



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Strategická analýza

Strategic Analysis

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Dagmar Čámská, Ph.D.

VONDRÁŠKOVÁ

DENISA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Vondrášková</u>	Jméno:	<u>Denisa</u>	Osobní číslo:	<u>424308</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení ekonomických studií/Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Strategická analýza</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Strategic Analysis</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem diplomové práce je provést strategickou analýzu vybrané společnosti a její komparaci s hlavními konkurenty a návrh opatření v této oblasti</p> <p>PŘÍNOS: Strategická analýza bude sloužit managementu společnosti pro případnou revizi současné strategie ve vazbě na hlavní konkurenty</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - jednotlivé nástroje a metody strategické a finanční analýzy; 3. Praktická část - představení vybrané společnosti, zpracování strategické analýzy společnosti; 4. Závěr a návrhy opatření společnosti</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>FOTR, Jiří: Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha : Grada, 2012.</p> <p>GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK: Analýza podniku v rukou manažera. Brno : BizBooks, 2012.</p> <p>JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: Strategický marketing: strategie a trendy. Praha : Grada, 2013.</p> <p>KISLINGEROVÁ, Eva: Finanční analýza krok za krokem. Praha : C.H. Beck, 2008.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>Ing. Dagmar Čámská, Ph.D., ČVUT v Praze, MÚVS, oddělení ekonomických studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	<u>6. 12. 2017</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>24. 8. 2018</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30. 9. 2019</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>28. 6. 2018</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VONDRÁŠKOVÁ, Denisa. *Strategická analýza*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 08. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Dagmar Čámské, Ph.D., za její odborné vedení, vstřícnost, profesionální přístup a cenné rady, které vedly ke zpracování této diplomové práce.

Poděkování patří také mé rodině a přátelům za podporu během mého dosavadního studia.

# Abstrakt

Cílem této práce je provést strategickou analýzu společnosti O2 Czech Republic a.s. ve vazbě na hlavní konkurenty a navrhnout případná opatření vztahující se k této oblasti. Na základě veřejně dostupných dat jsou postupně zkoumány vlivy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. V rámci těchto analýz je analyzováno okolí pomocí PESTLE analýzy, Porterova modelu konkurenčního prostředí a provedena je také analýza telekomunikačního trhu. Následně je věnována pozornost vnitřnímu prostředí společnosti a samotné finanční analýze. V poslední části dochází k syntéze všech provedených analýz, podle kterých jsou navržena opatření pro tvorbu strategie. Na základě výsledků provedených analýz je doporučeno společnosti O2 zvyšovat zákaznickou spokojenost, zaměřit se na segment mobilních dat a rozšiřovat nabídku služby O2TV.

## Klíčová slova

strategická analýza, strategie, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza

# Abstract

The aim of this thesis is to perform a strategic analysis of O2 Czech Republic a.s. in relation to the main competitors and to propose possible measures relating to this area. Based on publicly available data, the effects of the company's external and internal environment are gradually being investigated. Within these analyzes, the environment is being analyzed by using PESTLE analysis, Porter's Five Forces and an analysis of the telecommunications market was also done. Then the attention is paid to the internal environment of the company and the financial analysis itself. In the last part, all the analysis performed are synthesized, according to which strategies are being proposed. Based on the results of the analysis, O2 is recommended to increase customer experience, focus on the mobile data segment, and expand the O2TV service offer.

## Key words

Strategic Analysis, Strategy, PESTLE Analysis, Porter's Five Forces, Financial Analysis

# Obsah

Úvod .....	5
<b>1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT .....</b>	<b>7</b>
1.1 Strategické řízení .....	7
1.2 Strategie, poslání, vize a cíle – vymezení .....	7
1.3 Fáze strategického řízení .....	9
1.3.1 Formulace strategického záměru .....	9
1.3.2 Tvorba strategického plánu .....	9
1.3.3 Implementace strategie .....	9
1.3.4 Hodnocení realizace strategie .....	10
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Strategie .....	11
2.2 Nástroje vnější strategické analýzy .....	12
2.2.1 PESTLE analýza .....	12
2.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí .....	15
2.2.3 Analýza trhu .....	17
2.3 Nástroje vnitřní strategické analýzy .....	20
2.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje .....	21
2.3.2 Marketingové faktory .....	22
2.3.3 Faktory lidských zdrojů .....	23
2.4 Model životaschopnosti podle Harryho Pollaka .....	25
<b>3 FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>27</b>
3.1 Účel finanční analýzy a její uživatelé .....	27
3.2 Zdroje informací .....	28
3.3 Absolutní ukazatele .....	29
3.4 Bilanční pravidla .....	29
3.5 Poměrové ukazatele .....	30
3.5.1 Rentabilita .....	31
3.5.2 Likvidita .....	31
3.5.3 Aktivita .....	32
3.5.4 Zadluženost .....	34
3.6 Nástroje mezipodnikové srovnání .....	35



3.6.1	Metoda jednoduchého součtu pořadí	36
3.6.2	Metoda jednoduchého podílu	36
3.6.3	Metoda bodovací	36
3.6.4	Metoda normované proměnné	37
3.6.5	Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu	37
<b>4</b>	<b>INFORMACE O SPOLEČNOSTI</b>	<b>39</b>
4.1	Základní informace	39
4.2	Vznik a historie společnosti	39
4.3	Současný profil společnosti	40
4.4	Hlavní konkurenti	43
4.4.1	T-Mobile Czech Republic a. s.	43
4.4.2	Vodafone Czech Republic a. s.	43
<b>5</b>	<b>PROVEDENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY</b>	<b>45</b>
5.1	Vnější prostředí společnosti	45
5.1.1	Provedení PESTLE analýzy	45
5.1.2	Porterův model konkurenčního prostředí	51
5.1.3	Analýza telekomunikačního trhu	55
5.2	Vnitřní prostředí společnosti	63
5.2.1	Faktory vědecko-technického rozvoje společnosti	63
5.2.2	Marketingové faktory společnosti	64
5.2.3	Faktory lidských zdrojů společnosti	67
<b>6</b>	<b>PROVEDENÍ FINANČNÍ ANALÝZY</b>	<b>70</b>
6.1	Absolutní ukazatele společnosti	70
6.2	Bilanční pravidla	76
6.3	Poměrové ukazatele společnosti	78
6.3.1	Rentabilita	78
6.3.2	Likvidita	80
6.3.3	Aktivita	82
6.3.4	Zadluženost	83
6.4	Nástroje mezipodnikového srovnání společností	85
<b>7</b>	<b>SYNTÉZA</b>	<b>87</b>
7.1	Model životaschopnosti podle Harryho Pollaka	87

7.2	Shrnutí a doporučení společnosti	88
7.2.1	Řízení zákaznické spokojenosti	90
7.2.2	Mobilní data	90
7.2.3	Rozšiřování nabídky O2TV	90
<b>Závěr</b>		<b>92</b>
<b>Seznam použité literatury</b>		<b>93</b>
<b>Seznam zkratk</b>		<b>96</b>
<b>Seznam obrázků</b>		<b>97</b>
<b>Seznam tabulek</b>		<b>97</b>
<b>Seznam grafů</b>		<b>98</b>
<b>Seznam příloh</b>		<b>99</b>

# Úvod

Ve své práci se budu zabývat strategickou analýzou společnosti O2 Czech Republic a.s., která je přední firmou v oblasti telekomunikací na českém trhu. Dlouhodobě na trhu působí především tři dominantní mobilní operátoři, kteří neustále bojují o udržení a získání svých zákazníků. Trh telekomunikací prochází dynamickým vývojem a firmy musí rychle reagovat na nové technologie, požadavky zákazníků a také regulaci odvětví. Úspěchem k dosažení dlouhodobé prosperity je včas zvolit vhodnou firemní strategii, která napomáhá k splnění konkrétních firemních cílů a zajišťuje dlouhodobou konkurenceschopnost.

Tato práce si klade za cíl na základě zvolených metod provést strategickou analýzu společnosti O2 Czech Republic a.s. a její komparace s hlavními konkurenty na českém trhu, kterými jsou společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. a Vodafone Czech Republic a.s. Součástí strategické analýzy je také finanční analýza, která hodnotí finanční situaci společnosti. Účelem práce je na základě provedených analýz odhadnout možnosti a příležitosti vedoucí k získání konkurenční výhody a dlouhodobých zisků, které následně mohou být použity pro tvorbu strategie a případných opatření. Data k rozboru budou čerpána z veřejně dostupných zdrojů, především výročních zpráv jednotlivých společností.

Samotná práce je rozdělena do části teoretické a praktické. V teoretické části budou vymezeny základní pojmy, které jsou nezbytné pro strategickou analýzu. Budou popsány metody, které slouží k analyzování vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci analýzy vnějšího prostředí bude charakterizována PESTLE analýza, Porterův model konkurenčního prostředí a analýza trhu. V oblasti vnitřní analýzy budou definovány faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a faktory lidských zdrojů. Charakterizován bude také Model životaschopnosti podle Harryho Pollaka, který předvídá budoucí působení společnosti. Poslední teoretická část bude věnována finanční analýze, která je hlavním nástrojem k zjištění ekonomického „zdraví“ společnosti.

V druhé, praktické, části práce představím společnost O2 Czech Republic a.s. a její hlavní konkurenty na českém trhu. U všech společností bude nastíněna jejich současná strategie a chování na trhu. Poté se budu věnovat samotné strategické a finanční analýze, kde budou využity metody obsažené v teoretické části této práce. Na základě provedených analýz bude posouzeno současné působení společnosti a budou navržena případná opatření a doporučení pro zlepšení konkurenční výhody na trhu. Zhodnocení jednotlivých analýz a celkové shrnutí této diplomové práce bude diskutováno s manažerem společnosti O2 Czech Republic a.s.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

První kapitola se věnuje základním teoretickým poznatkům strategického managementu. Dále jsou definovány pojmy strategie, poslání, vize, strategické a dílčí cíle, které jsou pro strategické řízení nezbytné. Tato kapitola popisuje základní fáze strategického řízení.

## 1.1 Strategické řízení

Strategické řízení je vrcholovým řízením rozvoje podniku jako celku. Zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí vrcholového vedení. Jak popisují Sedláčková a Buchta (2006, s. 2), strategické řízení pomáhá podniku identifikovat, budovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytná pro zajištění dlouhodobé prosperity podniku.

Fotr a kol. (2017, s. 19) tvrdí: „*Strategické řízení v moderní organizaci je komplexem znalostí a zkušeností, s jejichž pomocí se vytváří v podniku rovnováha mezi cíli a potřebami dneška a zítřka. Organizace řeší na všech úrovních svých činností rozhodovací úlohy, jejichž cílem je efektivně alokovat své disponibilní zdroje a zajistit organizaci prosperitu v tvrdém konkurenčním prostředí.*“ Z uplynulého je jasné, že podnik je výrazně ovlivňován svým okolím, které současně i aktivně spoluvytváří. Podnik musí okolí neustále sledovat, analyzovat a přijímat správná rozhodnutí, která přispějí k získání konkurenční výhody na trhu. Identifikace, vytvoření a udržení konkurenční výhody je nezbytné pro zajištění budoucí prosperity podniku a patří k hlavním důvodům, proč je strategické řízení nepostradatelné. K dalším přínosům strategického řízení dle Fotra a kol. (2017, s. 20) patří:

- možnost podniku aktivně se podílet na vývoji vlastní budoucnosti,
- dosažení porozumění všech zainteresovaných osob ve firemních činnostech,
- efektivní alokace zdrojů a času,
- řízení finanční i nefinanční výkonnosti,
- pochopitelnost prováděných změn,
- podpora disciplíny při řízení firmy.

## 1.2 Strategie, poslání, vize a cíle – vymezení

Podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalitní **strategie**, která je jádrem strategického řízení. Na volbě strategie závisí fungování drobného podnikatele stejně jako globální korporace. Sedláčková a Buchta (2006, str. 2) stanovují strategii jako koncept celkového chování firmy, která vede k naplnění poslání, vize a strategických cílů. Určuje jasně formulované strategické záměry a cíle včetně vymezení dílčích kroků k jejich dosažení.

Jak popisují Fotr a kol. (2012, s. 26) moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Je to široká škála hypotéz určujících konkurenční schopnost firmy, rozvíjení jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy, naplnění budoucích cílů a určení jednotlivých bodů, jak těchto cílů dosáhnout a zároveň odpovídajícím způsobem reagovat na změny v okolí podniku. Volba správné strategie patří k hlavním bodům rozhodování firmy, které ovlivňují výkon organizace. Dedouchová (2001, s. 1) je přesvědčena, že tvorba strategie v podniku patří k nejtěžším úkonům podnikového managementu a pouze vrcholové vedení může zpracovat kvalitní strategii a nese za ni plnou odpovědnost.

Firmy formulují také své poslání a vizi. Fotr a kol. (2012, s. 34) konstatují, že **poslání** je časově nevymezené vyjádření smyslu a účelu existence organizace. Vyjádřením toho, proč daná organizace existuje, čeho chce dosáhnout, čím je jedinečná. Poslání musí respektovat historii firmy, její kompetence a předpokládané vlivy prostředí. Naopak **vize** je striktně časově ohraničený popis žádoucího budoucího stavu, kterého chce firma pomocí své strategie dosáhnout. Fotr a kol. (2012, s. 34) zdůrazňují: „*Vize oproti poslání upřesňuje představu o budoucím podnikání společnosti, zprůhledňuje směry jejího vývoje způsobem, který napomáhá zaměstnancům porozumět „proč“ a „jak“ ji mají podporovat.* Vizi zpracovávají obvykle členové top managementu organizace. Postupně by se na tvorbě měl podílet i širší okruh vedoucích pracovníků, aby byla vize dostatečně srozumitelná a správně pochopena na všech úrovních řízení firmy. Porozumění všech zaměstnanců je pro úspěšnost organizace klíčové. Přínos formulace poslání a vize dle Fotra a kol. (2017, s. 29) je cenný především proto, že směřuje organizaci žádoucím směrem, inspiruje a motivuje jednotlivce vykonávat aktivity, které jsou v dlouhodobém hledisku pro organizaci potřebné.

Od poslání a vize jsou odvozeny **strategické cíle** vyjadřující předpokládané budoucí výsledky, kterých organizace chce dosáhnout. Grasseová (2010, s. 63) uvádí, že strategické cíle mají zásadní dopad na finanční výkonnost organizace, trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků), volbu investic, výzkum a vývoj, ale i kvalitu zaměstnanců a životní prostředí. Počet strategických cílů není neomezený a zpravidla se počet konkrétních strategických cílů pohybuje mezi čtyřmi až sedmi.

Od strategických cílů se dále odvíjejí **dílčí cíle**, které konkretizují strategické cíle a zabezpečují jejich plnění. Při tvorbě dílčích cílů je doporučeno postupovat dle principů **SMART**. Zkratka je akronym vyjadřující pravidla pro stanovení dílčích cílů. Dle Grasseové (2010, s. 64) počáteční písmena znamenají:

- specific – specifikované,
- measurable – měřitelné,
- acceptable – akceptovatelné,
- realistic – reálné (dosažitelné),

— time-frame – termínované.

Obecně užívanou metodou je i metoda **SMARTER**, která je oproti metodě SMART doplněna o dvě nová kritéria. Řada autorů modifikuje význam některých písmen. Roberts (2013, s. 30) uvádí slova Exciting – člověk musí být motivován a chtít cíle dosáhnout a Resourced – neboli zaměřené na zdroje. Naopak u Jakubíkové (2017, s. 27) písmeno E zastupuje slovo Ethical – v souladu s etickým přístupem k podnikání, význam písmena R je totožný.

## 1.3 Fáze strategického řízení

Většina autorů standardně rozlišuje tři základní fáze strategického řízení: formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie. Fotr a kol. (2017, s. 27) tvrdí, že vzhledem k náročnosti přechodu mezi formulováním strategie a její implementací a k nutnosti zohlednění dynamiky vývoje podnikatelského prostředí je vhodné model zpřesnit a rozšířit na čtyři fáze strategického řízení: formulaci strategického záměru, tvorbu strategického plánu, implementaci a hodnocení strategie.

### 1.3.1 Formulace strategického záměru

V první fázi se připravují strategická východiska, kde je definován žádoucí cílový stav firmy na konci předpokládaného časového období a plánované kroky směřující k jeho dosažení. Základem je poslání podniku, od něj se odvíjí přesné vymezení vize, na jejímž základě jsou odvozeny strategické cíle. Důležitým prvkem je zaměření se na analýzu prostředí, s jejíž pomocí je možné definovat vnější příležitosti a hrozby a identifikovat silné a slabé stránky firmy. Fotr a kol. (2017, s. 22) uvádí: „*Výstupem z této fáze je strategický záměr v podobě jednoznačně formulované vize, přesně stanovených dlouhodobých cílů a vymezení prioritního směřování organizace v daném období.*“

### 1.3.2 Tvorba strategického plánu

Etapa tvorby strategického plánu obsahuje jednotlivé kroky vedoucí ke stanovení strategického plánu. V této fázi se tvoří strategické mapy, investiční studie, vstupní analýzy a stanovuje se vhodná strategie vedoucí ke zpracování finální verze strategického plánu. Také se podchycují základní organizační a komunikační vazby. V této fázi je nutné rozpracovat dlouhodobé strategické cíle na cíle krátkodobé, jelikož jsou východiskem pro operativní řízení ve firmě.

### 1.3.3 Implementace strategie

Implementace strategie dle Fotra a kol. (2017, s. 23) se uskutečňuje nástroji operativního řízení. Jsou stanoveny operativní cíle strategického plánu umožňující alokaci disponibilních zdrojů. V průběhu implementace dochází ke zpracování plánů konkrétních postupů, rozdělují se firemní zdroje na dílčí části, vydávají se směrnice, zabezpečuje se podpora informačními systémy organizace. Firmy se také soustředí na efektivní komunikaci uvnitř firmy a motivaci zaměstnanců, tak aby docházelo k plnění

úkolů vycházejících ze strategického plánu. Správně nastavená komunikace ve firmě umožňuje efektivně zapojit lidský kapitál do firemních procesů. Důležitou roli hraje také controlling, který nese odpovědnost za soulad taktického a operativního řízení.

### 1.3.4 Hodnocení realizace strategie

Moderní přístup hodnocení realizace strategie předpokládá zužitkování v celém průběhu strategického řízení. Prostředí firmy je dynamické a je nutné na tuto skutečnost reagovat. Sledují se vnitřní i vnější faktory, které mají vliv na strategii, vyhodnocují se dosahované výsledky a srovnávají se s předpoklady ve strategickém plánu a navrhují se nutné korekce. Fotr a kol. (2017, s. 24) uvádí: *„Hodnocení realizace strategie užívá standardně kromě „tvrdých“ hodnoticích ukazatelů, které lze jednoznačně číselně kvantifikovat, i ukazatele „měkké“, které se zaměřují na kvalitativní stránku plnění strategie.“*

Dle Fotra a kol. (2012, s. 224) hodnocení strategie přispívá k zlepšování strategického řízení především tím, že:

- strategie stárne a je nutné ji přizpůsobovat aktuálních podmínkám,
- vnitřní prostředí firmy je dynamické a firma musí podchytit jeho vývoj,
- vývoj vnějšího prostředí se může měnit a je nutné na to reagovat,
- špatně zvolená strategická rozhodnutí mohou mít nevratný dopad na firmu,
- dává managementu prostor pro kvalifikovaná rozhodnutí.



## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

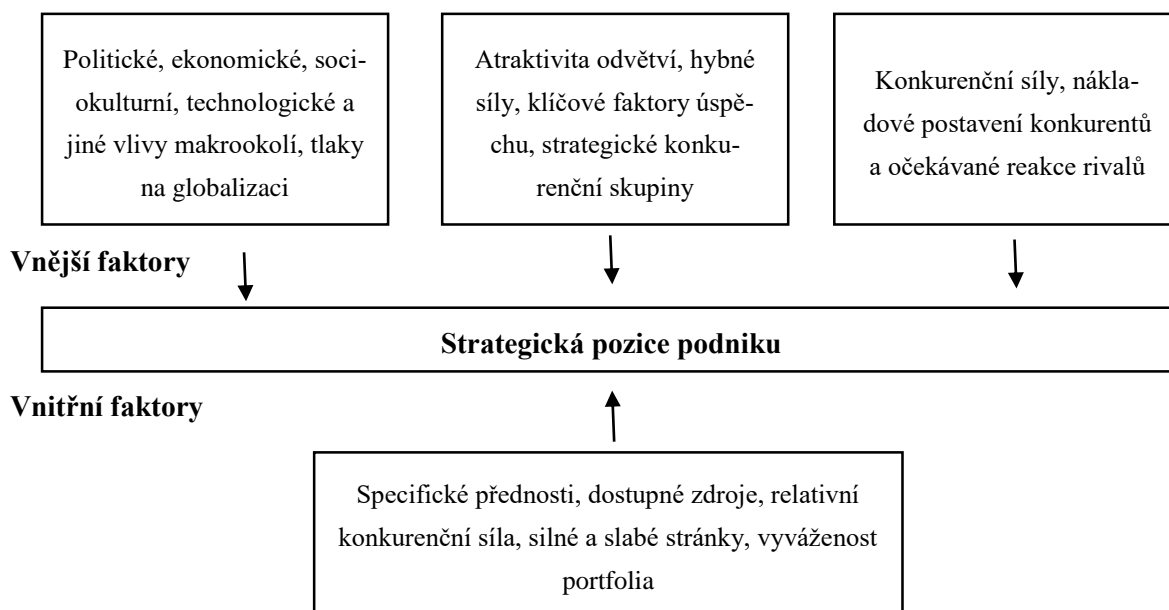
Tato kapitola se zabývá strategickou analýzou a nástroji, které se při ní využívají. Pro zařazení dané metody do podkapitol jsem vycházela z předmětu analýzy, tedy zda je metoda určena pro analýzu vnějšího prostředí organizace nebo naopak vnitřního prostředí. Kapitola je také doplněna o Model životaschopnosti podle Harryho Pollaka.

### 2.1 Strategie

Úkolem vrcholového managementu firmy je sestavení vhodné strategie. Sedláčková a Buchta (2006, s. 3 – 5) tvrdí, že východiskem pro formulaci strategie je nalezení souvislostí mezi organizací a jejím okolím. Jde o složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na organizaci a jejich propojení se zdroji a schopnostmi organizace. Strategie má za úkol připravit organizaci na všechny možné situace, které mohou s velkou pravděpodobností v následujících letech nastat. K tomu je nutná strategická předvídatost založená na tvořivém přístupu strategického myšlení. Dle Hamela a Prahalada (2004, s. 145) je strategické myšlení komplexní proces využívající intuici a kreativitu, která vede k perspektivě firmy. Tento názor je podporován i Dedouchovou (2001, s. 3 – 5), která zdůrazňuje důležitost kreativity a tvrdí, že v současném světě se na trhu neprosadí žádná organizace, která nepřináší něco nového. Uspějí ty organizace, které přinášejí nové výrobky, nové technologie a nové směry uspokojování potřeb trhu.

Vymezení vhodné strategie organizace obecně vychází z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza zahrnuje řadu analytických technik využívaných pro identifikaci okolí podniku, odvětví, konkurentů a zdrojového potenciálu organizace. S ohledem na okolí organizace lze vymezit dvě základní skupiny její orientace, a to analýzu zaměřenou na vnější okolí a analýzu orientovanou na vnitřní zdroje a schopnosti organizace. Obě tyto skupiny jsou vzájemně propojené a existují mezi nimi souvislosti. Cílem strategické analýzy je určit, analyzovat a vyhodnotit vliv všech relevantních faktorů, které mohou mít vliv na konečnou strategii podniku. Vhodné také je analyzovat možné vztahy a souvislosti mezi existujícími faktory. Zpracovaná strategická analýza umožňuje vrcholovému managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, kde má slabé stránky a jakým směrem by se mělo její snažení v budoucnu ubírat. Vnitřní a vnější faktory působící na strategickou pozici podniku jsou zachyceny na následující stránce, viz obrázek č. 1.

Obrázek 1: Strategická analýza



Zdroj: Dedouchová (2001, s. 8)

## 2.2 Nástroje vnější strategické analýzy

Tato kapitola se věnuje nástrojům vnější strategické analýzy. Jednotlivé podkapitoly se zabývají vnějším prostředím, které může firmu v budoucnu ovlivnit. Představím PESTLE analýzu, Porterův model konkurenčního prostředí, či analýzu trhu.

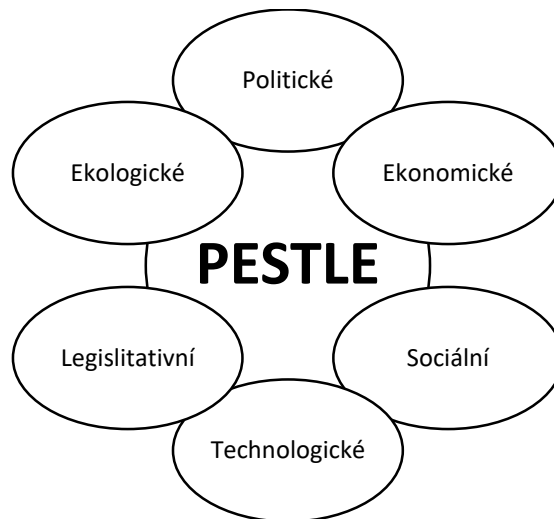
### 2.2.1 PESTLE analýza

Všechny organizace potřebují identifikovat faktory vnějšího prostředí, které by mohly mít vliv na jejich činnosti. Především se jedná o faktory, nad nimiž organizace nemá kontrolu, ale jejichž důsledky musí být pochopeny. V současnosti je základní metodou, která se zabývá zkoumáním těchto vnějších faktorů působících na organizaci, PESTLE analýza. PESTLE analýza je zaměřena na faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Grasseová (2010, s. 178) uvádí, že termínu PESTLE předcházela určitý historický vývoj a je užívána jednotně až v posledních letech. Počátky této metody sahají až do roku 1960, kdy Francis J. Aquilar vytvořil metodu pro analýzu vnějšího prostředí. Metodu pojmenoval ETPS, což byla mnemotechnická zkratka počátečních písmen pro faktory vnějšího prostředí. Jednalo se o faktory ekonomické, technologické, politické a sociální. Krátce poté Arnold Brown vytvořil reorganizovaný model s názvem STEP (Strategic Trend Evaluation Process – proces hodnocení strategického trendu). STEP model byl opět modifikován, jelikož došlo k přidání dalšího faktoru – ekologického, na STEPE

analýzu. V osmdesátých letech minulého století došlo k poslední úpravě, a to osamostatnění legislativního faktoru, který v dřívějších modelech byl analyzován v rámci politických faktorů. Můžeme se setkat s odlišnými názvy konečné verze analýzy (např. STEPLE, SEPTLE), přičemž nejznámější je právě PESTLE.

Obrázek 2: PESTLE analýza



Zdroj: vlastní zpracování

### **Politické faktory**

Politické faktory jsou ovlivňovány především vládou, která vydává zákony a kontroluje jejich dodržování. Další funkcí státu je kontrola fungování trhu, která spočívá v regulaci cen, stanovuje pravidla hospodářské soutěže, kontroluje jejich dodržování, či činnosti spojené se Státní obchodní inspekcí. Grasseová (2010, s. 179) považuje za politické faktory politickou stabilitu (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, působení politických osobností, apod.), politický postoj, či politický vliv různých skupin.

### **Ekonomické faktory**

Sedláčková a Buchta (2006, s. 17) uvádí, že „ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky.“ Stav ekonomiky má bezprostřední vliv na plnění cílů organizace a dosahování požadované výnosnosti. Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 17) a Grasseové (2010, s. 179) mezi hlavní ekonomické faktory patří:

- míra ekonomického růstu,
- úroková míra,
- měnový kurz,
- výše hrubého domácího produktu,
- míra inflace.

### **Sociální faktory**

Sociální faktory reflektují vlivy, které souvisí s názory a postoji obyvatelstva, jeho strukturou a rovněž se způsobem života obyvatelstva. Demografické změny, jako je proměna struktury obyvatelstva, depopulace, změna životního stylu, či stárnutí populace, významně mění nároky a požadavky na organizace. Tyto změny nutí organizace k přizpůsobování své činnosti, ale zároveň vytvářejí nové příležitosti a hrozby. Kromě demografických změn se dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 8) prosazuje větší důraz na kvalitu produktů. Dalším trendem, který nabírá na důležitosti, je společenská odpovědnost firem (CSR - Corporate Social Responsibility), což znamená chovat se v rámci svého podnikání odpovědně k společnosti i prostředí, ve kterém podnikají. Dle Synka (2010, s. 16) je propojení v reálném světě velmi obtížné, jelikož obvykle jeden z hlavních cílů organizace je ziskovost, která může být v konfrontaci se společenskou odpovědností organizace. Tudíž většina rozhodnutí vychází z kompromisu mezi ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností organizace.

Grasseová (2012, s. 179) mezi sociální faktory řadí např. demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, apod.), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, apod.), dostupnost pracovní síly či pracovní zvyklosti (diverzita pracovní síly, systém vzdělávacích institucí, apod.).

### **Technologické faktory**

Technologické faktory a změny v technologii umožňují podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšují kvalitu produktů a produktivitu práce. Rychlý a neustálý vývoj technologií vyžaduje monitorování trhu a rychlé reakce na změny. Mezi hlavní technologické faktory dle Grasseové (2012, s. 179) patří postoj a investice organizace do vědy a výzkumu, podpora vědy a výzkumu vládou, nové objevy a vynálezy a v neposlední řadě rychlost realizace nových technologií. Technologické faktory mají podstatný vliv na konkurenceschopnost a existenci podniku. Díky technologickému pokroku obecně dochází ke zkracování průměrného životního cyklu produktů.

### **Legislativní faktory**

Organizaci mohou ovlivnit i legislativní faktory vztahující se k právnímu prostředí, ve kterém se organizace vyskytuje. Grasseová (2012, s. 180) považuje za legislativní faktory především zákonné normy. Ty jsou spjaty s obchodním právem, daňovými zákony, deregulačními opatřeními, právními úpravami pracovních podmínek a dalších. Taktéž za tyto faktory považuje chybějící legislativu, funkčnost soudů, či vymahatelnost práva. Zákony, právní normy a vyhlášky utvářejí prostor pro podnikání a výrazně ovlivňují rozhodování o budoucnosti podniku.

## Ekologické faktory

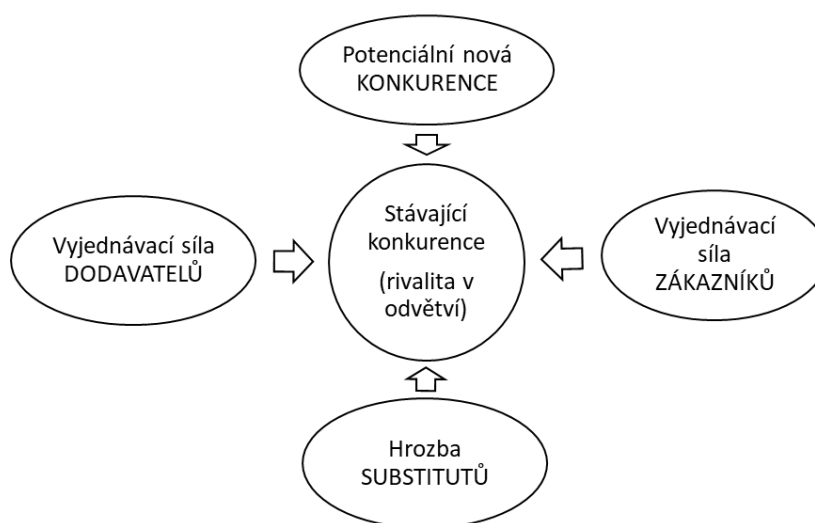
Na ekologii je v dnešní době kladen velký důraz. Organizace musí ekologii respektovat a své činnosti jí přizpůsobit. Za ekologické faktory můžeme považovat např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny apod.), ale také legislativní omezení vztahující se k ochraně životního prostředí. Dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 45) „*ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniku, rozmístování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob apod. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů.*“

### 2.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Užitečným a často využívaným nástrojem k analýze odvětví podniku je Porterův model konkurenčního prostředí. Dle Grasseové (2012, s. 191): „*Porter uvádí, že dříve než podnik vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví.*“ Porterův model pěti sil je znázorněn na obrázku 3. Model vychází z předpokladů, že strategická pozice podniku v konkrétním odvětví je dána působením pěti základních faktorů, mezi které patří:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síla kupujících,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování

Je třeba zdůraznit, že důležitost jednotlivých faktorů se bude lišit dle odvětví. Každé odvětví je jedinečné a má jinou strukturu. Díky analýze těchto pěti faktorů lze proniknout do struktury daného odvětví a určit faktory, které jsou pro konkurenceschopnost konkrétního podniku rozhodující. Porterův model lze výhodně využít také při strategické analýze prostředí podniku, v tomto případě model slouží jako prostředek shromáždění relevantních informací potřebných pro rozhodování o volbě vhodné strategie a současně i při hodnocení navržené strategie.

### **Stávající konkurence**

Stávající konkurence a intenzita soupeření závisí na počtu a schopnosti jednotlivých konkurentů. Dedouchová (2001, s. 18) tvrdí, že k zvyšování rivality dochází, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje. Při stagnaci trhu podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. K vylepšení své pozice v odvětví mohou využít změnu ceny, reklamu, inovaci stávajícího produktu, či zlepšení zákaznického servisu. Pokud dochází ke snižování ceny na trhu, vzniká cenová válka, která podpoří soupeření mezi konkurenty. Mezi další faktory, které zhoršují rivalitu, patří nízká diferenciací produktů, či vznik nového odvětví, u kterého se předpokládá v budoucnu vysoká ziskovost.

### **Potenciální nová konkurence**

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které v současné době nejsou na trhu, ale pokud se rozhodnou, mohou na trh vstoupit. Dle Grasseová (2012, s. 192) „*ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví, což je nejčastěji spjato s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků*“. Přitažlivost trhu pro potenciální konkurenci závisí především na velikosti vstupních a výstupních bariér. Pokud jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké, z hlediska profitability se jedná o nejatraktivnější trh, jelikož málo podniků může na trh vstoupit a neúspěšné mohou bez problémů trh opustit. Hrozba nově vstupujících konkurentů na trh se snižuje i u odvětví, která mají strukturu monopolu, což jsou i telekomunikace, kterým se budu věnovat ve své praktické části.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dalším faktorem, který významně ovlivňuje intenzitu konkurence v daném odvětví a nelze ho přehlížet, je vliv dodavatelů. Obecně lze tvrdit, že se zvyšující se závislostí výrobce na jednom dodavateli prudce roste jeho vyjednávací síla. Čím větší bude vyjednávací síla dodavatele, tím vyšší intenzitu konkurence v daném odvětví můžeme očekávat. Dle Žáčka (2014, s. 59) hrozby pro podnik představují situace, kdy počet dodavatelů je malý, dodávané vstupy jsou často ojedinelé, není možné

použít jiné vstupy, z pohledu dodavatele se jedná o malá odebíraná množství a naopak finální výrobky mají standardní charakter, či dodávky představují významnou část nákladů u zákazníka apod.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Podobně jako u dodavatelů je to s vyjednávací silou zákazníků. Trh není přitažlivý, jestliže zákazníci mají vysokou vyjednávací moc. Čím vyšší je vyjednávací síla zákazníků, tím více se snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a lepší servis. Dochází ke konkurenčnímu boji, čímž se snižuje zisk prodávajícího. Síla zákazníků roste, pokud nakupují ve větším množství, výrobky nejsou diferencované a mohou je nahradit substituty, či si je sami vyrobit, dále pak pokud jsou náklady spojené se změnou nakupovaného produktu pro zákazníky nízké. Grasseová (2012, s. 192) tvrdí, „*prodávající může reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc nebo změni dodavatele. Ještě lepší ochranou je ovšem vyvinutí špičkové nabídky, která se neodmítá*“.

