatelů, dařilo se jim zvyšovat tržby i zisk. Nejúspěšnější byl Vodafone, který zaznamenal největší pozitivní posun za zkoumané časové období.

Zajímavým poznatkem, který vychází ze zkoumaných ekonomických ukazatelů, je fakt, že společnost T-Mobile dokázala skokově navýšit svou rentabilitu (graf č. 5, strana 71) v roce 2018 o téměř 4,5 %. Vzhledem k celkovému trendu, kdy vývoj ekonomických ukazatelů se vyvíjí podobně u všech třech společností, je tato odchylka nestandardní.

Ukazatel rentability tržeb vychází z výsledku hospodaření a tržeb. Vzhledem k tomu, že křivky vývoje tržeb (graf č. 4, strana 70) jsou přibližně konstantní za celé zkoumané období,

je to právě výsledek hospodaření, který zaznamenal skokový nárůst. Konkrétně pak o 27,5 %, což je více než 1,3 miliardy Kč.

V lednu 2018 T-Mobile uvedl na trh svůj nový program Magenta 1. Jedná se o novou službu, která nabízí jistou diferenciaci oproti službám svých konkurentů. Nabízí zákazníkům možnost libovolně spojit až čtyři jakékoliv služby, a to jak z mobilního, tak i z pevného segmentu pod jednu smlouvu. Škála výhod pak závisí na počtu aktivovaných výhod. Jak však můžeme vidět na trendu vývoje tržeb (graf č. 4, strana 70), k výraznému nárůstu to nevedlo, trend zůstal konstantní.

Jak vyplývá z Výkazu úplného výsledku za rok 2018 (příloha 2), pravý důvod skokového zvýšení rentability tržeb (zvýšení výsledku hospodaření) mezi lety 2017 a 2018 je snížení nákladů. Konkrétně ostatních provozních nákladů.

Ostatní provozní náklady zahrnují položky nájemné, operativní leasing, licenční poplatky, právní poplatky, opravy a údržby, kancelářské dodávky a ostatní. T-Mobile dokázal oproti roku 2017 zlepšit v roce 2018 své nákladové postavení o více než 1 miliardu Kč (příloha 3) a docílit tak skokového zvýšení svého hospodářského výsledku.

7.2.4 Potenciální problém společnosti T-Mobile

Ze získaných informací je patrné, že T-Mobile je společnost s největším počtem zákazníků, kteří mají aktivní SIM kartu (graf č. 6, strana 72). Dlouhodobě si tak drží vůdčí postavení v počtu zákazníků, a jak vyplývá z grafu č. 3 na straně 69, má vůdčí postavení i co se týče výsledku hospodaření. Toto postavení je samozřejmě žádoucí. Dokáže však dle nasbíraných dat toto postavení T-Mobile udržet i v budoucnosti?

Některé ukazatele napovídají, že by tomu tak být nemuselo. I přesto, že T-Mobile má nejvíce zákazníků, smluvní podíl těchto zákazníků je ze všech třech zkoumaných společností nejnižší. Zatímco Vodafone a O2 mají podíl smluvních zákazníků přes 70 %, T-Mobile dosahuje na necelých 65 % (graf č. 8, strana 74). Čísla to jsou zdánlivě podobná, ale pokud vezmeme v potaz velikost trhu, tak i rozdíl přibližně pěti procent je číslo, které není

zanedbatelné. Důležitost mít smluvně vázané zákazníky, je značná. Smluvní zákazník je dlouhodobě zavázán využívat služby dané společnosti. Takový zákazník vykazuje podstatně menší riziko přechodu ke konkurenci než zákazník, který smluvně zavázaný není, který pouze využívá přidělenou SIM kartu. Vzhledem k tomu, že trh mobilních služeb je trh, kde lze nové zákazníky získávat převážně jejich přechodem od konkurence, je velký podíl smluvních zákazníků na celkovém počtu zákazníků, více než žádoucí.

