

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



PODNIKOVÁ EKONOMIKA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE / TITLE OF THE THESIS

SWOT analýza společnosti O2 Czech Republic

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC / ROK)

6/2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Filip Kolář / PPE 08

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Jiří Boháček, Dr.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 31. 3. 2015, Jesenice – Osnice

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce Mgr. Jiřímu Boháčkovi, Dr. za odborné vedení a podnětné rady a připomínky, kterými pomohl k vypracování této bakalářské práce.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Tato bakalářská práce si klade za cíl připravit SWOT analýzu společnosti O2 Czech Republic, jež bude vyústěním externí a interní analýzy. Časově je vypracování analýz zasazeno na přelom let 2014 a 2015. Geografické vymezení se týká celé České republiky. Věcně bude připravená analýza zahrnovat celou společnost se všemi jejími aktivitami.

Dílčími cíli práce je připravit externí analýzu, identifikovat příležitosti a hrozby na trhu telekomunikací v ČR a tyto příležitosti a hrozby ohodnotit a seřadit dle důležitosti. Dále je potřeba připravit interní analýzu, identifikovat silné a slabé stránky společnosti a také tyto silné a slabé stránky seřadit dle jejich důležitosti. V souhrnu pak vznikne SWOT analýza, která popíše jednotlivé kvadranty, jež jsou kombinacemi příležitostí a hrozeb na jedné straně a silných a slabých stránek na straně druhé.

2. Výzkumné metody:

Bakalářská práce je zpracována formou literární rešerše, pomocí analýzy sekundárních zdrojů. Dále byla využita metoda kvalitativního výzkumu, prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Pro interní analýzu byla použita analýza dokumentů interní povahy, které jsou veřejně dostupné. V práci je rovněž připravena finanční analýza.

3. Výsledky práce / výzkumu:

Mezi faktory, identifikované v rámci dílčích analýz SWOT analýzy jako nejdůležitější, převažuje na jedné straně silné postavení společnosti O2 Czech Republic na trhu, které je dané výsadním a unikátním vlastnictvím sítí pro fixní i mobilní telekomunikace a vlastnictvím příslušných licencí pro potřebná frekvenční pásma, na straně druhé obtížným postavením všech hráčů na celkově vysoce konkurenčním trhu, kde klesají ceny produktů a služeb, klesají výnosy a zisky všech hráčů a je stále těžší získat nové zákazníky. Přesto je společnost O2 Czech Republic stále velmi silným hráčem na trhu a nadále se zaměřuje na udržení pozice lídra ve všech oblastech: z pohledu technologií neustále investuje do nových technologií, rozšiřuje možnosti sítě a nabízí nové druhy produktů; z pohledu produktového portfolia rozšiřuje nabídku produktů a služeb, dokáže připravit produkty na míru; z pohledu zpracování dat hledá možnosti uplatnění ekonometrických metod, datových skladů a postupů analýzy big data.

4. Závěry a doporučení:

Způsob, jak využít silné stránky a příležitosti k eliminaci vlivu slabých stránek a hrozeb je kombinace několika postupů: zaměřit se na spokojenost a vnímání zákazníků, kteří mohou být nespokojeni s příliš širokou a pro ně nepřehlednou nabídkou, pokračovat v technologických inovacích při kontrole finančních investic, využívat postupy automatizace a personalizace pro přípravu cílených nabídek, rozvoj produktů a služeb s přidanou hodnotou pro koncové zákazníky, rozvoj produktů a služeb v postavení integrátora nebo nositele datového připojení, transparentně informovat zájmové skupiny o dění ve společnosti.

Autor dále jmenuje příležitosti, kde může společnost najít nové zdroje příjmů, například připojení zařízení a věcí denní potřeby, propojení osob a věcí vždy a všude nebo při návrhu nových platebních způsobů. Společnost musí přehledně a jednoduše informovat o svých produktech a službách.

KLÍČOVÁ SLOVA

SWOT analýza, externí a interní analýza.

SUMMARY

1. Main objective:

This bachelor thesis sets a goal to prepare SWOT analysis of the company O2 Czech Republic, which will result from an external and internal analysis. Preparation of the analysis is timely situated at the turn of 2014/2015. Geographical limitation concerns the entire Czech Republic. Factually the prepared analysis covers the entire company with all its activities.

Partial objectives of the thesis are preparation of the external analysis, identification of opportunities and threats on the telecommunications market in the Czech Republic and to evaluate and order these opportunities and threats according to their importance. Further, it is needed to prepare the internal analysis, identify strengths and weaknesses and order these strengths and weaknesses according to their importance as well. Altogether, the SWOT analysis will be established that describes particular quadrants that are combinations of opportunities and threats on one side and strengths and weaknesses on the second side.

2. Research methods:

The bachelor thesis is processed in a form of a literary research, using analysis of secondary sources. Further the method of a qualitative survey, through semi-structured interviews was deployed. Publicly accessible documents of internal matters were used for internal analysis. Financial analysis is prepared within the thesis.

3. Result of search:

There prevails a strong position of the company O2 Czech Republic on the market among factors identified as the most significant during partial analyses of the SWOT analysis. This position is based on the privileged and unique ownership of networks for both fixed and mobile telecommunications and ownership of corresponding licenses for relevant frequencies. On the other side, all players have difficult position on the highly competitive market where prices of products and services decline, revenues and profits of all players decline and it is still more difficult to acquire new customers. Nevertheless, the company O2 Czech Republic is still very strong player on the market and it further concentrates on maintaining position of leader in all areas: in the technological area it permanently invests into new technologies, extends network capabilities and offers new types of products; in the product portfolio area it extends offer of products and services, is able to prepare tailor-made products; in the data processing area it looks for possibilities how to employ econometrics methods, data warehouse methodology and approaches of big data analysis.

4. Conclusions and recommendation

The way how to use strengths and opportunities in order to eliminate impact of weaknesses and threats is a combination of several approaches: to focus on customers satisfaction and perception, who could be dissatisfied with too wide and unclear proposition for them, continue in technological innovation under the control of financial investments, use approaches of automation and personalization for targeted offers preparation, development of products and services with value added for end customers, development of products and services in the position of integrator or carrier of data connection, inform transparently stakeholders about company's affairs.

The author further enumerates opportunities where the company could find additional source of revenue, for example with the connection of things and articles of daily use, interconnection of persons and things always and everywhere or during proposal of new payment methods. The company has to inform about its products and services clearly and simply.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEY WORDS

SWOT analysis, external and internal analysis.

JEL CLASSIFICATION

M10 Business Administration - General

M21 Business Economics

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Filip Kolář
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PPE 08
Název BP:	SWOT analýza společnosti 02 Czech Republic
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoretická východiska – vymezení základních pojmů, význam SWOT analýzy, SWOT analýza jako metoda strategické analýzy, její charakteristika, vymezení a uživatelé, slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby.3. Metodika a cíle práce4. Analytická část – charakteristika vybrané firmy, identifikace základních zdrojů, význam SWOT analýzy, její zpracování na podkladě získaných údajů z rozhovoru, vyhodnocení.5. Návrhy a doporučení6. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BLAŽKOVÁ, M. <i>Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.• FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I. ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.• HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. <i>Strategický marketing: teorie pro praxi</i>. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.• JAKUBÍKOVÁ, D. <i>Strategický marketing: strategie a trendy</i>. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.• KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. <i>Moderní marketing</i>. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.• VAŠTÍKOVÁ, M. <i>Marketing služeb: efektivně a moderně</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 2. 2015• Zpracování teoretické části do 28. 2. 2015• Zpracování výsledků do 31. 3. 2015• Finální verze do 25. 4. 2015
Vedoucí BP:	Mgr. Jiří Boháček, Dr.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 15. 1. 2015

Milan Žák
Digitálně podepsal Milan Žák
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
email=zak@vsem.cz,
serialNumber=CIA-10107655
Datum: 2015.01.15 11:14:36
+01'00'

OBSAH

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část.....	4
2.1	Teoretické poznatky.....	4
2.1.1	SWOT analýza jako metoda.....	4
2.1.2	Vyhodnocení faktorů identifikovaných ve SWOT analýze	10
2.1.3	Význam SWOT analýzy a její využití	11
2.1.4	Uživatelé SWOT analýzy	13
2.1.5	Problémy a specifika při sestavení SWOT matice.....	14
2.2	Metodologie.....	14
3	Analyticko-praktická část	16
3.1	Charakteristika společnosti O2 Czech Republic	16
3.1.1	Identifikace společnosti a její stručná a historie	16
3.1.2	Ekonomická a tržní situace společnosti O2 Czech Republic, a.s	18
3.2	Odvětví telekomunikací v ČR	18
3.2.1	Fixní telekomunikace	19
3.2.2	Mobilní telekomunikace.....	19
3.2.3	Konvergence služeb	21
3.3	Kvalitativní šetření (polostrukturované rozhovory)	22
3.3.1	Příprava kvalitativního šetření.....	22
3.3.2	Realizace kvalitativního šetření.....	22
3.3.3	Zjištění z kvalitativního šetření.....	23
3.4	Externí analýza	24
3.4.1	Analýza makroprostředí	24
3.4.2	Analýza mikrookolí.....	25
3.4.3	Identifikace hlavních příležitostí (O) a hrozeb (T)	26
3.4.4	Hodnocení příležitostí a hrozeb	27
3.5	Interní analýza	28
3.5.1	Finanční analýza	28
3.5.2	Analýza VRIO	31

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.5.3	Identifikace hlavních silných stránek (S) a slabých stránek (W).....	32
3.5.4	Hodnocení silných a slabých stránek	33
3.6	SWOT analýza.....	34
3.7	Shrnutí SWOT analýzy společnosti O2 Czech Republic.....	35
3.8	Návrhy a doporučení.....	36
4	Závěr	39

SEZNAM ZKRATEK

BCG – Boston Consulting Group

CAGR – Compound Annual Growth Rate – průměrné roční tempo růstu

CDMA – Code Division Multiple Access – technologie přenosu dat

CSI – Customer Satisfaction Index – index spokojenosti zákazníků

ČSÚ – Český statistický úřad

ČTÚ – Český telekomunikační úřad

EFE – External Forces Evaluation – hodnocení externích vlivů

EU – Evropská Unie

GSM – Global System for Mobile Communications – druh mobilní sítě

ICT – information and communication technology – informační a komunikační technologie

IFE – Internal Forces Evaluation – hodnocení interních vlivů

IT – information technology – informační technologie

LTE – Long Term Evolution – technologie přenosu dat

MVNO – Mobile Virtual Network Operator – mobilní virtuální operátor

O – opportunities – příležitosti

PEST – Political, Economic, Social and Technological factors – analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů

PESTLE – Political, Economic, Social, Technological, Legislation and Environmental Analysis – analýza politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů

S – strengths – silné stránky

SBU – Strategic Business Unit – strategická podnikatelská jednotka

SLEPT – Social, Legal, Economical, Political and Technological factors – Sociální, právní, ekonomické, politické a technologické faktory

SPT – správa pošt a telekomunikací

SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

T – threats – hrozby

UMTS – Universal Mobile Telecommunications System – technologie přenosu dat

VAS – Value Added Services – služby s přidanou hodnotou

VRIO – Value, Rareness, Imitability a Organization analysis – analýza hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a uspořádání zdrojů

W – weaknesses – slabé stránky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 SWOT DIAGRAM VOLBY STRATEGIÍ.....	12
TABULKA 2 PŘEHLED VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ K 31. 12.	18
TABULKA 3 PŘEHLED VYBRANÝCH PROVOZNÍCH UKAZATELŮ K 31. 12.....	18
TABULKA 4 SLEPT ANALÝZA.....	24
TABULKA 5 ANALÝZA PĚTI PORTEROVÝCH SIL	25
TABULKA 6: MATICE EFE (EXTERNAL FORCES EVALUATION)	27
TABULKA 7 MEZIROČNÍ ZMĚNY U VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ, 2010–2014	28
TABULKA 8 VÝVOJ UKAZATELŮ RENTABILITY, 2010–2014	29
TABULKA 9 MEZIROČNÍ ZMĚNY U VYBRANÝCH PROVOZNÍCH UKAZATELŮ, 2010–2014	30
TABULKA 10 VÝVOJ VYBRANÝCH POMĚROVÝCH UKAZATELŮ, 2010–2014	31
TABULKA 11 ANALÝZA VRIO PRO VYBRANÉ ZDROJE SPOLEČNOSTI O2.....	32
TABULKA 12: MATICE IFE (INTERNAL FORCES EVALUATION)	33
TABULKA 13 SWOT MATICE	34

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1 POČET PEVNÝCH LINEK A AKTIVNÍCH SIM KARET, ČR 1996–2012 (v tisících).....	20
GRAF 2 PODÍL SMLUVNÍCH A PŘEDPLACENÝCH ZÁKAZNÍKŮ, ČR 2002–2013 (v %).....	20
GRAF 3 TRŽNÍ PODÍL (MĚŘENÝ POČTEM ZÁKAZNÍKŮ), ČR 31. 12. 2013 (v %).....	21

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ KOMPLEXNÍ ANALÝZY PRO SWOT ANALÝZU.....	5
OBRÁZEK 2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	8
OBRÁZEK 3 SWOT MATICE DLE M. BLAŽKOVÉ.....	9
OBRÁZEK 4 ROZŠÍŘENÁ SWOT ANALÝZA	10
OBRÁZEK 5 SWOT ANALÝZA VE FORMULACI STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU	12

1 Úvod

SWOT analýza (SWOT matice) je častým a téměř univerzálním nástrojem pro syntézu pohledu na společnost z vnější i vnitřní strany ve chvíli, kdy je potřeba udělat strategické rozhodnutí ohledně dalšího směřování společnosti, vstupu na nový trh, přípravy nového produktu nebo služby, spuštění nové kampaně nebo oslovení nového segmentu zákazníků; nebo je jejím cílem identifikovat, do jaké míry jsou nastavená strategie dané společnosti a její specifika – silné a slabé stránky – relevantní ve vztahu k situaci a změnám, ke kterým dochází v okolí této společnosti, tj. v prostředí, ve kterém funguje. SWOT analýza je důležitý nástroj pro zhodnocení slabých a silných stránek společnosti a zároveň příležitostí a hrozeb na trhu, které v daný moment definují pozici společnosti a její možnosti.

Telekomunikační odvětví, či širěji pojaté odvětví telekomunikací a IT, je jedním s nejméně dynamicky se rozvíjejících sektorů na světě, protože stále více lidí je globálně propojeno a rozdíly mezi technologiemi se stírají. Telekomunikační a IT společnosti čelí mnoha výzvám, jež jim časté změny přinášejí, zároveň však mají mnoho možností jak technologických, tak podnikatelských, jakou cestou se vydat. Současně však musí respektovat legislativní podmínky dané země, regulační rámec odvětví, případně regulaci nadnárodních uskupení (Evropské Unie, EU).

Telekomunikace v České republice patří přesně k takovým sektorům, které lze charakterizovat jako dynamické, rychle se rozvíjející a technologicky na špičce. Kromě dynamiky a neustálých změn je odvětví v ČR typické postupným nasycováním. Po období rychlého růstu počtu zákazníků, výnosů a zisků nastala éra, kdy noví zákazníci přibývají pouze organickým způsobem (tj. postupným dorůstáním mladé generace) a získávání nových zákazníků se děje na úkor ostatních hráčů na trhu. Telekomunikační hráči se přesunuli z akviziční fáze do retenčních aktivit. S postupnou saturací je stále obtížnější zajistit růst tržeb a zisků, telekomunikační společnosti se v současné době soustředí spíše na udržení finančních výsledků z předchozích let. Produkty a služby všech hráčů na trhu se staly komoditou, tj. na vysoce konkurenčním trhu jsou vnímány stejně bez ohledu na poskytovatele, zákazníci často řeší pouze nákup vhodného množství „služby“ za co nejvyšší cenu. To je důsledek tzv. flat tarifů v nabídce datových i hlasových služeb, což znamená, že veškerá komunikace v rámci zúčtovacího období je účtována za jednu paušální částku. Dodatečné služby již nejsou diferenciatorem mezi poskytovateli. Došlo tak k výrazné změně v business modelu telekomunikačního odvětví. Navíc je odvětví cílem silnější regulace EU orgánů, jež chtějí dosáhnout vyšší stupně konkurence na trzích států Evropské unie, což se například projevuje v sílící snaze výrazně snížit poplatky za hovory uskutečňované v zahraničí.

Společnost O2 Czech Republic, a.s. je příkladem telekomunikační společnosti, která nabízí služby pro fixní i mobilní telekomunikace a zároveň širší ICT řešení pro firmy. Má dlouhou historii, využívá vlastnictví pevné telekomunikační sítě i první a největší mobilní sítě v České republice, neustále inovuje, investuje velké finanční prostředky do

nových technologií a nabízí nové produkty a služby, postavené na stále rychlejším přístupu k internetu a sofistikovanějších metodách.