### **Hrozba substitutů**

Substituty jsou podobné produkty, které jsou vzájemně zaměnitelné a mohou složit k stejnému nebo podobnému účelu. Existence substitutů v odvětví limituje potenciální ceny a zisk na trhu. Podnik se musí zaměřit a sledovat ceny podobných produktů, a to především v situacích, pokud substituty představují atraktivnější variantu produktu, ceny substitutů jsou nižší, zákazníci nejsou loajální k zavedené značce, či hrozí absolutní substituce, například změna spotřebních návyků.

## **2.2.3 Analýza trhu**

Dalším důležitým nástrojem je analýza trhu. Prvním krokem analýzy trhu by mělo být vymezení trhu, na kterém podnik působí. O příslušném trhu je nutné získat základní data a posoudit jeho atraktivitu. Dle Maříka (2003, s. 51) mezi základní data patří:

- odhad velikosti trhu,
- vývoj trhu v čase (doporučeno alespoň 5 let),
- případná další segmentace trhu.

Velikost trhu by měla být odhadována především na základě velikosti poptávky, to znamená na základě prodaných výrobků a služeb. Vhodné je také doplnit o ceny, abychom mohli rámcově analyzovat vývoj cen. Dosavadní tempo vývoje trhu je základní branou pro odhad budoucího tempa růstu trhu, a tím i pro prognózu tržeb podniku. U některých podniků je vhodné provést případnou segmentaci vymezeného trhu, jelikož jednotlivé segmenty trhu mají odlišný charakter a vývoj. Pokud se podnik specializuje jen na určitou část trhu, mohou se jeho hodnoty výrazně lišit od rámce daného vývoje trhu jako celku.

Atraktivita trhu přispívá k lepšímu poznání šancí a rizik spojených s daným trhem. Vyšší atraktivita trhu získává větší možnost udržet si dlouhodobou ziskovost. Mařík (2003, s 54) uvádí za hlavní faktory atraktivity trhu tyto:

- růst trhu,
- velikost trhu,
- intenzita přímé konkurence,
- bariéry vstupu a možnost substituce,
- citlivost trhu na konjunkturu,
- struktura a charakter zákazníků.

Růst trhu nabízí podnikům lepší příležitost pro podnikový růst. Mařík (2003, s. 54) uvádí, že „*obvykle za jinak stejných podmínek může rychlý růst trhu snižovat intenzitu konkurence oproti situaci menšího růstu trhu, kdy se podnik může prosadit pouze vytlačáním jiného podniku z trhu*“. S růstem trhu jsou spojená i větší rizika, která souvisí s vyššími investičními náklady potřebnými k udržení pozice na rostoucím trhu, a také s rizikem nenadálých zvrátů. U velikosti trhu je situace podobná. Větší trh se považuje za výhodnější, jelikož se mohou uplatnit výhody plynoucí z uplatnění zkušenostní křivky a úspory z množství.

Mařík (2003, s. 54) konstatuje, že intenzita přímé konkurence souvisí s dlouhodobou ziskovostí. Slabší konkurence přispívá k dosažení vyšších zisků a zvyšuje šance pro přežití menších podniků. Ziskovost se také odvíjí od bariér vstupu do odvětví a možnostmi substituce produktů. Průměrná ziskovost bude vyšší, čím větší budou bariéry vstupu a nižší možnosti substituce.

Dle Maříka (2003, s. 54) je známou skutečností, že jednotlivá odvětví se od sebe liší citlivostí na vývoj konjunktury, kterou můžeme zhodnotit např. procentní změnou poptávky na konkrétním trhu při procentní změně HDP, či výkyvy ve využití kapacity, změnami v zaměstnanosti, výkyvy cen apod. Je třeba zdůraznit, že situace konkrétního podniku nemusí být totožná se situací na trhu jako celku. Citlivost na konjunkturu představuje faktor snižující atraktivitu trhu.

Dalším faktorem, který určuje atraktivitu trhu, je struktura a charakter zákazníků. Za nejvíce atraktivní se považuje trh s mnoha zákazníky, a nejlépe zákazníky, kteří jsou méně citliví na ceny. Dle Maříka (2003, s. 55) rozeznáváme devět variant trhu, které jsou stručně zaznamenány v tabulce č. 1.



Tabulka 1: Účastníci trhu

Účastníci trhu	Počet odběratelů		
	velký	několik	jeden
<b>Mnoho dodavatelů</b>	<b>Polypol / Polypson</b> Nikdo nemá na trhu rozhodující vliv.	<b>Polypol / Oligopson</b> Několik odběratelů má silnou pozici vůči dodavatelům, přesto každý z nich musí při svých rozhodnutích počítat s reakcí ostatních odběratelů.	<b>Polypol / Monopson</b> Odběratelé diktují podmínky, situace je pro dodavatele nevýhodná.
<b>Několik dodavatelů</b>	<b>Oligopol / Polypson</b> Pohyb trhu je určován dodavateli.	<b>Oligopol / Oligopson</b> Chování této struktury je obtížné předvídat.	<b>Oligopol / Monopson</b> Obecně dominuje odběratel.
<b>Jeden dodavatel</b>	<b>Monopol / Polypson</b> Klasická situace monopolu. Chování je závislé na výrobcu.	<b>Monopol / Oligopson</b> Rozdělení moci je závislé na chování odběratelů.	<b>Monopol / Monopson</b> Dodavatel a odběratel na sobě vzájemně závisí.

Zdroj: Mařík (2008, s. 55)

Mařík (2008, s. 55) uvádí, že „atraktivita trhu by měla být nahlížena jako jeden z faktorů perspektivnosti podniku a zároveň i faktor pro hodnocení možnosti dosáhnout určitého růstu tržeb“. Pro hodnocení vytvořil tabulku, která napomáhá odhalit atraktivitu trhu. V tabulce je zachyceno devět kritérií atraktivity a je k nim přidělena jejich váha. Každé kritérium je nutné bodově ohodnotit v rozmezí 0 – 6 bodů (je možné zvolit si jinou bodovou škálu). Čím lépe kritérium hodnotíme, tím více bodů přidělíme. Maximální počet bodů, které lze získat, je 96.

Tabulka 2: Vnější potenciál - atraktivita trhu

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity							Váha × Body
		Negativní		Průměr			Pozitivní		
		0	1	2	3	4	5	6	
Růst trhu	3								
Velikost trhu	2								
Intenzita konkurence	3								

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity							Váha × Body
		Negativní		Průměr			Pozitivní		
		0	1	2	3	4	5	6	
Průměrná rentabilita	2								
Bariéry vstupu	1								
Možnosti substituce	1								
Citlivost na konjunkturu	1								
Struktura zákazníků	2								
Vlivy prostředí	1								
<b>Celkem</b>	<b>16</b>								

*Zdroj: Mařík (2008, s. 56)*

## 2.3 Nástroje vnitřní strategické analýzy

Interní analýza podniku slouží k identifikaci silných a slabých stránek podniku. Velké podniky obvykle disponují lepšími finančními výsledky, na druhé straně zavádění potřebných změn uvnitř podniku je, díky komplexnějším procesům, pomalejší. U malých podniků je situace přesně opačná. K tomu abychom mohli identifikovat slabé a silné stránky, je nutné analyzovat firemní zdroje. Dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 96 – 103) analýza vnitřního prostředí definuje schopnosti podniku, které mohou být využity vzhledem k příležitostem na trhu. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 96) rozdělují vnitřní faktory na:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Naopak Mařík (2003, s. 64 – 79) k hodnocení vnitřního potenciálu přistupuje rozdílně. V prvním kroku doporučuje odhadnout fázi životního cyklu, ve které se firma nachází. Dále faktory vnitřního prostředí rozděljuje do dvou skupin, a to na přímé a nepřímé. Nepřímé jsou faktory, které zákazník

zpravidla přímo nevidí, ale které přitom mají výrazný vliv na konečný výsledek. Mezi nepřímé faktory patří:

- manažeři a řízení podniku,
- výkonný personál,
- inovační síla podniku,
- dlouhodobý majetek a investiční politika.

Faktory, které přímo vnímá zákazník, řadíme mezi přímé. Faktory je možné odvodit z názorů zákazníků a okolí. Z marketingového pohledu je možné je ztotožnit s prvky marketingového mixu. Jedná se o tyto faktory:

- nabízené produkty (výrobní mix),
- ceny,
- komunikace s trhem (především reklama),
- odbytové cesty.

V této práci budou použity nejvhodnější faktory pro analýzu telekomunikační společnosti, jedná se o kombinace faktorů od obou autorů. Faktory, které souvisí s finanční situací organizace, nebudou zde zahrnuty, jelikož finanční situaci se bude věnovat celá třetí kapitola této práce. Je dobré si však uvědomit, že svou povahou jsou jednou ze složek vnitřního potenciálu firmy.

### **2.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje**

Faktory vědecko-technického rozvoje (též Research and Development neboli R & D) jsou čím dál více důležité faktory, které přispívají k udržení, či zvýšení konkurenční výhody podniku na trhu. V dnešní době neustále se měnící technologie jsou podniky nuceny rychle reagovat na změny pro zajištění své konkurenceschopnosti. Dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 97 – 98) podnik musí investovat do vědecko-technického rozvoje ze dvou základních důvodů. Prvním důvodem je možnost snížení nákladů a získání výhod v cenové politice, druhým je zlepšení stávajícího výrobku, či vytvoření nového výrobku na trhu a zvýšení konkurenčních výhod. Mařík (2003, s. 72) souhlasí a tvrdí, že „*schopnost inovací je dalším faktorem, který dlouhodobě podmiňuje schopnost podniku přežít*“. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 98) rozlišují tři přístupy k vědecko-technickému rozvoji, a sice ofenzivní inovátory, defenzivní následníky a defenzivní imitátory. Ofenzivními inovátory bývají menší podniky, které jsou nové na trhu. Defenzivními následníky jsou naopak největší podniky v oboru a defenzivní imitátoři většinou působí v oboru, kde se nevyskytují velké technologie a případné změny jsou pomalé a déle trvající.

### 2.3.2 Marketingové faktory

V současné době se většina úspěšných firem neobejde bez fungujícího marketingu. Dle Jakubíkové (2013, s. 51) „marketing je rozhodující součástí tvorby a realizace strategie, směřující k naplnění cílů“. Marketingové a distribuční faktory řeší, jak zákazníka motivovat ke koupi našich produktů a jak co nejefektivněji dostat výrobek, či službu k cílovému zákazníkovi. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 100) tvrdí, že v oblasti marketingu a distribuce je nutné analyzovat následující faktory:

- účinnost a intenzita reklamy,
- účinnost cenové politiky,
- účinnost marketingových podpůrných aktivit jiných než reklama,
- účinnost a hospodárnost servisu po nákupu,
- účinnost a hospodárnost distribuce včetně geografického pokrytí,
- pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách.

Mařík (2003, s. 75 – 76) souhlasí a tvrdí, že tyto faktory můžeme přiřadit k prvkům marketingového mixu. Mimo faktory uvedené výše doporučuje se dále zaměřit na kvalitu a technickou úroveň výrobků a sortiment produktů. U sortimentu je důležité vědět, jaká skupina produktů přispívá nejvíce k celkovým tržbám a výsledku hospodaření. Mařík (2003, s. 76) také poznamenává, že v současné době je důležité se zabývat tzv. komplexním produktem, tedy produktem včetně úrovně poskytovaného servisu a ostatních služeb pro zákazníky. K hodnocení použijeme tabulku č. 3 uvedenou níže. Každému dílčímu faktoru přiřadíme určitý počet bodů v rozmezí 0 – 6. Zjistíme celkový počet bodů a výsledek přepočítáme na procenta. Maximální počet bodů, které lze získat, je 48.

Tabulka 3: Hodnocení marketingových faktorů

Kritérium	Hodnocení						
	Konkurence má převahu			Průměr	Podnik má převahu		
	0	1	2	3	4	5	6
1. Kvalita výrobků							
2. Technická úroveň výrobků							
3. Cenová úroveň							
4. Intenzita reklamy							
5. Výhody místa							

Kritérium	Hodnocení						
	Konkurence má převahu			Prů- měř	Podnik má převahu		
	0	1	2	3	4	5	6
6. Výhody distribuce							
7. Image firmy							
8. Servis a služby							
<b>Body × četnost</b>							

Zdroj: Mařík (2008, s. 76)

### 2.3.3 Faktory lidských zdrojů

Bláha, Mateiciuc a Kaňaková (2005, s. 12) konstatují, že „*lidské zdroje představují nepochybně jeden z kritických faktorů úspěšnosti podniku*“. S tímto souhlasí i Koubek (2007, s. 14) a tvrdí, že v poslední době se zvyšuje důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, a tím umožňuje podniku dosahovat konkurenceschopnosti. Mařík (2003, s. 70 – 71) také považuje lidský kapitál za klíč k úspěchu a dodává, že „*lidský kapitál odráží realitu podnikání v současné době*“. Pro hodnocení lidských zdrojů, které má podnik k dispozici, je nutné se zaměřit na:

- kvalifikaci a fluktuaci zaměstnanců,
- klima v podniku,
- osobní náklady.

Pro organizace jsou požadavky na **kvalifikaci** pracovníků jednou ze základních potřeb. Každá pozice má určité požadavky na kvalifikaci a kompetence zaměstnanců. Je nezbytné vědět, jakou kvalifikací disponují pracovníci v podniku. Vedení společnosti by mělo být připraveno i na problémy, které mohou vzniknout při nedostatku těchto pracovníků a vědět, do jaké míry jsou pracovníci s potřebnou kvalifikací nahraditelní. Dalším důležitým faktorem je **fluktuace** pracovníků. Vrcholoví pracovníci by měli být seznámeni s fluktuací v podniku a vědět, jaká opatření firma může podniknout k omezení rizik spojených s fluktuací pracovníků. S fluktuací jsou spojeny jak negativní jevy, tak i přínosy. Mezi negativní jevy patří především ztráta zaškolených zaměstnanců, snížení produktivity, možná demotivaci současných pracovníků, ztráta znalostí, know-how a únik interních informací. Mezi pozitivna patří získání nových zkušeností a názorů, redukce neefektivních pracovníků a vytvoření vnitřní konkurence mezi pracovníky. Míra fluktuace také napomáhá k odhalení **klimatu v podniku** a stylu vedení ze strany vrcholového managementu. Dle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 269) „*klima v podniku vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci*“ a dodávají, že jde o

relativně trvalou hodnotu vnitřního prostředí, které zaměstnanci vnímají a které ovlivňuje jejich chování. Mařík (2008, s. 70) tvrdí, že pokud se pracovníci neztotožňují s firmou a necítí se dobře, pak klesá jejich produktivita a zaměstnanci se hůře chovají ke svým zákazníkům. Souhrnným indikátorem lidských zdrojů mohou být **osobní náklady**, jejichž vývoji by měla být také věnována pozornost. Při hodnocení bychom se měli zaměřit na zvyšování platů, způsob odměňování a motivování pracovníků. Orientovat bychom se také měli na porovnání mzdových nákladů stejných profesí v daném regionu. Mařík (2008, s. 71) doporučuje věnovat pozornost také zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Pro formalizované hodnocení použijeme tabulku č. 4. Hodnocení provedeme stejným způsobem jako u předchozích aspektů. Maximální počet bodů, které lze získat, je 42.

Tabulka 4: Hodnocení situace v personální oblasti

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení						Příklad pro dobré hodnocení	
		0	1	2	3	4	5		6
<b>A. Kvalifikace a fluktuace</b>									
1. Závislost na klíčových odbornostech	Provoz podniku je vysoce závislý na pracovnících se specifickou odborností								Provoz nevyžaduje speciální odbornost
2. Kvalifikace personálu	Podnik nemá tak kvalifikovaný personál, jak by to provoz vyžadoval								Podnik má personál s potřebnou kvalifikací
3. Nebezpečí fluktuace klíčových osob	Vysoká fluktuace, podnik nevěnuje pozornost klíčovým pracovním místům								Zatím nízká fluktuace, klíčové kvalifikace jsou identifikovány a vhodně řízeny
<b>B. Klima v podniku</b>									
4. Obecné hodnocení klimatu	Napjatá atmosféra, nespokojenost								Spokojenost, důvěra v budoucnost
5. Ochota k výkonům pro firmu	Minimální ochota k výkonům, pracovníci podali „vnitřní výpověď“								Iniciativnost, ochota přebírat odpovědnost
<b>C. Osobní náklady</b>									
6. Relativní vývoj osobních nákladů	Náklady rostou rychleji než produktivita práce, nebo naopak růstu mezd je věnována malá pozornost								Osobní náklady se vyvíjejí přiměřeně
7. Náklady na školení	Minimální								Vysoké, srovnatelné s konkurencí
<b>Body × četnost</b>									

Zdroj: Mařík (2008, s. 71)

## 2.4 Model životaschopnosti podle Harryho Pollaka

Model životaschopnosti podle Harryho Pollaka spadá mezi kvalitativně založené analýzy, zaměřující se na předvídání budoucnosti podniku. Pollak (2003, s. 27 – 33) tvrdí, že tato metoda nezahrnuje pouze účetní data, ale pracuje především s vnějšími faktory, které nejsou v účetnictví zachycené. Z toho vyplývá zapojení jak finančních, tak i nefinančních faktorů. Pollak stanovil 10 klíčových charakteristik podniku, které ovlivňují jeho budoucnost. Každá klíčová charakteristika má své maximální možné bodové ohodnocení (určené podle její významnosti a schopnosti ovlivnit podnik). Seznam klíčových charakteristik a možné maximum bodů je uvedeno v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Tabulka hodnocení životaschopnosti podniku

Charakteristika	Maximum
1. Finanční výsledek	8
2. Spokojenost finančních účastníků	11
3. Spokojení zákazníci	11
4. Výrobky odpovídající trhu	12
5. Výzkum trhu cílený na pokrok	13
6. Školení a motivování zaměstnanci	8
7. Kapitálová struktura	10
8. Spolehliví dodavatelé	7
9. Výhodná lokalizace podniku	9
10. Poměr k životnímu prostředí	11
<b>Celkem</b>	<b>100</b>

Zdroj: Pollak (2003, s. 28)

Hodnotitel na základě svého subjektivního hodnocení přidělí každé charakteristice poměrný počet bodů z dosažitelného maxima. Celkový součet bodů je ukazatelem vitality podniku. Interval dosažených bodů a hodnocení životaschopnosti jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Intervaly hodnocení podle Pollaka

Interval dosažených bodů	Hodnocení životaschopnosti
81 – 100	Vitalita je téměř zaručená
61 – 80	Vitalita je velmi pravděpodobná
41 – 60	Vitalita bez zásahu není zajištěna
21 – 40	Podnik je „nemocný“
0 – 20	Podnik je v krizi

Zdroj: Pollak (2003, s. 28)

Nejvýznamnější charakteristikou (13 bodů), vyskytující se v modelu, je **výzkum trhu cílený na pokrok**. Ten zohledňuje míru využití potenciálu firmy vztahující se k inovacím. Firmy sledující vývoj ve vyspělých zemích jsou nejlépe hodnoceny, nejméně bodů získá firma „ustrnutá“ na starém. Druhou nejdůležitější charakteristikou (12 bodů) je **výroba odpovídající trhu**. Cílem je vyrábět výrobky, které si trh žádá. Proto je nutné sledovat potřeby zákazníka a uspokojit je dříve než konkurence. O jeden bod méně důležitým faktorem (11 bodů) je spokojenost finančních účastníků, spokojenost zákazníků a také vliv podniku na životní prostředí. **Spokojenost finančních účastníků** je zaměřena na efekt, který podnik přináší svým vlastníkům. **Spokojenost zákazníka** určuje kvalita služeb, množství reklamací, intenzita marketingu, či vztahy se zákazníky. Stejná důležitost připadá **vlivu na životní prostředí**. Firmy, které se angažují v programech na omezení plýtvání energií, snížení výparů, hluků apod., mají vyšší schopnost dosáhnout lepší vitality. U charakteristiky **kapitálová základna** je možné získat maximálně 10 bodů. Body závisí na absenci dluhů, zdravém poměru vlastního a cizího kapitálu, zdravých investicích, či dostatečně velkých provozních rezervách. O bod méně (9 bodů) získala **výhodná lokalizace podniku**. Podnik se doporučuje umístit blízko trhu nebo hlavnímu dodavateli. Spolehlivé silniční, železniční a letecké spojení je také důležité. Každý podnik chce **školené a motivované zaměstnance** (8 bodů), kteří disponují požadovanou odborností a zkušenostmi. Pollak zdůrazňuje důležitost vzdělávacích pobytů mimo podnik, délky pracovní doby a minimální fluktuace. Na stejnou úroveň staví **finanční výsledek** (8 bodů). Nejméně důležitá charakteristika (7 bodů) je představována **spolehlivostí dodavatelů**. Zde se hodnotí včasné dodání, kvalita, záruka dodávek do budoucna, možnosti platby apod. (Pollak, 2003, s. 29 – 33 & Vochozka, 2011, s. 135 – 138)

Při pohledu na deset uvedených klíčových charakteristik uvedených v tabulce č. 5 je patrné, že pouze dvě charakteristiky se nacházejí ve vnitřním prostředí podniku. Pollak (2003, s. 28 – 30) konstatuje, že je nutné si uvědomit zásadní rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím. Ve vnitřním prostředí lze kontrolovat veškerou činnost, ve vnějším prostředí nikoliv. Vnějšímu prostředí je nutné umět se přizpůsobit.

Jeho metoda hodnocení životaschopnosti podniku vychází z jeho osobní zkušenosti, kterou získal při působení ve vedení čtyř hlavních podniků. Sám Pollak (2003, s. 29) tvrdí, že „*tato metoda spočívá na subjektivním názoru hodnotitele, nelze ji vědecky podložit ani nezávisle opakovat*“. Právě z tohoto důvodu může být metoda kritizována. Bohužel ideální objektivní způsob ohodnocení vitality hospodářských podniků nebyl dosud nalezen.



## 3 FINANČNÍ ANALÝZA

Tato kapitola definuje finanční analýzu jako základní metodu zjišťující finanční zdraví podniku. K finančnímu hodnocení podniku se uplatňuje několik způsobů, které k zjištění finančního stavu pomáhají. Jednotlivé metody finanční analýzy jsou rozděleny do podkapitol – absolutní ukazatele, bilanční pravidla, poměrové ukazatele a nástroje mezipodnikového srovnání. Při zpracování této kapitoly jsem čerpala z mé bakalářské práce<sup>1</sup> z roku 2016.

### 3.1 Účel finanční analýzy a její uživatelé

Finanční analýza zahrnuje řadu činností, které pomáhají komplexně vyhodnocovat finanční stav podniku. Zdenek Blaha a Irena Jindřichovská (2006, s. 11) definují finanční analýzu takto: „*Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je poznat finanční zdraví, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům, a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět.*“ Knápková a kol. (2013, s. 17 – 19) tvrdí, že hlavní význam finanční analýzy je připravit kvalitní podklady pro rozhodování firmy. Na základě minulosti čerpáme cenné rady sloužící pro budoucí řízení podniku, které firmě zajistí dlouhodobou finanční stabilitu. Růčková (2015, s. 14) doporučuje provádět finanční analýzu vždy důkladně a minimálně jednou ročně, nejlépe společně při zpracování účetní závěrky.

Kislingerová (2010, s. 48 – 50) konstatuje, že informace, které nám předkládá finanční analýza, nejsou důležité jen pro manažery a vlastníky podniku, kteří podle nich formulují své rozhodnutí. Jsou důležité pro všechny, kteří s ní přicházejí do jakéhokoliv kontaktu. Jde o uživatele, kteří se s analýzou setkávají uvnitř podniku – interní uživatelé nebo ti, kteří na ní narážejí při pohledu zvenčí – externí uživatelé. Mezi interní uživatele patří:

- manažeři,
- odboráři,
- zaměstnanci.

**Manažerům** slouží finanční analýza jako podklad pro operativní, tak i strategické finanční řízení podniku. Využívají ji při investičním rozhodování, volbě optimální kapitálové struktury či pro každodenní práci v podniku. **Zaměstnanci** mají bezprostřední zájem na tom, aby podnik vzkvétal a

---

<sup>1</sup> VONDRÁŠKOVÁ, Denisa. Finanční analýza společnosti RAFO, s.r.o. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

vykazoval dobré výsledky. V souvislosti s tím si mohou zajistit lepší mzdové i sociální podmínky na pracovišti a získají větší stabilitu zaměstnání.

Mezi externí uživatele řadíme:

- investory,
- banky a ostatní věřitele,
- obchodní partnery (dodavatele, zákazníky),
- státní instituce,
- odbornou veřejnost, konkurenty a auditory.

Kislingerová (2010, s. 48 – 50) tvrdí, že externími uživateli jsou **investoři** (akcionáři a ostatní), kteří do podniku vkládají své finance a kontrolují podnik z dvou hlavních důvodů. První důvod je zjištění, jak podnik zhodnocuje jimi vložené prostředky. Druhým důvodem je sledování informací v podniku o případné budoucí investici. Zde se sleduje míra rizika a výnosnost investice. **Banky a jiní věřitelé** zaměřují pozornost na likviditu svých obchodních partnerů a jejich schopnost splácet závazky. **Stát** zajímá správnost vykazování účetních výkazů a odvod daní do státního rozpočtu. **Dodavatelé a odběratelé** mají zájem o stabilitu partnerských vztahů.

## 3.2 Zdroje informací

Základem pro kvalitní zpracování finanční analýzy je získání relevantních dat. Růčková (2015, s. 21) dodává, že data by měla být kvalitní, ale zároveň také komplexní. Důvodem je to, že je nutné zachytit všechna data, která by mohla nějakým způsobem zkreslit finanční situaci v podniku. Základní data jsou nejčastěji čerpána z účetních výkazů. Účetní výkazy lze rozdělit na finanční účetní výkazy a vnitropodnikové účetní výkazy. Mezi finanční účetní výkazy patří:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow.

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou účetní výkazy, jejichž struktura je závazně stanovena Ministerstvem financí a jsou závaznou součástí podvojného účetnictví. Firmy je musejí ve většině případů vyhotovovat jednou ročně. Výkaz cash flow standardizován není, ale pro řízení firmy se doporučuje také vyhotovovat. Oproti tomu vnitropodnikové účetní výkazy jsou tvořeny v krátkodobějších intervalech, nemají právně závaznou úpravu a vycházejí z potřeb každého podniku. Avšak vnitropodni-

kové výkazy napomáhají ke zpřesnění výsledků finanční analýzy. Dalšími zdroji informací pro finanční analýzu může být výroční zpráva, interní směrnice, zprávy vedoucích pracovníků a auditorů, vnitropodnikové statistiky, vnější finanční informace apod.

### 3.3 Absolutní ukazatele

Rozbor absolutních ukazatelů tvoří výchozí bod finanční analýzy, jejímž výsledkem je vertikální a horizontální analýza účetních výkazů. V této metodě pracujeme s položkami vyjádřenými v účetních výkazech v absolutní výši. Podle Hnilici a Kislingerové (2005, s. 11) umožňuje horizontální a vertikální analýza vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích a v určitých souvislostech.

**Horizontální analýza** zjišťuje informaci o vývoji finanční situace v podniku. Zabývá se časovými změnami absolutních ukazatelů, tedy srovnáním hodnot v čase. Hodnoty můžeme srovnávat s rokem předešlým, jedná se o výpočet indexu řetězového, nebo porovnávat jednotlivé položky k základnímu období, tj. výpočet indexu bazického. Při výpočtu indexu řetězového postupujeme dle vzorce:

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100$$

**Vertikální analýza** nebo také strukturální analýza sleduje velikost položek na celkové bilanční sumě. Zjišťuje stabilitu či vývoj příslušných položek. Nejčastěji srovnáváme velikost jednotlivých položek na sumě celkových aktiv, případně pasiv a položky ve výsledovce k celkovým tržbám podniku.

$$\text{procentuální zastoupení} = \frac{\text{položka účetního výkazu}}{\sum \text{položek ve výkazu}} * 100$$

### 3.4 Bilanční pravidla

Další pohled do kapitálové struktury přináší bilanční pravidla. Jedná se o obecná doporučení, která by měl management dodržovat ve způsobu financování firmy. Pomáhají k zajištění dlouhodobé finanční rovnováhy a budoucí stability. Neurčují, jaká je optimální výše kapitálu, ale hodnotí jeho strukturu a poměr k majetku společnosti. Kleinebeckel (1993, s. 70) tvrdí: „Žádné z těchto pravidel není dostatečně podloženo teoretickými úvahami nebo praktickými zkušenostmi, lze jim připsat charakter orientačních pravidel, která se v praxi daleko častěji pomíjejí, než dodržují, aniž by takto jednající podniky byly v platební neschopnosti.“ Všechna tato pravidla mají pouze orientační význam a je nutné je brát s rezervou. Ve většině případů není ani možné splnit všechna pravidla současně.

**Zlaté bilanční pravidlo** říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován z dlouhodobých zdrojů a krátkodobý majetek ze zdrojů krátkodobých. Jde o sladění zdrojů z hlediska rizika času. Mezi dlouhodobé zdroje patří dlouhodobé závazky, dlouhodobé bankovní úvěry a vlastní kapitál. Mezi zdroje krátkodobé řadíme krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry a další krátkodobé půjčky. Scholleová (2012, s. 74 – 75) tvrdí, že doporučení podniky v praxi moc často nedodržují a setkáváme se s dvěma možnostmi odchylek. První odchylka je, že podniky využívají dlouhodobé zdroje k nákupu krátkodobého majetku, tj. k nákupu zásob. Tento způsob praktikují většinou menší podniky, které volí dražší, ale zároveň méně rizikový způsob financování, tzv. konzervativní způsob. Druhou odchylkou je využívání krátkodobých zdrojů k financování dlouhodobého majetku. Jedná se o agresivnější způsob, který si mohou dovolit jen velké podniky s dobrým postavením na trhu.

**Pravidlo vyrovnaní rizika** doporučuje, aby podnik k financování používal zdroje vlastní i cizí, ale zdroje vlastní by vždy měly převládat. Firmy by měly usilovat o vyrovnaní sil ve vlastnické struktuře. Sladění více pravidel je v některých situacích nemožné, a proto by se podnik měl rozhodnout, jaké pravidlo preferuje. Scholleová (2012, s. 75) tvrdí, že pokud podnik dosahuje přiměřené stability, mělo by být upřednostněno zlaté bilanční pravidlo.

**Pari pravidlo** zohledňuje vztah mezi dlouhodobým majetkem a vlastními zdroji. Vlastního kapitálu by mělo být méně než dlouhodobého majetku. Podle Scholleové (2012, s. 166) by měl podnik využívat maximálně tolik vlastního kapitálu, kolik může uložit do dlouhodobého majetku.

**Růstové pravidlo** doporučuje, aby tempo růst tržeb bylo větší než tempo růst investic. Investice do majetku má za cíl přinést zvýšení tržeb, tudíž se jedná o správný požadavek. V některých odvětvích se zvýšení tržeb nemusí objevit okamžitě, a proto bychom měli toto pravidlo sledovat spíše z dlouhodobého hlediska.

### 3.5 Poměrové ukazatele

Poměrová analýza se odlišuje od rozboru absolutních ukazatelů tím, že nesrovnává vývoj jedné položky v čase, ale poměruje položky vzájemně mezi sebou. Poměrové ukazatele vznikají jako podíl dvou či více veličin uvedených v účetních výkazech. Díky tomu dochází k propojení informací a získání více souvislostí a lepšího obrazu o finanční situaci podniku. Poměrové ukazatele jsou vhodné i pro externí analytiku, kteří jsou schopni ukazatele vypočítat na základě veřejně dostupných dat uvedených v účetních výkazech. Hlavními skupinami poměrových ukazatelů jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

### 3.5.1 Rentabilita

Dle Kislingerové a Hnilici (2005, s. 31) ukazatele rentability také někdy nazývané ukazatele ziskovosti, výkonnosti, návratnosti či profitability, patří k nejsledovanějším poměrovým ukazatelům. Informují nás o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Poměřují výsledek dosažený podnikatelskou činností (výstup) k nějaké srovnávací základně (vstup), která může být na straně aktiv i pasiv, nebo k jinému základu. Čím vyšší rentabilitu podnik vykazuje, tím lépe podnik dokáže hospodařit se svým majetkem a kapitálem.

**Rentabilita aktiv (ROA)** patří mezi klíčové měřítko rentability. Ukazuje, jak efektivně jsou aktiva využívána k tvorbě zisku. Existuje několik tvarů, kde dochází ke změně čitatele. Nejvhodnější je tvar s EBIT (zisk před zdaněním a nákladovými úroky), kde:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** je zásadním ukazatelem pro akcionáře, společníky a další investory. Jedná se o poměrový ukazatel dosaženého zisku a investovaného kapitálu akcionářů do dané společnosti. Ukazuje efektivnost využití vloženého kapitálu vlastníky.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Rentabilita tržeb (ROS)** je základem pro efektivnost podniku. V případě, že ROS nedosahuje kladných hodnot, dají se očekávat záporné hodnoty a problémy i v dalších oblastech. Ukazuje, kolik korun čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

### 3.5.2 Likvidita

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky. Odpovídají na otázku, zda firma bude schopna zaplatit své dluhy. Prostředky mohou být více či méně likvidní podle toho, jak rychle je lze přeměnit na hotové peníze. Nejlikvidnějšími prostředky je hotovost a vklady na účtech (krátkodobý finanční majetek), méně likvidní jsou pohledávky, hotové výrobky (krátkodobé pohledávky) a nejméně likvidní jsou prostředky vázané v dlouhodobém majetku (zásoby). Výše a řízení likvidity se odvíjí od strategie firmy. Scholleová (2012, s. 177) tvrdí, že likvidita by neměla být příliš vysoká, neboť váže peněžní prostředky s nízkým výnosem a snižuje ziskovost společnosti. Naopak

nízká likvidita ohrožuje plynulý chod výroby a může být příčinou velkých problémů. Vždy je dobré držet likviditu v optimální výši.

**Běžná likvidita** ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Jinými slovy, kolikrát je podnik schopen uhradit závazky svých věřitelů, kdyby přeměnil všechnen svůj majetek na hotovost. Díky tomu tento ukazatel zajímá nejvíce věřitele společnosti. Dle Scholleové (2012, s. 177) by se optimální výše měla pohybovat kolem hodnoty 1,8 – 2,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Pohotová likvidita** neboli likvidita druhého stupně je běžná likvidita očištěná o zásoby (suroviny, materiál, polotovary, nedokončená výroba, výrobky), které jsou méně likvidní. Doporučená hodnota dle Scholleové (2012, s. 177) by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Kislíngrová (2010) tvrdí: „Nabývá-li ukazatel hodnoty 1, znamená to, že podnik by měl být schopen vyrovnat své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob. Vyšší hodnota pohotové likvidity je sice příznivější z hlediska věřitelů, avšak management by měl usilovat o přiměřenou úroveň.“ Společnost by měla větší pozornost věnovat sledování vývoje pohotové likvidity v čase než mezipodnikovému srovnávání.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Hotovostní likvidita** pracuje s nejvíce likvidními prostředky, kterými jsou nejen peníze v pokladně a na běžném účtu, ale také volně obchodovatelné cenné papíry či šeky. Podle Růčkové (2015, s. 75) je poměrně těžké odhadovat ideální hodnoty. Pro Českou republiku je uváděn interval mezi 0,6 – 1,1. Podle metody Ministerstva průmyslu, která počítá se všemi krátkodobými závazky firmy, se hodnota dolní hranice snižuje na 0,2. Růčková (2005, s. 76) dále dodává, že nedodržení hodnoty nemusí znamenat finanční komplikace společnosti, neboť firmy v dnešní době využívají kontokorent či cash pooling. Proto je doporučeno podrobit podnik podrobnější analýze krátkodobých závazků.