Další ukazatel, ve kterém nejziskovější český mobilní operátor, T-Mobile, ztrácí na svou konkurenci, je průměrná měsíční mzda zaměstnance. Jak vyplývá z grafu č. 10 na straně 75, mezi lety 2015 - 2018 dosáhl T-Mobile významného snížení odstupu od svých konkurentů. I přesto je nicméně průměrná měsíční mzda, kterou poskytuje svým zaměstnancům, nejnižší ze subjektů trhu. Na první pohled je tento stav pro T-Mobile, jakožto společnost, pozitivní. Udrží si velké zisky, má nejvíce mobilních zákazníků a zároveň dokáže mzdovou hladinu svých zaměstnanců udržovat na nízké úrovni. Výrazný mzdový rozdíl, oproti své konkurenci ve stejném sektoru služeb, by však dlouhodobě mohl znamenat odliv zaměstnanců za „lepšími“ podmínkami. A s tím souvisí snižující se kvalita zákaznických služeb, a tedy případný odliv zákazníků za „lepšími“ podmínkami. Ačkoliv výrazný odliv zaměstnanců i zákazníků nelze v tuto chvíli očekávat, tak snaha o vyrovnání mzdových podmínek zaměstnanců se svou konkurencí, by měla být pro T-Mobile důležité téma.

Cenová hladina nabízených produktů společností T-Mobile, jak vyplývá z tabulky č. 8 na straně 67, je pro zákazníka nejméně výhodná, a tedy i nejméně lákavá. Vzhledem k výrazné podobnosti nabídky u všech třech společností „velkého tria“, se však nejedná o velké rozdíly, nicméně ze vzájemného srovnání vychází T-Mobile nejhůře. I toto by mohl být indikátor možných budoucích problémů této společnosti.

Vzhledem k velmi úzké hranici mezi spokojeným a nespokojeným zákazníkem, jsou výše zmíněné informace ve své vzájemné souvislosti potenciálním problémem pro společnost T-Mobile. Pokud by tato negativa nebyla společností řešena, mohlo by být vedoucí postavení společnosti T-Mobile v ohrožení.

7.2.5 O2 má nejvyšší tržby, ale nemá nejvyšší zisk

Tržby a výsledek hospodaření jsou pojmy, které spolu úzce souvisí. Není však pravidlem, že největší tržby, znamenají také největší zisk. A právě na příkladu trhu poskytovatelů mobilních služeb je tento fakt zřejmý.

Zatímco nejvyšších tržeb v časovém horizontu 2015 - 2018 dosahovala společnost O2, nejlepšího výsledku hospodaření dosáhla, až na výjimku v roce 2017, společnost T-Mobile. Důvodem může být jak lepší nákladová pozice společnosti T-Mobile, tak také odlišné pojetí trhu.

Společnost O2 je největším poskytovatelem telekomunikačních služeb na českém trhu, pokud bereme v úvahu pevný i mobilní segment. Má největší tržby i nejvíce zaměstnanců (graf č. 4 a č. 9, strana 70 a strana 75). Provedené srovnání počtu mobilních zákazníků (graf č. 6, strana 72) ukazuje, že v tomto segmentu trhu je naopak nejúspěšnější T-Mobile. Z toho vyplývá, že O2 má silnější postavení v pevném sektoru, který mu přináší výrazné tržby, nicméně už ne tak výrazné zisky. Právě toto odlišné pojetí trhu, jiné priority při zaměření se na segmenty trhu, je důvodem kontrastu výsledku mezi tržbami a ziskem u společností T-Mobile a Vodafone.

8 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tématem konkurenčních strategií na trhu poskytovatelů mobilních služeb. Teoretická část obsahuje základní pojmy týkající se dané problematiky. V této části jsou také uvedeny různé přístupy ohledně konkurenčních strategií. Dále byl popsán trh mobilních operátorů jako takový, jeho historie, současné subjekty na tomto trhu nebo základní kategorie nabízených služeb. V kapitole rešerše na téma konkurence na trhu mobilních operátorů jsou uvedeny poznatky z některých zahraničních či tuzemských studií a článků.