V roce 2013 došlo k zásadní změně vlastníka, většina akciové společnosti byla koupena finančním holdingem PPF. V důsledku změny vlastníka dochází částečně i k přehodnocování strategie společnosti. V nedávné době bylo oznámeno, že představenstvo rozhodlo o rozdělení společnosti na dvě entity, přesněji řečeno o vydělení infrastrukturní a inženýrské části do nové společnosti, která bude nadále podléhat regulaci Českého telekomunikačního úřadu (ČTÚ). Původní společnost, větší, která zahrne části prodejní a marketingové, již regulována nebude, čímž bude mít zřejmě možnost volnější nabídky produktů. Dále se hovoří o možnostech rozdělení společnosti na více entit a případnému prodeji některé části zahraničnímu zájemci, ať již investorovi nebo světovému telekomunikačnímu hráči, avšak tyto zprávy nejsou podloženy vyjádřením samotné společnosti.

Tato bakalářská práce si klade za cíl připravit SWOT analýzu společnosti O2 Czech Republic, jež bude vyvrcholením analýzy interní a analýzy externí. Protože rozhodnutí o rozdělení společnosti O2 Czech Republic je nové a není zřejmé a veřejně známé, jak bude přesně provedeno, kdy bude dokončeno a jak budou obě nové společnosti fungovat, je nutné připravit SWOT analýzu pro současnou situaci, tj. pro přelom roku 2014 a 2015. Geografické vymezení se týká celé České republiky. Věcně bude připravená analýza zahrnovat celou společnost se všemi jejími aktivitami, to znamená, že se jedná o celkový pohled na celou společnost, celé portfolio jejích produktů a služeb, všechny zákaznické segmenty a všechny divize a organizační útvary.

Dílčími cíli bakalářské práce je připravit externí analýzu a na jejím základě identifikovat příležitosti a hrozby na trhu telekomunikací v České republice. Dále je úkolem tyto příležitosti a hrozby ohodnotit tak, aby bylo jasné, které jsou důležité a které méně. Dále je potřeba připravit interní analýzu, identifikovat silné a slabé stránky společnosti O2 Czech Republic a také tyto silné a slabé stránky seřadit dle jejich důležitosti. V souhrnu pak vznikne SWOT analýza, která popíše jednotlivé kvadranty, jež jsou kombinacemi příležitostí a hrozeb na jedné straně a silných a slabých stránek na straně druhé.

V rámci této práce budou odpovězeny otázky, které silné a slabé stránky společnost O2 Czech Republic jako celek v České republice má a které příležitosti a hrozby na trhu může využít ve svůj prospěch. Je to celková strategická analýza, která slouží vedení společnosti k identifikaci, zda je společnost a její specifika konzistentní s vývojem a změnami na trhu.

Bakalářská práce je složena z několika kapitol. Po úvodní části se nachází teoretická a metodologická část práce. Teoretická část představuje současný stav poznání a používání SWOT analýzy v rámci marketingové práce, jež vychází z české a částečně i světové odborné literatury a vztahuje se k danému tématu. Tato část bakalářské práce byla zpracována s využitím postupů rešerše odborné literatury a veřejně přístupných zdrojů. Dále obsahuje charakteristiku metod a postupů, které jsou pro vypracování celé práce potřebné. Ve třetí kapitole, jež tvoří těžiště bakalářské práce, je nejprve charakterizována společnost O2 Czech Republic, které se celá práce týká. Dále jsou zde připraveny externí a interní analýza, a to vždy pomocí několika postupů, aby byly

demonstrovány možnosti různých metodik. Obě analytické části jsou shrnuty do výsledné SWOT analýzy. Ve třetí kapitole se také nachází vlastní názor autora na jednak výsledky SWOT analýzy a možnosti, které společnost má, respektive možné cesty, které by mohlo vrcholové vedení společnosti zvažovat. Lze zde nalézt i názor na vývoj firmy v situaci, kdy se rozhodla k zásadnímu strategickému kroku, a to rozdělení na dvě entity. Čtvrtá kapitola je závěr, který obsahuje shrnutí základních výstupů práce v souladu se strukturou práce. Jsou zde zkontrolovány cíle, dílčí cíle a pracovní otázky, stanovené v úvodu, zda byly řádně naplněny a s jakým úspěchem.

2 Teoreticko-metodologická část

Následující kapitola představuje metodiku SWOT analýzy a její hlavní části, tedy interní a externí analýzu. Věnuje se také zdrojům dat k přípravě analýz, uživatelům těchto analýz i nejčastějším problémům. Druhá část kapitoly se věnuje použitým metodám v rámci bakalářské práce.

2.1 Teoretické poznatky

Teoretická kapitola přináší vymezení základních pojmů, týkajících se analýzy, která se nazývá „SWOT“. V následujících kapitolách bude vysvětlena podstata této metody – na jakých základních principech stojí, jak se provádí a jaké jsou její výstupy, zasazení SWOT analýzy do strategického rámce fungování a potřeb firmy a do podnikatelského prostředí, ale také význam SWOT analýzy, její použití, kdo jsou hlavní uživatelé výstupů analýzy a v neposlední řadě, jaké chyby se při přípravě SWOT analýzy nejčastěji stávají.

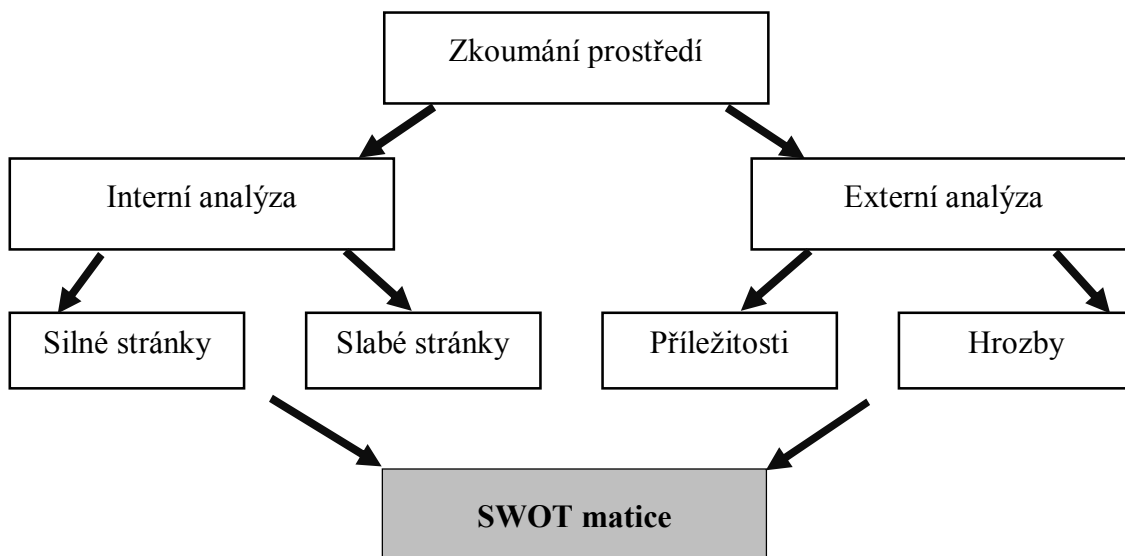
2.1.1 SWOT analýza jako metoda

Fotr a kol. (2012, s. 303) řadí SWOT analýzu mezi „nejjednodušší systematický přístup pro analýzy společnosti a konkurence.“ Název SWOT analýza vznikl z prvních písmen anglických názvů:

- S = strengths (silné stránky);
- W = weaknesses (slabé stránky);
- O = opportunities (příležitosti);
- T = threats (hrozby).

Blažková (2007, s. 155) uvádí, že SWOT analýza může náležet do komplexní analýzy, ale může být připravena i jako samostatný krok. Při SWOT analýze se detailně zkoumají silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Toto zkoumání vychází z analýzy prostředí, větví se do interní a externí analýzy, přičemž *interní analýza* si klade za cíl identifikovat silné a slabé stránky, zatímco *externí analýza* přináší poznání příležitostí a hrozeb. Z nich pak vyplývá SWOT analýza.

Obrázek 1 Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: Blažková (2007, s. 155, obr. 9.6)

Při analýze jakéhokoliv typu je podle Fotra a kol. (2012, s. 40) potřeba dbát na čas (respektovat minulost, přítomnost, budoucnost) a na relevanci, tj. sledovat faktory a jevy, které jsou konzistentní se strategickým záměrem a jsou podstatné a důležité pro plnění strategických cílů. Obdobná pravidla doporučují i Hanzelková a kol. (2009, s. 146), kteří hovoří o jasně vymezeném časovém horizontu.

Interní analýza

Při interní analýze je potřeba nalézt silné stránky (S) a slabé stránky (W) firmy pomocí analýzy mikroprostředí. Fotr a kol. (2012, s. 43) k tomu uvádějí, že „*Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr.*“ To znamená, že již před začátkem interní analýzy je potřeba uvažovat důvod, proč se připravuje, tj. jakou cestu nebo přímo změny firma plánuje, jaké strategické směřování si chce ověřit. Při interní analýze by měl hodnotitel systematicky projít minimálně následující funkční oblasti firmy (Fotr a kol., 2012, s. 43):

- management;
- marketing;
- finance a účetnictví;
- výroba;
- výzkum a vývoj;
- informační systémy.

Aby interní analýza byla skutečně na vysoké úrovni, musí hodnotitel znát firmu zevnitř, orientovat se ve firemních zdrojích a kompetencích, a jak dodávají Fotr a kol. (2012, s. 43) lze k tomu použít standardizované postupy identifikace klíčových způsobilostí (Core Competencies). Jiným postupem je analýza VRIO.

Stanovení **klíčových způsobilostí** vede k vytváření konkurenční výhody firmy, tedy unikátní schopnosti nebo zdroje, který je podkladem pro výhodné postavení firmy na trhu a tím odlišení od konkurence.

Analýza VRIO je dle Jakubíkové (2013, s. 88) obdobným konceptem, kdy se pro každý typ zdroje ve firmě, kterými mohou být i znalosti, schopnosti, zkušenosti apod., hodnotí a odpovídá na následující:

- hodnota (value) – jak je zdroj nákladný, je snadné ho získat na trhu;
- vzácnost (rareness) – jak je zdroj omezený, jak je vzácný;
- napodobitelnost (imitability) – jak je pro konkurenci obtížné zdroj napodobit nebo replikovat;
- organizace, uspořádání (organization) – jak organizační struktura firmy podporuje využití zdroje.

Většinou se hodnotí zdroje typu finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje, informace a znalosti.

Jakubíková (2013, s. 89) dále uvádí **analýzu vnitřních zdrojů a schopností** jako postup směřující k identifikaci zdrojů a schopností podniku, které „*musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí.*“ Výsledkem je stanovení specifických předností podniku, tzv. klíčových kompetencí jako základu konkurenční výhody, což uvádějí i Synek a kol. (2002, s. 160).

Hodnocení potenciálu firmy (konkurenční potenciál, potenciál pro zlepšení, rozvojový potenciál) definují Fotr a kol. (2012, s. 43) jako „*schopnost umocnit disponibilní zdroje firmy a její kompetence k naplnění strategických cílů a výslednému posílení své konkurenční pozice, což se pozitivně projeví i v růstu hodnoty firmy.*“ Myslí se tím schopnost propojit disponibilní zdroje a kompetence s organizací firmy a efektivně je využít. Při této příležitosti se autoři (Fotr a kol., 2012) zmiňují o důležitosti fungující *kultury firmy*, což je společný postup, který zaměstnanci ve firmě respektují a chovají se tak, přičemž tím ovlivňují interní faktory ve firmě – pozitivně i negativně. Kultura firmy má být v souladu se strategií firmy.

K dalším postupům, jež patří do metod interní analýzy, patří podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 96) například finanční analýza včetně Du Pont pyramidového rozkladu či použití diskontního výpočtu pro analýzu současné a budoucí hodnoty peněz), analýza hodnototvorných řetězců (value-chain analysis), metoda 7S od McKinsey Company, analýza vztahu strategie-organizace-firmní kultury, analýza vědecko—technického rozvoje a analýza inovací, analýza marketingových a distribučních faktorů, analýza výroby a řízení výroby, analýza podnikových a pracovních zdrojů aj.

Hodnocení faktorů interní analýzy

Hodnocení faktorů interní analýzy pomocí *matice IFE* (Internal Forces Evaluation) uvádí Fotr a kol. (2012, s. 44). Je to možnost, jak kvantifikovat vybrané silné a slabé stránky firmy, jak určit jejich důležitost.

Hodnocení probíhá v šesti krocích.

- 1) Podle Fotra a kol. (2012, s. 42) je vhodné seznam identifikovaných silných a slabých stránek seřadit podle jejich důležitosti a dopadu na strategický rámec.
- 2) Vybere se stejný počet silných a slabých stránek, čímž je zajištěna symetrie (2. krok).
- 3) Pak se přidělí těmto silným a slabým stránkám váhy z intervalu $<0; 1>$ s ohledem na konkurenceschopnost firmy v oboru tak, aby celkový součet vah činil 1,00 (3. krok).
- 4) Ve čtvrtém kroku se všechny faktory ohodnotí stupněm vlivu na strategická východiska, přičemž se používá čtyřbodová stupnice (4=významná silná stránka, 3=méně důležitá silná stránka, 2=méně důležitá slabá stránka, 1=významná slabá stránka).
- 5) Po vynásobení váhy (V) a stupně vlivu (SV) u každého faktoru získává hodnotitel vážené ohodnocení $V*SV$.
- 6) Na závěr se sečtou všechna vážená ohodnocení a výsledkem je *celkové vážené ohodnocení* (6. krok).

Tak vzniká hodnocení interní pozice firmy vůči strategickému záměru. Podle Fotra a kol. (2012, s. 44) znamená 1 slabou interní pozici vůči ambicím strategického záměru, firma „*není připravena strategický záměr v celé řiši realizovat, resp. vzhledem k podstupovanému riziku je výhodnější zaměřit strategii primárně na posílení interního prostředí*“, zatímco 4 značí silnou interní pozici s vysokou nadějností splnění strategického záměru, protože se může opřít o velmi silné interní prostředí, 2,5 je průměrná interní síla. Jednotlivá vážená ohodnocení faktorů mají svůj význam: ze seznamu vybraných silných a slabých stránek lze identifikovat ty, kterým přináleží nejvyšší hodnota $V*SV$ a jsou tedy pro firmu a její interní prostředí důležité.

Externí analýza

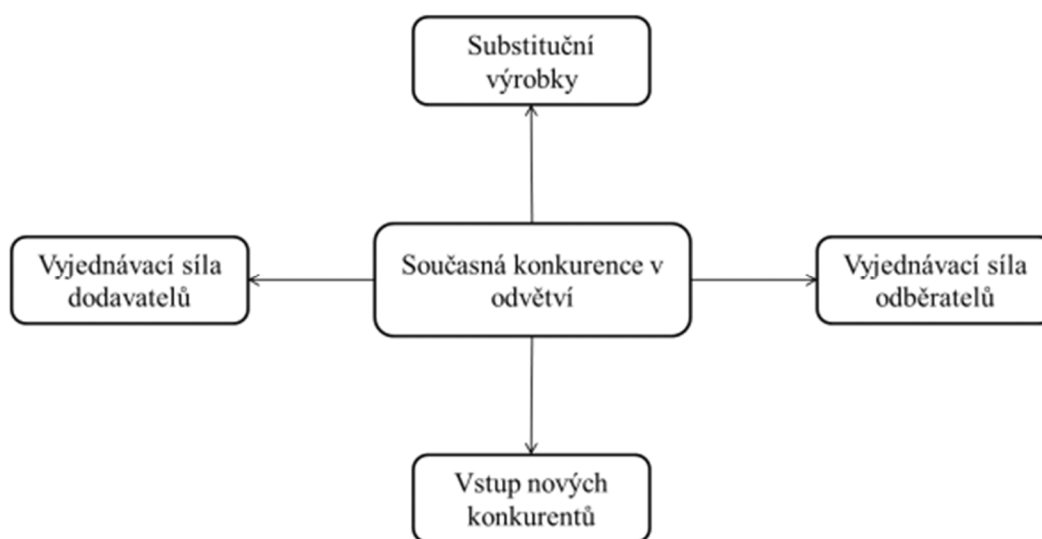
Jak lze postupovat při hledání a identifikaci faktorů, které patří do externí analýzy, a které se řadí do kategorií příležitostí (O) a hrozeb (T), uvádí například Fotr a kol. (2012, s. 40): při analýze makroprostředí se zkoumají faktory zahraničního a národního prostředí, případně i globálního prostředí, významné pro strategický záměr společnosti. Při analýze mezoprostředí se začíná rozbohem odvětví, kde firma působí nyní nebo kde působit plánuje, a hodnotí se konkurenceschopnost firem v daném odvětví i vývoj a trendy v odvětví.

Při analýze makroprostředí či obecného okolí se nejčastěji využívá analýza SLEPT, kterou popisuje většina autorů, včetně Hanzelkové a kol. (2009, s. 97) a Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 43). **SLEPT analýza** v sobě zahrnuje analýzu společenských, právních, ekonomických, politických a technologických faktorů. V jiném pořadí se používá také její název jako **PEST analýza**, případně **PESTLE analýza**, kam se přiřazují ještě faktory environmentální.