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### 3.5.3 Aktivita

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří ze svými aktivy. Sedláček (2007, s. 60) tvrdí: „Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o vý-

*nosy, které by mohl získat*". Ukazatele aktivity srovnávají stavovou veličinu (aktiva) k veličině tokové (tržby). Je možné se setkat se dvěma způsoby vyjádření – počet obrátů a doba obratu. Kislingerová a Hnilica (2005, s. 33 – 34) říkají, že počet obrátů udává počet obrátek za určité období (nejčastěji rok). Dává nám informaci, kolikrát se počítaná položka obrátí v tržby za rok. Doba obratu říká, kolik dní průměrně trvá jedna obrátka. Cílem většiny podniků je minimalizovat dobu obratu a maximalizovat počet obrátů.

**Obrat aktiv** udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Hodnota by měla být nejméně 1, ale vždy je dobré srovnat hodnotu s odvětvím a konkurencí. Pokud je hodnota nižší než oborový průměr, měla by se společnost pokusit o zvýšení tržeb či o snížení celkových aktiv.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Obrat dlouhodobého majetku** sleduje efektivnost využívání strojů, budov a jiného dlouhodobého majetku a udává, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržbách za rok. Tento ukazatel nám pomáhá v rozhodování o přijetí nové investice.

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

**Obrat zásob** někdy nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob. Vyjadřuje, kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna v tržby (tj. prodána a znovu naskladněna). Sedláček (2007, s. 61 – 62) upozorňuje na slabinu tohoto ukazatele a tvrdí, že „tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby se uvádějí v nákladových (pořizovacích) cenách“. Z tohoto důvodu ukazatel často nadhodnocuje skutečnou obrátku.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

**Doba obratu zásob** vyjadřuje průměrný počet dní, po něž jsou zásoby drženy v podniku do doby prodeje (zásoby vlastní výroby) či spotřeby (suroviny, materiál). Podle Marka (2009, s. 256) má velký vliv na dobu obratu zásob především technologický charakter procesu výroby. Zvyšující se obrat zásob a naopak snižující se doba obratu zásob předpovídá dobrou situaci pro podnik.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

**Doba splatnosti pohledávek** představuje dobu mezi vystavením faktury a obdržáním platby od odběratele. Čím rychlejší je doba splatnosti pohledávek, tím dříve podnik získá prostředky, které může dále využívat. Doba se odvíjí od zvyklostí dané země, ale i od velikosti a postavení společnosti na trhu.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

**Doba splatnosti krátkodobých závazků** udává platební morálku firmy vůči jejím dodavatelům. Jedná se o počet dnů, kdy závazky zůstávají neuhrazeny a společnost využívá bezplatný obchodní úvěr. Jde o dobu mezi vystavením faktury a zaplacením faktury našemu dodavateli.

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

### 3.5.4 Zadluženost

Podle Sedláčka (2007, s. 63): „*Ukazatelé zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy (tedy zadluženost podniku).*“ Zadluženost podniku nemusí vždy znamenat negativní vliv pro podnik. Hlavním důvodem pro použití cizích zdrojů je relativně nižší cena kapitálu a zároveň zvyšující se rentabilita vlastního kapitálu. Za použití cizího kapitálu musíme platit úrok z cizího kapitálu, což je nákladem pro podnik. Nákladové úroky jsou příčinnou tzv. daňového štítu, tedy jejich zahrnutí do nákladů sice snižuje zisk, ale i daň, kterou podnik musí odvádět státu.

**Celková zadluženost** také někdy nazývaná jako ukazatel věřitelského rizika odpovídá na otázku, jaký je poměr cizích zdrojů na celkových aktivech firmy. Majitelé firmy preferují přiměřenou zadluženost, jelikož jim může zajistit vyšší výnosnost vlastního kapitálu. Naopak investoři požadují nízkou zadluženost, protože schopnost podniku uspokojit jejich pohledávky je vyšší. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 30 – 50 %.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkové cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

**Ukazatel vlastnického rizika** poměřuje výši vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost podniku. V součtu musí být ukazatel celkové zadluženosti a ukazatel vlastnického rizika roven 100 %.

$$\text{ukazatel vlastnického rizika} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$



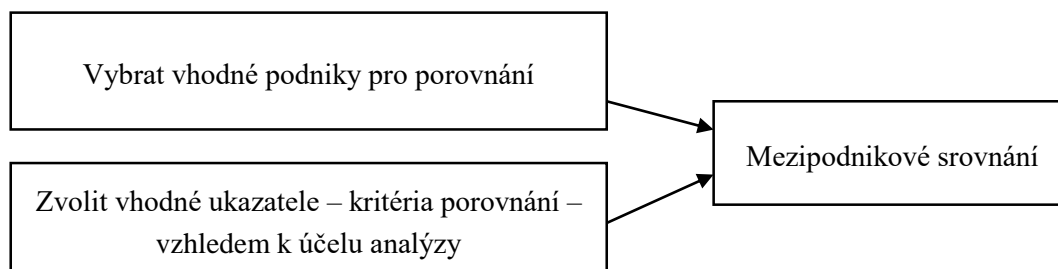
**Úrokové krytí** je poměrem zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a nákladových úroků. Ukazatel posuzuje solventnost podniku. Ukazuje skutečnou schopnost podniku splácet své dluhy. Z tohoto důvodu je vhodným ukazatelem především pro akcionáře a věřitele. Čím je větší hodnota ukazatele, tím je vyšší důvěryhodnost podniku a schopnost splácet dluhy. Dle Scholleové (2012, s. 183) je doporučená hodnota minimálně 3.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkové nákladové úroky}}$$

### 3.6 Nástroje mezipodnikové srovnání

Jedním ze způsobů zlepšování úrovně podniku je jeho komparace s jinými podniky neboli mezipodnikového srovnání. I přesto, že vliv konkurence je zkoumán v Porterově analýze pěti sil, je doporučeno konkurenci analyzovat podrobněji. Kislingerová a Hnilica (2005, s. 63 – 75) tvrdí, že v prvním kroku mezipodnikového srovnání je nejdůležitější správně zvolit kritéria, podle kterých budeme podniky rozlišovat. Současně je podstatné vybrat kritéria, která budou nezávislá. Dále je nutné rozhodnout, které podniky do analýzy zahrneme.

Obrázek 4: Základní postup mezipodnikového srovnání



Zdroj: Kislingerová a Hnilica (2005, s. 63)

Kislingerová a Hnilica (2005, s. 63 – 75) metody mezipodnikového srovnání rozdělují na jednorozměrné a vícerozměrné. **Jednorozměrné metody** porovnávají podniky na základě jednoho kritéria. Kritériem může být bilanční suma, EBIT, počet zaměstnanců, poměrové ukazatele apod. Pro telekomunikační společnosti můžeme porovnat spotřebu mobilních dat, počet aktivovaných karet nebo počet zákazníků fixních a mobilních služeb. Jedná se o nejjednodušší metodu, avšak v řadě případů umožňuje získat základní představu o vzájemném působení podniků. Kislingerová a Hnilica (2005, s. 53) doporučují podniky analyzovat komplexněji a použít **vícerozměrné metody**, které vychází z principů vícekritériálního rozhodování. Kislingerová a Hnilica (2005, s. 57) tvrdí: „Cílem tohoto postupu je získat pořadí podniků, tentokrát ale na základě zhodnocení více ukazatelů.“ Mezi nejčastěji používané metody patří metoda jednoduchého součtu pořadí, jednoduchého podílu, bodovací, normované proměnné a vzdálenosti od fiktivního objektu.

### 3.6.1 Metoda jednoduchého součtu pořadí

Podstata metody jednoduchého součtu pořadí vychází z toho, že firmám je v matici za každý ukazatel určeno pořadí. Firma s nejlepší hodnotou dostane pořadí n, následující nejlepší n-1 atd. Při hodnocení ukazatelů musíme zahrnout vlastnosti jednotlivých ukazatelů. Synek (2011, s. 34) tvrdí: „*Nesmíme zapomínat, že u ukazatelů, které chceme minimalizovat je nejlepší ten, který dosáhl nejnižšího čísla*“. U ukazatelů, které chceme maximalizovat, je to přesně naopak. Nejlépe z tohoto porovnávání vyjde podnik, který bude mít nejvíce bodů v součtu všech pořadí. Kislingerová a Hnilica (2005, s. 70) říkají, že tato metoda je velmi jednoduchá, ale její nevýhodou je to, že nezahrnuje rozdíly mezi jednotlivými ukazateli.

### 3.6.2 Metoda jednoduchého podílu

Nevýhodu předchozí metody se snaží překonat metoda jednoduchého podílu. U této metody se využívá střední hodnota jednotlivých ukazatelů, kterou se podělí hodnota každého ukazatele v matici. Podle toho, je-li požadován růst nebo pokles se ukazatel vynásobí koeficientem +1 nebo -1. Sedláček (2007, s. 91) říká, že předností této metody je fakt, že bere v úvahu odchylky hodnot kritérií od průměru.

### 3.6.3 Metoda bodovací

U metody bodovací se firmě, která v daném ukazateli dosáhla nejlepší hodnoty, přidělí 100 nebo 10 bodů, v závislosti na zvolené bodovací stupnici. Ve své práci budu pracovat s bodovací stupnicí, kde je možné získat maximálně 10 bodů. Další firmy dostanou poměrný počet bodů podle dosažených hodnot. Zde je důležité rozlišit, zda je pozitivní růst (vyšší hodnoty), či pokles (nižší hodnoty) ukazatele. Body přidělíme dle vzorců:

$$b_{ij} \text{ (pozitivní růst)} = \frac{x_{ij}}{x_{i \max}} * 10,$$

$$b_{ij} \text{ (pozitivní pokles)} = \frac{x_{i \min}}{x_{ij}} * 10,$$

kde  $x_{ij}$  je hodnota j-tého ukazatele v i-té firmě,  $x_{i \max}$  nejvyšší hodnota j-tého ukazatele,  $x_{i \min}$  nejnižší hodnota j-tého ukazatele a  $b_{ij}$  bodové ohodnocení i-té firmy pro j-tý ukazatel.

Pokud by byla zvolená bodovací škála 100 bodů, vzorce vynásobíme hodnotou 100. Sedláček (2007, s. 92) říká, že výhodou této metody je fakt, že do jisté míry kvantifikuje velikost rozdílů v rámci jednotlivých ukazatelů.

### 3.6.4 Metoda normované proměnné

O odstranění nedostatku vysoké variability souborových dat usiluje metoda normované proměnné. Při této metodě se využívá řada statistickým postupů, kdy se zkoumané veličiny převádějí na bezrozměrná čísla. Tomuto postupu se říká normalizace. Při výpočtu této metody je nutné použít směrodatnou odchylku ukazatele, která vychází z rozptylu, a aritmetický průměr. Pro výpočet je opět důležité rozlišit, zda je pozitivní růst hodnoty ukazatele, či pokles. Výpočet je proveden dle těchto vzorců:

$$u_{ij}(\text{pozitivní růst}) = \frac{x_{ij} - x_{pj}}{s_{xj}},$$

$$u_{ij}(\text{pozitivní pokles}) = \frac{x_{pj} - x_{ij}}{s_{xj}},$$

kde  $x_{ij}$  je hodnota j-tého ukazatele v i-té firmě,  $x_{pj}$  je aritmetický průměr vypočítaný z hodnot j-tého ukazatele a  $s_{xj}$  je směrodatná odchylka vypočítaná z hodnot j-tého ukazatele. Finální pořadí se opět získá sumací přes jednotlivé hodnoty ukazatelů.

### 3.6.5 Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu

Dle Kislingerové a Hnilici (2005, s. 73) je tato metoda považována za nejpřesnější, protože ukazuje celkovou „vzdálenost“ firmy od vztažného objektu. Tato metoda, stejně jako předchozí, pracuje s normovanými proměnnými, navíc je zde zaveden tzv. fiktivní podnik. Kislingerová a Hnilica (2005, s. 73) definují fiktivní podnik takto: „*Jedná se o neexistující podnik, který by dosahoval v daných kritériích nejlepších hodnot.*“ Tento fiktivní podnik slouží jako norma a pro každou firmu se počítá, jakou vzdálenost jednotlivé ukazatele mají od fiktivního podniku, tudíž nejlepší hodnoty. Kislingerová a Hnilica (2005, s. 73) tvrdí, že nejčastější mírou vzdálenosti je zobecněná euklidovská míra  $k_i$ . Pro výpočet se používá vzorec:

$$k_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_{oj})^2},$$

kde  $u_{ij}$  je normovaná hodnota j-tého ukazatele i-té firmy a  $u_{oj}$  je hodnota j-tého ukazatele u fiktivní firmy. Pro výsledné pořadí je opět nutná sumace jednotlivých ukazatelů.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Kapitola poskytuje informace o analyzované společnosti, kterou je O2 Czech Republic a.s. Uvedeny jsou zde i základní informace o společnostech Vodafone Czech Republic a.s. (dále jen „Vodafone“) a T-Mobile Czech Republic a.s. (dále jen „T-Mobile“), jakožto hlavní konkurenti působící na českém telekomunikačním trhu.

### 4.1 Základní informace

Analyzovanou společností je přední telekomunikační operátor O2 Czech Republic a.s. Informace o společnosti jsou čerpány z výročních zpráv uvedených na oficiálních stránkách společnosti. Základní informace platí k datu 31. prosince 2017.

Obchodní firma:	O2 Czech Republic a.s.
Sídlo společnosti:	Praha 4, Michle, Za Brumlovkou 266/2, PSČ 140 22
Datum založení:	16. prosince 1993
Datum vzniku:	1. ledna 1994
Identifikační číslo:	60193336
Daňové číslo:	CZ60193336
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	3 102 200 670 Kč
Rejstříkový soud:	Městský soud v Praze
Statutární orgán:	představenstvo (3 členové) Tomáš Budník Tomáš Kouřil Jiří Hrabovský

### 4.2 Vznik a historie společnosti

Společnost působí na českém trhu již řadu let. Historie společnosti sahá až do roku 1925, kdy vznikl státní podnik Československá pošta. Jelikož pod tento podnik spadaly krom poštovních zásilek i telegrafy a telefony, byl podnik přejmenován na Správu pošt a telekomunikací Praha, státní podnik. V roce 1993 se podnik, současně s rozdělením republiky, oddělil na českou a slovenskou část, následně česká pobočka ještě na dvě části: Česká pošta, státní podnik, a SPT Telecom, státní podnik. V roce 1994 byl podnik částečně zprivatizován (26 %) a částečně prodán strategickému investorovi (27 %). V roce 2000 na něj byla převedena většinová část majetku státního podniku a došlo také ke změně názvu. Podnik začal vystupovat pod názvem Český Telecom a.s.

V této době působil na českém trhu také podnik Eurotel Praha, který byl založen v roce 1990 a sloužil k rozvoji českých telekomunikací. V oblasti mobilních služeb měl Eurotel monopolní postavení na českém trhu až do roku 1996, kdy na trh vstoupil podnik Radiomobil (dnešní T-Mobile). V roce 2006 došlo ke sloučení Českého Telecomu a.s. s mobilním operátorem Eurotel Praha a vznikla společnost Telefónica O2 Czech Republic a.s., která byla vlastněná španělskou firmou Telefónica.

Na českém trhu rostla konkurence a Telefónica O2 Czech Republic a.s. se potýkala se stagnací zisku. V listopadu 2013 investiční skupina PPF, vlastněná Petrem Kellnerem, koupila 65,9% podíl ve společnosti Telefónica Czech Republic a.s. V roce 2014 investiční skupina PPF zvýšila svůj vlastnický podíl ve společnosti na 83,2 %. V tentýž rok akcionáři schválili návrh většinového vlastníka, skupiny PPF, a přijali název O2 Czech Republic a.s. Ochrannou známku O2 může firma používat až do roku 2022. Uvedené informace jsou převzaty z oficiálních internetových stránek společnosti O2 (2017, [online]).

Rok 2015 patří mezi revoluční. V červnu roku 2015 se společnost O2 Czech Republic a.s. dobrovolně rozdělila na dvě samostatné firmy. Vznikla nová společnost Česká telekomunikační infrastruktura a.s. (CETIN) přebírající od O2 především telekomunikační infrastrukturu a samotná společnost O2 Czech Republic a.s. (dále jen „O2“) poskytující telekomunikační služby koncovým zákazníkům. V tento rok vstoupila firma, v souladu se svou strategií, i na jiné trhy, než jsou telekomunikace.

### **4.3 Současný profil společnosti**

Z oficiálních stránek O2 (2018 [online]) se lze dočíst, že O2 je největším integrovaným poskytovatelem telekomunikačních služeb na českém trhu. V současnosti provozuje téměř osm milionů mobilních a pevných linek, což z něj činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb v Evropě. Zákazníkům mobilních služeb v Česku nabízí O2 nejmodernější technologie HSPA+ a LTE. Pracuje na uvedení sítě 5G. V průběhu let 2012 a 2013 O2 změnilo od základu český telekomunikační trh, když například jako první operátor v zemi umožnil vstup do své sítě virtuálním operátorům a na jaře 2013 představil revoluční neomezené tarify FREE. O2 disponuje nejucelenější nabídkou hlasových a datových služeb v České republice, přičemž mimořádnou pozornost věnuje využití růstového potenciálu především v oblasti ICT. Díky tomu, že má přístup k datovým centřům o celkové rozloze 7 300 metrů čtverečních, patří k největším hráčům v oblasti hostingových a cloudových služeb. Tato datová centra, jako jediná v ČR a střední Evropě, získala certifikaci úrovně TIER III. Se svou službou O2 TV je operátor zároveň největším provozovatelem internetového televizního vysílání v Česku. Společnost O2 od roku 2007 působí i na Slovensku, kde v současnosti

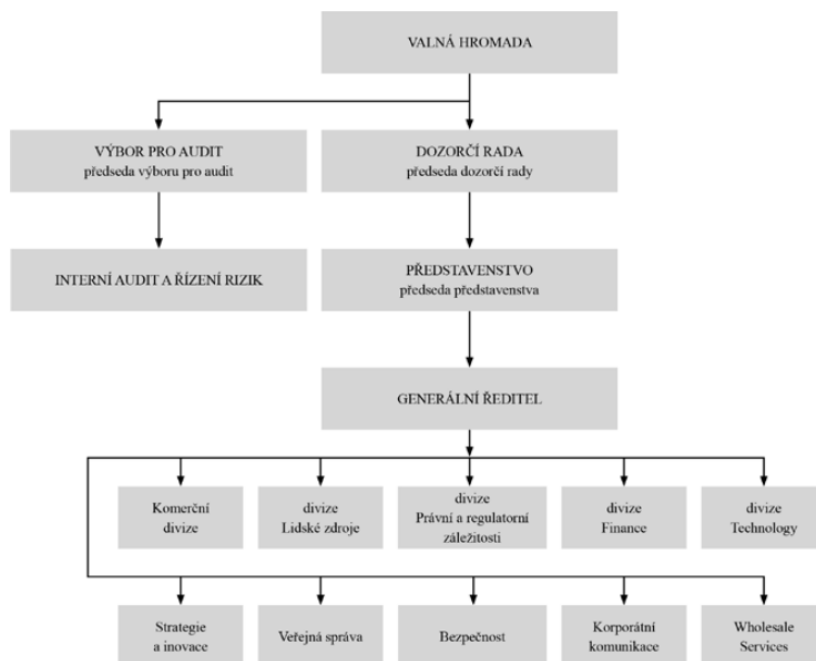
zaujímá pozici trojky na slovenském telekomunikačním trhu, avšak ve své práci se budu zabývat pouze působením O2 v České republice.

Strategie společnost O2 není konkrétně definována a zveřejněna. Na oficiálních stránkách O2 (2017 [online]) generální ředitel Tomáš Budník, tvrdí že strategie společnosti spočívá v kvalitě poskytovaných produktů a služeb tak, aby dosáhli maximální úrovně spokojenosti a loajality zákazníků. Zaměřuje se na maximalizaci hodnoty pro své zákazníky, nikoliv nezbytně na nárůst jejich počtu. Svým zákazníkům společnost přináší technické novinky a složité technologie ve srozumitelné a lehce využitelné formě pro zkvalitnění a usnadnění jejich života. Podle výroční zprávy z roku 2017 (o2.cz, 2018 [online]) budoucí generální ředitel Jindřich Fremuth souhlasí a tvrdí: „V roce 2018 se bude O2 nadále soustředit na zlepšení nabídky svých služeb a produktů s cílem udržet vysokou loajalitu zákazníků, uspokojit jejich rostoucí potřeby a zvýšit jejich zájem o více služeb. Jednou z hlavních oblastí bude nabídka konvergentních balíčků kombinující fixní a mobilní služby pro domácnost a menší skupiny zákazníků.“

### Organizační struktura

První výkonná linie organizační struktury společnosti je členěna na divize a specializované útvary. V přímé působnosti generálního ředitele je Komerční divize (součástí divize je i marketing), divize Lidské zdroje, divize Právní a regulační záležitosti, divize Finance, divize Technology (dříve Provoz), Strategie a inovace, Veřejná správa a bezpečnost, Korporátní komunikace a Wholesale Services. Schéma organizační struktury je zachyceno na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Organizační struktura O2 k 31. 12. 2017



Zdroj: výroční zpráva 2017, O2 Czech Republic a.s.

## Nabízené služby

Podle oficiálních stránek O2 (2018 [online]) společnost rozděluje své služby do dvou hlavních segmentů – Rezidentní segment a Korporace a veřejná správa. Segment pro **rezidentní zákazníky** nabízí služby v kategoriích:

- Volání,
- Internet,
- O2 TV,
- Telefony a zařízení,
- Finanční služby.

Kategorie Volání nabízí mobilní tarify, předplacené karty a volání z pevné liny. V kategorii Internet si rezidentní zákazníci mohou vybrat pevný internet, bezdrátový internet a internet do svého mobilu nebo tabletu. O2 je provozovatelem digitálního televizního vysílání a pro rezidentní zákazníky nabízí službu O2TV. Součástí služby O2TV je i sportovní stanice O2TV SPORT, kde mají zákazníci možnost sledovat exkluzivní sportovní obsah. O2 nabízí také prodej „hardwaru“, mezi který patří mobilní telefony, tablety, notebooky, pevné telefony, modemy, chytré hodinky nebo příslušenství. V oblasti finančních služeb poskytuje O2 cestovní pojištění, pojištění mobilního telefonu, či řadu platebních služeb. Pomocí platebních služeb si mohou zákazníci zadat příkaz k převodu peněžních prostředků, zaplatit prostřednictvím mobilního telefonu nebo pevné linky cenu za zboží nebo služby poskytované třetími osobami.

**Firemní zákazníci** mají k dispozici řadu služeb, které mohou kombinovat dle svých preferencí a vytvářet si vlastní „balíček“ služeb. Služby mohou volit z kategorií:

- Internet,
- Volání,
- IT řešení,
- Propojení poboček,
- Pokročilá řešení,
- Televize.

Hlavní služby tvoří kategorie Volání a Internet. V nabídce Volání mají možnost využít mobilní volání, volání z pevné linky a zahraniční volání. Z kategorie Internet mají zákazníci na výběr pevný internet, mobilní internet, bezdrátový internet nebo také internet pro stroje a zařízení tzv. M2M (Machine to Machine). Další produkty tvoří kategorie IT řešení, které obsahuje cloudové úložiště, hostingové služby, ukládání dat a dokumentů, či zabezpečení dat, mobilních telefonů a počítačů. O2



firemním zákazníkům také nabízí služby v kategorii Propojování poboček. O2 umožní propojit lokální počítačové sítě i mezinárodní propojení. Kategorie Pokročilá řešení nabízí produkty sloužící k elektronické evidenci tržeb, správě vozového parku, či službu O2 Media, která slouží k oslovení zákazníků cílenou reklamou. Firemní zákazníci mají možnost využít služby O2 TV Business, která slouží pro veřejnou projekci v restauracích, barech a kavárnách.

## 4.4 Hlavní konkurenti

Na českém telekomunikačním trhu působí tři hlavní telekomunikační operátoři a od roku 2013 byl umožněn vstup také virtuálním operátorům, neboli MVNO (Mobile Virtual Network Operator). Virtuální mobilní operátor se od klasického operátora liší tím, že nemá vybudovanou svou vlastní mobilní síť, tudíž využívá síť klasických operátorů. Jelikož O2 patří mezi klasické operátory, tak v této práci virtuální operátoři nejsou zahrnuti. Dominantní postavení na trhu společně s O2 zaujímá T-Mobile a Vodafone, o kterých jsou zde uvedené základní informace.

### 4.4.1 T-Mobile Czech Republic a. s.

Podle oficiálních stránek (t-mobile.cz, 2018 [online]) je společnost T-Mobile člen mezinárodní telekomunikační skupiny Deutsche Telekom, který je od roku 2014 100% vlastníkem společnosti. T-Mobile je integrovaným operátorem a kromě telekomunikačních služeb nabízí i komplexní ICT řešení či partnerská řešení nejen pro firmy, ale i instituce a individuální zákazníci. Svým klientům poskytuje služby ve vysokorychlostní síti a inovace v oblasti technologií. T-Mobile klade důraz na odpovědný přístup k okolí a ke společnosti. Drží se férových pravidel podnikání, pomáhá na svět prospěšným aplikacím a službám, podporuje neziskové organizace, drobné podnikatele i jednotlivce a pomáhá při mimořádných událostech.

V současné době T-Mobile investuje do budování vlastní optické sítě. Investice je součástí nové strategie, která se zaměřuje na nové služby, které budou spočívat v kombinaci mobilních služeb a služeb postavených na pevné lince. Generální ředitel tvrdí: *"Budoucnost je v chytré domácnosti, videu s velkým rozlišením a internetu věci. Všechny tyto trendy vnímáme a chceme být jejich součástí."* (T-Mobile investuje do optické sítě, 2018 [online])

### 4.4.2 Vodafone Czech Republic a. s.

Podle oficiálních stránek společnosti Vodafone (2018 [online]) patří Vodafone do skupiny Vodafone Group Plc. Jedná se o globálního mobilního operátora se základnou ve Velké Británii, který působí ve 26 zemích a služby poskytuje 446 miliónům zákazníků. Na českém trhu Vodafone působí od roku 2000, kdy po získání licence na provozování duální mobilní sítě GSM se stal prvním duálním mobilním operátorem v České republice. Provoz sítě byl zahájen pod značkou Oskar. V roce 2006 se společnost přejmenovala na Vodafone Czech Republic a.s. Společnost poskytuje komunikační

služby přes mobilní sítě, poradenskou činnost v oblasti telekomunikačních zařízení a IT služeb a zároveň provádí výrobu a nákup zboží za účelem dalšího prodeje. V současné době zaujímá pozici trojky na českém telekomunikačním trhu.

Současná strategie společnosti Vodafone má za cíl zdůraznit přesvědčení společnosti Vodafone o pozitivní roli, kterou v nadcházejících letech sehrají nové technologie a digitální služby v transformaci společnosti a zlepšování kvality života jednotlivců. Strategie je doplněna reklamním sloganem „The future is exciting. Ready?“ v překladu „Budoucnost je úžasná. Jsi připraven?“, který má vyjadřovat optimistický pohled na budoucnost. Ředitelka pro obchod a strategii Serpii Timuray tvrdí: „*Nová strategie naší značky má za cíl jasně vyjádřit naše poslání a odhodlání pomáhat zákazníkům a společnosti úspěšně zvládnout a využívat tyto úžasné trendy, které již dnes mění náš svět.*“ (Vodafone mění strategii, 2017 [online])

# 5 PROVEDENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY

V této kapitole jsou použity všechny metody a nástroje, které byly definovány v teoretické části práce. Nástroje a metody slouží k odhalení všech faktorů, působících ve vnitřním a vnějším prostředí společnosti.

## 5.1 Vnější prostředí společnosti

Kapitola posuzuje dopad vnějších faktorů popsaných v teoretické části. Společnost je analyzována na základě PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Zkoumány jsou i faktory telekomunikačního trhu, na kterém společnost působí.

### 5.1.1 Provedení PESTLE analýzy

Kapitola vyhodnocuje působení faktorů, které vyplývají z PESTLE analýzy. Jsou to politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Tyto faktory nepůsobí pouze na společnost O2, ale jsou společné pro všechny zmiňované telekomunikační společnosti.

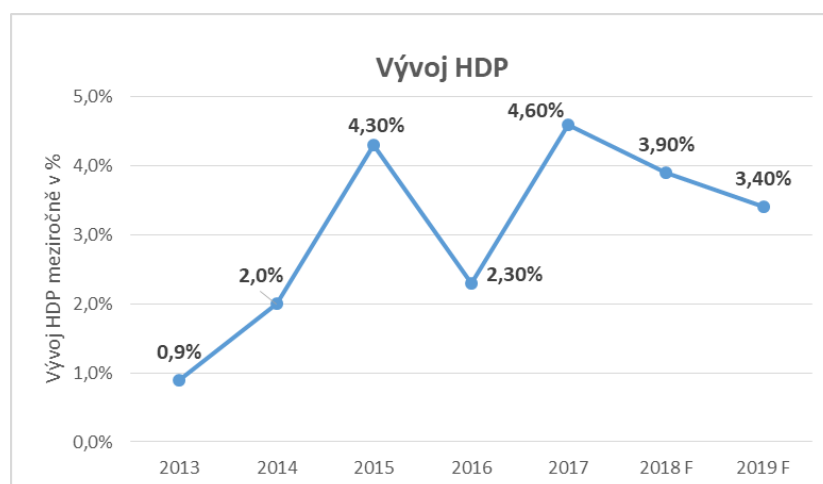
#### **Politické faktory**

Politická situace v České republice není dlouhodobě stabilní. Nestabilita spočívá v časté změně zákonů, které mají na činnost firem podstatný vliv. Jelikož Česká republika je součástí EU, musí respektovat zákony a nařízení vydané i EU. Více k této problematice je uvedeno v legislativních faktorech níže.

#### **Ekonomické faktory**

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory ovlivňující vývoj ekonomiky patří hrubý domácí produkt, dále jen „HDP“, míra inflace a míra nezaměstnanosti. Vývoj reálného HDP v České republice je zachycen v grafu č. 1 níže.

Graf 1: Vývoj HDP

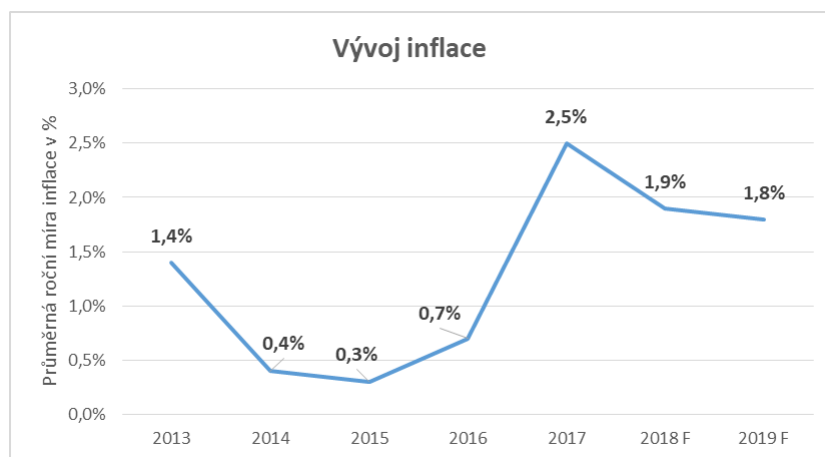


Zdroj: kurzy.cz, vlastní zpracování

**HDP** je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území. Patří k nejpoužívanějším makroekonomickým ukazatelům určujícím výkonnost ekonomiky. Z grafu je patrné, že vývoj HDP vykazuje kladné hodnoty během celého analyzovaného období. Rok 2015 zaznamenal výjimečnou hodnotu, která představovala nejlepší výsledek od roku 2008. Na výsledku z roku 2015 se nejvíce podílel průmysl. Za růstem stála i zahraniční poptávka, kde rostla spotřeba, investice i zahraniční obchod. V roce 2017 se meziroční růst české ekonomiky ještě zvýšil, a to díky růstu spotřeby domácností a zahraniční poptávce. Dle oficiálních zdrojů Ministerstva financí (2018 [online]) po silném výsledku v roce 2017 je pravděpodobné, že česká ekonomika mírně zvolní, ale přesto se nepředpokládá, že by vývoj HDP znatelně ovlivnil „velkou trojku“ telekomunikačních operátorů.

**Míra inflace** vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. S rostoucí mírou inflace si zákazníci koupí za stejné peníze méně služeb a dojde ke znehodnocení jejich úspor. ČNB usiluje o inflační cíl ve výši 2 %. Vývoj inflace během analyzovaného období zachycuje graf č. 2.

Graf 2: Vývoj inflace

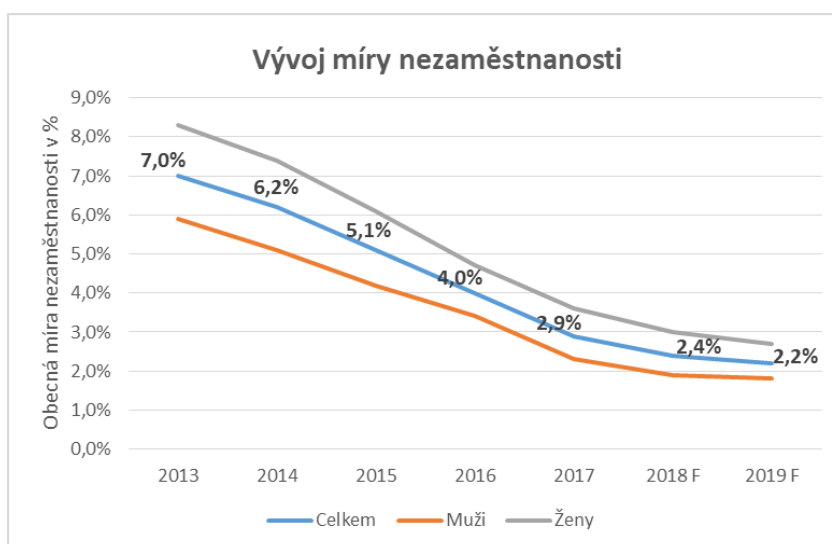


Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Míra inflace mezi lety 2014 – 2016 vykazovala nízké hodnoty, které byly způsobené nízkou mírou inflace v globálním měřítku. Prudký vzestup míry inflace byl v roce 2017. Růst inflace ovlivňoval zejména růst cen potravin, tabáku, alkoholických a nealkoholických nápojů, zdražování nájemného a pohonných hmot. Očekávaná inflace v roce 2018 a 2019 se odhaduje okolo stabilní hodnoty 2 %. Neočekává se, že by míra inflace ovlivnila činnost společnosti O2 ani jejich konkurentů na trhu.

**Míra nezaměstnanosti** měřená pomocí metodiky ČSÚ se počítá jako poměr nezaměstnaných a ekonomicky aktivních (tj. k součtu zaměstnaných a nezaměstnaných). Celková míra je doplněna o obecnou míru nezaměstnanosti žen a mužů. Vývoj míry nezaměstnanosti je zachycen níže, viz graf č. 3.

Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti



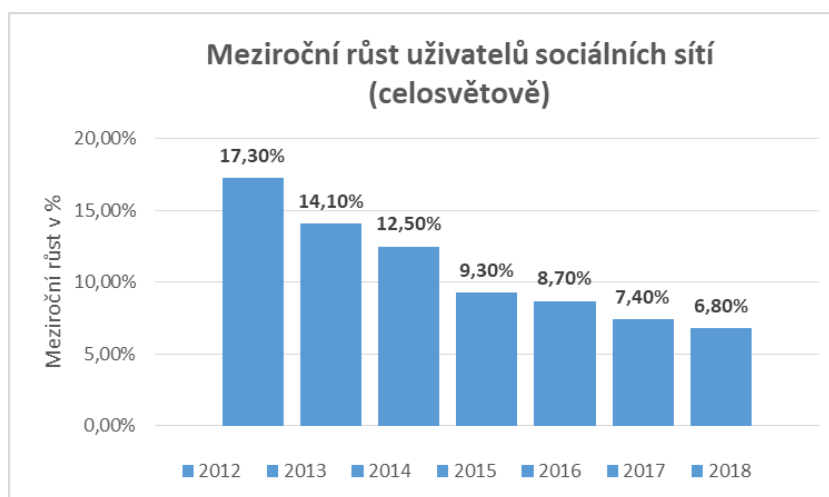
Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Obecná míra nezaměstnanosti vykazuje klesající trend a dosahuje nejnižších hodnot v historii České republiky. Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti se zaměstnanci dostali do silné vyjednávací pozice, kdy mohou žádat o výrazné navýšení mezd. Dle prognózy bude nezaměstnanost dále klesat a firmy se budou muset vypořádat s nedostatkem zaměstnanců. Tlak na růst mezd bude s největší pravděpodobností dále zesilovat. Tento fakt může mít negativní dopad na osobní náklady společností na straně jedné, ale zároveň dojde k vyššímu utrácení rezidentů za služby operátorů.