Poznatky z teoretických východisek byly dále využity pro tvorbu praktické části. Tato část obsahuje praktickou analýzu konkurenčního prostředí, která měla za cíl nastínit situaci na předmětném trhu. Nosnou částí vlastní práce jsou kapitoly cenové a produktové strategie a vývoj vybraných ukazatelů. V těchto kapitolách jsou zpracována získaná data a uvedeny poznatky z nich vyplývající. Podobnosti a odlišnosti jsou pak podrobně diskutovány v kapitole výsledky a diskuse.

Hlavní zjištěné odlišnosti mezi velkým triem na trhu poskytovatelů mobilních služeb (tj. O2, Vodafone a T-Mobile) jsou výkyvy při paralelní tvorbě cenové strategie, významné odlišnosti v nastavení podmínek u studentských tarifů, skoková změna rentability u společnosti T-Mobile v roce 2018, potenciální problémy společnosti T-Mobile a vzájemně nesouvisející pozice subjektu s nejvyššími tržbami a nejvyšším ziskem.

I přes zjištěné odlišnosti v přístupu ke konkurenci je hlavním závěrem této práce tvrzení, že český trh mobilních operátorů je málo konkurenční a pro zákazníka nevýhodný, současná konkurenční aktivita není dostatečná. Takový stav lze označit jako tacitní koluze. Pokud chceme rozhybat konkurenční prostředí tohoto trhu, je nezbytné trh poskytovatelů mobilních služeb od tacitní koluze „očistit“.

Nabízejí se dvě varianty, které by mohly mít za následek zvýšení konkurenční aktivity na trhu, a tedy zlepšení vyjednávací pozice zákazníka. První variantou jsou zásahy ze strany státu v podobě regulací a legislativních změn. Druhou variantou je příchod nového subjektu na trh. Ideálním řešením by mohla být kombinace obou.

Pro případný vstup čtvrtého klasického mobilního operátora na český trh poskytovatelů mobilních služeb je jeho vstupní pozice obtížná. I po překonání značných překážek pro samotný vstup na tento trh musí nový operátor uspět také při vytváření své tržní pozice. To se mu povede jedině tehdy, pokud bude výhodnější než současní poskytovatelé. Současné subjekty však ve své stabilní pozici mohou na novou cenovou nabídku reagovat daleko pružněji, a mohou také výrazněji snížit své ceny, čímž by nového konkurenta eliminovaly a tržní situace by se vrátila zpátky do současného stavu.

Z tohoto důvodu je proto nutné, aby se regulační orgán snažil maximálně podpořit příchod čtvrtého operátora.

Jedním z problémů je, že samotný vstup na trh zvažuje velmi málo subjektů. Opatření, které by mohlo zvýšit zájem o vstup na trh a které by regulátor mohl udělat, je zjednodušení výběrového řízení pro udělení nezbytné licence, díky které může společnost provozovat mobilní služby. Zjednodušený proces k získání licence by přilákal větší počet potenciálních uchazečů o její získání. Dalším opatřením by mohlo být zavedení jistých benefitů a především jistot, které by usnadnily vstup na trh, tak i dlouhodobé začlenění se do něj a nahradily by tak chybějící účinky hospodářské soutěže. Především v prvotní fázi činnosti nového subjektu by nastavené regulace měly mít za následek jednodušší proniknutí na trh pro nového hráče, vytvořily by předpoklady pro zdravé konkurenční prostředí a zajistily by ochranu uživatelů i dalších účastníků až do doby, kdy na trhu bude dosaženo uspokojivého konkurenčního prostředí. Požadovaný efekt by mohly mít regulace formou zákazu či příkazu některých činností. Především pak takových činností, které by stávající subjekty zvýhodňovaly nad novým subjektem. Další formou regulace by mohla být cenová regulace velkoobchodního trhu.

