

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Význam a úloha marketingu v systému řízení podniku**

**Diyora Jalalova**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Diyora Jalalova

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Význam a úloha marketingu v systému řízení podniku**

Název anglicky

**Value and role of marketing in enterprise management system**

---

### Cíle práce

Tématem práce je posouzení úlohy a významu marketingu v podnikovém řízení.

Hlavním cílem práce je navrhnout možná doporučení ke zvýšení úrovně marketingového řízení ve vybraném podniku.

K naplnění hlavního cíle budou realizovány dílčí cíle v teoretické i praktické oblasti:

- teoreticky vysvětlit a posoudit pojem marketingu jako nástroje podnikového řízení, popsat teoretické principy marketingového řízení podniku.
- provést vlastní analýzu úrovně marketingového plánování a využívání nástrojů marketingového mixu ve vybraném podniku,
- zpracovat návrhy a doporučení ke zvýšení účinnosti marketingového řízení.

### Metodika

V teoretické kapitole bude formou sekundárního výzkumu odborných publikací provedeno teoretické posouzení vybraných pojmů z marketingového řízení a marketingového plánování.

V praktické části práce bude metodou STEP analýzy provedena situační analýza makroprostředí. Pro analýzu konkurenčního prostředí bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil. V rámci analýz vnitřního prostředí a pro sestavení souhrnné SWOT analýzy bude proveden primární výzkum metodou dotazníkového šetření.

Metodou syntézy bude provedeno zobecnění poznatků z analýz a navržení konkrétních opatření ke zlepšení marketingového řízení.

## Doporučený rozsah práce

45 – 50 stran

## Klíčová slova

marketing, marketingový výzkum, marketingová strategie, podnik, firma, podnikové řízení, informace

---

## Doporučené zdroje informací

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2439-3.

MACHKOVÁ, H. – SATO, A. – ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0364-5.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 7. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam a úloha marketingu v řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.03.2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, MBA, Ph.D., za odborné vedení práce, poskytnutí cenných rad a pomoci, za věcné připomínky, které mi pomohly při vypracovávání této bakalářské práce. Za největší podporu při studiu bych ráda poděkovala své rodině.

# Význam a úloha marketingu v řízení podniku

## Abstrakt

Tématem práce je posouzení úlohy a významu marketingu v podnikovém řízení. Cílem práce je navrhnout možná doporučení ke zvýšení úrovně marketingového řízení ve vybraném podniku. V této práci byla provedená situační analýza vybraného podniku (mobilního operátora Ucell v Uzbekistánu), byla posouzená úroveň marketingového řízení a využívání nástrojů marketingového mixu. Ucell je jedním z nejznámějších mobilních operátorů v Uzbekistánu, proto lze předpokládat, že právě promyšlená kvalitní marketingová strategie umožnila společnosti dosáhnout tak významného postavení na trhu.

Analýza úspěšných příkladů a shromáždění know-how v oblasti marketingu je velmi užitečné pro uzbecký trh a také pro jiné centrálně-asijské trhy. Na základě analýzy vnějšího marketingového prostředí (metody PEST a Porterův model pěti sil) byly vytvořeny závěry o specifických vlastnostech trhu mobilních operátorů v Uzbekistánu, o postavení vlády vůči operátorům, bariérám vstupu nových konkurentů. Pro účely této práce bylo také provedeno dotazníkové šetření mezi uživateli služeb mobilních operátorů v Uzbekistánu (214 respondentů). Lze tvrdit, že je situace v Uzbekistánu dost specifická a liší se od situace na evropském trhu. Zjištěná specifika (např. přístup vlády k státním podnikům a komunikační infrastruktura, neuspokojená poptávka v odlehlých regionech země) však ovlivňují vybranou společnost spíše pozitivně.

Ucell má v současné době významný potenciál k obsazení významnějšího podílu na trhu. Klíčoví konkurenti (Mobiuz a Beeline) zintenzivňují svoji marketingovou komunikaci, ale Ucell v této oblasti zatím zaostává. Právě díky efektivnímu marketingu (zejména rozpracování produktové politiky) může využít současné příležitosti na trhu.

**Klíčová slova:** marketing, marketingový výzkum, marketingová strategie, podnik, firma, podnikové řízení, informace, Ucell, Uzbekistán.

# Value and role of marketing in enterprise management system

## Abstract

This thesis assesses the role and importance of marketing in business management. As a result, this thesis suggests possible recommendations to increase the level of marketing management in the selected company. In order to generate recommendations, a situational analysis of the selected company (Ucell mobile operator in Uzbekistan) was performed and the level of marketing management as well as the use of marketing mix tools were assessed. Ucell is one of the most famous mobile operators in Uzbekistan. Therefore, this thesis assumes that a carefully chosen, strategic and high-quality marketing strategy has enabled the company to achieve such a significant market position.

Analysing successful examples and gathering marketing know-how is very useful for the Uzbek market as well as for other Central Asian markets. Based on the analysis of the external marketing environment (using PEST method and Porter's five forces model), conclusions were drawn on the specific features of the mobile operator market in Uzbekistan, on the government's position vis-à-vis operators and barriers to entry of new competitors. Furthermore, a questionnaire survey among users of mobile operators in Uzbekistan was conducted by 214 respondents. It can be argued that the situation in Uzbekistan is quite specific and different from the European market. However, the identified specifics (e.g., government access to state-owned enterprises and communication infrastructure, unsatisfied demand in remote regions of the country) have a rather positive effect on the selected society.

Ucell currently has high potential to occupy a significant market share. Thus, key competitors (Mobiuz and Beeline) are intensifying their marketing communications, while Ucell is lagging behind in this area. Nevertheless, effective marketing strategies at Ucell (especially the elaboration of their product policy) can be taken as an advantage in the current market.

**Keywords:** marketing, marketing research, marketing strategy, company, firm, corporate management, information, Ucell, Uzbekistan.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíle práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1	Cíle práce.....	11
2.2	Metodika.....	11
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1	Marketing jako nástroj podnikového řízení.....	13
3.2	Marketingová strategie.....	15
3.3	Metoda situační analýzy.....	17
3.3.1	Metody analýzy vnějšího prostředí.....	17
3.3.2	Metody analýzy vnitřního prostředí.....	20
3.3.3	Výstupy situační analýzy – jejich syntéza a zhodnocení .....	21
3.4	Marketingové nástroje.....	25
<b>4</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>27</b>
4.1	Představení společnosti Ucell.....	27
4.2	Analýza situace a hodnocení faktorů makroprostředí.....	29
4.3	Hodnocení faktorů mikroprostředí.....	35
4.3.1	Stávající konkurence .....	35
4.3.2	Vstup nových konkurentů na trh.....	40
4.3.3	Dodavatelé.....	40
4.3.4	Odběratelé.....	40
4.3.5	Substituce .....	41
4.4	Marketingový mix společnosti Ucell .....	42
4.4.1	Produkt .....	42
4.4.2	Cena.....	43
4.4.3	Distribuce .....	47
4.4.4	Marketingová komunikace .....	47
4.5	Organizace marketingu .....	51
4.6	Primární výzkum – dotazníkové šetření.....	52
<b>5</b>	<b>Výsledky a doporučení .....</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>62</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>68</b>



## Seznam obrázků

Obr. 1: Diagram SWOT analýzy.....	23
Obr. 2: Logo Ucell.....	27
Obr. 3: UZMOBILE Uzbektelecom.....	36
Obr. 4: MobiuZ (dříve UMS) .....	37
Obr. 5: Beeline .....	38
Obr. 6: Perfectum mobile.....	38

## Seznam tabulek

Tab. 1: Faktory makroprostředí.....	18
Tab. 2: Příklady faktorů SWOT analýzy .....	22
Tab. 3: Shrnutí faktorů PEST analýzy.....	29
Tab. 4: Dynamika změn vybraných ekonomických ukazatelů, Uzbekistán .....	30
Tab. 5: Dynamika změn základních demografických ukazatelů, Uzbekistán .....	32
Tab. 6: Dynamika změn počtu mobilních připojení a uživatelů internetu, podíl na celkové populaci, Uzbekistán, % .....	32
Tab. 7: Charakteristika konkurentů a jejich hlavních silných stránek .....	39
Tab. 8: Nabídka tarifů Ucell .....	45
Tab. 9: Spokojenost respondentů s mobilními operátory, jejichž služby používají.....	53
Tab. 10: Spokojenost respondentů s vybranými prvky marketingového mixu .....	55
Tab. 11: Míra doporučení mobilních operátorů respondenty svým známým.....	56
Tab. 12: Hlavní zjištění a porovnání konkurentů.....	57

## Seznam grafů

Graf 1: Počet uživatelů internetu, podíl na celkové populaci, Uzbekistán, %.....	32
Graf 2: Vývoj počtu stanic mobilní komunikace, Uzbekistán, 2013–2018.....	34
Graf 3: Vývoj počtu uživatelů mobilní sítě, Uzbekistán, 2013–2018, mil. uživatelů .....	41
Graf 4: Mobilní operátoři v Uzbekistánu, jejichž služby používají respondenti, % .....	52
Graf 5: Spokojenost respondentů s mobilními operátory, jejichž služby používají.....	53
Graf 6: Míra doporučení mobilních operátorů respondenty svým známým.....	56

# 1 Úvod

V moderních tržních podmínkách by marketingové řízení mělo být nedílnou součástí podnikového managementu. Středem pozornosti marketingového řízení je spokojenost zákazníků a efektivní využívání tržních příležitostí. S ohledem na rostoucí konkurenci, globalizaci a zvýšení požadavků zákazníků je tento princip řízení nesmírně důležitý. Důvodem vzniku strategického marketingového řízení jsou často změny zejména v externím prostředí podniků a také rostoucí velikost, složitost a různorodost podniků na trhu. Součástí marketingového řízení je analýza vnějšího prostředí, zhodnocení příležitostí a trendů na trhu. Neustálé vyhodnocování dynamických aspektů trhu je velmi důležité, protože je pravděpodobné, že mnoho dnešních tržních faktů bude zítřejšími mýty. Z toho důvodu hraje marketing důležitou roli nejen pro úspěšný rozvoj jednotlivých organizací, ale i pro celý ekonomický rozvoj země. Marketing slouží jako ekonomická hnací síla mnoha způsoby, a to od vytváření pracovních míst až po ovlivňování nákupu produktů a služeb. Vzhledem k tomu je možné tvrdit, že téma významu a úlohy marketingu je velmi důležité a aktuální.

Přes význam a potřebu uplatnění marketingových principů v podnikovém řízení se mnoho organizací, zejména v segmentu MSP (malé a střední podnikání), zatím v dostatečně míře nevěnují marketingovému řízení. Potvrzuje to řada výzkumů. Důvody k tomu jsou různé – například nedostatek kompetencí manažerů MSP, omezené finanční a lidské zdroje, absence pozitivních příkladů dalších podniků v odvětví atd. Vyspělé trhy, na nichž dochází k aktivní výměně teoretických a praktických zkušeností manažerů, jako jsou například v EU či ve Spojených státech, zaznamenávají růst pozornosti k zavedení marketingového řízení ze strany MSP. Vzdálenější a méně rozvinuté trhy, jako jsou například trhy Střední Asie, z tohoto hlediska za vyspělými zeměmi zaostávají. V asijských post-sovětských zemích (zejména v Kyrgyzstánu, Uzbekistánu, Turkmenistánu) se vlády dlouhou dobu snažily zachovat sovětský přístup k ekonomice a podnikání. Jen v poslední době se tyto země zaměřily na transformaci ekonomiky, přilákání zahraničních investorů a přechod k novým principům řízení v podnikání. Problematika uplatnění marketingového řízení jako moderně orientované metody je proto velmi aktuální pro tyto země. Bakalářská práce je zaměřena na zkoumání úlohy a způsobů využití marketingových principů v systému řízení podniků v Uzbekistánu.

## **2 Cíle práce a metodika**

### **2.1 Cíle práce**

Tématem práce je posouzení úlohy a významu marketingu v podnikovém řízení. Hlavním cílem práce je navrhnout možná doporučení ke zvýšení úrovně marketingového řízení ve vybraném podniku.

K naplnění hlavního cíle jsou realizovány následující dílčí cíle v teoretické i praktické oblasti:

- teoreticky vysvětlit a posoudit pojem marketing jako nástroj podnikového řízení, popsat teoretické principy marketingového řízení podniku s důrazem na strategické marketingové analýzy,
- provést situační analýzu vybraného podniku (mobilní operátor Ucell v Uzbekistánu), posoudit úroveň marketingového plánování a využívání nástrojů marketingového mixu ve vybraném podniku,
- zpracovat návrhy a doporučení ke zvýšení účinnosti marketingového řízení.

### **2.2 Metodika**

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část, teoretická, je zpracována formou sekundárního výzkumu odborných publikací, je provedeno teoretické posouzení vybraných pojmů z marketingového řízení a marketingového plánování. První část práce vytváří teoretický a metodologický základ ke zpracování praktické části. V té je popsána metodika strategických marketingových analýz, majících význam pro marketingové řízení podniku.

Pro účely zpracování praktické části práce je zvolený konkrétní podnik – společnost Ucell, jeden z nejznámějších mobilních operátorů na trhu v Uzbekistánu. Je možné předpokládat, že právě promyšlená kvalitní marketingová strategie umožnila společnosti dosáhnout tak významného postavení na trhu. Analýza úspěšných příkladů a shromáždění know-how v oblasti marketingu je velmi užitečné pro uzbecký trh a také pro jiné centrálně-asijské trhy. Ucell je také známý jako účastník mnoha národních a mezinárodních konferencí a fór, věnujících se marketingovým otázkám. V rámci těchto akcí sděluje Ucell své vlastní zkušenosti s marketingem, reklamou a PR. Je proto poměrně snadné najít sekundární informace, nutné ke zpracování bakalářské práce. Na začátku praktické části

práce jsou představeny základní informace o Ucell, na základě analýzy dostupných sekundárních zdrojů je popsána marketingová strategie této společnosti.

Dále jsou metodou STEP analýzy zhodnoceny situační vlivy makroprostředí vybraného podniku. Za použití Porterova modelu pěti konkurenčních sil je provedená analýza konkurenčního prostředí a jsou zhodnoceny vlivy dodavatelů, odběratelů, substitutů, stávající a nové konkurence vybraného podniku.

Součástí práce je primární výzkum provedený pomocí metody dotazníkového šetření. Cílem je zjistit názory zákazníků na přednosti a nedostatky Ucell a jeho konkurentů, na marketingovou politiku mobilních operátorů v Uzbekistánu. Dotazníky jsou distribuovány elektronicky – na e-mailové adresy a sociální sítě. Celkem je získáno 214 kvalitně vyplněných dotazníků. Výsledky lze považovat za orientační, vhodné ke zpracování této práce. Sběr dat probíhal v lednu 2020. Třídění dat je realizováno pomocí nástrojů Excel. Pro účely prezentace dat jsou použity tabulky a grafické nástroje (diagramy).

Na základě získaných výsledků je provedena komparace Ucell s konkurencí a jsou utvořeny závěry, využitě k následnému návrhu strategických opatření pro oblast marketingového řízení Ucell.

### 3 Teoretická východiska

Na začátku této části je objasněn pojem marketing a je popsána jeho úloha jako nástroje podnikového řízení. Dále jsou popsány marketingové strategie a metody analýz marketingového prostředí.

#### 3.1 Marketing jako nástroj podnikového řízení

**Řízení** je možné definovat jako „*ovlivňování řízeného objektu řídicím subjektem za účelem dosažení stanoveného cíle*“ (Slavík, 2014, s. 179). Řízení ve vztahu k podnikovému managementu je možné popsat jako „*sofistikovaný proces směřující ke stanovení a následnému dosažení podnikových cílů s využitím funkcí plánování, organizování, vedení a controllingu*“ (Vochozka a kol., 2012, s. 317). Důležité je to, že celým procesem podnikového řízení se prolíná základní manažerská funkce – rozhodování.

Nástroje a technicky používané v obecném řízení pomáhají manažerům a vedoucím pracovníkům v rozhodovacím procesu. Tyto nástroje a techniky mohou být použity v různých oblastech, včetně marketingového řízení (Armstrong cit. Afonina, 2015, s. 20).

**Marketing** je možné definovat ze dvou hledisek, a to jako **proces řízení** a jako **směnný proces**. Výsledkem tohoto procesu řízení je „*poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace*“ (Boháček, 2012, s. 6). Marketing jako směnný proces zahrnuje různé činnosti s jediným cílem, jímž je již zmíněné uspokojení individuálních a hromadných potřeb zákazníků a dosažení cílů organizace. Těmito činnostmi jsou například výzkum trhu, analýzy marketingového prostředí, analýzy potřeb a přání zákazníků a řada koncepčních činností – plánování, vývoj produktu, volba distribučních cest, tvorba cenové politiky, komunikační politiky atd. (Boháček, 2012, s. 6).

Existuje také tzv. společenská definice marketingu: marketing je chápán jako společenský proces, který používají jednotlivci a skupiny k tomu, aby získali to, co potřebují, a sice cestou tvorby, nabízení a volné směny produktů s ostatními (Kotler, Keller, 2013, s. 35).

Marketing představuje řešení několika pro podnik důležitých otázek: identifikace potřeb zákazníků, vymezení cílových tržních segmentů a vytváření konkurenční výhody, na nichž podnik může profitovat (Slavík, 2014, s. 17).

Klíčová role marketingu spočívá v uspokojení potřeb a přání zákazníků. Díky tomu dochází k regulaci poptávky, podpoře a rozvoji některých odvětví, tvorbě pracovních příležitostí (Boháček, 2012, s. 20).

Základní principy marketingu jsou aplikovány téměř ve všech oblastech obchodní činnosti (např. bankovníctví, pojišťovnictví, cestovní ruch) a neziskovém sektoru (zdraví, vzdělávání, politika a další). Florea, Tanasescu a Duica (2018, s. 115) uvádí, že je dnes nezbytné zaměřeni na zákazníka, přizpůsobení, individuální přístup a měření hodnoty každého zákazníka (což je v podstatě smyslem marketingového řízení). Důvodem jsou moderní trendy – globalizace, informatizace, liberalizace trhu, nadměrná kapacita výroby apod. Rozvoj specifických marketingových aktivit však vyžaduje diferencovaný přístup, který zohledňuje specifické rysy konkrétního odvětví.

Marketingový management (totéž marketingové řízení) je takový přístup k řízení, který umožňuje ovlivňovat poptávku a tím pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů (Boháček, 2012, s. 22). Proces marketingového řízení je uplatňován ve třech hlavních fázích: plánování, realizaci a kontrole.

