

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Tržní postavení mobilních operátorů v České republice

Bc. Zuzana Kricnarová

**Diplomová práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Kricnarová**
Osobní číslo: **E140009**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Tržní postavení mobilních operátorů v České republice**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je zhodnocení a komparace tržního postavení mobilních operátorů na českém trhu. Součástí tématu bude posouzení a vyhodnocení aktuální situace včetně případných návrhů na zlepšení.

Osnova:

- Rešerše odborné literatury a dalších pramenů.
- Vymezení základních pojmů z oblasti konkurenceschopnosti.
- Analýza konkurenceschopnosti vybraných podniků.
- Formulace závěrů, návrhy a doporučení.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

KISLINGEROVÁ, E. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.


MCLOUGHLIN, D., AAKER, A. D. Strategic market management: global perspectives. 1st ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2010, p. cm. ISBN 9780470689752.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

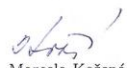
ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí diplomové práce: 
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **29. září 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2016**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 21. 6. 2016

Bc. Zuzana Kricnarová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji všem, kteří se ochotně podíleli na výzkumu. Poděkování patří také mé rodině a příteli za jejich nekonečnou podporu.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti mobilních operátorů na českém trhu včetně jejich porovnání. V první části práce jsou definovány základní pojmy z oblasti konkurenceschopnosti a metody používané ke zlepšování tržní pozice. Druhá část práce se zabývá představením vybraných společností a výzkumem potřebným k detailní analýze vybraných podniků. Poslední část této diplomové práce se zabývá samotnou analýzou konkurenceschopnosti, jejím vyhodnocením a navržením doporučovaných strategií do blízké budoucnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurenceschopnost, tržní postavení mobilních operátorů, Vodafone, O2, T-Mobile, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, finanční analýza

TITLE

Market position of mobile operators in the Czech Republic

ANNOTATION

The thesis deals with the competitiveness of the mobile operators on the Czech market and its comparison. The first part of the paper defines basic terms about competitiveness and methods used for increasing the market position. The second part of the thesis includes introduction of the selected companies and the research needed for the proper analysis. The last part of the thesis focuses on the analysis, its evaluation and recommended strategies to the near future.

KEYWORDS

competitiveness, market position of the mobile operators, Vodafone, O2, T-Mobile, Porter's five forces model, SWOT analysis, financial analysis

OBSAH

ÚVOD	- 10 -
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI KONKURENCESCHOPNOSTI.....	- 12 -
1.1 KONKURENCESCHOPNOST.....	- 12 -
1.1.1 Konkurenční prostředí.....	- 12 -
1.1.2 Konkurenční výhoda.....	- 14 -
1.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	- 16 -
1.2.1 SWOT analýza.....	- 18 -
1.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	- 19 -
1.2.3 Budování značky.....	- 22 -
1.3 FINANČNÍ ANALÝZA.....	- 23 -
1.3.1 Ukazatele finanční analýzy.....	- 23 -
1.4 BENCHMARKING.....	- 26 -
1.4.1 Druhy benchmarkingu.....	- 27 -
1.4.2 Přístupy k benchmarkingu.....	- 28 -
2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
2.1 VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
2.2 T-MOBILE CZECH REPUBLIC A.S.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
2.3 O2 CZECH REPUBLIC A.S.	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
3 VÝZKUM KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
3.1 DOTAZNÍK PRO ZÁSTUPCE VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
3.1.1 Interpretace výsledků výzkumu.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
3.2 DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
3.2.1 Interpretace výsledků výzkumu.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ... 	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.1 ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4.2 SWOT ANALÝZA VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.3 VÝKONOVÝ BENCHMARKING VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.3.1 Tržby.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4.3.2 Zisk.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4.3.3 Poměrové ukazatele.....	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU A ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
ZÁVĚR.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
POUŽITÁ LITERATURA	- 30 -
SEZNAM PŘÍLOH	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porterovy generické strategie	- 17 -
Tabulka 2: SWOT analýza	- 18 -
Tabulka 3: Časový harmonogram výzkumu.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 4: Počty zákazníků porovnávaných společností v letech 2012, 2013 a 2014....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 5: SWOT analýza společnosti Vodafone.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 6: SWOT analýza společnosti O2.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 7: SWOT analýza společnosti T-Mobile	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 8: Tržby společnosti Vodafone.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 9: Tržby společnosti O2	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 10: Tržby společnosti T-Mobile	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 11: Čistý zisk běžného období společnosti Vodafone.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 12: Čistý zisk běžného období společnosti O2.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 13: Čistý zisk běžného období společnosti T-Mobile	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 14: Analýza poměrovými ukazateli.....	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	- 19 -
Obrázek 2: Graf popisující užívání mobilních operátorů	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 3: Graf zobrazující změny mobilních operátorů ...	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 4: Graf popisující porovnávání nabízených tarifů zákazníky	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 5: Graf zobrazující důvody zakoupení daného tarifu.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 6: Graf zobrazující využívání dalších výhod a služeb	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 7: Graf popisující atraktivitu mobilních operátorů z hlediska reklamy a propagace	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 8: Graf popisující rozlišnost mobilních operátorů z hlediska jejich nabídky ...	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 9: Graf zobrazující statut respondentů	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 10: Graf zobrazující věk respondentů	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 11: Graf zobrazující počty zákazníků porovnávaných firem.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 12: Graf popisující počty zákazníků porovnávaných společností v letech 2012, 2013 a 2014	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 13: Graf zobrazující tříletý vývoj tržeb vybraných společností .	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 14: Graf zobrazující tříletý vývoj čistého zisku běžného období vybraných společností	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 15: Graf popisující celkovou zadluženost porovnávaných firem.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 16: Graf popisující likviditu porovnávaných společností	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 17: Graf popisující rentabilitu tržeb porovnávaných společností	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility)
ČR	Česká republika
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes)
LEED	Leadership in Energy & Environmental Design
LTE	Long Term Evolution (vysokorychlostní internet)
NACE	Klasifikace ekonomických činností vydávaná Evropskou komisí
SMS	Služba krátkých textových zpráv (Short message service)
TV	Televizor

ÚVOD

V České republice působí tři největší a nejvyužívanější mobilní operátoři, na které se zaměřuje tato diplomová práce. Mezi zmíněné operátory patří Vodafone Czech Republic a.s., T-Mobile Czech Republic a.s. a O2 Czech Republic a.s. Tyto společnosti nabízí svým zákazníkům velice podobné produkty. Jsou to jak předplacené sim karty, tak měsíční paušály. Všechny tři společnosti také nabízí speciální tarify pro studenty, důchodce, firmy, atd. Každý z těchto operátorů bojuje o zákazníky a snaží se je dostat na svou stranu a samozřejmě udržet tím, že se neustále pokouší nabídnout lepší a výhodnější produkt a odlišit se od konkurentů.

Trh mobilních operátorů představuje oligopol, tedy tržní strukturu, kde se nachází velice málo podniků s podobným postavením na trhu. Konkurence na tomto trhu je tedy velice vysoká a pro firmy je nezbytné nepřetržitě budovat svoji značku a sledovat vývoj značek konkurenčních. Zákazníci jsou důležití pro každý podnik, nicméně v takto konkurenčním prostředí tvoří zákazníci velice významnou roli. Jejich vyjednávací síla je markantní, protože mají právo měnit operátora rychle, jednoduše a zadarmo. K tomu si ještě mohou ponechat své původní telefonní číslo. Z tohoto důvodu pečlivě vybírají tu nejlepší nabídku a vyjednávají s operátory.