## Sociální faktory

Mezi sociální faktory patří demografický vývoj obyvatelstva, kterému by společnosti měly přizpůsobovat svou nabídku telekomunikačních služeb a současně i způsob její komunikace. Je známo, že obyvatelé České republiky stárnou. Počet obyvatel dosahující věku 65 let a výše stále roste. Tento fakt by neměl mít značný vliv na business společnosti O2, jelikož dnešní populace ovládá mobilní technologie čím dál dříve. Nabídka pro seniory je na trhu telekomunikací vyvážená. O2, T-Mobile i Vodafone nabízí tarify i mobilní telefony uzpůsobené právě seniorům. Společnost O2 navíc podporuje Linku pro seniory provozovanou společností Elpida o.p.s. Dalším demografickým znakem je změna životního stylu, který se neustále zrychluje. S novým životním stylem je spojeno vyšší využívání sociálních sítí. Počet uživatelů sociálních sítí je uveden v grafu č. 4.

Graf 4: Vývoj uživatelů sociálních sítí ve světě



Zdroj: mistoporodeje.cz, vlastní zpracování

Počet uživatelů všech sociálních sítí se v globálním měřítku neustále zvyšuje, přičemž meziroční změna využívání všech sociálních sítí klesá. Pro telekomunikační společnosti to přináší pozitiva plynoucí z vyšší spotřeby mobilních dat. Příležitostí pro společnost O2 je využití sociálních sítí ke komunikaci a propagaci. Potencionální hrozba plynoucí ze sociálních sítí je spojena s alternativní for-

mou komunikace. Dle zdroje (avenies.cz, 2018 [online]) je nejpopulárnější sociální sítí u nás Facebook, který má v České republice více než 4,9 miliónů uživatelů, což je téměř 46 % osob z celkové populace. Dle oficiálních stránek Facebooku (2018, [online]) O2 zaujímá v počtu sledujících na této sociální sítí první místo mezi telekomunikačními společnostmi. Společnost sleduje téměř 227 tisíc lidí. T-Mobile má o 10 tisíc méně fanoušků než O2 a Vodafone sleduje přibližně 208 tisíc lidí.

Trendem v současné době je společenská odpovědnost firem. Všechny tři telekomunikační společnosti se v rámci svého podnikání zaměřují na společenskou odpovědnost a prospěšné chování. Společnost O2 se zaměřuje především na oblasti, které souvisí s jejím podnikáním. Dle zdrojů O2 (2018, [online]) společnost vzdělává, informuje a pozitivně ovlivňuje veřejnost, zejména mladé lidi, děti a jejich rodiče, v oblasti bezpečného chování na internetu a smysluplného využívání moderních komunikačních technologií. Společnost Vodafone také dlouhodobě patří k odpovědným firmám. Dle oficiálních zdrojů Vodafone (2018, [online]) se současně zaměřuje na 3 pilíře: 1) Inovace v energiích, 2) Mladí lidé, jejich rozvoj a kariéra, 3) Rovnoprávnost, diverzita a ženy, jejich osobní a profesní dovednosti. Společnost O2 i Vodafone mají svou nadaci. T-Mobile podporuje rozvoj neziskových komunit a jednotlivce. Dle oficiálních zdrojů společnosti T-Mobile (2018, [online]) hlavní pilíře jsou: Rozjedme to (podpora mladých podnikatelů), Mluvme spolu (podpora projektů, které posilují komunikaci), Pomáhejme si (podpora dobrovolnictví a filantropie) a Vymysleme to (on-line řešení pro lepší svět). V dnešní době se princip CSR (společenská odpovědnost firem) stává klíčem k úspěchu. Konkurenční výhodu nelze na základě CSR posoudit, jelikož všechny tři společnosti mají spoustu aktivit zaměřujících se na prospěšné činnosti vztahující se ke své společnosti a okolí, avšak pro svou úspěšnost je nezbytné se CSR dále věnovat.

### **Technologické faktory**

Obor telekomunikací je spojen s neustálými změnami technologií. O2 musí technologie neustále sledovat, jelikož jakékoliv pochybení by mohlo společnost dostat do velkých problémů a poskytnout konkurenční výhodu ostatním firmám na trhu. Společnost O2 chce získat konkurenční výhodu především v poskytování mobilních dat a vysokorychlostnímu internetu. Nyní testuje technologii 5G a jako první operátor na trhu připravuje nasazení technologie Masive MIMO, která do budoucna zrychlí bezdrátové připojení v oblastech s vysokou koncentrací uživatelů dat. Technologickou výhodu má O2 taky ve své O2TV, která je přístupná i zákazníkům, kteří mají jiného internetového poskytovatele. O2TV nabízí funkce zpětného zhlédnutí (až o 50 hodin) a je možné ji sledovat až na 4 zařízeních současně. V roce 2015 uvedly společnosti T-Mobile i Vodafone své digitální televize, avšak nedosahují takové oblíbenosti. O2TV patří k nejvíce oblíbeným především díky unikátnímu sportovnímu obsahu. O2TV má právo na vysílání Ligy mistrů UEFA, hokejové extraligy a od letošního roku také první české fotbalové ligy, čemuž žádná jiná televize nemůže konkurovat.

Novinkou v oblasti telekomunikací je vestavěná SIM karta neboli eSIM, která nahradí fyzickou kartu univerzálním čipem. S novou technologií nebudou muset zákazníci navštěvovat prodejny, jelikož vše půjde nastavit na dálku. Podle oficiálních zdrojů společnosti T-Mobile (t-mobile.cz, 2017 [online]) se v rámci testování podařilo už zaktivovat první eSIM. Jedná se o technologickou novinku, která by výrazně mohla ovlivnit telekomunikace. Další příležitostí může být internet věcí neboli IoT (Internet of Things). Jde o propojování vestavěných zařízení s internetem, která mohou být ve vzájemné interakci a ovládaná na dálku. IoT se uplatní v mnoha průmyslových a vědních oborech, ale také ulehčí život lidem v běžných domácnostech. Potenciál internetu věcí je obrovský a otevírá nové příležitosti pro technologické firmy, jako je O2. Pro společnost O2 jsou nezbytné investice do nových technologií, které zvyšují kvalitu jejích služeb a konkurenceschopnost.

### **Legislativní faktory**

Společnost O2 se nachází v právním prostředí České republiky, které je součástí EU. Český telekomunikační trh je na národní úrovni regulován na základě opatření, které vydává Český telekomunikační úřad v provázanosti na Ministerstvo průmyslu a obchodu, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Úřad pro ochranu osobních údajů, Českou obchodní inspekci apod. Hlavním právním aktem je zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektrických komunikacích). Na nadnárodní úrovni je usměrňován zákony a nařízeními plynoucími z Evropské unie. Nedávné změny, které vycházely z EU, byly změny týkající se ochrany osobních údajů (GDPR) nebo evropská regulace roamingu. Na národní úrovni nabyla účinnost nová novela zákona o elektronických komunikacích, která úpravou doby přenosu čísla a způsobu automatického prodlužování smluv posílila ochranu práv spotřebitele. Dodržováním pravidel společnost předchází nepříznivým faktorům ve formě vysokých pokut, či poškození dobrého jména společnosti. Změny zákonů mohou vytvořit i příležitosti pro technologické firmy, jako je O2. Na novelu nového zákona o elektronické evidenci tržeb společnost O2 rychle zareagovala a přišla s řešením k elektronické evidenci tržeb. Vytvořila produkt e-kasa, který patří k nejvíce oblíbeným na českém trhu. Zásadní je detailně sledovat a rychle reagovat na změny zákonů, díky kterým je možné získat či ztratit konkurenční výhodu na trhu.

### **Ekologické faktory**

Nejvýznamnější ekologické faktory, které mohou mít vliv na společnost O2, je podpora obnovitelných zdrojů energie ze strany státu a zvyšování cen elektrické energie. Obor telekomunikací je energeticky náročný. Elektrická energie je využívána především k provozování pevné sítě, mobilní sítě a datových center. Provozování datových center spotřebovává nejvíce energie. V současné době O2 provozuje tři datová centra, ale do budoucna plánuje investovat do výstavby dalších. Vyšší ceny energií a tlak na použití obnovitelných zdrojů představují nepříznivý vývoj pro společnost O2.



Na druhou stranu společnost O2 si uvědomuje důležitost zachování zdravého životního prostředí pro současné i budoucí generace. Má zavedený systém environmentálního managementu a trvale usiluje o snížení negativních dopadů své činnosti na životní prostředí. Pozornost věnuje i správnému nakládání s odpady, včetně třídění a zpětného odběru. V rámci O2 proběhla řada interních kampaní, které se zabývaly problematikou životního prostředí. Společnost T-Mobile a Vodafone mají také nastavenou environmentální politiku, která se zaměřuje na zlepšení životního prostředí.

### **5.1.2 Porterův model konkurenčního prostředí**

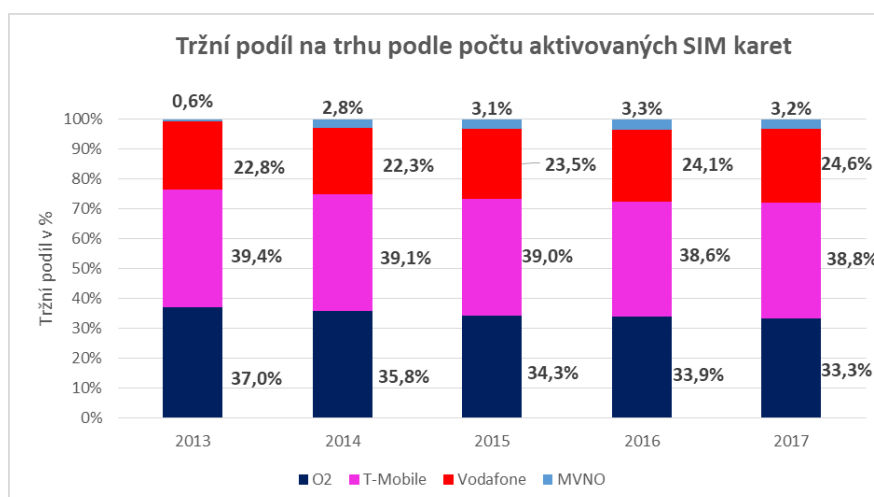
V této části práce je analyzováno konkurenční prostředí podle Porterova modelu pěti sil, který je popsán v teoretické části práce.

#### **Stávající konkurence**

Dlouhodobě na českém trhu působí tři dominantní mobilní operátoři – O2, T-Mobile a Vodafone. V roce 2013 na český trh telekomunikací vstoupili první virtuální operátoři. Dle oficiálních zdrojů ČTÚ (2018 [online]) je současný počet virtuálních poskytovatelů 155 a po dynamickém vývoji, který trval od roku 2013, lze očekávat tendenci ke stabilizaci počtu subjektů na trhu. Tržní podíl všech MVNO tvoří 3 % telekomunikačního trhu, a tudíž nepředstavuje hrozbu pro dominantní operátory. Relativně novým mobilním operátorem na trhu je společnost Nordic Telecom, která nabízí pevnou linku, mobilní a hlasové služby a data. Služby nemůže nabízet v kvalitě jako dominantní operátoři, jelikož nedisponuje požadovanou technologií a požadovanými licencemi. Tržní podíl společnosti Nordic Telecom nepředstavuje ani 1 % z celkového trhu a v současnosti nepředstavuje hrozbu pro operátory z „velké trojky“.

V minulosti byli mobilní operátoři snáze rozpoznatelní. Eurotel (dnešní O2) měl nejlepší technologie a pokrytí, z důvodu vysokých cen byl využíván především podnikateli. Paegas (dnešní T-Mobile) byl o něco levnější a byl vhodný zejména pro živnostníky a malé podnikatele. Oscar (dnešní Vodafone) měl ceny nejnižší a byl vhodný pro nenáročné zákazníky. V současnosti jsou mobilní operátoři minimálně odlišní. Nabídka produktů tří hlavních operátorů je identická. Cenové rozdíly jsou minimální. Tento fakt potvrzuje vyrovnaný tržní podíl na základě počtu aktivovaných SIM karet, viz níže.

Graf 5: Tržní podíl podle počtu aktivovaných SIM karet



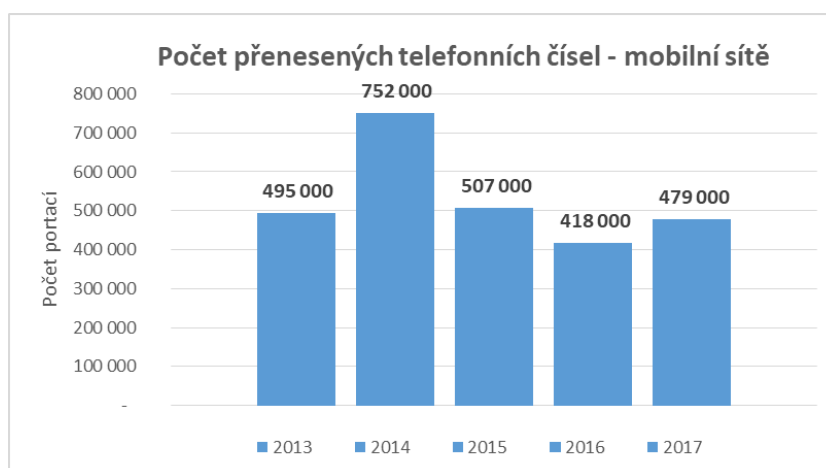
Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování

Podle oficiálních zdrojů ČTÚ (2018 [online]) počet aktivních SIM karet roste v čase jen mírně. Ve větší míře dochází k přesunu účastníků mezi jednotlivými poskytovateli služeb, včetně MVNO. Počet přenesených čísel je zobrazen v grafu č. 6, uvedený níže. Z tržního podílu všech tří operátorů v této zemi je přibližně 72 % v rukou dvou hráčů, a to společnosti T-Mobile a O2, okolo 25 % zbývá na Vodafone a 3 % na mobilní virtuální operátory. Tržní podíl všech účastníků trhu v čase je téměř vyrovnaný. Mírný rostoucí trend zaznamenala společnost Vodafone na úkor převážně klesajícího trendu společností O2. Tržní podíl společnosti T-Mobile je během analyzovaného období stabilní.

### Potencionální nová konkurence

Nebezpečí ze strany nově vstupujících konkurentů závisí především na vstupních bariérách odvětví. Pro vstup do odvětví je nutná licence a povolení od ČTÚ. Kapitálová náročnost představuje největší bariéry vstupu do odvětví. Vysoké investice jsou spojeny především s počáteční investicí související s nákupem nutných licencí pro poskytování služeb a dále investicemi do rozvoje technologických služeb, které velmi rychle zastarávají. I přes tyto vysoké vstupní bariéry se musí uvažovat o příchodu nového plnohodnotného operátora, který by mohl konkurovat „velké trojce“. Příchod čtvrtého operátora by přispěl k rozhybání konkurenčního prostředí a efektem by mohlo být snížení cen za mobilní služby, které u nás, zejména v oblasti dat, patří stále mezi nejvyšší v Evropě. Díky nízké odlišnosti dominantních operátorů na trhu by mohla mít tato změna negativní vliv pro stávající telekomunikační operátory.

Graf 6: Počet přenosů telefonních čísel mobilní sítě



Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování

Vývoj počtu přenesených telefonních čísel je znázorněn v grafu č. 6. V porovnání s klesajícím trendem, který byl v období 2014 – 2016, došlo v roce 2017 k meziročnímu růstu počtu přenesených čísel, a to přibližně o 15 %. Nové nařízení ČTÚ, které nabývá platnost od 1. února 2018, zkracuje dobu přenesení čísla na maximálně 10 dnů. Tato změna představuje negativní faktor pro telekomunikační operátory a je pravděpodobné, že počet přenesených mobilních čísel v roce 2018 naroste. Potencionálními konkurenty by mohli být i virtuální operátoři, kteří využívají sítě plnohodnotných operátorů, tudíž bariéry vstupu na telekomunikační trh jsou výrazně nižší.

Bariéry výstupu jsou relativně nízké. Rozhodne-li se firma ukončit svou činnost, musí převést své zákazníky k jinému operátorovi a nahlásit své rozhodnutí ČTÚ. S ukončením činnosti je spojeno i „utopení“ nákladů, jelikož své licence a technologie ve většině případů nemůže prodat jinému poskytovateli.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Operátoři potřebují pro chod firmy především vhodnou infrastrukturu, technologie šířící signál a produkty určené k provozu společnosti. Na trhu existuje mnoho dodavatelů nabízejících technologie, např. Huawei, Siemens, Motorola, apod. Mezi další dodavatele patří pronajímatelé nemovitostí, technická správa, dodavatelé nabízející výpočetní techniku a softwarové řešení. I těchto dodavatelů existuje mnoho. Vyjednávací sílu dodavatelů můžeme považovat za velmi nízkou, jelikož všechny společnosti disponují vysokým kapitálem a mohou svého stávajícího dodavatele nahradit za jiného.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Společnosti rozdělují své zákazníky do dvou segmentů – rezidentní a firemní. Vyjednávací síla rezidentních zákazníků na telekomunikačním trhu není vysoká. Zákazníci mají možnost změnit operátora, dokonce nejde ani o složitý a zdlouhavý proces. Hlavní problém pramení z toho, že poskytované

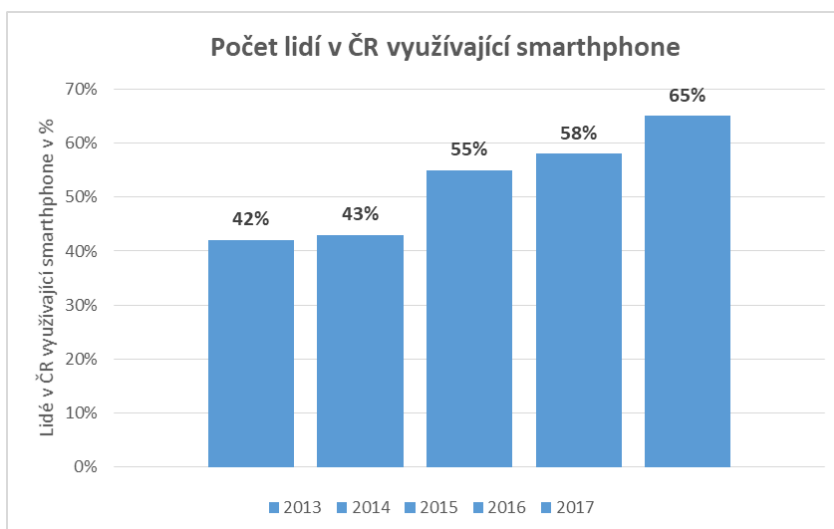
služby jsou málo diferenciované od konkurence. Situace na trhu se zlepšila se vstupem virtuálních operátorů, který rozpochoval nabídku služeb, ale stále ceny v České republice patří mezi nejvyšší v Evropě. Situace pro zákazníky se může zlepšit s příchodem čtvrtého operátora. Čím víc konkurence, tím lepší vyjednávací síla zákazníků a lepší ceny.

U firemních zákazníků je vyjednávací síla vyšší. Pro firemní zákazníky je výhodné mít několik služeb od jediného poskytovatele z důvodu nižších nákladů. Společnosti nabízejí firemním zákazníkům další služby např. zálohování dat, monitoring firemního majetku, řešení pro správu vozového parku, elektronickou evidenci tržeb apod. Pro společnost je ztráta firemního zákazníka vyšší prodělek, tudíž se ho snaží udržet i za cenu horších podmínek pro společnost. Firemní zákazníci společnosti O2 jsou společnosti seznam.cz, KPMG, Český rozhlas, Tchibo, DAS, McDonald's apod. Mezi firemní zákazníky společnosti T-Mobile patří společnosti Konica Minolta, Oriflame, Walmark a další. Vodafone své firemní řešení nabízí společností Oresi, MND, Emco, Madeta, Invia apod.

### Hrozba substitutů

Za hrozbu substitutů lze považovat alternativní formy komunikace probíhající prostřednictvím WiFi sítí a za pomoci mobilních, či počítačových aplikací. V České republice není veřejná WiFi síť dostupná na celém území, tudíž je potřeba počítat s náklady na zřízení WiFi sítě, či koupi mobilních dat. K používání je potřeba vlastnit vhodné zařízení, které podporuje tuto formu komunikace. Dle výzkumu společnosti Google (consumerbarometr.com, 2017 [online]) existuje v České republice 65 % populace využívající chytrý telefon neboli smartphone.

Graf 7: Počet lidí v ČR využívajících smartphone



Zdroj: consumerbarometr.com, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že počet lidí využívající chytrý telefon se neustále zvyšuje. Tento fakt představuje riziko pramenící z využívání alternativních forem komunikace, na druhou stranu příležitost zisku plynoucího z vyššího objemu spotřeby mobilních dat.

### 5.1.3 Analýza telekomunikačního trhu

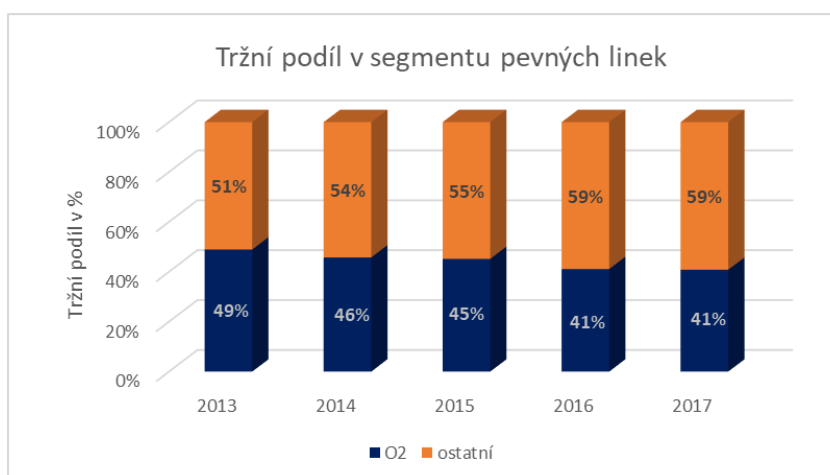
Telekomunikační trh nabízí především hlasové a datové služby v oblasti mobilních a pevných linek. V posledních letech prošel trh obrovskou změnou. Doba, kdy dominovaly pevné linky, je pryč. Český telekomunikační úřad definuje několik trhů. Pro účely této práce jsem rozdělila telekomunikační trh na tyto segmenty:

- fixní hlasové služby,
- mobilní služby,
- vysokorychlostní internet,
- televizní služby.

#### Fixní hlasové linky

Tento segment zahrnuje používání pevné linky pro domácnosti výhradně pomocí pevných sítí. Mezi nejvýznamnější společnosti, které nabízí tuto službu, patří společnosti O2, UPC, T-Mobile, Vodafone a IPEX a.s. Tržní podíl v oblasti pevných linek ukazuje graf č. 8.

Graf 8: Tržní podíl v segmentu pevných linek

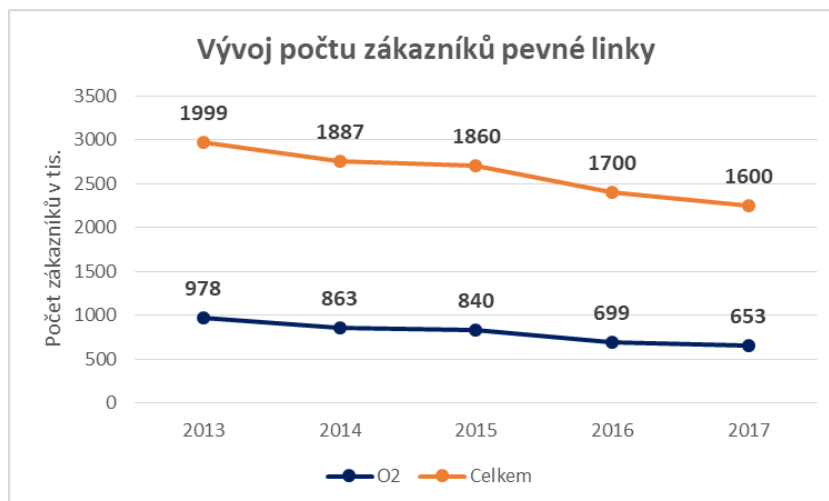


Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování

Dominantní pozici v poskytování veřejně dostupné telefonní služby v pevné síti drží dlouhodobě společnost O2. Na začátku analyzovaného období vlastnila téměř polovinu trhu. V čase společnost O2 svůj tržní podíl nepatrně snížila, ale přesto zůstává jasnou jedničkou na trhu. O zbytek trhu se dělí ostatní poskytovatelé.

Počet domácností s pevnou linkou s rozmachem mobilní sítě pomalu vymírá. Doba, kdy pevná linka byla součástí každé rodiny, je pryč. Vývoj počtu zákazníků mezi lety 2013 – 2017 je znázorněn v grafu č. 9.

Graf 9: Vývoj počtu zákazníků pevných linek

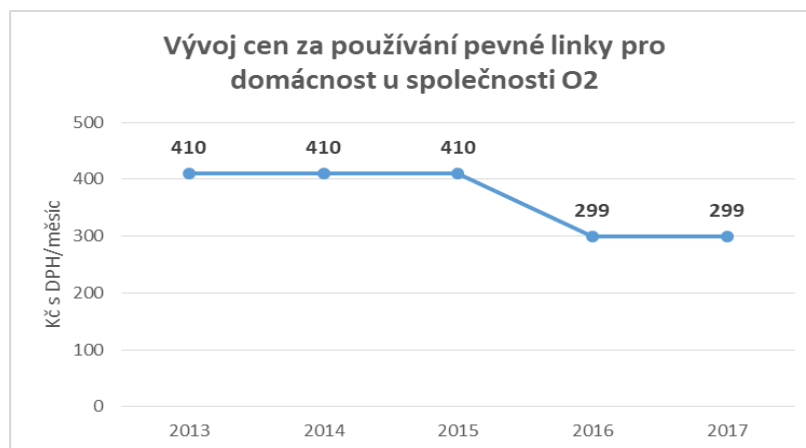


Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování

Počet zákazníků s pevnou linkou dlouhodobě klesá. V roce 2017 došlo k meziročnímu poklesu celkového počtu zákazníků o téměř 10 %. Meziroční pokles u společnosti O2 byl shodný. Do budoucna se předvídá další úbytek celkového počtu zákazníků.

V roce 2017 cena služeb za používání pevné linky zůstala konstantní. O2, která je největší poskytovatel hlasových služeb v pevných sítích, nabízí stále za cenu 299 Kč neomezené volání do pevných i mobilních sítí v ČR. Vzhledem k dominantnímu postavení společnosti v tomto segmentu služeb je v grafu č. 10 znázorněn vývoj cen za používání pevné linky výhradně u společnosti O2.

Graf 10: Vývoj cen pevné linky u společnosti O2



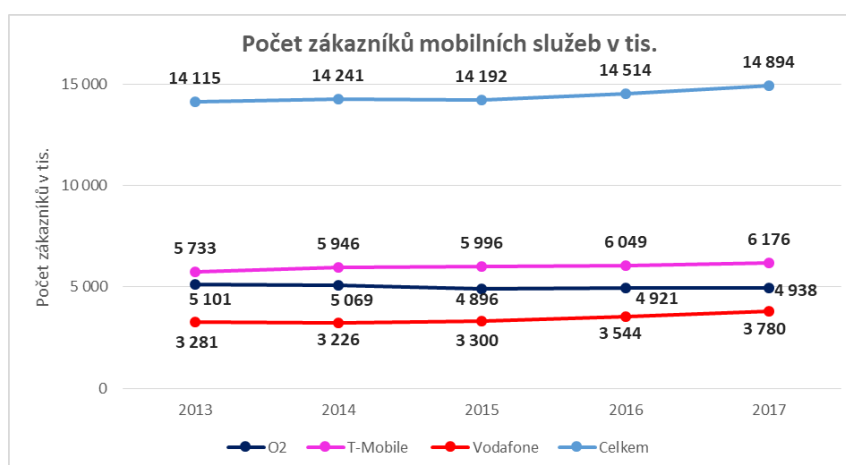
Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno výše, cena v roce 2017 se oproti roku 2016 nezměnila. Významnou změnu pro tento segment přinesl právě rok 2016. Vzhledem k vysoké úrovni substituce fixního volání mobilním společnost O2 uvedla na trh tarif s neomezeným voláním z pevné linky do všech sítí v České republice.

## Mobilní služby

Trh mobilních služeb nabízí služby datové i hlasové pro rezidentní i firemní zákazníky. Dále je možné tento segment dělit dle způsobu platby na postpaid<sup>2</sup> a prepaid<sup>3</sup>. Datové služby mohou být využívány jak samostatně, tak i jako součást hlasové služby. Dle oficiální zdrojů ČTÚ (2017, [online]) dosahuje tento segment nejvyšších tržeb z důvodů velkého počtu uživatelů a relativně vysoké hodnoty ARPU<sup>4</sup>. „Velká trojka“ operátorů má dominantní postavení v tomto segmentu. Vývoj počtu zákazníků zachycuje graf č. 11.

Graf 11: Vývoj počtu zákazníků mobilních služeb



Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování

Celkový počet zákazníků mobilních služeb v čase nepatrně roste. Největší zákaznickou bází, během celého analyzovaného období, drží společnost T-Mobile. Počet jejích zákazníků je v čase rostoucí. Stejně jako T-Mobile i společnost Vodafone získává více zákazníků. V posledním roce dosáhla 7% meziročního růstu. Naopak počet zákazníků, společnosti O2, klesá. Během 5 let ztratila společnost přibližně 4 % svých zákazníků.

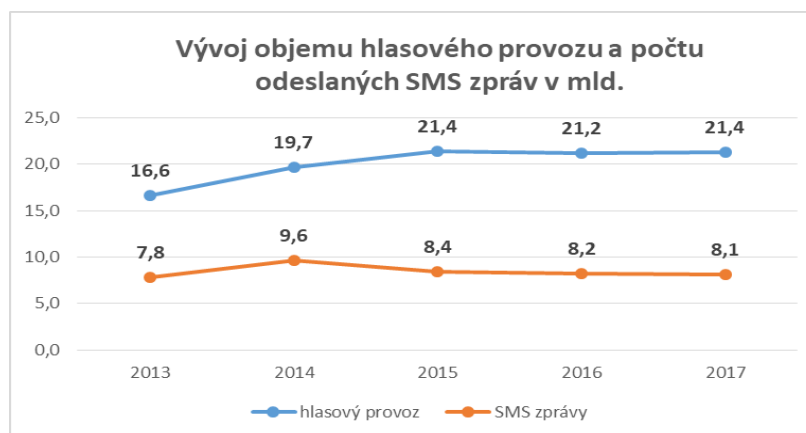
<sup>2</sup> Postpaid – jedná se o tarifní služby, hrazené až po jejich použití.

<sup>3</sup> Prepaid – jedná se o předplacené služby, kde dochází k čerpání předem zakoupeného kreditu.

<sup>4</sup> ARPU (Average Revenue per User) – průměrná tržba na uživatele.

Vývoj objemu provozu hlasového volání a počtu SMS zpráv mezi lety 2013 – 2017 na českém trhu ukazuje graf č. 12.

Graf 12: Vývoj objemu hlasového provozu a počtu odeslaných SMS zpráv

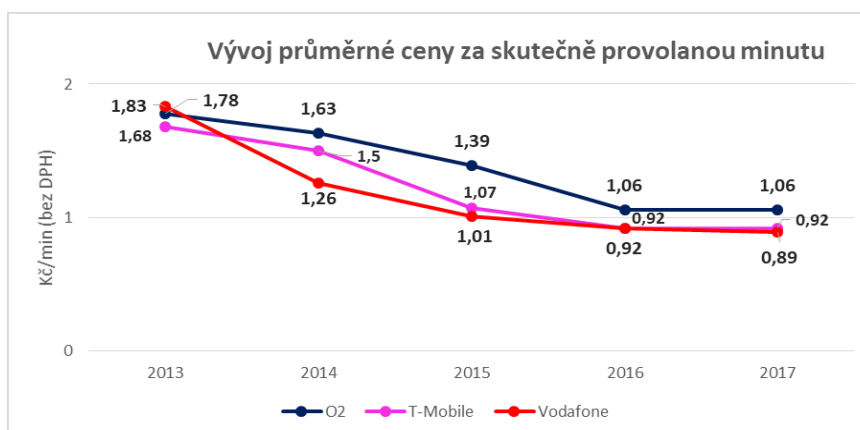


Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování

Objem provozu hlasového volání drží rostoucí trend, naopak počet odeslaných SMS zpráv během období mírně klesá. Podle oficiálních zdrojů ČTÚ (2017, [online]) můžeme v roce 2018 počítat s meziročním poklesem počtu SMS o 1,1 %, tedy na přibližnou hodnotu 8 miliard. Klesající trend je způsoben nahrazováním této formy komunikace za mobilní aplikace, které slouží ke komunikaci, např. Whats' App, Facebook Messenger, Viber, apod. Meziroční růst objemu provozu hlasového volání v roce 2017 vzrostl o 1,8 %, tj. na hodnotu 21,35 miliardy reálných minut. ČTÚ i do dalších let očekává mírné navýšení.

Pro vývoj trhu je důležité znázornit i vývoj průměrné ceny na trhu. Graf č. 13 zachycuje vývoj průměrné ceny za minutu volání u jednotlivých operátorů zveřejněné na oficiálních stránkách ČTÚ (2017, [online]). Hodnocení cenového vývoje provádí ČTÚ podle průměrných cen za skutečně provolanou minutu (včetně zahrnutí nadstavbových balíčků, volných minut, apod.)

Graf 13: Vývoj průměrné ceny za skutečně provolanou minutu



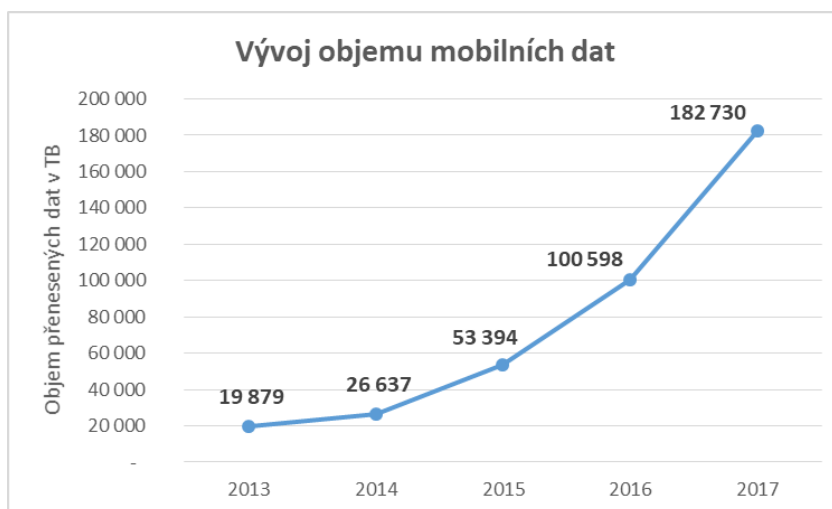
Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování



Vývoj průměrné ceny volání za minutu drží klesající trend během sledovaného období. Mezi operátory nejvyšší ceny za volání nabízí společnost O2. Nejnižší průměrnou cenu za volání dosahuje společnost Vodafone. Současná cena je 0,89 Kč/minutu.