Pokud regulátor přijme určitá nápravná opatření, pak je nezbytně nutné je neustále sledovat a vyhodnocovat jejich vliv na předmětný trh. Pokud zjistí, že zvolené opatření má na trh negativní nebo nežádoucí účinek, je nutné takové opatření zrušit a trh řídit jiným způsobem. V případě českého trhu telekomunikačních služeb by však všechna přijatá opatření měla směřovat k tomu, aby na trh přišel další subjekt.

9 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3758-6.

BLAŽEK, Ladislav, ed. *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference: 5.-6. února 2008*, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Brno, Česká republika. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4521-7.

BRČÁK, Josef a Bohuslav SEKERKA. *Mikroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-280-6.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

FRANK, Robert H. a Ben BERNANKE. *Ekonomie*. Praha: Grada, 2003. Profesionál. ISBN 80-247-0471-4.

GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 80-7080-505-6.

HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-737-5.

HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. *Mikroekonomie*. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Jiří LUŇÁČEK. *Úvod do mikroekonomie: s využitím prvků distančního studia*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-365-6.

KINDL, Jiří. *Kartelové a distribuční dohody: teorie a praxe*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7400-136-9.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 8. aktualiz. vyd. Slaný: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-38-3.

MACH, Havránek, Burianová, Soukup. *Obecná ekonomie I: Mikroekonomie*. Vyd. 3. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-213-0531-2.

PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-461-4.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

Elektronické zdroje:

Aktualita č. 80. Nordic Telecom, 2019. Online dostupný z <https://www.nordictelecom.cz/aktualita/80>

BÁNÝAIOVÁ, Lucie. Opravdu mobilní operátoři zakopali válečnou sekeru? Antitrust 4/2012. Online dostupné z http://www.bvlaw.cz/files/aktuality/antitrust_4_2012_lucie_banyaiova_diskuse.pdf

Belgian regulator lures fourth market player in 5G auction. MARTES SECURE INTERNATIONAL, 1/2019. Dostupné online z <https://martes-secure.com/2019/01/18/belgian-regulator-lures-fourth-market-player-in-5g-auction/>

GÓMEZ, Jaime, Beatriz PÉREZ-ARADROS a Idana SALAZAR. Does order of entry shape competitive strategies?: An analysis of European mobile operators [online]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630118303145>

LORENC, Miroslav. *Závěrečné práce – metodika*. 2007-2013. Online dostupné z <https://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

Mobile broadband prices in Europe 2017. European Commission, 3/2018. Dostupné online z <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/mobile-broadband-prices-europe-2017>

Mobility: mobilní technika jako životní styl. *Mladá fronta*, 11/2005. ISSN 1212-9879

MOC, Jakub. Rekordní pokuta, *PCWorld*, 7/2002. Dostupné online z <https://pcworld.cz/archiv/rekordni-pokuta-13167>

Oficiální web APMS. Asociace provozovatelů mobilních služeb, 2019. Dostupné online z <http://www.apms.cz/o-nas/kdo-jsme>

Oficiální web ČTÚ. Český telekomunikační úřad, 2019. Dostupné online z <https://www.ctu.cz/>

Oficiální web společnosti O2. O2, 2019. Dostupné online z <https://www.o2.cz/spolecnost/o-spolecnosti/>

Oficiální web společnosti T-MOBILE. T-Mobile, 2019. Dostupné online z <http://www.t-mobile.cz/cs/o-spolecnosti.html>

Oficiální web společnosti VODAFONE. Vodafone, 2019. Dostupné online z <https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/fakta-milniky-oceneni/>

Oficiální web ÚOHS. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 2019. Dostupné online z <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu.html>

PETERKA, Jiří. Co přinesla blesková cenová válka, kterou operátoři považovali za nemožnou? Lupa.cz, 4/2013. Dostupné online z <https://www.lupa.cz/clanky/co-prinesla-bleskova-cenova-valka-kterou-operatori-povazovali-za-nemoznu/>

Podmínky výběrového řízení na udělení telekomunikačních licencí ke zřízení a provozování veřejných mobilních telekomunikačních sítí. Český telekomunikační úřad, 2019. Dostupné online z <https://www.ctu.cz/sdeleni-o-zahajeni-konzultace-k-predbezne-analize-velkoobchodniho-trhu-mobilnich-sluzeb>.

STUCHLÝ, Vladimír. Virtuální mobilní operátoři v ČR. Smartmania.cz, 5/2013. Dostupné online z <https://smartmania.cz/virtualni-mobilni-operatori-v-cr-kdo-jsou-a-jak-funguji-prehled-4893?>

ŠEMORA, Vítězslav. Zákaz jednání ve vzájemné shodě v kontextu dalších skutkových podstat dohod narušujících hospodářskou soutěž [online]. Brno, 2012 [cit. 2019-10-26]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/gzilv/>. Disertační práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta. Vedoucí práce Josef Bejček.

Test tří kritérií pro Trh mobilních služeb. Český telekomunikační úřad, 2016. Dostupné online z <https://www.ctu.cz/sites/default/files/obsah/stranky/223526/soubory/trhmobilnichsluzeb-3k-kezverejneniverejnaverze.pdf>

Trh mobilních služeb. Český telekomunikační úřad, 2016. Dostupné online z <https://www.ctu.cz/sites/default/files/obsah/ctu/vyzva-k-uplatneni-pripominek-k-navrhutestu-tri-kriterii-pro-trh-mobilnich-sluzeb/obrazky/trhmobilnichsluzeb-verzeprokverejna.pdf>

VOKÁČ, Luděk. Hledá se čtvrtý operátor. Lidovky, 7/2019. Dostupné online z http://ceskapozice.lidovky.cz/tema/hleda-se-ctvrty-operator-muze-jim-byt-nordic-telecom.A190711_100836_pozice-tema_houd

VYHNANOVSKÝ, Ondřej. Rozhovor s Johannesem Gunglem. Lupa.cz, 3/2019. Dostupné online z <https://www.lupa.cz/clanky/johannes-gungl-rtr-velkoobchodni-regulace-mobilniho-trhu-je-drsna-ale-logicka-prvni-volba/>

VYHNANOVSKÝ, Ondřej. Rozhovor s Marcinem Cichym. Lupa.cz, 12/2018. Dostupné online z <https://www.lupa.cz/clanky/marcin-cichy-uke-ceny-mobilnich-sluzeb-mame-po-prichodu-ctvrteho-operatora-extremne-nizke/>

Výroční zprávy společnosti O2. O2, 2015-2018. Dostupné online z Veřejný rejstřík a Sběrka listin.

Výroční zprávy společnosti T-Mobile. T-Mobile, 2015-2018. Dostupné online z Veřejný rejstřík a Sběrka listin.

Výroční zprávy společnosti Vodafone. Vodafone, 03/2015-03/2019. Dostupné online z Veřejný rejstřík a Sběrka listin

WhatsApp revenue and usage statistics. Statistika WhatsApp, 4/2020. Dostupné online z <https://www.businessofapps.com/data/whatsapp-statistics/>

Zakázané dohody a zneužití dominantního postavení. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Online dostupné z <https://www.uohs.cz/cs/hospodarska-soutez/zakazane-dohody-a-zneuziti-dominance.html>

ZELENKA, Jakub. Čtvrtý operátor na slovenském trhu. Hospodářské noviny, 3/2017. Online dostupné z <https://ihned.cz/c1-65651220-ctvrty-operator-u-nas-zlevnil-mobilni-data-ted-zacalo-dalsi-kolo-snizovani-cen-tvrdi-sef-slovenskeho-telekomunikacniho-uradu>

Seznam grafů

Graf č. 1: Počet zákazníků (aktivních SIM karet) u klasických mobilních operátorů

Graf č. 2: Počet uživatelů aplikace WhatsApp (celosvětově) a vývoj ziskovosti trhu mobilních operátorů

Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodaření

Graf č. 4: Vývoj v tržbách

Graf č. 5: Rentabilita tržeb

Graf č. 6: Počet zákazníků, tj. počet aktivních SIM karet

Graf č. 7: Počet smluvních zákazníků, tj. tarifních

Graf č. 8: Podíl smluvních zákazníků na celkovém počtu zákazníků

Graf č. 9: Celkový počet zaměstnanců

Graf č. 10: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Cenové srovnání tarifu „Bez omezení“ u klasických mobilních operátorů

Tabulka č. 2: Cenové srovnání tarifu „Neomezený velký“ u klasických mobilních operátorů

Tabulka č. 3: Cenové srovnání tarifu „Neomezený střední“ u klasických mobilních operátorů

Tabulka č. 4: Cenové srovnání tarifu „Neomezený malý“ u klasických mobilních operátorů

Tabulka č. 5: Cenové srovnání tarifu „Neomezený mini“ u klasických mobilních operátorů

Tabulka č. 6: Cenové srovnání tarifu „Levný tarif“ u klasických mobilních operátorů

Tabulka č. 7: Cenové srovnání tarifu „Studentský tarif“ u klasických mobilních operátorů

Tabulka č. 8: Celkový souhrn cenových srovnání u produktů jednotlivých společností

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pět sil konkurence

Obrázek 2: Logo společnosti O2

Obrázek 3: Logo společnosti T-Mobile

Obrázek 4: Logo společnosti Vodafone

Obrázek 5: Řetězec služeb zajištěných mobilním operátorem

Obrázek 6: Kategorie mobilních služeb

Obrázek 7: Logo Českého telekomunikačního úřadu

Obrázek 8: Logo Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže

Obrázek 9: SWOT analýza

Přílohy

Příloha 1 – Seznam virtuálních mobilních operátorů



APMS seznam poskytovatelů mobilních služeb
aktualizovaný k 1. 1. 2020

Poskytovatel (s kým uzavíráte smlouvu)	IČO	Provozovatel veřejné mobilní komunikační sítě (v jaké síti služba funguje)	Obchodní značka pod kterou je služba poskytována (jaké logo či obchodní značku poskytovatel používá)
3ton s.r.o.	28185803	T-Mobile Czech Republic a.s.	3ton.eu
4 M Rožnov spol. s r. o.	45195579	Vodafone Czech Republic a.s.	
abioTel communication s.r.o	29152500	Vodafone Czech Republic a.s.	
AQUA, a.s.	49447360	Vodafone Czech Republic a.s.	AQUAMobil
AXFONE LLC, odštěpný závod zahranicní osoby	04940474	T-Mobile Czech Republic a.s.	Axfone, Robert Kadlec BTS Mobil, New telekom, Jan Novák
BAZ Power Computing s.r.o.	27700666	Vodafone Czech Republic a.s.	
Benefim s.r.o.	29052530	Vodafone Czech Republic a.s.	
C2NET	28584996	Vodafone Czech Republic a.s.	
CENTROPOL ENERGY, a.s.	25458302	Vodafone Czech Republic a.s.	CENTROPOL
City Mobile s.r.o.	01752634	Vodafone Czech Republic a.s.	
COOP Mobil s.r.o.	02129485	Vodafone Czech Republic a.s.	COOP Mobil
Corasta s.r.o.	29001871	Vodafone Czech Republic a.s.	
CORSAT s.r.o.	25847112	Vodafone Czech Republic a.s.	
ČD-Telematika	61459445	Vodafone Czech Republic a.s.	CDT-Mobile
Český bezdrát Mobile s.r.o.	25902415	Vodafone Czech Republic a.s.	ERIMobile
Český bezdrát Mobile s.r.o.	25902415	T-Mobile Czech Republic a.s.	ERIMobile
ČEZ Prodej, s.r.o.	27232433	O2 Czech Republic a.s.	Mobil od ČEZ
Daktela s.r.o.	27232263	T-Mobile Czech Republic a.s.	daktela
DAT, s.r.o	25521233	Vodafone Czech Republic a.s.	
DIGI CZ, s.r.o.	04668529	Vodafone Czech Republic a.s.	LAMA mobile
DKJG systém a.s.	06898661	Vodafone Czech Republic a.s.	MODRA SIMKA
DobruskaNET	27477207	Vodafone Czech Republic a.s.	
ERBIA MOBILE s.r.o.	24655821	T-Mobile Czech Republic a.s.	Laudatio
ERBIA MOBILE s.r.o.	24655821	Vodafone Czech Republic a.s.	
EURO OPERATOR a.s.	01857711	Vodafone Czech Republic a.s.	CBA mobil, Euronics
FAYN Telecommunicators s.r.o.	26761050	Vodafone Czech Republic a.s.	Fayn
FIXnet s.r.o.	26357739	Vodafone Czech Republic a.s.	
GlobalCall s.r.o.	28337077	Vodafone Czech Republic a.s.	GlobalCall
GoMobil s.r.o.	08220956	T-Mobile Czech Republic a.s.	GoMobil, StarTEL
ha-vel internet s.r.o.	25354973	T-Mobile Czech Republic a.s.	ha-oo
IPEX a.s.	45021295	T-Mobile Czech Republic a.s.	MOBIL21, Dragon, BmkackaTEL, Fastmobile, PAMICO-CZ, Sauron, UNIFON, CallPro, stampi, Gemnet, Victora, METRONET, PRANET CZ, FAJNCOM, OXID, czech- mobil, MamutNet
Iron Shield s.r.o.	02654296	Vodafone Czech Republic a.s.	
Kabelová televize CZ s.r.o	48150029	Vodafone Czech Republic a.s.	KT Mobil
KlokánMobil, s.r.o.	03118932	Vodafone Czech Republic a.s.	Klokánmobil
Ladslav Němec	72916923	Vodafone Czech Republic a.s.	
Leoš Tretter	48917231	Vodafone Czech Republic a.s.	leofone.cz
MAXPROGRES mobile, s.r.o.	25307126	T-Mobile Czech Republic a.s.	99mobile, FPnet.cz
miniTEL s.r.o.	27718808	T-Mobile Czech Republic a.s.	Odorik.cz, VietPhone.cz
Mittel Czech s.r.o.	02765535	T-Mobile Czech Republic a.s.	RIGHT mobile
Moravietel a.s.	29261988	O2 Czech Republic a.s.	emtěčko
MSC-NET s.r.o.	27434109	Vodafone Czech Republic a.s.	
Nej.cz s.r.o.	28128338	T-Mobile Czech Republic a.s.	Nej TV
Nordic Telecom s.r.o.	04001281	T-Mobile Czech Republic a.s.	Nordic CZ
Nordic Telecom s.r.o.	04001281	O2 Czech Republic a.s.	Nordic Telecom
Novák Jan	03150461	T-Mobile Czech Republic a.s.	ebiPhone
O2 Czech Republic a.s.	60193336	O2 Czech Republic a.s.	O2, BLESKmobil, OpenCall, VietCall
O2 Family, s.r.o.	24215554	O2 Czech Republic a.s.	O2 Family
Omnitel	28320506	Vodafone Czech Republic a.s.	
Omnitel CZ s.r.o.	28320506	T-Mobile Czech Republic a.s.	Omnitel
OtavaNet s.r.o.	28140214	T-Mobile Czech Republic a.s.	OtavaNet
Pilsen Mobile s.r.o.	3628426	Vodafone Czech Republic a.s.	
Plus4U Mobile s.r.o.	28496175	T-Mobile Czech Republic a.s.	Plus4U
PODA a.s.	25816179	T-Mobile Czech Republic a.s.	SkyNet, PODA, UNET
Private Mobile a.s.	26776642	T-Mobile Czech Republic a.s.	DH Telecom
Quadruple a.s.	24813745	Vodafone Czech Republic a.s.	-
Radek Vymazal	01089820	Vodafone Czech Republic a.s.	Connectica, vole-j.cz
RETE internet, s.r.o.	26404524	T-Mobile Czech Republic a.s.	reteMOBILE
Sauron CZ s.r.o.	25247841	Vodafone Czech Republic a.s.	
SAZKA a.s.	26493993	Vodafone Czech Republic a.s.	SAZKAmobil
SHIP FINANCE s.r.o.	04051734	Vodafone Czech Republic a.s.	
SMART Comp. a.s.	25517767	T-Mobile Czech Republic a.s.	NETBOX, AIM Mobil
SPORT PROFÍ, spol. s r.o.	47469897	Vodafone Czech Republic a.s.	
SychrovNet s.r.o.	26827921	Vodafone Czech Republic a.s.	SychrovNet
TC servis, s.r.o	25533673	Vodafone Czech Republic a.s.	
Telestica s.r.o.	29257387	T-Mobile Czech Republic a.s.	Telestica
Tesco Mobile ČR s.r.o.	29147506	O2 Czech Republic a.s.	Tesco Mobile
Tesseract spol.s.r.o.	28348435	Vodafone Czech Republic a.s.	Eurostar
TKR Jašek, s.r.o.	25385780	Vodafone Czech Republic a.s.	
T-Mobile Czech Republic a.s.	64949681	T-Mobile Czech Republic a.s.	T-Mobile
T-Mobile Czech Republic a.s.	64949681	T-Mobile Czech Republic a.s.	MOBIL.CZ

T-Mobile Czech Republic a.s.	64949681	T-Mobile Czech Republic a.s.	RWE mobil
T-Mobile Czech Republic a.s.	64949681	T-Mobile Czech Republic a.s.	Kaktus
TNtech, s.r.o.	29118999	Vodafone Czech Republic a.s.	tnMobil
TT Quality s.r.o.	03744965	Vodafone Czech Republic a.s.	TTQ mobil
TVNET s.r.o.	25052349	Vodafone Czech Republic a.s.	Žlutá síťka
UNI EURO GROUP s.r.o.	03198413	Vodafone Czech Republic a.s.	
ViaMedia s.r.o.	26923378	T-Mobile Czech Republic a.s.	VIAMEDIA
VINATEL s.r.o.	27579492	O2 Czech Republic a.s.	Vinateř
Vodafone Czech Republic a.s.	25788001	Vodafone Czech Republic a.s.	Vodafone, Oskarta
volani s.r.o.	03373614	Vodafone Czech Republic a.s.	volani.cz

Příloha 2 – Výkaz úplného výsledku rok 2017 a 2018, společnost T-Mobile

VÝKAZ ÚPLNÉHO VÝSLEDKU

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2018

mil. Kč	Poznámka	2018	2017
Výnosy ze smluv se zákazníky	21	26 976	26 799
Ostatní provozní výnosy	22	1 384	1 482
Nakoupené zboží, materiál a telekomunikační služby	23	-9 135	-9 171
Osobní náklady	24	-3 567	-3 469
Odpisy	25	-4 276	-4 611
Ostatní provozní náklady	26	-4 432	-5 459
Provozní výsledek		6 950	5 571
Finanční výnosy	27	220	128
Finanční náklady	27	-196	-215
Zisk před zdaněním		6 974	5 484
Daň z příjmů	28	-1 378	-1 095
Čistý zisk běžného období		5 596	4 389
Ostatní úplný výsledek		0	0
Úplný výsledek za období		5 596	4 389

Příloha 3 – Ostatní provozní náklady 2017 a 2018, společnost T-Mobile

26 OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY

mil. Kč	2018	2017
Náklady na externí marketingové služby	546	602
Províze obchodním partnerům	955	843
Čistá ztráta ze snížení hodnoty pohledávek a odpisy pohledávek	102	191
Nájemné a operativní leasing	947	1 044
Přefakturační služby sdílených v rámci skupiny DTAG	515	502
Opravy a údržba (kromě telekomunikační sítě)	552	654
Licenční poplatky	320	355
Ostatní provozní náklady související se zaměstnanci	160	152
Právní, konzultační a auditorské poplatky	214	332
Kancelářské dodávky, poštovní, bankovní poplatky	98	128
Ostatní	23	656
Celkem	4 432	5 459