Tato práce se zabývá analýzou vybraných podniků z hlediska jejich konkurenceschopnosti a postavení na trhu. Součástí práce je výzkum, který se soustředí na marketingové strategie, které společnosti používají k udržení pozice na trhu a k neustálému zlepšování.

Práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou definovány pojmy týkající se konkurenceschopnosti. Tato část zahrnuje zejména metody používané k analýze konkurenceschopnosti na trhu, jako jsou benchmarking, finanční analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Druhou částí diplomové práce je představení vybraných společností. Obsahuje základní údaje o společnostech, jejich nejdůležitější aktivity provedené v nedávné době a popisuje jejich cíle a strategie.

Diplomová práce pokračuje částí zaměřenou na výzkum. Je zde popsán postup použitý ke zkompletování výzkumu a podrobně interpretuje jeho výsledky.

Nejdůležitější částí této práce je samotná analýza. V této části je nejprve využit Porterův model pěti konkurenčních sil, a to z důvodu analýzy celého odvětví. Dále je použita SWOT analýza zjišťující strategickou pozici každé firmy na trhu. Nakonec je v této kapitole proveden výkonový benchmarking vybraných společností.

Na analýzu konkurenceschopnosti vybraných podniků navazuje vyhodnocení výzkumu a analýzy, které obsahuje detailní porovnání všech třech společností na trhu.

Poslední částí jsou návrhy a doporučení pro jednotlivé firmy, jejichž cílem je zlepšit tržní postavení vybraných firem.

Toto téma je analyzováno z důvodu toho, že se předpokládá jeho užitečnost zejména pro vybrané společnosti, které dostanou možnost přečíst si důkladnou analýzu všech třech společností a jejich porovnání. Vzhledem k tomu, že tyto podniky mohou být viděny jako velice podobné, či dokonce téměř stejné, bude také zajímavé zjištění, zdali a čím se tyto podniky liší. S tím souvisí také důležitá analýza strategií používaných k odlišení od konkurence.

Hlavním cílem diplomové práce je pomocí analýzy vybraných podniků zhodnotit a porovnat tržní postavení mobilních operátorů na českém trhu. Dílčím cílem je posouzení a vyhodnocení aktuální situace včetně případného navržení vhodných doporučení na zlepšení. Pro naplnění cíle bude použita metoda sběru dat pomocí dvou druhů dotazníků, pro zástupce podniků a pro zákazníky. Dále bude využita metoda rešerše odborné literatury a dalších pramenů.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI KONKURENCESCHOPNOSTI

Následující část práce se věnuje vymezení základních pojmů z oblasti konkurenceschopnosti. Soustřeďuje se především na samotnou konkurenceschopnost, konkurenční prostředí a konkurenční výhodu. Dále pak hovoří o konkurenčních strategiích a modelech, které napomáhají k jejich vytvoření. Součástí této kapitoly je také vymezení základních pojmů z oblastí finanční analýzy a benchmarkingu, které nesporně patří do analýzy konkurenceschopnosti podniku.

1.1 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost pochází z literatury zaměřené na obchod, a co se týče konkurenceschopnosti firmy, má docela jasný význam [23]. Konkurence představuje soupeření, soutěžení mezi dvěma či více subjekty na trhu [30] a jednoduše řečeno, konkurenceschopnost znamená být lepší v porovnání s ostatními podniky [27]. Podstatou konkurence je snaha naplnění cílů podniku pomocí boje ekonomickými prostředky. Konkurenceschopná firma tedy vyhrává daný boj a naplňuje své cíle snadněji než konkurence [30]. Konkurenceschopnost je rozhodujícím faktorem v oblasti moderního ekonomického rozvoje [40]. Vztahuje se především k růstu podniku, podílu na trhu a ziskovosti. Tyto faktory jsou proměnlivé. Fáze růstu a úpadku se v každé firmě opakují [23].

Konkurenceschopnost sama o sobě nemá dlouhé trvání. Získané postavení na trhu lze velice jednoduše a rychle ztratit, např. špatným strategickým rozhodnutím [19]. Vždy závisí na mnoha okolnostech, nicméně získání dobrého postavení na trhu a jeho udržení bude [19]: *„vždy závislé primárně na manažerských rozhodnutích a schopnostech vedení podniku využít ve správném období správným způsobem různé postupy, které v ten okamžik a na tom správném místě mohou mít úspěch“*.

1.1.1 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je [15]: *„nejdynamičtějším prostředím, v němž firma operuje.“* Zahrnuje minimálně dva subjekty, které ve stejném čase a prostoru provozují totožnou činnost, mají obdobné cíle a používají podobné metody k jejich naplnění [9]. Plnění vlastních cílů v konkurenčním prostředí obvykle znamená složitější situaci na trhu pro konkurenční podniky [30]. Naprostá většina podniků působí na trzích s vysokou konkurencí. Na trhu

mobilních operátorů tomu není jinak. Využít toho mohou zákazníci, kteří tak mají možnost vybrat produkt, který nejlépe uspokojí jejich potřeby [15].

V konkurenčním prostředí je nezbytné neustále analyzovat konkurenci a její produkty a usilovat o vytvoření konkurenční výhody [15]. Podstatou analýzy konkurence je získat informace o současných i potenciálních konkurentech a o míře ohrožení vlastního podniku danými konkurenčními subjekty [8]. Analýza konkurence napomáhá k vytvoření atraktivnější nabídky pro zákazníka. Analyzovat je třeba marketingový mix, finanční zdraví, provozní efektivnost a výrobní schopnosti. Firmy by měly znát odpovědi na následující otázky. Kdo jsou konkurenti nyní a v blízké budoucnosti, jaké jsou jejich cíle a strategie, jak konkurenty hodnotí zákazníci, jaké jsou jejich silné a slabé stránky [15].

Spolu s konkurenčním prostředím je nutné definovat také pojem odvětví. Odvětví je tvořeno souborem firem, které se zabývají produkováním stejného či velice podobného výrobku [15]. Intenzita konkurence v odvětví je dána pěti faktory, které definoval Michael Porter. Jsou jimi konkurence uvnitř prostředí, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků, hrozba nově vstupujících firem a hrozba substitučních produktů [37]. Porterovým modelem pěti konkurenčních sil se podrobněji zabývá kapitola 1.2.2

Intenzita konkurence může být známa jako kombinace následujících faktorů [15]:

- snadnost vstupu a výstupu - zde záleží na bariéře vstupu, nízké bariéry přitahují další konkurenční podniky a tím roste intenzita konkurence;
- charakter produktu - důležité je, jak zákazníci vnímají produkty v odvětví, pokud jim připadají stejné, kritická je cenová konkurence;
- homogenita trhu - čím je homogenita větší, tím je i vyšší intenzita konkurence;
- počet firem vytvářejících odvětví a poměr mezi jejich tržními podíly - intenzita konkurence se zvyšuje s vyšším počtem firem, které mají malý tržní podíl, naopak existence firmy, která má vůdčí postavení na daném trhu, konkurenci snižuje;
- snadnost technologických inovací - technologické inovace zvyšují konkurenci, protože se každá firma snaží tuto výhodu využít;
- úspory z rozsahu - firmy usilují o úspory z rozsahu, pokud jich dosahují pomocí vysokého rozsahu produkce a prodeje, konkurence se zvyšuje;
- ekonomické prostředí - konkurence je zvyšována poklesem ekonomiky či pomalým růstem hospodářství;

- rozdílnost původu firem v odvětví - firmy s jinými znalostmi a zkušenostmi zvyšují v odvětví intenzitu konkurence.