**Mobilní datové služby** nabízí tyto typy přístupu k internetu – internet v mobilu, mobilní internet (určen pro přenosná zařízení, jako jsou tablety a notebooky) a vysokorychlostní přístup k internetu, který je poskytovaný prostřednictvím SIM karet (fixní připojení LTE<sup>5</sup>). Objem vývoje datových služeb uvádí graf č. 14.

Graf 14: Vývoj objemu mobilních dat



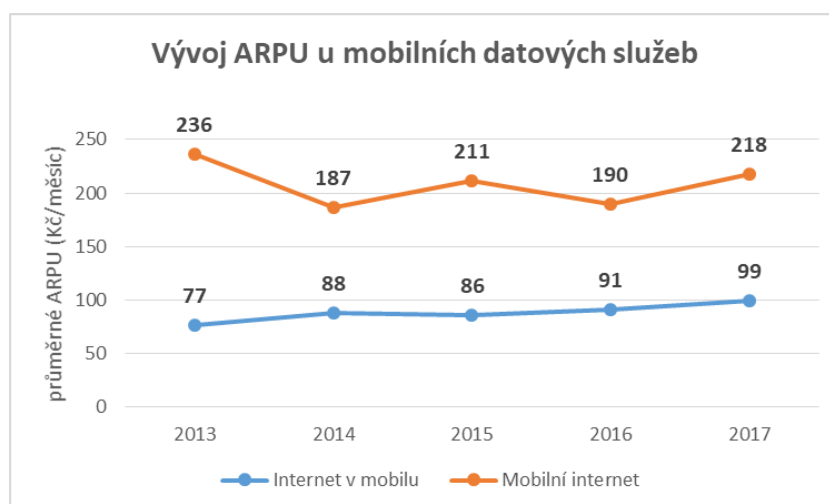
Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování

V posledních letech nastává skokový nárůst spotřeby mobilních dat v rámci mobilních datových služeb. Jejich spotřeba roste strmě každý rok. Od roku 2013 se objem dat zvýšil zhruba desetkrát. Tomuto vývoji napomáhá i vyšší počet lidí s chytrými telefony v České republice (viz graf č. 7, uvedený výše). Češi mobilní data využívají ke komunikaci na sociálních sítích, ke stahování filmů, sledování videí, sdílení fotek nebo na navigaci v mobilních telefonech. ČTÚ (2017, [online]) odhaduje i další nárůst mobilních dat do budoucích let. Tomuto růstu se přizpůsobuje i nabídka služeb, která navyšuje počet mobilních dat v rámci postpaid tarifů. Nabídková strana rovněž stimuluje uživatele k vyšší spotřebě dat pomocí různých marketingových kampaní.

---

<sup>5</sup> LTE (Long Term Evolution) – jedná se o technologii určenou pro vysokorychlostní internet v mobilních sítích.

Graf 15: Vývoj ARPU u mobilních datových služeb



Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování

Průměrný výnos za zákazníka využívajícího internet v mobilu pozvolna v čase roste. Oproti roku 2016 se průměrný výnos v roce 2017 zvýšil o 9 % na 99 Kč/měsíc. ARPU u zákazníka mobilního internetu rostlo v roce 2014 a také v roce 2017, kdy došlo k meziročnímu růstu o téměř 15 %. Zájem o data a internetové připojení v mobilu naznačuje přívětivý vývoj ARPU do dalších let.

### Vysokorychlostní internet

Vysokorychlostní internet poskytuje služby rezidentním i firemním zákazníkům. Služby můžeme rozdělit skrze technologie na xDSL<sup>6</sup>, FTTH<sup>7</sup>, CATV<sup>8</sup>, WiFi<sup>9</sup> a mobilní internet. Hlavními hráči na trhu jsou společnosti O2, UPC a T-Mobile. Společnost Vodafone v tomto segmentu zaostává, jelikož nemá k dispozici dostatečně rozšířenou fixní infrastrukturu. Tržní podíl podle používané technologie je zachycen v grafu č. 16.

---

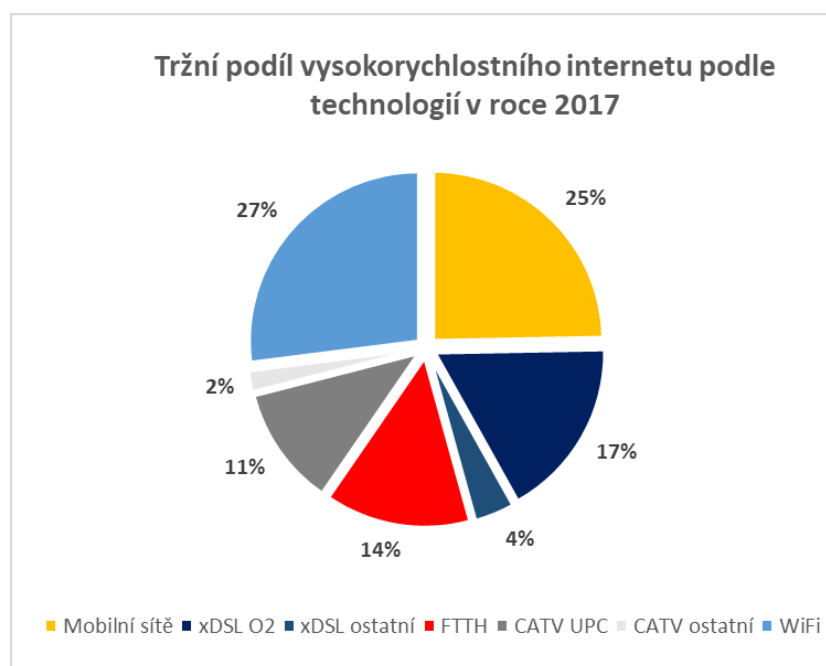
<sup>6</sup> xDSL – přístup prostřednictvím pevné linky

<sup>7</sup> FTTH – přístup pomocí optických vláken

<sup>8</sup> CATV - přístup pomocí kabelového modemu

<sup>9</sup> WiFi – bezdrátové připojení

Graf 16: Tržní podíl vysokorychlostního internetu podle technologií v roce 2017



Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování

WiFi technologie dosáhla v roce 2017 nejvyššího podílu 27 %. Ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi WiFi technologie u nás dlouhodobě dosahuje vysokého tržního podílu. Důvodem je to, že je dostupná na téměř celém území České republiky v uživatelsky dostačující kvalitě. Jak již bylo zmíněno výše, využívání internetu prostřednictvím mobilní sítě strmě stoupá. Tržní podíl v roce 2017 dosáhl hodnoty 25 %. Dominantní postavení má společnost O2 v technologii xDSL, která je poskytována pomocí pevných linek. V této technologii je dlouhodobým lídrem na trhu. Nepříznivou okolností je to, že podle zdrojů ČTÚ (2017, [online]) tržní podíl této technologie dlouhodobě pozvolna klesá. Důvodem je to, že dochází k rozvoji optických sítí (FTTH), které technologii xDSL nahrazují. CATV technologie dlouhodobě stagnuje, až mírně klesá. V této technologii je jedničkou na trhu společnost UPC s 11% podílem na trhu.

V segmentu vysokorychlostního internetu je hrozbou pro společnost O2 pozvolný pokles technologie xDSL, díky které může O2 v budoucnu přijít o výraznou část svých výnosů. Dle oficiálních zdrojů T-Mobile (2018, [online]) je další negativní okolností fakt, že společnost T-Mobile chystá investovat miliardy do rozvoje optických sítí, které mají danou technologii postupně nahrazovat. Společnost T-Mobile zlepšením svého připojení může rozšířit i nabídku své internetové televize, se kterou je nyní napřed O2. V současné době společnost Vodafone v tomto segmentu zaostává, ale to by se mohlo v dalších letech výrazně změnit. Podle informací zveřejněných v Hospodářských novinách (2018, [online]) společnost Vodafone Group kupuje společnost UPC. UPC v České republice poskytuje pevný internet a kabelovou televizi. Pozice společnosti Vodafone, která v současné době v této oblasti nemůže konkurovat, díky tomu určitě posílí.

## Televizní služby

Mobilní operátoři v rámci svých služeb poskytují i televizní služby. Tyto služby fungují na IPTV<sup>10</sup> technologii, která nabízí řadu doplňkových služeb, např. surfování po internetu, vzdálené nahrávání pořadů, zpětné zhlédnutí, placené pořady, apod. Operátor O2 nabízí službu O2TV, která na českém trhu prozatím vyniká svým pokrytím i počtem zákazníků, a tudíž je největším provozovatelem internetového televizního vysílání v České republice. Dle oficiálních zdrojů společnosti O2 (2018, [online]) tržby za O2TV meziročně vzrostly o pětinu. T-Mobile i Vodafone poskytují digitální televizi, ale na trhu v tomto segmentu spíše zaostávají.

## Shrnutí a atraktivita relevantního trhu

Společnost O2 dosahuje dobrého postavení ve všech definovaných segmentech trhu. Analýza vnějšího potenciálu podle Maříka bude zpracována pouze na trhu mobilních služeb, jelikož dosahuje nejvyšších tržeb a největšího počtu zákazníků. Jako východisko poslouží tabulka č. 2 uvedená v teoretické části práce. Tabulka č. 7, zobrazená níže, obsahuje body, které byly přidělené dle mého expertního posouzení a charakterizují atraktivitu trhu.

Tabulka 7: Vyhodnocení vnějšího potenciálu společnosti O2

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity							Váha
		Negativní			Průměr	Pozitivní			
		0	1	2		3	4	5	
Růst trhu	3						x		15
Velikost trhu	2							x	12
Intenzita konkurence	3					x			12
Průměrná rentabilita	2				x				6
Bariéry vstupu	1						x		5
Možnosti substituce	1			x					2
Citlivost na konjunkturu	1						x		5
Struktura zákazníků	2				x				6
Vlivy prostředí	1			x					2
<b>Celkem</b>	<b>16</b>								<b>65</b>

Zdroj: Mařík (2008, s. 54) vlastní zpracování

Podle zpracované analýzy trhu jsem jednotlivým faktorům přidělila body. Za pozitivní faktory trhu považuji především velikost trhu a růst trhu do budoucna, který se projevuje především zájmem o mobilní data. Dalším pozitivním faktorem je to, že mobilní služby nejsou výrazným způsobem ovlivňovány ekonomickou situací v zemi. Pro společnost je příznivé také to, že nově vstupující konk-

<sup>10</sup> IPTV (Internet Protocol Television) – jedná se o televizi, která je závislá na internetové síti poskytovatele.

rence by musela disponovat vysoký kapitálem, který umožňuje vstup na telekomunikační trh. Naopak za negativní faktory považují možnost substituce, která pramení z používání mobilních aplikací, které nahrazují mobilní volání a vlivy okolního prostředí. Telekomunikační trh je regulován orgány na národní i nadnárodní úrovni, které ve velké míře trh ovlivňují.

Celkový počet bodů, z 96 možných, je 65. Trh dosáhl atraktivity téměř 68 %, což značí nadprůměrnou atraktivitu trhu. Společnost O2 má velkou šanci si do dalších let udržet ziskovost.

## **5.2 Vnitřní prostředí společnosti**

Interní analýza společnosti O2 se zaměřuje na faktory, které byly definovány v teoretické části práce. Vnitřní prostředí bude analyzováno na základě faktorů vědecko-technického rozvoje, marketingových a lidských zdrojů.

### **5.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje společnosti**

Telekomunikační odvětví je typické neustálým pokrokem v oblasti vědy a techniky. Pro přežití na trhu je nutné investovat značné finance právě do rozvoje technologií. Společnost O2 je lídrem v oblasti nabízených technologií. Nabízí nejlepší technologie, disponuje nejlepšími sítěmi, investuje vysoké peníze. Dle oficiálních zdrojů O2 (2018, [online]) síť O2 je již šestým rokem v pravidelném průzkumu agentury IPSOS nejlépe hodnocenou mobilní datovou sítí. Dále jako první operátor testuje 5G síť a díky tomu je nejlépe připraveným operátorem pro budoucí rozvoj mobilních služeb. Pouze tato investice stála firmu 203 milionů korun. V oblasti přístupu k inovacím a vědecko-technickému rozvoji představuje O2 pozici defenzivního následníka.

V posledních letech velké investice do rozvoje technologií provádí i společnost Vodafone. Dle zdrojů dsl.cz (Vodafone stále posiluje svou LTE síť, 2017 [online]) společnost od roku 2013 investovala 14 miliard korun do kvality sítě a velice intenzivně upravuje síť pro internet věcí. Vodafone dříve přistupoval k inovacím v roli defenzivního inovátora, ale nyní patří mezi defenzivní následníky.

T-Mobile si také uvědomuje důležitost technologií a investuje do rozvoje svých sítí. Podle zdroje E15 (T-Mobile chystá miliardové investice, 2018 [online ]) mohutné investice věnuje T-Mobile do stavby optických sítí, které umožní rychlý přenos dat. Jedná se o investici, která bude trvat pět let a bude stát v rozmezí od deseti do 15,3 miliard korun. Přístup společnosti T-Mobile k inovacím a rozvoji technologií je totožný jako u ostatních dvou mobilních operátorů.

## 5.2.2 Marketingové faktory společnosti

Marketingové faktory můžeme přiřadit k prvkům marketingového mixu. Jedná se o faktory, které byly popsány v teoretické části této práce. **Portfolio služeb** nabízených společností O2 patří rozhodně k jejím silným stránkám. O2 nabízí pevné i mobilní volání, digitální televizi, vysokorychlostní internet, IT řešení (hostingové služby, správu vozového parku, zálohu dat apod.) a dokonce i finanční služby, jako je pojištění hardwaru a cestovní pojištění. Šíře jejího portfolia a jeho možné propojení je obrovskou konkurenční výhodou. Společnost T-Mobile ani Vodafone nemají šíři portfolia jako O2.

Společnost O2 sází na vysokou **technickou úroveň** nabízených služeb. To dokazují např. vylepšené funkce služby O2TV. O2TV nabízí funkce zpětného zhlédnutí až o 50 hodin a nově ji mohou sledovat také v multidimenzi. Multidimenze umožní divákům sledovat několik přenosů současně, přepínat mezi různými kamerami, cokoli si zastavit, přetočit, nahrát nebo přepínat mezi různými jazykovými verzemi.

Přehled **kvality** poskytovaných služeb „velké trojky“ na trhu znázorňuje tabulka č. 8., která je převzata z oficiálních stránek ČTÚ (2017, [online]). Pro lepší přehlednost jsou výsledné hodnoty zbarveny barvami podle pořadí operátorů v jednotlivých kategoriích. Zelená barva označuje nejlepší výsledek, naopak barva červená nejhorší.

Tabulka 8: Přehled kvality poskytovaných služeb za rok 2107

Označení podnikatele	1		2		3		4		5
	Průměrná doba realizace připojení služby přístupu účastníkovi		Četnost poruch služeb přístupu (vztažná na 100 služeb přístupu)		Průměrná doba odstranění poruchy		Četnost reklamací na vyúčtování ceny za služby elektronických komunikací		Průměrná doba přihlášení obsluhy přijímající hlášení účastnických poruch
	a) pro hlasové služby	b) pro přístup k internetu	a) pro hlasové služby	b) pro přístup k internetu	b) pro hlasové služby	c) pro přístup k internetu	a) pro hlasové služby	b) pro přístup k internetu	
	dný	dný	por. / rok	por. / rok	hod.	hod.	%	%	
O2	10,00	10,00	5,51	12,57	19,36	17,99	0,1080	0,2380	52,00
T-Mobile	54,60	12,60	9,03	42,33	10,30	9,80	0,2500	0,6500	77,39
Vodafone	46,00	18,00	51,00	159,00	27,50	13,00	0,0180	0,0040	85,00

Zdroj: ctu.cz, vlastní zpracování

Nejlepší kvality poskytovaných služeb dosahuje společnost O2, která ve většině kategorií obstála nejlépe. Nejhoršího umístění dosáhla pouze v kategorii Průměrná doba odstranění poruch pro přístup k internetu. Společnost T-Mobile obstála v hodnocení kvality o něco lépe než společnost Vodafone.

**Cenové srovnání** služeb provedu na mobilních postpaid tarifech, které podle oficiálních stránek operátorů O2, T-Mobile a Vodafone (2018, [online]) patří mezi nejvíce oblíbené. Každý z uvedených tarifů obsahuje neomezené volání a SMS do ČR a EU. Liší se pouze objemem mobilních dat. Přehled tarifů je uveden v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Srovnání cen neomezených tarifů podle operátora

Společnost	O2		T-Mobile		Vodafone	
Název tarifu	FREE 1,5 GB	FREE 6 GB	M	L	Red Naplno 5 GB	Red Naplno 10 GB
Mobilní data	1,5	6	4	8	5	10
Cena (Kč/měsíc)	749	849	799	999	777	1077
Průměrná cena za 1 GB	499	142	200	125	155	108

*Zdroj: vlastní zpracování*

Každý z operátorů nabízí neomezené tarify s nižším a vyšším objemem mobilních dat. Počet GB u jednotlivých tarifů je vždy odlišný. Ve zveřejněné nabídce jednotlivých operátorů není možné najít tarif se stejným objemem dat, tudíž jsem vypočetla průměrnou cenu za 1 GB. Z cenového srovnání vyšla nejlépe společnost Vodafone, která nabízí nejnižší průměrnou cenu jak u vyššího objemového tarifu, tak i u nižšího. Naopak ceny u společnosti O2 jsou nejvyšší. Zde je dobré připomenout fakt, že mobilní operátoři nabízí mnoho výhodnějších „podpultových“ tarifů, které není možné zanalyzovat a porovnat.

Podle oficiálních stránek společnosti O2, T-Mobile a Vodafone (2018, [online]) „velká trojka“ operátorů nabízí své služby prostřednictvím internetového obchodu, franšizových prodejen, retailových partnerů, call center a značkových prodejen, které jsou umístěné po celé republice. Společnost O2 a Vodafone mají husté pokrytí značkových prodejen v zemi. Největší počet prodejen vlastní společnost O2. Na území republiky najdeme 148 O2 značkových prodejen. Společnost Vodafone otevřela v České republice 128 značkových prodejen. Společnost T-Mobile ke své **distribuci** služeb používá pouze 60 značkových prodejen. Prodejny jednotlivých operátorů jsou umístěny především v centru měst a obchodních centrech, které jsou pro zákazníky dobře dostupné.

**Image a reklama** společnosti O2 není dlouhodobě vnímaná pozitivně<sup>11</sup>. Společnost O2 je považována za nejdražšího operátora na trhu, což může být způsobeno vysokými cenami, které nabízel její předchůdce Eurotel. V oblasti marketingu a reklamy také společnost nedosahuje úspěchu. Televizní reklamní kampaně společnosti O2 nemají už řadu let ucelený koncept, jakož tomu je u hlavních

<sup>11</sup> FEDORKOVÁ, Simona. Marketingová strategie společností na trhu mobilních operátorů v ČR. Praha: VŠE 2014. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická, Mezinárodní obchod.

konkurentů, a patří ke konzervativnějším reklamám. Z důvodů neustálých změn reklamních konceptů mohou pro O2 plynout i vyšší marketingové náklady. Naopak reklamní kampaně společnosti T-Mobile na českém trhu sklízí úspěch. Jedná se o jednotné kampaně s vtipným a zajímavým obsahem, např. kampaň „Volání zadara“ s Vojtou Koutkem a Adamem Pavláskem nebo vánoční kampaň z vesmírného prostředí „Ndržte se při zemi“ s Ivanem Trojanem. Reklamní kampaně společnosti Vodafone patří také k oblíbeným, mezi nejpopulárnější reklamní kampaně společnosti Vodafone patří „Čtvrničkoví soby“ a „Kecky“. Mobilní operátoři do svých reklamních kampaní vkládají vysoké peněžní prostředky, a tudíž se s nimi můžeme setkávat ve vysoké intenzitě v nejrůznějších typech medií.

**Shrnutí marketingových faktorů** je provedeno pomocí tabulky č. 3, která byla popsána v teoretické části práce. Hodnocení jednotlivých vlivů plyne z provedené analýzy, která vychází z veřejně dostupných informací. Hodnocení je k dispozici v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Hodnocení marketingových faktorů

Kritérium	Hodnocení							Celkem bodů
	Konkurence má převahu			Průměr	Podnik má převahu			
	0	1	2		3	4	5	
1. Kvalita výrobků							x	6
2. Technická úroveň výrobků							x	6
3. Cenová úroveň			x					2
4. Intenzita reklamy				x				3
5. Výhody místa				x				3
6. Výhody distribuce					x			4
7. Image firmy			x					2
8. Servis a služby				x				3
<b>Četnost x body</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>4</b>		<b>12</b>	<b>29</b>

Zdroj: Mařík (2008, s. 76) vlastní zpracování

Výhoda společnosti O2 oproti jiným konkurentům spočívá především v kvalitě a vysoké technické úrovni služeb. Společnost O2 má také mírnou převahu v distribuci svých služeb. K nabízení služeb využívá mnoho kanálů, mezi které patří i značkové prodejny. Počet značkových prodejen je nejvyšší ve srovnání s ostatními operátory. V roce 2016 došlo k převedení téměř 80 franšizových prodejen pod vlastní kontrolu O2. Podle interních zdrojů O2 (2017, [online]) je důvodem vyšší zákaznická spokojenost návštěvníků značkových prodejen a nižší fluktuace zaměstnanců v těchto prodejnách. Společnost O2 naopak zaostává v oblasti reklamy a její image spojená s nejdražším poskytovatelem služeb také není nejpříznivější. V oblasti rozmístění distribučních kanálů, intenzity reklamy a poskytovaným servisem se může rovnat s ostatními konkurenty. Z celkových 48 bodů získala O2 29 bodů, což je lehce nad průměrem a v této oblasti to značí lehké výhody oproti konkurenci.



### 5.2.3 Faktory lidských zdrojů společnosti

Jak již bylo popsáno v teoretické části práce, mezi hlavní faktory lidských zdrojů společnosti patří kvalifikace a fluktuace pracovníků, klima v podniku a výše osobních nákladů. Kvalifikace a fluktuace pracovníků je těžko odhadnutelná, jelikož se jedná o obchodní korporaci s mnoha zaměstnanci a s rozdílnou kvalifikací. Podle oficiálních zdrojů O2 (2016, [online]) je problém vysoké fluktuace ve společnosti především u zaměstnanců, kteří pracují v call centrech. V roce 2016 se společnost rozhodla převést téměř 800 zaměstnanců z call center do interního stavu, což by dlouhodobě mělo přinést firmě úsporu nákladů. V roce 2016 také zvýšila O2 počet IT specialistů, kteří jsou dle interních zdrojů O2 pro rozvoj firmy nezbytní. Právě po IT zaměstnancích je na trhu nejvyšší poptávka (Poptávka po zaměstnancích neklesá, 2018 [online]). Z průzkumu společnosti Workmonitor (2018, [online]) plyne, že současná fluktuace většiny profesí je velmi nízká, což souvisí s extrémně nízkou nezaměstnaností a nedostatkem kvalitních pracovníků, který vede zaměstnavatele ke zvyšování platů, rozšiřování zaměstnaneckých benefitů a zlepšování pracovního prostředí.

Klima v podniku vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Při hodnocení jsem vyšla z webu VimVíc (2018, [online]), kde je možné hodnotit zaměstnavatele. Nejčastější odpovědi a hodnocení je znázorněno v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Hodnocení zaměstnavatele

	O2	T-Mobile	Vodafone
<b>Hodnocení</b>	3,9	3,7	4,2
<b>Doporučení známému</b>	69%	68%	86%
<b>Pozitiva firmy</b>	zaměstnanecké benefity, možnosti vzdělávání, možnost kariérního růstu	zaměstnanecké benefity, školicí a hodnotící systém, teambuildingové aktivity	jasná firemní kultura, dobré možnosti vzdělávání, přátelská atmosféra
<b>Negativa firmy</b>	složitě interní systémy, tlak na výsledky, minimální navyšování platů v průběhu let	tlak na výsledky, tlak na snižování nákladů, propouštění interních lidí a nabírání externích	nízký základní plat, nemožnost kariérního růstu, tlak na výsledky

Zdroj: vimvic.cz, vlastní zpracování

Nejlepší průměrné hodnocení získala společnost Vodafone, kterou by doporučilo 86 % hodnotitelů. Mezi nejčastěji zmiňovanými klady byla jasná firemní kultura, dobré možnosti vzdělávání a přátelská atmosféra. Mezi záporné stránky společnosti Vodafone patří nízký základní plat, minimální kariérní růst a tlak na výsledky. Společnosti T-Mobile a O2 mají hodnocení téměř totožné, ale o něco lépe hodnotí respondenti společnost O2. Respondenti společnosti O2 nejvíce oceňují zaměstnanecké benefity, možnost vzdělávání a kariérního růstu. U T-Mobile kladně hodnotí také benefity pro zaměstnance, školicí a hodnotící systémy a možnosti teambuildingu. Za negativní faktor respondenti obou společností považují vysoký tlak na dosažené výsledky.

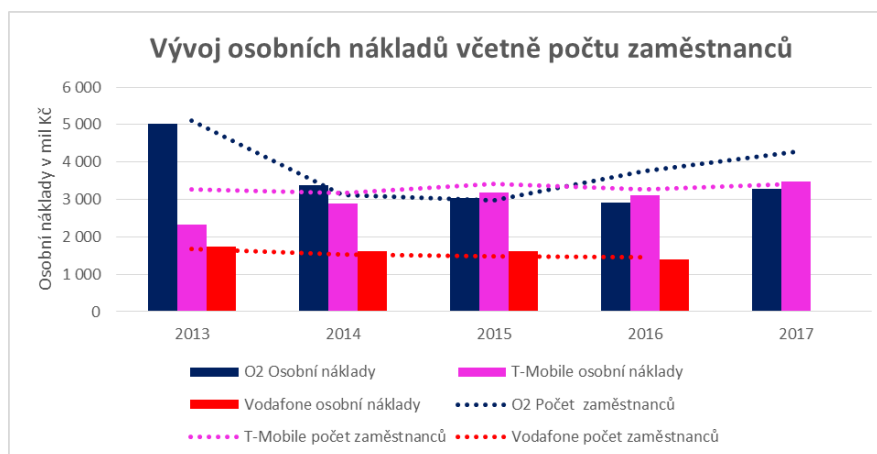
Dalším z důležitých faktorů jsou osobní náklady. Vývoj osobních nákladů jednotlivých operátorů je uveden v tabulce č. 12. Pro lepší přehlednost je doplněn grafem č. 17.

Tabulka 12: Osobní náklady podle společnosti

Osobní náklady v mil. Kč		2013	2014	2015	2016	2017
O2	Osobní náklady	5 027	3 376	3 030	2 918	3 286
	Počet zaměstnanců	5 100	3 116	2 967	4 902	5 275
	<b>Průměrné náklady</b>	<b>0,986</b>	<b>1,083</b>	<b>1,021</b>	<b>0,595</b>	<b>0,623</b>
T-Mobile	Osobní náklady	2 319	2 884	3 194	3 111	3 469
	Počet zaměstnanců	3 262	3 168	3 427	3 271	3 414
	<b>Průměrné náklady</b>	<b>0,711</b>	<b>0,910</b>	<b>0,932</b>	<b>0,951</b>	<b>1,016</b>
Vodafone	Osobní náklady	1 733	1 620	1 608	1 402	n/a
	Počet zaměstnanců	<b>1 684</b>	<b>1 525</b>	1 482	1 453	n/a
	<b>Průměrné náklady</b>	<b>1,029</b>	<b>1,062</b>	<b>1,085</b>	<b>0,965</b>	<b>n/a</b>

Zdroj: oficiální web společnosti, vlastní zpracování

Graf 17: Vývoj osobních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování

U osobních nákladů společnosti O2 je na první pohled patrný rapidní pokles v roce 2014, který vychází z restrukturalizačního programu s cílem zlepšit provozní efektivitu společnosti. Tyto změny byly zaměřeny na zjednodušení organizační struktury včetně snížení duplicitních pozic a optimalizaci call center. V rámci této restrukturalizace bylo propuštěno 1651 zaměstnanců. V roce 2016 a 2017 dochází k navyšování počtu zaměstnanců z důvodu insourcingu zaměstnanců pracujících na call centrech a převedení franšízových prodejen pod vlastní kontrolu. V těchto letech výrazně klesá průměr osobních nákladů na zaměstnance. U společnosti T-Mobile pozvolna narůstá výše osobních nákladů při téměř stabilním počtu zaměstnanců, což má vliv na mírný nárůst průměrných osobních nákladů. U společnosti Vodafone počet zaměstnanců i výše osobních nákladů zaznamenala klesající trend. Průměr osobních nákladů na zaměstnance narůstal do roku 2015. Následující rok došlo k mírnému snížení, ale i přesto průměrné náklady ve srovnání s konkurencí jsou u společnosti Vodafone nejvyšší.

**Shrnutí faktorů lidských zdrojů** zachycuje tabulka č. 13. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny na základě stupnice 0 – 6 bodů.

Tabulka 13: Hodnocení situace v personální oblasti

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení						Příklad pro dobré hodnocení	
		0	1	2	3	4	5		6
<b>A. Kvalifikace a fluktuace</b>									
1. Závislost na klíčových odbornostech	Provoz podniku je vysoce závislý na pracovnících se specifickou odborností				x				Provoz nevyžaduje speciální odbornost
2. Kvalifikace personálu	Podnik nemá tak kvalifikovaný personál, jak by to provoz vyžadoval					x			Podnik má personál s potřebnou kvalifikací
3. Nebezpečí fluktuace klíčových osob	Vysoká fluktuace, podnik nevěnuje pozornost klíčovým pracovním místům						x		Zatím nízká fluktuace, klíčové kvalifikace jsou identifikovány a vhodně řízeny
<b>B. Klima v podniku</b>									
4. Obecné hodnocení klimatu	Napjatá atmosféra, nespokojenost					x			Spokojenost, důvěra v budoucnost
5. Ochota k výkonům pro firmu	Minimální ochota k výkonům, pracovníci podali „vnitřní výpověď“					x			Iniciativnost, ochota přebírat odpovědnost
<b>C. Osobní náklady</b>									
6. Relativní vývoj osobních nákladů	Náklady rostou rychleji než produktivita práce, nebo naopak růstu mezd je věnována malá pozornost						x		Osobní náklady se vyvíjejí přiměřeně
7. Náklady na školení	Minimální								Vysoké, srovnatelné s konkurencí
<b>Body x četnost</b>		0	0	0	3	12	10	0	<b>25</b>

Zdroj: Mařík (2008, s. 71), vlastní zpracování

Provedená analýza vychází z veřejně dostupných informací, tudíž její vyhotovení je pouze orientační. K hodnocení lidských zdrojů je nezbytné vycházet z interních informací a systémů. Dle provedené analýzy získala společnost O2 25 bodů z 36 možných, tudíž je možné považovat výsledek za dobrý. Kladné hodnocení fluktuace a kvalifikace vychází z extrémně nízké nezaměstnanosti, která vede k vyšší snaze společností udržet si kvalitní personál i za cenu vyšších nákladů. S tím souvisí i klima v podniku, které je pro zaměstnance velmi důležité. Společnosti se snaží o své zaměstnance pečovat, nabízí jim spoustu benefitů, možnosti rozvoje a snaží se pro ně vytvořit příjemnou atmosféru na pracovišti. Toto všechno by mělo stimulovat firmy k vyšším osobním nákladům, ale u O2 dochází k poklesu průměrných osobních nákladů na zaměstnance. Tento vývoj je pro společnost O2 příznivý, jelikož dochází k šetření nákladů, ale na druhou stranu může přijít o své zaměstnance. Náklady na školení nebylo možné z dostupných zdrojů analyzovat, tudíž je tato kategorie bez hodnocení.

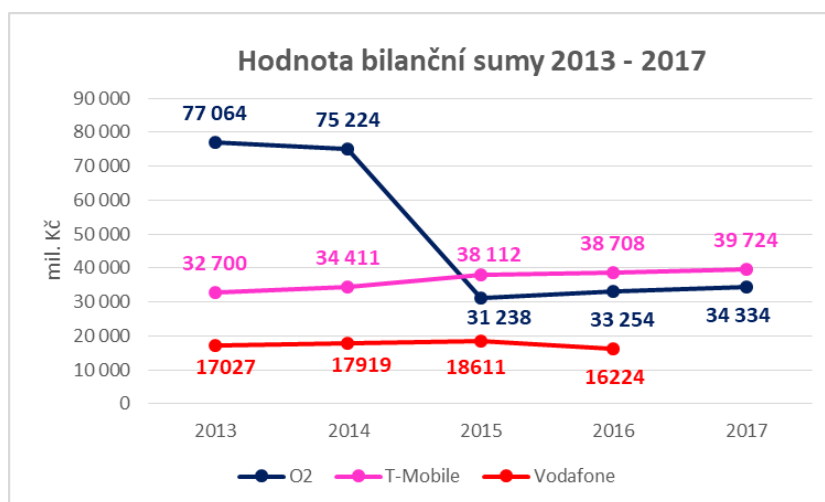
# 6 PROVEDENÍ FINANČNÍ ANALÝZY

Finanční analýza společnosti zkoumá finanční situaci společnosti O2 s vazbou na konkurenty T-Mobile a Vodafone. V této kapitole jsou použity všechny metody, které byly popsány v teoretické části práce. Finanční analýza je prováděna mezi lety 2013 – 2017 na základě veřejně dostupných informací jednotlivých společností. Bohužel u společnosti Vodafone nejsou informace za rok 2017 dosud k dispozici, tudíž je finanční analýza provedena pouze v letech 2013 – 2016.

## 6.1 Absolutní ukazatele společnosti

Mezi základní metody hodnocení absolutních ukazatelů patří horizontální a vertikální analýza. Nejdříve k hodnocení finančního stavu použijí **vertikální analýzu rozvahy**, dále horizontální analýzu rozvahy a nakonec vertikální a horizontální analýzu výkazu zisku a ztráty. Pro lepší srovnání uvádím i graf č. 18, kde je zachycena výše bilanční sumy jednotlivých společností.

Graf 18: Výše bilanční sumy společností



Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Z grafu č. 18 je na první pohled patrný pokles aktiv u společnosti O2 v roce 2015. Tento pokles souvisí se snížením hodnoty hmotných a nehmotných aktiv, která společnost identifikovala jako nepotřebná v souvislosti s probíhající transformací IT systémů. Část majetku byla převedena do odštěpené společnosti CETIN. V tomto roce společnost T-Mobile vykazuje poprvé vyšší hodnotu bilanční sumy než společnost O2. U společnosti T-Mobile došlo v roce 2015 k mírnému nárůstu nehmotného majetku, konkrétně vzrostla položka goodwillu. Během analyzovaného období společnost Vodafone vykazuje relativně stabilní výši aktiv, ale oproti konkurentům výrazně nižší.

Tabulka 14: Vertikální analýza aktiv

Vertikální rozbor aktiv		2013	2014	2015	2016	2017
O2	Dlouhodobý majetek	84%	86%	75%	71%	71%
	Oběžná aktiva	16%	14%	25%	29%	29%
T-Mobile	Dlouhodobý majetek	56%	61%	73%	73%	69%
	Oběžná aktiva	44%	39%	27%	27%	31%
Vodafone	Dlouhodobý majetek	68%	65%	65%	74%	n/a
	Oběžná aktiva	27%	29%	29%	18%	n/a

Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Během celého analyzovaného období u všech společností převažuje hodnota dlouhodobého majetku nad majetkem oběžným. U společnosti O2 je vidět klesající trend, naopak u společnosti T-Mobile hodnota dlouhodobého majetku mezi lety mírně vzrostla. Trend společnosti Vodafone byl stabilní do roku 2015. V roce 2016 je vidět pokles oběžných aktiv, který je způsobený poklesem krátkodobých pohledávek. Vertikální analýza pasiv tří telekomunikačních operátorů je zachycena v tabulce č. 15.