Pro analýzu mezoprostředí se metodicky se nabízí využít Porterovu analýzu odvětví, tzv. **Porterův model pěti sil**. Fotr a kol. (2012, s. 41) stručně komentují, že se zde probírá pět oblastí:

- konkurence (jaký je stupeň konkurence?);
- zákazníci (jaká je jejich vyjednávací síla?);
- substituty (hrozí nějaké substituty?);
- dodavatelé (jaká je jejich vyjednávací síla?);
- možní noví konkurenti (existují bariéry vstupu do odvětví?).

Obrázek 2 Porterův model pěti sil



Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 53)

Hodnocení faktorů externí analýzy

Hodnocení faktorů externí analýzy pomocí *matice EFE* (External Forces Evaluation) nabízí například Fotr a kol. (2012, s. 41). Je to jeden ze způsobů, jak z již identifikovaných faktorů příležitostí a hrozeb vybrat ty, „*kteřé mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu.*“ Fotr dále dodává, že „*většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové faktory, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr*“ (Fotr a kol., 2012, s. 41) a tak nepřekvapuje, že uvedený postup vychází z analýzy rizik.

Hodnocení probíhá v pěti krocích.

- 1) Podle Fotra a kol. (2012, s. 42) je vhodné ze seznamu identifikovaných příležitostí a hrozeb (1. krok) vybrat shodný počet příležitostí a hrozeb.
- 2) připravit si jejich seznam, čímž je zajištěna symetrie (2. krok).
- 3) Pak se přidělí těmto příležitostem a hrozbám váhy z intervalu $<0; 1>$ tak, aby jejich celkový součet činil 1,00 (3. krok).
- 4) Ve čtvrtém kroku se příležitosti a hrozby ohodnocují stupněm vlivu na strategická východiska, přičemž se používá čtyřbodová stupnice (4=nejvyšší,

3=nadprůměrný, 2=střední, 1=nízký). Po vynásobení váhy (V) a stupně vlivu (SV) u každého faktoru získává hodnotitel vážené ohodnocení $V \cdot SV$.

- 5) Na závěr se sečtou všechna vážená ohodnocení a výsledkem je *celkové vážené ohodnocení* (5. krok).

Titíž autoři (Fotr a kol., 2012, s. 42) pokračují v hodnocení firmy. Celkové vážené ohodnocení se pohybuje mezi 1 a 4, kde 1 znamená nízkou citlivost na externí prostředí firmy a firma by se měla „*spoléhat více na trendy ověřené v minulém období podnikatelské aktivity firmy bez významných odchylek od jeho základní verze*“, zatímco 4 indikuje největší citlivost na externí prostředí a firmu tak informuje, že „*je vhodné věnovat úsilí práci se scénáři*“. 2,5 je hodnota střední citlivosti. I jednotlivá vážená ohodnocení faktorů mají svůj význam. Ze sady příležitostí a sady hrozeb lze identifikovat ty, které nesou nejvyšší hodnotu $V \cdot SV$ a jsou tedy pro firmu důležitá.

Souhrn interní a externí analýzy, vznik SWOT matice

Hanzelková a kol. (2009, s. 92) doporučují, v jakém konkrétním pořadí by se měly jednotlivé kroky nejprve externí, poté interní analýzy provádět: analýza nadřazeného patra – SLEPT analýza – Porterova analýza pěti konkurenčních sil – další externí analýzy (analýza zaměřená na vývoj trhu, odhad tržního potenciálu) – analýza konkurence – analýza stakeholders – interní analýza – zpracování sumární SWOT.

Blažková (2007, s. 155) uvádí, že „*jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice*“, která je znázorněna dále.

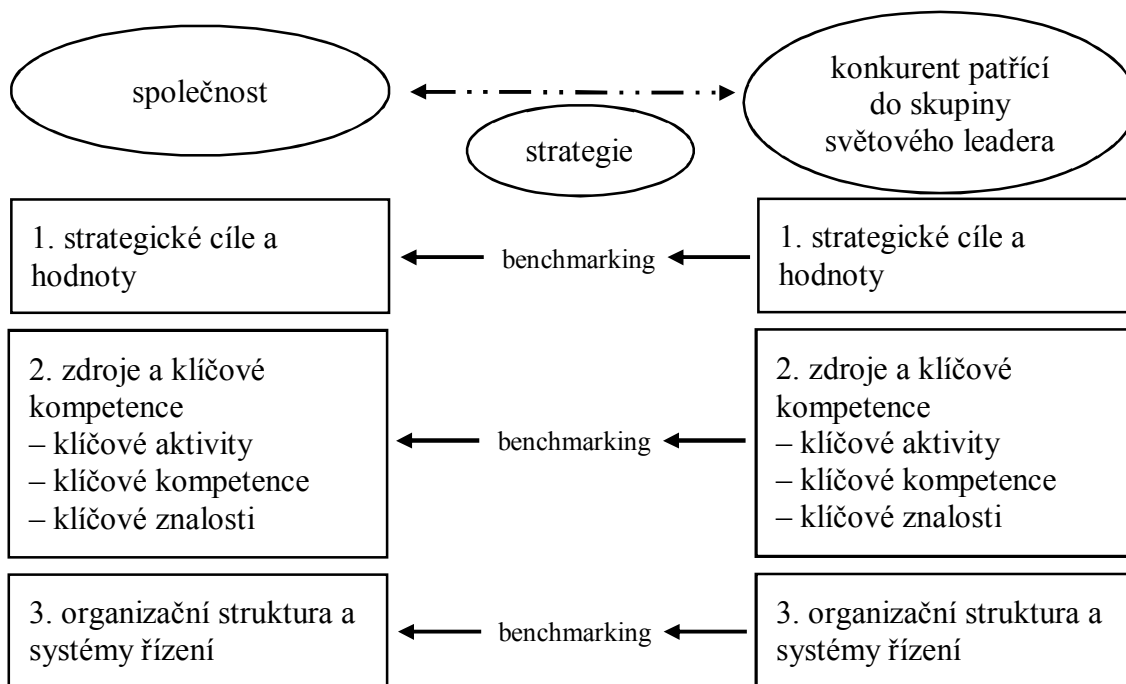
Obrázek 3 SWOT matice dle M. Blažkové

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: Blažková (2007, s. 155, obr. 9.7)

Kromě SWOT analýzy a SWOT matice, platné pro vybranou firmu a její okolí, existují i jiné pohledy na tuto metodu. Fotr a kol. (2012, s. 303) uvádí tzv. rozšířenou SWOT analýzu, aplikovanou na vlastní společnosti a současně na analýzu konkurence. Analýza konkurence se provádí tak, že se nejprve připraví analýza prostředí, „*ze které se získají potřebné (dostupné) informace o konkurenci a postupuje se dále ve čtyřech zmíněných oblastech SWOT. Hodnotí se silné stránky konkurentů a vlastní společnosti ..., slabé stránky konkurentů a vlastní společnosti ... a tyto informace se využijí pro definici příležitostí, které společnost má, příp. k definici hrozeb, které představují konkurenti.*“ Ve stejném zdroji se dále upřesňuje, že forma SWOT analýzy zde může být využita jak pro nekvantitativní přístupy prezentování zjištění, tak i pro kvantifikované výstupy, a to i ve velmi složitých výpočtech.

Obrázek 4 Rozšířená SWOT analýza



Zdroj: Fotr a kol. (2012, s. 303, obr. 8.1)

2.1.2 Vyhodnocení faktorů identifikovaných ve SWOT analýze

Kotler a kol. (2007, s. 112) vidí SWOT analýzu jako stručný souhrn kritických faktorů úspěchu na vybraném trhu, který evaluuje silné a slabé stránky a srovnává je s konkurencí. Podle těchto autorů by analýza neměla opomíjet dosud nevyužívané či nevyužitě příležitosti a hrozby. Po identifikaci těchto S, W, O a T faktorů by firma měla definovat cíle a zvažovat problémy, které na tyto cíle budou mít vliv.

Hanzelková a kol. (2009, s. 143) doporučují jednotlivé identifikované faktory označit a očíslovat, tj. vytvořit seznam.

Samotná identifikace faktorů S, W, O a T ještě nemusí být podle Fotra a kol. (2012) splněním úkolu. Faktory, které byly identifikovány a rozčleněny do kategorií silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb lze dále ohodnotit. Tato evaluace může mít charakter semikvantitativního hodnocení nebo kvantitativní analýzy. Fotr s kolegy (2012, s. 368) prezentuje například využití expertního posouzení pro semikvantitativní evaluaci, a to pomocí škály od -2 do $+2$ bodů, kde body -2 a -1 znamenají slabé hodnocení, 0 představuje neutrální hodnocení a kladné body $+1$ a $+2$ jsou silným hodnocením daného faktoru.

Vašítková (2014, s. 43) navrhuje metodu párového srovnávání (plus-minus matice), což pomůže vytvořit pořadí identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení firmy, a tím umožňuje nastavit priority strategických postupů firmy. Uváděná metoda porovnává vzájemné vazby mezi vytipovanými faktory ve všech čtyřech kvadrantech matice SWOT a přiděluje jim následující sílu:

- silná oboustranná pozitivní vazba: ++;
- silná oboustranně negativní vazba: --;

- slabší pozitivní vazba: +;
- slabší negativní vazba: -;
- žádný vzájemný vztah: 0.

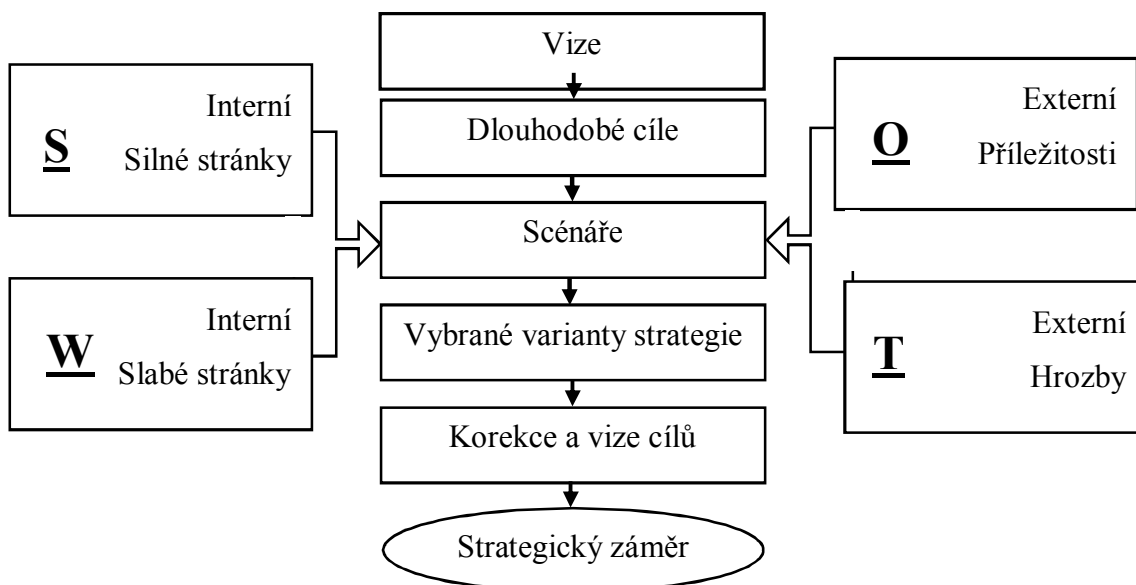
Pak se sečtou pouze kladná znaménka v řádcích příležitostí (O) a sloupcích silných stránek (S), respektive záporná znaménka v řádcích hrozeb (T) a sloupcích slabých stránek (W), které dají pořadí nejdůležitějších faktorů v každé části, kterým se firma musí věnovat přednostně.

2.1.3 Význam SWOT analýzy a její využití

Fotr a kol. (2012, s. 39) označuje SWOT metody za jednu z nejnámějších metod, která se používá pro analýzu prostředí, a to jak interního, tak externího. Prostředí firmy však navíc dělí na makroprostředí (legislativa, ekonomika, technologie, demografie, sociologie, kultura, ekologie), mezoprostředí (zákazníci, konkurence, distribuce, dodavatelé, substituty) a mikroprostředí (zdroje strategického záměru podniku) a vysvětluje, že makroprostředí a mezoprostředí náležejí do externího prostředí, kde makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku, tj. podnik jej vůbec nebo téměř vůbec neovlivňuje, zatímco mezoprostředí může firma částečně ovlivnit, například pomocí nástrojů marketingu. Interní prostředí neboli mikroprostředí je firmou přímo ovlivnitelné, jejími aktivitami.

Tito autoři zdůrazňují, že „metoda SWOT je metodou univerzální, která se používá při mnoha analýzách (např. v marketingu). Její specifikace je vymezena podle předmětu analýzy, tedy zde se metoda zaměřuje na prostředí strategického záměru firmy, tj. monitoruje, analyzuje a predikuje faktory související se strategickým záměrem.“ (Fotr a kol., 2012, s. 39) Výsledky SWOT prostředí analýzy souvisí se strategickým záměrem firmy a měly by být jako takové hodnoceny, tj. v souladu s modelem strategického řízení.

Obrázek 5 SWOT analýza ve formulaci strategického záměru



Zdroj: Fotr a kol. (2012, s. 40, obr. 1.7)

Jakubíková (2013, s. 123) označuje za cíl SWOT analýzy „identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“

Při návrhu strategie firmy ve vymezené oblasti by měla mít každá silná stránka a příležitost, ale ti každá slabina a hrozba svůj odraz ve formě strategických opatření, která je posilují (silné stránky a příležitosti) nebo eliminují (slabiny a hrozby), jak uvádějí Hanzelková a kol. (2009, s. 145). Podle těchto autorů má být tvorba strategie systematickým procesem, kdy se postupně probírá celý seznam faktorů ze SWOT analýzy.

Tabulka 1 SWOT diagram volby strategií

		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránka (S)	Slabé stránky (W)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (O)	Agresivní růstově orientovaná strategie max-max strategie	Turnaround strategie min-max strategie
	Hrozby (T)	Diverzifikační strategie max-min strategie	Obrannástrategie min-min strategie

Zdroj: Sedláčková a Buchta. (2006, s. 92)

Na základě informací zpracovaných do formy SWOT analýzy musí následně management podniku nebo projektu vybrat z různých variant strategií, které se nabízejí. Při tomto rozhodování je potřeba posoudit, zda firma využije silného nástroje pro optimalizaci společnosti, nebo pro zlepšení stávajícího stavu. Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 92) lze volit mezi těmi možnostmi:

- **max-max strategie** maximalizuje silné stránky i příležitosti (agresivní růstově orientovaná strategie, SO strategie), představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je pro firmu nejpříznivější situace, cíl snažení většiny podniků;
- **max-min strategie** maximalizuje silné stránky a minimalizuje hrozby (diverzifikační strategie, ST strategie), silné stránky podniku se setkávají s nepříznivou vnější situací, hrozby je potřeba včas identifikovat a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti;
- **min-max strategie** minimalizuje slabé stránky a maximalizuje příležitosti (turnaround strategie, strategie obratu, WO strategie), podnik má příležitosti, ale ty jsou konfrontovány s vlastními slabinami, maximalizací příležitostí musí dojít k překlenutí a eliminaci slabých stránek;
- **min-min strategie** minimalizuje slabé stránky i hrozby (obránná strategie, WT strategie), podnik musí minimalizovat své slabé stránky a současně i rizika, plynoucí z vnějšího prostředí a využívá defenzivních prvků strategie.

Jiné přístupy než SWOT analýza

SWOT analýza ale není jediný možný způsob, jak zhodnotit vnější a vnitřní prostředí a připravit strategii firmy. Hanzelková a kol. (2009, s. 139) uvádějí, že „*SWOT analýzy je možné použít jako alternativní metodu k metodám MAP¹, ETOP² nebo SAP³. Je ale i vhodným nástrojem pro zpracování SOUHRNNÉ analýzy, která by měla sumarizovat dílčí závěry všech analýz strategické analýzy pro marketing.*“ Jakubíková (2013) zase uvádí, že pro generování možných strategií lze kromě SWOT matice připravit matici SPACE⁴, matici BCG – Boston Consulting Group⁵, případně interní-externí matice⁶.

2.1.4 Uživatelé SWOT analýzy

Interními uživateli výstupů SWOT analýzy jsou:

- vrcholový management;
- rozvoj podnikání (anglicky se nazývá business development);
- marketingové oddělení;
- prodejní oddělení;
- plánování, tvorba strategie.

Mezi externí uživatele výstupů ze SWOT analýzy lze zařadit odběratele (zákazníky), dodavatele, instituce, odbornou veřejnost, konkurenci, ale i místní komunity a veřejnost obecně.

¹ Metoda MAP (Monitor – Analyze – Predict) říká, že při analýze vnějšího prostředí se zaměřením na odhalení budoucího vývoje a trendů se má postupovat ve třech krocích (Hanzelková a kol., 2009, s. 130; Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 68). „Monitor“ znamená monitorovat, jaké faktory mohou ovlivňovat marketingovou strategii, „Analyze“ je analyzovat a zhodnotit jejich dosavadní, retrospektivní působení a „Predict“ představuje část predikce, perspektivní analýzu.

² Metoda ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile) vyhodnocuje příležitosti a hrozby jednotlivých sektorů okolí, jako je sektor socioekonomický, technologický, vládní, zákazníci, dodavatelé, konkurenti a mezinárodní jednak z pohledu, jaké vůbec existují, může je ohodnocovat, určit jejich dopad na výnosy, náklady a zisk, určit pravděpodobnost jejich výskytu. „*Jádrem metody je však identifikovat očekávané relevantní trendy a odhadnout jejich pravděpodobný vliv.*“ (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 60)

³ Metoda SAP (Strategic Advantages Profile) slouží podle Hanzelkové a kol. (2009, s. 138) pro sumarizaci výsledků interní analýzy. Má za úkol sumarizovat všechny stěžejní faktory, nalezené v postupech interní analýzy.

⁴hodnotí se 2 externí a 2 interní dimenze z hlediska vlivu na firmu a její cíle

⁵ hodnotí pozice SBU, a to z hlediska jejich relativního tržního podílu a z hlediska růstu odvětví

⁶vychází z hodnot získaných pomocí analýzy externích a interních faktorů

2.1.5 Problémy a specifika při sestavení SWOT matice v praxi a hodnocení faktorů

Jednotliví autoři se také zabývají tím, co může činit v praxi problémy, kdy je obtížné identifikovat některé faktory, kterých chyb se analytici dopouštějí.

Blažková (2007, s. 156) upozorňuje například na problémy při klasifikaci jednotlivých nalezených faktorů do správných skupin. Autoři – analytici často zaměňují příležitosti a silné stránky, tj. mohou nesprávně zařadit příležitost do kategorie silných stránek a naopak silnou stránku firmy do příležitostí. Je třeba si uvědomit, které faktory jsou vnitřní faktory, interní, které se firmou týkají a mají na ni bezprostřední vliv, a které firma může svým jednáním ovlivnit; a naopak, které faktory patří mezi externí, tj. týkají se okolí firmy a firma je přímo ovlivnit nemůže, mohou však být využity (příležitosti) nebo jim firma čelí (hrozby).

Fotr a kol. (2012, s. 45) zase upozorňují na to, že je potřeba důsledně pracovat s faktory zjištěnými analýzami prostředí strategického záměru, které s ním bezprostředně souvisí. Často se prý stává, že hodnotitel expertně stanoví faktory sám, aniž by počkal na výsledky provedených analýz, čímž se jejich použití degraduje.

Vašítková (2014, s. 191) se ve své knize zabývá specifikami a analýzami speciálně zaměřenými na služby. Telekomunikace jsou specifické v mnoha ohledech: řadí se například ke službám, jež mají sezónně proměnnou poptávku (jinak lidé telefonují v létě o prázdninách, jinak v době vánočních svátků) se silnými výkyvy v průběhu týdne (všední dny se odlišují od víkendu) a v průběhu dne (telekomunikační firmy sledují ranní a dopolední špičku mezi 7-11 hodinou a odpolední/večerní špičku v době 15-18 hodin, naopak útlum poptávky je patrný od půlnoci do brzkých ranních hodin). Rychlé střídání tzv. peaků a off-peaků vyžaduje flexibilitu při plánování přenosové a obslužné telekomunikační infrastruktury a zákaznických center.

Stejná autorka (Vašítková, 2014, s. 117) poznamenává, že mobilní telekomunikace patří k sektorům, které dodávají své služby bez omezení na lokalitu, zákazníci nejsou omezení na místní poskytovatele a dodavatele. Navíc se propojují s internetem a celková elektronizace ICT odvětví vede k tomu, že zákazník a firma jsou ve vzájemném neosobním styku, ale dodávka služeb a servis se děje téměř on-line nebo semi-online.

2.2 Metodologie

Pro přípravu této bakalářské práce, tedy pro vypracování SWOT analýzy, je potřeba využít několika různých postupů pro zjištění všech aspektů a zasazení fungování společnosti do telekomunikačního odvětví.

V rámci teoretické části bakalářské práce je využita metoda **literární rešerše** pro přípravu přehledu metodiky SWOT analýzy, včetně postupů potřebných k identifikaci všech silných a slabých stránek v rámci interní analýzy a příležitostí a hrozeb v rámci externí analýzy. Rešerše je postavena nad odbornou literaturou, a to odbornými publikacemi knižními v českém jazyce (například Blažková (2007), Fotr a kol. (2012),

Hanzelková a kol. (2009), Jakubíková (2013), Vašítková (2014) aj.) i v angličtině, odbornými články, skripty, analýze dokumentů a veřejných zdrojů.

V rámci praktické části jsou realizovány a vyhodnoceny polostrukturované rozhovory. Vzhledem k tomu, že je potřeba identifikovat faktory – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby – nabízí se zvolit kvalitativní výzkumnou strategii. Důvodem volby, jež uvádí například Žižlavský (2003), jsou omezené možnosti pro získávání dat kvantitativním způsobem, například pomocí dotazníkového šetření. Kvalitativní přístup je vhodný i proto, že zjištění odpovědí na otázky někdy vyžaduje rozšiřující otázky od tazatele, aby mohl pochopit situaci a názory dotazované osoby. Žižlavský (2003, s. 15) uvádí, že „v kvalitativní výzkumné strategii výzkumník neměří, nevymezuje proměnné veličiny, ale chce porozumět pojmům, které vytvořili „herci“ (aktéři) na „scéně“ každodenního života.“ Ferjenčík (2000) zase vidí přínos kvalitativního výzkumu v tom, že nabízí užitečné informace o subjektech, o jejich chování v určité situaci, umožňuje získat detailní informace o zkoumaných jevech a subjektech, což by nebylo s kvantitativními metodami možné. Oproti kvantitativním metodám ale nelze získané informace zevšeobecňovat ani kvantifikovat počty, podíly apod. **Polostrukturovaný rozhovor** (nebo také hloubkový rozhovor, anglicky in-depth interview) je jedna z kvalitativních metod. Tazatel postupuje dle předem připravené osnovy rozhovoru, není ale úplně vázán tímto postupem, může měnit pořadí otázek, ptát se na další informace, klade doplňující otázky, záleží na něm, co považuje za relevantní ke zvolenému tématu.

Pro interní analýzu je použita metodika **analýzy dokumentů**, konkrétně se jedná o dokumenty interní povahy, avšak veřejně dostupné, z internetových zdrojů společnosti O2 Czech Republic. Patří mezi ně výroční a pololetní zprávy, tiskové zprávy, stanovky společnosti O2 Czech Republic, řada různých dokumentů ze sekce Informace pro akcionáře, vývoj cen akcií, zprávy a komentáře z akciových trhů.

Dále je připravena i **finanční analýza**. Ta vychází z dat získaných z dokumentů finanční a provozní výsledky a z výpočtů, které odpovídají postupům finanční analýzy, horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výsledovky, analýzy absolutních indikátorů a poměrových ukazatelů apod.

3 Analyticko-praktická část

Analytická část bakalářské práce představuje vybranou společnost, pro kterou je analýza SWOT připravována: společnost O2 Czech Republic, a.s. Nejprve je uvedena stručná charakteristika firmy, poté je provedena SWOT analýza na základě analýzy veřejně dostupných zdrojů a také s využitím informací, získaných z polostrukturovaných rozhovorů. Po zpracování SWOT analýzy je doplněno i vyhodnocení a návrh dalších možných kroků společnosti.

3.1 Charakteristika společnosti O2 Czech Republic

Charakteristika společnosti, které je věnována praktická část bakalářské práce, se skládá ze základního přehledu a identifikačních údajů o společnosti, stručné historie a popisu ekonomického a tržního postavení společnosti na telekomunikačním trhu.

3.1.1 Identifikace společnosti a její stručná a historie

Identifikace společnosti platná k 31. 1. 2015:

Obchodní jméno:	O2 Czech Republic a.s.
IČ:	60193336
DIČ:	CZ60193336
Právní forma:	akciová společnost
Adresa sídla:	Za Brumlovkou 266/2, 140 22 Praha 4 – Michle
Základní kapitál:	27,461 mld. Kč
Kmenové akcie na jméno:	315 648 092 ks ve jmenovité hodnotě 87 Kč (obchodované na Burze cenných papírů Praha, RM-SYSTÉMU a Londýnské burze) a 1 ks ve jmenovité hodnotě 870 Kč

Společnost SPT⁷ Telecom byla státní telekomunikační společnost, která zcela původně vznikla v roce 1963 jako státní podnik Československé spoje, v roce 1989 přejmenovaná na státní podnik SPT Praha a od začátku roku 1993 rozdělená na SPT Telecom, s.p. a Českou poštu, s.p. Od roku 1994 byla společnost transformována na akciovou společnost. V roce 1993 vznikl také Český telekomunikační úřad (ČTÚ), který je regulátorem jak pro oblast telekomunikací, tak pro poštovní služby, který spadal pod Ministerstvo hospodářství České republiky, později pod Ministerstvo dopravy a spojů České republiky.

SPT Telecom, a.s. uvolnil v roce 1994 26 % akcií do druhé vlny kupónové privatizace, v tomto roce jeho vlastnická struktura byla následující: 70 % Fond národního majetku, 22 % investiční fondy, 4 % drobní akcionáři aj. Kupónová privatizace nepřinesla

⁷ Zkratka SPT = správa pošt a telekomunikací

potřebný kapitál pro odvětví, které bylo těžce podinvestováno, proto se vláda rozhodla společnost prodat do rukou strategického partnera - mezinárodních telekomunikačních společností. Od roku 1995 vlastnilo 27 % společnost konsorcium firem s názvem Telsource (51 % KPN, dříve PTT Telecom Netherlands a 49 % Swiss Telecom). Jednalo se o firmu, která nabízela pevné (fixní) telefonní linky a postupně také připojení k internetu.

Od začátku roku 2000 byla firma přejmenována na Český Telecom, a.s. V roce 2005 prodala vláda 51 % společnosti Český Telecom španělské telekomunikační firmě Telefónica za 82,6 mld. Kč. K 1. 7. 2006 došlo ke sloučení s dceřinou společností Eurotel Praha, spol. s r.o., jež byla prvním mobilním operátorem v České republice, a vznikl takzvaně integrovaný operátor Telefónica O2 Czech Republic, a.s., jež byl schopen nabídnout plnou škálu telekomunikačních služeb. Dnes nabízí ucelenou nabídku hlasových a datových služeb, provozuje nejrozsáhlejší pevnou a mobilní telekomunikační síť včetně sítě tzv. 3. generace: datovou síť CDMA (Code Division Multiple Access) a síť UMTS (Universal Mobile Telecommunications System), jež umožňuje přenos dat, hlasu, obrazu a videa. V posledních tří letech se soustředí také na výstavbu datové sítě 4. generace nazývanou LTE (Long Term Evolution).

Telefónica O2 Czech Republic byla součástí společnosti Telefónica, S.A., jedné z největších telekomunikačních společností na světě měřeno tržní kapitalizací. Telefónica, S.A. má centrálu v Madridu, zastoupena je ve 25 státech, nejvíce v Latinské Americe a v Evropě, ale i v Asii. V té době měla více než 250 milionů zákazníků po celém světě a 255 tisíc zaměstnanců. Skupina Telefónica Europe, kam česká Telefónica O2 Czech Republic, a.s. spadala, byla známá hlavně svou značkou O2ve Velké Británii, Irsku, Německu, České republice a Slovensku, kde v roce 2007 vznikla dceřiná firma české společnosti pod názvem O2 Slovakia.

V roce 2013 prodala Telefónica, S.A. 65,9 %ní podíl ve společnosti české finanční a investiční skupině PPF Petra Kellnera za 63,6 mld. Kč, 4,9 %ní podíl si nadále ponechala. Nový vlastník, společnost PPF, jednak změnila název firmy vypuštěním jména Telefónica, a jednak 13. března 2015 schválila delší dobu diskutovaný záměr společnost O2 Czech Republic a.s. rozdělit, a to formou odštěpení se vznikem jedné nové společnosti. Ta by se měla jmenovat Česká infrastrukturní, a.s., první valná hromada se má konat 28. dubna 2015.

Aktuální vlastnická struktura (k 31. 12. 2014):

– PPF Arena 2 B.V.	73,06 %;
– PPF A3 B.V.	10,09 %;
– O2 Czech Republic a.s. (vlastní akcie)	1,72 %;
– Investiční fondy a individuální vlastníci	15,12 %.

Plně vlastněné dceřiné společnosti jsou CZECH TELECOM Austria GmbH, CZECH TELECOM Germany GmbH, O2 Slovakia, s.r.o., Interhome, s.r.o. a Bonerix s.r.o.

3.1.2 Ekonomická a tržní situace společnosti O2 Czech Republic, a.s

Následující dvě tabulky ukazují, jaké výsledky za období 2010–2014 společnost dosahovala. U finančních výsledků i provozních ukazatelů je patrné, že trh neroste již tak rychle a že se dokonce některé výsledky, jako jsou výnosy, provozní zisk i zisk snižují, v roce 2014 se poprvé snížil také počet aktivním SIM karet. Počet zaměstnanců se snižuje záměrně, společnost se snaží zefektivnit své fungování a snižovat mzdové náklady.

Tabulka 2 Přehled vybraných finančních ukazatelů k 31. 12.

(mil. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy	55 655	52 471	50 647	47 386	44 840
Provozní zisk	15 524	10 139	8 344	7 445	5 274
Čistý zisk	12 280	8 684	6 776	5 695	3 998
Aktiva celkem	92 792	88 982	79 199	73 950	74 290
Vlastní kapitál	73 176	69 097	60 574	55 749	54 153

Zdroj: Finanční a provozní výsledky, 2010–2014, vlastní zpracování

Tabulka 3 Přehled vybraných provozních ukazatelů k 31. 12.

	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	6 936	6 340	5 861	5 607	4 892
Počet zákazníků:					
pevné linky	1,669 mil.	1,582 mil.	1,500 mil.	1,389 mil.	1,312 mil.
placená televize (O2 TV)	0,129 mil.	0,136 mil.	0,141 mil.	0,156 mil.	0,184 mil.
mobilní zákazníci	4,839 mil.	4,942 mil.	5,083 mil.	5,102 mil.	5,069 mil.
- z toho zákazníci smluvních služeb (postpaid)	2,864 mil.	3,049 mil.	3,192 mil.	3,235 mil.	3,294 mil.
- z toho zákazníci předplacených služeb (prepaid)	1,975 mil.	1,892 mil.	1,891 mil.	1,866 mil.	1,775 mil.

Zdroj: Finanční a provozní výsledky, 2010–2014, vlastní zpracování

3.2 Odvětví telekomunikací v ČR

Telekomunikační odvětví patří mezi síťová odvětví. V České republice vychází z monopolu, ale prochází zásadními změnami, transformací a liberalizací. Regulátor –

Český telekomunikační úřad, má dle zákona o elektronických komunikacích č. 127/2005 Sb. zajistit, aby na trhu byla hospodářská soutěž. Podle doporučení Komise EU bylo identifikováno 18 tzv. relevantních trhů, u nichž se předpokládá nutnost ex-ante regulace (to znamená regulace, která na daném trhu určí, zda je potřeba dopředně zavést určitá regulační opatření, protože daný trh není efektivně konkurenční).

3.2.1 Fixní telekomunikace

Na trhu fixního připojení až již pro nabídku hlasové komunikace nebo přenos dat a nabídku služeb s přidanou hodnotou figuruje jako největší hráč O2 Czech Republic, kdysi monopolní společnost SPT Telecom, poskytovatel pevných telefonů a dodnes majitel největší fixní sítě. Dále zde fungují například GTS ČR, koupená společností T-Mobile Czech, České radiokomunikace, a.s., UPC ČR, a.s. jako poskytovatel kabelové televize, internetu a volání a specializovaní dodavatelé ČEZ ICT Services a ČD-Telematika. Počet pevných linek stále klesá. O2 Czech Republic již na konci roku 2014 provozovala již jen 1,3 miliónu, ale z toho bylo těch klasických linek pro volání pouze 863 tisíc, ostatní sloužily pro další služby pro přenos dat. Včetně připojení pro data, placenou televizi a velkoobchodní připojení měla společnost 2,6 miliónu pevných linek.

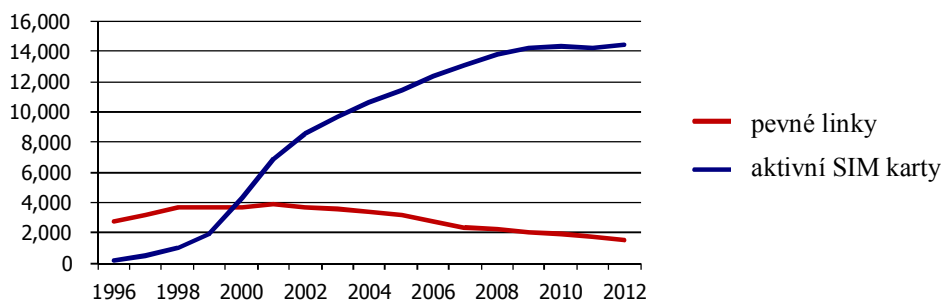
3.2.2 Mobilní telekomunikace

V současné době je mobilní trh rozdělen mezi tři hlavní hráče a lze jej označit za oligopolní. V roce 1991 získala společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. (joint venture SPT Telecomu a americké firmy Atlantic West) licenci od státu na provozování 450 MHz, kterou provozovala od roku 1992, postupně se přidal Radiomobil v roce 1996, dnešní T-Mobile a Oskar v roce 2000, nyní Vodafone. Od poloviny 90. let 20. století se však již převážně volalo v rámci 900 MHz sítě GSM.

V současné době Eurotel je nedílnou součástí společnosti O2 Czech Republic, a.s., vlastněné skupinou PPF. T-Mobile Czech, a.s. patří do skupiny Deutsche Telecomu a Vodafone Czech Republic, a.s. patří od roku 2006 nadnárodní skupině Vodafone Group P.L. Technologicky se přenos hlasu v síti GSM děje na 900, 1 800 a 2 700 MHz, jež bývají označovány jako síť 1G, 2G a 3G. Všichni hráči na trhu se snaží vybudovat síť označované jako 4G, jež by dále zrychlily přenos velkých objemů dat.

Mobilní telekomunikační trh prudce rostl a již v roce 2000 převýšil počet aktivním SIM karet počet pevných linek, kterých naopak ubývalo. Neustálý velmi dynamický růst se začal zpomalovat na přelomu let 2009 a 2010, od kdy se již hovoří o nasycení (noví zákazníci přibývají jen omezeně, většinou jen stávající zákazníci přecházejí mezi operátory nebo si pořizují další SIM kartu). To dokládá i počet a hlavně podíl aktivních SIM karet na populaci a na zákazníka. Tento ukazatel tzv. penetrace ukazuje, že 96,8 % populace ve věku 16–74 let vlastní nějaký typ mobilního telekomunikačního přístroje, penetrace je přibližně 1,3 aktivní SIM karty na jednoho obyvatele České republiky včetně kojenců. To znamená, že lidé, kteří mají mobilní telefon, mají ve velké míře druhou, případně i třetí aktivní SIM kartu.

Graf 1 Počet pevných linek a aktivních SIM karet, ČR 1996–2012 (v tisících)

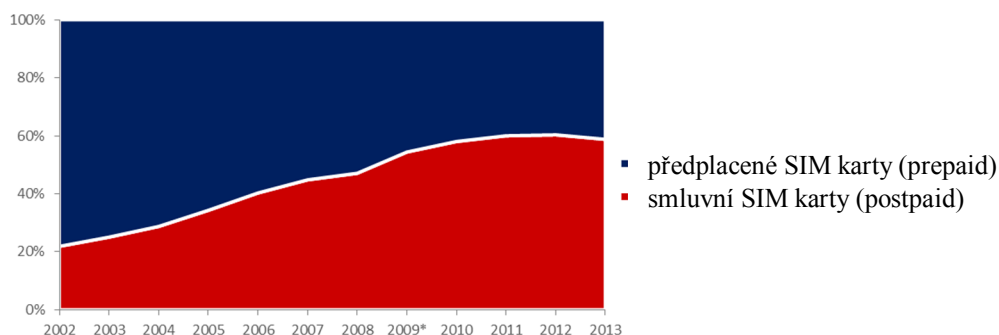


Zdroj: Český statistický úřad, Telekomunikační a internetová infrastruktura, Tabulka Pevná telefonní síť + Tabulka Mobilní telefonní síť (2015)

Služba mobilních operátorů je již vnímaná jako komodita, zákazníci očekávají a dostávají stejnou kvalitu, vybírají často jen podle ceny. Snižování cen na trhu ještě urychlila Telefónica O2, která v dubnu 2013 nastartovala nabídku tzv. flat tarifů FREE, tj. tarifů, kde zákazník platí jeden paušál za měsíc a má v něm zahrnuto neomezené volání v rámci vlastní sítě nebo neomezené volání do vlastních i cizích sítí českých mobilních operátorů a stejně tak SMS. Oba konkurenti se rychle přizpůsobili. Boj o zákazníka tak vyvrcholil cenovou válkou a dost rychlým snižováním výnosů a hrubé marže pro všechny hráče na trhu.

Mezi další důležité trendy lze označit migraci zákazníků s předplacenými službami (prepaid) na smlouvu (postpaid), kde si zákazníci často vybírají závazek, většinou dvouletý.

Graf 2 Podíl smluvních a předplacených zákazníků, ČR 2002–2013 (v %)



Zdroj: Český statistický úřad, Telekomunikační a internetová infrastruktura, Tabulka Mobilní telefonní síť (2015)

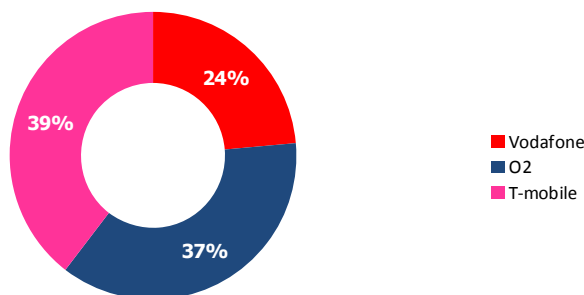
*Poznámka: * od roku 2009 se změnila metodologie definice aktivních SIM karet (aktivita je definována pro období posledních tří měsíců)*

Kromě operátora U:fona (společnost Mobilkom) a malých firem, jež vesměs přeproductávají SIM karty pro mezinárodní volání, figurují na mobilním telekomunikačním trhu od listopadu 2012 další významní hráči: virtuální operátoři

(MVNO, Mobile Virtual Network Operators)⁸. První a největší z nich je Blesk Mobil, operující v síti O2 Czech Republic. V březnu 2014 takových přeprodejců bylo na trhu kolem 60, v září 2014 obsluhovali téměř jeden milion aktivních SIM karet, a to u všech tří mobilních operátorů. Podle Václavíka (2014, s. 1) měli největší virtuálové následující počty zákazníků k 23. 9. 2014:

– BLESK Mobil	350 000	síť O2;
– Tesco Mobile	200 000	síť O2;
– Mobil.cz	130 000	síť T-Mobile;
– SazkaMobil	85 000	síť Vodafone;
– ČEZ mobil	80 000	síť O2;
– Gorila Mobil	50 000	síť O2;
– Kaktus	50 000	síť T-Mobile;
– Oskarta	50 000	síť Vodafone.

Graf 3 Tržní podíl (měřený počtem zákazníků), ČR 31. 12. 2013 (v %)



Zdroj: Výroční zprávy O2 Czech Republic, T-Mobile Czech, Vodafone Czech Republic

V roce 2014 proběhla opakovaná aukce kmitočtů o část frekvencí v rámci 800 MHz pásma, které bude využito pro rychlejší mobilní síť LTE. Frekvence byly nakonec prodány stávajícím mobilním operátorům: dva aukční bloky získala O2 Czech Republic za 2,386 mld. Kč, dva aukční bloky získal i T-Mobile Czech za 2,231 mld. Kč a jeden aukční blok má Vodafone za 2,664 mld. Kč.

3.2.3 Konvergence služeb

Na telekomunikačním trhu dochází již několik let k propojování služeb, stírají se rozdíly díky široké nabídce technologií, zákazník nerozlišuje technologii či poskytovatele, ale hledá nejlepší řešení pro své požadavky. Velcí firemní zákazníci požadují propojení telekomunikací, datového připojení, IT a lokačních služeb od jednoho poskytovatele, tak aby například propojily různé pobočky v různých krajích. Tento konvergentní trh se nazývá ICT a telekomunikační operátoři v čele s O2 Czech Republic jsou schopni nabídnout konkrétní ICT řešení šitá na míru potřebám zákazníka, složená z komoditních služeb volání, SMS a dat a služeb s vysokou přidanou hodnotou.

⁸ MVNO je taková společnost, která nemá licenci ani infrastrukturu na provozování telekomunikačních služeb, ale má přímý vztah s koncovým zákazníkem a poskytuje zákaznické služby, vyúčtování, provozní a technické informace pro uživatele a nastavení koncových zařízení. Je většinou silná při marketingových aktivitách a prodeji SIM karet koncovým zákazníkům. Podle toho, jak dalece je schopna sama řešit vyúčtování nebo podávání technických informací a nastavování služeb (provisioning), se rozlišují různé stupně MNO a MVNO.

3.3 Kvalitativní šetření (polostrukturované rozhovory)

V rámci analyticko-praktické části byly realizovány polostrukturované rozhovory jako kvalitativní metoda, která odhaluje důvody a souvislosti, zde konkrétně strategického postavení společnosti O2 Czech Republic na telekomunikačním trhu. Následující část představuje přípravu, realizaci a výsledky rozhovorů s devíti odborníky.

3.3.1 Příprava kvalitativního šetření

Cíl šetření

Primárním východiskem pro následující výběr výzkumné metody, jednotek zkoumání (respondentů) a postupu sběru dat je sestavení matice SWOT pro společnost O2 Czech Republic, a.s. Tematické okruhy, které povedou k sestavení matice, jsou zřejmé: identifikovat ty nejdůležitější silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby společnosti.

Zvolená metodika

Pro zjištění co nejvíce různých slabých a silných stránek, případně příležitostí a hrozeb byla zvolena metoda polostrukturovaných (hloubkových) rozhovorů. Při tomto způsobu lze respondentovi klást další dodatečné otázky a zjistit více o konkrétním tématu., přičemž ale tazatel postupuje podle předem připravené osnovy a dodržuje pořadí otázek.

Připravená osnova polostrukturovaných rozhovorů je uvedena v Příloze č. 1.

3.3.2 Realizace kvalitativního šetření

Polostrukturované rozhovory byly vedeny s jednotlivci, kteří prezentovali svůj vlastní názor, to znamená, že se jedná o názory jednotlivců, nikoliv názor vedení celé firmy ani o názor oficiální.

Vedení polostrukturovaných rozhovorů

Empirický výzkum se uskutečnil v únoru 2015.

Celkem bylo osloveno 12 osob z Prahy, které jsou nebo byli nějak zainteresováni v oblasti telekomunikací nebo to jsou odborníci na finance nebo IT. Z těchto 12 osob bylo ochotno poskytnout rozhovor 9 osob. Tak bylo získáno 9 polostrukturovaných rozhovorů, všechny úplné, nikdo z dotázaných neukončil rozhovor předčasně. Rozhovory trvaly asi 15 minut.

Všem respondentům bylo zdůrazněno, že se jedná o situaci v době rozhovoru, tedy v únoru 2015, před rozdělením společnosti, o kterém se již veřejně mluvilo.

3.3.3 Zjištění z kvalitativního šetření

Zpracování výsledků kvalitativního šetření je uvedeno formou tabulky v Příloze č. 2. Přehledně zachycuje, co se při rozhovorech s respondenty zjistilo. Protože se jednalo o odborníky, vyjadřovali se věcně a v odborných termínech.

Mezi devíti respondenty polostrukturovaných rozhovorů byly tři ženy (33,3 %) a šest mužů (66,7 %), tři současní zaměstnanci O2, tři bývalí zaměstnanci O2 a tři zaměstnanci jiných telekomunikačních operátorů. Byli to lidé ve věku od 34 do 58 let, průměr činil 42,6 roku. Většinou se jednalo o zaměstnance na pozicích specialista, několik z nich ale zastávalo manažerské funkce v rámci nižšího a středního managementu.

U několika názorů dotázaných bylo potřeba jimi nastíněné faktory přesunout do jiného okruhu (například kvalitní call centrum je zjevně silnou stránkou společnosti a nepatří do příležitosti). Zjištěné faktory v jednotlivých okruzích lze shrnout takto:

- S: inovační lídr v oblasti telekomunikačních technologií, inovační lídr v oblasti IT některých IT technologií, vlastnictví pevné i mobilní sítě a infrastruktury, velký podíl firemních zákazníků v portfoliu, velký podíl pevných linek na trhu (i když klesá, stále generuje výnosy), první operátor, který spustil flat tarify, finančně silná společnost, stabilní společnost, široká nabídka služeb, nabídka služeb s přidanou hodnotou, nabídka geolokačních služeb, možnost prodeje agregovaných dat o pohybu zákazníků, dostupnost dat o vlastních zákaznících jako podklad pro prediktivní analýzu, stabilní zaměstnavatel, kvalitní call centrum, možnost investovat a implementovat nové technologie jako první;
- W: finanční zatížení novým majitelem (PPF), očekávání vysokého výkonu, neustálý pokles výnosů a zisků, dosud nekonsolidované vnitřní systémy, nejednotnost procesů vůči zákazníkovi, chyby v zákaznické péči, časté střídání outsourcingu a insourcingu systémů, obavy zaměstnanců z propouštění a snižování odstupného, negativní image monopolu a nepružné a drahé firmy, složitá nabídka tarifů, neexistence dlouhodobého strategického záměru, časté střídání managementu a změny organizační struktury, střední management nepřebírá odpovědnost za svá rozhodnutí, neefektivita, vysoký počet zaměstnanců, stížnosti a nespokojenost zákazníků, složité podmínky pro zákazníky při koupi telefonu na splátky;
- O: vysoké vstupní bariéry vstupu do odvětví, současný životní styl – nezbytnost být stále online, nezbytnost propojit všechny firemní aktivity a pobočky, přesun telekomunikačního provozu na rychlá data, demografická struktura populace, sharing sítě k výstavbě LTE s ostatními operátory, digitální marketing + úspora nákladů, mikro-targeting + úspora nákladů, standardizace procesů + úspora nákladů, služby s přidanou hodnotou;
- T: konkurenční boj, snižování cen až cenová válka, regulace, hrozba potřeby peněz na investice ze strany majitele PPF, neznalost telekomunikačního trhu ze strany majitele PPF, ekonomická krize – snížení kupní síly zákazníků, rychlost technologických změn a z toho vyplývající finanční náročnost na investice do nových technologií, minimální rozdíly mezi operátory, zákazníci se rozhodují podle ceny a slev, tržní podíl virtuálních operátorů, virtuální operátoři vnímání jako téměř plnohodnotní poskytovatelé služeb.

3.4 Externí analýza

V rámci části externích analýz budou demonstrovány dvě z nich: analýza vnějšího prostředí SLEPT a analýza mikrookolí pěti Porterových sil.

3.4.1 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí byla vybrána SLEPT analýza jako nástroj, který se postupně prozkoumává oblast sociální, legislativní, ekonomickou, politickou a technologickou.

Tabulka 4 SLEPT analýza

S	<ul style="list-style-type: none"> – životní styl: nezbytnost mobilního telefonu pro každodenní potřebu, neustálá dostupnost internetu – nasycení telekomunikačního trhu – společenská zodpovědnost společnosti O2 – vliv demografického vývoje a stárnutí populace
L	<ul style="list-style-type: none"> – existence regulace (regulátor ČTÚ) za účelem suplovat chybějící nebo omezenou hospodářskou soutěž – průběžné snižování poplatků za ukončení hovoru v cizí síti – možnost odstoupit od smlouvy s úvazkem před jeho vypršením bez penále – možnost prodávat agregovaná data o lokaci a pohybu zákazníků – vliv regulace EU a komisařky pro telekomunikace na roamingové poplatky
E	<ul style="list-style-type: none"> – směnný kurz, síla koruny vůči EUR a USD (PPF nakoupila společnost výhodně, nyní výhodné období pro export) – inflace – vliv úrokové míry malý (O2 je financováno hlavně vlastním kapitálem), ale ovlivňuje majitele PPF – nezaměstnanost: poměrně vysoko, což může jednak ovlivnit nabídku volných zaměstnanců-odborníků za nízké mzdy (+), ale také snižuje kupní sílu zákazníků (–) – nižší vliv ekonomické krize na odvětví, protože má acyklický charakter (všichni chtějí stále telefonovat) – nasycení telekomunikačního trhu, lze očekávat již jen malý růst a nízké hrubé marže – agresivní snižování cen, cenová válka – konkurenční odvětví – dlouhodobý pokles tržeb a zisků – zatížení dosavadními investicemi na rozvoj sítě, licence a přenos rychlých dat
P	<ul style="list-style-type: none"> – malý vliv změn na politické scéně – vliv změn legislativy, jež vyplývá z politických rozhodnutí (např. změny DPH, zdanění korporací aj.)
T	<ul style="list-style-type: none"> – povinnost vpustit na trh virtuální operátory – trendy přechodu k datovým službám (a to i přenos hlasu), rozvoj nových generací rychlého přenosu dat – trendy prodeje dalších zařízení než jsou mobilní telefony: tablety, netbooky, modemy – neustálá nutnost inovovat – příležitosti vstupu do dalších odvětví, kde je potřeba přenos dat (například lékařská péče, eHome care, NFC platby a jiné technologie bezkontaktního placení)

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr ze SLEPT analýzy

Identifikované faktory z makroprostředí, které nejvíce ovlivňují společnost O2 jsou:

- vliv regulátora ČTÚ a EU regulátora na vývoj legislativy na českém telekomunikačním trhu;
- vývoj směnných kurzů a úrokových měr na podnikání majitele PPF, jež pak ovlivňuje O2;
- nasycení na mobilním telekomunikačním trhu;

- konkurenční boj, přetrvávající pokles cen v odvětví;
- nutnost investic do nových technologií, technologický cyklus se zkracuje;
- vstup virtuálních operátorů.

Některé z těchto faktorů částečně patří do analýzy mikrookolí, protože se týkají odvětví.

3.4.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí byla připravena s pomocí Porterovou analýzou pěti sil neboli analýzou konkurence.

Tabulka 5 Analýza pěti Porterových sil

zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> – velká vyjednávací síla zákazníků (firemních i rezidentních), stále tlačí na cenu a očekávají velké slevy, přechod ke konkurenci je stále jednodušší – firemní zákazníci vyžadují kromě telefonů a běžných hlasových tarifů pro své zaměstnance také datové tarify a speciální ICT řešení pro firmu – rezidentní zákazníci postupně přecházejí z volání a SMS k datovým tarifům (hlavně mladší zákazníci), starší zákazníci se hůře orientují v nabídce tarifů – rezidentní zákazníci mohou mít problémy s placením – roste závislost zákazníků na mobilních telefonech
dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> – omezená vyjednávací síla dodavatelů zařízení pro síťovou infrastrukturu i koncová zařízení, prostřednictvím tendrů a velkých objemů dodávek lze stlačit cenu – mezi dodavateli panuje velká konkurence jeho vypršením bez penále – možnost prodávat agregovaná data o lokaci a pohybu zákazníků
konkurence	<ul style="list-style-type: none"> – mobilní operátoři: oligopol, ostrá konkurence mezi třemi mobilními operátory, virtuálními operátory (dojde ke konsolidaci) – nepřímou konkurencí jsou substituty, tj. jiné možnosti volání a datového přenosu, jako je kabelová televize (UPC), internetová provize aj., ostrá konkurence
substituty	<ul style="list-style-type: none"> – substitut pro hlas: technologie jako VoIP, paketový přenos hlasu po internetu; pro mobilní hlas je substitutem fixní hlas, pro fixní hlas naopak mobilní hlas – substitut pro SMS: messagingové nástroje na bázi přenosu dat (WhatsApp, Viber aj.) – substitut pro datový přenos: free WiFi hotspots (kavárny, knihovny, školy, zaměstnání) – substitut pro fixní datové připojení je mobilní datové připojení a naopak (tj. využití jiné technologie přístupu k datům) – sdílení informací a obsahu (například na webu)
noví konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> – další virtuální operátoři – firma Mobilkom (značka U:fon) – noví poskytovatelé kabelové televize, satelitní televize – noví lokální poskytovatelé internetového připojení – IT firmy a ICT integrátoři

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr z Porterovy analýzy

Nejsilnější silou vyplývající z analýzy mikrookolí je pravděpodobně konkurence a možnosti vstupu nových konkurentů na trh, jež hrozí na všech trzích kromě mobilního přenosu hlasu a dat. Dalším faktorem, jež souvisí s předchozím, je velká řada možných, většinou nepřímých substitutů, které mohou zákazníkům nabídnout způsob, jak mezi sebou komunikovat a sdílet různé soubory a obsah (zábavu, informace). I poskytovatelů těchto různých služeb, kromě mobilních operátorů, může být celá řada.

3.4.3 Identifikace hlavních příležitostí (O) a hrozeb (T)

Z uvedených faktorů, které byly nalezeny v:

- polostrukturovaných rozhovorech;
- analýze SLEPT;
- analýze mikrookolí pomocí Porterovy analýzy pěti sil.

lze jako nejsilnější označit následující:

- O1: stále vysoká poptávka po mobilních službách a datovém připojení, i přes nasycenost trhu mladší generace zvyšují objem své poptávky a poptávku po různých službách;
- O2: vývoj směnných kurzů a úrokových měr na podnikání majitele PPF, jež pak ovlivňuje O2;
- O3: vysoké bariéry vstupu do odvětví mobilních telekomunikací, kde je potřeba získat (koupit) licenci na určité frekvence,
- O4: příležitost v rozvoji nových technologií, kde je potřeba mobilní propojení přístrojů nebo subjektů;
- O5: rozvoj služeb s přidanou hodnotou, včetně například geolokačních služeb, prodej dat o pohybu zákazníků, ICT řešení, řešení připravená na míru zákazníkovi;
- O6: mikro-targeting, prediktivní metody v marketingu a jiné postupy, které využívají hromadné zpracování detailních dat společnosti a složité statistické a ekonometrické postupy k odhadu například sklonu k odchodu, sklonu ke koupi,
- T1: regulace (ČTÚ, EU), vliv na legislativu;
- T2: nasycení na mobilním telekomunikačním trhu;
- T3: ostrý konkurenční boj mezi mobilními operátory;
- T4: přetrvávající pokles cen v odvětví, kdy zákazníci již vyžadují nižší než ceníkové ceny a speciální slevy, cena se stala rozhodujícím kritériem při volbě základních telekomunikačních služeb, jež jsou nyní již komoditou;
- T5: náročnost investic do nových technologií, technologický cyklus se zkracuje;
- T6: vstup virtuálních operátorů a jiných alternativních poskytovatelů substitučních služeb.

3.4.4 Hodnocení příležitostí a hrozeb

Hodnocení jednotlivých faktorů v oblasti příležitostí (O) a hrozeb (T) lze seřadit dle důležitosti například pomocí matice EFE – External Forces Evaluation.

Tabulka 6 Matice EFE (External Forces Evaluation)

	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	Vážené ohodnocení V*SV
Příležitosti (O)				
1	vysoká poptávka po mobilních službách	0,02	2	0,04
2	ek. vývoj s příznivým vlivem na PPF	0,03	1	0,06
3	bariéra vstupu do mobilních telekomunikací	0,15	3	0,45
4	rozvoj nových technologií	0,05	4	0,20
5	rozvoj služeb s přidanou hodnotou	0,10	4	0,40
6	mikro-targeting, prediktivní metody	0,15	4	0,60
Hrozby (T)				
1	regulace	0,04	2	0,08
2	nasycení mobilního trhu	0,10	3	0,30
3	ostrý konkurenční boj	0,15	4	0,60
4	pokles cen na trhu	0,15	4	0,60
5	finanční náročnost investic	0,01	2	0,02
6	vstup virtuálních operátorů	0,05	2	0,10
Celkem (O+T)				
Σ		1,00		3,45

Zdroj: vlastní zpracování

Matice EFE napomáhá ohodnotit dopad faktoru součinem váhy (pravděpodobnosti) a stupně vlivu. Váhy (V) se nacházejí v intervalu <0; 1> tak, aby jejich celkový součet za O i T činil 1,00. Stupeň vlivu (SV) ohodnocuje důležitost faktoru na stupnici: 4=nejvyšší, 3=nadprůměrný, 2=střední, 1=nízký.

Z výsledné známky 3,45 je vidět, že strategický záměr společnosti O2 vykazuje nadprůměrnou citlivost na své externí prostředí. Nejvýznamnější příležitostí je O6 – mikro-targeting a prediktivní metody, dále O3 – bariéry vstupu do mobilních telekomunikací a na třetím místě ze šesti se nachází O5 – rozvoj služeb s přidanou hodnotou. Mezi nejvýznamnější hrozby lze zařadit hrozbu T3 – ostrý konkurenční boj a T4 – pokles cen na trhu, za nimi stojí T2 – nasycení mobilního trhu.

3.5 Interní analýza

Do interní analýzy v této studii byly zařazeny dvě metody: stručná finanční analýza společnosti a analýza VRIO.

3.5.1 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy jsou prezentována data společnosti O2 Czech Republic za období 2010 až 2014, případně meziroční změny.

Tabulka 7 Meziroční změny u vybraných finančních ukazatelů, 2010–2014

	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Výnosy	-5,7%	-3,5%	-6,4%	-5,4%
Provozní zisk	-34,7%	-17,7%	-10,8%	-29,2%
Čistý zisk	-29,3%	-22,0%	-16,0%	-29,8%
Aktiva celkem	-4,1%	-11,0%	-6,6%	0,5%
Vlastní kapitál	-5,6%	-12,3%	-8,0%	-2,9%

Zdroj: Finanční a provozní výsledky, 2010–2014, vlastní zpracování

Z finančních výkazů (výkazu zisků a ztrát a rozvahy) je patrných několik závěrů:

- výnosy společnosti O2 Czech Republic klesají, mezi roky 2010 až 2014 to bylo průměrně o 2,7 mld. Kč ročně, vyjádřeno relativně se jedná o průměrný meziroční pokles o 5,3 %;
- provozní zisk i čistý zisk také klesal každý rok, provozní zisk klesal průměrně o 2,6 mld. Kč za rok, což znamená meziroční pokles o 23,7 % ročně; čistý zisk klesal ještě rychleji, a to o 24,5 % meziročně, což bylo v průměru o 2,1 mld. Kč každý rok;
- celková suma aktiv (bilanční suma) klesala ve sledovaném období také kromě změny mezi roky 2013 a 2014, celkově se však jedná o pokles, a sice v průměru o 4,6 mld. Kč za rok, relativně vyjádřeno meziročním tempem poklesu o 5,4 %;
- pokles vlastního kapitálu probíhal také každý rok, v průměru o 4,8 mld. Kč, což bylo průměrné roční tempo poklesu 7,3 %.

Lze se domnívat, že takovýto vývoj je výsledkem nasycení na trhu, ostrého konkurenčního boje a klesajících cen hlasových tarifů, cen SMS i datových tarifů.

Poměrové ukazatele ve finanční analýze jsou využívány velmi často, protože dokážou zachytit negativní trendy ve změnách výkonnosti firmy nebo složení kapitálu i ve chvíli, kdy v absolutním vyjádření firma generuje velké objemy výnosů a zisku. Pro účely rychlého zhodnocení byly vybrány tři ukazatele rentability, tj. ziskovosti.

Rentabilita tržeb (ROS, Return on Sale, zisková marže), vyjadřuje podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb a obecně je popisováno jako procentní podíl zisku na jednu korunu tržeb. Na vývoj trendu ukazatele rentability tržeb

má vliv především změna ceny, změna nákladů, výše tržeb, prodejní marže, kurzové rozdíly a změna struktury prodejního sortimentu.

ROS = výsledek hospodaření / (tržby za prodej zboží, výrobků a služeb)

Rentabilita aktiv (ROA, Return on Assets, produkční síla) poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Důležité je to, zda podnik dokáže efektivně využít svoji majetkovou bázi.

ROA = hrubý zisk / aktiva = EBIT / aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE, Return on Equity) označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

ROE = čistý zisk / vlastní kapitál = EAT / vlastní kapitál

V následující tabulce jsou zachyceny tyto ukazatele v časové řadě za roky 2010–2014.

Tabulka 8 Vývoj ukazatelů rentability, 2010–2014

	2010	2011	2012	2013	2014
ROS – rentabilita tržeb	27,9%	19,3%	16,5%	15,7%	11,8%
ROA – rentabilita aktiv	16,7%	11,4%	10,5%	10,1%	7,1%
ROE – rentabilita vlastního kapitálu	16,8%	12,6%	11,2%	10,2%	7,4%

Zdroj: Finanční a provozní výsledky, 2010–2014, vlastní zpracování

Všechny tři ukazatele vytrvale klesají, což značí, že rentabilita neboli ziskovost tržeb, aktiv i vlastního kapitálu se snižuje, tj. firma vydělává čím dál tím méně z každé vložené koruny. Prozatím jsou všechny ukazatele kladné, protože v čitateli vzorců je jak hrubý zisk, tak čistý zisk kladný, firma nemá ztrátu. Ale z původní rentability 27,9 haléře z každé jedné koruny tržeb se ukazatel snížil již pouze na 11,8 haléře. Z každé vložené koruny majetku, tj. aktiv získává firma nyní již jen 7,1 haléře oproti původním 16,7 haléře. A z každé vložené koruny vlastního jmění se ve formě čistého zisku vrací již jen 7,4 haléře místo původních 16,8 haléře.

Celkově je vidět, že klesá ziskovost v celém odvětví (což by se prokázalo při analýze i dalších hráčů na trhu), zřejmě jak v mobilním, tak fixním sektoru telekomunikačních služeb.

Tabulka 9 Meziroční změny u vybraných provozních ukazatelů, 2010–2014

	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	CAGR
Počet zaměstnanců	-8,6%	-7,6%	-4,3%	-12,8%	-8,4%
Počet zákazníků:					
pevné linky	-5,2%	-5,2%	-7,4%	-5,5%	-5,8%
placená televize (O2 TV)	5,4%	3,7%	10,6%	17,9%	9,3%
mobilní zákazníci	2,1%	2,9%	0,4%	-0,6%	1,2%
-z toho zákazníci smluvních služeb (postpaid)	6,5%	4,7%	1,3%	1,8%	3,6%
-z toho zákazníci předplacených služeb (prepaid)	-4,2%	-0,1%	-1,3%	-4,9%	-2,6%

Zdroj: Finanční a provozní výsledky, 2010–2014, vlastní zpracování

U provozních ukazatelů je vidět, že:

- počet zaměstnanců poklesl z 6 936 v roce 2010 na 4 892 v roce 2014, což značí průměrný roční pokles o 511 zaměstnanců, tj. o 8,4 %;
- počty zákazníků pevných linek se každým rokem snižují, v průměru to bylo o 5,8 % ročně;
- počty zákazníků placené televize O2 TV rostou, je to nový produkt, ale prozatím se jedná pouze o 184 tisíc zákazníků; průměrné roční tempo růstu činilo v období 2010–2014: 9,3 %;
- počty zákazníků mobilních telekomunikací zprvu ještě rostly, ale postupně se růst změnil v pokles: ze 4,839 miliónu zákazníků O2 na konci roku 2010 vyrostl jejich počet až na 5,102 miliónu na konci roku 2013, poté však poprvé poklesl o 33 tisíc zákazníků a setrvalý stav nebo mírný pokles lze očekávat i nadále; v průměru se za celé období jednalo ještě o mírný růst o 1,2 % ročně,
 - počty zákazníků se smlouvou (postpaid) rostly na úkor počtů zákazníků předplacených služeb, odkud právě zákazníci přecházeli;
 - počet zákazníků se smlouvou rostl v průměru o 3,6 % ročně, v absolutním vyjádření o 108 tisíc zákazníků za rok, a jejich počet byl ke konci roku 2014: 3,294 miliónu;
 - počet zákazníků předplacených služeb se v průměru snižoval o 2,6 % ročně, což znamenalo pokles o 50 tisíc zákazníků každý rok, na konci roku 2014 jich bylo 1,775 miliónu zákazníků.

Tabulka 10 Vývoj vybraných poměrových ukazatelů, 2010–2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy na zaměstnance (mil. Kč)	8,024	8,276	8,641	8,451	9,166
Čistý zisk na zaměstnance (mil. Kč)	1,770	1,370	1,156	1,016	0,817
Počet zákazníků na zaměstnance	957	1 050	1 147	1 185	1 342

Zdroj: vlastní zpracování

Některé ukazatele, které se týkají výkonu na jednoho zaměstnance, jsou však uspokojivé. Průměrné výnosy firmy připadající na jednoho zaměstnance rostou s výjimkou roku 2013, kdy došlo ke stagnaci. U čistého zisku na jednoho zaměstnance je však již patrný pokles, z 1,770 mil. Kč v roce 2010 poklesl tento poměrový indikátor na 0,817 mil. Kč. Celkový počet zákazníků pevných i mobilních služeb včetně placené televize se zvyšuje.

Tyto trendy, vesměs příznivé, jsou podmíněny rychlostí poklesu počtu zaměstnanců, v porovnání s rychlostí růstu nebo poklesu objemu výnosů či zisku. Protože výnosy společnosti klesaly v průměru o 5,3 % ročně (viz výše) a počet zaměstnanců klesal průměrnou rychlostí 8,4 % ročně (viz výše), je jasné, že výsledný poměrový ukazatel bude příznivý. U čistého zisku však došlo k průměrnému poklesu o 24,5 % za rok (viz výše) a tudíž tento rychlejší pokles v čitateli převládl v celkovém výsledku ukazatele.

Závěr z finanční analýzy

Z finanční analýzy, která zde byla představena, vyplývá, že výnosy i zisk společnosti O2 mají výrazně klesající tendenci. Výnosy poklesly za období let 2010–2014 o 19,4 %, provozní zisk o 66,0 % a čistý zisk dokonce o 67,4 %. Na trendy v oblasti telekomunikací má vliv postupný pokles cen za všechny druhy služeb, nejpatrnější u mobilních tarifů, ostrá konkurence, nabídky různých slev zákazníkům výměnou za jejich loajalitu a udržení si jich, retenci. Na zisk má vliv i nutnost neustále investovat do nových technologií, v současné době se jedná o výstavbu sítě LTE. Navíc se technologický a inovační cyklus zkracuje.

3.5.2 Analýza VRIO

Analýza VRIO představuje možnost, jak najít cenné, vzácné nebo obtížně napodobitelné zdroje, kterými společnost disponuje. Ty jsou pak základem konkurenční výhody společnosti v porovnání s ostatními subjekty na trhu.

Tabulka 11 Analýza VRIO pro vybrané zdroje společnosti O2

	Valuable? Cenné?	Rare? Vzácné?	Costly to imitate? Nákladné napodobit?	Exploited by organization? Připravená organizace?	Competitive implacation Konkurenční implikace?
Licence k poskytování telekomunikačních služeb fixních	ano	ano	ano	ano	trvalá konkurenční výhoda
Licence k poskytování telekomunikačních služeb mobilních	ano	ano	ano	ano	trvalá konkurenční výhoda
Vlastnictví fixní sítě	ano	ano	ano	ano	trvalá konkurenční výhoda
Vlastnictví mobilní sítě	ano	ne	ano	ano	nevyužitá konkurenční výhoda
Technicky zkušení zaměstnanci	ano	ne	ne	ano	dočasná konkurenční výhoda
Loajální zákazníci	ano	ne	ne	ne	konkurenční shoda

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr z VRIO analýzy

Z vybraných zdrojů, které byly v rámci VRIO analýzy hodnoceny, vyplývá, že nejdůležitější a nejcennější pro firmu jsou licence na poskytování telekomunikačních služeb a vybudované telekomunikační sítě.

3.5.3 Identifikace hlavních silných stránek (S) a slabých stránek (W)

Z uvedených faktorů, které byly nalezeny v:

- polostrukturovaných rozhovorech;
- finanční analýze;
- analýze VRIO.

lze jako nejsilnější označit následující:

- S1: vlastnictví licencí k poskytování telekomunikačních služeb, což je unikátní a těžko napodobitelný zdroj;
- S2: kompletně vybudované, funkční a udržované sítě pro pevnou i mobilní telekomunikaci;
- S3: společnost je technologický lídr v oboru, investice do technologií, rozvoj nových technologií;
- S4: velký podíl firemních zákazníků v zákaznické bázi,
- S5: široká nabídka služeb (pevné linky, mobily, datové přenosy různými technologiemi, složitá telekomunikační a ICT řešení pro zákazníky);
- W1: snižující se výnosy a zisky společnosti, pokles hrubé marže, pokles rentability;
- W2: zákazníci, kteří očekávají nabídku výrazných slev, jejich reakce na cenu, de facto nízká loajalita;

- W3: velká očekávání nového majitele PPF;
- W4: nejednotnost procesů vůči zákazníkům, jejich nedokonalost, nepropojení některých interních systémů;
- W5: nepřehledná nabídka služeb pro zákazníky a konkrétní podmínky nákupu.

3.5.4 Hodnocení silných a slabých stránek

Hodnocení jednotlivých faktorů v oblasti silných (S) a slabých stránek (W) lze seřadit dle důležitosti například pomocí matice IFE – Internal Forces Evaluation.

Tabulka 12: Matice IFE (Internal Forces Evaluation)

	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	Vážené ohodnocení V*SV
Silné stránky (S)				
1	vlastnictví licencí	0,20	4	0,80
2	vybudované telekomunikační sítě	0,20	4	0,80
3	technologický lídr	0,05	3	0,15
4	vysoký podíl firemních zákazníků	0,05	1	0,05
5	široká nabídka služeb	0,03	2	0,06
Slabé stránky (W)				
1	klesající výnosy a zisk	0,20	4	0,80
2	zákazníci žádají slevy	0,05	1	0,05
3	velká očekávání nového majitele	0,10	3	0,30
4	nejednotnost procesů a systémů	0,05	2	0,10
5	nepřehledná nabídka služeb	0,07	2	0,14
Celkem (S+W)				
Σ		1,00		3,25

Zdroj: vlastní zpracování

Matice IFE pomáhá ohodnotit dopad faktoru, stejně jako u matice EFE, součinem váhy (V) a stupně vlivu (SV). Součet vah za S i W činí 1,00. Stupeň vlivu (SV) ohodnocuje důležitost faktoru na stupnici: 4=nejvyšší, 3=nadprůměrný, 2=střední, 1=nízký.

Z výsledné známky 3,25 je vidět, že strategický záměr společnosti O2 vykazuje i zde nadprůměrnou citlivost na interní prostředí. Nejvýznamnější silnou stránkou jsou S1 – vlastnictví licencí a S2 – vybudované telekomunikační sítě, další silné stránky mají již velký odstup. Mezi nejvýznamnější slabé stránky se zařadily W1 – klesající výnosy a zisky, W3 – velká očekávání nového majitele a W5 – nepřehledná nabídka služeb.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza představuje vyústění dosavadních postupů, shrnuje v sobě výsledky interní a externí analýzy, během kterých byly identifikovány nejsilnější, nejdůležitější silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Tyto faktory pak byly pomocí matic IFE a EFE ohodnoceny vahou a stupněm vliv, takže z delšího seznamu byly nakonec vybrány jen ty nejdůležitější.

Tabulka 13 SWOT matice

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	S1 – vlastnictví licencí S2 – vybudované telekomunikační sítě S3 – technologický lídr	W1 – klesající výnosy a zisky W3 – velká očekávání nového majitele W5 – nepřehledná nabídka služeb
Vnější prostředí	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	O6 – mikro-targeting a prediktivní metody O3 – bariéry vstupu do mobilních telekomunikací O5 – rozvoj služeb s přidanou hodnotou	T3 – ostrý konkurenční boj T4 – pokles cen na trhu T2 – nasycení mobilního trhu

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledné matice SWOT, která sumarizuje nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, je vidět, že:

- mezi **silné stránky** patří silná pozice v oblasti technologií, která zahrnuje minulost (již vybudované telekomunikační sítě pro pevnou i mobilní přenos), současnost (společnost O2 vlastní licence a v aukci minulý rok ještě dokoupila) i přesah do budoucnosti (společnost je technologickým lídrem na trhu);
- do **slabých stránek** byly vybrány hlavně ty slabiny, které se týkají celkového poklesu na trhu, kdy se dost prudce snižují finanční výsledky, v kontrastu s vysokými očekáváními nového majitele, skupiny PPF; další slabou stránkou je vlastně dědictví předchozího vývoje, kdy se spojily dvě velké společnosti, a to nejednotnost jak procesů, tak vnitřních systémů a zejména příliš složitá nabídka produktů a služeb;
- důležité **příležitosti** jsou možnost využívat data o zákaznících k přesnému zacílení na toho zákazníka, který takový produkt skutečně chce, a navíc s využitím moderních technologií big dat a prediktivních modelů, patří sem ale i stále přetrvávající bariéry vstupu do mobilních telekomunikací, což se potvrdilo loňskou aukcí, kdy nezmohl žádný nový hráč, a také možnostmi, jež dává rozvoj nových odvětví, spojených s přenosem dat, jako je lékařská péče o seniory a nemocné v jejich domovech, způsoby placení apod.;

- do významných **hrozeb** byly zařazeny ty, které se týkají ostrého konkurenčního boje na nasyceném telekomunikačním trhu a pokračujícího poklesu cen, tj. reflektují současnou situaci, kdy již pominulo období růstu a nastává období zralosti, klesají hrubé marže a firmy nyní musí profitovat z vybudované telekomunikační infrastruktury a zákaznické báze, kterou mají, protože žádné další významné období růstu v nejbližších letech nelze předpokládat.

3.7 Shrnutí SWOT analýzy společnosti O2 Czech Republic

Mezi faktory, identifikované v rámci dílčích analýz SWOT analýzy jako nejdůležitější, převažuje na jedné straně silné postavení společnosti O2 Czech Republic na trhu, které je dané výsadním a unikátním vlastnictvím sítí pro fixní i mobilní telekomunikace a vlastnictví příslušných licencí pro potřebná frekvenční pásma, na straně druhé obtížným postavením všech hráčů na celkově vysoce konkurenčním trhu, kde klesají ceny produktů a služeb, klesají výnosy a zisky všech hráčů a je stále těžší získat nové zákazníky. Přesto je společnost O2 Czech Republic stále velmi silným hráčem na trhu a nadále se zaměřuje na udržení pozice lídra ve všech oblastech: z pohledu technologií neustále investuje do nových technologií, rozšiřuje možnosti sítě a nabízí nové druhy produktů; z pohledu produktového portfolia rozšiřuje nabídku produktů a služeb (možná až kontraproduktivně), dokáže připravit produkty na míru; z pohledu zpracování dat hledá možnosti uplatnění ekonometrických metod, datových skladů a postupů big data.

Způsob, jak využít silné stránky a příležitosti k eliminaci vlivu slabých stránek a hrozeb je kombinace několika postupů:

- zaměřit se na spokojenost a vnímání zákazníků⁹, kteří mohou být nespokojeni s příliš širokou a pro ně nepřehlednou nabídkou, nemusejí porozumět novým technologiím, mohou být nespokojeni s obsluhou a kontaktem s front-office pracovníky, tj. pracovníky první linie (Zákaznické centrum, značkové obchody aj.) nebo se neorientují v nabídce zařízení, produktů, služeb a vůbec možností, které telekomunikační společnost nabízí – toto zjednodušení musí proběhnout konzistentně ve všech komunikačních kanálech;
- pokračovat v technologických inovacích, avšak také s ohledem na výši finanční investice, tj. snažit se realizovat úspory z rozsahu – například nabízet přístup k rychlému internetu v několika jednoduchých tarifech, které budou v systému jednoduše nastavitelné a operátor s touto operací stráví minimum času;
- využívat takových postupů automatizace a personalizace, kdy se pro zákazníky připravuje cílené a personalizované nabídky, ale nejsou to postupy nákladné; sem patří metody prediktivní analýzy, metody zpracování velkého objemu dat v reálném nebo semi-reálném čase, příprava on-line nabídek na základě takových analýz, rychlá reakce na problémy zákazníka aj. – například reagovat změnou nastavení nebo tarifu do 24 hodin, reagovat na domnělé rozbití mobilního telefonu a nabídnout nový za zvýhodněnou cenu, reagovat na změny v životě zákazníka, které lze dedukovat ze změn v jeho telekomunikačním chování, jako je přestěhování, změna zaměstnání;

⁹ Měří se například pomocí indexu CSI = Customer Satisfaction Index

- rozvoj produktů a služeb s přidanou hodnotou, které propojí zákazníky bez ohledu na geografickou lokalitu, technologii nebo zařízení, je to mimo jiné způsob jak získávat dodatečné výnosy při ohrožení výnosů stávajících z hlasového přenosu – například nabízet nové generace přístrojů, které v sobě spojují výhody mobilního (přenosného) telefonu i velkého výkonného zařízení (notebooku);
- rozvoj produktů a služeb, které zajistí společnosti trvalý přísun výnosů, jako je spolupráce s tzv. e-firmami, integrátory, finančními skupinami, bankami aj.; mohou tak vznikat produkty, kdy je telekomunikační operátor v postavení nezbytného kanálu pro přenos dat k zajištění on-line placení a obchodování nebo v rámci odvětví infotainmentu – například se společnost stane prostředníkem při placení mezi Googlem a koncovým zákazníkem nebo mezi koncovým zákazníkem a věcmi, které bude tento zákazník vlastnit a řídit, jako je auto a vybavení domácnosti;
- transparentní informování zájmových skupin o dění ve společnosti, jež je ovlivněno nedávným rozhodnutím, avšak toto platí obecně – například informovat o nových nabídkách, o tom, zda změny v představenstvu nebo dozorčí radě ovlivní směřování a strategii společnosti apod.

3.8 Návrhy a doporučení

Následující kapitola přináší hodnocení a doporučení pro společnost O2 Czech Republic, jež vychází z názorů autora bakalářské práce. Navržené postupy či možnosti jsou konzistentní s očekávaným vývojem telekomunikačního odvětví v České republice, Evropě, případně v celosvětovém měřítku a jsou v možnostech společnosti O2 Czech Republic.

Telekomunikační trh se již několik let potýká, obdobně jako jiná odvětví, se zhoršenými makroekonomickými podmínkami. To se protíná s vývojem telekomunikací, které se dostaly do fáze nasycenosti. Na trhu byla patrná snaha hráčů nabízet produkty a služby zaměřené na úspory, od tzv. flat tarifů ke sledování nákladů a omezování výdajů za telekomunikační služby. Telekomunikační společnosti se snažily zákazníkům prodávat více SIM karet a více zařízení, aby zvýšily podíl druhých a třetích SIM karet na zákazníka. Cenová válka, která od jara 2013 probíhá, je ještě posílena relativně vysokým počtem a podílem virtuálních operátorů na mobilním trhu. Telekomunikační společnosti tak čelí poklesu výnosů a zisků a zhoršené rentabilitě. Autor se domnívá, že tento trend bude pokračovat, protože trh je nasycen a operátoři získávají nové zákazníky majoritně od jiných operátorů, minoritně děti, visitory nebo prodejem druhé SIM karty zákazníkovi s dalším zařízením. Pozitivní trend pro telekomunikační odvětví je však globální snaha všech lidí o propojení a komunikaci vždy a všude, tj. dnes je normální být on-line, komunikovat a také tvořit sám obsah. To znamená, že se otevírají nové příležitosti při rozvoji produktů a služeb, kdy jednak může telekomunikační společnost nabízet nové, sofistikované produkty s přidanou hodnotou cílovým zákazníkům, jak na rezidentním, tak korporátním trhu, jednak se lze stát součástí řetězce při poskytování dalších služeb v informační společnosti ve 3. tisíciletí, jako je on-line přístup a tvorba obsahu na internetu (koncept „24/7“, rychlý internet), placení (on-line

platby, platební „klíčenky“), dohled a řízení zařízení a vybavení na dálku („internet věci“), další automatizace výroby, řízení dopravy aj.

Vzhledem ke změnám, ke kterým došlo na konci roku 2013, a sice prodeji společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. skupině PPF za cenu 2,467 mld. EUR, se mohlo změnit vnímání společnosti veřejností. Touto transakcí prodala mateřská firma Telefónica S.A. 65,9 % podíl skupině PPF, ale nadále si ponechala „v rámci zachování obchodního partnerství“ malý podíl 4,9 %, což bylo komunikováno jako důvod pro následný hladký přechod mezi vlastnickou strukturou v oblasti obchodní a odvětvové kooperace. Není však zřejmé, zda tento důvod ocení i běžný spotřebitel, tedy zákazník společnosti O2.

Prodej společnosti byl veden snahou mateřské firmy o zacílení na její strategické trhy – země Jižní Ameriky a Španělska, souběžně potřebovala vyřešit a stabilizovat své finance. Je otázkou, zda prodej české dceřiné firmy posílí finanční postavení obří nadnárodní korporace, a to v situaci, kdy česká firma byla vysoce zisková v porovnání s ostatními dcerami společnosti Telefónica. Výsledkem prodeje většinového balíku akcií bylo snížení ceny akcie společnosti Telefónica S.A. i společnosti Telefónica Czech Republic, a.s.

Jako daleko důležitější krok spojený s prodejem společnosti vnímá autor její přejmenování na značku O2, která byla užívána i dříve, ale hlavně se tím zamezí dohadům, zda a kdy používat názvy a značky O2 a Telefónica z doby, kde se společnost jmenovala O2 Telefónica Czech Republic a.s. Bývalá mateřská společnost tak vymizí a značka Telefónica nebude již důsledně používána. To se týká i dceřiné společnosti O2 Slovakia. V souvislosti se značkou se objevily spekulace, že by mohla být používána i dřívější značka pro mobilní telekomunikace Eurotel, ale není jasné, zda se nejedná jen o ojedinělý názor.

Autor vnímá ambivalentně postoj veřejnosti ke společnosti. Na jedné straně pokračuje „stěžování si“ na přílišnou byrokracii, chyby při vyřizování zákaznických požadavků, špatné nastavení služeb, špatné fakturování, nepřehlednou nabídku, na straně druhé se řada odborníků velmi pozitivně vyslovuje k faktu, že společnost O2 je technologickým lídrem v České republice v odvětví telekomunikací, že je iniciátorem řady změn a aktivit, že řadu technologií zavádí, testuje a spouští jako první, že má nejrozsáhlejší telekomunikační síť tzv. ‘drát’ i ‘bezdrát’ včetně kvalitního jistění a dohledu. Nelze paušalizovat, že by tyto dva názorové proudy reprezentovaly starší zákazníky a starší populaci na jedné straně a mladší populaci na druhé straně, spíše se jedná o pohled z hlediska osob podle zájmu o technologie. Autor předpokládá, že více vzdělaní lidé, kteří se navíc zajímají o technologie, IT, techniku mají k telekomunikacím vstřícnější postoj než osoby, které chtějí komunikovat (volat, datovat), ale nechťejí nebo nemají kapacitu na hlubší zájem o odvětví. Z tohoto důvodu musí společnost svoje služby představovat a nabízet jasně, přehledně a srozumitelně.

Velké debaty propukají od oficiálního rozhodnutí o vyjmutí infrastruktury a příslušných technologií do nové akciové společnosti, která ale nebude obchodovaná na burze. Má se jmenovat Česká telekomunikační infrastruktura, získá z O2 veškerý majetek a veškeré dluhy, které se týkají současné divize Infrastruktura a velkoprodej. Získá fixní

telekomunikační síť a fyzickou infrastrukturu mobilní sítě, ústředny, dohledová centra, informační systémy a databáze pro správu sítí a datová centra včetně budov. Do nové firmy přejde 1 241 zaměstnanců z celkem 4 352 pracovníků O2 Czech Republic a také dceřiné firmy Czech Telecom Germany a Czech Telecom Austria. V O2 zůstanou práva k užívání telefonních čísel a mobilních kmitočtů a ostatní dceřiné firmy včetně slovenského operátora O2 Slovakia.

Právně to znamená, že nová společnost vlastní veškerou infrastrukturu bude nadále předmětem regulace, ale původní společnost již bez vlastnictví sítí bude od té nové nakupovat služby stejným způsobem, jako to dělají jiní alternativní operátoři a hráči na trhu. Jedná se o tzv. wholesalovou nabídku stejnou pro všechny zájemce na trhu. Společnost O2 Czech Republic ale zřejmě bude schopna tyto produkty lépe „marketovat“, tedy nabídnout na trhu zákazníkům, je lépe připravena. *„Podle generálního ředitele O2 Tomáše Budníka má oddělení infrastruktury přinést zvýšení efektivity v obou firmách a možnost pružněji reagovat na aktuální situaci na trhu. O2 zároveň rozdělení usnadní podnikat bez omezení daných regulací, protože na řadě trhů je dominantním hráčem.“* komentuje Karel Tínl (2015).

4 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracování přehledné a ucelené SWOT analýzy společnosti O2 Czech Republic. Celá práce byla rozdělena do dvou hlavních nosných částí. V první části teoreticko-metodologické byly přehledně uvedeny poznatky a současné způsoby využití SWOT analýzy, z jakých postupných kroků se skládá. Tato část ukázala také, které metodické postupy jsou zde využity. V analyticko-praktické části je vypracována SWOT analýza, jež vychází ze tří hlavních pilířů: kvalitativního výzkumu metodou polostrukturovaných rozhovorů, kdy se autor dotazoval devíti odborníků na specifika společnosti a příležitosti a hrozby na telekomunikačním trhu v České republice. Druhým pilířem je detailně provedená externí analýza, při které bylo využito SLEPT analýzy a analýzy Porterových pěti sil (analýzy konkurence). Poznatky z těchto dvou dílčích analýz byly pak shrnuty při identifikaci hlavních příležitostí a hrozeb postupem EFE matice. Třetí pilíř představuje interní analýza sestávající ze dvou částí: finanční analýzy a analýzy VRIO. Hlavní identifikované silné a slabé stránky byly zhodnoceny pomocí IFE matice. Důležité je připomenout, že časově byla SWOT analýza vymezena obdobím před rozhodnutím o rozdělení společnosti O2 Czech Republic na dvě entity, tedy na přelom let 2014 a 2015.

V rámci SWOT analýzy bylo zjištěno, že mezi nejdůležitější příležitosti na telekomunikačním trhu v České republice patří využití mikro-targetingu a prediktivních metod, stále existující bariéry vstupu do mobilních telekomunikací dané nutností získat od státu licence na provozování služeb v rámci určitého spektra a možnost rozvíjet služby s přidanou hodnotou. Mezi nejtvrději hrozby byly pomocí kombinovaného hodnocení váhy a stupně vlivu vybrány ostrý konkurenční boj, postupný a dlouhodobý pokles cen na trhu označovaný až za cenovou válku a nasycení mobilního trhu, tj. celého odvětví. Jako silné stránky společnosti O2 Czech Republic bylo identifikováno vlastnictví licencí, vlastnictví telekomunikačních sítí a to, že společnost je v odvětví jasným technologickým lídrem. Mezi slabé stránky s největším dopadem patří klesající výnosy a zisky, tedy zhoršující se výkonnost společnosti jako důsledek již prezentované situace na trhu telekomunikací v ČR, dále velká očekávání nového majitele zejména s ohledem na efektivitu fungování společnosti a možné výnosy a zisky, a v neposlední řadě stále nepřehledná nabídka služeb. Tato část de facto odpovídá na pracovní otázky, které byly definovány v Úvodu bakalářské práce, a které se týkaly konkrétních faktorů v rámci externí a interní analýzy.

Dílčí cíle bakalářské práce, a sice připravit kvalitní externí a interní analýzu, při kterých budou identifikovány příležitosti a hrozby, respektive silné a slabé stránky, byla tímto splněna. V obou případech byly připraveny dvě různé analýzy, aby bylo možno oba pohledy na společnost a trh pojmout více komplexně a získat různé pohledy. Tomu významně napomohly i realizované polostrukturované rozhovory. Výsledkem byla identifikace vždy několika faktorů, kterým byla následně přiřazena váha a stupeň vlivu, čímž byla určena jejich důležitost. Nejdůležitější tři faktory byly pak vybrány do SWOT analýzy. Výsledná SWOT analýza byla komentována s ohledem na současné možnosti společnosti O2 Czech Republic, tj. autor přihlédl k aktuálnímu stavu společnosti a vybral takové návrhy, které může společnost realizovat či již realizuje a rozvíjí.

Kromě samotné SWOT analýzy, kterou lze považovat za přínos autora, protože sám prováděl všechny podpůrné analýzy, vybíral faktory a určoval jejich váhy a stupeň vlivu, doplnil dále autor vlastní názor a doporučení na další postup společnosti O2 Czech Republic. Mimo jiné zde uvádí, že společnost může rozvíjet a nabízet služby s vysokou přidanou hodnotou cílovým zákazníkům i se stát součástí řetězce služeb v rámci informační společnosti, jež odpovídají globální potřebě propojit osoby a věci a zajistit neustálou komunikaci mezi prvky sítě.

Bakalářská práce se zaměřila na společnost O2 Czech Republic, která se pohybuje v telekomunikačním odvětví. Připravená SWOT analýza ukazuje, jak je možné pojmut a zpracovat problém identifikace specifík konkrétní společnosti a porovnání s tím, jak je tato společnost připravená na vývoj a změny na trhu.

Předkládaná práce představuje příspěvek k hodnocení strategického postavení společnosti na vybraném trhu a ukazuje, jakým způsobem je možno zpracovávat SWOT analýzu. Informace zde použité pocházejí z veřejných zdrojů.

Literatura

- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 255 s. ISBN80-7178-367-6.
- FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I. ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 216 s. ISBN: 80-7179-367-1.
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a aktual. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb : efektivně a moderně*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- Zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích + novelač. 214/2013 Sb. + novelač. 258/2014 Sb.
- Zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti
- ŽIŽLAVSKÝ, M. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. 1. vyd. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita, 2003. 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

Informace ze společnosti O2 Czech Republic

Finanční a provozní výsledky [on-line]. Společnost O2 Czech Republic. 2015-02-02 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.o2.cz/spolecnost/financni-a-provozni-vysledky/>>

Informace pro akcionáře, vývoj cen akcií, zprávy a komentáře z akciových trhů [on-line]. Společnost O2 Czech Republic. 2015-02-02 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.o2.cz/spolecnost/akcie/>>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Informační povinnost [on-line]. Společnost O2 Czech Republic. 2015-02-02 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.o2.cz/spolecnost/informacni-povinnost/>>

Tiskové zprávy [on-line]. Společnost O2 Czech Republic. 2015-02-02 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.o2.cz/spolecnost/tiskove-zpravy/>>

Výroční a pololetní zprávy, Výroční zprávy 2010–2014 [on-line]. Společnost O2 Czech Republic. 2015-02-02 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.o2.cz/spolecnost/vyrocní-a-pololetní-zpravy/>>

Základní dokumenty [on-line]. Společnost O2 Czech Republic. 2015-02-02 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.o2.cz/spolecnost/376459-zakladni_dokumenty/>

Internetové zdroje

PETERKA, Jiří. *Jak dopadl přelomový mobilní rok 2013?* [on-line]. Archiv.cz archive článků a přednášek Jiřího Peterky. 2014-03-10 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.earchiv.cz/b14/b0310001.php3>>

Telekomunikační a internetová infrastruktura. [on-line]. Czech Statistical Office, tab. Mobilní telefonní síť. 2015-01-23 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/telekomunikacni_a_internetova_infrastruktura>

Telekomunikační a internetová infrastruktura. [on-line]. Czech Statistical Office, tab. Pevná telefonní síť. 2015-01-23 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/telekomunikacni_a_internetova_infrastruktura>

TINL, Karel. *PPF rozhodla o rozdělení O2. Akcie nové firmy nebudou obchodovány na burze.* [on-line]. Hospodářské noviny, www.ihned.cz 2015-02-27 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z WWW. <<http://byznys.ihned.cz/c1-63606400-ppf-rozhodla-o-rozdeleni-o2-akcie-nove-firmy-nebudou-obchodovany-na-burze>>

VÁCLAVÍK, Lukáš. *Osm největších virtuálních operátorů má dohromady už milion zákazníků.* [on-line]. cnews.cz 2014-09-23 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z WWW. <<http://www.cnews.cz/osm-nejvetsich-virtualnich-operatoru-ma-dohromady-uz-milion-zakazniku>>

Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci 2014. [on-line]. Czech Statistical Office, tab. 17: Jednotlivci v České republice používající mobilní telefon v letech 2003 až 2014*. 2014-12-02. [cit. 2014-12-20]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/kapitola/062004-14-r_2014-0202>

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha 1 Postup a osnova polostrukturovaných rozhovorů

Příloha 2 Stručný záznam polostrukturovaných rozhovorů s respondenty ve formě tabulky

Příloha 1 Postup a osnova polostrukturovaných rozhovorů

Postup při samotném rozhovoru byl následující:

- Tazatel se představil, vysvětlil cíl rozhovoru a ujistil respondenta o anonymitě.
- Tazatel kladl otázky podle předem připravené osnovy.
- Tazatel písemně zaznamenával co nejvěrněji odpovědi respondenta.
- Při stručných odpovědích respondenta se tazatel snažil jeho odpověď rozšířit položením podobných nebo rozšiřujících otázek.
- Respondent se mohl volně vyjádřit.
- Poděkování tazatele respondentovi.

Osnova polostrukturovaných rozhovorů s respondenty byla následující:

- (tazatel zaznamená pohlaví respondenta)
- Jaký je Váš věk?
- Jaký máte vztah ke společnosti O2 Czech Republic? (Jste nebo byl jste jejím zaměstnancem nebo někdo z Vašich blízkých? Pracujete v odvětví telekomunikací? Pokud jste jejím zaměstnancem nyní, v jaké divizi pracujete?)
- Jaké silné stránky společnosti O2 vnímáte?
- Jaké slabé stránky společnosti O2 vnímáte?
- Vidíte na trhu nějaké příležitosti pro společnost O2?
- Vidíte na trhu nějaké hrozby pro společnost O2?

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 2 Stručný záznam polostrukturovaných rozhovorů s respondenty ve formě tabulky

Číslo respondenta	Pohlaví a věk	Vztah k O2	S	W	O	T
1	muž, 58 let	současný zaměstnanec v divizi Finance, postavení manažer	nositel inovací, velký podíl firemních zákazníků v portfoliu, historicky pevné linky–nyní stále cash cow	koupě PPFkou–nyní velké zatížení (PPF potřebuje peníze zpět), velká očekávání od PPF, které O2 nyní neumí splnit	vysoké vstupní bariéry vstupu do odvětví (viz aukce 2014), nikdo nyní nevstoupí, ale virtuální operátoři jsou vnímáni téměř plnohodnotně	konkurence a další cenová válka, regulace (ta ale rozdělení O2 poleví), vývoj v jiných odvětvích v Evropě i ve světě a směnný kurz→PPF bude potřebovat peníze na své investice
2	muž, 50 let	současný zaměstnanec v divizi Rezidentní zákazníci, postavení specialista reportingu	přináší nové služby, zkouší nové věci (př. big data), jako první spustil flat tarify	hodně různých reportovacích systémů a platforem, nejednotné, nejednotné procesy vůči zákazníkovi, neustálé obavy z propouštění a snižování odstupného	životní styl lidí, mobilní telefony nezbytnou součástí jejich života	ekonomická krize–všichni šetří, za telekomunikační služby nechťejí utrácet, okamžitě čekají slevy
3	muž, 43 let	současný zaměstnanec v divizi Infrastruktura a Velkoprodej, postavení specialista	vlastnictví sítě a síťové infrastruktury, finančně silná firma, široká nabídka služeb včetně VAS pro firmy	složitě propojované systémy, dodnes (od spojení Českého Telecomu a Eurotelu) není zkonsolidováno, stále jsou některé části outsourcovány a pak opět insourcovány	životní styl (všichni chtějí mít mobil, všichni mladí jsou stále online), přesun provozu na rychlá data s velkou propustností	konkurence na trhu, rychlost technologických změn–než nestačíme koupit licence a implementovat a vychytat chybičky, je tu další generace
4	žena, 41 let	bývalý zaměstnanec v divizi Strategie, postavení specialista	možnost nabízet i pevné linky, i mobilní hlas, data s jakoukoliv technologií, VAS (propojení do ICT), geolokační služby, již povolen prodej agregovaných dat o pohybu zák.	historicky si O2 nese nálepku monopolu, nepružné firmy, drahé firmy, příliš složitá nabídka tarifů, nefunkční procesy při objednávání služeb (nejednotné)	vysoké vstupní bariéry, demografická struktura populace (stárnutí silné generace Husákových dětí), sharing sítě k výstavbě LTE s ostatními operátory	zátěž ze strany nového majitele PPF, jeho neznalost telco prostředí, pokračující cenová válka
5	žena, 48 let	bývalý zaměstnanec v divizi Rezidentní zákazníci, postavení manažer	vlastnictví sítě a infrastruktury–na tom možno postavit největší nabídku v ČR, množství dat o zákaznících a vybudované datové sklady–možno využít prediktivní metody k cílené nabídce	časté střídání managementu bez dlouhodobého strategického záměru, vše se často mění (i cíle, i lidé), střední management se bojí odpovědnosti a nerozhoduje, PPF očekává výkony, strach lidí z vyhazovu	životní styl být on-line 24/7 a nejen u mladých, ale u všech, i firmy potřebují být neustále propojené, práce z domova, nové formy digitálního marketingu a oslovení mikro-targeting a přitom úspora nákladů	ostrá konkurence, stírají se rozdíly mezi poskytovateli, zákazníci přecházejí podle lepší retenční nabídky (rozuměj slevy)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Číslo respondenta	Pohlaví a věk	Vztah k O2	S	W	O	T
6	žena, 34 let	bývalý zaměstnanec v divizi Infrastruktura a Velkoprodej, postavení specialista	navenek stabilní a finančně silná firma, stabilní zaměstnavatel, moderní, s novými technologiemi, nezkrachuje, pro zákazníky řada možností, jaký tarif vybrat	neefektivita, vysoký počet zaměstnanců, nefungují dobře procesy, neustálé stížnosti zákazníků a jejich nespokojenost, časté změny organizační struktury	snížování nákladů při standardizovaných procesech, velmi dobré call centrum, ale horší obchodní síť (např. D2D)	ekonomická krize snížila kupní sílu obyvatel, na trhu existuje řada malých poskytovatelů internetu s nižší cenou
7	muž, 38 let	zaměstnanec T-Mobile v divizi Marketing, postavení specialista reportingu	úroveň datových technologií, všechny nabízí, technologický lídr trhu, nekopíruje ostatní	chyby v zákaznické péči (ale to platí o všech třech operátorech), složité podmínky pro zákazníky při koupi telefonu na splátky	vysoké vstupní bariéry vstupu do odvětví, nikdo jiný sem nevstoupí, služby s přidanou hodnotou, jako převody peněz, obsah stahovaný z internetu-přítom jsou mobilní operátoři nezbytní	virtuální operátoři zabírají větší a větší díl trhu, neustále hrozba regulace
8	muž, 37 let	zaměstnanec Vodafone v divizi Rozvoj podnikání, postavení specialista	vlastní síť („dráty v zemi“), má korporátní zákazníky, umí je udržet	ztrácí postavení finančně silné, neohrožitelné společnosti	pouze tři operátoři na trhu, nikdo jiný je neohrožuje (oligopol),	rychlost technologických změn a nutnost do nich investovat, stále rychleji
9	muž, 34 let	bývalý zaměstnanec T-Systems, nyní T-Mobile v divizi Bezpečnost, postavení manažer	vlastnictví sítě a síťové infrastruktury pevné i mobilní, nositel novinek (inovační lídr), nabídkou FREE tarifů ze sebe strhl nálepku nejdražšího operátora	neustálý pokles výnosů a zisků, průběžné propouštění zaměstnanců	nové technologie – O2 má nelepší možnost investovat a implementovat novinky v přenosu dat	virtuálních operátorů je čím dál více, ekonomická krize srazila schopnost lidí platit, pokračuje snižování cen na trhu

Zdroj: vlastní empirický výzkum