1.1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenceschopnost je představována především konkurenční výhodou [30]. To je [22]: „výhoda oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užítku, který vyrovná vyšší ceny“. Daná hodnota je jednoduše rozdíl mezi vnímanou hodnotou produktu, který zákazník získá nákupem a náklady za nákup tohoto produktu [6]. Konkurenční výhoda se tedy soustřeďuje na zákazníky a poskytování výhody právě jim, protože poskytování vysoké hodnoty zákazníkům přináší jejich spokojenost, loajalitu a tedy i vyšší ziskovost podniku [21]. Každý podnik se musí snažit najít udržitelnou konkurenční výhodu, tedy něco, čím se bude dlouhodobě odlišovat od svých konkurentů, co jej bude tvořit specifickým a jedinečným [7].

Dvěma základními cestami k vytvoření konkurenční výhody jsou prvenství v nákladech a diferenciaci [17].

Strategie nízkých nákladů

I přesto, že prvenství v nákladech je možné dosáhnout mnoha způsoby, je jedním z nejtěžších způsobů, jak získat a neustále obhajovat a bránit konkurenční výhodu. Na jednom trhu může být vždy pouze jen jedna firma se strategií nízkých nákladů, která je ale stále ohrožována konkurencí [17]. Pokud je na trhu více firem, které aplikují strategii nízkých nákladů, případně pokud neexistuje žádná firma, která by byla nákladově znevýhodněna, potom se ani jedné z těchto firem nepodaří vytvořit dlouhodobou konkurenční výhodu [6]. Samotná tato strategie nedává zákazníkům důvod k nákupu, ale umožňuje firmě zavést nižší ceny, které zákazníky lákají. Je to vnitřně založená strategie se zaměřením především na výkon, ne na efektivitu a měla by být konstantním cílem managementu [17].

Nejdůležitějšími faktory ovlivňující náklady jsou [17]:

- úspory z rozsahu – soustředěnost na výkonost, odlišnost;
- zkušenosti zaměstnanců a jejich vzdělávání, zaškolování;
- využití kapacit;
- vazby ve firmě – vnitropodniková spolupráce, vzájemné sdílení informací;
- stupeň integrace – dodavatelé, doprava a jiné služby;

- načasování;
- zásady rozhodování – produkt samotný, celá řada, kvalita, atd.;
- poloha a institucionální faktory – výhodnější doprava, zásobování, energie, vládní regulace.

Diferenciace

Co se týče diferenciace, měly by být identifikovány takové činnosti firmy, které jsou pro tuto strategii klíčové. Pokud je to možné, o diferenciaci by se mělo pokoušet u více firemních aktivit z důvodu zvýšení efektivity [17]. Je také velice důležité demonstrovat odlišení a pomáhat zákazníkům porozumět daným rozdílům [62]. Při odlišení je nutné vytvářet co možná největší bariéry k zabránění napodobování. Doporučenými způsoby jsou patenty, udržení klíčových manažerů ve firmě či vytvoření dodatečných nákladů při změně dodavatele pro stávající zákazníky [17].

Diferenciace je možná ve čtyřech formách. Jsou jimi diferenciace produktu, distribuce, ceny, propagace a značky [17].

Odlišení produktu je strategie, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu tím, že vnímaná hodnota jejího produktu je větší než vnímaná hodnota konkurenčního produktu firmy, která má totožnou nabídku. Jak je již uvedeno výše, vždy tedy opět závisí na zákazníkovi a jeho vnímané hodnotě, protože i v případě naprosto stejných produktů, jeden je vždy vnímán lépe než ten druhý, a proto jeden z nich představuje pro firmu konkurenční výhodu. Diferenciace produktu vyžaduje inovativní myšlení a kreativitu. Tato strategie také přináší možnost zavedení vyšší ceny, což by si firma za jiných okolností nemohla dovolit. Díky tomu může očekávat vyšší zisk a dlouhodobou konkurenční výhodu [6].

Produkt samotný má nejméně čtyři úrovně. První je daný produkt, druhou úrovní je produkt očekávaný. Ten zahrnuje vše, co zákazník očekává navíc k danému produktu a co jej uspokojí, jako např. jednoduchý přístup. Třetí úroveň představuje rozšířený produkt, který převyšuje všechna očekávání zákazníků. Poslední úrovní je potenciální produkt, tedy vše, co by bylo možné nabízet. Diferenciace produktu rozdělujeme z hlediska kvality, obalu, značky a služby. Kvalita je velice důležitá, zejména trvanlivost, vzhled, spolehlivost a zodpovědnost dodavatele představují klíčové faktory. Obal pomáhá propagovat produkt např. jeho vzhledem barvou, tvarem, pomáhá vytvořit image produktu díky svým vizuálním účinkům, designem, atd., ale také chrání produkt, napomáhá k jeho skladování a přenosu. Značka je důležitá k vytvoření jedinečného a oblíbeného produktu a jeho reputace, stejně tak jako reputace celé

firmy. Služby nabízené k produktu mohou být klíčové, protože zvyšují spokojenost zákazníka a přispívají k opakovanému nákupu [17].

Diferenciace distribuce, jako další forma odlišení, obsahuje vyžívání různých způsobů cest k zákazníkům. V dnešní době jsou jimi například nakupování online, případně přes chytrý telefon. Cenová diferenciace souvisí se strategií nízkých nákladů. Bez nízkých nákladů může nastavení nízké ceny skončit pro firmu velice špatně. Naopak vysoké ceny mohou být použity pouze v případě, že produkt je pro zákazníka jedinečný. Diferenciace propagace zahrnuje využívání různých propagačních kanálů (public relations, e-mail, osobní prodej) včetně zvýšené propagace během uvedení produktu do prodeje. Diferenciace značky představuje najít jedinečného prodejního argumentu [17].

Udržení konkurenční výhody

Je patrné, že napodobování konkurenční výhody dané firmy je v některých případech jednodušší a jindy zase složitější. Následující způsoby udržení konkurenční výhody jsou považovány za nejúčinnější [17]:

- unikátní a ceněné produkty – ustavičná inovace a hledání nových odlišujících cest je v tomto případě nutné z důvodu toho, že i unikátní produkty nezůstávají unikátní velice dlouho;
- přesná definice zákazníků – nabízet unikátní produkt a obchodovat úspěšně znamená sledovat vývoj trhu a jeho změny, přesně to tedy představuje znalost trhu (vědět, co je pro zákazníky unikátní, co vyžadují, jak se k samotným zákazníkům dostat a spojit se s nimi);
- stanovená značka a důvěryhodnost společnosti – reputace firmy a značky je klíčová.

1.2 Konkurenční strategie

Pomocí strategie podnik nachází příznivé postavení v konkurenčním prostředí [38]. Každá firma představuje individuální subjekt na trhu, a proto neexistuje taková strategie, která by byla výhodná pro všechny firmy. Firma musí vyhodnotit situaci a soustředit se na strategii, která je pro ni nejlepší [22]. To zahrnuje důkladnou analýzu prostředí společnosti, její konkurence, ale také interní silné a slabé stránky společnosti. Na strategii musí být nahlíženo z dlouhodobého hlediska, aby byla zajištěna jasnost a konzistence [43].