Tabulka 15: Vertikální analýza pasiv

Vertikální rozbor pasiv		2013	2014	2015	2016	2017
O2	Vlastní kapitál	75%	75%	65%	59%	51%
	Cizí kapitál	25%	25%	35%	41%	49%
T-Mobile	Vlastní kapitál	77%	75%	81%	80%	77%
	Cizí kapitál	23%	25%	19%	20%	23%
Vodafone	Vlastní kapitál	21%	22%	25%	33%	n/a
	Cizí kapitál	75%	75%	71%	64%	n/a

Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

U společností O2 a T-Mobile převažuje financování vlastním kapitálem. U společnosti O2 je patrný klesající trend využívání vlastního kapitálu, který souvisí s postupným snižováním základního kapitálu. Společnost Vodafone vykazuje hodnoty cizího kapitálu okolo 70 %, což je způsobeno velkou výší dlouhodobých závazků. Společnost Vodafone využívá od roku 2013 k financování dlouhodobý úvěr, který neslouží pro konkrétní účely, ale je čerpán dle aktuální potřeby.

Horizontální analýza sleduje vývoj jednotlivých položek v čase. Jednotlivé položky jsou porovnány vždy s rokem předešlým a jsou vyjádřeny v relativní změně. **Horizontální analýza rozvahy** je zachycena v tabulce č. 16 a 17, viz níže.

Tabulka 16: Horizontální rozbor aktiv

Horizontální rozbor aktiv		2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
O2	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>0,98</b>	<b>0,42</b>	<b>1,06</b>	<b>1,03</b>
	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1,00</b>	<b>0,36</b>	<b>1,02</b>	<b>1,03</b>
	Dlouhodobý nehmotný majetek	1,27	0,58	1,04	1,04
	Dlouhodobý hmotný majetek	0,86	0,08	0,91	1,01
	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>0,87</b>	<b>0,76</b>	<b>1,21</b>	<b>1,03</b>
	Zásoby	0,80	1,59	0,86	1,22
	Pohledávky	0,88	0,82	1,02	1,02
	Krátkodobý finanční majetek	0,83	0,54	1,94	1,02
T-Mobile	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1,05</b>	<b>1,11</b>	<b>1,02</b>	<b>1,03</b>
	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1,15</b>	<b>1,32</b>	<b>1,01</b>	<b>0,98</b>
	Dlouhodobý nehmotný majetek	1,49	1,30	1,00	0,94
	Dlouhodobý hmotný majetek	1,02	1,17	1,02	0,99
	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>0,93</b>	<b>0,77</b>	<b>1,03</b>	<b>1,14</b>
	Zásoby	1,07	1,21	0,97	1,09
	Pohledávky	0,98	1,14	0,98	1,03
	Krátkodobý finanční majetek	0,89	0,47	1,13	1,34
Vodafone	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1,05</b>	<b>1,04</b>	<b>0,87</b>	<b>n/a</b>
	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1,01</b>	<b>1,04</b>	<b>0,99</b>	<b>n/a</b>
	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,96	1,03	0,96	n/a
	Dlouhodobý hmotný majetek	1,14	1,05	1,03	n/a
	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1,12</b>	<b>1,03</b>	<b>0,55</b>	<b>n/a</b>
	Zásoby	1,10	0,99	0,85	n/a
	Pohledávky	1,12	1,02	0,53	n/a
	Krátkodobý finanční majetek	1,09	1,65	1,11	n/a

Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Horizontální rozbor u společnosti O2 poukazuje na výrazné snížení hodnoty aktiv (o 58 %) mezi lety 2014 – 2015, což bylo způsobeno poklesem dlouhodobého i oběžného majetku. K poklesu dlouhodobého majetku nejvíce přispělo snížení dlouhodobých hmotných aktiv. Konkrétně se jednalo o ztrátu vedení, kabelů a souvisejícího venkovního zařízení, které bylo převedeno do oddělené společnosti CETIN. Od roku 2015 dochází k mírnému navýšování hodnoty aktiv, kterému napomáhá růst dlouhodobého a současně i oběžného majetku. Výše aktiv u společnosti T-Mobile v čase narůstá, a to díky růstu dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku. Jediný pokles v čase byl v roce 2017, kdy došlo k poklesu dlouhodobého hmotného (hlavně položka Ostatní dlouhodobý majetek) i nehmotného majetku (licence k zajištění veřejné komunikační sítě). U společnosti Vodafone docházelo mezi lety 2013 – 2015 k mírnému růstu dlouhodobého i oběžného majetku, ale mezi lety 2016 a 2015 nastalo snížení hodnoty aktiv o 13 %. Na toto snížení mělo vliv snížení oběžného majetku, konkrétně položka Pohledávky – ovládající a řídicí osoba, kde jsou vykazovány finanční prostředky v dceřiných společnostech Vodafone Group Plc, jedná se o tzv. cash-pooling.

Tabulka 17: Horizontální rozbor pasiv

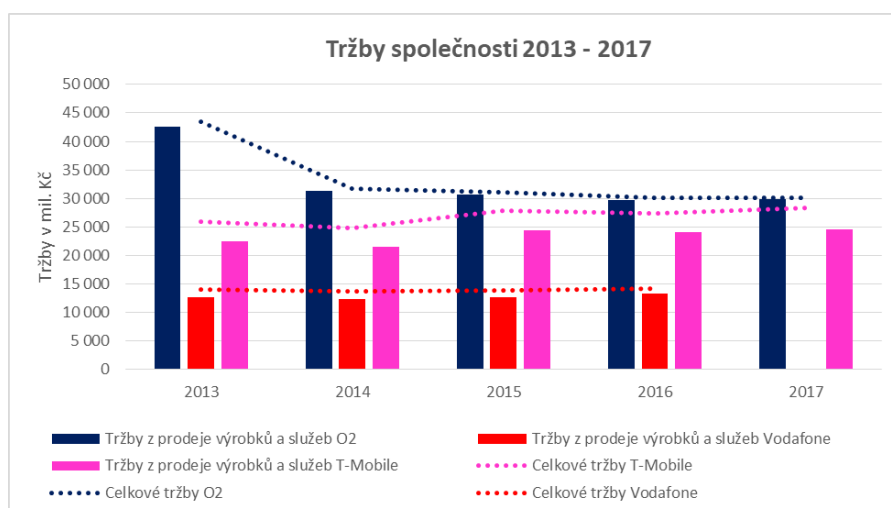
Horizontální rozbor pasiv		2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
O2	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>0,98</b>	<b>0,42</b>	<b>1,06</b>	<b>1,03</b>
	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>0,97</b>	<b>0,36</b>	<b>0,97</b>	<b>0,90</b>
	Základní kapitál	1,00	0,12	0,63	0,46
	Nerozdělený zisk minulých let	0,87	0,48	1,08	1,04
	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0,99</b>	<b>0,58</b>	<b>1,25</b>	<b>1,23</b>
	Dlouhodobé závazky	0,95	0,57	2,30	1,48
	Krátkodobé závazky	1,01	0,58	0,82	0,94
T-Mobile	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1,05</b>	<b>1,11</b>	<b>1,02</b>	<b>1,03</b>
	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1,02</b>	<b>1,20</b>	<b>1,00</b>	<b>0,99</b>
	Základní kapitál	1,00	1,00	1,00	1,00
	Nerozdělený zisk minulých let	1,13	1,37	1,00	0,99
	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1,17</b>	<b>0,83</b>	<b>1,08</b>	<b>1,17</b>
	Dlouhodobé závazky	1,10	1,26	1,13	1,13
	Krátkodobé závazky	1,19	0,73	1,06	1,19
Vodafone	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1,05</b>	<b>1,04</b>	<b>0,87</b>	<b>n/a</b>
	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1,08</b>	<b>1,17</b>	<b>1,16</b>	<b>n/a</b>
	Základní kapitál	1,00	1,00	1,00	n/a
	Nerozdělený zisk minulých let	1,12	1,30	1,27	n/a
	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1,05</b>	<b>0,98</b>	<b>0,79</b>	<b>n/a</b>
	Dlouhodobé závazky	1,00	0,30	2,33	n/a
	Krátkodobé závazky	1,21	3,28	0,27	n/a

Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Celkový vývoj pasiv u společnosti O2 od roku 2013 do roku 2015 je klesající. Jak již bylo zmíněno při horizontální analýze aktiv, k nejvyššímu snížení došlo mezi lety 2015 a 2014, kdy se hodnota pasiv snížila o 58 %, což na straně pasiv souviselo se snížením základního kapitálu. Od roku 2015 hodnota pasiv mírně narůstá. V roce 2016 o 6 % a v dalším roce ještě o 3 %. Tento nárůst je způsoben nárůstem dlouhodobých závazků, konkrétně dlouhodobých finančních závazků (bankovním úvěrem), které společnost od roku 2015 čerpá. Dle oficiální zdrojů O2 (2016, [online]) vypůjčené finance slouží k všeobecným korporátním účelům. Pasiva společnosti T-Mobile v čase rostou. Důvodem je růst nerozděleného zisku z minulých let a dlouhodobých závazků. V roce 2017 došlo k 17% nárůstu cizích zdrojů. Tento růst převážně souvisel s růstem krátkodobých závazků z obchodních vztahů. U společnosti Vodafone dochází k růstu vlastních zdrojů, což způsobilo zadržování zisku z minulých let. Celkové cizí zdroje od roku 2015 klesají.

**Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty**, zkráceně „VZZ“, porovnává jednotlivé položky k vztažné veličině, která není na rozdíl od vertikální analýzy rozvahy pevně stanovená. Snahou podniku je generovat tržby, tudíž jsem jednotlivé položky srovnala k položce tržby za prodej výrobků a služeb. Pro lepší představu je v grafu č. 19 zobrazen vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb a celkové tržby jednotlivých operátorů, které zahrnují tržby za prodej výrobků a služeb, za prodej zboží, z prodeje dlouhodobého majetku a z prodeje dlouhodobého materiálu.

Graf 19: Tržby společností mezi lety 2013 - 2017



Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Nejvyšší celkové tržby vykazuje společnost O2. Po výrazném poklesu v roce 2014 jsou tržby společnosti O2 téměř stabilní a mezi mobilními operátory stále nejvyšší. Celkové tržby společnosti T-Mobile v čase mírně narůstají a v roce 2017 dokonce dosahují téměř srovnatelných hodnot jako tržby O2. Společnost Vodafone vykazuje tržby téměř konstantní, ale výrazně nižší než konkurence.

Tabulka 18: Vertikální analýza VZZ

Vertikální analýza VZZ		2013	2014	2015	2016	2017
O2	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	Výkonová spotřeba	49%	69%	66%	63%	63%
	Osobní náklady	12%	11%	10%	10%	11%
	Daň z příjmů za běžnou činnost	3%	2%	3%	4%	3%
	Výsledek hospodaření za účetní období	13%	11%	15%	18%	18%
T-Mobile	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	Výkonová spotřeba	35%	34%	38%	36%	37%
	Osobní náklady	12%	13%	13%	13%	14%
	Daň z příjmů za běžnou činnost	7%	6%	5%	5%	4%
	Výsledek hospodaření za účetní období	27%	25%	19%	20%	18%
Vodafone	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>n/a</b>
	Výkonová spotřeba	70%	70%	68%	66%	n/a
	Osobní náklady	14%	13%	13%	11%	n/a
	Daň z příjmů za běžnou činnost	1%	1%	2%	2%	n/a
	Výsledek hospodaření za účetní období	2%	2%	5%	6%	n/a

Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Největší podíl na celkových tržbách představuje výkonová spotřeba, která je tvořena především náklady na služby. Vzhledem k odvětví, ve kterém společnosti působí, náklady na spotřebu materiálu a energie představují nízké hodnoty. U O2 od roku 2014 podíl výkonové spotřeby mírně klesá (z 69 % na 63 %) a výsledek hospodaření roste (z 11 % na 18 %). Podíl osobních nákladů se pohybuje okolo 10 % a v čase je stabilní. U společnosti T-Mobile naopak podíl výkonové spotřeby v čase narůstá (o 2 %) a podíl výsledku hospodaření klesá (o 9 %), ale přesto dosahuje vyšších hodnot



než O2. Společnost T-Mobile vykazuje vyšší podíl osobních nákladů, který se pohybuje okolo 13 %. Výkonová spotřeba u společnosti Vodafone je největší ve srovnání s konkurencí, pohybuje se okolo 70 % a v čase mírně klesá. Podíl výsledku hospodaření na tržbách mezi lety vzrostl a v roce 2017 dosáhl hodnoty 6 %, což je výrazně méně než konkurence. Podíl osobních nákladů na tržbách u společnosti Vodafone klesl ze 14 % na 11 %.

Tabulka 19: Horizontální analýza VZZ

Horizontální analýza VZZ		2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
<b>O2</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>0,73</b>	<b>0,98</b>	<b>0,97</b>	<b>1,00</b>
	Výkonová spotřeba	1,02	0,94	0,94	1,00
	Osobní náklady	0,67	0,90	0,96	1,13
	Provozní výsledek hospodaření	0,55	1,46	1,08	1,00
	Výsledek hospodaření za účetní období	0,69	1,63	0,84	1,00
<b>T-Mobile</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>0,96</b>	<b>1,14</b>	<b>0,98</b>	<b>1,02</b>
	Výkonová spotřeba	0,94	1,26	0,94	1,05
	Osobní náklady	1,05	1,11	0,97	1,12
	Provozní výsledek hospodaření	0,87	0,91	1,01	0,93
	Výsledek hospodaření za účetní období	0,88	0,89	1,00	0,93
<b>Vodafone</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>0,97</b>	<b>1,03</b>	<b>1,04</b>	<b>n/a</b>
	Výkonová spotřeba	0,96	1,01	1,01	n/a
	Osobní náklady	0,93	0,99	0,87	n/a
	Provozní výsledek hospodaření	1,13	1,97	1,02	n/a
	Výsledek hospodaření za účetní období	1,33	2,37	1,14	n/a

Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Tržby společnosti O2 mezi lety 2013 a 2016 stagnovaly, což ovlivnilo i výkonovou spotřebu a osobní náklady společnosti. Přesto provozní výsledek hospodaření narůstal, a to z toho důvodu, že snížení nákladů bylo vyšší než snížení tržeb. Tržby společně s výkonovou spotřebou měly u společnosti T-Mobile střídavý vývoj. Mírný růst provozního výsledku zaznamenal operátor T-Mobile pouze v roce 2016, kdy došlo k optimalizaci osobních nákladů a nákladů na služby zachycených ve výkonové spotřebě. Vývoj tržeb společnosti Vodafone je nejpříznivější. Od roku 2015 dochází k růstu tržeb, které rostou rychleji než výkonová spotřeba. Tento vývoj má pozitivní vliv na provozní výsledek hospodaření, který výrazně roste. Napomáhá tomu i snížení osobních nákladů, které vychází ze snižování počtu zaměstnanců, viz tabulka č. 12, zobrazena výše.

## 6.2 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla nejsou typickými nástroji finanční analýzy. Jak již bylo řečeno v teoretické části, jedná se o obecná doporučení způsobu financování. Tato kapitola ukazuje, zda se telekomunikační operátoři řídí podle těchto pravidel, či nikoliv. Ke splnění **Zlatého pravidla financování** je potřeba financovat dlouhodobá aktiva dlouhodobými zdroji.

Tabulka 20: Zlaté pravidlo financování

Zlaté pravidlo financování (v mil Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
<b>O2</b>					
Dlouhodobá aktiva	65 018	64 802	23 332	23 704	24 502
Dlouhodobé zdroje	63 849	61 925	23 545	26 951	28 383
Poměr	0,98	0,96	1,01	1,14	1,16
<b>Dodržení</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>
<b>T-Mobile</b>					
Dlouhodobá aktiva	18 279	21 006	27 807	28 074	27 557
Dlouhodobé zdroje	26 765	27 322	32 958	33 257	33 245
Poměr	1,46	1,30	1,19	1,18	1,21
<b>Dodržení</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>
<b>Vodafone</b>					
Dlouhodobá aktiva	11 581	11 732	12 154	11 979	n/a
Dlouhodobé zdroje	13 648	13 924	7 580	12 325	n/a
Poměr	1,18	1,19	0,62	1,03	n/a
<b>Dodržení</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ne</b>	<b>Ano</b>	<b>n/a</b>

Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Společnost O2 toto pravidlo dodržuje od roku 2015. Důvodem by mohlo být poměrně velké snížení dlouhodobého majetku v rozvaze z důvodu převedení části majetku do odštěpené společnosti CETIN. První dva roky dlouhodobá aktiva mírně převyšovala hodnotu dlouhodobých zdrojů a společnost O2 využívala k financování dlouhodobých aktiv i zdroje krátkodobé, a tudíž toto pravidlo nebylo dodrženo. Z tabulky č. 20 je patrné, že společnost T-Mobile zlaté pravidlo financování dodržovala během celého analyzovaného období. Společnost Vodafone nesplnila toto pravidlo pouze v roce 2015, kdy došlo ke snížení dlouhodobých zdrojů, konkrétně položky jiné závazky.

**Pravidlo vyrovnaní rizika** doporučuje, aby společnost k financování používala zdroje vlastní i cizí, ale zdroje vlastní by vždy měly převládat. Porovnání vlastních a cizích zdrojů u jednotlivých společností je zobrazeno na další straně v tabulce č. 21.

Tabulka 21: Pravidlo vyrovnání rizika

Pravidlo vyrovnání rizika (v mil Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
<b>O2</b>					
Vlastní zdroje	58 030	56 370	20 372	19 660	17 613
Cizí zdroje	19 034	18 854	10 866	13 594	16 721
Poměr	3,05	2,99	1,87	1,45	1,05
<b>Dodržení</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>
<b>T-Mobile</b>					
Vlastní zdroje	25 240	25 647	30 840	30 855	30 523
Cizí zdroje	7 460	8 764	7 272	7 853	9 201
Poměr	3,38	2,93	4,24	3,93	3,32
<b>Dodržení</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>
<b>Vodafone</b>					
Vlastní zdroje	3 648	3 924	4 580	5 325	n/a
Cizí zdroje	12 785	13 365	13 145	10 357	n/a
Poměr	0,29	0,29	0,35	0,51	n/a
<b>Dodržení</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>	<b>n/a</b>

Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

O2 i T-Mobile dodržely pravidlo vyrovnání rizika po celou dobu. Naopak ve společnosti Vodafone převažovaly zdroje cizí. Jak již bylo řečeno v hodnocení vertikální analýzy pasiv, společnost Vodafone využívá bankovní úvěr, který ovlivňuje výši cizích zdrojů.

Dalším pravidlem vtahujícím se ke způsobu financování je **Pari pravidlo**, které porovnává mezi sebou vlastní zdroje a dlouhodobá aktiva. Vlastního kapitálu by mělo být méně než dlouhodobých aktiv.

Tabulka 22: Pari pravidlo

Pari pravidlo (v mil. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
<b>O2</b>					
Vlastní zdroje	58 030	56 370	20 372	19 660	17 613
Dlouhodobá aktiva	65 018	64 802	23 332	23 704	24 502
Poměr	0,89	0,87	0,87	0,83	0,72
<b>Dodržení</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>
<b>T-Mobile</b>					
Vlastní zdroje	25 240	25 647	30 840	30 855	30 523
Dlouhodobá aktiva	18 279	21 006	27 807	28 074	27 557
Poměr	1,38	1,22	1,11	1,10	1,11
<b>Dodržení</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>
<b>Vodafone</b>					
Vlastní zdroje	3 648	3 924	4 580	5 325	n/a
Dlouhodobá aktiva	11 581	11 732	12 154	11 979	n/a
Poměr	0,31	0,33	0,38	0,44	n/a
<b>Dodržení</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>	<b>n/a</b>

Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Pari pravidlo během celého analyzovaného období dodržela společnost O2 i Vodafone. Při volbě financování dlouhodobých aktiv volily financování vlastním i cizím kapitálem. U společnosti T-Mobile převažovaly vlastní zdroje nad dlouhodobým majetkem, a tudíž Pari pravidlo nebylo splněno.

**Růstové pravidlo** říká, že tempo růst tržeb by mělo být větší než tempo růst investic, neboť příliš vysoké investice by firmu mohly v budoucnu dostat do problémů. Položka tržby zahrnuje veškeré tržby společností. Investice jsou vypočítané jako rozdíl hodnot dlouhodobého majetku roku současného a předešlého.

Tabulka 23: Růstové pravidlo

Růstové pravidlo (v mil. Kč)	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
<b>O2</b>				
Dlouhodobá aktiva	65 018	64 802	23 332	23 704
Tržby	43 449	31 679	31 119	30 090
Růst tržeb	0,73	0,98	0,97	1,00
Růst investic	1,00	0,36	1,02	1,03
<b>Dodržení</b>	<b>Ne</b>	<b>Ano</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>
<b>T-Mobile</b>				
Dlouhodobá aktiva	18 279	21 006	27 807	28 074
Tržby	25 892	24 846	27 896	27 415
Růst tržeb	0,96	1,12	0,98	1,03
Růst investic	1,15	1,32	1,01	0,98
<b>Dodržení</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>	<b>Ano</b>
<b>Vodafone</b>				
Dlouhodobá aktiva	11 581	11 732	12 154	11 979
Tržby	14 078	13 693	13 906	14 280
Růst tržeb	0,97	1,02	1,03	n/a
Růst investic	1,01	1,04	0,99	n/a
<b>Dodržení</b>	<b>Ne</b>	<b>Ne</b>	<b>Ano</b>	<b>n/a</b>

*Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování*

Během celého analyzovaného období nebylo růstové pravidlo dodrženo u žádné z analyzovaných společností. U společnosti O2 bylo splněno pouze mezi lety 2015/2014, kdy došlo k výraznému poklesu dlouhodobých aktiv. Společnost T-Mobile dodržela pravidlo v posledním analyzovaném období, kdy růst tržeb mírně převyšoval růst investic. U společnosti Vodafone bylo pravidlo splněno mezi lety 2016/2015.

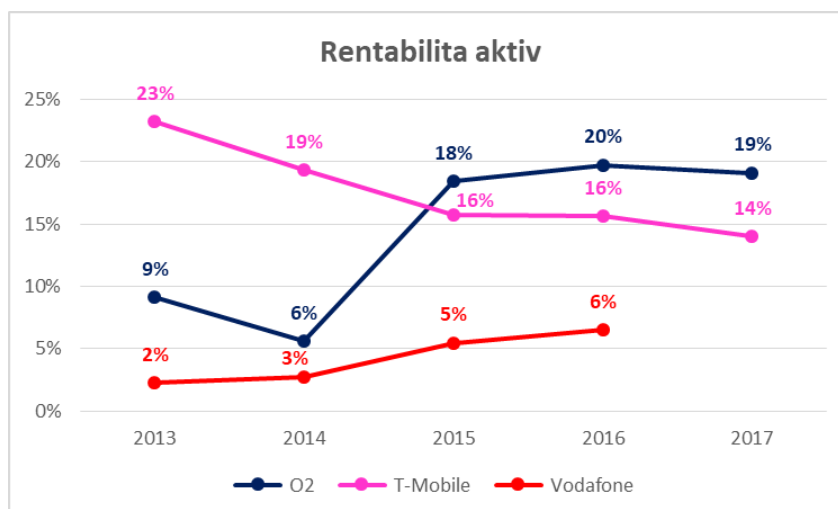
## 6.3 Poměrové ukazatele společnosti

Další část je věnovaná analýze pomocí poměrových ukazatelů. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Opět budou k dispozici ukazatele společnosti O2 i hlavních konkurentů.

### 6.3.1 Rentabilita

Mezi základní poměrové ukazatele patří ukazatele rentability. Tyto ukazatele informují o efektivitě společnosti. **Rentabilita aktiv (ROA)** ukazuje, jak efektivně jsou aktiva využívána k tvorbě zisku (v této práci použit zisk před zdaněním a nákladovými úroky, tzv. EBIT).

Graf 20: Rentabilita aktiv

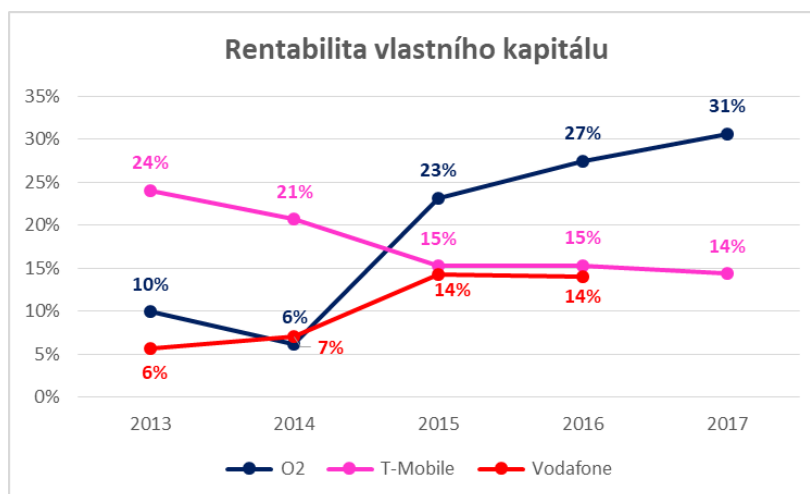


Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Rentabilita aktiv společnosti O2 výrazně vzrostla v roce 2015. Tento vzestup souvisí s odtržením společnosti CETIN, do které byla převedena velká část hmotných aktiv. Tato změna nastartovala růst ROA a od té doby je relativně stabilní a pohybuje se okolo 19 %. Z mobilních operátorů vykazuje společnost O2 nejvyšší hodnoty. Rentabilita aktiv u společnosti T-Mobile v čase klesá z důvodu zvyšující se hodnoty aktiv a snižujícího se zisku. U společnosti Vodafone je vidět rostoucí trend ROA, který vychází z rostoucího zisku.

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** sleduje poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu. Jedná se o poměrový ukazatel, který je sledován především akcionáři společnosti.

Graf 21: Rentabilita vlastního kapitálu



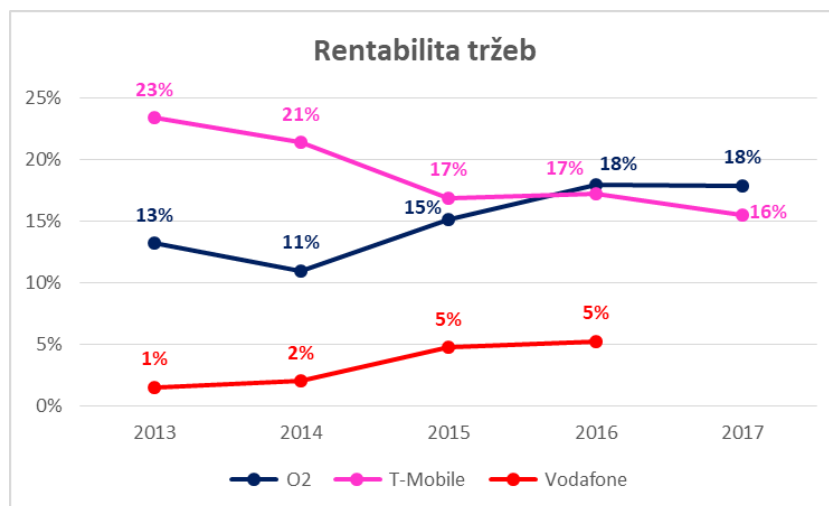
Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu má u všech společností podobný trend jako rentabilita aktiv. Opět nejvyšší hodnoty vykazuje společnost O2. V roce 2017 je u O2 možné vidět vyšší hodnoty ukazatele ROE (31 %) než ROA (19 %), což znamená, že společnost „těží“ více z vlastního kapitálu než

z celkového. Vodafone také dosahuje vyšších hodnot ukazatele ROE. Od roku 2015 Vodafone vykazuje téměř totožné hodnoty jako T-Mobile. Tento nárůst souvisí s vyšší hodnotou výsledku hospodaření. Pokles rentability vlastního kapitálu u společnosti T-Mobile souvisí s klesajícím čistým ziskem.

**Rentabilita tržeb (ROS)** je základním ukazatelem efektivnosti. Porovnává čistý zisk k celkovým tržbám.

Graf 22: Rentabilita tržeb



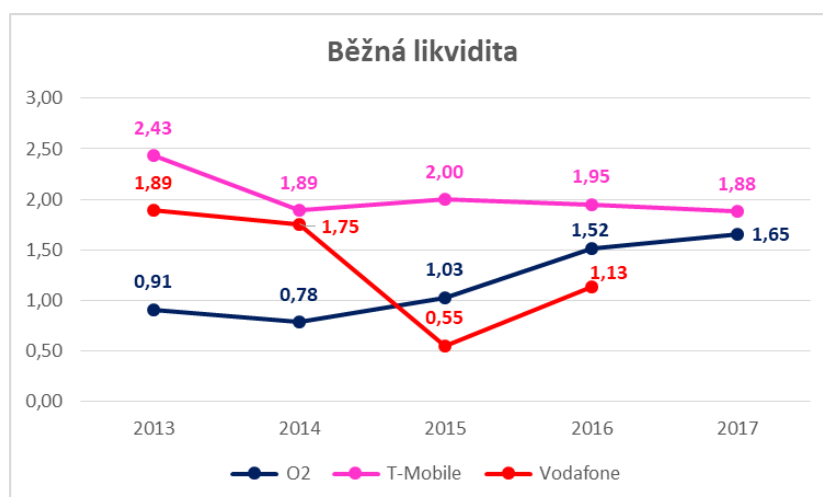
Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

I u rentability tržeb je vidět téměř podobný vývoj jako u dvou předešlých rentabilit. O2 do roku 2015 dosahuje horších výsledků než T-Mobile, ale poté se dotýká srovnatelných hodnot. Tento pozitivní vývoj je ovlivněn růstem čistého zisku, neboť celkové tržby spíše stagnují. Mezi lety 2013 – 2017 u společnosti T-Mobile došlo k poklesu rentability tržeb z 23 % na 16 %. Pokles rentability tržeb je způsoben snižováním čistého zisku, který se negativně promítl do tohoto ukazatele. Rentabilita tržeb společnosti Vodafone nedosahuje vysokých hodnot, ale v čase pozvolna roste, což značí dobré „výhledy“ do následujících let.

### 6.3.2 Likvidita

Další skupinou poměrových ukazatelů je likvidita, která odpovídá na to, jestli jsou společnosti schopny včas hradit své závazky. V této kapitole budou analyzovány všechny tři likvidity, které byly probrány v teoretické části. **Běžná likvidita** poměruje všechna oběžná aktiva ke krátkodobým závazkům, viz graf č. 23.

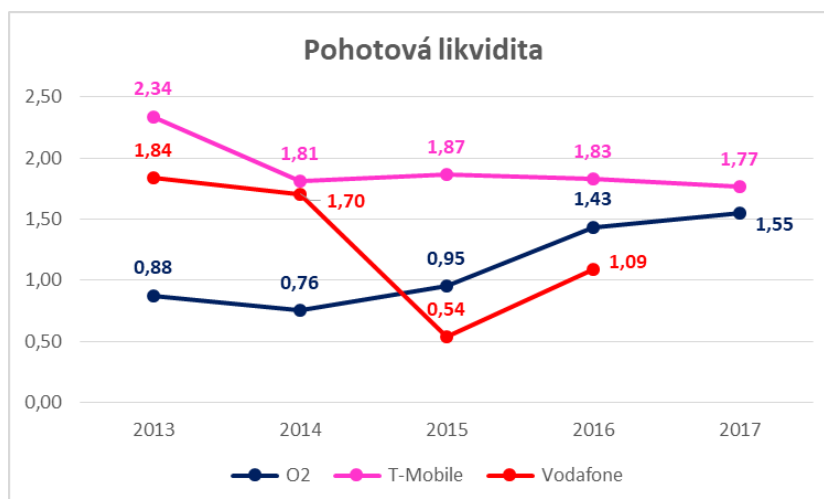
Graf 23: Běžná likvidita



Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Doporučené rozmezí 1,6 – 2,5 splnila společnost T-Mobile během všech let a mezi operátory vykazovala nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele. Společnost má dobré předpoklady včas hradit své závazky. Vývojový trend společnosti Vodafone v čase kolísá. Velký propad byl v roce 2015, kdy došlo k vysokému nárůstu krátkodobých závazků. Následující rok se situace pro věřitele společnosti Vodafone zlepšila, jelikož běžná likvidita se zvýšila na hodnotu 1,13. Společnost O2 držela málo oběžného majetku vzhledem ke krátkodobým závazkům. Ty ale v čase klesaly, a to ovlivnilo rostoucí trend běžné likvidity. Od roku 2016 vykazuje srovnatelné hodnoty jako společnost T-Mobile.

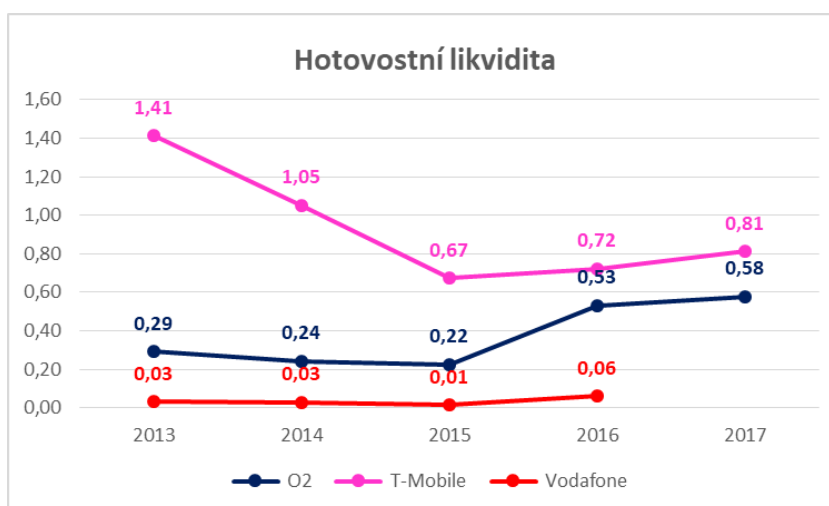
Graf 24: Pohotová likvidita



Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

U všech mobilních operátorů jsou hodnoty pohotovosti téměř totožné jako hodnoty běžné likvidity, což je způsobeno minimální hodnotou zásob, která je pro společnosti nabízející služby zcela běžná. Z tohoto důvodu nebude pohotová likvidita blíže analyzována.

Graf 25: Hotovostní likvidita



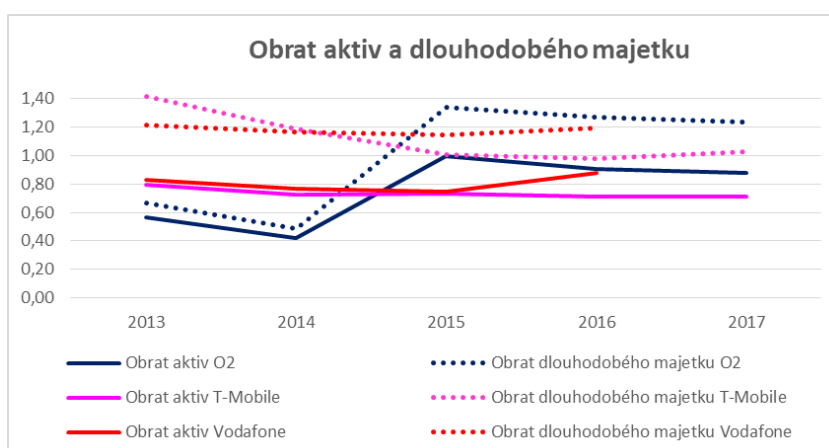
Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Společnost O2 i T-Mobile vykazovala téměř ve všech letech hodnoty hotovostní likvidity v doporučeném pásmu (0,2 – 0,5), a tudíž platební schopnost podniku nebyla ohrožena. Z grafu č. 25 je patrné, že hodnota hotovostní likvidity společnosti Vodafone je téměř nulová. Tyto nízké hodnoty souvisí s držetím minimálního množství krátkodobého finančního majetku. Tyto nízké hodnoty nemusí znamenat finanční komplikace společnosti, neboť velké obchodní korporace mohou využít kontokorentní úvěry, jiné překlenovací úvěry, či cash pooling. Právě cash pooling je využíván společností Vodafone a její mateřskou společností Vodafone Group Plc.