Mnozí autoři potvrzují význam a pozitivní přínosy využití nástrojů strategického marketingového řízení. Marketing poskytuje manažerovi informace o tom, jaké výrobky a proč si zákazníci chtějí koupit, o cenách, které jsou ochotni zaplatit, o dynamice poptávky na místních trzích. Marketing také umožňuje určit, které typy výroby jsou nejvýhodnější pro investování, pomáhá vypočítat různé možnosti efektivity nákladů na výrobu a prodej. Různé nástroje používané v procesu marketingového řízení jsou zodpovědné za identifikaci a uspokojení potřeb zákazníků (Afonina, 2015, s. 21). Ve výzkumu Afonině (2015, s. 33) bylo zjištěno, že existuje silný pozitivní vztah mezi využitím nástrojů a technik strategického řízení a finančními i nefinančními výstupy činnosti podniku. Balan (2015, s. 24) tvrdí, že by měl být marketing nedílnou součástí strategických a provozních rozhodnutí každé společnosti v době recese. Pro snížení negativních dopadů recese jsou nezbytné investice do marketingu, navrhování a provádění nových strategií, překonfigurování marketingového mixu apod.

Stanovení cílů v marketingu a výběr marketingové strategie tvoří základ pro další úspěšný proces plánování. Marketingové cíle by měly určit požadovaný budoucí stav podnikání, který může zajistit jeho růst a prosperitu (Jakubíková, 2013, s. 156). Marketingová strategie pak určí kroky, jak je možné těchto cílů dosáhnout.

### 3.2 Marketingová strategie

Marketingové plánování je jedním z nejdůležitějších procesů marketingového řízení a je tvořeno následujícími hlavními kroky (Jakubíková, 2013, s. 80):

- situační analýza a prognózování budoucího vývoje prostředí,
- definování marketingových cílů,
- formulace marketingových strategií,
- tvorba marketingových programů,
- tvorba rozpočtu,
- přezkoumávání výsledků, cílů, strategií a programů, realizace případných úprav.

Důležitým výstupem strategického marketingového plánování je tvorba marketingové strategie. Strategií se obecně rozumí „*určité schéma postupu, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů*“ (Bednarčík, 2013, s. 589). Marketingovou strategií je „*vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů*“ (Kotler a kol., 2007, s. 11).

Marketingová strategie definuje směr k dosažení cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Je zřejmé, že situace každého podniku je jiná, navíc není statická a neustále se mění. Stejně tak musí být marketingová strategie každého podniku jiná. Důležité je zvolit si takovou, jež je vhodná a efektivní právě pro danou situaci a specifiku prostředí.

Při vývoji efektivní marketingové strategie musí každý podnik brát v úvahu své cíle, kterých chce dosáhnout, specifické rysy, potřeby, přání a očekávání stávajících a potenciálních zákazníků, ale také strategie svých konkurentů v odvětví. Jak uvádí Kotler (2007, s. 602), jedním z kroků společností musí být velmi dobrá informace o cílech, strategiích, silných a slabých stránkách konkurence, o jejich reakcích. Konkrétní stanovení

strategických konkurenčních variant marketingové strategie organizace pak bude provedeno podle postavení společnosti na trhu, cílů, příležitostí a zdrojů, které má (Adascalitei, 2005, s. 145).

V závislosti na roli, kterou organizace hraje na cílovém trhu, mohou být následující strategické pozice: dominance (vůdce, lídr), vyzyvatel, následovatel nebo vyhledavač mezer na trhu (obsluha výklenků trhu) (Kotler, 2007, s. 602).

Cílem strategie tržních vůdců je udržet si pozici a rozšířit podíl na trhu, vyhledat nové způsoby zvyšování poptávky, i když velikost trhu zůstává konstantní. Strategie vyzyvatele je přijímána agresivnějšími společnostmi, které mají v úmyslu zaútočit na vůdce a další konkurenty pomocí agresivních strategií, jako jsou: frontální útok, obklíčení, útok po křídlech, partyzánský útok, útok obchvatem apod. Další typ strategie, strategie následovatele, je charakteristická pro společnosti s obezřetnějším přístupem, které využívají svých vlastních schopností ke zvýšení podílu na trhu. Poslední typ strategie zpravidla uplatňují menší a specializované společnosti, které obsluhují výklenky na trhu a jsou zaměřeny na některé tržní segmenty, které vůdci necítí potřebou dobýt (Cumpanasu, 2017, s. 147).

Konkurenční strategie mohou změnit strukturu a postavení účastníků soutěže v určité oblasti. Dosáhnout stanovených cílů je možné prostřednictvím následujících strategií (tzv. „genericke strategie“) (Zdeněk, 2005, s. 73):

- strategie nízkých nákladů,
- strategie diferenciacce,
- specializační strategie.

Při zvolení prvního typu strategie se společnost zaměřuje na nižší náklady než konkurenti, dosažitelné prostřednictvím investic a inovativních projektů, které umožňují úpravy cen a lepší propagaci a rozvoj. Strategie diferenciacce staví na odlišení produktů a služeb od nabídky konkurentů podle určitých kritérií výkonu, kvality atd. Specializační strategie se soustřeďují na určitý tržní výklenek, resp. malý trh, na který jsou výrobky nebo služby společnosti určeny (Cumpanasu, 2017, s. 147).

Výchozím krokem marketingového strategického plánování, jehož důležitým výstupem je tvorba strategie, je situační analýza (Jakubíková, 2013, s. 156).



### 3.3 Metoda situační analýzy

Situační analýza je komplexní analýza, která zkoumá všechny podstatné informace o faktorech vnějšího a vnitřního prostředí organizace, jež mohou ovlivnit její současnou nebo budoucí situaci. Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 94), cílem situační analýzy je nalezení optimálního poměru mezi příležitostmi ve vnějším prostředí, schopnostmi a zdroji organizace. Situační analýza pomáhá lépe porozumět podniku, jeho situaci, zdrojům, předpokladům úspěchu a možnému budoucímu vývoji. Vzhledem k tomu slouží situační analýza zejména ke strategickému marketingovému plánování – na jejím základě se provádí výběr a formulace strategie organizace.

Obsah situační analýzy je obvykle popisován pomocí modelu „5C“ (Jakubíková, 2013, s. 94):

- Company: podnik, analýza vnitřních faktorů, jeho zdrojů a produktů,
- Customers: analýza zákaznických trhů a jednotlivých segmentů,
- Competitors: analýza konkurentů,
- Collaborators: analýza partnerů a osob, s nimiž je možné navázat spolupráci,
- Climate / context: analýza vnějších podmínek, faktorů makroprostředí.

Model „5C“ může být vzhledem ke globalizačním trendům rozšířen o další dva prvky (tzv. model „7C“):

- Country: národní specifika,
- Change: změna.

Na základě výsledků marketingové strategické analýzy se provádí volba cílových trhů, definování marketingových cílů a strategií pro konkrétní trhy, strategie marketingového mixu. Marketingovou situační analýzu je možné zjednodušeně rozdělit do dvou hlavních částí: hodnocení vnitřního prostředí firmy (zdrojů, schopností, kompetencí) a hodnocení vnějšího prostředí (Jakubíková, 2013, s. 95).

#### 3.3.1 Metody analýzy vnějšího prostředí

Základní a široce používanou metodou analýzy faktorů makroprostředí je PEST analýza (někdy se používá označení STEP nebo její rozšířené verze – např. PESTL, PESTLE, PESTLEE analýza apod.). Wang a Zheng (2016, s. 31) uvádějí, že metoda PEST

byla vytvořena Baskinem Robbinsem v roce 1998. Cílem této analýzy je popsat vnější prostředí, jímž je organizace ovlivněná, ale jež současně nemůže sama ovlivnit (Váchal a kol., 2013, s. 667). Je důležité si uvědomit, že tímto prostředím je ovlivněna nejen samotná organizace, ale také další firmy v odvětví, její přímí konkurenti, partneři, zákazníci. Díky této analýze je možné identifikovat příležitosti v okolí a zjistit hrozby, jež z něj plynou.

Model analýzy vnějšího prostředí může podle Perera (2017, s. 8) zahrnovat následující komponenty:

- politické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- socio-kulturní prostředí,
- technologické prostředí,
- právní prostředí,
- ekologické / přírodní prostředí,
- geografické prostředí.

V české teorii a praxi se obvykle používá model PEST nebo STEP, zahrnující analýzu politického, ekonomického, sociálně-kulturního a technicko-technologického prostředí. Shrnutí klíčových faktorů v jednotlivých oblastech je uvedeno v Tab. 1.

**Tab. 1: Faktory makroprostředí**

<b>Politicko-právní faktory</b>
Politická stabilita, vliv politických stran, členství země v různých organizacích, fiskální, sociální a vízová politika, zákony, bezpečnost země
<b>Ekonomické faktory</b>
Vývoj HDP, úrokové sazby, inflace, zahraniční obchod, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, dávky státní sociální podpory, kupní síla
<b>Sociokulturní faktory</b>
Demografie (velikost populace, hustota, rozmístění, délka života, věková struktura, rasová a národnostní struktura, charakter rodiny a domácností), úroveň vzdělání, migrace, spotřební zvyky, kulturní hodnoty, náboženství, životní styly
<b>Technologické faktory</b>
Výzkum a vývoj, rozvoj ICT, dopravní a výrobní technologie

Zdroj: vlastní zpracování na základě Jakubíková, 2013, s. 101.

Kromě faktorů makroprostředí zahrnuje vnější okolí faktory, tzv. **mikroprostředí**. K analýze mikroprostředí se často používá **Porterův model pěti sil**. Je to technika poznání konkurence, používaná pro plánování a definování strategických směrů činnosti organizace (Kacahlov, 2013, s. 89). Společnosti jej mohou použít k určení konkurence v rámci svého odvětví spolu s jeho slabými a silnými stránkami. Tento model lze použít pro jakýkoli segment ekonomiky k hledání ziskovosti a atraktivity (Kol. autorů Harvard Business School, 2019)

Autorem této metody je Michael E. Porter – prezentoval ji ve své knize „Konkurenční strategie: Techniky pro analýzu odvětví a konkurentů“, která byla vydána v roce 1980. Porterův model nastiňuje pět klíčových konkurenčních sil, které tvoří každé odvětví, jimiž podle kolektivu autorů Harvard Business School (2019) jsou:

- potenciál nových účastníků v odvětví: když je vstup pro nové společnosti snadný, znamená to, že obvykle existuje vyšší riziko vzniku nových konkurentů a vyšší stupeň konkurence,
- stávající konkurence v odvětví: silní soupeři znamenají vysokou úroveň hospodářské soutěže v odvětví,
- síla dodavatelů: pokud je na trhu nedostatek dodavatelů, může to vyvolat hospodářskou soutěž v oblasti surovin a dalších zdrojů, což povede ke zvýšení nákladů a snížení zisku společnosti,
- síla odběratelů: spotřebitelé, kteří mají větší schopnost vyjednávat, mohou vést k poklesu ziskovosti,
- substitute: substituční produkty a služby mohou nahradit stávající.

Každá z těchto sil má obecně vnější povahu a není výsledkem vnitřní struktury společnosti. Síly jsou obecně analyzovány jako faktory mikroprostředí. Organizace může upravit svoji strategii na základě výsledků analýzy 5 sil.

**Analýza spotřebitelů** (odběratelů, zákazníků) je jedním z klíčových prvků v rámci analýzy mikroprostředí. Každý spotřebitel se snaží uspokojit své potřeby a hledá určité výhody, které může získat zakoupením produktu nebo služby. Společnost, která dobře zná spotřebitele a umí tyto znalosti použít k přizpůsobení nabídky jeho potřebám, přáním a očekáváním, pravděpodobně zvýší své šance na úspěch na trhu. Cumpanasu

(2017, s. 142) uvádí, že ústředním prvkem úspěchu podnikání v EU je znalost evropského spotřebitele.

Při analýze spotřebitelů je důležité pochopit to, že každý spotřebitel vidí produkt nebo značku jako soubor atributů, které mu mohou přinést určité výhody a uspokojit ho v různé míře. Každému atributu spotřebitel přisuzuje různý stupeň důležitosti a zároveň vytváří řadu postojů a přesvědčení o produktu/značce. Toto chování spotřebitele je dáno jeho osobními postoji, motivací, zkušenostmi, hodnotami a osobnostními rysy (Cumpanasu, 2017, s. 141).

### **3.3.2 Metody analýzy vnitřního prostředí**

Cílem analýzy vnitřního prostředí je zejména určení silných a slabých stránek společnosti. V literatuře se vyskytují odlišné názory na to, které oblasti by přesně měla zohlednit analýza vnitřního prostředí.

Interní analýza by měla podle Kotlera a kol. (2007, s. 93) pokrývat všechny aspekty společnosti, zabývat se zejména primárními aktivitami, jako jsou vstupní a výstupní logistika, prodej, marketing, doplňkové služby, ale také podpůrnými aktivitami: zásobování, řízení lidských zdrojů, vývoj technologií a infrastruktury společnosti apod. Kromě zkoumání těchto aktivit je zásadní studium finančních výkazů a pochopení finanční situace společnosti.

Kurfirstová (2013, s. 7) uvádí, že by analýza vnitřního prostředí měla zahrnovat finanční analýzu, analýzu lidských zdrojů, analýzu materiálních a nemateriálních zdrojů, analýzu oblastí výroby a vývoje, nákupu a prodeje. Tento názor je podobný definici Jakubíkové (2013, s. 109), která píše, že analýza vnitřního prostředí je zaměřená na následující zdroje firmy:

- fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy),
- lidské (počet a struktura pracovníků, sociální klima, proinovační prostředí),
- finanční (disponibilní finanční zdroje, rentabilita provozu podniku, likvidita),
- nehmotné (know-how, patenty, licence, image, znalost trhu, technologie).

Účinnost těchto zdrojů lze posoudit za použití metody VRIO, a to z pohledu čtyř kritérií: hodnotnost (Value), vzácnost (rareness), napodobitelnost (imitability), schopnost organizační struktury tyto zdroje využívat (organization) (Jakubíková, 2013, s. 109–110).

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 96) doporučují v rámci analýzy vnitřního prostředí zhodnotit následující oblasti klíčových faktorů:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové (poměrové ukazatele, analýza rozdělování finančních zdrojů, analýza současné a budoucí hodnoty peněz apod.),
- analýza hodnototvorných řetězců,
- analýza metodou „7S“,
- analýza vztahu strategie, organizace a firemní kultury.

Rámec metody „7S“ zahrnuje následující vzájemně provázané a závislé faktory interního prostředí: strategie, struktura (formální procesy, organizační uspořádání apod.), systémy (formální a neformální prostředky, procesy a systémy – např. informační, komunikační, dopravní systémy), spolupracovníci (systémy řízení lidských zdrojů), schopnosti (profesionální zdatnost pracovníků), styl (styly vedení, rozhodování, time management apod.), sdílené hodnoty (Grasseová, 2013, s. 44–45).

Pokud se v rámci situační analýzy firma soustřeďuje hlavně na vyhledávání předností a problémových oblastí v marketingu, je vhodné prozkoumat marketingovou organizační strukturu, financování marketingu, kvalitu marketingového informačního systému, přístup k marketingové kontrole.

### 3.3.3 Výstupy situační analýzy – jejich syntéza a zhodnocení

Porovnání výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí se provádí s cílem odhalit a zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. **Metoda SWOT analýzy** v tom může účinně pomoci a je široce používána podniky po celém světě. Moderní manažer musí tuto metodu dokonale zvládnout (Chismatullina, 2014, s. 15).

Podle výzkumu Afoniné (2015, s. 26), v němž bylo zkoumáno, které nástroje a techniky strategického managementu v současné době používají české podniky, patří SWOT analýza mezi nejpoužívanější metody. Je považována za velmi populární nástroj také mezi organizacemi ve mnoha dalších zemích – výzkumy potvrzují široké použití této analýzy ve Velké Británii, Austrálii, Finsku, Egyptu, Jordánsku (Afonina, 2015, s. 32).

SWOT je zkratka pro silné stránky (angl. Strengths), slabosti (Weaknesses), příležitosti (Opportunities), hrozby (Threats). Kvalitativní analýza vyhlídek podniku se provádí s cílem objasnit výše uvedené stránky jeho činnosti, příležitosti, které se mu otevírají, a hrozící nebezpečí. Silné a slabé stránky podniku by měly být hodnoceny v kontextu jeho konkurenceschopnosti. SWOT analýza pomáhá také rozvíjet porozumění okolnostem, v nichž podnik působí. Tato metoda pomáhá vyvažovat její vnitřní silné a slabé stránky s těmi příležitostmi a hrozbami, kterým bude společnost muset čelit. Tato analýza tak určuje nejen schopnosti podniku, ale také všechny dostupné výhody oproti konkurentům (Chismatullina, 2014, s. 15).

Každá organizace čelí odlišným příležitostem a hrozbám, má své vlastní silné a slabé stránky. Vzhledem k tomu musí být zvolená strategie každé firmy jedinečná. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby lze shrnout do tabulky. V Tab. 2 jsou uvedeny příklady faktorů SWOT analýzy.

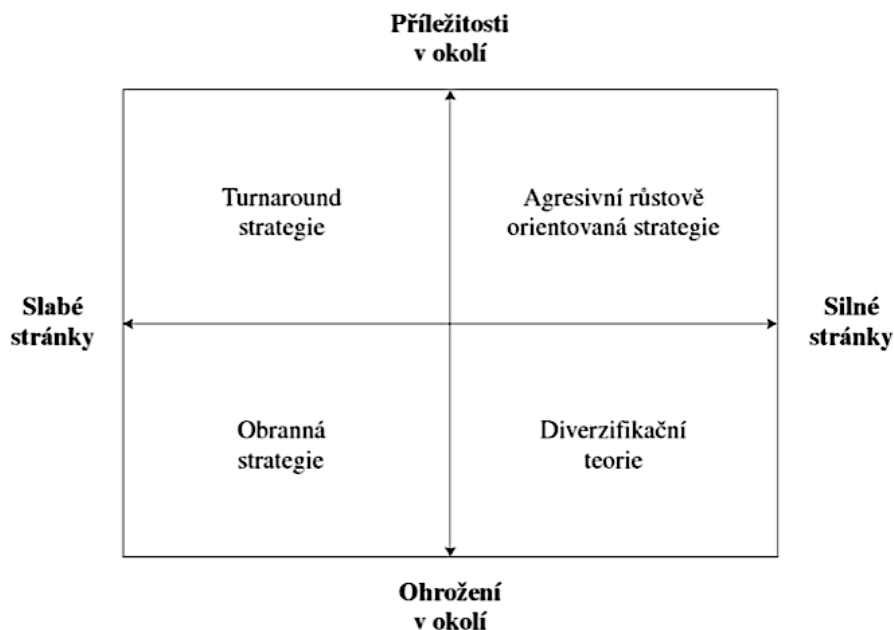
**Tab. 2: Příklady faktorů SWOT analýzy**

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dostupnost nezbytných finančních zdrojů</li> <li>- Významný podíl na trhu</li> <li>- Přítomnost vlastních technologií, know-how, vysoce kvalifikovaných pracovníků</li> <li>- Efektivní výrobní zařízení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence jasné strategie</li> <li>- Zastaralá výrobní zařízení, technologie</li> <li>- Zaostávající výzkum a vývoj</li> <li>- Potíže v komunikaci</li> <li>- Nedostatek kvalifikovaných manažerů / řadových pracovníků</li> <li>- Vysoké výrobní náklady</li> </ul>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dostupnost nových geografických trhů</li> <li>- Odstranění obchodních bariér na mezinárodních trzích</li> <li>- Možnost získání podpory ve formě dotací</li> <li>- Nové komunikační technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přítomnost silných konkurentů na trhu</li> <li>- Hrozba vstupu nových konkurentů</li> <li>- Napodobování produktů a strategií podniku konkurenta</li> <li>- Odtok kvalifikovaných pracovníků do zahraničí</li> <li>- Růst daní</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování za použití Chismatullina, 2014, s. 16.

Po vymezení hlavních faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, které mohou ovlivnit podnik, je možné sestavit SWOT diagram (viz Obr. 1), který usnadňuje porovnání vnějších ohrožení a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami, umožňuje provést správnou strategickou volbu (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 92).

**Obr. 1: Diagram SWOT analýzy**



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, s. 92.

Manažer musí vědět, že příležitosti a hrozby mohou přecházet do jejich opaku. Příležitosti podniku se tak mohou stát hrozbou, pokud je konkurent včas nevyužije. Na druhé straně může úspěšné zabránění hrozbě poskytnout společnosti silné postavení, pokud konkurenti stejnou hrozbu neodstranili.

Mezi páry definovaných faktorů SWOT je možné najít závislosti, které pak lze použít pro volbu strategií (Svozilová, 2016, s. 321). Kombinací využití silných stránek a příležitostí může podnik zvolit agresivní růstově orientované strategie (SO). Při zohlednění slabých stránek k získání výhod příležitostí se používají tzv. „turnaround“ strategie (WO). Dobré využití silných stránek k eliminaci nebo snížení dopadu hrozeb zahrnují diverzifikační teorie (ST). Snahy o snížení dopadů hrozeb zvážením slabin zahrnují obranné strategie (WT).

SWOT analýza je hlavně kvalitativní povahy, což je její hlavní nevýhoda. Může tak být využita k vytváření úspěšných podnikových strategií, ale neumožňuje provádět hodnocení a měření. Vzhledem k tomu se mnozí autoři přiklánějí ke kombinaci

SWOT analýzy s dalšími metodami – například s analytickým **nástrojem AHP** (angl. analytic hierarchy process). AHP je metoda vícekritériálního rozhodování, která „umožňuje posuzovat výsledné alternativy (příležitosti a hrozby) vzhledem ke všem dílčím subkritériím (faktorům SWOT matice)“ (Bartusková, 2015, s. 22). Pomocí této metody se stanoví významnost každého faktoru a určuje se, zda je tento faktor spíše příležitostí, nebo ohrožením. V metodě AHP se všechny faktory porovnávají navzájem, proto nemůže dojít k přehlédnutí žádného z nich a zároveň se nemůže do výsledků dostat zcela nevýznamný faktor.

Vzhledem k tomu, že nástroj AHP je pohodlný a snadno pochopitelný, někteří manažeři ho považují za velmi užitečnou techniku rozhodování. Vaidya a Kumar (2006, s. 1–29) přezkoumali 150 článků publikovaných v mezinárodních časopisech v letech 1983 až 2003 a dospěli k závěru, že technika AHP je užitečná pro řešení, výběr, hodnocení a přijímání rozhodnutí. Kombinace metod SWOT a AHP se používá v různých oblastech a podnicích: v environmentální oblasti, v cestovním ruchu, v projektovém řízení, v logistice atd. (Abdel-Basset, Mohamed, Smarandache, 2018, s. 3).

Postup AHP metody je podle Bartuskové (2015, s. 22–23) následující:

- správné určení hierarchie,
- stanovení vah pro jednotlivá kritéria a sub-kritéria s přihlédnutím ke skutečnosti, jak moc ovlivňují dosažení podnikových cílů. Lze zde použít metodu párového srovnání. Dominanci určitého kritéria v páru lze vyjádřit pomocí čísel (např. od 1 do 9),
- zjistit, zda je matice konzistentní, tj. zda je správně sestavena např. pomocí koeficientu konzistence (Consistency Ratio – CR, pokud je  $CR \leq 0,1$  je hodnota konzistentní),
- porovnat možné varianty vzhledem ke každému dílčímu kritériu, zjistit, zda je výsledný faktor hrozbou, nebo příležitostí.

V teorii a praxi existuje mnoho metod vhodných ke strategické analýze situace. V této práci byly popsány vybrané metody, které jsou následně aplikovány v praktické části práce. Podle výzkumu Strakové (2017, s. 212) je implementace metod strategické analýzy do podnikové praxe malých a středních podniků nedostatečná a neodpovídá současným potřebám oblasti strategického řízení a rozhodování. Přes negativní hodnocení lze u řady manažerů pozorovat poptávku po těchto moderních strategických metodách.



### 3.4 Marketingové nástroje

K implementaci zvolené marketingové strategie v praxi se používají konkrétní nástroje a techniky. Vzhledem k tomu, že se vzájemně ovlivňují a mohou se vzájemně posilovat (Lošťáková a kol., 2017, s. 19), je potřeba přistupovat k jejich řízení komplexně. V souvislosti s tím může organizace využít marketingový mix.

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu“* (Kotler a kol., 2007, s. 70).

To znamená, že po realizaci strategických kroků a určení strategických směrů činnosti může organizace přejít k taktice – plánování a realizaci taktických marketingových nástrojů, jejichž komplex se nazývá marketingový mix. Ve výše uvedené definici je důležité to, že marketingový mix může v podstatě zahrnovat cokoli. Jedinou podmínkou je možnost použití k efektivní úpravě nabídky podle požadavků cílových zákazníků. V teorii a praxi je však známý tzv. tradiční model marketingového mixu – „4P“, který zahrnuje (Kotler a kol., 2007, s. 70):

- Product (produktovou politiku): cokoli, co může být nabídnuto ke koupi, spotřebě a uspokojení potřeb, obvykle lze rozdělit do několika vrstev – hlavní, doplňkový a vedlejší produkt,
- Price (cenovou politiku): výše ceny, slevy, platební podmínky a lhůty, úvěrové podmínky,
- Place (distribuční politiku): distribuční kanály, dostupnost produktu, umístění prodejny, zásoby, doprava,
- Promotion (komunikační politiku): reklama, podpora prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností, přímý marketing.

Kotler a Keller (2012, s. 500) uvedli, že marketingový komunikační mix se skládá z osmi hlavních komunikačních nástrojů, a to z reklamy, podpory prodeje, událostí a zážitků, vztahů s veřejností a publicity, přímého marketingu, interaktivního marketingu, world-of-mouth marketingu a osobního prodeje.

Prvky marketingového mixu spojené se složkami požadovanými zákazníky tvoří tzv. zákaznický 4C mix, který se skládá z těchto částí (Kotler, Keller, 2012):

- Customer solution (řešení pro zákazníka) / customer value (hodnota pro zákazníka),
- Customer cost (náklady pro zákazníka),
- Convenience (pohodlí),
- Communication (komunikace).

Firma může přizpůsobit marketingový mix svým potřebám. V návaznosti na specifické rysy podnikání v sektoru služeb byl vytvořen rozšířený marketingový mix služeb, tzv. „7P“, který kromě výše uvedených čtyř základních nástrojů obsahuje také tyto prvky (Vašítková, 2014, s. 2):

- People (lidé), usnadňující vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a spotřebiteli,
- Physical evidence (fyzické prostředí), které pomáhá zhmotnit služby,
- Processes (procesy), usnadňující a řídicí poskytování služeb.

Gummesson (in Lošťáková a kol., 2017, s. 19) uvádí, že se v současné době mění úloha marketingového mixu z nástrojů uspokojujících poptávku v nástroje, které posilují vztahy, sítě a interakce. Toto pojetí marketingového mixu zahrnuje více prvků: kromě tradičních 4P obsahuje také další tři prvky, hrající klíčovou roli v marketingu vztahů. Jedná se o prvky pracovníci, procesy a služby zákazníkům.

Podle Hikmawati a Sumawihardja (2015, s. 421) by měly mobilní telekomunikační společnosti za účelem zlepšení výkonnosti marketingového mixu nejvíce rozvíjet složky propagace (Promotion) a lidských zdrojů (People). Podle jejich studie představují hlavní prioritu, která je pak podporována vývojem ceny, místa, infrastruktury / zařízení, produktů a procesů. Lze to také účinně podporovat rozvojem vztahového marketingu prostřednictvím poskytování odměny a dárků zákazníkům, jakož i poskytováním pohodlí pro zákazníky.

## 4 Praktická část

Praktická část práce je věnována analýze marketingu ve vybrané společnosti – mobilní operátor Ucell v Uzbekistánu. Je třeba zmínit, že mobilní komunikace se začaly rozvíjet v Uzbekistánu v době, kdy stát získal nezávislost. V roce 1991 byla za podpory vlády země založena první společnost nabízející služby mobilní komunikace – společný uzbecko-americký projekt Uzdunorbity. Tato společnost se stala prvním poskytovatelem mobilní sítě nejen v Uzbekistánu, ale i v celém středo-asijském regionu (InforCom.uz, 2018). V souvislosti s tím lze tvrdit, že trh mobilních operátorů v Uzbekistánu je relativně mladý, ale je také rychle rostoucí a konkurenční. Poptávka po službách mobilních sítí není dosud uspokojena ve všech regionech Uzbekistánu. Vzhledem k tomu se marketing mobilních operátorů stává důležitým nástrojem k úspěšnému působení na trhu.

### 4.1 Představení společnosti Ucell

Ucell je mobilní operátor v Uzbekistánu. Ochranná známka Ucell (viz obr. 2) byla do nedávné doby vlastněna společností COSCOM, která byla založena v roce 1996, v roce 2007 se stala součástí mezinárodního podniku – telekomunikačního holdingu TeliaSonera, zastoupeného na 17 trzích, včetně zemí v Evropě a Asii s celkovou populací více než 460 milionů lidí.

**Obr. 2: Logo Ucell**



Zdroj: Ucell.uz, 2020.

V roce 2017 byla společnosti Telia uložena orgány USA a Nizozemska pokuta ve výši téměř 1 miliard USD za obvinění z korupce vůči její dceřiné společnosti v Uzbekistánu. Po vyřešení tohoto obvinění společnost Telia oznámila, že její euroasijské portfolio je na prodej (Niyazmatov, 2019). Na svých stránkách však Telia uvedla, že toto rozhodnutí vycházelo z jejího strategického záměru opustit euroasijský trh a zaměřit se na severní a pobaltské trhy (TeliaCompany, 2018).

V důsledku nedostatku externích investorů získal stát v roce 2018 podíl společnosti Ucell (FE Coscom LLC) v Uzbekistánu, a to za 215 milionů USD bez dluhu. V současné době má stát (v zastoupení Státního výboru Uzbeké republiky pro pomoc

soukromým podnikům a rozvoj hospodářské soutěže) 94% podíl ve společnosti (TeliaCompany, 2018).

Společnost Ucell zaměstnává zhruba 1 250 zaměstnanců v 9 odděleních, 30 sekcích, 46 odděleních, 12 pobočkách ve všech regionech země. Ucell je „mladá“ společnost, průměrný věk zaměstnanců je od 25 do 35 let. Ucell má v současné době zhruba 7,1 milionů odběratelů. Síť 2G společnosti Ucell pokrývá přibližně 97 % území Uzbekistánu a její síť 3G pokrývá zhruba 60 % území (TeliaCompany, 2018).

Hlavní office Ucell v Uzbekistánu se nachází v centru hlavního města Taškentu. Zajímavé je to, že se v bezprostřední blízkosti kanceláře Ucell nachází budova konkurenta – mobilního operátora UMS. Takové sousedství v Ucell ovšem nikoho neobtěžuje, naopak zdůrazňuje firemní princip – ohleduplné a etické obchodní jednání.

### **Principy podnikání a firemní kultury Ucell**

Firemní život a podnikání Ucell jsou stejně jako ve všech společnostech TeliaSonera založeny na třech hodnotách – „Dare, Care, Simplify“ – odvážit se, ukázat vůdčí postavení ve všem, starat se o zákazníky, o životní prostředí, pomáhat si navzájem a zjednodušit pracovní procesy a týmovou práci. Zásady musí být respektovány všemi zaměstnanci a totéž se očekává od obchodních partnerů.

Společnost Ucell se podílí na iniciativě boje proti korupci, dodržuje zákony a mezinárodní kodexy, usiluje o otevřenost procesů pro zaměstnance a spotřebitele. Tyto principy a hodnoty jsou definovány v Kodexu etického chování společnosti TeliaSonera. Je to klíčový dokument, který upravuje činnost společnosti. Etický kodex chování, protikorupční politika, politika týkající se svobody projevu v oblasti telekomunikací, politika ochrany soukromí, sponzorská a charitativní politika a mnoho dalších dokumentů – to vše je k dispozici na webových stránkách společnosti. Pokud se klient, partner nebo zaměstnanec dozví o neetických obchodních praktikách, protiprávním chování ve společnosti nebo v její blízkosti, nahlásí to na telefonní linku TeliaSonera. Schopnost všech zainteresovaných stran svobodně mluvit pomáhá budovat zodpovědný podnik.

Společnost se zabývá podporou týmového ducha a interpersonálních vztahů na pracovišti, proto pravidelně pořádá firemní oslavy, soutěže, sportovní akce, dětské eventy. Navštívit tyto akce mohou pracovníci většinou spolu se svou rodinou. Další tradicí, které je v Ucell věnována zvláštní pozornost, je dobrovolnická iniciativa.

Tým dobrovolníků sestavený z pracovníků firmy pravidelně pořádá charitativní akce (Andreeva, 2016).

Ucell v Uzbekistánu se snaží vybudovat zodpovědnou společnost evropské úrovně, co se týká postavení vůči pracovníkům, odběratelům a partnerům, vývoje vnitřní atmosféry a systémového přístupu k řešení úkolů.

Dále je vypracována situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti Ucell.

## 4.2 Analýza situace a hodnocení faktorů makroprostředí

Ke zkoumání makroprostředí slouží PEST analýza. Shrnutí klíčových faktorů a hodnocení jejich významu pro společnost Ucell je uvedeno v tabulce 3. Dále jsou tyto faktory podrobně popsány.

**Tab. 3: Shrnutí faktorů PEST analýzy**

<b>Politicko-právní faktory</b>	<b>Význam</b>
Změna vyšší vlády země v r. 2016	+
Reformy zaměřené na další růst a zlepšení investičního klimatu	+
Ministerstvo ICT Uzbekistánu – konflikt zájmů, obavy z absence jednotného přístupu ke státním a soukromým subjektům na trhu	++
Výzva vlády k rozvoji 5G technologií	+++
Nařízení o povinnosti mobilních operátorů provádět monitoring přenášených dat	--
Snížení poplatku pro mobilní operátory	++
Zavedení spotřební daně pro mobilní operátory	--
<b>Ekonomické faktory</b>	
Relativní vysoká makroekonomická stabilita	++
Rozvoj sektoru ICT, podíl na HDP 2,2 %	++
Nedostatek investic do sektoru ICT	--
Růst investiční atraktivity země	++
<b>Sociokulturní faktory</b>	
Významná rostoucí poptávka po službách mobilních operátorů na území	+++
Nejvyšší hustota osídlení ve středoasijském regionu	++
Významný podíl mladé a dostatečně vzdělané pracovní síly	+
Relativně levná pracovní síla	+
<b>Technologické faktory</b>	
Nedostatečná dostupnost mobilních komunikací a internetu	--
Nedostatečná fyzická infrastruktura mobilních technologií	---
Vysoké tempo růstu výstavby fyzické infrastruktury mobilních technologií	+++
Rozvoj 5G technologií	+++

Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Potenciál Uzbekistánu je založen na silných makroekonomických základech – je to země se silným domácím trhem, mající relativně mladou a levnou pracovní sílu, bohaté přírodní zdroje, poměrně diverzifikovanou ekonomikou a rychle se rozvíjející infrastrukturu. Obecně má Uzbekistán výhodu makroekonomické stability, která ve spojení s probíhajícími reformami otevírá příležitosti v různých odvětvích hospodářství. Odborníci BCG (2019, s. 5) zmiňují, že po změně vlády země v roce 2016 se investiční klima začalo vylepšovat. Základní ekonomické ukazatele jsou uvedeny v tabulce 4.

**Tab. 4: Dynamika změn vybraných ekonomických ukazatelů, Uzbekistán**

	1990	2000	2010	2018
HDP, mld. USD, b.c.	13,36	13,76	46,68	50,50
Tempo růstu HDP, %, r/r	1,6	3,8	7,6	5,1
Průmysl, přidaná hodnota, % na HDP	33	20	23	28
Export, % na HDP	n/d	25	28	29
Import, % na HDP	n/d	19	20	39

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat World Bank, 2020.

Vzhledem k pozitivní makroekonomické situaci provádí země rozsáhlé reformy zaměřené na zajištění dalšího růstu a zlepšení investičního klimatu. V posledních letech se podnikatelské klima v Uzbekistánu výrazně zlepšilo – v žebříčku Doing Business Světové banky se republika posunula ze 166. místa v roce 2012 na 76. místo v roce 2019. Reformy zaměřené na odstranění překážek legislativy, daňové a celní systémy se aktivně uplatňují. Jednou z nejvýznamnějších reforem byla liberalizace měny v září 2017 (BSG, 2019, s. 5).

Za digitální sektor v Uzbekistánu odpovídá Ministerstvo informačních technologií a komunikací (MRITC). Zároveň se MRITC zabývá vytvářením politik v této oblasti, vytvářením technických norem, regulací a dohledem nad digitálním sektorem. MRITC také spravuje vládní podíly ve státních telekomunikačních společnostech. Takové široké pravomoci často vedou MRITC ke střetu zájmů a vyvolávají obavy ohledně jeho schopnosti poskytovat jednotná pravidla hry pro veřejné i soukromé provozovatele. Vzhledem k tomu, že v r. 2018 byla společnost Ucell koupena státem, lze tuto skutečnost, pokud je pravdivá, považovat pro ni za spíš pozitivní faktor.

Kromě toho existují obavy ohledně celkové správy dat a používání internetu na území, protože vláda vyžaduje, aby veškerý objem přenesených dat byl monitorován pomocí zvláštního kontrolního zařízení. To zvyšuje provozní náklady poskytovatelů dat,

protože jsou nuceni buď investovat do kontrolního zařízení, nebo platit třetím stranám za sledování provozu ve svých sítích.

Nadměrné zdanění odvětví ICT, zejména mobilních operátorů, je dalším faktorem ohrožení. Podle Mezinárodní finanční korporace (IFC, 2019) nepřiměřená úroveň zdanění operátorů snižuje stimulaci investic, což také negativně ovlivňuje dostupnost služeb a pokrytí digitálními službami.

Mobilní operátoři v Uzbekistánu mají od roku 2012 povinnost platit poplatek za každé telefonní číslo poskytnuté uživatelům. V roce 2018 byl stanoven poplatek ve výši 4000 UZS za uživatele měsíčně. V roce 2019 byl tento poplatek snížen na 2000 UZS. Současně byl od začátku roku 2019 zaveden nový poplatek – spotřební daň ve výši 15 %. Zavedení spotřební daně poskytuje spravedlivější zdanění ve srovnání s poplatkem za použití čísla na základě objemu čerpání v závislosti na ceně hovoru. Celá částka (2000 UZS) měsíčního poplatku je nyní distribuována do různých fondů místo toho, aby byla zasílána do rozpočtu (Darakchi.uz, 2019).

S příchodem digitální ekonomiky se v dnešním světě odehrávají skutečně revoluční změny spojené s novými technologiemi, jež transformují průmysl a výrobní systémy, zvyšují produktivitu a vytvářejí nové obchodní modely. V tomto ohledu zrychlení hospodářského rozvoje, mezinárodní konkurenceschopnost a integrace Uzbekistánu do světové ekonomiky do značné míry závisí na rozvoji digitální ekonomiky. Podle mezinárodních odborníků, pokud rozvojové země, jako je Uzbekistán, dosáhnou penetrace internetu podobně jako vyspělé trhy, jejich dlouhodobá produktivita vzroste o 25 % (Niyazmatov, 2019). Podle nové společné studie IFC a Světové banky (in IFC, 2019) může Uzbekistán zajistit exportně orientovanou ekonomiku za podmínky vedoucí role soukromého sektoru. Toho lze dosáhnout reformou a modernizací slibných odvětví národního hospodářství, včetně odvětví ICT (IFC, 2019).

V současné době je v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT) zaměstnáno asi 29 000 lidí, kteří pracují v 1400 podnicích, jejichž celkový příspěvek k HDP činí 2,2 % (Niyazmatov, 2019).

Uzbekistán má všechny podmínky, aby mohl využít přednosti digitální ekonomiky. Je druhou nejlidnatější zemí (asi 33 milionů lidí) v SNS a čtvrtou největší zemí s rozlohou 447,4 tis. km<sup>2</sup> (World Bank, 2020). Republika má nejvyšší hustotu osídlení ze všech zemí ve středoasijském regionu, má významnou mladou a dostatečně vzdělanou pracovní sílu.

Vysoká hustota populace Uzbekistánu umožňuje republice zavádět optická vlákna nutná pro mobilní pokrytí efektivněji než sousedé ve Střední Asii. Dynamika změn základních ukazatelů, popisujících demografickou situaci v Uzbekistánu – viz tabulka 5.

**Tab. 5: Dynamika změn základních demografických ukazatelů, Uzbekistán**

	1990	2000	2010	2018	2019
Populace, mil. lidí	20,51	24,65	28,56	32,96	33,00
Tempo růstu populace, %, r/r	2,9	1,4	2,8	1,7	1,6
Hustota, počet lidí na 1 km <sup>2</sup> plochy	48,2	57,9	67,1	77,5	77,5
Migrace (imigranti minus emigranti), tis. lidí	-323	-242	-66	-44	n/d
Míra obecné nezaměstnanosti, podle metodiky ILO, %	1,9	12,1	5,36	5,2	5,5

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat World Bank, 2020.

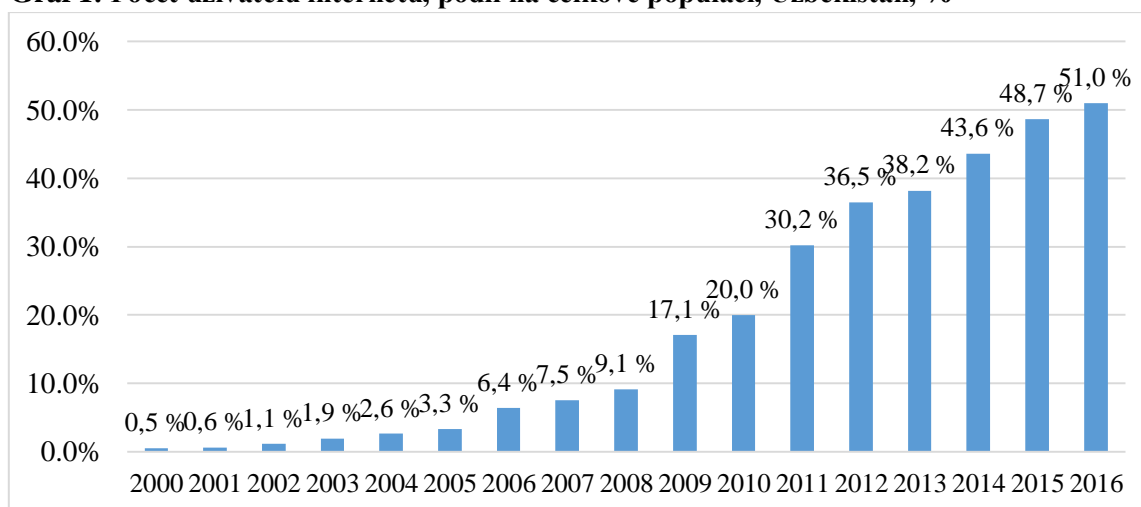
Podíl uživatelů internetu a mobilních připojení v Uzbekistánu neustále roste. Koresponduje to s celosvětovými trendy. Jen od začátku nového tisíciletí do roku 2010 se podíl mobilních připojení na celkové populaci země zvýšil z 0,2 % na 73,5 %. Obyvatelé země stále více spolu s mobilními technologiemi využívají internet. Dynamiku změn těchto ukazatelů popisují údaje v tabulce 6 a graf 1.

**Tab. 6: Dynamika změn počtu mobilních připojení a uživatelů internetu, podíl na celkové populaci, Uzbekistán, %**

	1990	2000	2010	2018
mobilní připojení, % na populaci	0	0,2	73,5	71,5
uživatelé internetu, % na populaci	0	0,5	15,9	55,2

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat World Bank, 2020.

**Graf 1: Počet uživatelů internetu, podíl na celkové populaci, Uzbekistán, %**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat InternetLiveStats, 2020.

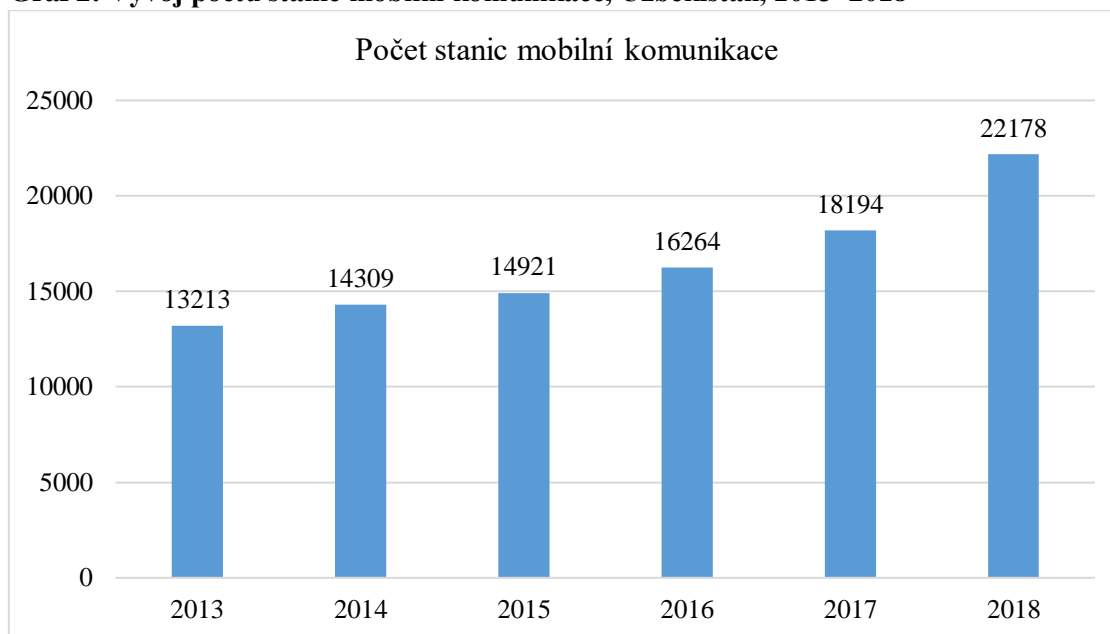


Odborníci zdůrazňují, že za účelem uspokojení nezastavitelné poptávky po mobilním připojení a internetu jsou potřebné investice do komunikační infrastruktury Uzbekistánu, a to ve výši přibližně 17,2 milionu. Nedostatek investic do komunikační infrastruktury v Uzbekistánu ztěžuje přístup na internet pro většinu obyvatel: v republice existují pouze dva operátoři s regionálními dálkovými širokopásmovými sítěmi, což vede k vysokým interním dopravním nákladům na internet a pro většinu populace je to cenově nedostupné. Přibližně 53 % obyvatel Uzbekistánu se potýká s neustálými problémy s pokrytím a používáním komunikací (Niyazmatov, 2019). Podle indexu GSM (2019) je celkové hodnocení mobilní dostupnosti v Uzbekistánu pouze o něco lepší než postavení Tádžikistánu a zcela zaostává za sousedními zeměmi, jedinou výjimkou je Afghánistán. Přestože penetrace internetu v Uzbekistánu stále roste, společnost Freedom House (2018) klasifikuje přístup k internetu v zemi jako „nesvobodný“ (angl. „not free“), protože stále existuje filtrování obsahu a částečné, nebo úplné blokování určitých IP-servisů, jako jsou Skype, WhatsApp a Viber a různých mezinárodních informačních zdrojů.

Výstavba fyzické komunikační infrastruktury je faktorem rozvoje nejzákladnějších komunikačních prostředků a pro nejnáročnější revoluční technologie. Jako jediná (s výjimkou Lucemburska) země na světě, která je dvakrát odříznutá od moře, je Uzbekistán silně závislý na pevných linkách pro mezinárodní komunikaci. V Uzbekistánu je do současné doby položeno asi 24 500 km optického vlákna, což pro tuto velikost země nestačí. Pro srovnání: sousední Kyrgyzstán, jehož populace je jednou pětinou populace Uzbekistánu a zabírá polovinu rozlohy Uzbekistánu, má přibližně 17 500 km optického vlákna – pouze o třetinu méně než Uzbekistán (Niyazmatov, 2019).

V roce 2019 bylo na území Uzbekistánu instalováno více než 3 tisíce nových stanic mobilní komunikace ve všech regionech (Isaev, 2019). Dynamiku vývoje počtu stanic mobilní komunikace podle údajů MITC ilustruje graf 2. Je patrný značný pokrok v rozvoji fyzické infrastruktury mobilních technologií, což je pozitivním faktorem pro mobilní operátory.

**Graf 2: Vývoj počtu stanic mobilní komunikace, Uzbekistán, 2013–2018**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat MITC, 2020.

Přístup k infrastruktuře mezinárodní brány Uzbekistánu není dostupný pro všechny: před více než 15 lety vláda z důvodu národní bezpečnosti poskytla exkluzivní přístup UzPak, dceřiné společnosti státního telekomunikačního operátora Uztelecom. Následně bylo mobilním operátorům a poskytovatelům internetových služeb zakázáno vytvářet vlastní mezinárodní infrastrukturu. Až dosud by si operátoři měli od Uztelecomu kupovat mezinárodní připojení k internetu. Vzhledem k tomu, že většina internetového obsahu, spotřebovaného lokálně, je generována v zahraničí, omezená přenosová kapacita a vysoké ceny stanovené společností Uztelecom pro mezinárodní komunikaci omezují růst tohoto odvětví.

Přestože společnost Uztelecom zvýšila mezinárodní šířku pásma a snížila ceny za mezinárodní hovory (v roce 2009 operátoři platili za mezinárodní tranzit IP 1 510 USD za Mb, v polovině roku 2018 – již 31 USD za Mb), náklady na mezinárodní připojení na obyvatele v Uzbekistánu jsou vyšší než připojení jeho sousedů (Niyazmatov, 2019).

Přes rychlý růst z pohledu počtu nově instalovaných zařízení a stanic je v Uzbekistánu stálý problém z pohledu používaných rychlostních technologií. Odborníci poznamenávají, že odlišné rychlostní technologie mobilních operátorů v Uzbekistánu jsou klíčovým omezením růstu, který negativně ovlivňuje výkon sítě z hlediska kvality služeb (Ruddy, 2018).

Ve světě je stále více zemí, ve kterých bylo oznámeno zavedení technologií 5G. První spuštění 5G bylo uskutečněno v Jižní Koreji a USA v roce 2018. Podle nové zprávy GSMA (2019) bude technologie 5G do roku 2025 odpovídat za 15 % globálních mobilních připojení (za 1,4 mld. připojení), protože počet spuštění 5G a kompatibilních 5G zařízení do tohoto roku stoupne. 4G bude i nadále vykazovat silný růst a do roku 2025 bude představovat téměř 60 % globálních připojení – oproti 43 % v roce 2019 (GSMA, 2019).

Při návštěvě Výzkumného a inovačního centra Huawei v Pekingu v dubnu 2019 prezident republiky Shavkat Mirziyoyev zdůraznil důležitost a potřebu urychlit zavádění technologií 5G v Uzbekistánu. V reakci na moderní technologické trendy vyzvalo Ministerstvo rozvoje informačních technologií a komunikací Uzbekistánu operátory, poskytovatele a dodavatele telekomunikačních zařízení v zemi, aby předložili návrhy na rozmístění 5G sítí v zemi. Společnost Ucell, která je tradičně průkopníkem v zavádění pokročilých technologií v Uzbekistánu, reagovala na pozvání a v září 2019 získala povolení k testování sítě 5G. Na konci r. 2019 představil Ucell v rámci výstavy ICTEXPO demonstrační verzi 5G zařízení (InfoCom.uz, 2019).

Z výše uvedené analýzy lze udělat závěr, že Uzbekistán je rozvojová země, která má na jednu stranu významný socio-ekonomický potenciál a pozitivní tempo růstu, na druhou stranu čelí řadě problémů. Jedná se například o obavy ze státních zásahů a vytváření nerovných podmínek pro státní a soukromé podniky, netransparentnost mnoha procesů, korupci, nedostatek investic do rozvoje infrastruktury komunikací, nedostatečné pokrytí země sítěmi mobilních komunikací a rychlostního internetu apod.

### **4.3 Hodnocení faktorů mikroprostředí**

Pro účely hodnocení faktorů mikroprostředí je použita populární metoda – Porterův model pěti konkurenčních sil. Je třeba zdůraznit, že tyto síly mají vliv jak na zkoumanou společnost (Ucell), tak i na její konkurenty – další mobilní operátory, ale také na jiné subjekty na trhu.

#### **4.3.1 Stávající konkurence**

Dnes v Uzbekistánu působí pět mobilních operátorů (InfoCom.uz, 2018):

- COSCOM (poskytuje služby pod značkou UCELL, standard GSM),
- pobočka UZMOBILE Uzbektelecom (Národní mobilní operátor Uzbekistánu, standardy: GSM a CDMA).

- Mobiuz (do konce r. 2019 starý název – UMS nebo Universal Mobile Systems, GSM standard) (InfoCom.uz, 2019),
- Unitel (poskytuje služby pod značkou Beeline, standard GSM),
- RWC (značka Perfectum, standard CDMA).

Na začátku 21. století obdržely licence na poskytování mobilních komunikačních služeb v zemi tři provozovatelé – švýcarská společnost Telia, ruské Mobilní telesystémy (MTS) a nizozemská společnost VEON (Beeline). Jejich obrovské investice podporovaly růst sektoru mobilních komunikací v Uzbekistánu až do roku 2012, kdy vláda zrušila licenci tehdejšího hlavního mobilního operátora MTS za údajné porušení podmínek licence.

V roce 2016 VEON souhlasil s tím, že zaplatí více než 795 milionů USD ve správních a trestních pokutách americkým a nizozemským orgánům za úhradu korupčních poplatků vůči své dceřiné společnosti v Uzbekistánu. Podobné pokuty měla zaplatit také společnost Telia (Ucell), kterou v důsledku toho v roce 2018 koupil stát. Podle International Finance Corporation (IFC v Nijazmatově, 2019) důsledky těchto tří událostí nadále brzdí tento sektor a odrazují nové hráče.

Státní společnost Uzbektelecom (viz Obr. 3) je téměř monopolistou na trhu mobilních komunikací v Uzbekistánu. Vzhledem k tomu, že ministerstvo ICT Uzbekistánu spravuje podíly v Uzbektelecom, existuje riziko zvýhodnění pozice této společnosti a podpory jejího monopolního postavení.

**Obr. 3: UZMOBILE Uzbektelecom**



Zdroj: GlobalConnet.uz, 2019.

Mobilní operátor Uzmobile aktivně pokračuje ve výstavbě nových zařízení a stanic v Uzbekistánu zejména ve venkovských oblastech. Jen v říjnu–listopadu 2019 bylo zprovozněno celkem 236 nových stanic ve 84 objektech (InfoCom.uz, 2019). Instalace nových anténových konstrukcí, stanic a moderního vybavení pomáhá zlepšit kvalitu služeb a pokrytí a také zavést rychlejší mobilní internetové technologie.

**Mobiuz** (bývalý UMS, viz obr. 4) je relativně novou značkou, jejíž koncepce je založena na péči o zákazníka. Mobiuz se snaží uspokojit co nejširší soubor potřeb svým zákazníků a poskytnout jim nejen ty služby, které očekávají – mobilní komunikace a internet, ale také celou řadu integrovaných inovativních produktů. Při změně značky UMS na Mobiuz se nejednalo jen o postupnou změnu positioningu a externích atributů značky, ale o přímé propojení s procesy komerčního a technického rozvoje společnosti. Rebranding posloužil komunikačním sdělením o připravenosti společnosti co nejvíce uspokojit požadavky zákazníků (InfoCom.uz, 2019).

**Obr. 4: Mobiuz (dříve UMS)**



Zdroj: GlobalConnet.uz, 2019, Mobi.uz, 2020.

Spolu se zahájením rebrandingu spustila společnost rozsáhlou komunikační kampaň. Jako příklad úspěšných a dobře viditelných prvků lze uvést akci AutoMOBI s možností vyhrát 14 vozů Nexia-3 a super cenu Malibu. V současné době se připravuje nová mobilní aplikace Mobiuz. V budoucnu se objeví služba Mobilní peněženka a také vlastní platforma Mobiuz s videoobsahem a hudbou. V letošním roce společnost spustila síť 4G LTE ve všech regionech země. Modernizuje fakturační systém s cílem zlepšit kvalitu poskytovaných služeb, připravuje projekt na vybudování střediska pro zpracování dat a projekt přímého přístupu na mezinárodní internetový kanál. O svých novinkách Mobiuz pravidelně informuje prostřednictvím sociálních sítí (InfoCom.uz, 2019).

Uzbekistán byl a zůstává jedním z nejdůležitějších trhů **Beeline** (viz obr. 5). Podle ředitele společnosti (Afonin, 2019) je dlouhodobou perspektivou Beeline zaměření na rozšíření možností zákazníků, které může zajistit mobilní operátor, a positioning Beeline jako lídra v odvětví. Dosáhnout svých cílů se Beeline snaží značným investováním – v roce 2019 se investice Beeline meziročně zvýšily více než o 40 %, což umožnilo třikrát zvětšit počet stanic LTE a meziročně zvýšit rychlost připojení uživatelů o 80 % (Afonin, 2019).

Společnost také hodně investuje do vlastních digitálních produktů a jejich vývoje. Například speciální tým BeeLab se zabývá pouze vývojem v oblasti IT a rozvojem inovačních projektů.

#### Obr. 5: Beeline



Zdroj: GlobalConnet.uz, 2019.

Kromě investic do infrastruktury uvedla letos společnost Beeline na trh řadu digitálních produktů, které zlepšují osobní a obchodní život zákazníků, například novou generaci online kina s možností legálního prohlížení vysoce kvalitního video-obsahu. V červenci 2019 byl spuštěn nový produkt – služba streamování hudby Beeline Music s neomezeným přístupem do hudební knihovny.

Beeline také aktivně propaguje zdravý životní styl. Kterýkoli z uživatelů se může zúčastnit akce „Gigabyty za kroky“ a získat bonusy v podobě mobilních dat pouhým procházením městem. Další inovací je aplikace Beepul. Odběratelé, kteří jednoduše dobijí telefon, dostávají bonusy, jež jsou vyměňovány za megabajty dat. Konkurenti nenabízí nic podobného. Byly vylepšeny podmínky stávajících tarifů – například tarify typu Status umožnily přenášet nevyužitá data z minulého měsíce na stávající období.

Zároveň stojí za zmínku, že všechny nové aktivity Beeline jsou založeny na analýze velkého množství dat. V roce 2019 byl spuštěn program osobních nabídek pro uživatele, které nejlépe vyhovují jejich spotřebním zvyklostem a berou v úvahu jejich přání.

Dalším konkurentem je operátor Perfectum Mobile. V roce 2011 společnost RWC (Rubicon Wireless Communication, založená v roce 1995) spustila první mobilní síť CDMA v Uzbekistánu pod značkou **Perfectum Mobile** (viz obr. 6). Dnes je mobilní síť Perfectum zastoupena ve všech regionech Uzbekistánu.

#### Obr. 6: Perfectum mobile



Zdroj: GlobalConnet.uz, 2019.

V roce 2019 Perfectum zavádí pololetní tarify se zvláštními podmínkami: v jedné kategorii je komunikace ještě levnější, v druhé jsou nabízena krásná telefonní čísla za poloviční cenu. Obě kategorie tarifních plánů se liší výhodností. Nyní lze platit za mobilní komunikaci jednou za šest měsíců a využívat služby společnosti po dobu šesti měsíců bez obav z nutnosti neustále platit. Při volbě šestiměsíčního tarifního plánu obdrží

zákazníci šestý měsíc zdarma (Gazeta.uz, 2019). Perfectum Mobile je však nejméně používaný operátor v Uzbekistánu. Jedním z hlavních důvodů je vysoká cena služeb.

Shrnutí analýzy konkurentů je uvedeno v tabulce 7.

**Tab. 7: Charakteristika konkurentů a jejich hlavních silných stránek**

<b>Konkurent</b>	<b>Standard</b>	<b>Silné stránky</b>
Mobiuz (dříve UMS)	GSM	Rebranding, technologické a produktové inovace, zintenzivnění propagace, expanze na nové trhy
UZMOBILE Uzbektelecom	CDMA	Státní společnost, téměř monopol. Exkluzivní práva na výstavbu infrastruktury. Aktivní výstavba nových stanic a zařízení zejména ve venkovských oblastech
Beeline	GSM	Produktové inovace, odlišení se od konkurence v nabídce produktů, významné investice do rozvoje infrastruktury a produktů 4G a LTE technologie
Perfectum mobile	CDMA	Důraz na rozpracování výhodných tarifů a cenových nabídek

Zdroj: vlastní zpracování na základě předchozí analýzy, 2020.

Značka Mobiuz (dříve UMS) představuje určité ohrožení pro Ucell a jiné operátory. Prošla rebrandingem a v současné době se výrazně zabývá expanzí na nové trhy, zintenzivněním marketingové komunikace, klade důraz na technologické a produkční inovace. Nárůst aktivity tohoto konkurenta může být hodnocen jako jedná z nejvýznamnějších hrozeb externího prostředí.

Beeline nabízí vysoce kvalitní mobilní služby podle standardu GSM a vysokorychlostních technologií, proto je významným konkurentem pro Ucell. Produktové inovace a významné investice v rozvoji této společnosti jsou ohrožujícími faktory pro Ucell.

Aktivně se rozvíjí pobočka UZMOBILE Uzbektelecom, která se ovšem zaměřuje na zaostávající a méně osídlené regiony Uzbekistánu. V současné době masově buduje stanice a zařízení ve venkovských oblastech. To umožňuje UZMOBILE rozšířit pokrytí mobilních služeb na zatím málo konkurenčních trzích. Nedostatkem instalovaných zařízení je to, že podporují standard CDMA a většinou umožňují technologie s nižší rychlostí internetu.

Mobilní operátor Perfectum mobile také používá standard CDMA, ale má menší podíl na trhu. Představuje spíše nevýznamnou hrozbu pro tak velké operátory, jako jsou Ucell, Beeline a Mobiuz.

#### **4.3.2 Vstup nových konkurentů na trh**

Určitá bariéra, která omezuje růst stávající konkurence a vstup nové konkurence na trh mobilních operátorů v Uzbekistánu, je vysoká míra byrokracie, administrativní a finanční náročnost pořízení sítí. Mobilní operátoři si na to stěžovali v rámci tiskové konference v Tashkentu v roce 2019. Byly zmíněny následující problémy, představující **bariéry růstu odvětví** (UMS in Isaev, 2019):

- absence přesných kritérií a standardů, podmiňujících nutnost demontáže stávajících objektů sítí,
- problémy při získání práv na použití pozemků a umístění objektů komunikace,
- vysoká cena pronájmu pozemků ve státním vlastnictví a její neustálý nárůst,
- dlouhá doba schvalování a legalizace uvedení zařízení do komerčního provozu. Na zprovoznění pouze jedné stanice je potřeba v průměru šest měsíců, větší část této doby je vynaložena na získávání povolení od příslušných orgánů.

Další překážky pro rozvoj odvětví a rozvoj nové konkurence byly také nastíněny v rámci analýzy makroprostředí (viz kapitola 4.2). V současné době není třeba považovat vstup nových konkurentů za významnou hrozbu.

#### **4.3.3 Dodavatelé**

Provozovatelé komunikační infrastruktury jsou klíčovými dodavateli pro mobilní operátory. Jak již bylo uvedeno, stát má exkluzivní právo stavět tuto infrastrukturu (pro účely mezinárodních tranzitů) a pak prodávat právo na její využití. Na rozdíl od soukromých operátorů nepovažuje to Ucell za zásadní hrozbu, protože se od nedávné doby stál státním podnikem. Vyjednávací síla dodavatelů je na tomto trhu vysoká, ale není pro zkoumaný podnik zásadní.

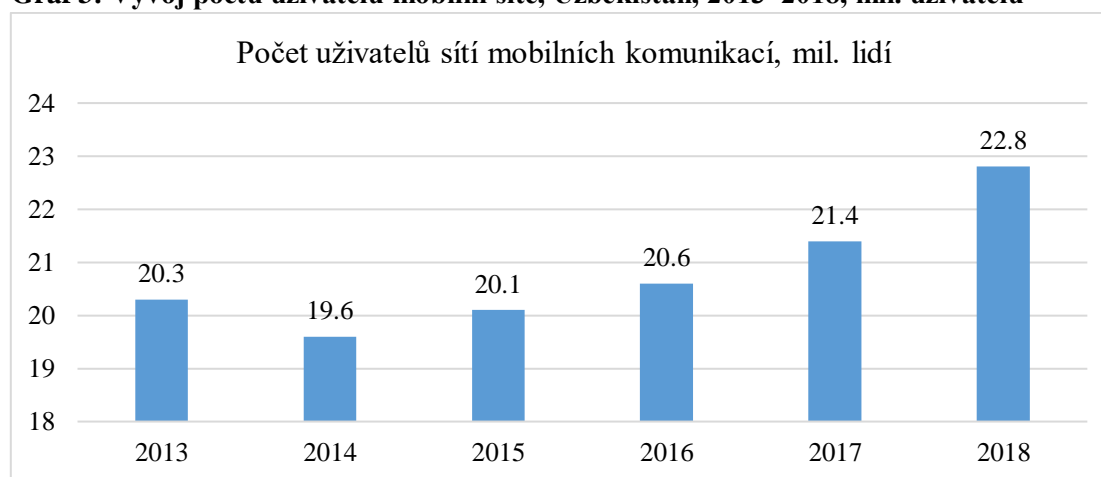
#### **4.3.4 Odběratelé**

V listopadu 2005 byl v Uzbekistánu zaregistrován první milion uživatelů služeb mobilních komunikací a o dva roky později, v listopadu 2007 to bylo již 5 milionů.



V září 2008 přesáhl počet uživatelů mobilní komunikace v Uzbekistánu 10 milionů. Podle údajů MITC (2020) byl počet uživatelů mobilních komunikací na začátku roku 2018 22 miliony, z toho bylo více než 16 milionů uživatelů mobilního internetu. Za poslední rok se počet uživatelů mobilních komunikací zvýšil o 1400 tisíc (nárůst o 7 %), což naznačuje zrychlení rozvoje trhu mobilních komunikací v Uzbekistánu. Pokud byl v letech 2013–2016 počet účastníků mobilní komunikace v Uzbekistánu relativně stabilní a téměř nerostl, došlo v roce 2017 a zejména v roce 2018 k výraznějšímu nárůstu, a to více než o 10 %. Je třeba zdůraznit, že právnické osoby v Uzbekistánu poskytující mobilní služby, mají povinnost platit poplatek za použití každého telefonního čísla, proto je statistika počtu uživatelů mobilních komunikací velmi přesná. Nejedná se tedy například o pouhý počet SIM karet prodaných operátory. Dynamiku vývoje počtu uživatelů mobilní sítě ilustruje graf 3.

**Graf 3: Vývoj počtu uživatelů mobilní sítě, Uzbekistán, 2013–2018, mil. uživatelů**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat MITC, 2020.

Pozitivní dynamika poukazuje na růst odvětví a dosud neuspokojenou nasycenost trhu. Uzbekistán je jednou z mála zemí se stále rostoucí a mladou populací. Více než polovina lidí je mladších než 30 let (Afonin, 2019). Vzhledem k relativně nízké úrovni mobilní penetrace a vysoké poptávce po internetu lze proto s jistotou předpovědět, že odběratelský trh má velký potenciál růstu.

#### 4.3.5 Substituce

Služby mobilního operátora lze částečně nahradit dalšími telekomunikačními službami. Zákazníci mohou například místo mobilní komunikace (telefonování, odesílání SMS, internet) používat připojení na internet – domácí nebo veřejné (např. v kavárně).

Význam internetu jako substitučního produktu pro telefonování roste. Poukazuje na to růst popularity různých messengerů, sociálních sítí, IP telefonie. Nicméně není v současné době pravděpodobné, že internetové služby zcela nahradí telefonování a SMSkování, jež umožňují servisy mobilních operátorů. Mobilní operátoři se často snaží kombinovat své služby a nabízet jak mobilní, tak i internetové služby. Vzhledem k tomu lze tvrdit, že hrozba substituce pro mobilní operátory je nízká.

#### **4.4 Marketingový mix společnosti Ucell**

Analýza vnitřního prostředí může zohledňovat velmi široké spektrum činností a zdrojů. Tato práce se zaměřuje především na rozbor marketingu a marketingového řízení v Ucell. Analýza je hodně omezená nedostatečnou dostupností informací o marketingu společnosti. Pracovníci společnosti neposkytují téměř žádné interní informace ve vztahu k tomuto tématu, proto analýza vychází většinou z dostupných sekundárních dat.

Řízení marketingového mixu je jedním ze základních kroků marketingového řízení podniku, které hraje zásadní roli pro aplikaci strategických plánů do praxe. Dále je proveden rozbor jednotlivých marketingových nástrojů Ucell, které tvoří jeho marketingový mix.

##### **4.4.1 Produkt**

Hlavní produkt, který nabízí Ucell, se ve své podstatě neliší od produktů konkurentů – jsou to služby mobilního operátora (hovory, SMSkování, internet). Produkty jsou nabízeny zpravidla v podobě balíčků, které tvoří zvýhodněné nebo bezplatné minuty na hovory (v rámci sítě a do všech sítí), odeslání určitého počtu SMS a využití dat na surfování, v rámci sociálních sítích, v určitou denní dobu (např. v noční hodiny jsou speciální balíčky dat). Ucell a konkurenti se snaží nakombinovat balíčky služeb takovým způsobem, aby se přizpůsobily jednotlivým segmentům zákazníků. Ucell například nabízí speciální balíčky pro studenty, veterány, aktivní uživatele internetu, aktivní uživatele telefonních hovorů. Možnosti tvorby balíčků jsou téměř neomezené, ale po prozkoumání současných nabídek Ucell nelze tvrdit, že je jejich rozsah nadprůměrný. Nejsou například nabízeny žádné speciální tarify pro věrné zákazníky (jsou pouze dárkové balíčky služeb – minuty či Mb dat zdarma), pro uživatele, kteří hodně telefonují do zahraničí,

pro podnikatele, rodiny apod. Prezentace nabídek tarifů na webových stránkách není také příliš dobře provedená.

Z pohledu svých vlastností se produkty Ucell a konkurentů mohou lišit – jedná se například o odlišnosti v šíři pokrytí, kvalitě a rychlosti připojení. Ucell stejně jako Mobiuz a Beeline zajišťují připojení podle nejrychlejších technologií, ale kvalita a šíře pokrytí je často nedostatečná – zejména v odlehlých regionech země. Ucell stejně jako další operátoři často omezuje rychlost internetu po vyčerpání předplaceného balíčku. V oblasti doplňkových služeb se však skrývá významný potenciál odlišení se od konkurence – nějaké výhody pro zákazníky „navíc“, dárky, odměna za věrnost, kvalitní zákaznický servis, mobilní aplikace apod.

Ze zkoumání produktů Ucell a porovnání s konkurenty lze udělat závěr, že je zde velký nevyužitý potenciál. Lze proto vymezit řadu nevýhod Ucell v oblasti řízení produktu.

#### **Nevýhody produktové politiky**

- podstata hlavního produktu je homogenní u všech konkurentů, nemožnost odlišit se,
- nedostatečná kvalita služeb z pohledu rychlosti, šíře pokrytí,
- potenciál rozpracování balíčků není dostatečně využit,
- nedostatečné zacílení z pohledu jednotlivých tarifů,
- nedostatečné využití potenciálu doplňkových služeb,
- prezentace nabídky na webu není dostatečně dobře provedená.

Přes existenci určitých nedostatků jsou zákazníci omezení ve výběru – mobilní operátoři mají téměř monopolní postavení na trhu a nejsou zde alternativní nabídky. Zákazníci jsou proto často nuceni akceptovat nedostatky produktů Ucell a jiných stávajících operátorů a využívat jejich služby.

#### **4.4.2 Cena**

Dnes stojí fixní měsíční balíček služeb mobilního operátora v Uzbekistánu v průměru v průměru 20 000 UZC a zahrnuje 150–200 minut hovorů a přibližně 2 GB dat. Průměrná mzda v Uzbekistánu je asi 2 miliony UZC (Sputnik, 2019), to znamená, že na mobilní komunikaci utrácí průměrný obyvatel cca 1 % své mzdy. Každý operátor samozřejmě nabízí různé varianty tarifů – levnější a dražší, a to v závislosti na rozsahu a typu služeb.

Tarify Ucell – kategorie Special, Active, Drive, Nastroenie, Marhamat a Student předpokládají měsíční dobítí kreditu ve stanovené výši (minimálně 8 tis. UZC – Student, klasické tarify – od 37 tis. do 139 tis. UZC / měsíčně). V závislosti na cenové kategorii se liší velikost měsíčního balíčku hovorů, SMS a dat.

Tarify Tantana jsou určeny především těm uživatelům, kteří telefonují, ale nepoužívají internet, naopak tarif Drive – pro aktivní uživatele internetu. Tarify Active a Special jsou nejdražší a zahrnují všechny služby operátorů. Připojení tarifů je zdarma. Balíček 2 GB navíc pro tarify Special, Active a Student stojí 10 000 UZC. V rámci některých tarifů jsou nabízeny extra-balíčky dat pro noční hodiny nebo pro sociální sítě. Přehled nabídky tarifů a rozsahu poskytovaných služeb v rámci jednotlivých balíčků je vytvořen v tabulce 8.

Kromě měsíčních tarifů nabízí Ucell tarify vázané na jednorázové dobítí, na denní nebo týdenní poplatek.

Tarif „Nový pozitivní“ je vázaný na výši jednorázového dobítí kreditu. Jeho připojení již není zdarma (jako u měsíčních tarifů), ale stojí 2 105 UZC. Při každém dobítí (od 6 tis. do 30 tis. UZC a více) získává uživatel týdenní balíček služeb: od 60 min hovorů v rámci sítě do 800 min hovorů v rámci sítě + 1,6 Gb na TAS-IX, Fb, Telegrama a WhatsApp.

Další tarif „Prostoy“ (česky „jednoduchý“) stanovuje denní poplatek 380 UZC. Za tuto cenu získává uživatel možnost užívat služby Ucell za zvýhodněných podmínek: 150 Mb dat denně zdarma, cena hovorů v rámci sítě 95 UZC, do všech sítí – 125 UZC, cena SMS – 80 UZC, SMS do zahraničí – 505,2 UZC. Každý 1 Mb dat navíc – 450 UZC. Cena připojení tohoto tarifu je také 2105 UZC.

Tarif „Legkaya nedelya“ (česky „jednoduchý týden“) má jako podmínku dobítí tarifu jednou za týden – ve výši 5 000 UZC. Za tuto částku získává uživatel týdenní balíček 100 min hovorů, 100 SMS a 100 Mb dat. Užívání služeb nad rámec balíčku je stejné jako u tarifu „Prostoy“.

**Tab. 8: Nabídka tarifů Ucell**

Tarif	Cena/měs.	Hovory	SMS	Internet
Student	8 000 UZC	500 Mb (Ucell), 200 min do všech sítí	200 SMS	100 Mb dat, 500 Mb v nočních hodinách, 500 Mb na soc. síť
Marhamat	10 000 UZC	30 min zdarma, cena každé další 1 min – 10 UZC	Cena 1 SMS – 10 UZC	30 Mb, cena každého dalšího 1 Mb – 10 UZC
Choroshee nastroenie	13 000 UZC	750 min (Ucell), 75 min do všech sítí	Cena 1 SMS – 80 UZC	300 Mb dat, 1 Gb na soc. síť
Klassnoe nastroenie	20 000 UZC	1000 min (Ucell), 150 min do všech sítí		500 Mb dat, 1,5 Gb na soc. síť
Otlíčnoe nastroenie	25 000 UZC	1200 min (Ucell), 200 min do všech sítí		1,200 Mb dat + 2 Gb na soc. síť
Tantana	15 000 UZC	500 min	500 SMS	Cena 1 Mb – 450 UZC
Katta Tantana	20 000 UZC	750 min	750 SMS	Cena 1 Mb – 450 UZC
Super Tantana	30 000 UZC	1500 min	1000 SMS	Cena 1 Mb – 450 UZC
Special 35+	37 000 UZC	1300 min	500 SMS	2 GB dat, 1 GB na soc.síť
Special 55+	57 000 UZC	3000 min	1000 SMS	7 GB
Special 80+	82 000 UZC	7000 min		11 GB
Special 125+	127 000 UZC	Neomezené*		24 GB
Special Unlim	139 000 UZC			3000 SMS
Active 45	45 000 UZC	2500 min (Ucell), 1500 min (do všech sítí)	500 SMS	3,5 Gb dat, 1 GB v nočních hodinách, 2 Gb na soc. síť
Active 70	70 000 UZC	4000 min (Ucell), 3000 min (do všech sítí)		7 Gb dat, 1,5 Gb v nočních hodinách, 3,5 Gb na soc. síť
Active 100	100 000 UZC	Neomezené*	3000 SMS	12 Gb dat, 2 Gb v nočních hodinách, 10 Gb na soc. síť
Drive	50 000 UZC	100 min denně	100 SMS denně	Neomezené***

Soc.síť – Facebook, Telegram, WhatsApp.

Noční hodiny od 1:00 do 9:00.

\*do výše technického limitu – 45 000 min

\*\*30 Gb na plné rychlosti, poté – snížení rychlosti internetu na 128 kbit/s.

\*\*\*200 Mb denně na maximální rychlosti, poté – snížení rychlosti na 64 kbit/s do konce dne.

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací společností na webových stránkách Ucell, stav k 1. 2. 2020.

Ucell nabízí speciální zvýhodněný tarif nejen pro studenty, ale také pro veterány (tarif „S blagodarnostiyu!“). Veteráni mají zdarma 60 min na hovory do všech sítí měsíčně. Cena minut nad rámec balíčku – 84,2 UZC v rámci Ucell a 126,3 UZC do všech sítí. Cena 1 SMS – 84,2 UZC, 1 Mb dat – 421 UZC.

Dále je zvýhodněná nabídka pro obyvatele Ferganské oblasti – tarif „Domáci“. Cena připojení tohoto tarifu je 2105 UZC, denní poplatek – 170 UZC. Cena hovorů je zde zvýhodněná – 25 UZC / min v rámci Ucell a 95 UZC / min do všech sítí. Cena SMS je 80 UZC, 1 Mb dat – 350 UZC.

Ucell nabízí také pro všechny uživatele možnost získat „hezká čísla“ v kategoriích Bronze, Silver, Gold.

Z provedeného rozboru cenové politiky Ucell lze vymezit výhody a nevýhody pro uživatele.

#### **Výhody cenové politiky Ucell:**

- velký počet tarifů a balíčků,
- nabídky zacílené na jednotlivé skupiny uživatelů, kteří se liší typem preferovaných služeb (např. tarif Drive je nejvhodnější pro uživatele internetu, tarify Tantana – pro uživatele, kteří hodně telefonují),
- nabídka tarifů, které jsou vázány na dobíjení menšími částkami a v kratších časových úsecích (balíčky za jednorázové dobítí, denní nebo týdenní poplatky),
- nabídka zvýhodněných tarifů pro veterány, studenty a obyvatele Ferganské oblasti.

#### **Nevýhody cenové politiky Ucell:**

- na webových stránkách není přehledná tabulka, která by sjednotila a porovnávala všechny ceny tarifů,
- tarify typu „unlim“ nejsou skutečně neomezené – po překročení určitého limitu se rychlost připojení výrazně snižuje,
- cena dat nad rámec balíčku je většinou velmi vysoká,

- nejsou zvýhodněné nabídky pro věrné uživatele (přínejmenším nejsou uvedeny na webu).

#### **4.4.3 Distribuce**

Úkolem distribuční politiky Ucell je maximálně zvýšit dostupnost služeb pro zákazníky. Vzhledem k tomu, že se Ucell zaměřuje na masový trh, musí zajistit dostupnost prostřednictvím nejrůznějších kanálů.

Ucell provozuje kamenné pobočky v různých regionech země, je dostupný na sociálních sítích (Facebook, Telegram, Twitter, Instagram, Odnoklassniki, YouTube), na zákaznické lince a v online chatu na webových stránkách. Na webu je navíc tzv. virtuální recepce generálního ředitele společnosti, umožňující uplatnit právo na odvolání. Prostřednictvím tohoto informačního systému lze odesílat odvolání, návrhy a stížnosti generálnímu řediteli. Ucell má pro uživatele mobilní aplikaci (pro Android a iOS), která zvyšuje dostupnost a zjednodušuje proces objednání řady služeb pro uživatele.

#### **4.4.4 Marketingová komunikace**

Pro **marketingovou komunikaci** Ucell je charakteristická kombinace a vzájemné propojení různých propagačních nástrojů.

##### **Reklama**

Vzhledem k tomu, že se Ucell zaměřuje na masový trh, používá neosobní masové komunikační nástroje (televizní, rozhlasová, internetová, outdoorová reklama). Dnešní spotřebitel je obklopen obrovským množstvím reklam, proto za účelem upoutání pozornosti Ucell používá mnoho triků, zejména použití fotografií slavných lidí nebo atrakcí. Jako příklad lze uvést jednu ze známých reklamních kampaní Ucell uplatněnou v televizi, outoodoru a na internetu. V této reklamě byla na pozadí zobrazována architektonická historická památka – mešita v Taškentu. Hostující celebrita Muhammad Iso Abdulkhairov hrál roli džina, který plní přání. Tato technika je pomocným prvkem vlivu na spotřebitele a zároveň krásným doplňkem ke značce zboží. Je však třeba poznamenat, že každá slavná osoba je v mysli adresáta jasně spojena s určitým lidským obrazem. Muhammad Iso Abdulkhairov je díky svým rolím v myslích lidí jako veselý, pozitivní člověk se smyslem pro humor. V analyzované reklamě také hraje roli veselého čaroděje, tj. stereotypní herecký obraz a obraz v této reklamě se shodují.

Džin je oblečený v barvách logo Ucell – bílé a fialové. Tyto barvy se staly nedílnou součástí reklamních kampaní a přispěly k tomu, že se Ucell stal snadně rozpoznatelnou značkou. Bílá barva symbolizuje čistotu, nevinnost, lehkost, svěžest, radost. Je to symbol duchovnosti, jasu. Fialová barva symbolizuje mystiku, duchovní lásku, projev vyšších sil. Z analýzy reklamních barev lze dojít k závěru, že všechny barvy a džinova postava v reklamě, která navíc často vystupuje v muslimském folklóru, se vzájemně doplňují.

Dalším prvkem přitahování pozornosti k reklamě je blikání světlometů auta, které je hlavní cenou akce. Během kampaně se pořádá soutěž o čtyři auta, takže stejný počet aut je zobrazován v reklamě. Je zaměřena nejen na stávající spotřebitele Ucell, ale také na potenciální zákazníky. Je zdůrazňováno, že se všichni noví uživatelé Ucell automaticky stávají účastníky soutěže.

Reklamní kampaň Ucell získala řadu ocenění. Například reklama tarifu „Pozitivní“ se stala nejlepší z 200 reklamních spotů a získala ocenění „Nejlepší design reklamního spotu“ podle MGroup.

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje, zejména její techniky – akce, slevy, dárky a soutěže jsou nezbytnou součástí komunikační politiky Ucell, ale i jiných konkurenčních mobilních operátorů. Mezi posledními aktivitami v této oblasti lze zmínit například slevy na životní pojištění a pojištění rodiny při připojení tarifu Special+, soutěže v sociální síti Muloqot.Uz.

Věrnostní program vychází z rozdělení zákazníků podle doby využití služeb Ucell: do 3 měsíců, 3–12 měsíců, 1–3 roky, 3–6 let, 6 let a více. Čím delší dobu využívá zákazník služeb Ucell, tím větší balíčky dat, minut nebo SMS dostává. Někdy jsou jim nabízeny další služby za výhodnou cenu.

### **Osobní prodej**

Osobní prodej se realizuje na kamenných pobočkách Ucell a také prostřednictvím call-centra. V případě účasti Ucell na výstavách a veletrzích je osobní prodej realizován pověřenými pracovníky nebo hosteskami. Osobní prodej je nezbytný prvek komunikace zejména se zákazníky, kteří nemají dostatečnou technickou gramotnost. Osobní prodej služeb mobilních operátorů je stále preferován například staršími obyvateli.



## **Direct marketing**

Tvorba databáze, která je nutná k realizaci nástroje direct marketingu, je pro mobilní operátory velmi jednoduchá a dostupná. Ucell pravidelně rozesílá individuální nabídky všem zákazníkům, vytvořené na základě monitoringu čerpání služeb, doby použití služeb, výše útraty apod. Rozesílání nabídek je zpravidla provedeno prostřednictvím SMS, ale také e-mailem a prostřednictvím personálních oznámení v mobilní aplikaci.

## **PR**

PR je využíván mobilním operátorem pro účely budování vztahů s veřejností. V rámci tiskových konferencí, článků v tištěných a elektronických médiích, MICE akcí se Ucell snaží budovat image národního operátora, který pečuje o společnost, přichází ke svým zákazníkům s inovačními a nejvýhodnějšími nabídkami. Pro účely PR slouží mimo jiné i sociální sítě.

## **Sociální sítě**

Ucell provozuje profily na sociálních sítích Facebook, Twitter, Odnoklassniki, Muloqot.uz, má kanál v Telegram a na YouTube. Příspěvky, které publikuje operátor, jsou stejné nebo téměř stejné ve všech sítích. Zahrnují příspěvky různého charakteru:

- příspěvky informačního charakteru: například oznámení o poruchách sítě, novinkách, činnosti call-centra, využití osobních dat,
- imageové příspěvky: informace o tom, že UCell získal nové marketingové ocenění nebo se dostal na lepší místo v ratingu mobilních operátorů, informace sponzoringu nebo zahájení spolupráce s novou osobností, klubem či organizací,
- propagační příspěvky: reklama nových tarifů a balíčků služeb a jejich cen, oznámení o akčních nabídkách, soutěžích a dárcích.

Komentáře pod příspěvky na sociálních sítích umožňují získávat a reagovat na zpětnou vazbu zákazníků. Veřejná komunikace Ucell s uživateli sociálních sítích se stává také prostředkem PR. Profesionální chování a komunikace Ucell na sociálních sítích pomáhá společnosti budovat image zodpovědné organizace, která pečuje o své zákazníky.

S cílem odlišit se od konkurence se Ucell snaží neustále vymýšlet něco nového ve své propagaci. Jako příklad lze uvést **spolupráci Ucell se sociální sítí Muloqot.Uz.**

Tento krok umožnil nakombinovat řadu komunikačních nástrojů a dosáhnout pozitivních výsledků v různých aspektech (zvýšení obecné znalosti značky, zvýšení povědomí, pozitivní image, podpora prodeje).

Spolupráce s národní sociální sítí Muloqot.Uz, jejímž vlastníkem a vývojářem je společnost Simple Networking Solutions LLC, byla zahájena v roce 2012. Účelem této spolupráce je podpora a propagace národní komunikační sítě Muloqot.Uz. Tato spolupráce pomáhá účinně kombinovat různé marketingové nástroje a zvyšovat povědomí o značce operátora mezi uživateli sítě, primárně mládeží. Sociální síť Muloqot.Uz se zaměřuje na podporu společných hodnot a národní tradice, vytváření podmínek pro vývoj vysokých morálních standardů, pobídky pro úspěšný rozvoj moderních znalostí. Tento projekt poskytuje každému uživateli příležitost komunikovat, vytvářet, sdílet své zkušenosti, znalosti a nápady s přáteli a podobně smýšlejícími lidmi. Podílení Ucell na realizaci mise a hodnot Muloqot.Uz slouží jako dobrý PR. Spolupráce společnosti Ucell s internetovými komunitami rozšíří obzory rozvoje sociální politiky společnosti a poskytne příležitost materiálně podpořit duchovní a intelektuální rozvoj mládeže Uzbekistánu. (Podrobno.uz, 2012).

V rámci spolupráce se společností dohodly, že Ucell nabídne pro sociální síť různá inovativní řešení, bude provádět různé vzdělávací projekty, vyhlašovat propagační akce a soutěže (Podrobno.uz, 2012).

Hned po zahájení spolupráce s Muloqot.Uz zveřejnil Ucell první **soutěž** o dárky od operátora – mobilní telefony, 3G-modemy, balíčky s upomínkovými předměty. Podmínky soutěže zahrnovaly povinnost zaregistrovat se v **sociální síti**, označit „líkem“ příspěvek Ucell a navštívit stánek Muloqot.Uz na **výstavě ICTExpo** v Tashkentu a získat speciální číslo. Toto číslo se účastní slosování na hlavní scéně výstavy.

#### **Silné stránky** komunikační politiky:

- vzhledem k rozsahu své působnosti má společnost možnost používat mnoho komunikačních nástrojů a zdrojů, maximalizovat dosah komunikace,
- kombinace různých komunikačních nástrojů a kanálů (např. partnerství + reklama, výstavy + podpora prodeje),

- využití prvků ovlivnění emocí a postojů zákazníků v reklamě, přilákání pozornosti k reklamě a budování povědomí pomocí celebrit, objektů pozornosti,
- pozornost vůči perspektivnímu mladému segmentu zákazníků,
- zastoupení společnosti na více sociálních sítích, oboustranná veřejná komunikace se zákazníky na sociálních sítích.

#### **Slabé stránky komunikační politiky:**

- potřeba významných finančních nákladů – zejména na televizní a outdoorovou reklamu,
- nelze tvrdit, že soutěže a akce se provádí pravidelně a systematicky.

### **4.5 Organizace marketingu**

Ucell již několik let používá systém Eastqind AdTarget pro účely plánování, realizace a kontroly komunikačních kampaní a také pro vnitřní komunikaci. Pomocí tohoto systému automatizuje vnitřní hromadné rozesílání informací, zvyšuje efektivnost targetingu komunikačních sdělení. Kromě toho je tento systém určen ke zvýšení efektivity partnerské reklamy, poskytuje rozsáhlé možnosti analýzy databází podle různých segmentačních kritérií. Komponenty platformy společně pomáhají plně automatizovat správu marketingových kampaní mobilního operátora – od analýzy odběratelů po výpočet účinnosti.

Realizaci marketingových aktivit se zabývají jak interní zaměstnanci společnosti, tak i externí odborníci. Společnost Ucell pravidelně provádí vyhlášení výběrového řízení v oblasti marketingových služeb: například pro návrh a výrobu propagačních materiálů, činnosti PR (tvorba a umístění PR článků a médiích a na internetu), demontáž a montáž vývěsek a outdoorové reklamy, návrh a výrobu firemního oblečení apod.

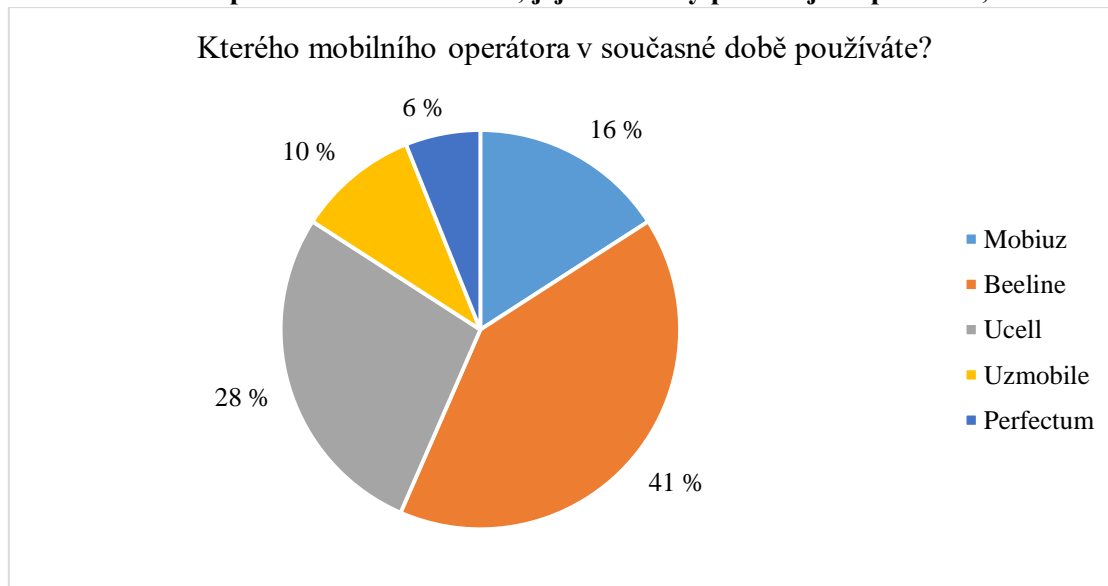
Na konkurenčním trhu, kde mobilní operátoři disponují téměř stejným technickým zařízením (jako největší operátoři UCELL, Mobius, Beeline s nejrychlejšími technologiemi mobilního a internetového připojení) a mají podobné cenové politiky, je velká pozornost věnována marketingovým analýzám, zkoumání preferencí a očekávání zákazníků.

## 4.6 Primární výzkum – dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je zaměřeno na zjištění zákaznického pohledu ve vztahu k produktu, ceně a zákaznickému servisu mobilních operátorů v Uzbekistánu. Záměrem je také porovnat konkurenty mezi sebou. Dotazníky byly distribuovány elektronicky – na e-mailové adresy a v sociálních sítích. Celkem bylo získáno 214 kvalitně vyplněných dotazníků. Výsledky lze považovat za orientační, vhodné ke zpracování v rámci této práce. Sběr dat probíhal v lednu 2020. Třídění je realizováno pomocí nástrojů Excel. Pro účely prezentace dat jsou použity tabulky a grafické nástroje (diagramy).

V rámci průzkumu byli respondenti dotázáni, kterého mobilního operátora v Uzbekistánu v současné době používají. Podle výsledků používá většina respondentů služby Beeline (41 %), necelá třetina respondentů používá Ucell (28 %). Na třetím místě z hlediska popularity je Mobiuz, používá ho 16 % respondentů (viz graf 4).

**Graf 4: Mobilní operátoři v Uzbekistánu, jejichž služby používají respondenti, %**



Zdroj: dotazníkové šetření, leden 2020, N = 214 respondentů.

Podle výsledků subjektivního hodnocení spokojenosti se službami mobilních operátorů, které využívají respondenti, je patrné, že nejvyšší hodnocení má Beeline (průměrná spokojenost 64 %). Druhé místo v tomto ratingu zaujímá Perfectum, avšak počet respondentů, kteří používají tohoto operátora, je velmi malý (n=13), proto nelze zcela spoléhat na toto hodnocení. Třetí místo obsadil Ucell. Je to průměrný výsledek, protože spokojenost respondentů s tímto operátorem je jen 54 %. Nicméně s dalšími operátory jsou respondenti spokojeni ještě méně – míra spokojenosti s Mobiuz je 51 %, s Uzmobile 44 % a s Perfectum 38 %.

s Uzmobile – 32 %, nejmenší ze všech. Četnosti získaných odpovědí jsou uvedeny v tabulce 9. Relativní četnosti odpovědí rozdělených podle operátora ve vztahu k počtu respondentů, kteří ho používají, jsou ilustrovány pomocí grafu 5.

**Tab. 9: Spokojenost respondentů s mobilními operátory, jejichž služby používají**

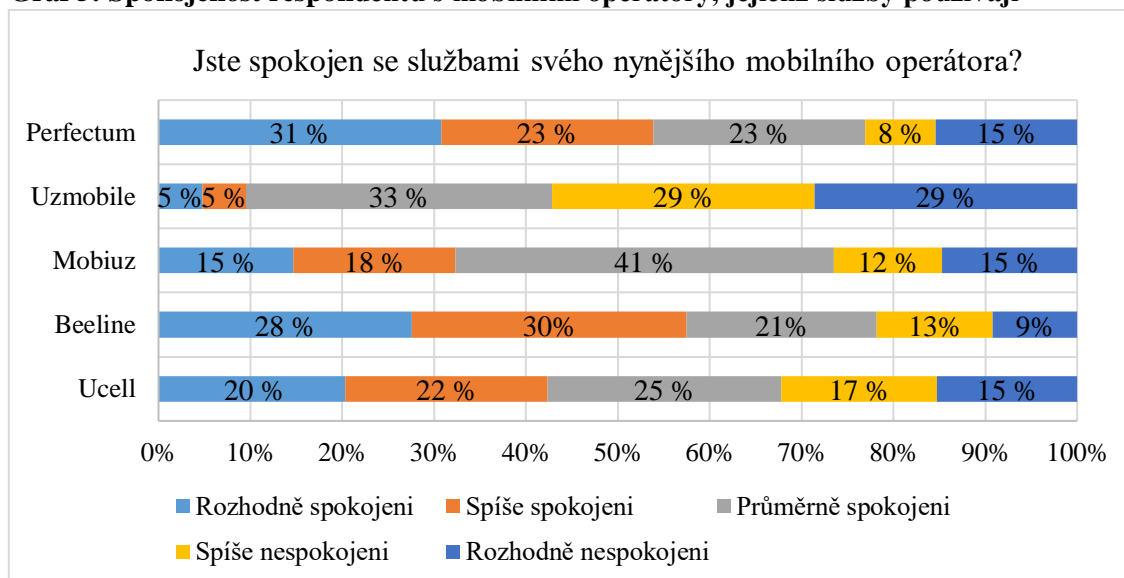
Jste spokojen se službami svého nynějšího mobilního operátora?	Ucell	Beeline	Mobiuz	Uzmobil	Perfectum
	n = 59	n = 87	n = 34	n = 21	n = 13
Rozhodně spokojeni	12	24	5	1	4
Spíše spokojeni	13	26	6	1	3
Průměrně spokojeni	15	18	14	7	3
Spíše nespokojeni	10	11	4	6	1
Rozhodně nespokojeni	9	8	5	6	2
Celkem*	31,75	55,25	17,5	6,75	8
Celkem spokojenost**	54 %	64 %	51 %	32 %	62 %

\*rozhodně ano = 1, spíše ano = 0,75, průměrně = 0,5, spíše ano = 0,25, rozhodně ne = 0.

\*\*celkem spokojenost = celkem / n.

Zdroj: dotazníkové šetření, leden 2020, N = 214 respondentů.

**Graf 5: Spokojenost respondentů s mobilními operátory, jejichž služby používají**



Zdroj: dotazníkové šetření, leden 2020, n (Ucell) = 59, n (Beeline) = 87, n (Mobiuz) = 34, n (Uzmobile) = 21, n (Perfectum) = 13.

Dotazník obsahoval otázku otevřeného typu – respondenti bylo požádáni, aby uvedli důvody své spokojenosti, či nespokojenosti se službami nynějšího mobilního operátora. Téměř čtvrtina respondentů – 24 % (52 lidí) uvedla, že operátor Beeline má v porovnání s ostatními operátory v Uzbekistánu dost vysokou kvalitu připojení a větší

pokrytí. 13 lidí (6 % respondentů) uvedlo, že Beeline znají a je to velmi populární operátor. To, že Beeline má nejuvhodnější ceny, zmínilo 10 respondentů (5 %). 17 % respondentů (37 lidí) se domnívá, že kvalita připojení Ucell je lepší ve srovnání s ostatními operátory. To, že jsou zvyklí na Ucell a nechtějí nic měnit, uvedla 4 % respondentů (8 lidí). Cca 5 % (10 lidí) kvitovalo, že Ucell často prezentuje akční nabídky a poskytuje balíčky dat či minut na hovory zdarma. 3 respondenti zmínili také doplňkové služby Ucell, jako jsou mediální služby, mobilní aplikace, hudba, hry.

Mezi nedostatky Beeline, které zmínili respondenti, patří: zákaznický servis, slabý signál v některých oblastech, rychlost internetu (lepší než u Mobiuz, ale stále nedostačující). Nevýhody Ucell se v podstatě nelišily od problémů ostatních operátorů v Uzbekistánu: nespokojenost s kvalitou signálu a pokrytím, zákaznický servis.

Nejvíce názorů bylo uvedeno pro Mobiuz. Mezi výhodami se také objevily přiměřené ceny a rozumné nabídky balíčků, mezi nevýhodami – slabý signál, nedostatečné pokrytí, žádné bezplatné dárky, nedostatečná rychlost internetu. Pouze u tohoto operátora byla zmíněna spokojenost se zákaznickým servisem.

Uzmobile a Perfectum byly u této otázky zmíněny jen vzácně (zmínilo je celkem 5 respondentů). Mezi výhodami bylo jmenováno „hodně dat za dostupnou cenu“ a „dobré pokrytí a dobrý signál“ u Uzmobile, „kvalita signálu je dobrá“ a „dobré pokrytí“ u Perfectum. Respondenti však uvedli i nedostatky těchto operátorů:

- pro Ucell: „musí zapracovat na kvalitě signálu“, „stále malé pokrytí“, „nelze říci, že zákaznický servis je úžasný“,
- pro Perfectum: „dražší ceny“.

A konečně 4 % respondentů (8 lidí) uvedlo, že kvalita a nabídka mobilních operátorů v Uzbekistánu se neliší.

Další otázka byla položena za účelem kvantifikace názorů respondentů na konkrétní vybrané prvky marketingového mixu mobilního operátora. Měli ohodnotit, jak jsou spokojeni s produktem, vedlejším produktem (zákaznický servis) a cenou. Respondenti hodnotili pouze ty mobilní operátory, s nimiž měli zkušenosti. Výsledky hodnocení (průměrná míra spokojenosti) jsou uvedeny v následující tabulce. Lze tvrdit, že korespondují s názory respondentů, kteří se vyjádřili k předchozí otevřené otázce. Zelenou barvou jsou označena nejlepší hodnocení, žlutou – nejhorší. Je patrné, že první tři největší

operátoři konkurují v podobných oblastech, mají přednosti a nedostatky v podobných oblastech. Z pohledu marketingového řízení to lze označit jako určitý nedostatek – bylo by lepší, kdyby operátoři nabízeli výhody v odlišných oblastech.

**Tab. 10: Spokojenost respondentů s vybranými prvky marketingového mixu**

	Ucell	Beeline	Mobiuz	Uzmobile	Perfectum
<b>Názory na produkt</b>					
Nabídka balíčků	81 %	77 %	65 %	34 %	57 %
Nabídka doplňkových služeb	76 %	81 %	82 %	34 %	19 %
Bonusy a akčních nabídky	53 %	74 %	76 %	34 %	32 %
Kvalita signálu	47 %	53 %	59 %	68 %	67 %
Kvalita pokrytí	47 %	48 %	56 %	65 %	63 %
<b>Názory na zákaznický servis</b>					
Dostupnost	53 %	43 %	84 %	65 %	58 %
Rychlost řešení požadavků	58 %	42 %	85 %	65 %	51 %
<b>Názory na cenu</b>					
Cena nynějšího operátora ve vztahu ke kvalitě	71 %	67 %	65 %	34 %	32 %
Cena nynějšího operátora ve vztahu ke konkurenčním cenovým nabídkám	88 %	72 %	58 %	56 %	57 %
Akční nabídky a zvýhodněné tarify nynějšího operátora	77 %	64 %	67 %	54 %	60 %

Zdroj: dotazníkové šetření, leden 2020.

Poslední otázka se týkala ochoty respondentů doporučit operátora, kterého používají, svým známým. Nejlepší výsledky získaly Beeline (62 % – celková míra doporučení) a Ucell (61 %). Ostatní operátoři však jen mírně zaostávají za lídry – Perfectum (58 %), Mobiuz a Uzmobile (oboje po 54 %). Celkově lze konstatovat, že respondenti nejsou moc ochotni doporučovat své operátory známým, což je neuspokojivý výsledek. Přehled odpovědí respondentů je uvedený v tabulce 11. Graf 6 ilustruje relativní četnosti odpovědí.

**Tab. 11: Míra doporučení mobilních operátorů respondenty svým známým**

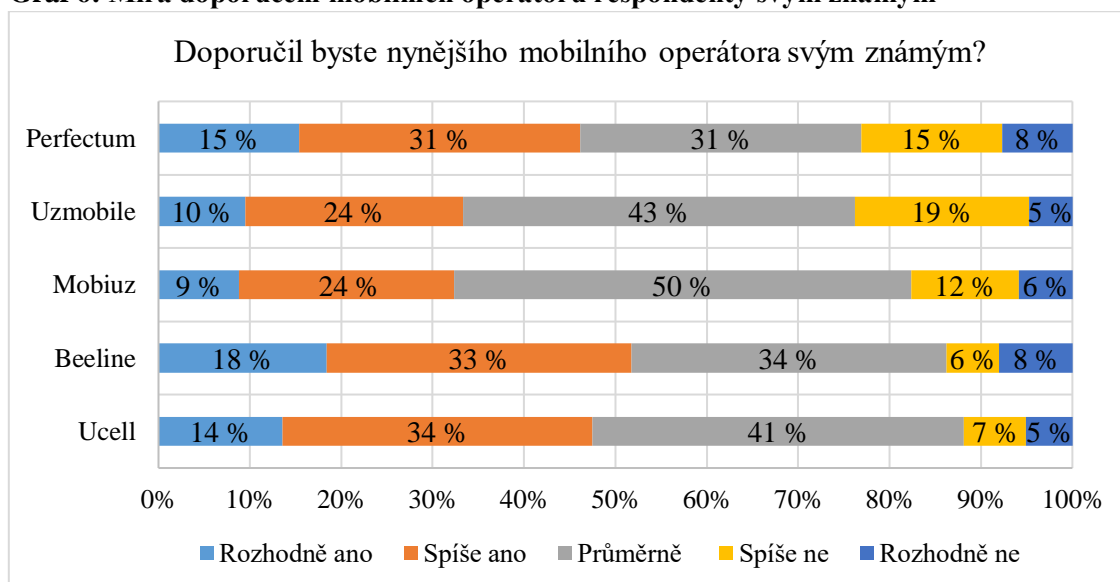
Doporučil byste nynějšího mobilního operátora svým známým?	Ucell	Beeline	Mobiuz	Uzmobile	Perfectum
	n = 59	n = 87	n = 34	n = 21	n = 13
Rozhodně ano	8	16	3	2	2
Spíše ano	20	29	8	5	4
Průměrně	24	30	17	9	4
Spíše ne	4	5	4	4	2
Rozhodně ne	3	7	2	1	1
Celkem*	36	54	18,5	11,25	7,5
Celkem míra doporučení**	61 %	62 %	54 %	54 %	58 %

\*rozhodně ano = 1, spíše ano = 0,75, průměrně = 0,5, spíše ne = 0,25, rozhodně ne = 0.

\*\*celkem hodnocení = celkem / n.

Zdroj: dotazníkové šetření, leden 2020, N = 214 respondentů.

**Graf 6: Míra doporučení mobilních operátorů respondenty svým známým**



Zdroj: dotazníkové šetření, leden 2020, n (Ucell) = 50, n (Beeline) = 87, n (Mobiuz) = 34, n (Perfectum) = 13.



## 5 Výsledky a doporučení

Hlavní zjištění a porovnání konkurenčních mobilních operátorů na základě názorů dotazovaných uživatelů v rámci provedeného šetření jsou uvedena v tabulce 12.

**Tab. 12: Hlavní zjištění a porovnání konkurentů**

<b>Operátor</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Ucell	Dobrá výběr balíčků Levné balíčky Všechny druhy bonusů Doplňkové služby jako například hudební hra, mediální služby atd.	Musí zapracovat na kvalitě signálu Stále malé pokrytí Nelze říci, že zákaznický servis je úžasný
Mobiuz	Přiměřená cena Rozumná nabídka balíčků Zákaznický servis není špatný Někdy je nabízená velmi levná nabídka internetového balíčku, kdy jsou vyčerpána data	Signál pokrytí je někdy velmi slabý Některé balíčky jsou drahé Nepracují na kvalitě signálu a pokrytí Málo vnitřních zdrojů médií Nenabízejí žádné další bezplatné dárky Rychlost internetu je velmi nízká
Beeline	Přiměřená cena Rozumná nabídka balíčků Větší pokrytí Dobré akční nabídky a bonusy	Zákaznický servis není tak dobrý Stále mimo město v některých oblastech poblíž hl.města je slabý signál Rychlost internetu je lepší než u Mobiuz, ale není nejrychlejší
Uzmobile	Hodně dat za dostupnou cenu Kvalita signálu je dobrá Dobré pokrytí	Zákaznický servis není tak dobrý Měli by nabízet více balíčků Akční nabídky nejsou levné
Perfectum	Kvalita signálu je dobrá Dobré pokrytí	Dražší ceny

Zdroj: dotazníkové šetření, leden 2020.

Lze tvrdit, že Ucell patří k největším mobilním operátorům Uzbekistánu. Významnou konkurenci pro něj představují další dva populární operátoři – Mobiuz a Beeline. Značky Uzmobile a Perfectum mají pro zákazníky určité výhody, avšak jejich podíl na trhu je výrazně menší než podíl lídrů (Ucell, Beeline a Mobiuz). Hlavní nedostatek Ucell stejně jako i jiných operátorů v Uzbekistánu je nedostatečná kvalita pokrytí a signálu. Populární operátoři (Ucell, Beeline, Mobiuz) mají širokou nabídku tarifů a cenově výhodných balíčků, zatímco nabídka Uzmobile a Perfectum mobile není tak pestrá a atraktivní. Pro Ucell je důležité udržet si svůj tržní podíl a sledovat moderní trendy – zejména zvýšení použití internetu, zájem o větší datové balíčky apod.

Vzhledem ke specifickým země (např. exkluzivní práva státu na použití mezinárodních komunikací, nedostatečná infrastruktura v odlehlých regionech apod.) je důležité, aby Ucell respektoval také tato specifika. Lze se však domnívat, že Ucell má výhodnější postavení oproti konkurentům od doby, kdy se stal státním podnikem.

V návaznosti na stávající významný růst poptávky je doporučenou strategií expanze. Protože stejnou strategii volí další mobilní operátoři na trhu, je potřeba se snažit odlišit se od konkurence, nabízet větší výhody pro zákazníky. Ucell má k tomu dostatečné zdroje a státní podporu.

Expandovat lze na dosud málo zajištěné trhy – venkovské oblasti, regiony s nízkým pokrytím infrastruktury mobilních komunikací. Vzhledem k tomu, že se Ucell stal státním podnikem a stát má exkluzivní právo na výstavbu komunikační infrastruktury, má Ucell v této oblasti výhodu oproti konkurentům. Je potřeba se udržet také na stávajících trzích – ve velkých městech země, kde již existuje široké mobilní pokrytí Ucell.

V souvislosti s výše uvedeným musí být expanzivní strategie podpořena intenzivním marketingem. Je doporučeno zaměřit se na:

- produktové inovace, které umožní nabízet zákazníkům „něco navíc“ a „něco nového“,
- budování pozitivního image – existuje riziko negativního vnímání mobilního operátora jako státního monopolisty, proto je potřeba budovat důvěru a povědomí zákaznický orientované společnosti,
- podpora znalosti značky.

K realizaci produktových inovací je potřeba vymezit značné investice na výzkum a vývoj. K budování pozitivního image je třeba rozpracovat promyšlenou PR strategii, k podpoře znalosti značky – používat masové osobní komunikační nástroje (reklama prostřednictvím různých komunikačních kanálů). V souvislosti s tím, že velký potenciál představuje trh mládeže (více než polovina populace – mladá, rychle roste, poptává mobilní a internetové služby), je vhodné si zvolit také komunikační kanály, které jsou hodně používány mladým segmentem lidí – zejména sociální sítě, messangery. Mládež se dost aktivně zapojuje do soutěží a eventů, proto tyto nástroje lze také použít v komunikační politice Ucell.

Podrobný pohled na téměř jakýkoli event mobilních operátorů ukazuje, že viditelný přínos podmínek nabízených klientovi je v konečném důsledku přínosem pro operátora. I když provozovateli zpočátku vzniknou určité náklady v souvislosti se snížením tarifů nebo poskytováním bezplatných služeb, má to v budoucnu přinést zisk.

Například pro některé operátory jsou charakteristické služby jako „Call me“ nebo „Waiting for call“. Při záporném zůstatku kreditu uživatel pošle zdarma SMS se žádostí o jeho zpětné zavolání. Není to však tak jednoduché: náklady na SMS pro společnost jsou koneckonců zanedbatelné a konverzace mezi uživateli se přesto uskuteční, což znamená, že operátor dostane zisk. Přibližně stejný mechanismus mají služby „Call You“ a „Missed Call“.

Pro Ucell je doporučeno zaměřit se na neustálý rozvoj nabídky tarifů, které by představovaly skutečnou výhodu pro zákazníka. Vzhledem ke zjištěným požadavkům zákazníků je doporučeno zdůraznit kvalitu pokrytí operátora v určitých městech.

## 6 Závěr

Práce se zaměřovala na zkoumání úlohy marketingu ve vybraném podniku (mobilní operátor Ucell v Uzbekistánu), analýzu vlivů marketingového prostředí a návrh doporučení ke zvýšení stávající úrovně marketingového řízení v tomto podniku.

K naplnění hlavního cíle byly realizovány následující dílčí cíle v teoretické i praktické oblasti:

- teoreticky vysvětlit a posoudit pojem marketingu jako nástroje podnikového řízení, popsat teoretické principy marketingového řízení podniku s důrazem na strategické marketingové analýzy,
- provést situační analýzu vybraného podniku (mobilní operátor Ucell v Uzbekistánu), posoudit úroveň marketingového plánování a využívání nástrojů marketingového mixu ve vybraném podniku,
- zpracovat návrhy a doporučení ke zvýšení účinnosti marketingového řízení.

Na začátku byla k naplnění cíle práce prozkoumána teoretická východiska ve vztahu k tématu práce. Byly popsány různé přístupy autorů k vymezení marketingového mixu a k provedení marketingových analýz. Poté byla za použití teoretických znalostí provedena analýza vnějšího a vnitřního marketingového prostředí vybrané společnosti (Ucell).

Z hodnocení vlivů makro- a mikroprostředí lze udělat závěr, že společnost Ucell zaujímá dost výhodné postavení oproti konkurentům. Vzhledem ke specifickému přístupu vlády Uzbekistánu k řízení telekomunikačních služeb na území je získání statusu státního podniku pro Ucell výhodné. Rostoucí zájem o internet a nedostatečné nasycení zákaznického trhu v Uzbekistánu vytváří významné příležitosti pro pozitivní rozvoj mobilních operátorů.

Další velké podniky na trhu mobilních služeb v Uzbekistánu – zejména Beeline a Mobiuz (dříve UMS) se také snaží využít vysokou poptávku na trhu ve svůj prospěch. Tyto dvě značky – Mobiuz a Beeline představují nejvýznamnější konkurenci pro Ucell. V současné době uplatňují strategii expanze na nových, zatím neobsazených trzích (vzdálenější regiony Uzbekistánu). Tato strategie je v současné době velmi atraktivní i pro Ucell. Lze tvrdit, že trh mobilních operátorů v Uzbekistánu je velmi konkurenční, proto analýza marketingového prostředí a uplatnění efektivních marketingových nástrojů jsou

pro podniky velmi důležitými činnostmi. Na druhou stranu je významná konkurence na trhu bariérou pro vstup nových podniků.

V této práci byla kromě analýzy vnějšího marketingového prostředí provedena také analýza vnitřního prostředí se zaměřením na jednotlivé nástroje marketingového mixu. Byly zjištěny výhody a nevýhody produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky Ucell. Lze tvrdit, že společnost Ucell zatím plně nevyužívá potenciál doplňkových služeb. Prezentace její nabídky na internetu není dostatečně kvalitní a přehledná. Vzhledem k omezenému výběru zákazníků to není zatím významný problém, ale z dlouhodobého hlediska není současná marketingová strategie Ucell udržitelná. Ucell by měl zapracovat nad vylepšením kvality svých služeb – zejména kvality pokrytí a signálu, s níž nejsou zatím zákazníci spokojeni. Je také doporučeno neustále se vylepšovat a aktualizovat nabídku tarifů a akcí. Tyto kroky by měly nabízet zákazníkům skutečnou výhodu, mohly by tak zvýšit důvěru vůči značce a potlačit negativní vlivy konkurence.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literatura

ABDEL-BASSET, Mohamed, MOHAMED, Mai, SMARANDACHE, Florentin, 2018. An extension of neutrosophic AHP-SWOT Analysis for strategic planning and decision making. *Symmetry*. Basel: MDPI, Duben 2018, 10(4), ss. 1-18. ISSN 2073-8994.

ADASCALITEI, Virgil, 2005. *Euromarketing*. 2. vyd. Bukurešť: Uranus. 254 s. ISBN 973-77-6519-2.

AFONINA, Anna, 2015. Strategic management tools and techniques and organizational performance: findings from the Czech republic. *Journal of Competitiveness*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, září 2015, 7(3), ss. 19-36. ISSN 1804-171X.

BALAN, Carmen, 2015. Investing in marketing in times of recession. *Calitates: Acces la Success (Internetion Conference of the Institute for Busi)*. Bucharest: Romanian Society for Quality Assurance, říjen 2015, 16(S4), ss. 9–15, 17–24. ISSN 1582-2559.

BARTUSKOVÁ, Terezie, 2015. Vyhodnocení strategické analýzy externího prostředí metodou AHP. *Acta Academica Karvinien*. Opava: Slezská uiverzita v Opavě, 15(2), ss. 18-30. ISSN 2533-7610.

BEDNARČÍK, Zdeněk, 2013. Význam strategického marketingového řízení v podnicích pro zvyšování jejich konkurenceschopnosti. *XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách (Sborník příspěvků)*. Brno: Masarykova univerzita, ss. 587-592. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-6257-2013-74.

CUMPANASU, Vasile, 2017. The analysis of european consumer. *Annals of the „Constantin Brancusi“ University of Targu Jiu, Letter and Social Science Series*. Targu Jiu: University Constantin Brancusi of Targu-Jiu, 1, ss. 141-148. ISSN 1844-6051.

FLORA, Nicoleta Valentina, TANASESCU, Dorina Antoneta, DUICA, Anisoara, 2018. Enabling customer-centricity and relationship management using Net Promoter Score. *Valahian Journal of Economic Studies*. Targoviste: De Gruyter Poland, 9(2), s. 115–126. ISSN 2067-9440.

GRASSEOVÁ, Monika, 2013. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Praha: Edika. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.

HIKMAWATI, Nina Kurnia, SUMAWIHARDJA, Surachman, 2015. Influence of marketing relations and marketing mix on customers trust on mobile service operators in Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. UK: IJECM, 3(11), s. 409–422. ISSN 2348-0386.

CHISMATULINA, A., 2014. *Menedzhment i marketing: uchebno-metodicheskoe posobie*. Nizhnekamsk: Nizhnekamskiy chimiko-technologicheskii institut (filial) FGBOU VPO KNITU. 85 s. ISBN 978-5-459-00841-8.

IFEZUE, Alex N., 2005. The role of marketing in economic development of developing countries. *Innovative Marketing*. Sumy: LLC CPC Business Perspectives, 16. 8. 2005, 1(1), s. 15–20. ISSN 1816-6326.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KACHALOV, Vladimír, 2013. Veery metodov menedzhmenta. Chast 2. *Standarty i kachestvo*. Moskva: RIA Standarty i kchestvo, 26.11.2013, 12(918). s. 82–91. ISSN 0038-9692.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KURFIRSTOVÁ, Linda, 2013. *Analýza vnitřního prostředí vybrané organizace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Bakalářská práce. 60 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol., 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-271-9798-9.

PERERA, Rashain, 2017. *The PESTLE Analysis*. London: Nerdynaut. ISBN 978-1-549-79054-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-248-4819-1.

STAKOVÁ, Jarmila, 2017. Strategic analysis methods and their influence on stability and development of small and medium-sized enterprisises in the Czech Republic. *Studia commercialia Bratislavensia*. Bratislava: De Gruyter Poland, 10(38), s. 196–214. ISSN 1339-3081.

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

VÁCHAL, Jan a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAIDYA, Omkarprasad, KUMAR, Sushil, 2006. Analytic hierarchy process: An overview of applications. *European Journal of Operational Research*. Amsterdam: Elsevier, únor 2006, 169(1), s. 1–29. ISSN 0377-2217.

VOCHOZKA, Marek a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

WANG, Pengheng, ZHENG, Guozhang, 2016. PEST analysis on dark tourism development in China. *Asian Agricultural Research*. Cranston: Wu Chu (USA-China) Science and Culture Media Corporation, Srpen 2016, 8(8), ss. 31-34. ISSN 1943-9903.

ZDENĚK, Míkoláš, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-6263-0.

## **Internetové zdroje**

AFONIN, Segey, 2019. Beeline investiruet pochtí polmilliona sumov v razvitie seti v etom godu. *Gazeta.uz* [online]. 28.11.2019 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.gazeta.uz/ru/2019/11/28/beeline/>>.

ANDREEVA, Varvara, 2016. Rabochij mechanizm: kak ustroena rabota v kompanii Ucell. *The voice of Tashkent* [online]. 17.3.2016 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z WWW: <<http://vot.uz/article/2016/03/17/workly-rabota-v-ucell>>.



BOHÁČEK, Jiří, 2012. *Strategický marketing (studijní text)* [online]. Praha: VŠEM [cit. 2019-12-13]. Dostupné z WWW: <[https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_marII\\_sm\\_bohacek.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_marII_sm_bohacek.pdf)>.

DARAKCHI.UZ, 2019. Sotovym operatoram snizili platu za abonentskiy nomer, no vveli akciz. *Darakchi.uz* [online]. 2.1.2019 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://darakchi.uz/ru/63436>>.

FREEDOM HOUSE, 2018. Uzbekistan. *Freedom on the Net 2018* [online]. [cit. 2020-01-28]. Dostupné z WWW: <<https://freedomhouse.org/report/freedom-net/2018/uzbekistan>>.

GAZETA.UZ, 2019. Perfectum predstavit novye polugodovye tarify kategoriy Business i VIP. *Gazeta.uz* [online]. 28.8.2019 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.gazeta.uz/ru/2019/08/28/perfectum/>>.

GSMA, 2019. New GSMA Study: 5G to Account for 15% of Global Mobile Industry by 2025 as 5G Network Launches Accelerate. *GSMA* [online]. 25.2.2019 [cit. 2020-02-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.gsma.com/newsroom/press-release/new-gsma-study-5g-to-account-for-15-of-global-mobile-industry-by-2025/>>.

HUNSAKER, Emily, 2018. Role of marketing on economic development. *BizFluent* [online]. 8.11.2018 [cit. 2019-13-10]. Dostupné z WWW: <<https://bizfluent.com/info-7946230-economics-induced-effects.html>>.

IFC, 2019. Uzbekistan Can Boost Growth by Bolstering Private Sector Investment, IFC and World Bank Study Finds. *IFC, World Bank Group* [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z WWW: <<https://ifcextapps.ifc.org/ifcext/pressroom/ifcpressroom.nsf/0/F165FD868168CC39852583A60033C3CF?OpenDocument>>.

INFOCOM.UZ, 2018. Kolichestvo abonentov mobilnoy svyazu v Uzbekistane dostiglo 22 mln. 800 tisyach. *InfoCom.uz* [online]. 26.1.2018 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://infocom.uz/2018/01/26/kolichestvo-abonentov-mobilnoj-svyazi-v-uzbekistane-dostiglo-22-mln-800-tisyach/>>.

INFOCOM.UZ, 2019. Ucell testiruet 5G v Uzbekistane. *InfoCom.uz*. [online]. 17.9.2019 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://infocom.uz/2019/09/17/ucell-testiruet-5g-v-uzbekistane/>>.

INFOCOM.UZ, 2019. UMS transformiruetsya v Mobiuz. *InfoCom.uz*. [online]. 2.11.2019 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://infocom.uz/2019/12/02/ums-transformiruetsya-v-mobiuz/>>.

INFOCOM.UZ, 2019. V oktyabre-noyabre vvedeno v expluataciyu 236 novykh bazovykh stanciy UZMOBILE GSM na 84 objektach po vsemu Uzbekistanu. *InfoCom.uz* [online]. 11.12.2019 [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <<http://infocom.uz/2019/12/11/v-oktyabre-noyabre-vvedeno-v-ekspluataciyu-236-novykh-bazovykh-stancij-uzmobile-gsm-na-84-obektach-po-vsemu-uzbekistanu/>>.

INTERNET LIVE STATS, 2020. Uzbekistan Internet Users. *Internet Live Stats* [online]. [cit. 2020-02-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.internetlivestats.com/internet-users/uzbekistan/>>.

ISAEV, Temir, 2019. Sotovye operatory Uzbekistana pozhalovali na byurokратию i volokitu. *Podrobno.uz* [online]. 2.4.2019 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z WWW: <<https://podrobno.uz/cat/obchestvo/sotovye-operatory-uzbekistana-pozhalovali-na/>>.

KOL. AUTORŮ HARVARD BUSINESS SCHOOL, 2019. Understanding Porter's 5 Forces vs. SWOT Analysis. *Investopedia Stock Analysis* [online]. New York: Newstex, 27.2.2019 [cit. 2019-12-13]. Dostupné z WWW: <<https://search.proquest.com/docview/2251441916?accountid=37662>>.

MITC, 2020. Kolichestvo abonentov mobilnoy svyazi (mln.). *MITC* [online]. Ministerstvo rozvoje infomačnich technologii a komunikacii Republika Uzbekistan [cit. 2020-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://mitc.uz/ru/stat/7>>.

MOBI.UZ, 2020. *Mobiuz*. [online]. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z WWW: <<https://mobi.uz/uz/>>.

NIYAZMATOV, Abu-Ali, 2019. Uzbekistan i cyfrovaya ekonomika: nuzhny reformy. *Regnum.ru* [online]. 10.4.2019 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z WWW: <<https://regnum.ru/news/2609448.html>>.

PODROBNO.UZ, 2012. Ucell u Muloqot.Uz – obshaisya bolshe! *Podrobno.uz: agenzstvo novostey* [online]. 26.9.2012 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z WWW: <<https://podrobno.uz/cat/tehnp/ucell-mulokot/>>.

RUDDY, Michael, 2018. Razvitiye regionalnyh optovolokonnyh setey: vozmozhnosti dlya Kyrgyzstana. *Terabit Consulting* [online]. [cit. 2020-01-07]. Dostupné z WWW: <<https://www.terabitconsulting.com/mt-content/uploads/2018/01/20151203-kyrgyzstan-regional-fiber-russkij.pdf>>.

SPUTNIK, 2019. Kurs na snizhenie. *Sputnik news* [online]. 12.3.2019 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z WWW: <<https://tj.sputniknews.ru/analytics/20190312/1028463067/mobilnyy-internet-ceny-tajikistan-central-asia.html>>.

TELIA COMPANY, 2018. Telia Company divests its interest in Ucell. *Telia Company* [online]. 5.12.2018 [cit. 2020-01-03]. Dostupné z WWW: <<https://archive.is/8JFzD#selection-3369.0-3429.150>>.

UCELL.UZ, 2020. *Ucell* [online]. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://ucell.uz/uz/subscribers>>.

WORLD BANK, 2020. Country profile: Uzbekistan. *The World Bank: Data* [online]. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z WWW: <[https://databank.worldbank.org/views/reports/reportwidget.aspx?Report\\_Name=Country Profile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=UZB](https://databank.worldbank.org/views/reports/reportwidget.aspx?Report_Name=Country Profile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=UZB)>.

WORLD BANK, 2020. Uzbekistan. *The World Bank: Data* [online]. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z WWW: <<https://data.worldbank.org/country/uzbekistan>>.

## **8 Přílohy**

Příloha A: Dotazník.....	69
--------------------------	----

## Příloha A: Dotazník

Vážená paní, vážený pane, tento dotazník je určený uživatelům služeb mobilních operátorů v Uzbekistánu. Cílem je porovnat názory zákazníků na kvalitu služeb různých operátorů. Výsledky dotazníků budou použity pro účely zpracování bakalářské práce na vysoké škole v České republice. Dotazník je anonymní. Děkuji za věnovaný tomuto dotazníku čas.

**1. Název mobilního operátora, kterého v současné době používáte?**

.....

**2. Jste spokojen se službami svého nynějšího mobilního operátora?**

- a) rozhodně spokojen
- b) spíše spokojen
- c) průměrně spokojen
- d) spíše nespokojen
- e) rozhodně nespokojen

**3. Z jakého důvodu jste spokojen nebo nespokojen se službami svého nynějšího mobilního operátora? Stačí stručná formulace.**

.....  
.....

**4. Dále prosím ohodnot'te, jak jste spokojen s uvedenými faktory v nabídce svého nynějšího operátora. Pokud nemůžete ohodnotit nějaký prvek, nechte políčko hodnocení prázdné.**

	<i>Rozhodně spokojen</i>	<i>Spíše spokojen</i>	<i>Průměrně spokojen</i>	<i>Spíše nespokojen</i>	<i>Rozhodně nespokojen</i>
<b>Názory na produkt</b>					
Nabídka balíčků					
Nabídka doplňkových služeb					
Bonusy a akčních nabídky					
Kvalita signálu					
Kvalita pokrytí					
<b>Názory na zákaznický servis</b>					
Dostupnost					
Rychlost řešení požadavků					
	<i>Rozhodně</i>	<i>Spíše</i>	<i>Průměrně</i>	<i>Spíše</i>	<i>Rozhodně</i>

	<i>spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>
<b>Názory na cenu</b>					
Cena nynějšího operátora ve vztahu ke kvalitě					
Cena nynějšího operátora ve vztahu ke konkurenčním cenovým nabídkám					
Akční nabídky a zvýhodněné tarify nynějšího operátora					

**5. Doporučil byste nynějšího mobilního operátora svým známým?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) průměrně
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

**Identifikační otázky**

**1. Vaše pohlaví:**

- a) muž
- b) žena

**2. Váš věk: ..... let**

**3. Vaše povolání / činnost:**

- a) student
- b) zaměstnanec (řádové pozice)
- c) zaměstnanec (pozice na úrovni vrcholových manažerů)
- d) podnikatel
- e) senior
- f) na mateřské dovoleně
- g) nezaměstnaný