Porterovy generické strategie

Strategie, které napomáhají k získávání konkurenční výhody, byly poprvé představeny Michele Porterem. Nazývají se Porterovy generické strategie a přináší tři možnosti k lepšímu postavení na trhu. První možností je prvenství v nákladech, druhou je diferenciaci a třetí možností je zaměření se na nejvhodnější tržní segmenty [7]. Porterovy strategie je možné vidět v tabulce 1.

		Rozsah podnikových aktivit	
		Úzký	Široký
Stupeň diferenciaci výrobků	Nízký	Zaměření na diferenciaci	Diferenciaci
	Vysoký	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech

Tabulka 1: Porterovy generické strategie

Zdroj:[7]

Dané strategie jsou představeny v následujících bodech [7], [25]:

- vedoucí pozice v nákladech – tato strategie využívá úspory z objemu a zaměřuje se spíše na základní potřeby zákazníků, kteří vyhledávají nízkou cenu a standardní kvalitu; cílem je mít nejnižší náklady na trhu a tedy snížit cenu na nejnižší možnou míru, čímž roste tržní podíl; silná pozice v nízkých nákladech tvoří efektivní bariéru vstupu na trh a zhoršuje pozici ostatním firmám se snahou obchodovat se substitučními produkty; tato strategie je vhodná na trhu, kde není možná diferenciaci;
- diferenciaci – v tomto případě se firma nesoustředí na minimální náklady, ale na výjimečné vlastnosti výrobků, diferenciaci, tedy na inovaci a zlepšování kvality výrobků; tato strategie přináší vyšší ceny výrobků z důvodu vyšších nákladů; realizovatelná je v případě, kdy je složité výrobky napodobit, zákazníci oceňují danou odlišnost a jsou ochotni si za lepší produkt připlatit;
- koncentrace – firma nepůsobí na celém trhu, ale zaměřuje se na daný segment, tedy na část trhu, případně na určitou skupinu zákazníků; při aplikování této strategie si firma vybírá atraktivní segment, nebo ten, kde podobně zaměřené firmy ještě neoperují; při koncentraci pak firma zavádí nízké náklady, či odlišení.

1.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchá, ale velice efektivní a často využívaná metoda používaná ke zjištění současné pozice na trhu [43]. Její ilustraci je možné vidět v tabulce 2. Kromě toho je také jednou z nejznámějších strategických technik na světě [5]. SWOT analýza objevuje silné a slabé stránky podniku, které spojuje s příležitostmi a hrozbami na příslušném trhu [43]. Účelem je porozumět vnitřním i vnějším vlivům, které působí na organizaci nyní i které by na ni mohly působit v budoucnu [5]. Chápání těchto vlivů ulehčuje strategická rozhodnutí a napomáhá vyvinout a aplikovat strategii vhodnou přímo pro danou firmu [43].

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	zde se zaznamenávají ty skutečnosti trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Tabulka 2: SWOT analýza

Zdroj: [18]

SWOT analýza vznikla složením dvou analýz, SW a OT. SW představují silné a slabé stránky podniku, které se týkají vnitřního prostředí firmy. Patří mezi ně např. cíle firmy, procesy, zdroje, hmotné prostředí firmy, kultura, struktura, sdílené hodnoty, vztahy na pracovišti, atd. Vnitřní prostředí firmy se analyzuje pomocí vnitropodnikových nástrojů a hodnotících systémů. OT analýza se soustřeďuje na příležitosti a hrozby, které ovlivňují firmu z vnějšího prostředí. Vnějšími prostředím se myslí jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Mikroprostředí zahrnuje zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci a veřejnost. Vnější prostředí firmy se analyzuje pomocí modelů jako Porterův model pěti konkurenčních sil, PESTEL analýzou a jinými [18].

Po technické stránce je sestavení SWOT analýzy lehké. Představuje v první řadě brainstorming, při kterém se soustřeďuje na všechny čtyři části analýzy (silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby). Na druhé straně je ale poměrně obtížné přijít s relevantními prvky, to vyžaduje trénink a zkušenosti [5]. Nutno dodat, že SWOT analýza je velice široce pojetá

metoda, která musí být doplněna dalšími analýzami. Jednou z nich, více specifickou metodou, která se zabývá konkurenčním postavením společnosti na základě pěti faktorů působících na organizaci, je Porterův model pěti konkurenčních sil [5].

1.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model zahrnuje nepřetržitý proces analyzování a monitorování okolí společnosti [12]. Cílem této analýzy je porozumět daným hrozbám, které by mohly negativně působit na organizaci a přispět ke zhoršení její pozice na trhu [5]. Mezi konkurenční síly tohoto modelu patří stávající konkurence, hrozba nové konkurence, vyjednávací síla dodavatelů, odběratelů (zákazníků) a v neposlední řadě hrozba substitučních výrobků [37]. Model je možné vidět na obrázku 1. Model je vhodný jak pro firmy již operující na daném trhu, tak i pro ty, které na trh teprve vstupují. V prvním případě napomáhá především ke zlepšení tržní pozice, ve druhém případě je užitečný k rozhodnutí, na který trh vstoupit [30]. Nevýhodou modelu je, jak někteří autoři tvrdí, že chybí šestý faktor, konkrétně vliv zbylých zúčastněných stran. Těmi mohou být obyvatelé v dané lokalitě, investoři, nevládní organizace a další [5].



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: [11]

Stávající konkurence

Tato síla představuje rivalitu mezi stávajícími podniky v daném prostředí [11]. Každá firma se snaží zvýšit tržní postavení na úkor ostatních firem na trhu [16]. Pokud je tedy rivalita velká, zvyšování tržního podílu probíhá pomocí snižování cen, či zlepšování nabídky služeb (např. delší záruka) [5], ale také i propagací, nabídkou nových a inovovaných produktů či zvyšováním kvality [36]. Následujících šest faktorů ovlivňuje konkurenci v odvětví [31]:

- stupeň koncentrace – čím víc firem na trhu, tím větší konkurence; podniky na sebe reagují vzájemně;

- diferenciace výrobků – pokud jsou produkty málo diferenciované, konkurence roste;
- změna velikosti trhu – zvětšení trhu vede k oslabení konkurence;
- struktura nákladů – při vysokých fixních nákladech dochází k cenové konkurenci;
- rostoucí výrobní kapacita – konkurence se zvyšuje v případě, že nárůst trhu je menší než nárůst výrobních kapacit;
- bariéra výstupu – pokud je složité vystoupit ze zmenšujícího se trhu, konkurence se zvyšuje.

Silná konkurence je známkou ohrožení zisku. Na druhou stranu, jestliže je rivalita malá, firmy mohou zvyšovat své ceny a dosahovat tak většího zisku [11].

Hrozba nové konkurence

Hrozba nové konkurence představuje potenciální podniky, které ještě nefigurují na daném trhu, ale je to možnost, že na trh vstoupí [11]. Nová konkurence přináší hrozbu ztráty zisku stávajících společností kvůli novým konkurenčním firmám [39]. U tohoto ohrožení záleží především na bariérách vstupu na trh a na nákladech na změnu dodavatele pro zákazníky [5]. V tomto případě existují dva typy bariér [31]:

- strategické – samotné firmy se snaží, aby daný trh nebyl pro potenciální konkurenty atraktivní (použití nové technologie);
- strukturální – zahrnuje minimální výrobní kapacitu potřebnou k přijatelné nákladové ceně, investice důležité pro získání nového místa na trhu a zkušenost, resp. nezkušenost firmy dostat se k distribučním kanálům.

Čím větší bariéry, tím menší hrozba, protože to odrazuje potenciální konkurenci, a to především z důvodu vyšších nákladů potřebných ke vstupu na trh. Největšími bariéry jsou např. patenty nebo silné značky [39].

Vyjednávací síla zákazníků

Největší hrozbou v případě vysoké vyjednávací síly je snižování cen, zvyšování kvality, nabídka lepších služeb a poštvávání konkurence proti sobě [4]. To vše vede ke konstantnímu snižování zisku [5]. Vyjednávací síla zákazníků je závislá na následujících faktorech [31]:

- počet zákazníků – čím méně zákazníků, tím větší vliv;

- stupeň koncentrace zákazníka – lepší vyjednávání, pokud je na trhu méně zákazníků nakupujících větší množství produktů;
- nebezpečí zpětné integrace – pokud dochází k integraci dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, ceny a ziskovost dodavatelů klesají;
- stupeň diferenciací produktu – pokud zákazník nemá možnost výběru, jeho vyjednávací síla je malá; obráceně, s více konkurenčními firmami se zvyšuje vyjednávací síla zákazníka;
- citlivost na kvalitu produktu – pokud je preferována kvalita výrobku, vyhrává konkurenční boj ta firma, která nabízí kvalitní výrobky.

Vyjednávací síla zákazníků závisí i na nákladech spojených se změnou odběratele [5]. V dnešní době jsou zákazníci nejenom lépe vzdělaní, ale také jsou daleko lépe připraveni na finální rozhodnutí o koupi. Velice často používají internet k získání informací o veškerých produktech nabízených konkurenčními společnostmi. Důkladně připravený zákazník pak směřuje k vyjednávání. Právě v telekomunikačním průmyslu se setkáváme s tím, že zákazníci důkladně zkoumají informace o produktu nebo službě, přitom skoro úplně vynechávají emoce a zaměřují se na fakta [28]. Díky tomu mohou získat levnější nabídku [29]. Je tedy jasné, že pokud kupující mají malou vyjednávací sílu, firmy tak mají příležitost zvyšovat ceny a těšit se z vyššího zisku [11].

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je závislá na stejných pěti faktorech, které jsou uvedeny u zákazníků. Hlavní vyjednávací síly dodavatelů jsou následující. Zvýšení konkurenčního stupně, zjednodušení a soulad zpětné integrace, dodávky unikátních produktů, kvalitních polotovarů a zvýšení nákladů na změnu dodavatele [31]. Pokud mají dodavatelé vysokou vyjednávací sílu, tak mohou zhoršit podmínky pro danou společnost a znevýhodnit tak její postavení na trhu [5]. To se děje pomocí zvyšování cen a snižování kvality, což samozřejmě vede ke snižování zisku. Pokud jsou ovšem dodavatelé slabí, jsou nuceni snížit ceny, případně zvyšovat kvalitu [11].

Hrozba substitučních výrobků

Jedná se o hrozbu, která zapříčiňuje nahrazení výrobků společnosti výrobky konkurentů. Všechny společnosti na trhu bojují s touto hrozbou a musí neustálým vyhledáváním identifikovat dané výrobky, které mohou mít podobné funkce jako ty jejich. V tomto případě opět záleží na nákladech odběratele na změnu dodavatele, ale také i na míře totožnosti

výrobků [5]. Blízké substituty jsou spojeny se snižováním cen a zároveň tedy zisku. Na druhou stranu nedostatek takovýchto substitutů umožňuje firmě ceny a zisk zvýšit [11].

1.2.3 Budování značky

Značka představuje způsob, jak se se zákazníky emocionálně propojit, stát se nenahraditelnými a vytvořit s nimi celoživotní vztahy [62]. Kromě toho také napomáhá zákazníkům vybrat si z velkého množství nabídek právě produkt dané firmy. Samotná značka je nehmatatelná a není možné ji okopírovat, a tudíž má tu výhodu, že odlišuje nejenom daný produkt, ale i celou firmu od konkurentů [3]. Silná značka má vždy navrch oproti jiným značkám na daném trhu. Lidé si totiž zamilovávají značky a věří v ně [62], nicméně ani přesto značky negarantují loajalitu zákazníků [3].

Identita značky apeluje na smysly a je hmatatelná. Je možné ji vidět, dotknout se ji, cítit ji, držet a slyšet. Identita značky přispívá k jednoduššímu rozpoznání značky od konkurentů, protože od nich značku především odlišuje. Otevírá cestu velkým myšlenkám a cílům společnosti. Proces vytváření identity značky zahrnuje kombinaci vyšetřování, strategického myšlení, dokonalý design a odpovídající dovednosti projektového řízení. Mimo jiné tento proces vyžaduje velkou dávkou trpělivosti, touhu dělat věci správně a schopnost syntetizovat ohromné množství informací [62].

Budování značky (branding) je proces používaný k vytváření povědomí o značce a rozšiřování loajalitu zákazníků. Branding vyžaduje nařízení od vrchního managementu a ochotu soustředit se na investice do budoucna [62]. Naopak ale přináší hodně výhod. Jsou jimi například dobrá reputace, image a přijetí veřejností. Z toho vyplývá, že branding je spojen s public relations. Komunikace s okolím je základním prvkem budování značky a je využívána k přesvědčování potenciálních zákazníků, aby si vybrali danou značku na úkor konkurence [26]. Důvodem budování značky je především touha vítězit, být lepší než ostatní firmy na trhu a efektivně získávat zákazníky [62].

Strategie budování značky představuje danou myšlenku, podle které pak probíhají veškeré chování, komunikace a akce podniku. Jako vše, i strategie budování značky je efektivní až po čase. Ty nejlepší strategie mají schopnost natolik posílit firmu a odlišit ji od jiných společností, že se mohou dostatečně odchýlit od konkurentů a soustředit se na svoje aktivity [62].

1.3 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke [20]: „komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku“. Za tímto účelem je nejvíce využívaným nástrojem, a to především pro její relativní jednoduchost a rychlost. Kromě toho také umožňuje srovnávat situaci daného podniku s konkurenčními podniky, a to nejenom v čase, ale i prostoru. Napomáhá také identifikovat určitá rizika, která mohou ve firmě vznikat [19], a to je důležité nejenom pro daný podnik, ale i pro uživatele, kteří jsou s podnikem spojeni, např. finančně či hospodárně [20]. Na druhou stranu je finanční analýza záležitostí zcela účetnickou a přináší několik nedostatků. V první řadě jsou data ovlivněna účetní politikou, oceněním aktiv a závazků. Dále také sice analyzuje výborně minulost, ale nenavazuje na budoucnost, a tedy není možné vyvozovat strategické závěry [19]. I přesto ale může finanční analýza poskytnout cenné informace, které mohou být do budoucna nápomocny [20].

Finanční analýza je systematický rozbor získaných dat, které se nejčastěji získávají z účetních výkazů podniku. Ty přináší informace nejen podniku, ale také externím uživatelům, a to v podobě informací o majetku, zdrojích krytí, výsledku hospodaření a o peněžních tocích [44]. Do účetních výkazů patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce. Kolikrát se také data získávají z výroční zprávy. Rozvaha poskytuje pohled na majetkovou (na straně aktiv) a finanční (na straně pasiv) strukturu podniku. Výkaz zisku a ztráty zachycuje výsledek hospodaření (rozdíl mezi výnosy a náklady) za určité účetní období. Výsledek hospodaření ale nehledí na to, zdali vznikly skutečné reálné peněžní příjmy nebo výdaje. Z toho důvodu podnik sleduje tok peněz (cash flow). Přehled o změnách vlastního kapitálu sleduje snížení či zvýšení vlastního kapitálu [20].

1.3.1 Ukazatele finanční analýzy

Ukazatele finanční analýzy jsou základem finanční analýzy. Díky nim je podnik schopen odpovědět na otázky týkající se finančního zdraví podniku [44]. Rozdělují se na absolutní, rozdílové a poměrové. Absolutní ukazatele se nejčastěji používají k analýze vývojových trendů (horizontální analýza, která se zabývá komparací změn položek výkazů v časové posloupnosti) a k procentnímu rozboru (vertikální analýza, která vyjadřuje položky výkazů jako procentní podíl ke zvolené základně položené jako 100 %). Rozdílové ukazatele se soustřeďují na likviditu podniku [20]. Vypočítají se jako rozdíl mezi určitou položkou aktiv a určitou položkou pasiv [44]. Nejčastěji užívaným rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál (rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji) [20].

Poměrové ukazatele jsou považovány za základní nástroj finanční analýzy, a proto se jim tato podkapitola věnuje podrobněji [20]. Tato skupina je nejrozšířenější a nejvíce využívaná. Jak název napovídá, vypočítají se jako podíl dvou položek, nejčastěji ze základních účetních výkazů [44]. Pomocí nich lze poměrně rychle získat představu o finanční situaci v podniku. Základními oblastmi pro využívání poměrových ukazatelů jsou skupiny zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu [20].

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti analyzují riziko, které s sebou nese rozložení vlastního a cizího kapitálu v podniku. Čím vyšší zadluženost, tím vyšší riziko [20]. Není ovšem reálně možné, aby byl podnik financován pouze z jednoho druhu kapitálu [44]. Navíc určitá výše zadluženosti je užitečná, protože cizí kapitál je známý jako levnější zdroj financování. Je tedy podstatné, aby podnik udržoval vhodný poměr vlastního a cizího kapitálu [20]. Vybrané ukazatele zadluženosti jsou následující [20]:

- celková zadluženost = cizí zdroje / aktiva celkem: základní ukazatel; doporučená hodnota je 30-60 %;
- míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál: důležitý i časový vývoj; určuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů;
- úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky: charakterizace zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky; doporučená hodnota je vyšší než 5;
- doba splácení dluhů = (cizí zdroje-rezervy) / provozní cash flow: doba, za kterou by byl podnik schopen vlastními silami z provozního cash flow splatit své dluhy; ideální je klesající trend.

Ukazatele likvidity

Likvidita je definována jako [45]: „*souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků*“. Představuje tedy schopnost podniku splácet své závazky [20], a je tedy velice důležitá pro finanční rovnováhu podniku, neboť je nutné, aby byl podnik schopen dostát svým závazkům. Podnik by měl najít vyváženou hodnotu likvidity, a to z důvodu toho, aby byl jak schopen splácet své dluhy, tak dostatečně zhodnocovat své prostředky [44]. Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možné platit, s tím, co je potřeba zaplatit [20]. Existují tři základní druhy likvidity [20]:

- běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje: likvidita III. stupně; říká, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje podniku, doporučená hodnota je mezi 1,5 a 2,5; pokud je výsledek menší, likvidita je riziková; pokud je hodnota vyšší, dochází k zbytečně drahému financování z důvodu velkého pracovního kapitálu;
- pohotová likvidita = (krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek) / krátkodobé cizí zdroje: likvidita II. stupně; doporučená hodnota je 1-1,5; pokud je menší než 1, podnik musí spoléhat na případný prodej zásob;
- okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé cizí zdroje: likvidita I. stupně; doporučená hodnota je 0,2-0,5; vyšší hodnota je náznakem neefektivního využívání finančních prostředků.

Ukazatele rentability

Rentabilita, jiným slovem výnosnost vloženého kapitálu, měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje, a to dosahováním zisku pomocí investovaného kapitálu [20]. Slouží k hodnocení efektivnosti určité činnosti. U těchto ukazatelů se nejčastěji vychází z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty a vypočítají se jako podíl zisku k určitému kapitálu [44]. Vybrané ukazatele jsou uvedeny níže [20]:

- rentabilita tržeb = zisk / tržby: je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podniku; vyjadřuje ziskovou marži; hodnoty dosahují od 2 do 50 %, doporučená hodnota je větší než 10 %;
- rentabilita celkového kapitálu = EBIT / aktiva: měří výkonnost podniku;
- rentabilita vlastního kapitálu = čistý zisk / vlastní kapitál: výsledek by měl být několik procent vyšší než dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů; kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou je prémie za riziko pro vlastníky.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří [44]: „*schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv*“. Určují tedy, zdali jdou aktiva v poměru k nynějším či budoucím aktivitám podniku optimální [20], jak s nimi podnik hospodaří a jaký vliv má dané hospodaření na výnosnost a likviditu [44]. Je možné je vyjádřit pomocí obratu či doby obratu [20]:

- obrat aktiv = tržby / aktiva: čím větší hodnota, tím lepší pro podnik; nízká hodnota představuje neefektivní rozložení majetku a jeho využívání;
- obrat dlouhodobého majetku = tržby / dlouhodobý majetek: podobné chování jako předchozí ukazatel;
- doba obratu zásob = (průměrný stav zásob / tržby) x 360: udává, jak dlouho trvá jeden obrat;
- doba obratu pohledávek = (průměrný stav pohledávek / tržby) x 360: vyjadřuje dobu existence kapitálu ve formě pohledávek;
- doba obratu závazků = (krátkodobé závazky / tržby) x 360: udává dobu od vzniku závazku do doby jeho splacení; výsledek by neměl být menší než doba obratu pohledávek.

1.4 Benchmarking

Benchmarking je neustálý proces měření produktů, služeb a procesů a jejich porovnávání s těmi nejsilnějšími firmami. Neustálý proto, že je potřeba se neustále vyrovnávat s pravidelnými změnami na trhu [63]. Představuje relativní komparaci daného podniku s ostatními firmami a napomáhá ke zvyšování efektivnosti podniku [19], protože umožňuje stanovení vysokých, ale reálných cílů [63]. Je prezentován souborem aktivit, který lze rozdělit na individuální akce, které ale pravidelným opakováním přinášejí neustálé změny a zlepšování v podniku. Smyslem benchmarkingu je realizace zlepšování, inovace a změn. Benchmarking znamená příležitost učit se ze zkušeností jiných a může být použit například k porovnávání a zlepšování všech procesů a aktivit ve společnosti, spokojenosti zákazníka, spokojenosti a motivace zaměstnance, tržního postavení či rentability [32].

Benchmarking není normovanou metodou, a tedy nemá přesně stanovené postupy realizace. Počet fází, kroků a aktivit benchmarkingu je velice nestálý a liší se u každé společnosti, na každém trhu i v každém státě [32]. I přesto by ale měl každý projekt mít jasné

cíle, agendu a reálné navržení postupu benchmarkingu, měl by být stále monitorován a měřen s cílem jistoty a vynechání domněnek. Kromě toho by také všechny postupy měly být jasně vysvětleny celé organizaci a všem pracovníkům [10].

Podněty k benchmarkingu lze rozdělit na interní, vyvolané vnitřními okolnostmi, a podněty externí, vyvolané vnějšími okolnostmi. Mezi interní podněty se řadí slabé výsledky předchozí analýzy, potřeba změny a zlepšení (technologie, výkonnosti), snaha naplnění cílů, potřeba analyzovat konkurenci a zjištění zaostávání za konkurencí. Externí podněty jsou tvořeny neustále se měnícími požadavky všech zainteresovaných stran, stále se rozvíjejícími konkurenty, tlakem odběratelů na snižování nákladů a legislativa, kvůli které firma musí stále inovovat [32]. V podstatě třemi stěžejními důvody k benchmarkingu jsou následující [10]:

- společnost neprovozuje všechny podnikové aktivity správně a nikdo uvnitř dané organizace neví, jak aktivity zlepšit;
- existuje možnost, že ostatní podniky dělají věci lépe;
- lidé v dané firmě se mohou něco naučit od lidí, kteří pracují právě v těch lepších podnicích.

Tajemství úspěšného benchmarkingu je v první řadě si dokázat připustit, že ne všechny aktivity probíhají správně, a že je tu možnost naučit se efektivnější postupy od jiných firem [10].

1.4.1 Druhy benchmarkingu

V moderním pojetí benchmarkingu existují jeho tři typy. Jsou jimi benchmarking výkonový, funkcionální a procesní. Všechny tyto tři druhy benchmarkingu lze používat dvěma způsoby. Interně nebo externě.

Výkonový benchmarking je nejčastěji využíván na trhu, kde firmy poskytují obdobné produkty. Jak již název napovídá, měří a porovnává výkony ve firmách. Výsledkem výkonového benchmarkingu je nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti [32]. Nevýhodou je, že může být velice obtížné sehnat informace o přímé konkurenci, což je v tomto případě nezbytné [63]. Funkcionální benchmarking je zaměřen na porovnávání funkcí ve firmách, např. na distribuci a dopravu. Je tedy používán spíše v oblasti služeb. Na rozdíl od výkonového benchmarkingu nevyžaduje přímou konkurenci, ale je možné porovnávat funkce téměř s kteroukoliv firmou [32]. Díky tomu je podstatně jednodušší získat informace o porovnávané firmě [63]. Procesní benchmarking, neboli generický je velice podobný funkcionálnímu benchmarkingu [63], ale nesoustřeďuje se na funkce, nýbrž na sledování

a porovnávání procesů ve firmě [32]. Jedná se především o procesy, které jsou základem fungování firmy [63]. K tomu opět není potřeba přímá konkurence, ale kterýkoliv podnik, který dané procesy ve své firmě také aplikuje [32].

Interní benchmarking probíhá v jednom podniku a sleduje a porovnává tedy výkony, funkce nebo procesy v jedné firmě, např. mezi odděleními. Cílem interního benchmarkingu je soulad v podniku a nalezení nejlepších postupů potřebných k celkovému zlepšení firmy. V tomto případě zde ale hrozí zahledění firmy do sebe a podcenění vnějších vlivů, tedy nedostatečný vývoj samotné firmy. Firma sice může najít nejlepší postupy ve firmě, ale postupy konkurence mohou být ještě lepší. Mimo to je tento benchmarking téměř nerealizovatelný pro malé a střední podniky, jelikož pravděpodobnost, že se podobné aktivity dějí na více místech podniku, je velice malá [32]. Na druhou stranu, pro velké podniky je to první krok benchmarkingu, a to především z důvodu zajištění souhry všech částí podniku [63]. To vyžaduje vysokou úroveň komunikace mezi všemi zapojenými organizačními jednotkami. Externí benchmarking tedy porovnává aktivity mezi dvěma a více podniky. Základem je komparace s podnikem, který je úspěšnější, a to kvůli zvýšení efektivity vlastního podniku. Tento druh benchmarkingu umožňuje zvolení vysokého benchmarku¹ a díky tomu přináší možnost zdokonalení a učení se od nejlepších firem [32].

1.4.2 Přístupy k benchmarkingu

Různé druhy benchmarkingu mohou využívat různé typy přístupů [32]:

- s využitím veřejně dostupných zdrojů – práce se sekundárními daty, které se získávají z veřejně přístupných zdrojů (internet, katalogy, apod.); nevýhodou je častá individualita tohoto přístupu, a tedy menší efektivnost;
- s využitím přímého porovnávání – přirozené porovnávání podniků;
- využívající speciálních databází – data se získávají ze speciálních databází, které jsou vytvořeny za účelem výměny informací; užitečné pro porovnávání s více než jednou firmou;
- využívající testování – založeno na zakoupení a testování konkurenčních produktů; umožňuje rozpoznat rozdíl ve výkonnosti, ale nerozezná příčiny lepšího výkonu;
- využívající externích přehledů – data se získávají pomocí výzkumů (dotazování se většího počtu lidí na jejich názory ohledně procesů, funkcí nebo výrobků);

¹ Benchmark je [32]: „ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat“.

- využívání sebehodnocení vůči modelům excelence – vlastní identifikace silných a slabých stránek všech aktivit podniku.

Jak již bylo řečeno, cílem benchmarkingu je zlepšování a učení se od jiných organizací. Každý z uvedených přístupů je jinak efektivní a ne každý je vhodný pro učení. Potenciální efekt učení je nejvyšší u přímého porovnávání, dále klesá u sebehodnocení, externích přehledů, testování, speciálních bází a je nejnižší u veřejně přístupných zdrojů [32].

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] 61 Telekomunikační činnosti. *NACE*. [online]. 2016 [cit. 2015-05-31]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/61-telekomunikacni-cinnosti/>
- [2] About | O2 Czech Republic. *O2* [online]. 2015 [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/en/about/>
- [3] ADCOCK, D. *Marketing strategies for competitive advantage*. Chichester: Wiley, 2000. ISBN 978-0471981695.
- [4] ALKHAFAJI, A. *Strategic management. Formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. New York: The Haworth Press, Inc, 2003. ISBN 978-0789018106.
- [5] ANDERSEN, B. *Business process improvement toolbox*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2010. ISBN 0873894383.
- [6] BARNEY, J., HESTERLY, W. *Strategic management and competitive advantage*. Boston: Pearson, 2012. ISBN 978-0132555500.
- [7] BLAŽKOVÁ M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [8] BOWMAN, C., VEJDĚLEK, J. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [9] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti I.*, 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [10] DAVIES, M. a GIRDLER, D. *Benchmarking*. Reading: ILAM, 1999. ISBN 1-873903-76-6.
- [11] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [12] DESS, G. A kol. *Strategic management. Text and cases*. London: McGraw-Hill, 2006. ISBN 978-0077862527.
- [13] Deutsche Telekom: Leading European Telco. *Deutsche Telekom* [online]. 2015 [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <https://www.telekom.com/company/at-a-glance/92662>
- [14] Fakta, milníky, ocenění. *Vodafone* [online]. 2015 [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/fakta-milniky-oceneni/>

- [15] GROSOVÁ, S. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002. ISBN 80-7080-505-6.
- [16] HILL, C. V. L. a JONES, G. R. *Strategic management: Theory: An integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin, 2000. ISBN 0618040722.
- [17] HOOLEY, G. a kol. *Marketing strategy & competitive positioning*. Harlow: Pearson Financial Times/Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0273740933.
- [18] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [19] KISLIGEROVÁ, E. a kol. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky. V globální světové ekonomice*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. 200 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
- [20] KNÁPKOVÁ, A. a kol. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [21] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [22] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [23] LALL, S. *Promoting industrial competitiveness in developing countries*. London: Commonwealth Secretariat, 1999. ISBN 0-85092-623-8.
- [24] Leadership in Energy & Environmental Design. *Česká rada pro šetrné budovy*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.czgbc.org/certifikace/leed>
- [25] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [26] LOPES, T. a DUGUID, P. *Trademarks, brands, and competitiveness*. New York: Routledge, 2010. ISBN 978-0-415-77693-6.
- [27] LYNETTE, R. *How to deal with competitiveness*. New York: The Rosen Publishing Group, Inc, 2009. ISBN 978-1-4042-4521-1.
- [28] MANNING, G., REECE, B. *Selling today*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2004. ISBN 0131009524.

- [29] MARTINŮ, O. *Operátoři už zase mají podpultové tarify. Stačí se zeptat na prodejnách.* Mobil.idnes.cz [online]. 2015 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: http://mobil.idnes.cz/operatori-uz-zase-maji-podpultove-tarify-f19-/mobilni-operatori.aspx?c=A151220_212319_mobilni-operatori_jm
- [30] MCGAHAN, A. M. a PORTER M. E. „How much does industry matter really?“. *Strategic Management Journal* [online]. 1997, (8), 15-30 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.wiley.com/college/man/saloner380717/cases/mcgahan.pdf>
- [31] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [32] NENADÁL, J. a kol. *Benchmarking: Mýty a skutečnosti: Model efektivního učení se a zlepšování.* Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [33] Novinky. *Virtualní operátoři* [online]. 2016 [cit. 2015-05-31]. Dostupné z: <http://virtualni-operatori.cz/>
- [34] Operátoři mají stejné ceny. Poslanec podal podnět k ÚOHS. *Aktuálně.* [online]. 2015 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/operatori-maji-stejne-ceny-poslanec-podal-podnet-k-uohs/r~628cbffeb36d11e4b6d20025900fea04/>
- [35] Operátoři už zase mají podpultové tarify. Stačí se zeptat na prodejnách. *iDNES – mobil* [online]. 2015 [cit. 2015-05-31]. Dostupné z: http://mobil.idnes.cz/operatori-uz-zase-maji-podpultove-tarify-f19-/mobilni-operatori.aspx?c=A151220_212319_mobilni-operatori_jm
- [36] PEARCE, J. A. II. a ROBINSON, R. B. *Formulation, implementation and Control.* Boston: McGraw- Hill, 2007. ISBN 9780071253543.
- [37] PORTER, M. E. *Competitive strategy.* New York: Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
- [38] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.* Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [39] PORTER, M. E. *On Competition.* Boston: Harvard Business School, 1998. ISBN 978-0875847955.
- [40] PORTER, M. E. *The competitive advantage of nations: with a new introduction.* New York: Free Press, c1998. ISBN 0-684-84147-9.

- [41] Přehled dodavatelů síťových technologií. *Mobiinfo*. [online]. 2012 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://www.mobinfo.cz/kdo-vsechno-stavi-mobilni-site/>
- [42] RABIENCNÁ, A. *Strategie překonání bariér na vstupu v odvětví telekomunikací* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-05-30]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12839/bivs_m/Diplomova_prace_-_Andrea_Rabiencna.txt
- [43] RANCHHOD, A. a kol. *Marketing strategies*. Harlow: FT/Prentice Hall, 2004. ISBN 0273651927.
- [44] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [45] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [46] Společnosti FINEP a Vodafone podepsaly smlouvu o výstavbě nové centrály. *Vodafone*. [online]. 2012 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/pro-media/tiskove-zpravy/detail/spolecnosti-finep-a-vodafone-podepsaly-smlouvu-o-v/>
- [47] Srovnání cen mobilních služeb v ČR a zahraničí. *Ušetřeno*. [online]. 2015 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://www.usetreno.cz/srovnani-cen-mobilnich-tarifu-v-cr-a-zahranici/>
- [48] T-Mobile díky fúzím zvýšil tržby i počet zákazníků. *Mobilmania*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-30]. Dostupné z: <http://www.mobilmania.cz/bleskovky/t-mobile-diky-fuzim-zvysil-trzby-i-pocet-zakazniku/sc-4-a-1329862/default.aspx>
- [49] Telefonica | About Telefonica | In Brief. *Telefonica* [online]. 2015 [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: http://www.telefonica.com/en/about_telefonica/html/in_brief/quienessomos.shtml
- [50] T-Mobile v roce 2012. *T-Mobile – Tiskové centrum*. [online]. 2013 [cit. 2015-05-30]. Dostupné z: <https://www.t-press.cz/cs/tiskove-materialy/tiskove-zpravy-t-mobile/t-mobile-v-roce-2012.html>
- [51] Virtuální operátor. *O virtuálech* [online]. 2016 [cit. 2015-05-31]. Dostupné z: <http://ovirtualech.cz/>
- [52] Vodafone - Who we are. *Vodafone* [online]. 2015 [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://www.vodafone.com/content/index/about.html>

- [53] Vodafone loni zvýšil počet zákazníků o dvě procenta na 3,38 mil. *Finance*. [online]. 2013 [cit. 2015-05-30]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/385862-vodafone-loni-zvysil-pocet-zakazniku-o-dve-procenta-na-3-38-mil/>
- [54] Vodafone zpomalil pád počtu zákazníků. *E15/Zprávy*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-30]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/technologie-a-media/vodafone-zpomalil-pad-poctu-zakazniku-1174775>
- [55] Vyznejte se v 50 virtuálních operátorech na českém trhu. *iDNES – mobil* [online]. 2014 [cit. 2015-05-31]. Dostupné z: http://mobil.idnes.cz/virtualni-operatori-prehled-did-/mobilni-operatori.aspx?c=A140204_124039_mobilni-operatori_LHR
- [56] *Výroční zpráva 2013*. Praha: O2 Czech Republic a.s. [online]. 2014 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/spolecnost/vyrocni-a-pololetni-zpravy/>
- [57] *Výroční zpráva 2014*. Praha: O2 Czech Republic a.s. [online]. 2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/spolecnost/vyrocni-a-pololetni-zpravy/>
- [58] *Výroční zpráva 2013*. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s. [online]. 2014 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublic/Annual_report_2013_CZ.pdf
- [59] *Výroční zpráva 2014*. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s. [online]. 2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublic/Annual_report_2014_CZ.pdf
- [60] *Výroční zpráva k březnu 2014*. Praha: Vodafone Czech Republic a.s. [online]. 2014 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/pro-media/>
- [61] *Výroční zpráva k březnu 2015*. Praha: Vodafone Czech Republic a.s. [online]. 2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/pro-media/>
- [62] WHEELER, A. *Designing brand identity*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-1118099209.
- [63] ZAIRI, M. a LEONARD, P. *Practical benchmarking*. London: Champan & Hall, 1994. ISBN 0-412-57410-1.
- [64] Žádný nový operátor nebude, nová aukce přilákala jen ty současné. *iDNES – mobil* [online]. 2016 [cit. 2015-05-31]. Dostupné z: http://mobil.idnes.cz/o-frekvence-o-lte-projevili-zajem-jen-soucasni-mobilni-operatori-phg-/mobilni-operatori.aspx?c=A160323_171904_mobilni-operatori_LHR