### 6.3.3 Aktivita

Poměrové ukazatele aktivity měří, jak efektivně společnost využívá svá aktiva. Ukazatele udávají obrat (kolikrát za rok je společnost schopna přeměnit konkrétní aktiva na tržby) a jejich převrácenou hodnotu, což je doba obratu ve dnech.

Graf 26: Obrat aktiv a dlouhodobého majetku

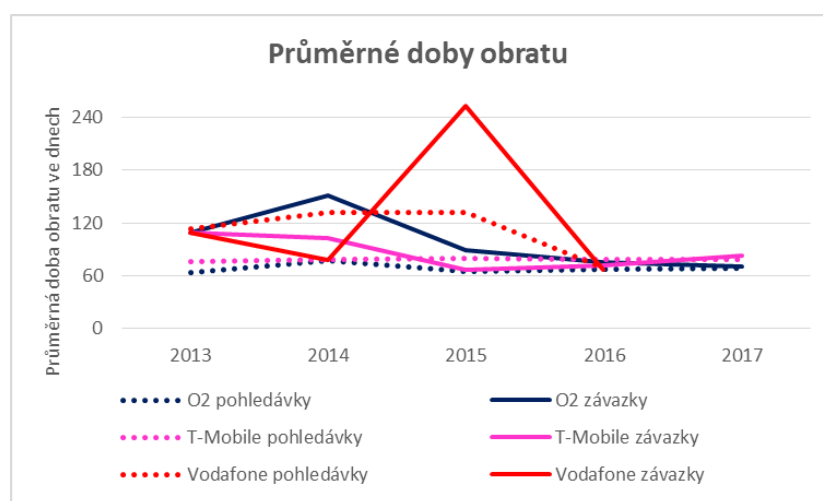


Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování



Obrat aktiv všech společností se pohybuje přibližně kolem hodnoty 0,8, což je pod doporučenou hodnotou 1. Přesto, že hodnoty nesplňují toto doporučení, nemůže mluvit o komplikacích, neboť hodnoty v telekomunikačním odvětví se z důvodu investičně náročného majetku obvykle pohybují právě pod doporučenou hranicí. Obrat dlouhodobého majetku mobilních operátorů byl v posledních letech téměř vyrovnaný a pohyboval se v rozmezí 1 – 1,2. Z grafu č. 26 je vidět růst ukazatele u společnosti O2 v roce 2015, což vychází z velkého snížení hmotného majetku, který byl převeden do odštěpené společnosti CETIN. Obrat zásob není počítán, jelikož mobilní operátoři nabízí především služby a nevytváří téměř žádné zásoby.

Graf 27: Průměrné doby obratu



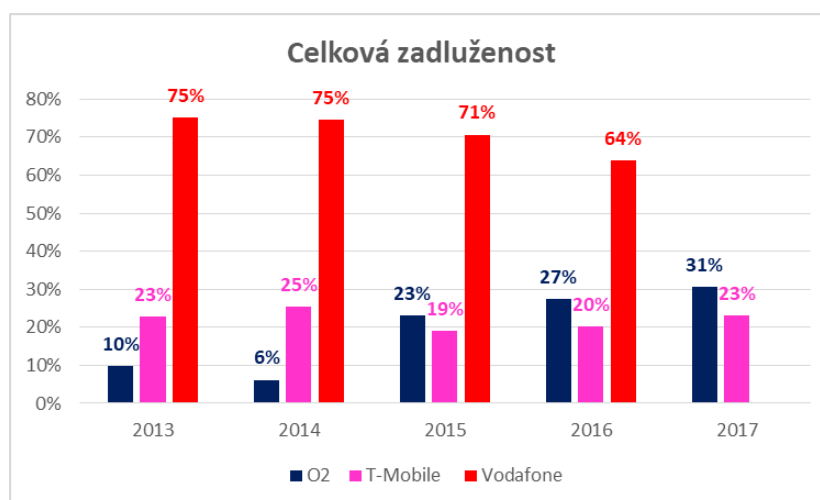
Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Průměrné doby obratu ve dnech zachycuje graf č. 27. Pro společnosti je žádoucí mít dobu inkasa pohledávek co nejkratší a dobu splatnosti závazků naopak co nejvyšší. Mnohem důležitější však je porovnat vzájemně tyto dva ukazatele. U společnosti O2 je ve všech letech doba splatnosti závazků vyšší než doba inkasa pohledávek, a tudíž hodnoty ukazatelů nenaznačují žádné problémy se splácením. Negativní faktor pro firmu O2 je postupně klesající trend doby splatnosti závazků. Tento vývoj může pramenit z horší vyjednávací síly, kterou má společnost vůči svým dodavatelům. U společnosti T-Mobile se doby obou ukazatelů pohybují na velmi podobné úrovni (kolem 60 dní). V posledním roce je průměrná doba splatnosti závazků nepatrně vyšší než doba inkasa pohledávek, což je pro společnost příznivější. Trend doby splatnosti závazků i inkasa pohledávek u společnosti Vodafone v letech kolísá. Pro firmu je pozitivní to, že od roku 2015 dochází ke snižování průměrné doby inkasa pohledávek. Platební schopnost odběratelů společnosti Vodafone se zlepšila, jelikož odběratelé platili dříve a společnost měla peníze dříve k dispozici a mohla je využít k dalším účelům.

### 6.3.4 Zadluženost

Poslední skupinou poměrových ukazatelů je zadluženost. **Celková zadluženost** meziročně sleduje vztah mezi cizím a vlastním kapitálem.

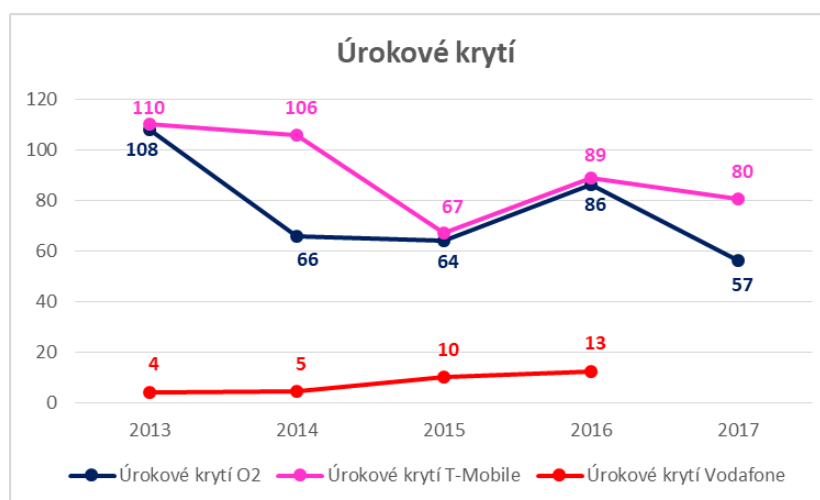
Graf 28: Celková zadluženost



Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Na první pohled je patrný velký podíl cizích zdrojů u společnosti Vodafone. Ve všech letech dosahuje podíl cizích zdrojů na pasivech společnosti více jak 64 % (první roky dokonce hodnoty přes 70 %). Takto vysoké hodnoty jsou ovlivněny dlouhodobým bankovním úvěrem, díky kterému se zvyšuje hodnota cizích zdrojů. Bankovní úvěr není určen na konkrétní účel, ale je čerpán dle aktuální potřeby společnosti. Celková zadluženost společnosti O2 byla první dva roky velmi nízká (do 10 %), ale od roku 2015 zaznamenala růst (23 %), který souvisel s čerpáním bankovního úvěru. Tento úvěr slouží k všeobecným účelům. Celková zadluženost společnosti T-Mobile je nízká a v čase relativně stabilní.

Graf 29: Úrokové krytí



Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování

**Úrokové krytí** poměřuje zisk k nákladovým úrokům. Solventnost společnosti O2 i T-Mobile je velmi dobrá, neboť ve všech letech dosáhla výrazně vyšších hodnot, než je doporučená hodnota 3. Oba operátoři během let neměli problém se splácením úroků z vypůjčených cizích zdrojů. Společnost Vodafone také dosáhla doporučené hodnoty, ale oproti konkurentům jsou její hodnoty během let

výrazně nižší. Příznivý je rostoucí trend ukazatele, který souvisí s růstem zisku a snižováním úroků z dluhu.

## 6.4 Nástroje mezipodnikového srovnání společností

Tato kapitola hodnotí konkurenty vzájemně mezi sebou na základě několika zvolených kritérií. Díky hodnocení více kritérii dojde ke komplexnějšímu posouzení společností. Pro analýzu mobilních operátorů jsem zvolila finanční i nefinanční kritéria. Mezi hodnotící kritéria patří hodnota EAT, celkových tržeb, ROA, počet zákazníků a průměrná cena nejprodávanějšího tarifu. Směr kritéria průměrná cena nejprodávanějšího tarifu je diskutabilní. Na základě ochoty zákazníků platit vyšší cenu (nejlepší zákazníci pro společnost) je pro hodnocení brána vyšší hodnota ceny jako lepší. Pro analýzu byla sestavena níže uvedená matice, která je výchozím bodem pro všechny použité metody. Jedná se o hodnoty z roku 2017 (finanční kritéria u společnosti Vodafone z roku 2016).

Tabulka 24: Matice kritérií

Společnost	Kritérium				
	EAT (mil Kč)	celkové tržby (mil Kč)	ROA	počet zákazníků	cena tarifu (Kč)
O2	5 396	30 133	19%	4 938	499
T-Mobile	4 389	28 281	14%	6 176	200
Vodafone	745	14 280	6%	3 544	108
<i>Charakter ukazatele</i>	<i>(+1)</i>	<i>(+1)</i>	<i>(+1)</i>	<i>(+1)</i>	<i>(+1)</i>

*Zdroj: výroční zprávy společností, vlastní zpracování*

Jako první je aplikována **metoda jednoduchého součtu pořadí**. Tato metoda je nejjednodušší, ale na druhou stranu nejméně přesná. Na základě této metody získala nejvíce bodů společnost O2. O tři body méně získala společnost T-Mobile. Vodafone podle této metody dopadl nejhůře.

Tabulka 25: Metoda jednoduchého součtu pořadí

Společnost	Metoda jednoduchého součtu pořadí					Suma bodů	Pořadí
	EAT	celkové tržby	ROA	počet zákazníků	cena tarifu		
O2	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	<b>14,00</b>	<b>1</b>
T-Mobile	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	<b>11,00</b>	<b>2</b>
Vodafone	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>5,00</b>	<b>3</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další z hodnocení je **metoda jednoduchého podílu**, která oproti předešlé metodě zohledňuje, jak se hodnoty společnosti v jednotlivých ukazatelích mezi sebou liší. Výsledné pořadí je totožné jako u předchozí metody. Nejlépe dopadla společnost O2, poté T-Mobile a Vodafone.

Tabulka 26: Metoda jednoduchého podílu

Společnost	Metoda jednoduchého podílu					Suma bodů	Pořadí
	EAT	celkové tržby	ROA	počet zákazníků	cena tarifu		
O2	1,54	1,24	1,45	1,01	1,86	<b>7,09</b>	<b>1</b>
T-Mobile	1,25	1,17	1,06	1,26	0,74	<b>5,49</b>	<b>2</b>
Vodafone	0,21	0,59	0,49	0,73	0,40	<b>2,42</b>	<b>3</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jako další metoda je aplikovaná **metoda bodovací**. Hodnocení této metody na výsledné pořadí společností je opět beze změny.

Tabulka 27: Metoda bodovací

Společnost	Metoda bodovací					Suma bodů	Pořadí
	EAT	celkové tržby	ROA	počet zákazníků	cena tarifu		
O2	10,00	10,00	10,00	8,00	10,00	<b>48,00</b>	<b>1</b>
T-Mobile	8,13	9,39	7,32	10,00	4,01	<b>38,85</b>	<b>2</b>
Vodafone	1,38	4,74	3,40	5,74	2,16	<b>17,42</b>	<b>3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Metoda normované proměnné** patří k těm více přesným metodám, jelikož využívá normalizaci, která odstraňuje nedostatek velké variability dat uvnitř soubor. Výsledné pořadí mobilních operátorů potvrzuje i tato metoda.

Tabulka 28: Metoda normované proměnné

Společnost	Metoda normované proměnné					Suma bodů	Pořadí
	EAT	celkové tržby	ROA	počet zákazníků	cena tarifu		
O2	0,94	0,83	1,14	0,05	1,38	<b>4,35</b>	<b>1</b>
T-Mobile	0,44	0,57	0,15	1,20	- 0,41	<b>1,95</b>	<b>2</b>
Vodafone	- 1,38	- 1,41	- 1,29	- 1,25	- 0,96	- <b>6,30</b>	<b>3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední aplikovanou metodou je **metoda vzdálenosti od fiktivního objektu**. Podle této metody dopadla opět nejlépe společnost O2, která měla vzdálenost od fiktivní společnosti (společnost s nejlepšími hodnotami v jednotlivých kritériích) nejmenší. Druhá skončila společnost T-Mobile, třetí Vodafone.

Tabulka 29: Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu

Společnost	Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu					Eukleidovská vzdálenost	Pořadí
	EAT	celkové tržby	ROA	počet zákazníků	cena tarifu		
O2	0,94	0,83	1,14	0,05	1,38	<b>1,33</b>	<b>1</b>
T-Mobile	0,44	0,57	0,15	1,20	- 0,41	<b>4,76</b>	<b>2</b>
Vodafone	- 1,38	- 1,41	- 1,29	- 1,25	- 0,96	<b>24,76</b>	<b>3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Aplikace jednotlivých metod přináší jednoznačné výsledky. Všechny aplikované metody zhodnotily společnost Vodafone jako nejhorší. Tento výsledek pramení především z toho, že hodnoty u finančních kritériích jsou oproti hlavním konkurentům výrazně horší. To je ovlivněno velikostí firmy, která je ve srovnání se společností O2 a T-Mobile menší, tudíž pro srovnání ne zcela úplně vhodná. Na základě všech aplikovaných metod dopadla nejlépe společnost O2, která dosahuje nejlepších výsledků téměř ve všech posuzovaných charakteristikách. Společnost T-Mobile je úspěšnější pouze v počtu zákazníků.

# 7 SYNTÉZA

Kapitola shrnuje výsledky jednotlivých analýz provedených v této práci. Jednotlivé analýzy postupně posuzovaly dopad vnějších a vnitřních faktorů působících na společnost O2 ve vazbě na hlavní konkurenty. Na jejich základě jsou navrhována strategických opatření, která by mohla být použita při tvorbě strategie společnosti. Syntéze je doplněna o Model životaschopnosti podle Harryho Pollaka shrnující finanční i nefinanční faktory, které byly analyzovány v průběhu této práce.

## 7.1 Model životaschopnosti podle Harryho Pollaka

Model životaschopnosti podle Harryho Pollaka hodnotí podnik na základě finančních i nefinančních charakteristik a předvídá budoucnost podniku. Jednotlivé body jsou přiděleny subjektivně dle mého expertního uvážení. Společnost O2 získala celkem 87 bodů, což naznačuje, že vitalita společnosti je téměř zaručená. Přehled získaných bodů v jednotlivých charakteristikách je zachycen v tabulce č. 30.

Tabulka 30: Model životaschopnosti O2

Charakteristika	Maximum	Přidělené body
1. Finanční výsledek	8	8
2. Spokojenost finančních účastníků	11	11
3. Spokojení zákazníci	11	6
4. Výrobky odpovídající trhu	12	10
5. Výzkum trhu cílený na pokrok	13	11
6. Školení a motivování zaměstnanci	8	6
7. Kapitálová struktura	10	10
8. Spolehliví dodavatelé	7	5
9. Výhodná lokalizace společnosti	9	9
10. Poměr k životnímu prostředí	11	11
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>87</b>

Zdroj: Pollak (2003, s. 28), vlastní zpracování

Společnost O2 získala ve všech finančních charakteristikách plný počet bodů. **Finanční výsledek** společnosti O2 je nejvyšší mezi mobilními operátory a po letech stagnace se opět dostává na dráhu mírného růstu. Díky tomu roste spokojenost **finančních účastníků**. Ukazatel ROE, který je sledován především akcionáři společnosti, v roce 2017 meziročně vzrostl o 4 % na 31 %. Za těmito pozitivními finančními výsledky stojí především efektivní řízení nákladů společnosti O2, neboť celkové tržby meziročně klesají. **Kapitálová struktura** firmy je poslední tři roky relativně stabilní. Společnost O2 vykazuje zdravý poměr mezi vlastím (69 %) a cizím kapitálem (31 %). Další charakteristika, kde O2 získala plný počet bodů, je **výhodná lokalizace společnosti**. Mobilní operátor nabízí své služby

prostřednictvím mnoha prodejních kanálů, např. internetového obchodu, retailových partnerů, call center a značkových prodejen, které jsou umístěné napříč Českou republikou. Zákazníci mají opravdu mnoho možností, jak získat službu nebo produkt od O2. **Výrobky odpovídající trhu** patří mezi nejdůležitější charakteristiky. O2 reaguje na poptávku trhu. V roce 2013 jako první společnost představila neomezené tarify FREE, což patří mezi převratné změny v oblasti telekomunikací. Loňský rok navýšila objem mobilních dat u prepaid tarifů a zahájila „dobu datovou“. Současný trh stále žádá ještě vyšší porci dat. Ve srovnání se společnostmi T-Mobile a Vodafone nabízí O2 nejmenší počet dat u předplacených neomezených tarifů. Nárůst dat se neobejde bez kvalitní sítě. O2 investuje značný kapitál do budování nové kvalitní sítě a různých nejmodernějších technologií. Bohužel přesné finanční prostředky týkající se oblasti **vědy a výzkumu** nejsou k dispozici. Dle oficiálních zdrojů O2 (2017, [online]) společnost vynakládá interní náklady na aktivity v oblasti výzkumu a vývoje ve smyslu zákona o podpoře výzkumu a vývoje. Dle mého subjektivního hodnocení má společnost nejvíce prostoru pro zlepšení v oblasti **zákaznické spokojenosti**. V průběhu pěti let ztratila společnost téměř 4 % zákazníků mobilních služeb a to i přesto, že celkový počet zákazníků mobilních služeb v čase mírně roste. Společnost O2 jako zaměstnavatel si vede relativně dobře. Dle analýzy z webových stránek VimVíc (2018, [online]) by ji svému známému doporučilo 69 % lidí (což je nejvíce mezi mobilními operátory). **Zaměstnanci** si pochvalují možnosti vzdělávání (vzdělávací kurzy, workshopy, rozvojové programy pro studenty, mentoring od manažerů), kariérního růstu a především zaměstnanecké benefity. Naopak společnost O2 by měla zjednodušit interní systém, který zaměstnanci vnímají jako zbytečně složitý. **Spolehlivost dodavatelů** se obtížně hodnotí, jelikož k analýze nejsou k dispozici potřebná interní data. O2 obchoduje s řadou dodavatelů, přičemž spoustu z nich musí schválit oddělení nákupu, které se problematikou zabývá. Dodavatelé mají nastavená pravidla a bývají často spolehliví, ale při velkém počtu dodavatelů to vždy nejde zaručit. **Poměr k životnímu prostředí** je ohodnocen plným počtem možných bodů. O2 věnuje mimořádnou pozornost ochraně životního prostředí. Ve firmě je zaveden certifikovaný systém hospodaření s energiemi a environmentálního managementu ISO 14001. Tento certifikát získala O2 jako první telekomunikační společnost na českém trhu už v roce 2002. Dále O2 redukuje množství produkovaného odpadu, důsledně třídí odpad a také vede své zaměstnance k ochraně životního prostředí. Ve firmě je k dispozici řada workshopů a projektů zabývajících se touto problematikou.

## 7.2 Shrnutí a doporučení společnosti

Jednotlivé analýzy krok za krokem odkrývaly faktory ovlivňující společnost O2 ve vazbě na společnost T-Mobile a Vodafone. V této části práce dochází k jejich sloučení, které napomáhá identifikovat příležitosti a hrozby vedoucí k tvorbě strategických doporučení.

Na základě vnějších faktorů bylo zjištěno, že makroekonomické vlivy zásadním způsobem neovlivňují chování mobilních operátorů na českém trhu. Potencionálním faktorem, který by mohl ovlivnit

chod společností, je výrazný pokles nezaměstnanosti na území celé České republiky. Tlak na růst mezd bude s největší pravděpodobností zesilovat a negativně ovlivní osobní náklady společností. Z okolí společnosti plynou i nové příležitosti. V současné zrychlené době dochází ke změně životního stylu obyvatelstva, který je výrazně ovlivněn působením různých technologií. Zájem o sociální sítě roste a současně s ním i objem spotřebovaných mobilních dat. Právě enormní zájem o mobilní datové služby je velkou příležitostí do nadcházejících let. O2 rychle a úspěšně zvládá reagovat na vlivy vycházející ze sociálního, legislativního, ekologického ale i technologického okolí a díky tomu neztrácí konkurenční výhodu na trhu.

V posledních letech prochází trh telekomunikací obrovskou transformací. Klasická pevná linka upadá a zájem o mobilní datové služby prudce roste. Vzhledem k faktu, že O2 je s nejvíce zákazníky jasným leadrem na trhu v poskytování pevných linek, musí počítat do dalších let s poklesem výnosů v této oblasti. Soustředit by se měla na mobilní datové služby, kde počet zákazníků stále mírně narůstá a hodnota ARPU je relativně vysoká. V segmentu vysokorychlostního internetu má O2 stabilní postavení, ale i zde dochází k rychlému zastarávání technologií, a proto je nutné včas reagovat, aby nedošlo ke ztrátě konkurenční výhody. Hrozba v tomto segmentu plyne z vysokých investic společnosti T-Mobile do optických sítí, díky kterým zlepší své internetové připojení a rozšíří nabídku své internetové televize, se kterou je nyní napřed O2. O2TV patří mezi nejoblíbenější digitální televize na trhu a zájem zákazníků o tuto službu stále roste, a to především díky exkluzivnímu sportovnímu obsahu a možnosti sledování televizi ve vynikající kvalitě tzv. multidimenzi.

Další oblastí, které je nutné se věnovat, je zákaznická spokojenost. Jak již bylo řečeno, počet zákazníků mobilních služeb mírně roste, ale zákazníci O2 ubývají. Vliv, na klesající trend počtu zákazníků, může mít relativně negativní image operátora a nejednotný marketing. O2 sází na vysokou technickou úroveň nabízených služeb a vyšší ceny, které jsou zákazníky relativně negativně přijímány. Naopak širší portfolio nabízených služeb a jeho možné propojení patří k velkým konkurenčním výhodám.

Hospodářské výsledky O2 jsou od roku 2015 relativně stabilní a mezi mobilními operátory stále nejvyšší. Primárně k tomuto výsledku přispěly výnosy z O2TV, mobilních dat a prodeje telefonů. Tento nárůst pomohl společnosti kompenzovat nižší výnosy vycházející z tradičních telekomunikačních služeb.

Na základě všech provedených analýz byla vybrána tři hlavní strategická doporučení, která by měla být zohledněna při tvorbě strategie.

### **7.2.1 Řízení zákaznické spokojenosti**

První doporučení plynoucí z provedených analýz je zvyšování zákaznické spokojenosti. Jak již bylo zmíněno, společnost v průběhu pěti let ztratila téměř 4 % zákazníků mobilních služeb a to i přesto, že celkový počet zákazníků mobilních služeb v čase mírně roste. Spokojenost zákazníka ovlivňuje mnoho faktorů např. kvalita a cena služeb, intenzita a kvalita marketingu, či vztahy se zákazníky. Dle provedených analýz společnost O2 zaostává v oblasti reklamy a její image spojená s nejdražším poskytovatelem služeb také není nejpříznivější. Marketingové reklamy ve srovnání s konkurencí působí konzervativně a z dlouhodobého hlediska nemají jednotný koncept, což může působit nepříznivě na zákazníka a image společnosti. Z tohoto důvodu bych doporučila společnosti O2 držet se jednotného marketingového konceptu. Další oblastí, která by mohla přispět k vyšší zákaznické spokojenosti, je poskytování doprovodných služeb. Konkurenční výhoda O2 vychází z poskytování výrobků vysoké technologické úrovně, se kterými mohou vzniknout potencionální nejasnosti pro zákazníky. Dle oficiálních zdrojů O2 (2017,[online]) společnost nabízí na svých značkových prodejnách službu O2 Guru, kde zákazníci mohou řešit své problémy např. ohledně zprovoznění telefonu, přenesení kontaktů, instalaci internetu nebo různých aplikací, avšak za poplatek 99 Kč. Myslím si, že v souladu s jejich současnou strategií by tato služba měla být pro jejich zákazníky zdarma.

### **7.2.2 Mobilní data**

Vzhledem k tomu, že trendy v telekomunikačním odvětví se významně mění, je nutné se zaměřit na „dobu datovou“, která souvisí s nárůstem zájmu o mobilní datové služby. V posledních letech nastává skokový nárůst spotřeby mobilních dat v rámci mobilních datových služeb. Jejich spotřeba každým rokem prudce stoupá. Od roku 2013 se objem dat zvýšil zhruba desetkrát. Tomuto vývoji napomáhá zvyšující se počet lidí v České republice využívající smartphone. Základem pro poskytování mobilních dat je kvalitní síť. O2 již nyní pracuje na rozvoji 5G sítě, která zvýší kapacitu a přinese výrazné zrychlení internetu v mobilu. Operátorovi O2 bych doporučila zaměřit se na tento segment služeb a včasné uvést 5G síť do provozu a i nadále investovat do dalšího zkvalitnění sítě, jelikož velmi rychle zastarávají a pro spokojenost zákazníků jsou klíčové. Další doporučení je zaměřit nabídku svých služeb na prodej hardwaru (smartphonů, tabletů, notebooků), které se bez mobilních dat neobejdou. Posledním bodem je navýšení objemu mobilních dat u FREE tarifů, jelikož mezi mobilními operátory nabízí O2 ve svých tarifech nejvyšší porci dat.

### **7.2.3 Rozšiřování nabídky O2TV**

Další oblastí, na kterou bych doporučila se více zaměřit, je služba digitální televize O2TV. Tato služba se těší velké oblibě zákazníků a přispívá k růstu výnosů. Oblíbená je především z důvodu



unikátního sportovnímu obsahu. O2TV má jako jediná televizní práva k vysílání první Ligy mistrů UEFA, hokejové extraligy a od letošního roku také první české fotbalové ligy. Na O2TV běží vlastní sportovní kanály O2TV Fotbal, O2TV Hokej a O2TV Tenis, díky kterým se odlišuje od ostatních poskytovatelů. Z tohoto důvodu bych doporučila cílit nabídku své televize, jak na rezidentní zákazníky, tak i na malé podnikatele obchodující v oblasti sportovních zařízení, restauračních zařízení a hospod. V souladu se strategií firmy zvyšovat zájem zákazníků o více služeb by bylo vhodné nabízet O2TV svým současným i potenciálním zákazníkům na určitou dobu (např. 1 měsíc) zdarma, aby měly možnost si O2TV sami vyzkoušet. Hrozba v tomto segmentu představuje spojení společnosti Vodafone a UPC a budování optické sítě společnosti T-Mobile. Oba mobilní operátoři chtějí zasáhnout do tohoto segmentu služeb a i přesto, že nebudou mít k dispozici unikátní sportovní obsah, je vhodné využít pozice na trhu a oslovit velké množství zákazníků, seznámit je se službou O2TV a přesvědčit je o tom, aby si službu ponechali i do budoucích let.

# Závěr

O2 je významným mobilním operátorem na českém telekomunikačním trhu, kde dlouhodobě působí především tři dominantní mobilní operátoři. V posledních letech odvětví telekomunikací prochází dynamickou transformací, na níž firmy musí rychle reagovat. Tradiční telekomunikační služby postupně upadají a do popředí se dostávají mobilní služby, které jsou doprovázeny rozvojem nových technologií. Mobilní operátoři neustále bojují o tržní podíl v jednotlivých segmentech a o počet svých zákazníků. V tomto dynamicky se měnícím prostředí je nutné včas rozhodnout o vhodné firemní strategii a konkrétních strategických cílech, které zajišťují dlouhodobou budoucnost a prosperitu firmy.

Cílem této práce bylo provést strategickou analýzu společnosti O2 Czech Republic a.s. ve vazbě na hlavní konkurenty, kterými jsou společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. a Vodafone Czech Republic a.s., a navrhnout případná opatření vztahující se k této oblasti. Na základě veřejně dostupných dat byly zkoumány vlivy působící na společnost z vnějšího prostředí a následně vlivy vycházející z prostředí vnitřního. Následně byla zjišťována finanční situace jednotlivých operátorů pomocí finanční analýzy.

Na základě všech provedených analýz a zkoumání došlo k navržení tří doporučení, které mohou být využity při tvorbě strategických cílů. Díky postupnému úpadku výnosu vycházejícího z tradičních telekomunikačních služeb bylo doporučeno společnosti O2 věnovat se rostoucí oblasti mobilních služeb, konkrétně mobilních dat. Zároveň byl zjištěn další významný segment, a to segment televizních služeb, kterému by společnost měla věnovat zvýšenou pozornost a soustředit se na rozšiřování této služby převážně mezi malé podnikatele. Společnosti O2 bylo také doporučeno zvyšovat zákaznickou spokojenost, která by měla být doprovázena jednotným marketingem a vedla by k vylepšení současné image.

Z hlediska finanční situace ve společnosti nebyla shledána žádná komplikace, která by měla v následujících letech ohrozit působení společnosti O2. V rámci jednotlivých metod finanční analýzy dosahovala O2 v porovnání s konkurencí téměř vždy nejlepších hodnot. Celkové tržby společnosti pozvolna klesaly, ale díky dobrému řízení nákladů docházelo v letech k mírnému růstu výsledku hospodaření.

Navržená doporučení, která vznikla na základě aplikování jednotlivých metod, budou následně diskutována s manažerem společnosti O2, a pokud budou shledána jako užitečná, budou dále předložena vyššímu vedení pro případnou revizi strategických cílů a současné strategie.

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

1. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
2. BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 194 s. ISBN 8072611453.
3. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
4. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
5. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
6. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
7. GIBSON, Charles H. *Financial reporting & analysis: using financial accounting information*. 11th ed. Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning, c2009, xvi, 608 p. ISBN 0324657420.
8. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN .isbn978-80-265-0032-2.
9. HAMEL, Gary a Coimbatore Krishnarao PRAHALAD. *Competing for the future*. 14th ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 0-87584-416-2.
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.
11. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005, xiii, 137 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793213.
12. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.
13. KLEINEBECKEL, Herbert. *Řízení financí a likvidity: rukověť a receptář pro praktický controlling : Model "F"* [online]. Praha: BABTEXT, 1993, 216 s. [cit. 2016-04-20]. ISBN 8085816008.
14. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
15. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2202-3.
16. MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 9788086929491.

17. MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2.
18. POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-803-7.
19. ROBERTS, Laura Weiss. *The academic medicine handbook: a guide to achievement and fulfillment for academic faculty*. New York: Springer, [2013]. ISBN 978-1461456926.
20. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. Finanční řízení. ISBN 9788024755342.
21. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1830-6
22. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 9788024740041.
23. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.
24. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074003363.
25. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

### Internetové zdroje

1. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: [www.csu.cz](http://www.csu.cz)
2. *Český telekomunikační úřad* [online]. 2018 [cit. 2018-06-10]. Dostupné z: [www.ctu.cz](http://www.ctu.cz)
3. *Hodnocení zaměstnavatele O2* [online]. 2018 [cit. 2018-07-28]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/firmy/recenze/o2?reviewsList-page=3&reviewsList-action=voteHelpful&reviewsList-reviewId=4038&do=reviewsList-page>
4. *Hodnocení zaměstnavatele T-Mobile* [online]. 2018 [cit. 2018-07-28]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/firmy/recenze/t-mobile?reviewsList-page=3&do=reviewsList-page>
5. *Hodnocení zaměstnavatele Vodafone* [online]. 2018 [cit. 2018-07-28]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/firmy/recenze/vodafone?reviewsList-page=3&do=reviewsList-page>
6. *Kurzy.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)
7. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2018 [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)
8. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2018 [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)
9. *O2 Czech Republic a.s.* [online]. 2018 [cit. 2018-06-10]. Dostupné z: [www.o2.cz](http://www.o2.cz)
10. *Počet Čechů se smartphonem*. [online]. 2017 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pocet-cechu-se-smartphonem-se-za-pet-let-ztrojnasil-ma-ho/r~5849045afce311e69aec0025900fea04/>
11. *Poptávka po zaměstnancích neklesá* [online]. 2018 [cit. 2018-07-28]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/460228-poptavka-po-zamestnancich-neklesa.html>

12. *T-Mobile Czech Republic a.s.* [online]. [cit. 2018-06-10]. Dostupné z: [www.t-mobile.cz](http://www.t-mobile.cz)
13. *T-Mobile chystá miliardové investice* [online]. 2018 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/t-mobile-chysta-miliardove-investice-do-optickyh-siti-1342085>
14. *T-Mobile investuje do optické sítě* [online]. 2018 [cit. 2018-07-19]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66014580-t-mobile-da-miliardy-korun-za-nove-opticke-site-k-vysokorychlostnimu-internetu-pripoji-az-milion-ceskych-domacnosti>
15. *Vodafone Czech Republic a.s.* [online]. 2018 [cit. 2018-06-10]. Dostupné z: [www.vodafone.cz](http://www.vodafone.cz)
16. *Vodafone mění strategii* [online]. 2017 [cit. 2018-07-19]. Dostupné z: <https://www.media-guru.cz/clanky/2017/10/vodafone-meni-po-temer-20-letech-positioning/>
17. *Vodafone stále posiluje svou LTE síť* [online]. 2018 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: <http://www.dsl.cz/clanky/vodafone-stale-posiluje-svou-lte-sit>
18. Všichni jsou tu z O2. *Mobinfo* [online]. 2012 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <http://www.mobinfo.cz/vsichni-jsou-tu-z-o2-historie-firmy-telefonica/>
19. *Výroční zpráva Český telekomunikační úřad 2013 - 2017* [online]. [cit. 2018-06-30]. Dostupné z: <https://www.ctu.cz/vyrocní-zpravy>
20. *Výroční zpráva O2 2013 – 2017* [online]. 2018 [cit. 2018-06-30]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/vyrocní-a-pololetní-zpravy/>
21. *Výroční zpráva T-Mobile 2013 - 2017* [online]. 2018 [cit. 2018-06-30]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/vyrocní-zpravy>

### **Ostatní zdroje**

1. FEDORKOVÁ, Simona. *Marketingová strategie společností na trhu mobilních operátorů v ČR*. Praha: VŠE 2014. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická, Mezinárodní obchod
2. VONDRÁŠKOVÁ, Denisa. *Finanční analýza společnosti RAFO, s.r.o.* Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

# Seznam zkratek

ARPU	průměrná tržba na uživatele
CATV	televize fungující prostřednictvím kabelových rozvodů
CSR	společenská odpovědnost firem
CETIN	Česká telekomunikační infrastruktura a.s.
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
EAT	výsledek hospodaření po zdanění
EBT	výsledek hospodaření před zdaněním
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
FTTH	forma dodávky optické komunikace
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
GSM	globální systém pro mobilní komunikaci
HDP	hrubý domácí produkt
ICT	informační a telekomunikační technologie
IoT	internet věcí
IPTV	televize fungující přes internetový protokol
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
LTE	technologie určená pro vysokorychlostní internet v mobilních sítích
M2M	Machine to Machine technologie (vzájemná komunikace mezi stroji)
MVNO	virtuální mobilní operátor
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
VZZ	výkaz zisku a ztráty
WiFi	bezdrátová technologie
xDSL	přístup fungující prostřednictvím pevné linky
4G	čtvrtá generace bezdrátových systémů
5G	pátá generace bezdrátových systémů

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategická analýza . . . . .	12
Obrázek 2: PESTLE analýza . . . . .	13
Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil . . . . .	15
Obrázek 4: Základní postup mezipodnikového srovnání . . . . .	35
Obrázek 5: Organizační struktura O2 k 31. 12. 2017 . . . . .	41

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Účastníci trhu . . . . .	19
Tabulka 2: Vnější potenciál - atraktivita trhu . . . . .	19
Tabulka 3: Hodnocení marketingových faktorů . . . . .	22
Tabulka 4: Hodnocení situace v personální oblasti . . . . .	24
Tabulka 5: Tabulka hodnocení životaschopnosti podniku . . . . .	25
Tabulka 6: Intervaly hodnocení podle Pollaka . . . . .	25
Tabulka 7: Vyhodnocení vnějšího potenciálu společnosti O2 . . . . .	62
Tabulka 8: Přehled kvality poskytovaných služeb za rok 2107 . . . . .	64
Tabulka 9: Srovnání cen neomezených tarifů podle operátora . . . . .	65
Tabulka 10: Hodnocení marketingových faktorů . . . . .	66
Tabulka 11: Hodnocení zaměstnavatele . . . . .	67
Tabulka 12: Osobní náklady podle společnosti . . . . .	68
Tabulka 13: Hodnocení situace v personální oblasti . . . . .	69
Tabulka 14: Vertikální analýza aktiv . . . . .	71
Tabulka 15: Vertikální analýza pasiv . . . . .	71
Tabulka 16: Horizontální rozbor aktiv . . . . .	72
Tabulka 17: Horizontální rozbor pasiv . . . . .	73
Tabulka 18: Vertikální analýza VZZ . . . . .	74
Tabulka 19: Horizontální analýza VZZ . . . . .	75
Tabulka 20: Zlaté pravidlo financování . . . . .	76
Tabulka 21: Pravidlo vyrovnání rizika . . . . .	77
Tabulka 22: Pari pravidlo . . . . .	77
Tabulka 23: Růstové pravidlo . . . . .	78
Tabulka 24: Matice kritérií . . . . .	85
Tabulka 25: Metoda jednoduchého součtu pořadí . . . . .	85
Tabulka 26: Metoda jednoduchého podílu . . . . .	85
Tabulka 27: Metoda bodovací . . . . .	86
Tabulka 28: Metoda normované proměnné . . . . .	86
Tabulka 29: Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu . . . . .	86
Tabulka 30: Model životaschopnosti O2 . . . . .	87

# Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP	46
Graf 2: Vývoj inflace	47
Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti	47
Graf 4: Vývoj uživatelů sociálních sítí ve světě	48
Graf 5: Tržní podíl podle počtu aktivovaných SIM karet	52
Graf 6: Počet přenosů telefonních čísel mobilní sítě	53
Graf 7: Počet lidí v ČR využívajících smartphone	54
Graf 8: Tržní podíl v segmentu pevných linek	55
Graf 9: Vývoj počtu zákazníků pevných linek	56
Graf 10: Vývoj cen pevné linky u společnosti O2	56
Graf 11: Vývoj počtu zákazníků mobilních služeb	57
Graf 12: Vývoj objemu hlasového provozu a počtu odeslaných SMS zpráv	58
Graf 13: Vývoj průměrné ceny za skutečně provolanou minutu	58
Graf 14: Vývoj objemu mobilních dat	59
Graf 15: Vývoj ARPU u mobilních datových služeb	60
Graf 16: Tržní podíl vysokorychlostního internetu podle technologií v roce 2017	61
Graf 17: Vývoj osobních nákladů	68
Graf 18: Výše bilanční sumy společností	70
Graf 19: Tržby společností mezi lety 2013 - 2017	74
Graf 20: Rentabilita aktiv	79
Graf 21: Rentabilita vlastního kapitálu	79
Graf 22: Rentabilita tržeb	80
Graf 23: Běžná likvidita	81
Graf 24: Pohotová likvidita	81
Graf 25: Hotovostní likvidita	82
Graf 26: Obrat aktiv a dlouhodobého majetku	82
Graf 27: Průměrné doby obratu	83
Graf 28: Celková zadluženost	84
Graf 29: Úrokové krytí	84



# Seznam příloh

Příloha 1: O2 rozvaha aktiva 2013 – 2017 . . . . .	100
Příloha 2: O2 rozvaha pasiva 2013 - 2017 . . . . .	101
Příloha 3: O2 výkaz zisku a ztráty 2013 - 2017 . . . . .	102
Příloha 4: T-Mobile rozvaha aktiva 2013 - 2017 . . . . .	103
Příloha 5: T-Mobile rozvaha pasiva 2013 - 2017 . . . . .	104
Příloha 6: T-Mobile výkaz zisku a ztráty 2013 - 2017 . . . . .	105
Příloha 7: Vodafone rozvaha aktiva 2013 - 2016 . . . . .	106
Příloha 8: Vodafone rozvaha pasiva 2013 - 2016 . . . . .	107
Příloha 9: Vodafone výkaz zisku a ztráty 2013 - 2016 . . . . .	108

Příloha 1: O2 rozvaha aktiva 2013 – 2017

ROZVAHA (v mil. Kč)	číslo řádku	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)</b>	<b>001</b>	<b>77 064</b>	<b>75 224</b>	<b>31 238</b>	<b>33 254</b>	<b>34 334</b>
Pohledávky za upsany základní kapitál	002					
<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)</b>	<b>003</b>	<b>65 018</b>	<b>64 802</b>	<b>23 332</b>	<b>23 704</b>	<b>24 502</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)</b>	<b>004</b>	<b>18 870</b>	<b>23 894</b>	<b>13 974</b>	<b>14 478</b>	<b>15 000</b>
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005					
Ocenitelná práva	006	2 373	4 713	4 559	5 510	5 408
B.I.2.1. Software	007	3 038	2 657	2 522	2 816	3 317
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	008	0	3 061	2 319	1 567	1 732
Goodwill	009	13 448	13 448	4 443	4 443	4 443
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	11	15	131	142	100
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011					
B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013					
<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24 )</b>	<b>014</b>	<b>39 563</b>	<b>34 052</b>	<b>2 622</b>	<b>2 380</b>	<b>2 402</b>
Pozemky a stavby	015	8 970	8 479	237	200	157
B.II.1.1. Pozemky	016					
B.II.1.2. Stavby	017					
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	8 241	7 614	1 807	1 662	1 675
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	21 519	17 111	0	6	1
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	833	848	578	512	569
B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	023					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024					
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025					
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026					
<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)</b>	<b>027</b>	<b>6 585</b>	<b>6 856</b>	<b>6 736</b>	<b>6 846</b>	<b>7 100</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	6 419	6 347	6 474	6 706	6 885
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029					
Podíly - podstatný vliv	030					
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	031					
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032					
Zápůjčky a úvěry - ostatní	033					
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	166	509	262	140	215
<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)</b>	<b>037</b>	<b>12 046</b>	<b>10 422</b>	<b>7 906</b>	<b>9 550</b>	<b>9 832</b>
<b>Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	<b>038</b>	<b>472</b>	<b>377</b>	<b>598</b>	<b>514</b>	<b>625</b>
Materiál	039					
Nedokončená výroba a polotovary	040					
Výrobky a zboží	041					
C.I.3.1. Výrobky	042					
C.I.3.2. Zboží	043	472	377	598	514	625
<b>Pohledávky (ř. 47 + 57)</b>	<b>046</b>	<b>7 730</b>	<b>6 836</b>	<b>5 580</b>	<b>5 680</b>	<b>5 773</b>
Dlouhodobé pohledávky	047	<b>1 386</b>	<b>293</b>	<b>219</b>	<b>141</b>	<b>772</b>
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048					
C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049					
C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	050					
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051					
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	052	1 386	293	218	140	772
C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053					
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054					
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055					
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056	0	0	1	1	0
Krátkodobé pohledávky	057	<b>5 607</b>	<b>6 102</b>	<b>4 848</b>	<b>5 159</b>	<b>4 890</b>
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	4 889	5 688	4 182	4 388	4 264
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	718	414	666	769	626
C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060					
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061					
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062					
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063					
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	0	0	0	2	0
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065					
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066					
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067					
<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)</b>	<b>068</b>	<b>3 844</b>	<b>3 209</b>	<b>1 728</b>	<b>3 356</b>	<b>3 434</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069					
Ostatní krátkodobý finanční majetek	070					
<b>Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)</b>	<b>071</b>	<b>3 844</b>	<b>3 209</b>	<b>1 728</b>	<b>3 356</b>	<b>3 434</b>
Peněžní prostředky v pokladně	072					
Peněžní prostředky na účtech	073	3 844	3 209	1 728	3 356	3 434
<b>Časové rozlišení (ř. 75 až 77)</b>	<b>074</b>	<b>737</b>	<b>441</b>	<b>513</b>	<b>380</b>	<b>111</b>
Náklady přístích období	075	737	441	513	380	111

Zdroj: výroční zprávy společnosti O2, vlastní zpracování

Příloha 2: O2 rozvaha pasiva 2013 - 2017

<b>PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141) (v mil. Kč)</b>	<b>078</b>	<b>77 064</b>	<b>75 224</b>	<b>31 238</b>	<b>33 254</b>	<b>34 334</b>
<b>Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)</b>	<b>079</b>	<b>58 030</b>	<b>56 370</b>	<b>20 372</b>	<b>19 660</b>	<b>17 613</b>
<b>Základní kapitál (ř. 81 až 83)</b>	<b>080</b>	<b>25 865</b>	<b>25 865</b>	<b>3 102</b>	<b>1 950</b>	<b>898</b>
Základní kapitál	081	27 461	27 461	3 102	3 102	3 102
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082	-1 596	-1 596	0	-1 152	-2 204
Změny základního kapitálu	083					
<b>Ážio (ř. 85 až 86)</b>	<b>084</b>	<b>19 349</b>	<b>19 349</b>	<b>11 894</b>	<b>11 894</b>	<b>10 676</b>
Ážio	085	19 349	19 349	11 894	11 894	10 676
Kapitálové fondy	086					
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087					
Ostatní rezervní fondy	093					
Statutární a ostatní fondy	094					
<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)</b>	<b>095</b>	<b>12 816</b>	<b>11 156</b>	<b>5 376</b>	<b>5 816</b>	<b>6 039</b>
Nerozdělený zisk minulých let	096	12 816	11 156	5 376	5 816	6 039
Neuhrazená ztráta minulých let	097					
Jiný výsledek hospodaření minulých let	098					
<b>Cizí zdroje (ř. 102 + 107)</b>	<b>101</b>	<b>19 034</b>	<b>18 854</b>	<b>10 866</b>	<b>13 594</b>	<b>16 721</b>
<b>Rezervy (ř. 103 až 106)</b>	<b>102</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Rezerva na důchody a podobné závazky	103					
Rezerva na daň z příjmů	104					
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105					
Ostatní rezervy	106					
<b>Závazky (ř. 108 + 123)</b>	<b>107</b>	<b>19 034</b>	<b>18 854</b>	<b>10 866</b>	<b>13 594</b>	<b>16 721</b>
<b>Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)</b>	<b>108</b>	<b>5 819</b>	<b>5 555</b>	<b>3 173</b>	<b>7 291</b>	<b>10 770</b>
Vydané dluhopisy	109					
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110					
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111					
Závazky k úvěrovým institucím	112	3 000	3 000	2 970	6 976	10 448
Dlouhodobé přijaté zálohy	113					
Závazky z obchodních vztahů	114					
Dlouhodobé směnky k úhradě	115					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116					
Závazky - podstatný vliv	117					
Odložený daňový závazek	118	2 733	2 149	60	168	258
Závazky - ostatní	119	64	155	121	131	60
C.1.9.1. Závazky ke společníkům	120					
C.1.9.2. Dohadné účty pasivní	121					
C.1.9.3. Jiné závazky	122	22	251	22	16	4
<b>Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)</b>	<b>123</b>	<b>13 215</b>	<b>13 299</b>	<b>7 693</b>	<b>6 303</b>	<b>5 951</b>
Vydané dluhopisy	124					
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	125					
C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	126					
Závazky k úvěrovým institucím	127					
Krátkodobé přijaté zálohy	128					
Závazky z obchodních vztahů	129	10 024	7 723	5 973	5 176	4 594
Krátkodobé směnky k úhradě	130					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131					
Závazky - podstatný vliv	132					
Závazky ostatní	133	2 044	4 242	756	116	153
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	134					
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	135					
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	441	414	364	320	454
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	538	655	463	545	637
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	152	127	31	0	21
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139					
C.II.8.7. Jiné závazky	140	16	138	106	146	92
<b>Časové rozlišení (ř. 142 + 143)</b>	<b>141</b>					
Výdaje příštích období	142					
Výnosy příštích období	143					

Zdroj: výroční zprávy společnosti O2, vlastní zpracování

Příloha 3: O2 výkaz zisku a ztráty 2013 - 2017

Výkaz zisku a ztráty (v mil. Kč)	číslo řádku	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	01	42 609	31 272	30 683	29 773	29 918
Tržby za prodej zboží	02					
<b>Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)</b>	03	20 998	21 454	20 102	18 900	18 898
Náklady vynaložené na prodané zboží	04	12 492	16 527	16 753	15 965	16 260
Spotřeba materiálu a energie	05					
Služby	06	8 506	4 927	3 349	2 935	2 638
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	07					
<b>Aktivace</b>	08				216	238
<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	09	5 027	3 376	3 030	2 918	3 285
Mzdové náklady	10					
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11					
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12					
2.2. Ostatní náklady	13					
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)</b>	14	10 821	2 936	2 726	2 675	2 508
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	10 413	2 593	2 695	2 519	2 383
1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného m. - trvalé	16					
1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného m. - dočasné	17					
Úpravy hodnot zásob	18	11	146	27	138	7
Úpravy hodnot pohledávek	19	397	197	4	18	118
<b>Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)</b>	20	840	407	436	317	215
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21					
Tržby z prodeje materiálu	22					
Jiné provozní výnosy	23	840	407	436	317	215
<b>Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)</b>	24	387	482	257	406	265
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25					
Zůstatková cena prodaného materiálu	26					
Daně a poplatky	27					
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28					
Jiné provozní náklady	29	387	482	257	406	265
<b>Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)</b>	30	6 216	3 431	5 004	5 407	5 415
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)</b>	31					
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32					
Ostatní výnosy z podílů	33					
<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	34					
<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)</b>	35					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36					
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37					
<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	38					
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)</b>	39					
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40					
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41					
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42					
<b>Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)</b>	43	65	64	90	76	116
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	65	64	90	76	116
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45					
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	46	1 058	934	880	1 202	1 196
<b>Ostatní finanční náklady</b>	47	251	155	128	48	56
<b>Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47 )</b>	48	742	715	662	1 078	1 024
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)</b>	49	6 958	4 146	5 666	6 485	6 439
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	1 215	672	955	1 091	1 043
Daň z příjmů splatná	51	1 678	717	900	983	958
Daň z příjmů odložená	52	-463	-45	55	108	85
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 49 - 50)</b>	53	5 743	3 474	4 711	5 394	5 396
Položky, které se mohou následně reklasifikovat do hospodářského výsledku (Změna reálné hodnoty finančních nástrojů zajišťující peněžní toky, po odečtení daně)	54	0	489	1 733	0	21
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)</b>	55	5 743	3 963	6 444	5 394	5 417

Zdroj: výroční zprávy společnosti O2, vlastní zpracování

Příloha 4: T-Mobile rozvaha aktiva 2013 - 2017

ROZVAHA (v mil. Kč)	číslo řádku	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)</b>	<b>001</b>	<b>32 700</b>	<b>34 411</b>	<b>38 112</b>	<b>38 708</b>	<b>39 724</b>
Pohledávky za upsany základní kapitál	002					
<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)</b>	<b>003</b>	<b>18 279</b>	<b>21 006</b>	<b>27 807</b>	<b>28 074</b>	<b>27 557</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)</b>	<b>004</b>	<b>5 240</b>	<b>7 792</b>	<b>10 142</b>	<b>10 102</b>	<b>9 530</b>
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005					
Ocenitelná práva	006	2 597	4 842	4 469	4 048	3 627
B.I.2.1. Software	007	821	1 923	1 716	1 722	1 644
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	1 701	1 330	1 055
Goodwill	009	131	131	1 275	1 275	1 275
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	236	196	159	162	198
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011					
B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	1 455	700	822	1 565	1 731
<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24 )</b>	<b>014</b>	<b>13 005</b>	<b>13 205</b>	<b>15 513</b>	<b>15 822</b>	<b>15 655</b>
Pozemky a stavby	015	4 732	4 698	4 676	4 497	4 657
B.II.1.1. Pozemky	016					
B.II.1.2. Stavby	017					
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018					
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019					
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	6 971	6 950	9 963	10 471	10 049
B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	023					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024					
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025					
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	1 302	1 557	874	854	949
<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)</b>	<b>027</b>	<b>34</b>	<b>9</b>	<b>2 152</b>	<b>2 150</b>	<b>2 372</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	2 133	2 133	2 133
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029					
Podíly - podstatný vliv	030					
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	031					
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032					
Zápůjčky a úvěry - ostatní	033					
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	34	9	19	17	239
B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	035					
B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036					
<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)</b>	<b>037</b>	<b>14 421</b>	<b>13 405</b>	<b>10 305</b>	<b>10 634</b>	<b>12 167</b>
<b>Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	<b>038</b>	<b>537</b>	<b>572</b>	<b>691</b>	<b>673</b>	<b>731</b>
Materiál	039					
Nedokončená výroba a polotovary	040					
Výrobky a zboží	041					
C.I.3.1. Výrobky	042					
C.I.3.2. Zboží	043	537	572	691	673	731
<b>Pohledávky (ř. 47 + 57)</b>	<b>046</b>	<b>5 499</b>	<b>5 385</b>	<b>6 140</b>	<b>6 027</b>	<b>6 182</b>
Dlouhodobé pohledávky	047	5 461	5 095	5 801	5 845	6 113
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	4 944	4 784	5 205	5 476	5 724
C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049					
C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	050					
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051					
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	052	155	273	404	369	389
C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053					
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054					
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055					
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056	362	38	192	0	0
Krátkodobé pohledávky	057	38	290	339	182	69
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058					
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059					
C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060					
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061					
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062					
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063					
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064					
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	38	290	339	182	69
<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)</b>	<b>068</b>	<b>8 385</b>	<b>7 448</b>	<b>3 474</b>	<b>3 934</b>	<b>5 254</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069					
Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	91	64	66		
<b>Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)</b>	<b>071</b>	<b>8 294</b>	<b>7 384</b>	<b>3 408</b>	<b>3 934</b>	<b>5 254</b>
Peněžní prostředky v pokladně	072	7 583	5 900	2 750	3 500	4 565
Peněžní prostředky na účtech	073	711	1 484	658	434	689
<b>Časové rozlišení (ř. 75 až 77)</b>	<b>074</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Náklady přístích období	075					

Zdroj: výroční zprávy společnosti T-Mobile, vlastní zpracování

Příloha 5: T-Mobile rozvaha pasiva 2013 - 2017

<b>PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141) (v mil. Kč)</b>	<b>078</b>	<b>32 700</b>	<b>34 411</b>	<b>38 112</b>	<b>38 708</b>	<b>39 724</b>
<b>Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)</b>	079	25 240	25 647	30 840	30 855	30 523
<b>Základní kapitál (ř. 81 až 83)</b>	080	520	520	520	520	520
Základní kapitál	081	520	520	520	520	520
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082					
Změny základního kapitálu	083					
<b>Ážio (ř. 85 až 86)</b>	084	5 344	3 289	398	397	397
Ážio	085	5 344	3 288	397	397	397
Kapitálové fondy	086	0	1	1	0	0
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087					
Ostatní rezervní fondy	093	104	104	104	106	105
Statutární a ostatní fondy	094					
<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)</b>	095	19 272	21 734	29 818	29 832	29 501
Nerozdělený zisk minulých let	096	19 272	21 734	29 818	29 832	29 501
Neuhrazená ztráta minulých let	097					
Jiný výsledek hospodaření minulých let	098					
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))</b>	099	104	104	104	106	105
<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku</b>	100					
<b>Cizí zdroje (ř. 102 + 107)</b>	101	7 460	8 764	7 272	7 853	9 201
<b>Rezervy (ř. 103 až 106)</b>	102					
Rezerva na důchody a podobné závazky	103					
Rezerva na daň z příjmů	104					
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105					
Ostatní rezervy	106					
<b>Závazky (ř. 108 + 123)</b>	107	7 460	8 764	7 272	7 853	9 201
<b>Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)</b>	108	1 525	1 675	2 118	2 402	2 722
Vydané dluhopisy	109					
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110					
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111					
Závazky k úvěrovým institucím	112					
Dlouhodobé přijaté zálohy	113					
Závazky z obchodních vztahů	114					
Dlouhodobé směnky k úhradě	115					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116					
Závazky - podstatný vliv	117					
Odložený daňový závazek	118	92	85	217	442	563
Závazky - ostatní	119	775	851	1 001	1 063	1 269
C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120					
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121	4	3	3	3	3
C.I.9.3. Jiné závazky	122	654	736	897	894	887
<b>Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)</b>	123	5 935	7 089	5 154	5 451	6 479
Vydané dluhopisy	124					
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	125					
C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	126					
Závazky k úvěrovým institucím	127					
Krátkodobé přijaté zálohy	128					
Závazky z obchodních vztahů	129	4 152	5 477	3 410	3 733	4 759
Krátkodobé směnky k úhradě	130					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131					
Závazky - podstatný vliv	132					
Závazky ostatní	133	68	132	184	201	219
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	134					
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	135					
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	130	128	587	554	610
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137					
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	182	229	270	275	256
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	881	638	639	649	238
C.II.8.7. Jiné závazky	140	522	485	64	39	397
<b>Časové rozlišení (ř. 142 + 143)</b>	141					
Výdaje příštích období	142					
Výnosy příštích období	143					

Zdroj: výroční zprávy společnosti T-Mobile, vlastní zpracování

Příloha 6: T-Mobile výkaz zisku a ztráty 2013 - 2017

Výkaz zisku a ztráty (v mil. Kč)	číslo řádku	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	01	22 473	21 559	24 475	24 072	24 630
<b>Tržby za prodej zboží</b>	02	2 667	2 513	2 366	2 155	2 169
<b>Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)</b>	03	7 857	7 373	9 267	8 711	9 171
Náklady vynaložené na prodané zboží	04	3 041	2 514	2 440	2 195	2 420
Spotřeba materiálu a energie	05	538	492	414	450	401
Služby - NÁKLADY NA TELEKOMUNIKAČNÍ SLUŽBY	06	4 278	4 367	6 413	6 066	6 350
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	07					
<b>Aktivace</b>	08					
<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	09	2 759	2 884	3 194	3 111	3 469
Mzdové náklady	10	2 059	2 170	2 396	2 335	2 609
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	455	459	514	500	553
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	245	255	284	276	307
2.2. Ostatní náklady	13					
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)</b>	14	3 346	3 448	4 701	4 727	4 611
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15					
1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného m. - trvalé	16					
1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného m. - dočasné	17					
Úpravy hodnot zásob	18					
Úpravy hodnot pohledávek	19					
<b>Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)</b>	20	752	774	1 055	1 188	1 482
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21					
Tržby z prodeje materiálu	22					
Jiné provozní výnosy	23					
<b>Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)</b>	24	4 398	4 563	4 763	4 863	5 459
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25					
Zůstatková cena prodaného materiálu	26					
Daně a poplatky	27					
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28					
Jiné provozní náklady	29					
<b>Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)</b>	30	7 532	6 578	5 971	6 003	5 571
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)</b>	31					
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32					
Ostatní výnosy z podílů	33					
<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	34					
<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)</b>	35					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36					
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37					
<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	38					
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)</b>	39	7	2	1	1	2
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40					
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	36	47	49	55	44
<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	42					
<b>Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)</b>	43					
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	69	63	89	68	69
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	3	33	13	11	3
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	46	242	161	83	30	82
<b>Ostatní finanční náklady</b>	47	220	102	97	31	143
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47 )	48	-7	12	-66	-24	-87
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)</b>	49	7 525	6 590	5 905	5 979	5 484
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	1 466	1 279	1 198	1 259	1 095
Daň z příjmů splatná	51	1 444	1 272	1 033	1 033	974
Daň z příjmů odložená	52	22	7	165	226	121
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 49 - 50)</b>	53	6 059	5 311	4 707	4 720	4 389
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54					
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)</b>	55	6 059	5 311	4 707	4 720	4 389

Zdroj: výroční zpráva společnosti T-Mobile, vlastní zpracování

Příloha 7: Vodafone rozvaha aktiva 2013 - 2016

ROZVAHA (v mil. Kč)	číslo řádku	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)</b>	<b>001</b>	<b>17 027</b>	<b>17 919</b>	<b>18 611</b>	<b>16 224</b>	<b>n/a</b>
Pohledávky za upsany základní kapitál	002					n/a
<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)</b>	<b>003</b>	<b>11 581</b>	<b>11 732</b>	<b>12 154</b>	<b>11 979</b>	<b>n/a</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)</b>	<b>004</b>	<b>8 267</b>	<b>7 951</b>	<b>8 172</b>	<b>7 872</b>	<b>n/a</b>
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005					n/a
Ocenitelná práva	006					n/a
B.I.2.1. Software	007	3 264	3 421	3 475	3 531	n/a
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	008	4 766	4 386	4 005	4 059	n/a
Goodwill	009					n/a
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010					n/a
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011					n/a
B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			350	0	n/a
B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	237	144	342	282	n/a
<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24 )</b>	<b>014</b>	<b>3 314</b>	<b>3 781</b>	<b>3 982</b>	<b>4 107</b>	<b>n/a</b>
Pozemky a stavby	015					n/a
B.II.1.1. Pozemky	016	1	1	1	1	n/a
B.II.1.2. Stavby	017	763	567	514	593	n/a
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	2 319	2 856	3 091	3 186	n/a
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019					n/a
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020					n/a
B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	023					n/a
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024					n/a
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025					n/a
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	231	357	376	327	n/a
<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)</b>	<b>027</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>n/a</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028					n/a
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029					n/a
Podíly - podstatný vliv	030					n/a
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	031					n/a
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032					n/a
Zápůjčky a úvěry - ostatní	033					n/a
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034					n/a
<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)</b>	<b>037</b>	<b>4 658</b>	<b>5 233</b>	<b>5 399</b>	<b>2 984</b>	<b>n/a</b>
<b>Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	<b>038</b>	<b>130</b>	<b>143</b>	<b>142</b>	<b>120</b>	<b>n/a</b>
Materiál	039					n/a
Nedokončená výroba a polotovary	040					n/a
Výrobky a zboží	041					n/a
C.I.3.1. Výrobky	042					n/a
C.I.3.2. Zboží	043	130	143	142	120	n/a
<b>Pohledávky (ř. 47 + 57)</b>	<b>046</b>	<b>4 450</b>	<b>5 005</b>	<b>5 117</b>	<b>2 709</b>	<b>n/a</b>
Dlouhodobé pohledávky	047	468	495	374	328	n/a
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048					n/a
C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049					n/a
C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	050					n/a
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051	443	408	282	244	n/a
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	052					n/a
C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053					n/a
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	25	26	23	27	n/a
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055					n/a
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056	0	61	69	57	n/a
Krátkodobé pohledávky	057	3 982	4 510	4 743	2 381	n/a
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	774	952	1 119	1 126	n/a
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059			2 881	613	n/a
C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060					n/a
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061					n/a
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062	26	37	30	0	n/a
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063					n/a
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	184	91	18	0	n/a
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	33	21	6	4	n/a
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	578	652	688	637	n/a
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	2 387	2 757	1	1	n/a
<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)</b>	<b>068</b>	<b>78</b>	<b>85</b>	<b>140</b>	<b>155</b>	<b>n/a</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069					n/a
Ostatní krátkodobý finanční majetek	070					n/a
<b>Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)</b>	<b>071</b>	<b>78</b>	<b>85</b>	<b>140</b>	<b>155</b>	<b>n/a</b>
Peněžní prostředky v pokladně	072	2	1	1	1	n/a
Peněžní prostředky na účtech	073	76	84	139	154	n/a
<b>Časové rozlišení (ř. 75 až 77)</b>	<b>074</b>	<b>788</b>	<b>954</b>	<b>1 058</b>	<b>1 261</b>	<b>n/a</b>
Náklady přístích období	075	788	954	1 058	1 261	n/a

Zdroj: výroční zprávy společnosti Vodafone, vlastní zpracování



Příloha 8: Vodafone rozvaha pasiva 2013 - 2016

<b>PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141) (v mil. Kč)</b>	<b>078</b>	<b>17 027</b>	<b>17 919</b>	<b>18 611</b>	<b>16 224</b>	<b>n/a</b>
<b>Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)</b>	079	3 648	3 924	4 580	5 325	n/a
<b>Základní kapitál (ř. 81 až 83)</b>	080	1 470	1 470	1 470	1 470	n/a
Základní kapitál	081	1 470	1 470	1 470	1 470	n/a
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082					n/a
Změny základního kapitálu	083					n/a
<b>Ážio (ř. 85 až 86)</b>	084					n/a
Ážio	085					n/a
Kapitálové fondy	086					n/a
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087					n/a
Ostatní rezervní fondy	093	294	294			n/a
Statutární a ostatní fondy	094					n/a
<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)</b>	095	1 676	1 884	2 456	3 110	n/a
Nerozdělený zisk minulých let	096	1 676	1 884	2 456	3 110	n/a
Neuhrazená ztráta minulých let	097					n/a
Jiný výsledek hospodaření minulých let	098					n/a
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))</b>	099	208	276	654	745	n/a
<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku</b>	100					n/a
<b>Cízi zdroje (ř. 102 + 107)</b>	101	12 785	13 365	13 145	10 357	n/a
<b>Rezervy (ř. 103 až 106)</b>	102	320	378	359	727	n/a
Rezerva na důchody a podobné závazky	103					n/a
Rezerva na daň z příjmů	104			0	93	n/a
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105					n/a
Ostatní rezervy	106	320	378	359	634	n/a
<b>Závazky (ř. 108 + 123)</b>	107	12 465	12 987	12 786	9 630	n/a
<b>Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)</b>	108	10 000	10 000	3 000	7 000	n/a
Vydané dluhopisy	109					n/a
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110					n/a
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111					n/a
Závazky k úvěrovým institucím	112					n/a
Dlouhodobé přijaté zálohy	113					n/a
Závazky z obchodních vztahů	114					n/a
Dlouhodobé směnky k úhradě	115					n/a
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116					n/a
Závazky - podstatný vliv	117					n/a
Odložený daňový závazek	118					n/a
Závazky - ostatní	119					n/a
C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120					n/a
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121					n/a
C.I.9.3. Jiné závazky	122	10 000	10 000	3 000	7 000	n/a
<b>Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)</b>	123	2 465	2 987	9 786	2 630	n/a
Vydané dluhopisy	124					n/a
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	125					n/a
C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	126					n/a
Závazky k úvěrovým institucím	127			3	0	n/a
Krátkodobé přijaté zálohy	128	59	38	37	105	n/a
Závazky z obchodních vztahů	129	1 319	1 782	1 657	1 556	n/a
Krátkodobé směnky k úhradě	130					n/a
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131			7 000	0	n/a
Závazky - podstatný vliv	132					n/a
Závazky ostatní	133					n/a
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	134	18	19	16	0	n/a
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	135					n/a
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	107	70	65	73	n/a
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	39	35	35	35	n/a
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	46	20	47	88	n/a
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	873	975	926	773	n/a
C.II.8.7. Jiné závazky	140	4	48			n/a
<b>Časové rozlišení (ř. 142 + 143)</b>	141	594	630	886	542	n/a
Výdaje příštích období	142	410	460	711	333	n/a
Výnosy příštích období	143	184	170	175	209	n/a

Zdroj: výroční zprávy společnosti Vodafone, vlastní zpracování

Příloha 9: Vodafone výkaz zisku a ztráty 2013 - 2016

Výkaz zisku a ztráty (v mil. Kč)	číslo řádku	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>12 721</b>	<b>12 322</b>	<b>12 750</b>	<b>13 312</b>	<b>n/a</b>
Tržby za prodej zboží	02	906	886	780	635	n/a
<b>Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)</b>	<b>03</b>	<b>8 943</b>	<b>8 620</b>	<b>8 696</b>	<b>8 744</b>	<b>n/a</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 469	1 296	1 275	1 084	n/a
Spotřeba materiálu a energie	05	393	368	355	386	n/a
Služby	06	7 081	6 956	7 066	7 274	n/a
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>07</b>					<b>n/a</b>
<b>Aktivace</b>	<b>08</b>	<b>139</b>	<b>167</b>	<b>-177</b>	<b>-180</b>	<b>n/a</b>
<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	<b>09</b>	<b>1 733</b>	<b>1 620</b>	<b>1 608</b>	<b>1 402</b>	<b>n/a</b>
Mzdové náklady	10	1 282	1 186	1 195	1 044	n/a
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	451	434	413	358	n/a
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	393	373	367	312	n/a
2. 2. Ostatní náklady	13	58	61	46	46	n/a
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)</b>	<b>14</b>	<b>2 882</b>	<b>2 596</b>	<b>2 587</b>	<b>2 626</b>	<b>n/a</b>
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15			2 352	2 621	n/a
1. 1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného m. - trvalé	16			2 485	2 569	n/a
1. 2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného m. - dočasné	17			-133	52	n/a
Úpravy hodnot zásob	18			6	-1	n/a
Úpravy hodnot pohledávek	19			229	6	n/a
<b>Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)</b>	<b>20</b>	<b>451</b>	<b>485</b>	<b>376</b>	<b>333</b>	<b>n/a</b>
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	2	24	2	0	n/a
Tržby z prodeje materiálu	22	1	0			n/a
Jiné provozní výnosy	23	448	461	374	333	n/a
<b>Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)</b>	<b>24</b>	<b>-97</b>	<b>148</b>	<b>124</b>	<b>599</b>	<b>n/a</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	200	65	43	0	n/a
Zůstatková cena prodaného materiálu	26					n/a
Daně a poplatky	27			1	2	n/a
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-311	83	-19	275	n/a
Jiné provozní náklady	29	14		99	322	n/a
<b>Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)</b>	<b>30</b>	<b>478</b>	<b>542</b>	<b>1 068</b>	<b>1 089</b>	<b>n/a</b>
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)</b>	<b>31</b>					<b>n/a</b>
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32					n/a
Ostatní výnosy z podílů	33					n/a
<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>34</b>					<b>n/a</b>
<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)</b>	<b>35</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>n/a</b>
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	24	0			n/a
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37					n/a
<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>38</b>					<b>n/a</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)</b>	<b>39</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>n/a</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	6	7	6	6	n/a
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41					n/a
<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>42</b>					<b>n/a</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 + 46)</b>	<b>43</b>	<b>86</b>	<b>104</b>	<b>99</b>	<b>83</b>	<b>n/a</b>
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	86	104	99	83	n/a
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45					n/a
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>46</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>n/a</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>47</b>	<b>116</b>	<b>135</b>	<b>62</b>	<b>43</b>	<b>n/a</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)</b>	<b>48</b>	<b>-186</b>	<b>-160</b>	<b>-153</b>	<b>-119</b>	<b>n/a</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)</b>	<b>49</b>	<b>292</b>	<b>382</b>	<b>915</b>	<b>970</b>	<b>n/a</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	84	106	261	225	n/a
Daň z příjmů splatná	51	66	71	135	187	n/a
Daň z příjmů odložená	52	18	35	126	38	n/a
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 49 - 50)</b>	<b>53</b>	<b>208</b>	<b>276</b>	<b>654</b>	<b>745</b>	<b>n/a</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54					n/a
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)</b>	<b>55</b>	<b>208</b>	<b>276</b>	<b>654</b>	<b>745</b>	<b>n/a</b>

Zdroj: výroční zprávy společnosti Vodafone, vlastní zpracování

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Denisa Vondrášková

V Praze dne: 24. 08. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis