

1.	ÚVOD	8
2.	STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	9
2.1.	Základní pojmy.....	9
2.1.1	Strategie	9
2.1.2	Strategické řízení	10
2.2.	Složky strategického řízení	11
2.2.1	Proces strategického řízení	12
2.2.2	Vývoj poznání strategického řízení	12
3.	PODNIK, CÍLE, POSLÁNÍ	14
3.1.	Poslání podniku.....	14
3.2.	Podnikové cíle	15
4.	PODNIK A PROSTŘEDÍ	15
4.1.	Analýza globálního prostředí	16
4.1.1	STEP analýza	16
4.1.2	Scénáře.....	17
4.2.	Analýza vnějšího prostředí (odvětví)	18
4.2.1	Analýza ekonomických charakteristik.....	18
4.2.2	Analýza hybných sil odvětví	18
4.2.3	Strategické mapy odvětví	18
4.2.4	Analýza konkurence v odvětví (Porterův model).....	19
4.2.5	Analýza atraktivity odvětví	21
4.3.	Analýza vnitřního prostředí.....	22
4.3.1	Analýza zdrojů a kompetencí	22
4.3.2	Analýza hodnotového řetězce	22
4.3.3	Analýza klíčových procesů	23
4.3.4	Analýza exponovanosti podniku	23
4.3.5	Analýza portfolia	24
4.3.6	Analýza klíčových faktorů úspěchu	26
4.3.7	Analýza konkurenceschopnosti.....	26
4.4.	Analýza zájmových skupin	27
5.	ANALÝZA SITUACE , SWOT.....	27
6.	FORMULACE A VÝBĚR STRATEGIE	29
6.1.	Typy strategií	30
6.2.	Konkurenční výhoda	30
6.2.1	Konkurenční výhoda nízkých nákladů	31
6.2.2	Konkurenční výhoda diferenciacce	32

6.3.	Postup formulace strategie	32
6.4.	Generování alternativ	32
6.5.	Volba strategie a hodnocení alternativ	33
6.5.1	Přijatelnost strategie	34
6.5.2	Vhodnost strategie	34
6.5.3	Realizovatelnost strategie	35
6.6.	Výběr strategie	35
7.	IMPLEMENTACE STRATEGIE	36
8.	METODIKA	37
9.	ANALYTICKÁ ČÁST	40
9.1.	Vznik a charakteristika společnosti	40
9.1.1.	Charakteristika firmy v odvětví	41
9.1.2.	Základní informace o společnosti	42
9.1.3.	Organizační struktura společnosti	43
9.2.	Předmět podnikání	44
9.2.1.	Profil společnosti	44
9.2.2.	Poslání a cíle podniku	45
10.	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	47
10.1.	STEP analýza (PEST)	47
10.1.1.	Politický aspekt	48
10.1.2.	Ekonomický aspekt	53
10.1.3.	Technologický aspekt	57
10.2.	Analýza scénářů v sektoru telekomunikací	58
10.2.1.	Stručná historie sektoru	58
10.2.2.	Tržní charakteristika sektoru a struktura trhu	60
10.2.3.	Analýza ekonomických charakteristik sektoru	62
10.2.4.	Trendy vývoje sektoru	72
10.3.	Charakteristika hybných sil v sektoru	74
10.3.1.	Služby s vyšší přidanou hodnotou	74
10.3.2.	Analýza atraktivity sektoru	77
10.4.	Analýza konkurence v odvětví (podle Portera)	80
10.4.1.	Bariéry vstupu do odvětví	80
10.4.2.	Odběratelé	81
10.4.3.	Substituty	86
10.4.4.	Stávající konkurenti	88
11.	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	94
11.1.	Analýza zdrojů a hodnotového řetězce	94

11.2.	Finanční analýza	97
11.2.1.	Definice a vymezení	97
11.2.2.	Výpočet ukazatelů	98
11.2.3.	Benchmarking.....	100
12.	SWOT ANALÝZA	104
12.1.	SWOT analýza telekomunikačního trhu v ČR	105
12.2.	SWOT analýza operátora GTS.....	110
13.	FORMULACE STRATEGIE	115
13.1.	Strategické alternativy	115
13.2.	Definice alternativní strategie A.....	117
13.3.	Definice alternativní strategie B.....	118
13.4.	Definice alternativní strategie C.....	119
13.5.	Hodnocení.....	119
13.5.1.	Prezentace výsledků.....	122
14.	ZÁVĚR	126
15.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	128
16.	ABSTRAKT.....	129
17.	PŘÍLOHY	130

1. ÚVOD

Každá firma byla založena s určitou vizí jejich vlastníků a základním posláním firmy je tuto vizi bezesbytku naplnit. Současně je velmi důležité, aby firma věděla nejen kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest k jejich dosažení může být mnoho, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty vůbec dostala. Právě K nalezení relevantních odpovědí a optimální strategie slouží celý metodický aparát strategického řízení. Činnosti jimiž je tento proces naplňován jsou různé strategické analýzy , různé metody zkoumání zákazníka či dodavatele , analýza okolního prostředí ve kterém se firma nachází, za současného sledování kam směřuje konkurence.

O strategii lze také říci, že je určitým „ herním plánem“, který má k dispozici management, aby dokázal firmu umístit ve vybrané tržní aréně, aby mohla úspěšně konkurovat, uspokojovat zákazníky a dosahovat dobrých podnikatelských výsledků. Jako u mnohých pojmů v podnikání i pro pojem „strategie“ platí, že neexistuje jednotná, všeobecně přijímaná definice.

Dnes se navíc však podniky nacházejí v turbulentním prostředí, které je doslova tvořeno změnami, což pro podnik představuje na jedné straně hrozby, ale zároveň potencionální příležitosti k získání komparativní výhody v soutěži. A právě získání komparativní výhody je podstatou strategického řízení, které v sobě slučuje prvky dlouhodobého a koncepčního řízení. Má dlouhodobou povahu a týká se operací, které patří z hlediska firmy k těm nejvýznamnějším.

Strategické řízení je také procesem tvorby a realizace jednotlivých strategií , které mohou mít formu záměru určujícího vývoj subjektu a jeho věcnou stránku, nebo formu metod, nástrojů a opatření, prostřednictvím kterých jsou prosazovány strategie věcné. Strategické řízení je rovněž procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobé povahy , má rozhodující význam na vývoji řízeného subjektu a jejich uskutečněním získává podnik komparativní efekt.

Ve své práci hodlám uplatnit a aplikovat teoretické poznatky metod strategického řízení , cílem práce je však především zvolit model nejvhodnější strategie pro jeho aplikaci. Dílčím cílem je posoudit současný stav zkoumaného subjektu a provést evaluaci dosavadní strategie společnosti.

2. STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

2.1. Základní pojmy

2.1.1 Strategie

Klíčovým pojmem v oblasti strategického řízení je termín strategie .Původy tohoto výrazu nalézáme již v dobách antického Řecka, kdy znamenalo umění vést boj , umění vojevůdce . V terminologii obchodníků a výrobců původně tento termín znamenal schopnost rozhodovat se na základě vysoké odbornosti a profesionality.

V obecném slova smyslu se však strategií rozumí jisté schéma , či projekt postupu jak za definovaných podmínek dosáhnout vytyčených cílů případně jak postupovat na již započaté cestě vedoucí k dosažení těchto cílů .Jde o výčet různých variant kroků a činností , které jsou přijímány na základě předpokladů a jisté neznalosti budoucnosti.

Postupem času výraz modifikoval ve smyslu „ vedení a správa“ posléze až vytvoření jistého správního rámce. Konečným účelem strategie je však dospět k součinnosti veškerých složek a činností podniku a vytvořit tak jednotný celek jeho další perspektivy. V definování se rozchází i různí autoři, teoretici a praktici. Pro náš účel můžeme strategii definovat následovně (Johnson, Scholes, 1993):

„Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran.“

V běžném civilním životě se objevuje tento termín po 2. světové válce , tam patrně zdomácněl díky uplatňování vojenských stratégů v podnikatelské sféře . Postupným vývojem a postupem času nachází termín strategie stále nových uplatnění , proto se s ním dnes setkáváme ve všech odvětvích lidské činnosti. Z těchto důvodů strategie nemohla minout ani odvětví hospodářské soutěže. S úspěchem začala být využívána při tvorbě strategických studií a začleňována do principů podnikového řízení.

S postupnou globalizací , dostupností trhů a postupující konkurencí doznává strategie ve smyslu „ umění vést boj“ opět svého plného významu.

Že tento výraz zdomácněl ve všech světových jazycích a kulturách nese sebou překlad stále nové modifikace tohoto výrazu. Dnes je prakticky nemožné najít jednu vyčerpávající definici , proto mnohé , mají-li být přesné , jsou prezentovány v původních , nejčastěji v anglických originálech. Všeobecná encyklopedie Nakladatelský dům OP Diderot Praha 1998 , uvádí pod pojmem strategie „ řízení určité činnosti k dosažení základních cílů , obecný postup , umění koncepčně dosahovat stanovených cílů.“ Taktika je zde chápána jako „ volba dílčích , prostorově a časově omezených postupů v dané situaci“

Mintzberg (1991), považuje strategii za „*model (vzor, šablonu) či plán, který integruje hlavní organizační cíle, politiky a posloupnost činností do soudržného celku*“. V přeneseném slova smyslu však můžeme říci, že strategie není detailní plán nebo program plný instrukcí. Je to jednotné téma, které dává aktivitám a rozhodnutím jednotlivce nebo organizace soudržnost a směr.

Autor se pokusil sestavit přehled modifikovaných významů pojmu strategie pomocí 5P:

- **Plan (plán)**: Pojetí strategie nejčastěji v oblasti vojenské.
- **Ploy (komplot)**: Pojetí strategie ve smyslu ventilovaného signálu , který má alarmovat konkurenci a vyvolat u ní obavu z podobného kroku .
- **Pattern (model chování)**: Jde o způsob pojetí strategie a současné strategické chování
- **Position (pozice)**: Pojetí strategie ve smyslu pozice resp. pozice organizace na trhu užívá *M.Porter* a následovatelé jeho školy. Ti také vymezují strategii jako umístění specifického výrobku na specifický trh a konkrétní místo ve kterém se setkává výrobek se zákazníkem.
- **Perspektive (charakter organizace)**: Strategie ve smyslu charakter organizace ho užívá *P.Drucker* jako koncepci podnikání , která charakterizuje organizaci podobně jako osobnost člověka .Klíčovými aplikacemi pojmu strategie je koncept – což je jakási představa v myslí povolaných lidí , lze taktéž chápat jako perspektiva jednotně sdílená všemi členy organizace.

Strategie je zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu , které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.(TICHÁ, I.,HRON, J., 2003)

2.1.2 Strategické řízení

Termín strategické řízení je definován desítkami různými více či méně výstižnými vysvětleními a definicemi. Základním významem strategického řízení je mít koncepci jak uspět nad konkurencí , vytvářet konkurenční výhodu a vítězit v konkurenčním klání. Jde o nejdůležitější předpoklad podnikatelského úspěchu , veškerý potenciál podniku je směřován právě tímto směrem , veškerá taktická či operativní rozhodnutí jsou již tvořena v duchu jasného a neměnného strategického zaměření. Jde o soulad myšlení a způsob jednání celého kolektivu jako jednoho organismu s automatickou koordinací dílčích činností.

Strategické řízení tak představuje jednoznačný úkol pro celý podnik na různých stupních podnikové hierarchie a stupni řízení . Jde o vytvoření jedinečných kvalit se zvláštní a nezaměnitelnou hodnotou pro definovanou část trhu.

Dle (TICHÁ,I.,HRON,J.,2003) je strategické řízení definováno jako subjektivní a cílevědomá činnost lidí , objektivně nutná a vyplývající z podstaty transformačních procesů. Dále poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti , na jejich základech směřující ke stanovení správných cílů , nejvhodnějších cest a prostředků jejich dosažení způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností.

Strategické řízení je také proces , v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku , stanovují specifické výkonové cíle , vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí. (TICHÁ,I.,HRON,J.,2003)

2.2. Složky strategického řízení

Abychom byli schopni správně vůbec pochopit proces strategického řízení (obr.1) (TICHÁ,I.,HRON,J.,2003) a postup při strategickém rozhodování , je pragmatické rozdělit tento proces do jednotlivých složek strategického řízení a každou následující složku řešit po definování té předcházející.

DEFINOVÁNÍ PŘEDMĚTU ČINOSTI :

Jedná se o základní úkol vrcholového managementu obvykle obsahuje osobní názor či přání vrcholového managementu , vytyčuje strategické oblasti podnikových aktivit , trhů , zákazníka.

STANOVENÍ STRATEGICKÝCH A VÝKONOVÝCH CÍLŮ :

Jde o cíle podniku stanovené na všech úrovních řízení , koncentruje smysl podnikání a předkládá systém všem dílčím činnostem podniku . Zvláštní pozornost je věnována ukazatelům: roční zisk , produkční ukazatele , finanční ukazatele , pozici na trhu a postavení vedle konkurence.

FORMULACE STRATEGIE :

Jedná se o tvorbu detailního plánu činností vedoucích k naplnění cílů zahrnuje činnosti napříč celým spektrem hierarchie řízení , funkcionálních oblastí včetně samostatných organizačních jednotek.Řeší otázky jak bude cíle dosaženo , strategie je tak pouze prostředkem k dosažení a obsahem strategie je vymezení nových iniciativ .:

- Aktivní vyhledávání inovací v resortu podnikových činností ;
- Vyhledávání nových příležitostí;
- Nové činnosti v v činnostech kde již má podnik konkurenční výhodu;
- Rozvoj aktivit vedoucích k posílení konkurenceschopnosti;
- Budování nástrojů ochrany proti externím ohrožením;
- Podporování inovačních procesů a inovátorů ;
- Relokace zdrojů ve prospěch efektivních činností , na úkor upadajících činností;
- Vystihnout moment ukončení neefektivní či neatraktivní činnosti ve prospěch jiné ;

Pro formulaci strategie musíme vycházet z výsledků strategické analýzy. Formulace strategie proto vyžaduje detailní analýzu situace a úsudek , strategie musí brát v úvahu relevantní vlivy vnitřního a vnějšího prostředí. Cílem této strategické analýzy je identifikovat a analyzovat všechny faktory o nichž lze předpokládat , že mají anebo budou mít vliv na volbu cíle anebo strategie podniku. Při těchto analýzách vycházíme i z budoucích trendů.

REALIZACE STRATEGIE :

Jde o činnosti managementu firmy během kterého je naplňován detailní plán s ohledem na tvorbu organizační struktury , podnikovou kulturu , tvorbu motivačních mechanismů , finančních plánů a programů , prosazení a zavedení postupů a procedur. Jde tedy o činnosti , které přímo podporují realizaci dané strategie.

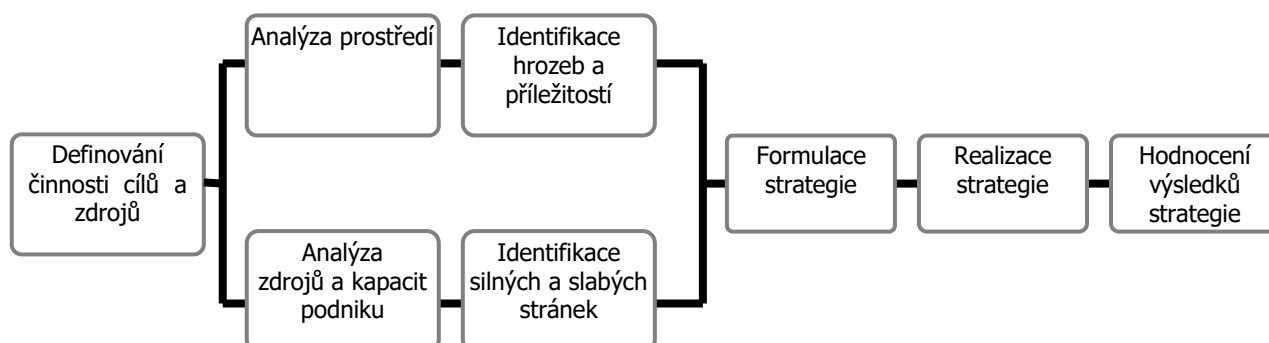
HODNOCENÍ STRATEGIE A OPRAVNÁ HODNOCENÍ :

Spočívají v neustálém zlepšování a modifikaci strategie neboť se mění podmínky okolního prostředí pro které byla tvořena anebo , že se prostě neosvědčila. Projevují se změny v konkurenčním prostředí , nové příležitosti či ohrožení , či nastala změna v hierarchii podnikových cílů. Taktéž ve vnitřním prostředí nastávají změny . Proto vždy management monitoruje situaci a provádí změny , je-li potřeba operativně strategii modifikovat. Jde o činnost kontinuální , proto je strategické řízení proces dynamický.

2.2.1 Proces strategického řízení

Proces strategického řízení je činnost sestávající se z množiny kroků více či méně formálních , kterými má být dosaženo záměrů podniku , jak popisuje obrázek 1.

Obrázek 1 : Proces strategického řízení



2.2.2 Vývoj poznání strategického řízení

Pojem strategické řízení bývá z části zaměňován s pojmy strategické plánování a dlouhodobé plánování.

VÝKLAD STRATEGICKÝCH ČINNOSTÍ :

Strategické rozhodování je proces volby variant , postupů a rozhodování jak se dostat z výchozí situace do požadovaného stavu . Naopak strategické plánování vymezuje details tohoto postupu činnostmi periodicky se opakujícími , tak jak reaguje na vnější změny. Jde o komplexní pohled na rozvoj podniku a spojení rozhodujícími činnostmi a obecnými cíly. Dále se jedná o dlouhodobé směřování podniku a jeho celkovou orientaci v prostředí . Strategické řízení se pak zabývá kontrolními a řídicími činnostmi celého procesu a jeho realizace.

DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ :

Jde o dlouhodobé činnosti spojené s plánováním jednotlivých podnikových činností sahající obvykle za horizont 1 roku. Tyto činnosti dlouhodobého plánování se mohou týkat jednotlivých funkcionálních oblastí. Dlouhodobé plánování vychází ze současných stavů vnějšího prostředí s dlouhodobým předpokladem neměnnosti tohoto stavu.

STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ :

Mezi procesem strategického řízení a strategického rozhodováním je dle Ansoffa velice úzký vztah ve smyslu vztahu mezi podnikem a prostředím. Management podniku musí umět definovat a rozhodnout , co bude podnik dělat , kam směřuje a co je jeho cílem.

JEDNOTLIVÉ ÚROVNĚ ROZHODOVÁNÍ :

- **Strategická rozhodování :** Tvoří se na nejvyšší úrovni řízení podniku , týkají se všech zdrojů podniku. Protože jde o vztah k vnějšímu , prudce proměnnému prostředí podniku , jsou prováděna průběžně a reaktivně.
- **Administrativní rozhodování :** Jde o rozhodování podpůrná , k naplnění činnosti a funkčnosti firemní infrastruktury.
- **Operativní rozhodování :** Jedná se o cyklické rozhodovací procesy , systematické povahy , decentralizované a realizované na lokálních odděleních . Jejich potřeba a četnost je vysoká , výsledek rozhodnutí relativně bezrizikový.

3. PODNIK, CÍLE, POSLÁNÍ

3.1. Poslání podniku

Prvním a základním krokem procesu strategického řízení je nezbytnost samotné definice poslání podniku, co je smyslem samotné existence, jaká bude jeho role v oblasti podnikání, čeho chce podnik dosáhnout, definuje potřeby, které mají být vlastní činnostmi uspokojovány, vyjadřuje důvody a motivy. Poslání bývá zpravidla definováno na obecné úrovni, ve formě orientací a postojů. Poslání podniku pouze naplňuje podnikovou filozofii bez jednotkové specifikace či časového rámce. Posláním podniku zcela určitě bývá například uspokojování potřeb zákazníka, či generování ekonomického profitu. Mimo jiné by poslání podniku mělo prezentovat i primární funkce ve vztahu k trhu, k zákazníkovi, jménu a pověsti kterou hodlá na trhu mít a také jak chce být chápán veřejností.

(Tichá, Hron, 2002) uvádí, že poslání podniku lze rovněž formulovat jako odpověď na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci ?
- Jaké jsou nosné činnosti (služby) podniku ?
- Na jakém trhu podnik soutěží ?
- Je technologie středem zájmu podniku ?
- Má podnik definované ekonomické cíle ?
- Jaké jsou základní hodnoty, filozofické priority podniku ?
- Čím se podnik výrazněji liší od jiných, v čem je jeho konkurenční výhoda ?
- Zohledňuje podnik zájmy společnosti, ochranu životního prostředí ?
- Jsou zaměstnanci považováni za hodnotný zdroj podniku ?

V obecné rovině chápeme poslání podniku v této posloupnosti: (HRON, J; TICHÁ, I; 2003)

- **Vize:** vyjadřující představy čím by podnik měl být bez způsobů jak tohoto dosáhnout
- **Mise:** je již formulací vize a již konkretizuje představu managementu
- **Záměry:** jsou dalším krokem postupné konkretizace vize
- **Cíle:** jsou operativně vymezené záměry
- **Plány:** pak chápeme jako konkrétní popisy postupů.

3.2. Podnikové cíle

Na rozdíl od poslání podniku jsou podnikové cíle jasně a zřetelně definovány vysloveny s udáním strategického směru . Při definici jde o jasné gesto čeho má být dosaženo a to jak v krátkodobém tak i dlouhodobém horizontu. Strategické cíle je nezbytné definovat ve všech funkčních oblastech , které jsou pro podnik rozhodující , na kterých závisí rozvoj podniku a také na všech úrovních řízení . Zejména se jedná o tyto oblasti: finance – jde o zisk , návratnost investice , cash-flow , v oblasti výroby – jde o kvalitu výrobku , množství , vývoj / inovace nového výrobku , v oblasti marketingu - jde o cíle v reklamě , odbytu , pronikání na nové trhy a služeb pro zákazníky, v personalistice – jde o cíle rekvalifikační , pracovních vztahů , plánování lidských zdrojů či fluktuaci , v oblasti společenské odpovědnosti – regulační opatření , znečištění okolí , o vztah k místní komunitě atp.

Stanovení strategických cílů evokuje management firmy a potažmo celou firmu k jejich naplnění ,neboť jsou hmatatelné a zároveň cíle musí být motivující a reálné , ne abstraktní. V opačném případě by poslání podniku zůstalo pouze výčtem nenaplněných výroků , byť s dobrým úmyslem , ale se ztrátou motivace tento cíl naplnit.

P O Ž A D A V E K N A F O R M U L A C I C Í L E : (HRON,J;TICHÁ,I;2003)

- Cíl musí být stanoven ve vztahu k jedné přesně vymezené oblasti.
- Cíl musí být vztažen na výsledek , nikoliv k činnosti.
- Cíl musí být vyjádřen v měřitelných jednotkách a vztažen k termínu splnění.
- Cíl musí vyzývat k výkonům , ale zároveň musí být dosažitelný.

Cíle podniku jsou definovány tak , aby zpětně naplňovaly vlastní existenci a poslání podniku. Pro naplňování cílů podniku musí disponovat nástrojem odlišnosti. Tuto odlišnost chápeme jako jedinečnost služby , výrobku či jiné hodnoty , kterou zákazník vnímá , která zákazníkovi nabízí o něco více než konkurenční. Mnohdy jde pouze o příznivé mínění o firmě. Podnik na základě této jedinečnosti získává náskok , získává *konkurenční výhodu*.

4. PODNIK A PROSTŘEDÍ

Jeho analýza je považována za klíčový krok ve strategickém procesu . Prostředí podniku ve značné míře vymezuje varianty a limity pro management a jeho operační pole. Žádný podnik nepůsobí ve vakuu , prostředí je životním prostorem. Tento prostor rozdělujeme obecně na

prostředí vně podniku a vnitřní prostředí podniku. Úspěšná může být pouze ta strategie , která respektuje podmínky prostředí , především podněty přicházející z vnějšího prostředí .

4.1. Analýza globálního prostředí

Každý podnik se nachází pod vlivem okolního prostředí , které je ve vyváženém stavu , dokud tato rovnováha není nějakým impulsem porušena. Obvykle se změny dějí z pozice práva veta. Poté následuje více či méně složitý a zdoluhavý proces , který opět tuto rovnováhu ustálí. Toto vnější prostředí je charakterizováno celou řadou subjektů , procesů , vazeb , hierarchií , pravidel , hodnot a mnohými dalšími faktory. Přesto však faktory vlivů , které působí z vnějšku na podnik dokážeme rozdělit a začlenit do 4 základních skupin:

- ***Společenské faktory***
- ***Ekonomické faktory***
- ***Sociální faktory***
- ***Technologické faktory***

4.1.1 STEP analýza

Tento jednoduchý a velice efektivní analytický prostředek slouží k posouzení relevantních faktorů globálního prostředí . Jedná se o faktory , které mají přímý a bezprostřední vliv na podnik a přitom se nachází mimo rámec vlivu podniku.

Dle (HRON,J;TICHÁ,I;2003) , je smyslem této analýzy odpověď na následující 3 otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Tyto otázky se vztahují ke 4 rozhodujícím segmentům vnějšího prostředí

S O C I Á L N Ě – K U L T U R N Í S E G M E N T : Zahrnuje faktory plynoucí ze zvyklostí , podmínek a stylu života člověka:

- Demografie
- Distribuce příjmů
- Mobilita obyvatelstva
- Životní styl
- Úroveň vzdělání
- Přístupy k práci a volnému času

T E C H N O L O G I C K Ý S E G M E N T : Zahrnuje faktory plynoucí z technického a technologického života , technického pokroku a jejich trendů:

- Vládní výdaje na vědu a výzkum
- Nové objevy vynálezy a patenty
- Transfer technologií
- Míra v zaostávání výrobních prostředků

E K O N O M I C K Ý S E G M E N T : Zahrnuje faktory plynoucí ze stavu ekonomiky a obecně prostředí kde tempo udávají finanční a růstové ukazatele :

- Trend vývoje HDP
- Životní cyklus podniku
- Nabídka peněz , úroková míra , kurzy
- Inflace
- Nezaměstnanost
- Dostupnost energie a náklady na ni

P O L I T I C K O - P R Á V N Í S E G M E N T :Zahrnuje faktory plynoucí z distribuce moci mezi lidmi , zvláště pak z moci zákonné:

- Stabilita vlády
- Regulace zahraničního obchodu
- Daňová politika
- Monopolní legislativa
- Ochrana životního prostředí

4.1.2 Scénáře

Dalším pomocným analytickým nástrojem jsou scénáře. Scénáře , jak již název napovídá dokreslují vnější prostředí ve více různých variantách. Jedná se o předpoklady a úvahy či dokreslení vlastních příběhů , které uvažují směr budoucího vývoje . Hodnotí současný stav , vycházejí z něj , zaznamenávají slabé signály z okolí , variantně je zesilují a množinu těchto alternativ dále analyzují. Smyslem vytváření scénářů budoucího vývoje je zapojit imaginaci , stimulovat diskuzi a získat nástroj pro strategické rozhodování.

4.2. Analýza vnějšího prostředí (odvětví)

Podstatou analýz vnějšího prostředí je vymezení určujících faktorů , které mohou mít na podnik vliv , leží vně podniku a do jisté míry jsou podnikem ovlivnitelné. Slouží k vytvoření povědomí a odhadu pozice pro tvorbu nástroje konkurenční odlišnosti a konkurenční výhody.

4.2.1 Analýza ekonomických charakteristik

Tato metoda je velice užitečnou pomůckou zvláště pro definování nového odvětví kam hodlá subjekt vstoupit. Odvětví je v tomto případě definováno výrobkem , službou či zákazníkem. Odvětví je dané také skupinou výrobců , prodejců či poskytovatelů služby kteří zásobují trh stejným výrobkem , službou či blízkým substitutem . Protože je odvětví charakterizováno stejnými nebo podobnými produkty , jde o velmi důležité vztahy mezi cenou , náklady a ziskem.

4.2.2 Analýza hybných sil odvětví

Odvětví se vyvíjí pod tlakem proměnných sil , které nutí podnik ke změnám .síly s rozhodujícím vlivem na podnik označujeme jako hybné síly. Analýza hybných sil vychází z určení hybných sil a odhadu dopadu těchto sil na odvětví. Mezi nejběžnější hybné síly patří především změny v míře dlouhodobého růstu odvětví , změny ve skladbě zákazníků , změna způsobů použití výrobků , inovace výrobního procesu a výrobku , marketingové inovace. Mezi hybné síly odvětví řadíme vstup či výstup největších podniků z odvětví , změny v efektivnosti a nákladech. Velký vliv na odvětví mají také různá regulační opatření a vládní politika. Hybné síly v odvětví jsou důležitým identifikátorem vývoje tohoto odvětví , proto předmětem analýzy hybných sil je zachytit a posoudit jejich významnost a vliv.

4.2.3 Strategické mapy odvětví

Pomocí této analýzy lze získat detailní pohled na odvětví . Všichni konkurující si subjekty jsou soustředěni do skupin tak , že každá obsahuje podniky se stejnou či obdobnou tržní strategií a podobnými záměry. Jde o užitečný nástroj zejména pro ta odvětví kde existuje pouze několik charakteristických skupin konkurentů z nichž každá zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobré jméno u zákazníka. Strategická mapa tvoří grafický záznam na odvětvové dvourozměrné mapě odvětví . Obě osy tvoří strategické proměnné kterými se od sebe jednotliví rivalové odlišují. Udává nám informace o odvětví jako celku a postavení jednotlivých rivalů v odvětví.

4.2.4 Analýza konkurence v odvětví (Porterův model)

Síla a vliv konkurence v odvětví je dána ekonomickou strukturou . Dle SEDLÁČKOVÉ (2000) , analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví , je orientována na rozbor konkurenční situace , na zdroje a intenzitu konkurenčních tlaků , na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci

Úroveň konkurence v odvětví závisí na 5 základních konkurenčních silách (Obrázek2). Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví . Největší síla nebo síly z těchto 5 konkurenčních sil získávají převahu a stávají se rozhodujícími z hlediska formulování strategie . Cílem konkurenční strategie je nalézt v odvětví takové postavení pro podnikatelský subjekt , kdy tento podnik může nejlépe čelit konkurenčním tlakům , nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Dle obrázku 2 jsme vymezili 4 základní faktory (síly) , které významným způsobem ovlivňují dění v odvětví kde podnik působí. Ohrožení plyne především ze strany nových konkurentů , odběratelů , dodavatelů , substitutů a samozřejmě především ze strany stávajících konkurentů na současném trhu.

O H R O Ž E N Í Z E S T R A N Y N O V Ý C H K O N K U R E N T Ů : Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu , snahu získat podíl na trhu a často i značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem je odvislá od existujících překážek v kombinaci s reakcí stávajících účastníků , kterou může vstupující subjekt očekávat. Čím jsou bariéry vstupu větší , tím je riziko pro stávající podniky menší. Identifikujeme 6 základních faktorů :

- **Úspory z rozsahu :** Velké objemy produkce umožňují snížit jednotkovou cenu produktu. Tyto úspory z rozsahu odrazují nové účastníky tím , že je nutí vstoupit s velkým rozsahem produkce a riskovat silnou reakci na jejich vstup za strany stávajících firem , anebo naopak s malým rozsahem produkce a tím riskovat cenovou nákladnost na jednotku , což je následně cenově znevýhodní.
- **Diferenciace produktu:** Zavedené firmy mají své zavedené značky a své věrné zákazníky. Tato diference nutí nově vstupující k vysokým výdajům do propagace a reklamy aby na trhu zviditelnily své produkty .
- **Kapitálová náročnost:** Další významnou překážkou vstupu je nutnost velkých investic do výrobních zařízení , technologií , zásob a důvěry zákazníka.
- **Přístup k distribučním kanálům:** Distribuční kanály jsou již zásobovány stávajícími firmami. Tvorba nových kanálů respektive nákladné využití stávajících může významným způsobem ztížit vstup do odvětví.
- **Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí:** Zavedené firmy mohou mít takové nákladové zvýhodnění plynoucí například z vlastnictví technologie výroby ,

výhodného přístupu k surovinám , příznivého umístění , ze způsobů řízení atp. Nově vstupující firmy tohoto mohou dosáhnout za cenu zvýšených nákladů.

- **Vládní politika:** Vláda může limitovat vstup do odvětví omezenému počtu subjektů prostřednictvím zákonných nástrojů. Jedná se o licence , normy , limity , technické a bezpečnostní předpisy.

RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY: Všechny subjekty v daném odvětví se snaží získat výhodné postavení na trhu. Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Používanými nástroji může být např. cenová konkurence , reklamní kampaň , vyšší kvalita , delší garance , kratší distribuční kanály , nové služby , intenzita rivality na trhu se zvyšuje tehdy:

- Je-li na trhu více rovnocenných konkurentů anebo jsou-li konkurenční firmy velké.
- Roste-li odvětví pomalu , konkurence proto soutěží o podíl na tomto trhu.
- Jsou-li vysoké fixní náklady na produkci nutí firmy k plnému využití produkční kapacity.
- Jsou-li produkty málo diferencované a proto kupující přechází od jednoho konkurenta k druhému.
- Jsou-li nepřekonatelné vysoké výstupní náklady , nutí podniky zůstat v odvětví za každou cenu.
- Vstoupí-li do odvětví nový subjekt formou akvizice.

O H R O Ž E N Í Z E S T R A N Y S U B S T I T U T Ů : Všechny konkurenční firmy v odvětví navíc soutěží s odvětvími která produkují substituty. I substituty určují maximální cenu za kterou mohou výrobci produkty dodávat na trh a tím limitují potenciální výnos odvětví . Identifikace substitutů znamená vyhledávání produktů , které mohou plnit tutéž funkci jako produkt sám. Konkurenční pozice substitutu je tím pevnější , čím nižší je jejich cena , čím je jejich kvalita vyšší a čím nižší jsou náklady zákazníka k přechodu k substitutu. Analýza těchto trendů je rozhodující při strategickém rozhodování , zda usilovat o vytlačení substitutu anebo jej akceptovat.

V Y J E D N Á V A C Í S Í L A O D B Ě R A T E L Ů : Odběratelé soutěží s odvětvím a tlačí nákupní ceny dolů , vyžadují vyšší kvalitu či lepší službu a porovnává konkurenty mezi sebou. Dle M.E. PORTERA (1994) Největší vyjednávací síly dosáhnou pokud:

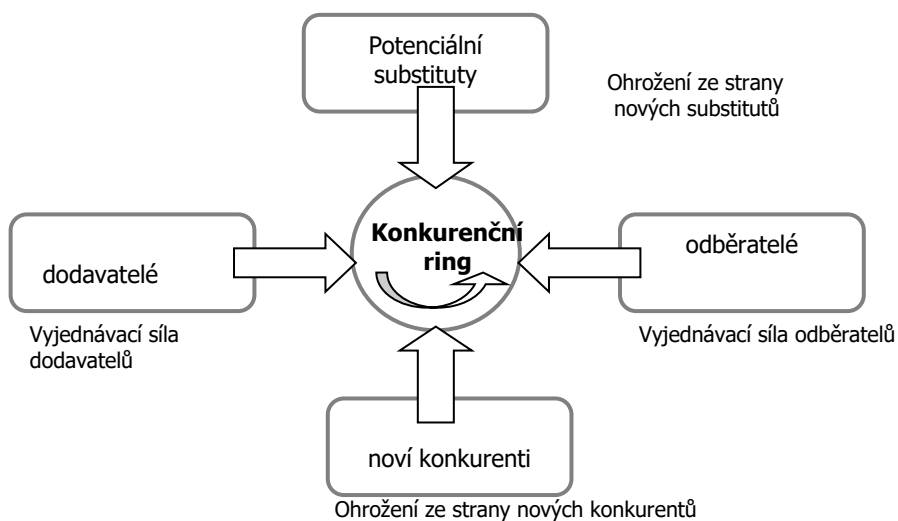
- Je skupina odběratelů koncentrovaná či nakupuje centrálně.
- Pokud produkty které nakupují v odvětví představují podstatnou část jejich nákladů na nákupy.
- Produkty které v odvětví nakupují jsou standardní a nediferencované.
- Jim nehrozí vysoké přechodové náklady.
- Nedosahují-li vysokých zisků.

- Vytváří znatelnou hrozbu zpětné integrace.
- Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality produkce odběratele.
- Pokud je plně informována.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ : Síla dodavatelů spočívá v jejich vlivu na kvalitu vstupů firem v odvětví a jejich cenu. Mnoho firem se snaží eliminovat svou závislost na dodavateli využíváním vlastních zdrojů . Podmínky jež posilují postavení dodavatele jsou velmi podobné těm , které činí odběratele silného. Největší vyjednávací síly dosáhnou pokud:

- Je nabídka ovládána jen několika společnostmi a je koncentrovanější kam je dodáváno
- Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách do tohoto odvětví
- Není dané odvětví důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny
- Produkt dodavatele je důležitým vstupem pro činnost odběratele
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci
- Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů

Obrázek 2 : Porterův model



4.2.5 Analýza atraktivity odvětví

Tato analýza navazuje na Porterův model , na Strategické mapy , Analýzu konkurence a shrnuje výsledky těchto analýz. Cílem je poskytnout závěr který se týká celkové atraktivity odvětví pro daný subjekt. V průběhu této analýzy hodnotíme hlavní faktory a silám přiřazujeme skóre. Podle výše výsledného skóre identifikujeme maximální využití disponibilních prostředků , v opačném případě nízkého skóre je atraktivita požadavků odvětví nízká.

4.3. Analýza vnitřního prostředí

Úspěšná strategie musí umět reagovat na podmínky vnějšího prostředí a zároveň vycházet ze svých cílů zdrojů a výhod. Základ úspěšné strategie tkví v nalezení způsobu a vhodné kombinace, umožňující maximální využití příležitostí vnějšího prostředí podniku se zdroji, které má podnik k dispozici. Proto analýza podnikových zdrojů představuje další významný prvek při formulování strategie.

Podstatou analýz vnitřního prostředí je vymezení určujících faktorů, z kterých plyne zásadní konkurenční výhoda a leží uvnitř podniku. Nabízí nejvýhodnější výchozí postavení pro využití příležitosti z vhodně uzpůsobených vnitřních zdrojů. Tyto zdroje hledáme pomocí analýz následujících oblastí:

4.3.1 Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence patří k základním předpokladům konkurenceschopnosti podniku. Analýzu prezentujeme jako matici důsledků na podnik plynoucí z různé úrovně kompetencí a zdrojů podniku podle 4 základních kritérií. (jedná se o hodnotnost, vzácnost, nenapodobitelnost, a nenahraditelnost zdroje či kompetence) Toto rozhodování je praktikováno za ztěžujících podmínek následujících faktorů:

- **Nejistota:** Plyne z rychlých, nenadálých a trvalých změn ve vnějším prostředí. Změny plnou především z vývoje politických, ekonomických trendů, z reakce trhu, zákaznické poptávky.
- **Složitost:** Plyne z komplikovaných vztahů ve vnějším prostředí a jejich příčin.
- **Vnitropodnikové konflikty:** plynou ze střetu zájmů různých zájmových skupin, především těch, kteří o zdrojích kompetencích rozhodují.

Zdroje podniku rozdělujeme:

- **Hmotné zdroje:** Jedná se o zdroje kvantifikovatelné. (finanční, organizační, technologické, fyzické)
- **Nehmotné zdroje:** Jde o zdroje duševního a kulturně-společenského charakteru.

4.3.2 Analýza hodnotového řetězce

V každém podniku probíhá celá řada smysluplných dílčích činností. Tyto dílčí činnosti se podílejí na vzniku celkové hodnoty, kterou podnik produkuje. Tyto posloupnosti nazýváme

hodnotový řetězec. Celý hodnotový řetězec – tok veškerých podnikových činností dělíme na 2 základní kategorie:

- **Primární:** Jsou ty , které se přímo podílejí na výrobě produktu.
- **Podpůrné:** Jsou ty , které se na této činnosti podílejí zprostředkovaně , které primární činnost zajišťují.

Smyslem analýzy je popis jednotlivých činností z hlediska tvorby hodnoty a nákladů , které jsou spojené s vytvářením hodnoty. Jde o rozbor činností jednotlivých úseků podniku a porovnání s konkurencí , kdy generujeme vyšší hodnotu díky nižším nákladům anebo generujeme hodnotu , kterou konkurence realizovat vůbec neumí. Tato analýza klade velký důraz na hodnotu vnímanou zákazníkem (zvenku). Hodnoty vnímané subjektivně (zevnitř) mohou být profesionálně slepé.

4.3.3 Analýza klíčových procesů

Každý podnik tvořící jakoukoliv hodnotu užívá osvědčených procesů k dosažení této hodnoty. Tyto procesy rozdělujeme na primární procesy , podpůrné procesy a procesy kontroly. Mnohdy jsou však tyto procesy historické až setrvačné , s odstupem času pozbývají účelnosti a nezbytnosti v lepším případě mohou být neefektivní. Cílem analytického procesu je rozhodnout o skladbě procesů , jejich efektivizaci , zrušení zbytečných procesů či dislokaci.

Analýzou podnikových procesů rozhodneme o:

- **Identifikaci klíčových procesů :** Identifikace procesů využívající klíčové kompetence.
- **Rekonfiguraci podnikových procesů :** Jde o očištění procesů o činnosti , které nepřispívají k tvorbě podnikové hodnoty.
- **Outsourcingu :** Jde o přesunutí neefektivních procesů k externímu dodavateli , který je schopen tyto činnosti zajistit z vyšší hodnotou ,obvykle z důvodů úspor z rozsahu. Většinou se nejedná o procesy klíčové ale podpůrné.

4.3.4 Analýza exponovanosti podniku

Analýza je zaměřená na identifikaci citlivosti podniku na vnější podněty , respektive na identifikaci faktorů , jejichž absence může ohrozit existenci podniku. Tyto faktory nebezpečí hrozí z vnějšího i globálního prostředí podniku včetně vnitřního prostředí a to všech funkcionálních oblastí . Jde o matici faktorů jimž je přiřazováno hodnocení s příslušnou vahou vlivu , pravděpodobnosti a schopnosti reagovat. Analýza spočívá v následujících činnostech:

- **Identifikaci faktorů**
- **Přesné formulaci ohrožení , které může absence faktoru způsobit**
- **Formulaci následků v případě naplnění ohrožení**
- **Ohodnocení vlivů jednotlivých faktorů**
- **Odhadu pravděpodobnosti naplnění**
- **Formulaci možných reakcí podniku**
- **Grafickém zpracování**

Grafické znázornění výsledků je vpraveno do 4 kvadrantů dvouosého grafu s plynulým poměrem mezi schopností podniku reagovat a přímým ohrožení podniku. Kvadranty rozdělujeme na:

- **Bezbrannost:** Souhra velmi vážných ohrožení podniku a absence zdrojů a schopností na ně reagovat.
- **Ohrožení :** Jedná se o velmi vážná ohrožení , ale podnik vlastní prostředky obrany.
- **Připravenost :** Jedná se o souhru málo významného ohrožení a připravenosti podniku jim čelit.
- **Zranitelnost :** Jde sice o bezvýznamná ohrožení ale podnik není připraven a schopen obrany.

4.3.5 Analýza portfolia

Existence úspěšného výrobního programu je jedním z významných předpokladů úspěšné budoucnosti. Cílem této analýzy je usměrňovat zdroje do takových strategických jednotek a produktů , kde můžeme s úspěchem využít relativní konkurenční výhodu , anebo se trh jeví příznivě. Nejpopulárnější analytické techniky jsou založeny na tvorbě dvojrozměrných grafických obrazů s umístěním jednotlivých podnikatelských aktivity. Jejich velikost je vyznačena kruhy různých velikostí v procentuálním vyjádření. Analytická činnosti spočívá v diagnostické metodě sledování portfolia jednotlivých podnikatelských činností především diverzifikovaných společností.

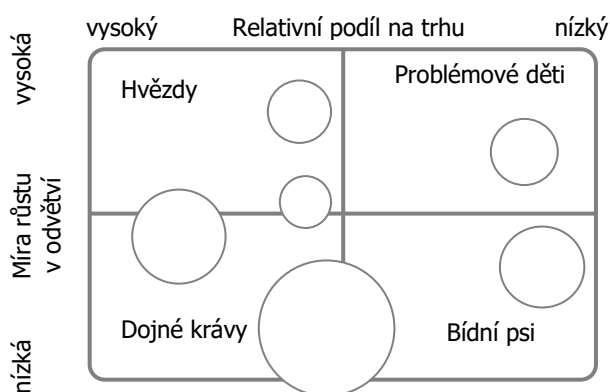
M A T I C E B C G : Matice BCG vychází z předpokladu , že úspěšného postavení na trhu lze dosáhnout jenom cestou snižování nákladů a nebere v úvahu diferenciaci . Atraktivita odvětví je spojena s fází růstu v životním cyklu a je opomíjena atraktivita odvětví v jiných životních stádiích (TICHÁ,I.,HRON,J.,2003,).

Matice porovnává hodnoty relativního podílu na trhu a hodnoty míry růstu daného odvětví. Podle vzájemných relací , jak ukazuje obrázek 3 , označujeme 4 kvadranty matice dle výhodnosti jejich podnikatelských aktivit na:

- **Otazníky :** Rychlý nárůst trhu dodává na atraktivitě , slabé pozice z hlediska tržních podílů však vyvolávají obavy o ziskovost potenciálu trhu.

- **Hvězdy** : Tento kvadrant nabízí jak vysoký zisk tak i vynikající příležitost k růstu.
- **Dojné krávy** : Postavení v tomto kvadrantu má tendenci vydělávat značné přebytky , jsou velice hodnotnou složkou podnikového portfolia . Je zájmem každého podniku udržet tržní pozice v tomto kvadrantu co nejdéle .
- **Bídné psy** : Slabá konkurenční pozice , nízký ziskový potenciál , pomalý růst trhu anebo hrozící úpadek trhu. Tento kvadrant dále vypovídá o neschopnosti podniku vytvářet atraktivní příjmy . Nejčastějším strategickým doporučením pro tento kvadrant je postupná likvidace.

Obrázek 3 : Matice BCG



M A T I C E G E : Matice GE představuje alternativu v přístupu k analýze portfolia. Jedná se o matici složenou s 9 polí rozdělenou diagonálně do 3 zón. Jednotlivé zóny představují souhrn několika faktorů. Zóna 1 , levého horného rohu představuje vysokou dlouhodobou atraktivitu odvětví a konkurenční pozici hodnotí jako příznivou . Zóna č.2 středového pole je z pohledu podnikatelské aktivity průměrná. Investice do činností tomto sektoru se obvykle vrátí. Zóna č.3 v pravém spodním rohu matice se vyznačuje značnou nejistotou. Strategickým doporučením pro tuto oblast je ukončení činnosti. V matici poměříme jednotlivé činnosti analyzovaného subjektu podle 2 hledisek :

- **Celková atraktivita odvětví**
- **Síla podniku/konkurenční pozice**

Hlediska jsou doladěna jednoduchou váhou , která činí vypovídací schopnost jednofaktorových ukazatelů objektivnější. Matice GE představuje alternativu v přístupu k analýze portfolia.

4.3.6 Analýza klíčových faktorů úspěchu

Klíčovými faktory úspěchu nazýváme takové činnosti podniku , které rozhodujícím způsobem ovlivňují konkurenceschopnost podniku v daném odvětví. Jsou to tedy činnosti v daném odvětví specifické. K identifikaci takových faktorů můžeme s úspěchem využít výsledky již prováděných analýz. Klíčové faktory úspěchu můžeme hledat ve vztazích k vnějšimu a globálnímu prostředí i ve všech oblastech podnikové činnosti:

- výroba (efektivnost výroby , kvalita , využití fixních aktiv, kvalifikovaní pracovníci , produktivita práce);
- marketing (efektivní a připravení prodejci , systém vyřizování objednávek , obchodní dovednosti , atraktivní balení);
- organizace (informační systém , schopnost bezprostřední reakce na změnu tržních podmínek , zkušenosti a manažerské know-how);
- distribuce (sít' velkoobchodů , vlastní maloobchodní sít',rychlé dodávky ,nízké náklady);
- technologie (vědecký výzkum , schopnost inovace výrobku, procesu ;
- dovednosti (talent, know-how v řízení kvality , lákavé reklamy, rychlá realizace novinek).

Každé z odvětví má svá specifika avšak s ohledem na všechna odvětví identifikujeme 4 základní oblasti zdrojů klíčových faktorů úspěchu:

- **Charakteristiky odvětví:** Pro každé podnikatelské odvětví bude vždy typická množina klíčových faktorů.
- **Konkurenční pozice:** Největší konkurent v odvětví bude vždy udávat hranici faktorů úspěchu , malí konkurenti vždy budou ovlivňováni jejich kroky.
- **Globální prostředí:**
- **Organizační vývoj:** Vývoj v rámci organizace může být zdrojem nových klíčových faktorů úspěchu , zároveň však může být zdrojem rizik a ohrožení těch stávajících.

4.3.7 Analýza konkurenceschopnosti

Tato analýza plynule navazuje na předcházející analýzu podnikových oblastí a jejich klíčových faktorů úspěchu. Jde o tabulku v které identifikujeme klíčové faktory úspěchu a příslušné váhy , kterou demonstrujeme významnost daného faktoru pro dané odvětví. V tabulce porovnáváme náš podnik s konkurenty v odvětví za použití bodů ze stupnice.

4.4. Analýza zájmových skupin

Při hledání optimální úspěšné strategie pro náš podnik , nesmíme zapomenout na potřeby a požadavky zájmových skupin. Mezi zájmové skupiny můžeme bez obav zařadit každého kdo má nějaký vztah k analyzovanému podniku anebo koho se činnost podniku jakýmkoliv způsobem dotýká. Znalost požadavků těchto skupin je pro podnik důležitá zejména proto , že tyto skupiny mohou s konečnou platností rozhodnout , zda se podaří zrealizovat přijatá strategie.

Hodnota podnikové strategie vždy závisí na předpokladech , které jsou přijaty ve vztahu k zájmovým skupinám podniku a ve vztahu ke krokům , které podniknou v průběhu realizace strategie. (TICHÁ,I.,HRON,J.,2003)

Analýza zájmových skupin se skládá především z identifikace množství a členitosti zájmových skupin a identifikace záměrů a předpokladů v chování těchto skupin:

- **Identifikace zájmových skupin:** Jsou to především : vlastníci , management , zaměstnanci a odbory , dodavatelé , zákazníci a odběratelé , konkurenti , banky , orgány státní správy a samosprávy , obchodní partneři , veřejné zájmové skupiny , sdělovací prostředky , náboženské skupiny.
- **Identifikace a testování předpokladů:** Jde o jednoduché rozdělení do 2 kategorií. Při analýze požadavků těchto zájmových skupin se využívají jednoduché metody : průzkum (dotazník) , postoj a názor (interview) . základní podmínkou je identifikovat počet , sílu , orientaci zájmových skupin , dále pak předpoklady těchto skupin z hlediska významu a postoj těchto skupin k námi prosazované strategii.

a) Předpoklady podporující strategii

b) Předpoklady omezující strategii

5. ANALÝZA SITUACE , SWOT

Dalším logickým krokem analytického procesu navazujícího na analýzu vlivů vnějšího prostředí , vnitřního prostředí a analýze vlivů zájmových skupin je SWOT analýza. Tento nástroj je nezbytný pro celkové ohodnocení podniku. Výhoda spočívá v pohotovosti a jednoduchosti. Jedná se o kombinaci definic vnitřních silných a slabých stránek podniku vůči kombinaci příležitostí a ohrožení přicházejícího zvenčí. Účelem metody je nalezení takových ukazatelů podniku , které mají přímou souvislost se strategií a proto mají rozhodující význam při dalším řízení. Z velkého počtu faktorů , které podnik ovlivňují , hodnotíme při sestavování SWOT analýzy právě ty , které souvisí s konkrétní situací podniku a odvětví. SWOT analýza bývá zpracovávána periodicky , pak nám

dává k dispozici výsledky naplňování strategie napříč časem a management má cenný nástroj – zdroj informací při formulaci strategie.

Jde o generaci strategií na základě identifikovaných silných , slabých stránek , příležitostí a ohrožení. Co nám tyto základní skupiny vlastností charakterizují uvádíme v následujícím přehledu:

- **Silné stránky** : Udávají nám pozitivní vnitřní podmínky které nám charakterizují např. naší převahu nad konkurencí či jiné hodnotné vlastnosti firmy.
- **Slabé stránky** : Jsou naopak negativní vnitřní podmínky v kterých spatřujeme možnost nižší organizační výkonnosti , např. absence nezbytných zdrojů.
- **Příležitosti** : Jsou příznivé předpokládané podmínky v prostředí , které za určitých okolností znamenají přínos pro firmu mohou být zdrojem zisku či převahy nad konkurencí.
- **Ohrožení** : Jsou současné anebo budoucí podmínky v prostředí firmy , které jsou anebo mohou být nepříznivé výstupům firmy. Plyne z nich budoucí nepříjemnost a předpokládaná nutnost reakce.

Obrázek 4 : Matice SWOT

	SLABÉ STRÁNKY(W)	SILNÉ STRÁNKY (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „hledání“	SO strategie „využití“
Ohrožení (T)	WT strategie „vyhýbání“	ST strategie „konfrontace“

Výsledkem analýzy SWOT je matice se 4 kvadranty (obrázek 4) a podle autora (TICHÁ,I.,HRON,J.,2003) jde o deskripci tvořenou vzájemnou relací 4 charakteristik podniku. Ze vzájemné kombinace těchto faktorů tvoříme rozdílné strategické volby. Základní charakteristické relace jsou:

- **SO strategie** : Plyne z využívání silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí , které identifikujeme ve vnějším prostředí. Z pohledu managementu je právě tato pozice nejvýhodnější pro tvorbu strategie.
- **WO strategie** : Je zaměřena především na odstranění slabých stránek pomocí využitých příležitostí , které se nabízejí. Častým příkladem je získání dodatečných zdrojů k využití příležitosti.
- **ST strategie** : Vychází z předpokladu že se silné stránky střetnou s hrozbami , které podniku hrozí. Strategie , která řeší tuto situaci , musí identifikovat a jasně formulovat hrozby a tyto prostřednictvím silných stránek přeměnit v příležitosti.

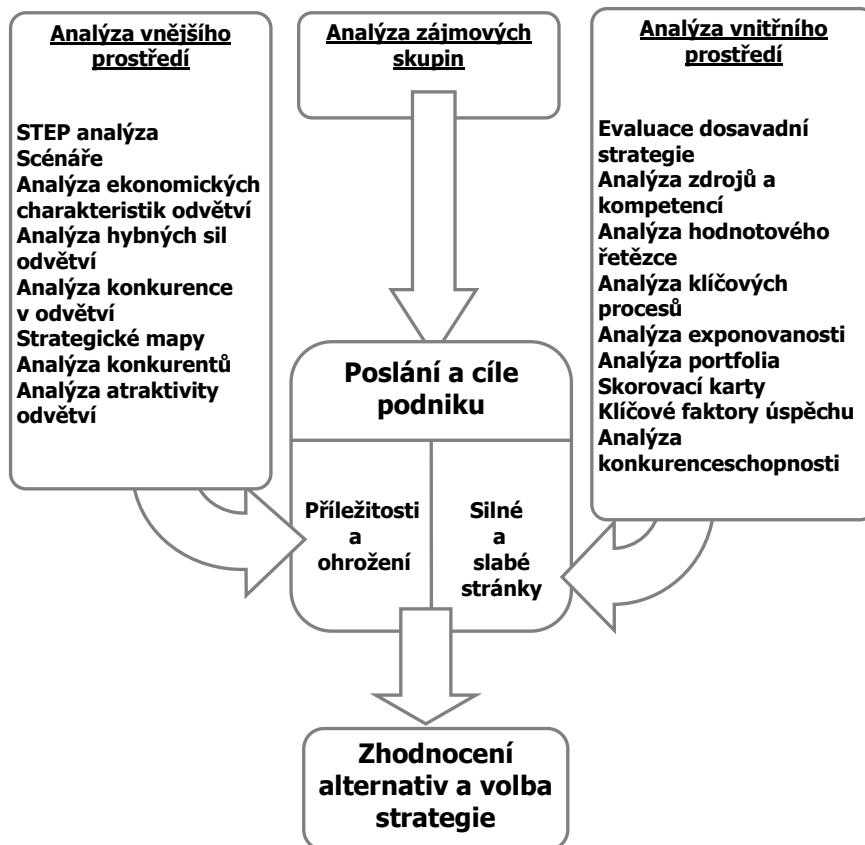
- **WT strategie** : Je podstatě obranná strategie , neboť v této pozici jde o odstranění slabých stránek a minimalizace nebezpečí ohrožení podniku zvenčí. Podnik , který se ocitne v této pozici v podstatě bojuje o přežití.

6. FORMULACE A VÝBĚR STRATEGIE

Po ukončení série analýz vnějšího prostředí podniku , vnitřního prostředí podniku , případně zájmových skupin majících vliv na podnik je dalším logickým krokem formulace strategie. Jeho schéma vidíme na obr.5 dle (TICHÁ,I.,HRON,J.,2003). Jde o způsob určení jak dosáhnout stanovených cílů v podmínkách , k jejichž výsledkům jsme se na základě proběhlých analýz dostali.

Formulace strategie je proces , jehož cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů , tak že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin. (TICHÁ,I.,HRON,J.,2003)

Obrázek 5 : Schéma procesu formulace podnikové strategie



6.1. Typy strategií

Při formulaci strategie je stále nutno mít na zřeteli především organizační úroveň pro kterou je strategie tvořena. Z tohoto pohledu definujeme 2 základní úrovně:

- **Podniková strategie:** Jde o podnikové strategie s s vymezením rozsahu činnosti a konkurenční výhody , která pramení z kombinace všech podnikových činností.
- **Díličí strategie:** Je zaměřena na formulaci způsobů jak dosáhnout konkurenční výhody v rámci činnosti.

Z pohledu diverzifikace nemůžeme opomenout základní rozdělení strategií na:

- **Vertikální**
- **Horizontální**

Z pohledu přístupu ke strategickému způsobu tvorby strategie rozdělujeme:

- **Rozvoj zevnitř podniku** , kdy generátorem strategie je nová podnikatelská aktivita stávajícího podniku;
- **Akvizici** , kdy strategická aktivita plyne již existujícího podniku v kterém zrovna dobře fungovali ty činnosti , které jsme postrádali;
- **Strategické aliance** , kdy jde o spojení jedné nebo více činností mezi dvěma či více podnikatelskými subjekty s cílem dosažení konkurenční výhody.

Velmi známé pojetí strategie je rozdělení podle **Ansoffa** , který staví svou strategii na trhu a výrobku. Jde o průniky těchto dvou veličin v matici:

- **Strategie pronikání na trh** , jde o stávající výrobek i stávající trh
- **Strategie rozvoje výrobku** , jde o nový výrobek na stávajícím trhu
- **Strategie rozvoje trhu** , jde o stávající výrobek ale nový trh
- **Diversifikační strategie** , jde o nový výrobek na novém trhu

Tyto definované strategie slouží jako základní osnova pro různé jiné modifikované varianty. Základy tohoto rozdělení využívá s různou variantou obměny např. **Mintzberg** či **Thomas**.

6.2. Konkurenční výhoda

Jakýkoliv podnik (máme na mysli společnosti založené za účelem tvorby zisku) , který vznikl a který drží svou pozici na trhu , potažmo management firmy , funguje jenom díky zisku který vytváří . Má-li dál tento subjekt vytvářet zisk , či jiné hodnoty , musí být úspěšný , mnohem lépe však když je úspěšnější než konkurence , to znamená , musí být konkurenceschopný.

Konkurenceschopnost je relativní pojem a proto vyjadřuje poměr mezi podnikem a jeho konkurentem. Z toho plyne, má-li být podnik konkurenceschopný musí mít konkurenční výhodu . K vytváření konkurenční výhody jsou zapotřebí určité zdroje , z kterých podnik tuto výhodu čerpá. Snahou každého podniku je vtisknout těmto zdrojům určité vlastnosti a také zdroje chránit. Tyto zdroje jsou:

- **Hodnotné** - tzn. umožňují plné využití potenciálu podniku;
- **Vzácné** – tzn. pro konkurenci jen obtížně dosažitelné;
- **Nenapodobitelné** konkurencí;
- těžko dostupné **Substituty** těchto zdrojů.

Například dle **Portera** lze konkurenční výhody dosáhnout dvěma základními způsoby:

- **Nízkými náklady**
- **Diferenciací vlastní produkce od konkurence**

6.2.1 Konkurenční výhoda nízkých nákladů

Celková úroveň nákladů se vyvíjí od součtu dílčích nákladů na jednotlivých úrovních nákladového řetězce. Tím máme na mysli náklady vznikající na všech úrovních každé z funkcionálních oblastí každého podniku , mnohdy náklady vyplývají z různých meziresortních informačních či manažerských systémech , to znamená , že nelze zcela jednoznačně náklad identifikovat či přiřadit konkrétní funkcionální oblasti.

Při určování oblastí pro snižování nákladů v hodnotovém řetězci nesmíme opomenout tyto základní faktory:

- **Úspory z rozsahu;**
- **Úspory plynoucí ze zkušenostní křivky;**
- **Míra využití kapacit;**
- **Napojení na jiné aktivity v řetězci ;**
- **Sdílení příležitostí;**
- **Rozsah vertikální integrace;**
- **Vhodné načasování , výhody „ prvního tahu „ ;**
- **Strategické volby a operativní rozhodování ;**
- **Faktory lokalizace.**

Způsoby jak dosáhnout nákladové výhody je naučit se ovládat faktory generující a ovlivňující náklady. Dalším významným způsobem jak ovlivnit a vylepšit tuto poměrovou bilanci , je zavádění nových metod či výhoda modifikace stávajících metod přinášející úspory.

6.2.2 Konkurenční výhoda diferenciací

Aby vznikla podniku konkurenční výhoda tímto způsobem , předpokládá to tvorbu jedinečného produktu , který bude zákazníkem považován za vysoce hodnotný , anebo mu vtisknout takové vlastnosti aby tento produkt nebyl snadno nahraditelný či snadno substituovaný. Dle **M.E.Portera** , se podnik od svých konkurentů diferencuje tehdy , když poskytuje něco jedinečného , čeho si kupující cení ještě více nežli prosté nabídky nízké ceny. Diferenciací podniku umožní docílit vyšší ceny, prodat více výrobků za danou cenu nebo získat ekvivalentní prospěch větší věrností kupujících v období cyklických nebo sezónních poklesů odbytu.

6.3. Postup formulace strategie

Formulace strategie je proces jehož cílem je najít takový model součinnosti a kooperace všech podnikových funkcionálních oblastí , složek řízení i jedinců , tak aby bylo využito všech příležitostí v okolí firmy , optimálně využito všech vnitropodnikových zdrojů a naplněny zájmy pokud možno všech zainteresovaných zájmových skupin.

6.4. Generování alternativ

Alternativa naznačuje jednu z mnoha cest jak dosáhnout vytyčeného cíle. Vytvoření souboru alternativ je nezbytné pro ucelený přehled všech možností. Tyto alternativy rozdělujeme do tří skupin:

- **Zřejmé alternativy;**
- **Kreativní alternativy;**
- **Nesmyslné alternativy.**

Generování alternativ umožňuje podniku získat a upevnit svou pozici s ohledem na budoucí vývoj. Ve většině organizací neexistuje pro generování alternativ formalizovaný postup. Z důvodu objektivizace je důležité aby se tohoto procesu účastnili pracovníci podniku tak i pracovníci vně podniku.

(TICHÁ, I.;HRON ,J.;2002) uvádí následující 3 klíčové kroky procesu generování alternativ:

R Á M E C P R O B L É M U : vytváření alternativy je podmíněno vznikem určitého problému , kterému chce podnik čelit. Vymezení rámce tohoto problému , získávání informací o problému a

jeho příčinách , nutné k posouzení vážnosti situace a potřeby , hledání nových alternativ , generovat alternativy.

GENEROVÁNÍ SOUBORU ALTERNATIV : Tento proces se nesmí uspěchat , naopak je velmi důležité aby byl prováděn precizně a v širokém spektru od zřejmých alternativ až po nemyslné. Velikost souboru závisí na závažnosti problému , specifičnosti , dostupnosti informací a schopnosti předvídat budoucí vývoj.

ZÚŽENÍ SOUBORU ALTERNATIV : Prvotní soubor alternativ je vždy zbytečně obsáhlý , takže není možné všechny alternativy rozvíjet k zúžení lze použít kritérií , která vychází ze stanovených cílů a disponibilních zdrojů.

Při generování strategických alternativ nám mohou pomoci nejrůznější metody :

- **metoda scénářů** – jde o možné popisy budoucího vývoje poskytující současně několik možných obrazů budoucnosti;
- **brainstorming** – jde o neformální organizační proces , kdy jeho účastníci , v neformálním otevřeném prostředí přednáší bez hlubokých úvah , proud myšlenek o možných variantách. Pro otevřenost a tok myšlenek je nepřipustná kritika nápadů.

6.5. Volba strategie a hodnocení alternativ

Volbou konečné strategie vstupujeme do fáze rozhodovací. To znamená , že různé strategie musí být před konečným výběrem pečlivě zhodnoceny . Strategický výběr musí být prováděn především s ohledem na riziko zahrnuté v jednotlivých rozhodnutích. Některé ziskové příležitosti mohou být odmítnuty s ohledem na vysoké riziko , které by při selhání mohlo vést až k bankrotu firmy. Při konečném hodnocení a posuzování jednotlivých , vytvořených alternativ vycházíme ze 4 základních hledisek:

- **Přijatelnost** – naplnění očekávání zájmových skupin;
- **Vhodnost** – pro podmínky analyzovaného prostředí;
- **Realizovatelnost** - zda je možno realizovat strategii se stávajícími zdroji podniku;
- **Získání výhody** – očekávaný efekt zvolené strategie.

6.5.1 Přijatelnost strategie

Pro potřebné posouzení je nutno vědět zda a za jaké časové období jsou investované prostředky návratné. Jako nástroj potřebný pro ohodnocení ekonomických ukazatelů , se používají metody pro ohodnocení kapitálové struktury podniku. (SYNEK,M. a kol. , 1997)

S ekonomickou stránkou věci jsou spojena jistá rizika neúspěchu nové strategie. Tato rizika je vhodné analyzovat opět pomocí finančních ukazatelů , statistických metod analýzy citlivosti , simulačních a heuristických modelů apod. (ČURDA,J., ČURDOVÁ,Z., 1995)

Analytické postupy spojené s rozhodováním o přijatelnosti alternativy jsou voleny z hlediska návratnosti i či výnosnosti vložených investic.

- **Analýza ziskovosti**
- **Analýza náklad / užitek**
- **Analýza hodnoty pro akcionáře**

Analytické metody hodnotící podstoupené riziko spojené s jednotlivými strategickými alternativami:

- **Projekce finančních ukazatelů**
- **Analýza citlivosti**
- **Rozhodovací tabulky**
- **Simulační modely**
- **Heuristické metody**

Metoda spojená s hlediskem a postojem významných zájmových skupin v reakci na strategickou alternativu:

- **Analýza zájmových skupin**

6.5.2 Vhodnost strategie

Vhodnost strategie posuzujeme z hlediska teoreticko-rationálního zdůvodnění výběru dané strategie. Posuzujeme proč určité strategické alternativy zlepšují konkurenční výhodu a jiné méně či vůbec ne. V této fázi rozhodování užíváme řadu metod známých ze strategických analýz:

- **Analýza portfolia**
- **Analýza životního cyklu** – provádíme pomocí dvojrozměrné matice kde porovnáváme konkurenční pozici a stádia životního cyklu
- **Analýza hodnotového systému**

Další fází kde hodnotíme vhodnost strategie je kulturní a společenské hledisko a to především ve vztahu k možné existenci paradigmatu. Zde je nutno vzít v úvahu , zda nám existující paradigma znemožní prosadit alternativu anebo máme předpoklady změnit paradigma.

Poslední činností při výběru vhodné alternativy je tzv. **screening**. Jde o pouhé srovnání a vytvoření priorit k jednotlivým alternativám , postup je následující:

- **Seřazení**
- **Rozhodovací strom**
- **Scénáře**

6.5.3 Realizovatelnost strategie

Zda je strategie realizovatelná hodnotíme z hlediska dostupnosti zdrojů. Úskalí při posuzování realizovatelnosti spočívá v tendenci podniků zvolit takovou strategii , která odpovídá stávajícímu rozdělení zdrojů. Pokud však závěry námi vypracované analýzy ukazují opak , mělo by doporučení směřovat ke změně ve struktuře podnikových zdrojů. Pro toto hodnocení používáme finanční nástroje jako jsou:

- **Analýza finančních toků;**
- **Analýza bodu zvratu ;**

6.6. Výběr strategie

Finální výběr mezi strategiemi provádíme nejčastěji na základě rozhodovací analýzy. Celý proces výběru strategie je však založen na metodě kvalifikovaného odhadu. Tento finální výběr je vysoce subjektivní ,jistou nápravou bývá zvýšení počtu evaluátorů.

7. IMPLEMENTACE STRATEGIE

Úspěšným výběrem optimální strategie nadchází jedna z klíčových etap implementovat a uvést vybranou strategii v život. Neexistuje žádný univerzální způsob ani jednotný postup. Jde vždy o řadu faktorů , které vždy činí implementaci strategie jedinečnou a unikátní. Přesto však každá implementace , má-li být efektivní , musí splňovat určité postupy:

- Musí být vytvořeny organizační podmínky pro realizaci strategie ve formě dlouhodobých plánů , programů , rozpočtů a jiných plánovacích dokumentů s jasně definovaným strategickým cílem.
- Zavedení postupů a procedur , které podporují realizaci strategie.
- Musí být vytvořena vhodná organizační struktura.
- Musí být určeno za co jednotlivé organizační a řídicí složky odpovídají a jaké jsou jejich kompetence.
- Manažeři i řadoví pracovníci musí být o úkolech , důsledcích a změnách vyplývajících pro ně z přijaté strategie a navazujících strategických plánů náležitě informováni.
- V organizaci musí existovat klima podporující strategické plánování.
- Musí být vytvořeny motivační systémy pracovníků , navazující na úkoly , které vznikly v souvislosti s přijetím strategie.
- Průběh implementace strategie je nutné v určitém časovém období kontrolovat a v případě potřeby pak plány a strategie upřesňovat a přijímat nutná opravná opatření. (KEŘKOVSKÝ;1998)

8. METODIKA

Cílem této práce je posoudit význam strategického řízení a tvorbu celého analytického aparátu strategického řízení, po návrh strategické alternativy a tvorbu strategie podniku. Skládá se z celé série jednotlivých analýz a subanalýz, tak jak je publikují autoři různých strategických teorií. Některé analýzy jsou modifikovány autorem této práce za účelem křížového přehledu. Tento deskriptivní postup provádění jednotlivých analytických kroků má ukázat v celé ploše důležitost dílčích kroků – analýz, z kterých bude při výběru čerpáno. Jejich četnost a překryv nám dá jistotu, že nebude opomenut, či přehlédnut významný detail, což by mohlo vést ve svém důsledku k nerelevantním rozhodnutím, či naopak může jít o údaj, který by nám dal jistotu v předpokládaném rozhodnutí. Tato práce také udá přehled o všech faktorech na kterých bude záležet a jejichž výsledky musíme vzít v úvahu při tvorbě návrhu relevantních a objektivních alternativ strategických přístupů.

Předmětem mého zkoumání a vybraným podnikem je jeden z významných subjektů českého telekomunikačního trhu. Jde o poskytovatele hlasových služeb realizovaných v pevných sítích, poskytovatele služeb přístupu do sítě internet a také velmi významného poskytovatele datových okruhů a realizátora virtuálních privátních datových sítí v České republice ale i v zahraničí. V našem případě, tak jako ve většině ostatních případů firem tohoto formátu, jde o dceřinou resp. sesterskou společnost zahraničních, mnohdy velmi významných světových poskytovatelů telekomunikačních služeb. Tito operátoři zde samozřejmě začali podnikat teprve nedávno – v průběhu 90. let minulého století postupně s uvolňováním legislativy tohoto trhu, tedy s postupnou liberalizací odvětví. Právě z důvodů nových signálů přicházejících z prostředí telekomunikačního trhu, ale především z prostředí legislativního, vyústující v postupnou liberalizaci resortu, si vynucuje stále nové strategie, které na tyto signály reagují.

POSTUP DOSAŽENÍ CÍLE:

Logickým výchozím bodem této práce je analýza vnějšího prostředí společnosti (STEP), jedná se o začátek procesu strategickoanalytické činnosti a je zde mimořádně důležitá. (PORTER, E.M., 1995) Vychází ze série globálních analýz, vytvářející podmínky vstupu do odvětví z pohledu samotného vývoje společnosti z několika zorných úhlů. Ekonomického, politického, sociálního a technologického.

- Analýza STEP

Dalšími nepostradatelnými kroky jsou analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil v odvětví a analýza atraktivity odvětví, které nám udávají detailní pohled v sérii ekonomicko-odvětvových analýz na situaci v sektoru a možnostech sektoru, tendencích či růstu sektoru a dalších, velmi strategických údajích. Tyto údaje jsou nepostradatelné, jak pro vstup do odvětví, tak i pro strategie dalšího rozvoje v sektoru samotném.

Faktory na nichž zakládáme tvorbu analýz je třeba nejen identifikovat , ale i určit jejich relevantnost a důsledně analyzovat dopad na firmu. Již na základě těchto faktorů lze navrhovat možné strategie.

- Analýza ekonomických charakteristik odvětví.
- Analýza hybných sil v odvětví dle metodiky TICHÁ, I.,HRON ,J., Strategické řízení , ČZU Praha , PEF , Vydavatelství CREDIT Praha , 2003
- Analýza atraktivity odvětví

Vstupní informace použité pro analýzu trhu byly použity z veřejně dostupných zdrojů , statistik , publikací a prezentací zkoumaných společností.

Pro porovnání analyzovaných skutečností z této skupiny a grafického znázornění , bude využito nástrojů , dle metodiky Strategického řízení. (HRON J.,DOHNAL J.,TICHÁ I.,2000)

Neodmyslitelnou součástí a logickou návazností je analýza konkurence v odvětví , která nám otevřela možnost nahlédnout do odvětví tak trochu očima zákazníka a manévrovat po trhu podle toho zda chceme s konkurencí bojovat anebo se s ní na trhu míjet. Součástí je rovněž pohled na konkurenci substituční , dodavatelské firmy v odvětví a samozřejmě na odběratele a zákazníka.

- Analýza konkurence v odvětví dle Portera (HRON J.,DOHNAL J.,TICHÁ I.,Strategické řízení,2000)

Proces strategického řízení samozřejmě nechce znát pouze situaci vně společnosti , ale to co může vždy zásadně ovlivnit a přizpůsobit účelu , je právě uvnitř firmy. Proto ze série analytických prostředků interního prostředí využijeme zejména analýzu hodnotového řetězce společnosti , analýzu konkurenceschopnosti a analýzu finančních ukazatelů , jak společnost hospodařila v minulosti. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje také rozbor základní vlastnické struktury a organizační strukturu společnosti včetně portfolia služeb , ekonomických ukazatelů , technologií , či informačních systémů. Je provedena na základě interních informací . Jedná se o informace mimořádně citlivé , proto i nakládání s těmito informacemi je omezené. Jde o pochopitelná opatření , tedy pouze ochranná . Informačním zdrojem je zejména výroční zpráva společnosti , přehled statistik , výkaz zisků a ztrát společnosti , rozvaha společnosti.

Při těchto analýzách použijeme následující metody.

- Analýza exponovanosti dle metodiky KOTLER P., Konkurenční strategie,Victoria publishing ,1995
- Analýza konkurenceschopnosti dle metodiky TICHÁ, I.,HRON ,J., Strategické řízení , ČZU Praha , PEF , Vydavatelství CREDIT Praha , 2003
- Finanční analýza dle metodiky SYNEK, M. a kol., Ekonomika a řízení podniku ,VŠE Praha , 1997
- Součástí finanční analýzy bude řada subanalytických postupů a metod:
 1. Analýza finančních ukazatelů
 2. Benchmarking

- Analýza konkurenceschopnosti vč. rastru dle metodiky DONELLY,J.H., Management , Grada Publishing , 1997

Přehledy a výsledky dosavadních analýz použijeme při identifikaci a formulaci klíčových faktorů analýzy SWOT. Tento analytický aparát nám identifikuje společnost ze čtyř různých pohledů; silných a slabých stránek společnosti , příležitostí a ohrožení společnosti a načrtne nám cestu a směr kam se na základě daných možností ubírat. Z důvodů větší objektivnosti použijeme i SWOT analýzu celého sektoru telekomunikací a vzájemným poměřováním protichůdných faktorů z každé strategické sekce identifikujeme snáze užší vzorek strategických alternativ , kterým potom dáme jasný rozměr jejich definováním a podrobným popisem. Formulace těchto a všech dalších částí strategie je prostým výsledkem kvality poznání smyslu existence a úrovně pochopení podstaty vnitřních hybných sil a prostředí , ve kterém budeme muset existovat.

- Analýza SWOT

Metodika práce rovněž spočívá ve studiu dostupné odborné literatury , v jejím rozboru a aplikaci teoretických poznatků. Pro mnohé analýzy bylo rovněž použito informací a podkladů od managementu společnosti. Na základě výsledků zpracovaných analýz vytvoříme užší vzorek strategických alternativ.

Závěrem této práce bude provedena syntéza výsledků a poznatků plynoucí ve svém důsledku v doporučení managementu podniku , jakou cestou se ubírat , tak aby byla naplněna vize vlastníka podniku.

9. ANALYTICKÁ ČÁST

9.1. Vznik a charakteristika společnosti

G T S C Z E C H : je mladou , ale dynamickou společností bez dlouholeté tradice. Tvorba a dnešní podoba společnosti tak jak jí vnímáme byla složitá až nepřehledná . Vyplyvá to ze specifika telekomunikačního trhu v ČR , ale především je zde cítit ochranná politika vlády. Dnešní společnost GTS CZECH, a.s. vznikla 29. listopadu 1995 pod názvem CETI ČR, a.s. Změna názvu z CETI ČR, a.s. na GTS CZECH, a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 8. listopadu 1999. Do konce ledna 2001 fungovala jako společnost holdingová. Ke dni 31. ledna 2001 byla sloučena se společnostmi DATTEL a.s., GTS Czech Net a.s., GTS Inec a.s. a DATTEL Consultancy, a.s. a stala se tak jejich nástupnickou organizací. Současně se však stala součástí divize GTS Central Europe. Hlavním předmětem podnikání této nástupnické společnosti je poskytování telekomunikačních služeb (hlasových, datových a internetových) a poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím veřejné pevné telekomunikační sítě. Společnost byla v dubnu 2002 , na základě rámcové smlouvy o spolupráci , provozně sloučena se společností KPNQwest Czechia s.r.o. Tato česká část se oddělila vlivem úpadku od mateřské - Nizozemské KPNQwest N.V., která požádala 30. 5. 2002 o ochranu před věřiteli. O tuto telekomunikační síť KPNQwest projevilo zájem zhruba 40 subjektů. Již v srpnu r. 2002 - AnTel Holding Ltd. podepsal s KPNQwest / GTS smlouvu o smlouvě budoucí , v které projevil zájem o 100%-ní podíl společnosti KPNQwest / GTS . Převzetí proběhlo v říjnu 2002 a zároveň se společnost vrátila zpět k původnímu názvu GTS CZECH. Od začátku roku 2003 společnosti KPNQwest Czechia s.r.o., GTS CZECH, a.s. a GTS Carrier Services (Czech) s.r.o. podnikaly kroky ke sloučení. V prosinci 2004 uzavřela společnost smlouvu s akcionáři společnosti Aliatel a.s. o převodu 100% akcií společnosti Aliatel a.s. na GTS CZECH, a.s. K vlastnímu převodu akcií došlo dne 11. února 2005. Dalším logickým krokem bylo sloučení KPNQwest Czechia s.r.o., GTS CZECH, a.s., GTS Carrier Services (Czech) s.r.o. a Aliatel a.s. do nové , jednotné , nástupnické organizace GTS NOVERA a.s. s rozhodným dnem 1. ledna 2005. Jediným akcionářem této společnosti je k 31. prosinci 2004 GTS Central European Holding B.V. se sídlem v Amsterdamu v Nizozemském království. Dne 13. prosince 2004 došlo také k uzavření smlouvy mezi GTS-Czech, Inc., AnTel Holdings B.V. a GTS CZECH, a.s. o převodu 100 % akcií společnosti GTS CZECH, a.s. z rozhodnutí původního vlastníka 100% akcií , na společnost AnTel Holdings B.V. Dne 14. prosince 2004 došlo ke změně názvu společnosti AnTel Holdings B.V. na GTS Central European Holding B.V.

9.1.1. Charakteristika firmy v odvětví

Z povahy převážné činnosti firmy se jedná o služby telekomunikační. Dle odvětvové klasifikace ekonomických činností jsou telekomunikace Českým statistickým úřadem řazeny do odvětví služeb, podrobněji pak do subsektu I – doprava, skladování a spoje, která je rozdělena následovně:

- OKEČ 60 – pozemní a potrubní doprava;
- OKEČ 61 – vodní doprava;
- OKEČ 62 – letecká a kosmická doprava;
- OKEČ 63 – vedlejší a pomocné činnosti v dopravě, činnosti cestovních kanceláří a agentur;
- OKEČ 64 – spoje;
- OKEČ 64.1 – poštovní a kurýrní služby;
- OKEČ 64.2 – telekomunikace.

Do skupiny telekomunikace patří vedle přenosu informací také činnosti, které nabízejí přístup k určitému

typu sítě (zvláště k Internetu), a právo využití (pronájmu) okruhů. Dle terminologie odvětvového členění

ekonomických činností je analyzovaný sektor tvořen podoborami:

- OKEČ 64.20 – telekomunikace (třída zahrnuje přenášení zvukových, obrazových, číselných a jiných informací kabelovým přenosem, bezdrátově nebo přes satelit: telefonní, telegrafní a dálkopisné spojení, udržování sítě vysílačů, přenášení rozhlasových a televizních programů, poskytování přístupu k Internetu, nepatří však do ní výroba rozhlasových a televizních pořadů, které jsou přímo kombinovány s vysíláním, která se řadí do OKEČ 92.2);
- OKEČ 64.201 – radiokomunikace;
- OKEČ 64.209 – ostatní telekomunikace.

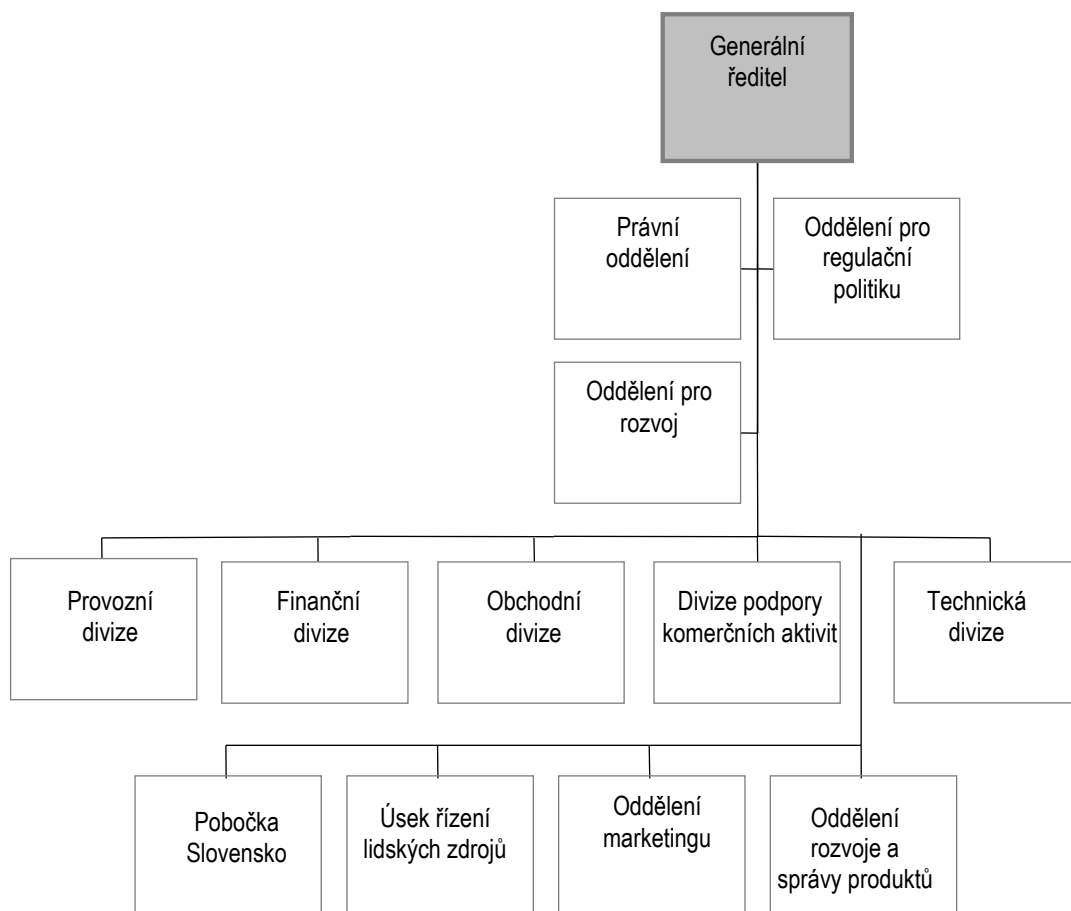
9.1.2. Základní informace o společnosti

ZÁKLADNÍ ÚDAJE A INFORMACE O SPOLEČ.				PŘEDMĚTY ČINNOSTI DLE OKEČ																		
IC:	63999501			642000	Telekomunikace																	
DIČ:	CZ63999501			511900	Zprostředkování velkoobchodu se zbožím smíšeným																	
Adress	Hvězdova 1073/33, Praha 4, 140 00, ČR			519000	Ostatní velkoobchod																	
Telefon	296157111	Web	www.gtsgroup.cz	714000	Pronájem zboží osobní potřeby půro domácnost																	
CZ-	Praha 4	e-	info@gtsgroup.cz	722200	Jiné dodávky software a poradenství v oblasti software																	
				723000	Zpracování dat																	
Počet zaměstnanců	400			VÝVOJ TRŽEB A PŘIDANÉ HODNOTY																		
Registovaný kapitál 31.1.2001	100 000 000			<table border="1"> <caption>Revenue and Added Value (2001-2004)</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Revenue (Kč)</th> <th>Added Value (Kč)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2001</td> <td>1,600,000</td> <td>450,000</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>2,000,000</td> <td>600,000</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>2,100,000</td> <td>580,000</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>2,300,000</td> <td>650,000</td> </tr> </tbody> </table>				Year	Revenue (Kč)	Added Value (Kč)	2001	1,600,000	450,000	2002	2,000,000	600,000	2003	2,100,000	580,000	2004	2,300,000	650,000
Year	Revenue (Kč)	Added Value (Kč)																				
2001	1,600,000	450,000																				
2002	2,000,000	600,000																				
2003	2,100,000	580,000																				
2004	2,300,000	650,000																				
CZ-NUTS	Praha 4																					
Právní forma	Akciová																					
Kategorie podle počtu	250 - 499																					
Kategorie podle tržeb	1 500 000 000																					
<p>zaměstnanecká struktura vdělání</p> <table border="1"> <caption>Employee Education Structure</caption> <thead> <tr> <th>Education Level</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Řada1; středoškol ské</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>Řada1; vysokoško lské</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>ostatní</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>				Education Level	Percentage	Řada1; středoškol ské	55%	Řada1; vysokoško lské	39%	ostatní	6%											
Education Level	Percentage																					
Řada1; středoškol ské	55%																					
Řada1; vysokoško lské	39%																					
ostatní	6%																					
MANAGEMENT																						
jméno	funkce	Datum od:																				
Rusnák Milan ing.	Generální ředitel																					
Dolínek Václav ing.	Technický ředitel																					
Zapletal Oldřich ing.	Ředitel vnějších vztahů																					
STATUTÁRNÍ ORGÁN																						
jméno	funkce	Datum od:																				
Rusnák Milan ing.	Předseda představenstva	12.11.2001																				
Rathauský Zdeněk ing.	Člen představenstva	12.11.2001																				
Budník Tomáš ing.	Člen představenstva	24.4.2004																				
Zapletal Oldřich ing.	Předseda dozorčí rady	31.1.2001																				
Bohunský Milan ing.	Člen dozorčí rady	31.1.2001																				
Švorcová Vladana ing.	Člen dozorčí rady	4.12.2002																				
ROZVAHA A VÝSLEDOVKA																						
	2002	2003	2004																			
Aktiva celkem (v tis. Kč)	2 514 000	2 229 000	4 071 000																			
Stálá aktiva (v tis. Kč)	1 878 000	1 684 000	1 501 000																			
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	586 000	526 000	2 554 000																			
Vlastní jmění (v tis. Kč)	-189 000	-129 000	-182 000																			
Cizí zdroje (v tis. Kč)	2 541 000	2 346 000	4 242 000																			
Tržby celkem (v tis. Kč)	1 975 000	2 045 000	2 220 000																			
Obchodní marže (v tis. Kč)	-	117	30																			
Výrobní spotřeba (v tis. Kč)																						
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	598 000	570 000	637 000																			
Provozní HV (v tis. Kč)	-230 000	-111 000	-96 000																			
HV za účet. období (v tis. Kč)	-284 000	60 000	-53 000																			
Výnosy celkem (v tis. Kč)																						
ZÁKLADNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE																						
RENTABILITA		LIKVIDITA																				
Rentabilita vl. Jmění (v%)	-46,7	Dynamické krytí zdrojů																				
Rentabilita tržeb (v%)	2,9	Peněžní likvidita																				
Rentabilita vlož. kapitálu (v%)	2,71	Pohotová likvidita	0,437																			
Rentabilita aktiv (v%)	2,7	Běžná likvidita	0,048																			
FINANCOVÁNÍ		MAJETEK																				
Cizí zdroje/vlastní jmění		Podíl stálých aktiv																				
Krytí stálých aktiv		Obrátka aktiv																				
Doba obratu závazku ve dnech	417,57	Doba obratu pohledávek ve dnech	82,315																			
Vlastní financování		Doba obratu zásob ve dnech	2,205																			

9.1.3. Organizační struktura společnosti

Divizionální struktura je charakteristická rozdělením organizace do strategických organizačních jednotek (SBU, divizí). Divize jsou definovány na základě procesů a činností ve společnosti.(obrázek 6)

Obrázek 6 : Organizační struktura společnosti



Zdroj: Výroční zpráva společnosti 2004

VÝHODY A NEVÝHODY ORGANIZAČNÍHO USPOŘÁDÁNÍ:

- Lepší uzpůsobení strategie produktu/trhu požadavkům SBU
- Lze měřit výkonnost jednotek
- Jednotky lze snadno slučovat nebo rozdělovat
- Vrcholový management se může lépe soustředit na strategii
- Podporuje společný rozvoj managementu
- Klade jasnou zodpovědnost za Výsledky na manažery strategických podnikatelských jednotek
- Možné zmatení center zodpovědnosti (co centralizovat a co decentralizovat)
- Možné konflikty mezi jednotlivými divizemi
- Může vést k nákladné duplicitě funkcí na úrovni společnosti a SBU
- Vyvolává konflikty ve vztahu k získávání zdrojů a „pozornosti“ společnosti
- Autonomie divízi pracuje proti dosažení koordinace jednotlivých činností v různých podnikatelských jednotkách
- Management společnosti se stává více závislým na manažerech podnikatelských jednotek
- Manažeři společnosti mohou ztratit kontakt se situací v podnikatelských jednotkách

9.2. Předmět podnikání

9.2.1. Profil společnosti

Společnost GTS CZECH, a.s., poskytuje firmám i domácnostem kompletní portfolio telekomunikačních služeb. Síť společnosti pokrývá většinu měst na území České republiky. Propojení národní, plně digitalizované sítě s mezinárodní sítí GTS zaručuje v současnosti nejlepší a nejstabilnější připojení ke globálnímu internetu na střeoevropském trhu. Společnost má regionální pobočky sídlící v Liberci, Ústí nad Labem, Plzni, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Brně, Olomouci a Ostravě. V Praze, Brně a Ostravě provozuje GTS špičková datová centra, v nichž mohou zákazníci umístit své servery v zabezpečených klimatizovaných prostorech s přímým připojením do páteřní sítě GTS. Společnost GTS je držitelem certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001:2001. Prošla bezpečnostní prověrkou, uskutečněnou Národním bezpečnostním úřadem. V současnosti se společnost GTS CZECH, a.s., soustřeďuje jak na další zkvalitňování poskytovaných služeb, tak i na rozšiřování stávajícího portfolia. Nadále klade důraz zejména na specializaci, produkty a služby pro firemní klientelu. V oblasti hlasových služeb jsou zaváděny služby s vysokým stupněm diferenciací (např. Telemeeting Plus, umožňující zákazníkům realizovat konferenční hovory o velkém počtu účastníků). Velký důraz je v hlasových službách

kladen také na poskytování a přizpůsobení služeb s přidanou hodnotou . O tom svědčí např. celkový nárůst objemu minut na službách Zelený Telefon a Modrý Telefon za poslední období. U těchto služeb byly nabídnuty vlastnosti podmíněného směřování. Zákazníci např. získali možnost směřovat volání podle svých interních požadavků, (podle dne a času). Exkluzivně byla zavedena zcela nová služba Zelený Telefon ze zahraničí, umožňující klientům bezplatné volání ze zahraničí do ČR.

U datových a internetových služeb došlo k zavedení služby GTS Profiband Access, která je kombinací služeb pevného přístupu k internetu a přímých hlasových služeb. Služba je určena středním a velkým firmám. Nově byly zákazníkům zpřístupněny služby dohledu nad privátními datovými sítěmi přes webové rozhraní, (stav jednotlivých účastnických přípojek), komunikační platformu se zákazníkem. Velmi významným krokem je rozšíření portfolia služeb typu IP VPN (virtuální privátní síť na bázi IP) o služby založené na technologii MPLS. Rovněž je velmi rozšířena možnost přístupu do VPN pomocí přípojky ADSL. Díky modifikaci souboru služeb ADSL zaznamenala společnost v průběhu posledního roku značný nárůst počtu instalovaných přípojek.

N A B Í D K A S L U Ž E B : Rychlá a spolehlivá komunikace se zákazníky a partnery je požadavkem všech firem pohybujících se na dynamickém evropském trhu. Nutnost být stále na příjmu a mít možnost komunikovat je tak jednou z podmínek úspěšného podnikání. Kvalita a rychlost služeb představuje ze strany telekomunikačních společností běžný standard. Společnost GTS se tomuto trendu přizpůsobila a poskytuje zákazníkům v České republice široké spektrum služeb:

H L A S : (Domácnosti , Firmy , Korporace)

Volba Doma , Volnost Doma , Telefonní linky , Volba Profi , Přímé připojení (E1, ISDN30 , ISDN 2)

Barevné telefony (Zelený, Modrý, Duhový) , Team Link , Telekonference

I N T E R N E T : (Domácnosti , Firmy , Korporace)

Volnost Doma , ADSL Access , Dedicated Access , GTSL Doma , Freeband Access , Profiband Access

Server Housing , Web Hosting

D A T A : (Firmy , Korporace)

IP VPN , Digitální okruhy , Videokonference

9.2.2. Poslání a cíle podniku

P O S L Á N Í : Posláním společnosti GTS CZECH, a.s., je naplňovat očekávání obchodních partnerů – zákazníků uspokojováním veškerých jejich telekomunikačních potřeb. Vyvíjet neustálý tlak na rozvoj telekomunikačního trhu v ČR a průběžně inovovat a doplňovat komplexní nabídku vlastních služeb. Oslovovat zákazníky společnosti profesionálním přístupem , kvalitou poskytované péče a rozsahem nabízených služeb.

C Í L E : GTS CZECH, a.s. chce být i nadále preferovaným partnerem těch zákazníků pro které jsou kvalitní telekomunikace nezbytností ,jejím cílem je udržet si toto postavení díky vysoce kvalitní zákaznické péči , rozsahu , kvalitě a spolehlivosti služby , v neposlední řadě i dostupnosti poskytovaných služeb. Cílem společnosti je výrazně přispět k vytvoření zákaznický orientovaného telekomunikačního prostředí v ČR. Z toho plyne cíl disponovat špičkovou infrastrukturou , komplexností nabízených služeb , profesionální prací a individuálním přístupem . Přesto všechno je dominantním cílem GTS CZECH přispět k rychlé liberalizaci českého telekomunikačního trhu důrazným a důsledným prosazováním nástrojů odstraňující tyto bariery z trhu.

10. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

10.1. STEP analýza (PEST)

M E T O D I K A : Za účelem tvorby strategické koncepce pro telekomunikační společnost GTS Czech, byla provedena modifikovaná STEP analýza jednotlivých faktorů vnějšího prostředí s intenzitou dopadu na obor v němž naše společnost působí.

Její modifikace spočívá zejména v následujícím.

a) zjištění faktorů vnějšího prostředí naší společnosti

b) hodnocení významu jednotlivých faktorů z hlediska dopadu v různém časovém horizontu (kategorie dle významu/dopadu – významný, spíše významný, spíše nevýznamný, nevýznamný/krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý dopad).

c) návrh hypotézy (základ možného scénáře vývoje) vymezující změnu hodnoty sledovaného faktoru a jeho dopad na subjekty sektoru telekomunikací.

d) analýza je zpřehledněna přiřazením jednotlivých faktorů dle metodiky STEP (společenské, ekonomické, technologické a politické skupiny faktorů). Schéma vybraných faktorů STEP analýzy ovlivňující vnější prostředí poskytovatelů telekomunikačních služeb je uvedeno v tabulce 1.

Tabulka 1: Faktory STEP analýzy

č.	faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	Faktory STEP
1	Liberalizace Telekomunikačního trhu	významný	dlouhodobý	Nedojde k úplnému uvolnění telekomunikačního trhu bez nutnosti regulace a kontroly	politický
2	Státní podpora	významný	střednědobý	Telekomunikace budou vždy předmětem veřejného a celospolečenského zájmu	politický
3	Podpora EU	významný	střednědobý	Dojde k provazování, sjednocování, kompatibilitě a unifikaci služeb v rámci EU	politický
4	Podpora soukromého sektoru	významný	střednědobý	I nadále bude podporován sektor telekomunikací, především v oblasti výzkumu výuky a rozvoji lidských zdrojů	společenský ekonomický
5	Regulace trhu	významný	dlouhodobý	Z důvodů zachování a podpory rozvoje konkurenčního prostředí bude trh i nadále regulován	politický
6	Trh elektronických komunikací	významný	dlouhodobý	Nový zákon o elektronických komunikacích přispěje k transparentnosti trhu	politický
7	Zaměstnanost v resortu	spíše významný	dlouhodobý	Z důvodů vysoké saturace trhu, klesajících cen produktů a hledání úspor v duchu efektivizace činnosti dojde ke snižování zaměstnanosti.	společenský

8	Rozvoj nových technologií	významný	střednědobý	Dojde k rozvoji nových technologií na již vybudované anebo veřejné infrastruktuře	technologický ekonomický
9	směr a trend telekomunikačních potřeb	spíše významný	střednědobý	Dojde k odklonu od klasických telekomunikačních potřeb k atraktivním mobilním či technologicky náročnější datové komunikaci	společenský ekonomický
10	Ekonomický vývoj	významný	dlouhodobý	Výkony realizované v OKEČ Doprava a spoje budou i nadále tahounem sektoru služeb	ekonomický

10.1.1. Politický aspekt

VÝVOJ A POSTUP LIBERALIZACE ČESKÉHO TRHU: Telekomunikace původně spadaly do resortu spojů, ale v rámci reorganizačních změn v roce 1963 došlo k vytvoření samostatných státních podniků Československé spoje a Správa radiokomunikací. Až v roce 1989 byly transformovány a rozštěpeny na podnik Správa pošt a telekomunikací Praha, s.p. (SPT Praha, s.p.) a Správa radiokomunikací Praha, s.p. SPT Praha, s.p., působil jako monopolní poskytovatel poštovních a telekomunikačních služeb, přičemž současně prováděl i výkon státní správy na jednotlivých úsecích.

K 1. lednu 1993 došlo k jeho dalšímu dělení na dvě části – SPT Telecom, který začal poskytovat služby výhradně v oblasti telekomunikací, a Českou poštu zastřešující poštovní služby. Správa radiokomunikací Praha, s.p. byl pověřen poskytováním radiokomunikačních služeb (šíření rozhlasových a televizních programů), stejně jako výkonem státní správy na úseku radiokomunikací. Oba subjekty se v roce 1994 staly akciovými společnostmi (SPT Telecom, a.s., a České radiokomunikace, a.s.). V první polovině 90. let došlo k částečné privatizaci bývalých státních podniků prostřednictvím kupónové privatizace, stát si však v Českém Telecomu a Českých radiokomunikacích ponechal 51 % podíl). V roce 1999 vláda rozhodla o prodeji svých podílů v obou společnostech, nový majitel byl vybrán na základě výběrového řízení. Prodej státního 51,2 % podílu v Českých radiokomunikacích byl uskutečněn v listopadu 2001, vítězem tendru se s nabídkou 177 mil. USD stalo konsorcium Bivideon B.V. (Tele Danmark A/S, posléze TDC A/S 50,01 %, Deutsche Bank AG 49,99 %), které se tak stalo vlastníkem 72 % firmy (Tele Danmark již dříve na něj převedl svých 20,8 % získaných v srpnu 1997). V roce 2003 se jediným vlastníkem Bivideonu stala Deutsche Bank. O privatizaci Českého Telecomu vláda rozhodla v roce 2002, nicméně pokus o jeho prodej skončil neúspěchem. Jako první se o alespoň částečnou privatizaci pokoušela vláda představovaná V. Klausem a K. Dybou, kteří prosazovali prodej části firmy zahraničnímu subjektu. V srpnu 1994 vláda rozhodla o navýšení jmění firmy o 37 % s vyhládkou prodat nově emitované akcie strategickému investorovi, který by měl mít podíl max. 27 % a stát si ponechal 51 %. Vítězství v tendru získalo konsorcium TelSource (51 % PTT Telecom Netherlands, 49 % Swiss Telecom, uzavřena dohoda s AT&T o plné podpoře aktivit). Cena činila

1,321 mld. USD + dalších 131 mil. USD vložených do služeb. V září 1995 byla společnost TelSource vymazána z obchodního rejstříku a právním nástupcem se stal SPT Telecom. Koncem roku 1999 vláda opět schválila návrh postupu privatizace státního podílu 51 %. Očekávalo se, že TelSource (nebo jednotlivé v něm zastoupené firmy) bude mít zájem o odkup zbylého podílu. V červnu 2001 zástupci FNM a TelSource podepsali dohodu o společném postupu při prodeji 51 % podílu v Telecomu . V listopadu 2001 FNM vyzval zájemce o předložení předběžných nabídek. Nebyl však takový zájem , který byl ze strany státu očekáván , proto byl prodej pozastaven. Vláda 2.12.2002 privatizaci definitivně zastavila. V prosinci 2003 FNM a TelSource předčasně ukončily dohodu o společném postupu. Konsorcium svůj podíl prodalo. Nová vláda v novém politickém složení zahájila další kolo pokusů o privatizaci státního 51 % podílu v.r. 2004.

S T Á T N Í P O D P O R A: Telekomunikace jsou základem společenské infrastruktury a jako takové jsou ve všech vyspělých zemích předmětem zvláštní péče státu. V souvislosti s pronikáním nových síťových technologií, rozšiřováním spektra služeb a liberalizací, která umožňuje vstup soukromého kapitálu do financování rozvoje a do vlastního provozování telekomunikačních sítí a služeb, prochází v posledních letech výraznými změnami i úloha státu ve vztahu k telekomunikačnímu sektoru. Péče státu se zaměřuje stále výrazněji na:

- strategické usměrňování rozvoje odvětví, vyplývající ze zodpovědnosti státu za stav hospodářské a společenské infrastruktury
- stimulaci vědeckého a technického rozvoje oboru
- právní rámec a ochranu soutěžního prostředí telekomunikačního trhu
- ochranu a prosazování veřejného zájmu
- správu a spravedlivé rozdělování omezených zdrojů, jako je zejména kmitočtové spektrum a také číslovací kapacity sítí, ochranu práv uživatelů

V této souvislosti byly v letech 1998 až 2000 v oblasti výzkumného zabezpečení rozvoje telekomunikací

řešeny dva projekty – S 701/410/803 Rozvoj metod a prostředků strategického usměrňování telekomunikací v ČR a S 701/410/804 Prognóza rozvoje a zavádění systému globální personální komunikace v ČR, nicméně tyto projekty ani zdaleka nepokryly dynamicky se rozvíjející problematiku odvětví. V roce 1999 vláda přijala dva strategické dokumenty Národní telekomunikační politika a Státní informační politika deklarující rozvoj informační a komunikační infrastruktury jako podmínku realizace společnosti založené na zpracování informací a využívání znalostního potenciálu. V ČR však zatím (na rozdíl od států EU a některých států v regionu střední Evropy) neexistuje rámcový program komplexní přípravy přechodu k informační společnosti, navíc nadále nejsou dostatečně vymezeny institucionální odpovědnosti za přípravu a koordinaci takového programu. Samostatným problémem, jehož vyřešení je předpokladem a podmínkou

koncepčního rozvoje výzkumu a vývoje v oboru telekomunikací, je především existence účelné a organizované struktury, která by propojila všechna pracoviště disponující odbornou kvalifikací, kapacitami a vybavením potřebným pro řešení výzkumných a vývojových úloh a projektů, samozřejmě se zapojením do mezinárodních rozvojových programů (podceňování výzkumu a vývoje v minulých letech a nesystémové pokusy o zprivatizování výzkumných ústavů v ČR vedly k vzájemné izolaci jednotlivých pracovišť, orientaci na individuální spíše komerční zájmy při absenci dlouhodobých záměrů a cílů, což negativně ovlivnilo celou výzkumnou základnu odvětví).

Koncem roku 2000 byly spuštěny další dva rámcové programy (navzájem se lišící charakterem řešení a zdroji finančních prostředků, z nichž měla být řešení zabezpečována). Jednalo se o programy:

- Rozvoj telekomunikačních sítí a služeb v podmínkách liberalizovaného tržního prostředí ČR financován z účelových prostředků vyčleněných na tento program, jehož cílem byla příprava podkladů pro strategické usměrňování rozvoje odvětví a pro stimulaci zavádění nových telekomunikačních služeb a technologií pro jejich realizaci – program byl rozčleněn na dva podprogramy:
 1. Rozvoj komunikační infrastruktury pro přechod k informační společnosti zaměřený na přípravu transformace telekomunikačních sítí a spektra telekomunikačních služeb na identifikované požadavky informační společnosti, včetně řešení problémů spojených s postupnou konvergencí technologií a médií, problémů kompatibility a postupné integrace sítí s různými protokoly a problémů vazeb na regionální a globální komunikační okolí;
 2. Metody a prostředky rozvoje telekomunikačních sítí a služeb při optimálním využívání omezených zdrojů zaměřený na identifikaci optimálních směrů a technických prostředků pro rozvoj telekomunikačních sítí a telekomunikačních služeb v podmínkách liberalizovaného trhu a při optimálním využívání omezených zdrojů, jako jsou kmitočtové spektrum nebo číslovací kapacita, součástí byla příprava podkladů pro zdokonalování právního a regulačního rámce tohoto rozvoje;
- Institucionální výzkum (zabezpečován v rámci výzkumných záměrů institucionálního výzkumu ústředního výzkumného pracoviště pro telekomunikace a poštu z prostředků, které byly k tomuto účelu pracovišti přiděleny) byl zaměřen na hledání řešení podporujících rozvoj výzkumu a výzkumné základny aplikovaného výzkumu, v jehož rámci byly řešeny výzkumné záměry:
 1. Teoretická a metodická příprava systémových prostředků pro konvergenci telekomunikačních sítí, ověřování možností rozšířeného využívání vyšších kmitočtových pásem při podmínkách šíření radiových vln v klimatickém prostředí ČR a zapojení do mezinárodních aktivit;

2. Výzkum dopadu rozvoje elektronické komunikační infrastruktury na sektor pošty a zabezpečení plošného pokrytí státu základními poštovními službami (univerzální služba).

Přirozeným kandidátem na úlohu ústředního pracoviště pro telekomunikace a poštu byl TESTCOM – Technický a zkušební ústav telekomunikací a pošt Praha (nástupce bývalého Výzkumného ústavu spojů). Prostředky ze státních zdrojů do odvětví plynou rovněž prostřednictvím dalších státních institucí, jako jsou Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (financování výzkumných záměrů příslušných vysokých škol), Grantová agentura ČR (financování projektů vybraných v rámci výběrového řízení dle předem zadaných parametrů), agentura CzechInvest podporující rozvoj technologických center (inovační aktivity společností týkající se high-tech výrobků a technologií v úzké návaznosti na výrobu) a center strategických služeb (centra zákaznické podpory zajišťují příchozí i odchozí hovory, centra technické podpory zajišťují obsluhu zákazníků prostřednictvím telefonu, faxu, e-mailu a Internetu, centra sdílených služeb zaměřená na centralizaci podpůrných procesů v podniku ze všech poboček do jednoho centra, centra pro vývoj software, ICT expertní a řešitelská centra zaměřená na implementaci IT systémů v dceřiných firmách ve skupině, outsourcing řízení informačních systémů, outsourcing řízení telekomunikačních systémů, high-tech opravárenská centra určená k opravě kancelářských strojů a počítačů, elektrických strojů a přístrojů, radiových, televizních a spojovacích zařízení, zdravotnických, optických a časoměrných přístrojů, apod.). Doposud poslední strategický dokument Státní informační a komunikační politika byl schválený v březnu 2004. V jeho rámci vláda hodlá stimulovat investice do telekomunikační infrastruktury tak, aby nedocházelo k technologickému zaostávání základních sítí elektronických komunikací. Základní rozvojovou prioritou cílů regulační politiky pro následující období je stimulovat rozvoj datových služeb a aplikovat co nejpřesnější regulační politiku zaměřenou na rozvoj vzájemně si konkurujících služeb založených na technologicky rozdílných infrastrukturách. Regulační politika bude podporovat zejména ty operátory, kteří budou investovat do rozvoje infrastruktury elektronických komunikací, a zaručí jim přiměřenou ochranu jejich investic. Hlavními úkoly v oblasti rozvoje trhu elektronických komunikací jsou průběžná podpora dalšího rozvoje elektronických komunikací s cílem vytvořit a trvale udržovat příznivé prostředí pro investice soukromého sektoru. Výčet z legislativního rámce, zákonů, vyhlášek a nařízení vztahující se k problematice je uveden v příloze č.5.

P O D P O R A E U: Národním kontaktním místem 6. rámcového programu EU pro vědu a výzkum, což je víceletý program Evropské vědecké společnosti zaměřený na vytvoření společného, dobře propojeného a fungujícího evropského výzkumného prostoru (European Research Area, ERA), je Technologické centrum Akademie věd ČR. Cílem tohoto programu je dosažení lepší

evropské integrace v oblasti rozvoje vědy a technologií, oživení evropské ekonomiky a zvýšení její konkurenceschopnosti. Hlavní aktivity programu , které by měly zapojovat široké spektrum odborníků a malých a středních podniků, jsou orientovány na tzv. integrované projekty a sítě excelence. Jedná se zejména o program IST podporující rozvoj koncepcí a technologií pro informační společnost (oblast komunikačních, výpočetních a softwarových technologií je tematicky věnována zejména zpřístupnění broadbandu širokému spektru uživatelů, bezdrátovým systémům nad 3 G, síťovým audiovizuálním systémům a domácím platformám, otevřeným vývojovým platformám pro software a služby, apod.).

Legislativa EU a její dopady na českou legislativu: Regulační rámec EU pro oblast telekomunikací je reprezentován soustavou direktiv. Základní směrnici vymezující postavení národních regulačních úřadů je směrnice č. 2002/21/EC Evropského parlamentu a Rady o společném regulačním rámci pro sítě a služby elektronických komunikací, která stanovuje harmonizovaný rámec pro regulaci sítí a služeb elektronických komunikací, přiřazených zařízení a doplňkových služeb. Stanovuje úkoly národních regulačních úřadů a zavádí soubor postupů s cílem zajistit harmonizované uplatňování předpisového rámce v celé EU. Jedním ze zásadních dopadů legislativy EU je požadavek na zavedení tzv. přenositelnosti čísla (Number Portability), který se nově vztahuje na všechny veřejné telefonní sítě (nevyžaduje se však přenositelnost čísel mezi pevnými a mobilními sítěmi navzájem). V ČR v rámci pevných sítí byla přenositelnost čísla zavedena od 1.1.2003 (povinné zavedení u mobilních sítí by měl přinést zákon o elektronických komunikacích). U pevné telefonie připadá v úvahu pro zákazníky, kteří jakýmkoli způsobem přejdou k jinému operátorovi, a to tak, že jeho prostřednictvím přijímají i své příchozí hovory. Bez přenositelnosti čísel by od nově zvoleného operátora dostali nové telefonní číslo, což by pro ně mohlo znamenat zvýšení nákladů a určité komplikace. Přenositelnost čísla je řešení, které tento limitující faktor odstraňuje, a zákazník si tak při přechodu od jednoho operátora k druhému může ponechat své původní číslo. Ke konci roku 2003 bylo skutečně „přeneseno“ 524 225 čísel. Obecně je ale možnost přenesení čísla chápána spíše jako doplňková služba snižující bariéry přechodu od jednoho operátora ke druhému.

P O D P O R A S O U K R O M É H O S E K T O R U: Liberalizace telekomunikačního trhu v ČR z velké části přenesla problematiku výzkumu a vývoje na soukromé subjekty, které na tomto trhu aktivně podnikají (část projektů zaměřena na řešení úloh, které jsou v souladu s veřejným zájmem, je ale nadále finančně podporována ze státního rozpočtu). Data za jednotlivé společnosti (započítávání nejsou pouze telekomunikační operátoři, ale rovněž konzultační, expertní nebo další privátní společnosti řešící specializované dílčí úkoly operativního charakteru nebo organizující fondy na podporu výzkumné činnosti mladých výzkumných pracovníků a studentů českých vysokých škol) jsou však útržkovitá, a tedy nelze hodnotit globální vývoj objemu prostředků vynakládaných v rámci odvětví na výzkum a vývoj.

REGULACE A PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ: Z hlediska regulace a právního prostředí proběhly rozhodující práce na přípravě nového zákona o elektronických komunikacích. Zástupci GTS CZECH se aktivně účastnili práce jednotlivých komisí v rámci APVTS, spolupracujících s MI na přípravě paragrafovaného znění zákona. Současně probíhaly ve druhé polovině roku 2004 (rovněž v rámci APVTS) práce spojené s přípravou prováděcích vyhlášek a nařízení k tomuto zákonu. Pokud jde o právní prostředí, byly v roce 2004 upraveny formou dodatků smlouvy o propojení sítí s mobilními operátory i Českým Telecomem a nově podepsána smlouva o propojení sítí se společností Czech On Line. S ohledem na probíhající akvizici byla podepsána smlouva o propojení sítí mezi GTS CZECH a Aliatelem. Rovněž byly v r. 2004 podepsány smlouvy o platnosti cenových rozhodnutí, které vydal v průběhu roku ČTÚ. Zástupci GTS CZECH, a.s., se také aktivně podíleli na činnosti pracovní komise APVTS, jejímž cílem byla dohoda alternativních operátorů s Českým Telecomem o podmínkách poskytování služby přístupu k internetové síti se zvláštním tarifem a ochrany uživatelů proti nelegálním dialerům. Činnost této pracovní komise byla poté ukončena dle dohody.

TRH ELEKTRONICKÝCH TELEKOMUNIKACÍ: K 1.5.2005 přestal platit zákon č. 151/2000 Sb. "o telekomunikacích", a byl nahrazen zákonem novým - č. 127/2005 Sb. Podle znění tohoto zákona již hovoříme o "elektronických komunikacích", a do našeho právního rámce zapracovává nový evropský regulační rámec elektronických komunikací. S ním přichází výrazně transparentnější proces regulace, než jaký byl uplatňován do té doby, založený na pravidelných analýzách dílčích částí relevantních trhů. Tento nový termín je širší než původní název "telekomunikace" a zahrnuje oblast IT a oblast médií, zejména tu, která se zabývá šířením digitálního rozhlasového a televizního signálu (nikoli obsahem příslušného vysílání). V souvislosti s tím se pochopitelně zvětšil i objem trhu.

10.1.2. Ekonomický aspekt

E K O N O M I K A: Za rok 2004 vzrostla meziročně reálně o 4,1 % (vyšší růst, a to 4,7 %, byl naposledy dosažen pouze ve 4. čtvrtletí 2000). Současně v důsledku zahrnutí zpřesněných podkladů z oblasti zahraničního obchodu a ze statistických šetření došlo k revizi údajů za 1. čtvrtletí 2004 z 3,1 % na 3,5 %. Pro první půlrok 2004 byl charakteristický výrazný předstih růstu kapitálových výdajů před konečnou spotřebou (meziroční růst výdajů na tvorbu kapitálu o 13,1 % v 1. čtvrtletí 2004 a 13,9 % v 2. čtvrtletí 2004, ve srovnání s 2,1 % růstem výdajů na konečnou spotřebu v obou jmenovaných čtvrtletích). Růst HDP za rok 2004 činil 3,8 % (resp. 6 % za rok 2005).

Růst průmyslové produkce ve 2. čtvrtletí 2004 výrazně zrychlil, což bylo dáno pokračujícími strukturálními změnami, uvedením nových výrobních kapacit zahraničních investorů do provozu

(např. v automobilovém průmyslu), oživením zahraniční poptávky po elektrotechnických produktech, trvající konjunkturou na trhu oceli a železa, stabilitou energetického sektoru, stejně jako nastupujícím ekonomickým oživením v zemích našich největších zahraničních odběratelů. V červenci meziroční index průmyslové produkce dosáhl 110 %. Průmysl tak na konci roku 2004 nepřetržitě roste již 39 měsíců za sebou .

Stavebnictví ve 2. čtvrtletí 2004 navázalo na mimořádně vysoký růst z předchozího čtvrtletí. Růst byl přitom ovlivněn zejména intenzivním pokračováním stavebních prací v rámci budování dopravní infrastruktury rozvojem nových developerských projektů obchodního a administrativního charakteru, zvýšeným rozsahem prací na bytové výstavbě, stejně jako realizací staveb pro zahraniční investory. V dubnu stavební výroba vzrostla o rekordních 62,4 %, což bylo ze 2/3 dáno předfakturací na práce se sníženou sazbou DPH, která platila pro stavební práce (s výjimkou bytové výstavby) v dubnu naposledy. V květnu naopak stavebnictví vykázalo meziroční pokles, nicméně po dvou měsících poklesu se stavební výroba v červenci opět vrátila k růstu.

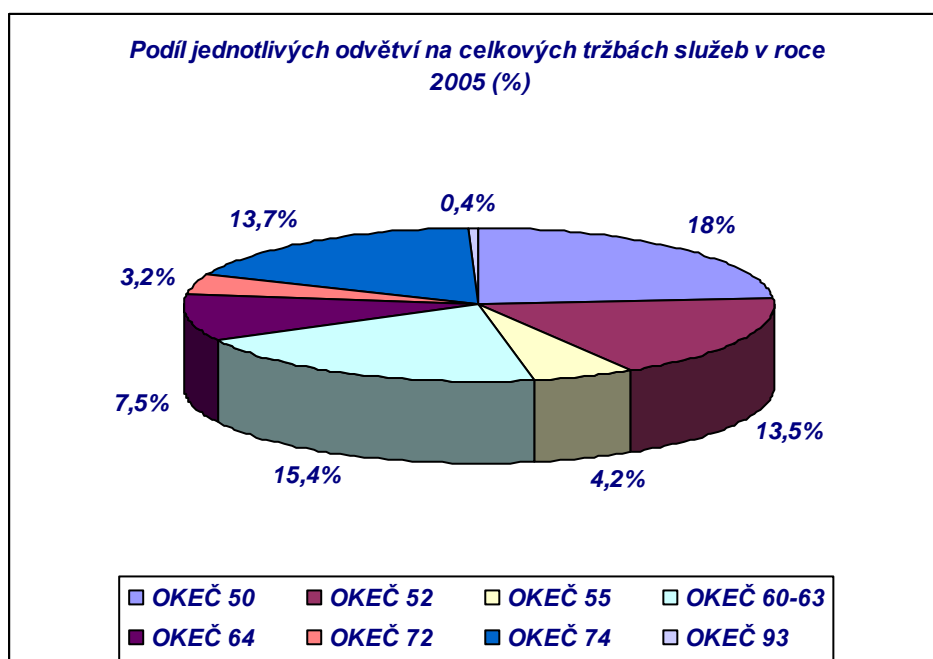
Tržby v dopravě se ve 4. čtvrtletí 2005 meziročně snížily o 0,4 %. Pokles tržeb v železniční dopravě (o 4,9 %) a nárůst v silniční dopravě (o 4,1 %) potvrzuje dlouhodobý trend přesunu přepravních výkonů mezi těmito dvěma dopravními obory. Růst ve vodní dopravě o 34,9 % byl ovlivněn mimo jiné prodejem pohonných hmot provozovaných některými významnými podniky jako vedlejší činnost. Nejnižší růst (pouze 2,5 %) za posledních deset čtvrtletí zaznamenala v souvislosti s významnými změnami na trhu nepravidelných linek letecká doprava. Pokles vedlejších a pomocných činností v dopravě (o 5,5 %) byl ovlivněn významným snížením prodeje zboží, jenž některé podniky provozují jako svou vedlejší činnost. Přehled indexů tržeb v uváděném resortu dopravy a spojů je uveden meziročně , dle jednotlivých čtvrtletí v tabulce 2. Po útlumu v roce 2004, navázaly spoje na dynamický růst z roku 2003 a vysoké tempo si udržely v průběhu celého roku 2005. Vývoj spojů byl určován hlavně telekomunikacemi, kterým se dařilo mimo jiné díky rozvoji internetu a datových služeb. Pokles tržeb poštovních služeb započatý v polovině roku 2004 se v roce 2005 ještě prohloubil (pokles o 5,3 %). (tabulka2 , graf 1) Celkový vývoj ve službách v letech 2001 – 2005 je znázorněn v grafu 2.

Tabulka 2: Indexy tržeb v dopravě a spojích (stejně období předchozího roku = 100, ve stálých cenách)

	2004					2005				
	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q	rok	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q	Rok
Doprava (OKEČ 60-63)	109,0	113,2	106,0	102,7	107,5	100,4	97,4	99,8	99,6	99,2
Pozemní a potrubní doprava(OKEČ 60)	104,6	109,5	102,6	103,7	105,0	102,3	99,8	102,3	102,7	101,7
Vodní doprava (OKEČ 61)	88,8	99,8	157,6	156,0	119,4	153,5	142,2	167,1	134,9	149,2
Letecká doprava (OKEČ 62)	120,1	128,1	106,4	106,4	113,7	104,1	104,1	104,5	102,5	103,9
Vedlejší a pomocné činnosti v dopravě; činn. cestovních kanceláří a agentur (OKEČ 63)	114,4	116,4	110,1	100,7	110,0	97,0	92,9	95,4	94,5	94,9
Spoje(OKEČ 64)	105,6	103,4	102,3	102,6	103,4	107,7	109,3	109,7	107,2	108,4

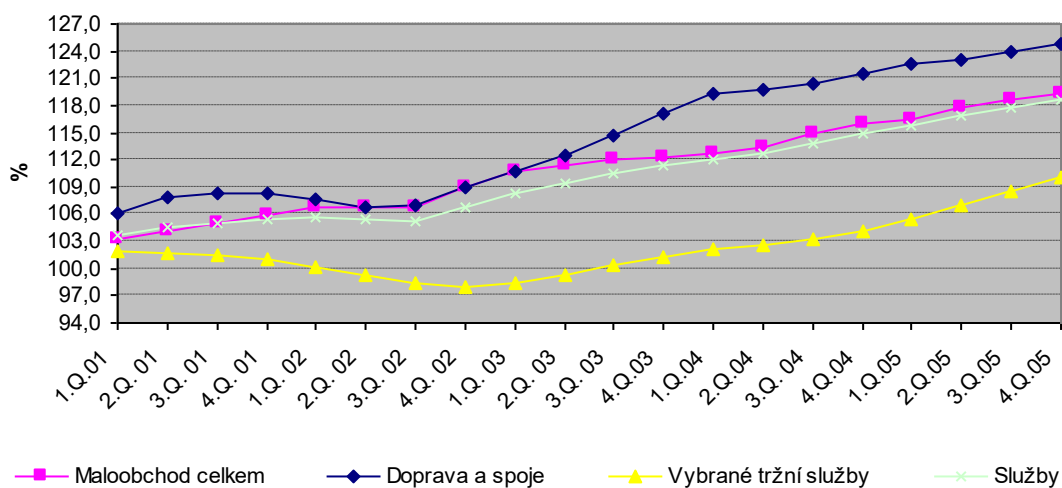
Zdroj: Český statistický úřad

Graf 1: Podíl jednotlivých odvětví na celkových tržbách sektoru služeb v roce 2005



Zdroj: Český statistický úřad

Graf 2: Trend tržeb ve službách rok 2001-2005 (r.2000 = 100, ve stálých cenách)



Zdroj: Český statistický úřad

I N F L A C E : Začala od počátku roku 2004 po více než dvou letech relativní stability opět růst. K tomu přispěly některé nákladové faktory, např. směnný kurz a růst světových cen potravin a surovin. Vliv růstu cen ropy na světových trzích v 1. pololetí 2004 až ke 38 USD/barel již převážil vliv zhodnocení směnného kurzu koruny vůči dolaru (průměrné meziroční posílení v 1. pololetí o cca 8 %) a začíná se promítat do růstu cen pohonných hmot. Rychlý růst cen zemědělských výrobců se odráží se zpožděním v růstu cen některých potravin. Akcelerujícím faktorem růstu spotřebitelských cen na počátku roku bylo i promítnutí dopadu zvýšení nepřímých daní v důsledku některých opatření v rámci reformy veřejných financí a zavádění harmonizačních daňových úprav v souvislosti se vstupem ČR do EU. Vývoje míry inflace za posledních 12 roků ukazuje tabulka 3.

Tabulka 3: Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen

Rok											
1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
10,0	9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9

Zdroj: Česká národní banka

Z A M Ě S T N A N O S T : Počet nezaměstnaných ke konci roku 2004 překročil 426 tis. osob, přičemž meziroční růst o 26,8 tis. osob byl ovlivněn hlavně zvýšením počtu dlouhodobě nezaměstnaných (jeden rok a déle). MPSV od července 2004 zveřejňuje míru registrované nezaměstnanosti dle nové metodiky ILO, podle které k 31.12.2004 bylo na úřadech práce registrováno necelých 500 tis. dosažitelných uchazečů o zaměstnání. Míra nezaměstnanosti tak činila 9,5 % . Pod 9% se nezaměstnanost dostala až v polovině r. 2005. Celkový průběh nezaměstnanosti zaznamenává tabulka 4.

Tabulka 4: Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen

makroekonomické ukazatele	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Počet obyvatel ČR (mil.)	10,3	10,3	10,2	10,2	10,2	10,2
HDP (%)	3,9	2,6	1,5	3,2	4,7	6,0
Míra inflace (%)	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9
Průměrná míra nezaměstnanosti	9,0	8,5	9,2	9,9	10,2	N/A

Zdroj: Český statistický úřad

Č E S K Á N Á R O D N Í B A N K A : Za r. 2004 zvýšila 4x úrokové sazby o 0,25 % (dvoutýdenní repo sazba se tak dostala na 2,5 %, diskontní sazba na 1,5 % a lombardní sazba na 3,5 %). Postupné přizpůsobování sazeb reálným ekonomickým podmínkám bude pokračovat i v budoucnosti. (i tak se ale hlavní úroková sazba bude zřejmě nacházet pod úrovní současné a budoucí inflace). Od počátku roku 2005 došlo k obměně obsazení bankovní rady.

Z A H R A N I Č N Í O B C H O D : Dle statistik České národní banky přebytek bilance služeb za rok 2003 dosáhl 13,2 mld. Kč. Inkasa za vývoz služeb ve srovnání s rokem 2002 poklesla o 12 mld. Kč a platby za služby nakoupené v zahraničí se snížily o 3,4 mld. Kč (přebytek služeb se tak meziročně snížil o 8,6 mld. Kč). Na celkovém přebytku služeb se opět největší mírou podílely zahraniční cestovní ruch a dopravní služby (45,9 mld. Kč, resp. 26,8 mld. Kč), zatímco pasivum ostatních obchodních a neobchodních služeb se prohloubilo o 18,6 % na 59,5 mld. Kč (příjmy za poskytnuté služby klesly o 25,5 % na 58,3 mld. Kč, úhrady do zahraničí poklesly zhruba o polovinu na 117,8 mld. Kč). Ve srovnání s rokem 2002 došlo ke snížení inkas v podstatě u všech položek bilance ostatních služeb, přičemž největší pokles byl zaznamenán u služeb výpočetní techniky a telekomunikací doprovázený navíc mírným růstem výdajů, což v obou případech vedlo ke zhoršení salda o více než 2,6 mld. Kč. Informační a komunikační technologie (a s tím související služby) se v příštích letech bezpochyby mohou stát jedním z nejvýznamnějších vývozních artiklů ČR. Aby však ČR mohla těžit s dobrého technického vzdělání a tvořivosti tuzemského obyvatelstva a konkurovat tak vyspělejším zemím, je potřebné interaktivněji propojit akademický výzkum s aktivitami soukromého sektoru. Dalším podpůrným faktorem je vytváření vhodného legislativního a podnikatelského prostředí, stejně tak cílená a speciálně zaměřená podpora ICT ze strany státu.

10.1.3. Technologický aspekt

Z P Ř Í S T U P N Ě N Í L O K Á L N Í S M Y Č K Y: Nabytím účinnosti novely telekomunikačního zákona č. 225/2003 Sb., k 20. srpna 2003 nastal další krok k liberalizaci českého telekomunikačního trhu. Jedná se o proces pronájmu alternativním operátorem příslušné místní smyčky od jejího vlastníka (Českého Telecomu) za účelem poskytnuté služby zákazníkovi. Pak zákazník platí výhradně tomu operátorovi, kterého si sám vybral. Tato praxe se potom označuje jako zpřístupnění místní smyčky (local loop unbundling, LLU).

Jde o další z opatření, která podporují rozvoj konkurence, a současně o opatření, které musí být vlastníkovi místních smyček (inkumbentovi) stanoveno zákonem. Subjektu s výrazným podílem na trhu je uloženo, aby poskytl svým konkurentům přístup k již existujícím místním smyčkám, a to dvěma způsoby:

- plným přístupem, kdy si alternativní operátor od inkumbenta pronajme celou místní smyčku (alternativní operátor není nijak omezen v tom, jak bude místní smyčku využívat, nicméně si musí na ni instalovat vše potřebné pro její zamýšlené využití, jelikož se jedná pouze o pronájem drátu);
- sdíleným přístupem, kdy si alternativní operátor pronajme pouze část přenosových schopností místní smyčky, tzv. nadhovorovou část kmitočtového spektra (inkumbent ve vlastní režii nasadí na místní smyčky technické prostředky, které zajistí oddělení základní a

nadhovorové části kmitočtového spektra – ponechá si hovorovou a alternativnímu operátorovi pronajme nadhovorovou část, po takto zpřístupněné místní smyčce inkumbent může nadále poskytovat základní hlasové služby stejně jako doposud a alternativní operátor bude moci v nadhovorové části spektra poskytovat vysokorychlostní služby, např. připojení k Internetu).

Toto opatření, podporující rozvoj konkurence na telekomunikačním trhu je vlastníkově místních smyček (inkumbentovi) vnuceno. Lze tedy očekávat, že tento proces bez zásahu regulátora nenabude konkrétní podoby a pro cílový segment se nic nezmění. Aktuální cenová nabídka výrazně převyšující stávající měsíční paušály a nedávají tak proto vůbec žádný prostor k tomu, aby alternativní operátoři mohli nabídnout zákazníkům atraktivnější služby za výhodnějších cenových podmínek než Český Telecom.

Zahraniční zkušenosti ukazují, že i v Evropské unii je možnost zpřístupnění místních smyček využívána minimálně (včetně zemí, kde tato možnost existuje již delší dobu). Do konce roku 2003 bylo v celé EU zpřístupněno cca 960 tisíc místních smyček, což je ale v přepočtu na počet všech místních smyček v celé EU (196 milionů) 0,49 procenta! Mimořádná situace je v Německu, které se na počtu všech unbundlovaných smyček v EU podílí téměř 79 %. Z uvedeného lze odhadovat, že od zpřístupnění místních smyček asi není reálné čekat zázrak, zejména u hlasových služeb pro rezidenční zákazníky.

10.2. Analýza scénářů v sektoru telekomunikací

10.2.1. Stručná historie sektoru

Do roku 1989 byly všichni telekomunikační operátoři v ČR na základě Zákona č. 110/1964 Sb., o telekomunikacích vlastněni a kontrolováni státem. Významnější změny přinesla až novela daného zákona z roku 1992 (Zákon č. 150/1992 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon č. 110/1964 Sb., o telekomunikacích), která oddělila výkon provozních činností od státní správy, čímž byly vytvořeny základy pro tržní chování a objektivní posuzování práv a povinností uživatelů telekomunikačních služeb. Dalším krokem vpřed bylo vytvoření Českého telekomunikačního úřadu k 1.1.1993, který byl původně zřízen jako 6. sekce ministerstva hospodářství, v jehož působnosti se tehdy analyzovaný sektor nacházel (od listopadu 1996 přešly veškeré kompetence této sekce do působnosti ministerstva dopravy a spojů, kde byly vykonávány až do 30.6.2000, od tohoto data úřad působí jako nezávislý subjekt). V srpnu 1994 byl přijat koncepční dokument o dalším vývoji telekomunikací s názvem Hlavní zásady státní telekomunikační politiky, v němž se Klausova vláda rozhodla všechno postupně liberalizovat. Výjimkou byla pouze oblast veřejných hlasových služeb, ve které si měl SPT Telecom (nyní Český Telecom, a.s.) ponechat monopolní postavení v

oblasti provozování meziměstských a mezinárodních telefonních služeb až do konce roku 2000. Jelikož by ale SPT Telecom nebyl schopen vlastními silami dosáhnout další z priorit (např. více než zdvojnásobení počtu pevných linek do roku 2000), vláda rozhodla, že umožní vstup strategického investora do podniku. U místního provozu měla být umožněna alespoň částečná liberalizace prostřednictvím vydání licencí operátorům v 18 lokalitách – pro tzv. alternativní operátory bylo připraveno 16 místních sítí a 2 pilotní projekty v Praze a Liberci, nicméně podmínky pro vstup byly nastaveny tak, aby byl prostor pro podnikání minimální. Prosadit se podařilo pouze společnosti Dattel v některých částech Prahy a společnosti Kabel Plus v Liberci, SPT Telecom si tedy ponechal monopolní postavení i v této oblasti. Další prioritou bylo udělení dvou licencí na síť GSM. První veřejná mobilní síť typu NMT 450 provozovaná společností Eurotel Praha, s.r.o. sice nabídla veřejnosti mobilní služby už v roce 1991, výraznější růst mobilních sítí a služeb se datuje až od roku 1996, kdy licence na síť GSM kromě Eurotelu získal také Radiomobil, a.s. (nyní T-Mobile Czech Republic, a.s.). Rozvoj konkurenčního prostředí navíc posílilo udělení třetí licence společnosti Český Mobil, a.s. v roce 1999 (nástup mobilní komunikace v ČR byl velice silný, počet účastníků mobilních sítí překonal počet účastníků pevné sítě již v roce 2000). První krok při zavádění sítí 3. generace v ČR byl učiněn v polovině prosince 2001, a to udělením dvou licencí ke zřizování veřejných mobilních telekomunikačních sítí ve standardu UMTS společností Eurotel a Radiomobil. tuto technologii využil Radiomobil, když v červenci 1998 nabídl svým zákazníkům službu Paegas Internet Call. Posléze ale musel poslechnout regulátora a provozování služby zastavit. nicméně jeho licence bránila internetovým providerům nabízet své služby nejširší veřejnosti (mohli poskytovat připojení k Internetu pouze omezenému okruhu uživatelů). Radikální změna nastala až v polovině roku 1995, kdy SPT Telecom koupil od Eurotelu divizi datových služeb Nextel – v souvislosti se změnou vlastníka musel totiž Nextel požádat o novou licenci, která mu ale byla udělena již jako neexkluzivní. Vzniku prvních čistě komerčních internetových providerů tak nestálo nic v cestě. Prudký rozvoj internetových technologií posléze umožnil po Internetu přenášet hlas, což bylo až do té doby zprostředkováváno výlučně pomocí klasických telefonních sítí (kvalita internetové telefonie byla sice zpočátku na nižší úrovni, nicméně volání bylo výrazně levnější než u pevných telefonních linek). Jako první s rozvojem telekomunikací velmi úzce souvisí i problematika Internetu, které však začátkem 90. let nebyla na vládní úrovni věnována dostatečná pozornost. V roce 1990 právě vznikající společnost Eurotel získala exkluzivní licenci pro budování veřejné datové sítě (filozofie tohoto kroku byla stejná jako v případě udělení exkluzivity SPT Telecomu v oblasti pevné telefonie). Problémem byl však fakt, že do kategorie veřejných datových služeb spadalo i poskytování přístupu k Internetu. Eurotel v té době tuto službu neposkytoval.

10.2.2. Tržní charakteristika sektoru a struktura trhu

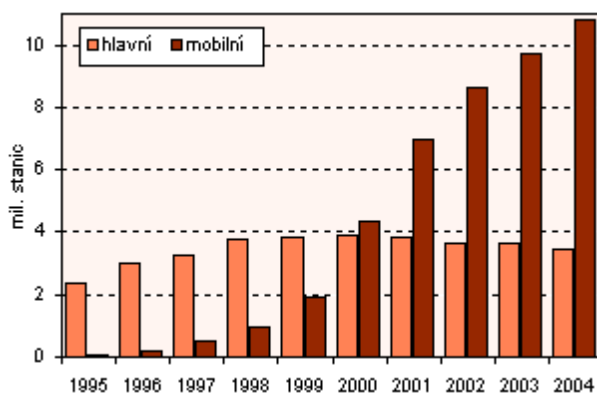
P E V N É L I N K Y : Rozvoj telekomunikačního trhu v ČR výrazným způsobem ovlivnila vláda, když v roce 1994 přijala koncepční dokument o dalším rozvoji telekomunikací. Bylo rozhodnuto o postupné liberalizaci segmentu pevné telefonie s výjimkou oblasti veřejných hlasových služeb, kde měl být zachován monopol až do konce roku 2000. Státem ovládaný inkumbent měl do tohoto termínu dosáhnout zdvojnásobení počtu hlavních telefonních stanic (HTS), což znamenalo nárůst na 4 150 tis. HTS. Dnes je zřejmé, že se tento plán Českému Telecomu v důsledku rozvoje mobilních komunikací a následného poklesu poptávky po pevných linkách naplnit nepodařilo. Maximální počet HTS byl dosažen v roce 2000 (3 854 tis.), od tohoto roku dochází ke stálému poklesu. Pevnou linkou je v současnosti vybaveno v průměru 63 % českých domácností. Nejlepší situace je v Praze (88 %) a ve Středočeském kraji (73 %). Naopak nejméně domácností vlastnících pevnou linku je v Ústeckém kraji (45 %). V roce 2003 ve srovnání s rokem 2002 došlo k mírnému poklesu počtu domácností vybavených pevnou linkou (penetrace pevných linek se od roku 1999 pohybuje v rozmezí 36 až 37 %). V roce 2004 tento pokles opět pokračoval oproti roku předcházejícímu. Pevné linky jsou v současné době domácnostmi využívány primárně pro připojení k Internetu. Dominantním operátorem v oblasti pevných sítí je Český Telecom, a.s. Dle ČTÚ mu v roce 2003 připadl (propočít dle ziskovosti jednotlivých držitelů telekomunikační licence):

- 49 % podíl na trhu veřejné telefonie,
- 96 % podíl na trhu veřejné pevné telefonie,
- 50 % podíl na trhu pronájmu telekomunikačních okruhů,
- 97 % podíl na trhu veřejné telekomunikační služby ISDN,
- 85 % podíl na trhu telekomunikačních služeb přenosu dat prostřednictvím veřejné datové sítě.

M O B I L N Í L I N K Y : Ve srovnání se zeměmi, které v květnu 2004 přistoupily k EU, ČR patří dle počtu vlastněných mobilních telefonů druhé místo za Slovinskem. Celkový počet SIM karet ke konci června 2004 činil 10,075 resp. 10,783 mil. kusů na konci roku 2004, což odpovídá penetraci mobilních telefonů 98,7 resp. 105,5% na konci r. 2004. Skutečná penetrace je ovšem nižší, neboť řada zákazníků má více než jednu SIM kartu a operátoři navíc vyřazují neaktivní SIM karty z evidence zákazníků po relativně dlouhé době. Z pohledu věkové struktury je nejvíce uživatelů mezi mladými lidmi ve věku 15-24 let, kteří vlastní mobilní telefon z více než 90 %. Naopak pouze 22 % osob starších 65 let je uživatelem mobilního telefonu. Z pohledu krajů je nejvyšší počet uživatelů na Moravě, v Praze a ve středních Čechách. V ČR poskytují mobilní telekomunikační služby tři operátoři, a to Eurotel Praha, s.r.o., T-Mobile Czech Republic, a.s., a Český Mobil, a.s. (provozující mobilní síť Oskar). Od začátku mobilní komunikace v ČR si dominantní postavení udržuje první z nich, nicméně v poslední době se rozdíl mezi tržními podíly Eurotelu a T-Mobile minimalizuje. Koncem roku 2003 Eurotel registroval 4,2 mil. aktivovaných SIM karet, což

odpovídalo tržnímu podílu 43 %. Podíl T-Mobile ke stejnému datu činil 41 % a Českého Mobilu 16 %. Dle podílu na celkových výnosech mobilních operátorů Eurotelu připadlo 45 %, T-Mobile 38 % a Českému mobilu 17 %. K 30.6.2004 Eurotel vykazoval 4,32 mil. aktivních SIM karet (podíl na trhu 43 %), T-Mobile 4,08 mil. (40 %) a Český Mobil 1,68 mil. (17 %). Nejvíce nových zákazníků za období 2001 až 2003 získal T-Mobile. Z pohledu procentuálního přírůstku nových zákazníků je první Český Mobil, a.s. (nejvýraznější nárůst v průběhu roku 2001 souvisí s nízkou srovnávací základnou). Dle grafu 3 a tabulky 5, s konkrétním vyčíslením je patrné, že na přelomu let 1999/2000 dochází k masivnímu rozmachu mobilní telekomunikace na úkor pevných linek. V roce 2001 je rozdíl téměř dvojnásobný. V první polovině roku 2004 si nejlépe vedl opět Český Mobil, který získal 131 tis. zákazníků. T-Mobile vykázal 128 tis. nových zákazníků, Eurotel 105 tis. Z pohledu velikosti firem má T-Mobile nejvíce zákazníků mezi společnostmi do 5 zaměstnanců. Eurotel naopak poskytuje služby firmám s více než pěti zaměstnanci a má zároveň nejvyšší podíl (80 %) na trhu korporací s více než 200 zaměstnanci.

Graf 3: Přehled vývoje počtu a poměru telefonních stanic (pevných, mobilních)



Zdroj: Český statistický úřad

Tabulka 5: Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen

makroekonomické ukazatele	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Telefonní stanice celkem (v tis.)	8 218	10 808	12 286	13 335	14 210	14 695
Na 100 obyvatel	80	105,9	120,4	130,6	139,0	143,4
Z toho mobilní stanice (v tis.)	4 346	6 947	8 610	9 709	10 783	11 446
penetrace	42,0	68,1	84,4	95,1	105,5	111,7
Z toho pevné stanice (v tis.)	3 854	3 861	3 676	3 626	3 427	3 249
penetrace	37,0	37,8	36	35,5	33,5	31,7

Zdroj: Český statistický úřad

D A T O V É S L U Ž B Y : Obdobný růstový trend jako u mobilní komunikace lze sledovat také ve vývoji segmentu datových služeb. Koncem roku 2002 bylo v ČR připojeno k Internetu 88 %

ekonomických subjektů, tj. 33 375 společností (ve srovnání s předchozím rokem se jednalo o 14 % růst). Dle předběžných statistických údajů ke konci roku 2003 mělo připojení k Internetu již devět z deseti českých firem (zpravidla platí, že čím je subjekt větší, tím je pro něj připojení k Internetu samozřejmější). Ve srovnání míry penetrace připojení k Internetu v EU-15 je ČR na srovnatelné úrovni ve všech velikostních skupinách podniků (nejvíce je Internet využíván v severovýchodních zemích, nejméně v Řecku a Portugalsku). Výrazně horší pozici má ale ČR ve srovnání kvality internetového připojení. Ve všech skupinách podniků se nejvíce využívá pro připojení k Internetu klasická vytáčená telefonní linka a modem (dial-up). V meziročním vývoji podíl firem využívajících tento druh připojení výrazně klesá. K největšímu nárůstu dochází především u využívání ISDN připojení. Obecně je kvalitnější a rychlejší připojení využíváno většími firmami. Vysokorychlostní připojení využívá přibližně 10 % malých firem (s 10 - 49 zaměstnanci), v EU téměř 35 %. U společností s 50 - 249 zaměstnanci je situace o něco málo lepší, vysokorychlostní připojení využívá 20 % firem (v zemích EU 58 %). Největší penetraci vykazují velké firmy, a to téměř 40 %, nicméně ČR vzhledem k více než 75 % v EU i v této skupině výrazně zaostává. V ČR má přístup k Internetu jen v průměru 15 % domácností, z toho je nejvíce připojení v Praze (29 %), nejméně v Olomouckém kraji (9 %). Hlavní uživatelskou skupinou Internetu tedy nadále zůstávají především firmy. Většina českých domácností je připojena přes standardní telefonní linku. Naopak nejméně spojení je prostřednictvím mobilních operátorů. V případě vysokorychlostního Internetu je nejvíce využíváno kabelové televize (61,7 %), DSL technologie využívá 3,3 % domácností.

10.2.3. Analýza ekonomických charakteristik sektoru

Součástí analýzy ekonomických charakteristik jsou v práci hodnoceny následující faktory dle metodiky TICHÁ, I., HRON, J.

- Velikost trhu a základní ekonomické charakteristiky;
- Vlastnická a kapitálová struktura podniků v sektoru;
- Pracovní síla a náklady na pracovní sílu v sektoru;

V E L I K O S T T R H U : Rozložení sektoru dle tržeb je relativně rovnoměrné, počty subjektů (OKEČ 64.2) se v jednotlivých kategoriích pohybují od 7 do 38. Nejčetnější skupinu tvoří podniky s tržbami od 1 do 3 mil. Kč (12,2 %), nejméně početnou jsou podniky s tržbami od 0,5 do 1 mld. Kč (2,2 %). Statistiky jsou nicméně zkresleny vysokým podílem podniků, které tržby nevykazují (38,6 % u firem s hlavním OKEČ 64.2). V rámci odvětví je patrná výrazná převaha pododboru (OKEČ 64.20 ,telekomunikace). U firem s hlavním OKEČ 64.2 se daný pododbor na celkových tržbách podílí zhruba 3/4, cca pětinou přispívá pododbor (OKEČ 64.209 ,ostatní telekomunikace), podíl pododboru (OKEČ 64.201 ,radiokomunikace) nepřesahuje 6 %.

Tabulka 6: Podíl tržeb trhu telekomunikací na tvorbě HDP – 2004

Telekomunikační trh v ČR (2004)	Podíl na tvorbě HDP (%)
CELKEM	4,3 %
Z toho trh pevných technologií	1,8 %
Z toho trh mobilních technologií	2,5 %

Zdroj: Výroční zpráva ČTC

Telekomunikační trh v České republice patří k nejrozvinutějším v regionu střední a východní Evropy a představuje cca 4,3 % HDP v ČR, přičemž 1,8 % připadá na tržby ze služeb v pevných technologiích a cca 2,5 % připadá na tržby ze služeb v mobilních technologiích (tabulka 6).

Odvětví v posledních letech stabilně vykazuje růst. Zatímco tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2002 dosáhly 103,9 mld. Kč, v roce 2003 to bylo 112,3 mld. Kč, v roce 2004 118,3 mld. Kč. Vyšší dynamiku růstu přitom vykazaly podniky s 20 až 99 zaměstnanci (meziročně cca o 16 %), u firem se 100 a více zaměstnanci růst činil cca 6,3 %. Tržby za prodej zboží v roce 2003 meziročně poklesly o 3,2 % na 3 mld. Kč (z toho o 2,5 % u podniků s 20 až 99 zaměstnanci a o 3,2 % u firem s více než 100 zaměstnanci). Celkové tržby za rok 2003 tak dosáhly 116,9 mld. Kč (meziroční růst o 6,2 %). Růst tržeb pokračoval i v roce 2004, dynamika růstu v důsledku poměrně vysoké nasycenosti trhu klesla, tržby vzrostly jen o 3,6%. (tabulka12,13)

Tabulka 7: Vývoj tržeb za prodej vlastních výr.a služeb u vybraných spol. v letech 2001 – 2004 (v mil. Kč)

	Aliatel	Contactel	Czech on line	České radiokomunikace	Český Mobil	Český Telecom	E TEL	Eurotel	GTS Czech	Nextra ČR	T-mobile	TELE2	Tiscali
2001	1 219	520	275	2 261	5 462	41 911	279	29 957	1 590	350	21	43	142
2002	1 852	743	335	2 149	8 056	38 588	271	28 751	1 975	402,5	21	108	401
2003	2 551	1 116	588	1 975	10	36 215	N/A	29 078	2 045	371	24	1 975	577
2004	2 769	N/A	649	N/A	13	33 974	N/A	29 369	2 220	353	26	577	650
2005	X	N/A	N/A	N/A	N/A	32 265	N/A	30 030	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Zdroj: Česká kapitálová informační agentura

Odvětví je rovněž charakterizováno růstem přidané hodnoty. Porovnání mezi jednotlivými subjekty trhu nalezneme v tabulce &. V roce 2003 přidaná hodnota činila 64,4 mld. Kč, což bylo o 7 % více než před rokem. V roce 2004 byla přidaná hodnota téměř 70 mld. Kč. Hlavním tvůrcem přidané hodnoty jsou společnosti se 100 a více zaměstnanci (váha v sektoru se pohybuje kolem 98,5 %), u nichž přidaná hodnota v roce 2003 ve srovnání s rokem 2002 vzrostla o 7,1 %, zatímco u podniků s 20 až 99 zaměstnanci jen o 3 %.

Tabulka 8: Vývoj přidané hodnoty u vybraných spol. v letech 2001 – 2004 (v mil. Kč)

	Aliatel	Contactel	Czech on line	České radiokomunikace	Český Mobil	Český Telecom	ETEL	Eurotel	GTS Czech	Extra ČR	T-mobile	TELE2	Tiskali
2001	275	-377	57	1 622	-726	27 951	-77	14 901	445	21	8 9892	-19	-119
2002	341	-108	103	1 394	1 664	26 653	-0,87	16 238	598	41	10 996	-81	-38
2003	660	126	303	1 485	4 060	24 687	N/A	N/A	570	N	13 034	N/A	150
2004	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	22 141	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Zdroj: Česká kapitálová informační agentura

Celkové náklady v roce 2003 meziročně vzrostly o 31,9 % na 173,6 mld. Kč (data reprezentují pouze podniky se 100 a více zaměstnanci). Z toho 26,8 % tvořila výkonová spotřeba (33,5 % v roce 2002), 18,6 % odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (23 % v roce 2002), 7,5 % osobní náklady (9,6 % v roce 2002), 3,3 % náklady vynaložené na prodané zboží (4,7 % v roce 2002) a 1,8 % nákladové úroky (7,9 % v roce 2002). U společností s 20 až 99 zaměstnanci jsou oficiálně publikovány pouze informace o výkonové spotřebě (1,8 mld. Kč v roce 2003, meziroční nárůst o 19,3 %) a nákladů na prodané zboží (za stejné období 156 mil. Kč, resp. meziroční pokles o 0,2 %). Je zřejmé, že růst celkových nákladů bude pokračovat i v budoucnu. Hlavním prorůstovým faktorem přitom nadále budou investice do rozvoje stávající sítě infrastruktury a jejího technologického zabezpečení.

Tabulka 9: Pořadí telekomunikačních firem dle OKEČ v žebříčku TOP100 nejvýznamnějších firem ČR za rok 2003 a 2004 podle tržeb a meziročních změn

pořadí 2004	pořadí 2003	Název firmy	OKEČ	Tržby 2004 v mil. Kč	Tržby 2003 v mil. Kč
4.	5.	ČESKÝ TELECOM, a.s.	Telekomunikační a poštovní služby	62 140 *	51 476 **
18.	15.	Eurotel Praha, spol. s r.o.	Telekomunikační a poštovní služby	29 370	29 078
22.	20.	T-Mobile Czech Republic	Telekomunikační a poštovní služby	26 050	24 223
43.	48.	Oskar Mobil a.s.	Telekomunikační a poštovní služby	13 430	10 848

Zdroj: Česká kapitálová informační agentura

* Prezentované tržby u společnosti Český Telecom za rok 2004 představují konsolidované finanční výsledky společnosti Eurotel Praha, s.r.o., která je Českým Telecomem ovládaná.

** Prezentované tržby u společnosti Český Telecom za rok 2003 představují konsolidované finanční výsledky společnosti Eurotel Praha, s.r.o. v úrovni vlastnického podílu 51% (do 11/2003).

Tabulka 10: Vývoj celkových nákladů u vybraných spol. v letech 2001 – 2004 (v mil. Kč)

	Aliatel	Contactel	Czech on line	České radiokomunikace	Český Mobil	Český Telecom	ETEL	Eurotel	GTS Czech	Nextra ČR	T-mobile	TELE2	Tiscali
2001	2 161	1 398	340	4 573	9 914	44 606	84	29 083	1 765	573	38	158	365
2002	3 192	1 479	398	3 589	12	43 837	96	28 330	2 328	1 075	37	281	119
2003	3 253	1 797	528	2 401	12	46 095	N/A	N/A	2 354	N/A	59	N/A	163
2004	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Zdroj: Česká kapitálová informační agentura

Tabulka 11: Pořadí telekomunikačních firem dle OKEČ v žebříčku THE TOP1000 COMPANIES OF CENTRAL EUROPE (výběr nejvýznamnějších středoevropských telekomunikačních firem podle tržeb za rok 2003 .

Pořadí v žebříčku TOP 1000 OF CENTRAL EUROPE		Název firmy	kategorie	Tržby 2004 v mil. EUR	Tržby 2003 v mil EUR
5.	PL	Telekomunikacja Polska SA	telecommunications	N/A	4 158,3
12.	HU	Magyar Távközlési Rt.	telecommunications	N/A	2 395,4
23.	CZ	ČESKÝ TELECOM, a.s.	telecommunications	N/A	1 616,5
173.	SK	Slovak Telecom, a.s., Bratislava	telecommunications	N/A	430,1
210.	SLO	Telekom Slovenije, d. d.	telecommunications	N/A	371,4
269.	EST	Eesti Telekom AS	telecommunications	N/A	307,3
322.	SLO	Iskratel, d. d.	telecommunications	N/A	257,7
359.	LIT	Lietuvos telekomas	telecommunications	N/A	235,3
394.	LAT	Lattekom, SIA	telecommunications	N/A	217,3
495.	HU	Invitel Távközlési Szolgáltató Rt.	telecommunications	N/A	176,3
934.	CZ	Aliatel a.s.	telecommunications	N/A	80,1

Zdroj: Česká kapitálová informační agentura

Tabulka 12: Pořadí telekomunikačních firem dle OKEČ v žebříčku THE TOP1000 COMPANIES OF CENTRAL EUROPE (výběr nejvýznamnějších středoevropských mobilních telekomunikačních firem podle tržeb za rok 2003 .

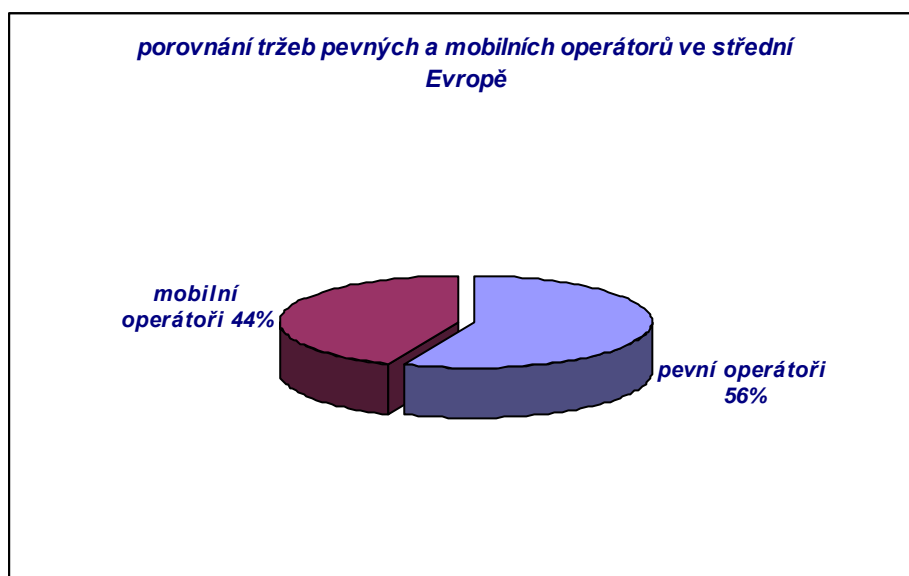
Pořadí v žebříčku TOP 1000 OF CENTRAL EUROPE	Název firmy	kategorie	Tržby 2004 v mil. EUR	Tržby 2003 v mil.EUR	
38.	PL	Polska Telefonía Cyfrowa sp. z o.o.	Mobile	N/A	1 273,7
43.	PL	Polkomtel SA, Warszawa	Mobile	N/A	1 177,0
51.	PL	PTK Centertel sp. z o.o., Warszawa	Mobile	N/A	1 030,6
57.	HU	T-Mobile Magyarország Távközlési	Mobile	N/A	980,6
64.	CZ	Eurotel Praha, spol. s r.o.	Mobile	N/A	913,1
83.	CZ	T-Mobile Czech Republic a.s.	Mobile	N/A	746,6
89.	HU	Pannon GSM Távközlési Rt.	Mobile	N/A	694,0
194.	SK	Orange Slovensko, a.s., Bratislava	Mobile	N/A	387,3
224.	CZ	Oskar Mobil, a.s.	Mobile	N/A	360,4
242.	HU	Vodafone Magyarország Rt.	Mobile	N/A	332,5

Zdroj: Česká kapitálová informační agentura

Výsledky hospodaření jsou vykazovány (dle ČSÚ) pouze za společnosti se 100 a více zaměstnanci – agregovaný čistý zisk 17 respondentů za rok 2003 dosáhl 17 mld. Kč, což odpovídalo 94 % celkového zisku vytvořeného v daném roce v rámci odvětví spojů. Mezi společnostmi, které v posledních letech stabilně vykazují ziskové hospodaření patří např. Český Telecom, a.s., Eurotel Praha, s.r.o., nebo T-Mobile Czech Republic, a.s., zatímco většina alternativních operátorů aktivně nabízejících služby v ČR nebo nejmladší mobilní operátor Český Mobil, a.s., vzhledem k relativně krátké době působení na trhu a masivním počátečním investicím nadále vykazují ztráty.

POROVNÁNÍ NA STŘEDOEVROPSKÉM TELEK. TRHU : Telekomunikační trh z pohledu regionu stredo a východoevropského je značně rozdílný u pevných telekomunikačních operátorů a u mobilních. Bezsporu lze říct , že postavení telekomunikačních operátorů na jednotlivých trzích je velmi významné a značnou měrou se podílí na tvorbě HDP jednotlivých regionů. Jak ukazuje tabulka 11 a 12 na postavení v TOP 1000 společností stredo a východoevropského regionu dle tržeb , je velmi odlišné postavení pevných a mobilních operátorů. Zatímco postavení největších 10 pevných operátorů je rovnoměrné v celém poli 1000 společností , což značí velké rozdíly ve velikosti a jejich úhrnný objem tržeb je 10 165,6 mil. EUR , mobilní operátoři jsou soustředěny do úzké a mnohem vyrovnanější skupiny v horní části skupiny TOP 1000 s úhrnným objemem tržeb 7 895,7 mil. EUR , dle grafu 4.

Graf 4: Porovnání tržeb pevných a mobilních telekomunikačních firem v žebříčku THE TOP1000 COMPANIES OF CENTRAL EUROPE (rok 2003)



Zdroj: Česká kapitálová informační agentura

P R A C O V N Í S Í L A: Dle počtu zaměstnanců většina společností (OKEČ 64.2) spadá do kategorie malých a středních podniků. Více než 1000 pracovníků zaměstnávají jenom čtyři subjekty:

Český Telecom, a.s., Český Mobil, a.s., Eurotel Praha, s.r.o., T-Mobile Czech Republic, a.s. Nejpočetnější skupinou jsou společnosti do pěti zaměstnanců! Podobnou strukturu má i skupina firem, které mají OKEČ 64.2 zapsán jako vedlejší ekonomickou činnost. Nicméně celková vypovídací hodnota této statistiky je snížena poměrně vysokým podílem subjektů, které počet zaměstnanců neuvádějí.

Počet pracovníků v sektoru během posledních deseti let kolísá, avšak v posledních třech letech je patrná mírná redukce pracovní síly. Počátkem roku 2003 v odvětví pracovalo 23,8 tis. osob, koncem roku 2003 jejich počet klesl pod 22 tis. Snížení počtu pracovníků je charakteristické pro větší firmy, které se tak snaží optimalizovat své hospodaření (během roku 2003 počet pracovníků u firem se 100 a více zaměstnanci klesl o 8,5 % na 21,1 tis.), zatímco menší firmy v důsledku své expanzivní politiky stavy zaměstnanců navyšují (během roku 2003 u firem s 20 až 100 zaměstnanci počet pracovníků vzrostl o 12,5 % na 877). Pro srovnání v roce 2002 se počet pracovníků zredukoval o 6 %, z toho u firem s 20 až 99 zaměstnanci o 4,4 % a u firem s více než 100 zaměstnanci o 6,1 %.

M Z D Y: Mzdy bez ostatních osobních nákladů v roce 2003 dosáhly 9,3 mld. Kč ve srovnání s 9,1 mld. Kč v roce 2002. Meziroční nárůst o 2,1 % byl tažen zejména podniky s 20 až 99 zaměstnanci, u nichž tyto výdaje vzrostly o 9,4 %, zatímco u firem se 100 a více zaměstnanci růst činil 1,9 %. Ostatní osobní náklady meziročně vzrostly o 33,4 % na 658,2 mil. Kč, z toho u firem s více než 100 zaměstnanci vzrostly o 35,4 %, zatímco společnosti s 20 až 99 zaměstnanci vykázaly meziroční pokles o 47,1 %. V analyzovaném odvětví jsou nad průměrem odvětví spojů, což dokládá i srovnání rozložení pracovní síly a mzdových nákladů. Průměrná měsíční mzda u firem s 20 a více zaměstnanci v roce 2003 přesáhla 32 tis. Kč ve srovnání s 30,2 tis. Kč v roce 2002 (od roku 1998, kdy průměrná mzda činila 18,6 tis. Kč, došlo k navýšení o více než 72 %). Analyzované odvětví je v posledních letech charakteristické dynamickým růstem produktivity práce. V roce 2003 tržby připadající na jednoho zaměstnance činily 5,3 mil. Kč (z toho 3,3 mil. Kč u firem s 20 až 99 zaměstnanci a 5,4 mil. Kč u firem se 100 a více zaměstnanci) a ve srovnání s 4,6 mil. Kč v roce 2002 došlo k meziročnímu nárůstu o 16,8 % (z toho 3,1 mil. Kč u firem s 20 až 99 zaměstnanci a 4,6 mil. Kč u firem se 100 a více zaměstnanci). Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance v roce 2003 činila 2,9 mil. Kč (resp. 1,1 mil. Kč u firem s 20 až 99 zaměstnanci a 3 mil. Kč u firem se 100 a více zaměstnanci), což bylo o 17,7 % více než 2,5 mil. Kč v roce 2002 (1,2 mil. Kč u firem s 20 až 99 zaměstnanci a 2,5 mil. Kč u firem se 100 a více zaměstnanci). Zisk na jednoho zaměstnance u společností se 100 a více zaměstnanci v roce 2003 dosáhl 806,4 tis. Kč ve srovnání s 292,8 tis. Kč vytvořenými ve stejném účetním období v rámci odvětví spojů (relevantní informace pro společnosti s 20 až 99 zaměstnanci nejsou v důsledku odlišné koncepce statistických dotazníků k dispozici). Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě má v posledních letech klesající tendenci (u firem se 100 a více zaměstnanci podíl činil 20,6 % v roce 2003 ve srovnání s 21,3 % v roce 2002), což do značné míry reflektuje restrukturalizaci většiny firem s lepším využitím pracovní síly, stejně jako fakt, že většina firem působících v odvětví jsou spíše menší podniky, kterým se díky jednodušší organizační struktuře a tím i menším administrativním nákladům daří snáze udržovat vývoj mzdových i celkových osobních nákladů v přijatelném koridoru.

C E N Y: Ceny telekomunikačních služeb v ČR v současnosti odpovídají průměrným cenám v zemích EU, nicméně vzhledem k rozdílné kupní síle mezi ČR a EU jsou tyto ceny pro obyvatele ČR relativně velice nevýhodné. Z dlouhodobějšího hlediska je patrný pokles cen (zejména u poplatků za zřízení stálé bytové stanice, jednotkové ceny impulsů, či minutového tarifu). V 1. čtvrtletí 2004 však byly ceny veřejných telekomunikačních služeb negativně ovlivněny přesunutím ze snížené sazby DPH 5 % do základní 22 %, posléze byla základní sazba DPH snížena na 19 %. Ceny telekomunikačních zařízení v posledních letech kontinuálně klesají (nejvýrazněji u mobilních telefonů).

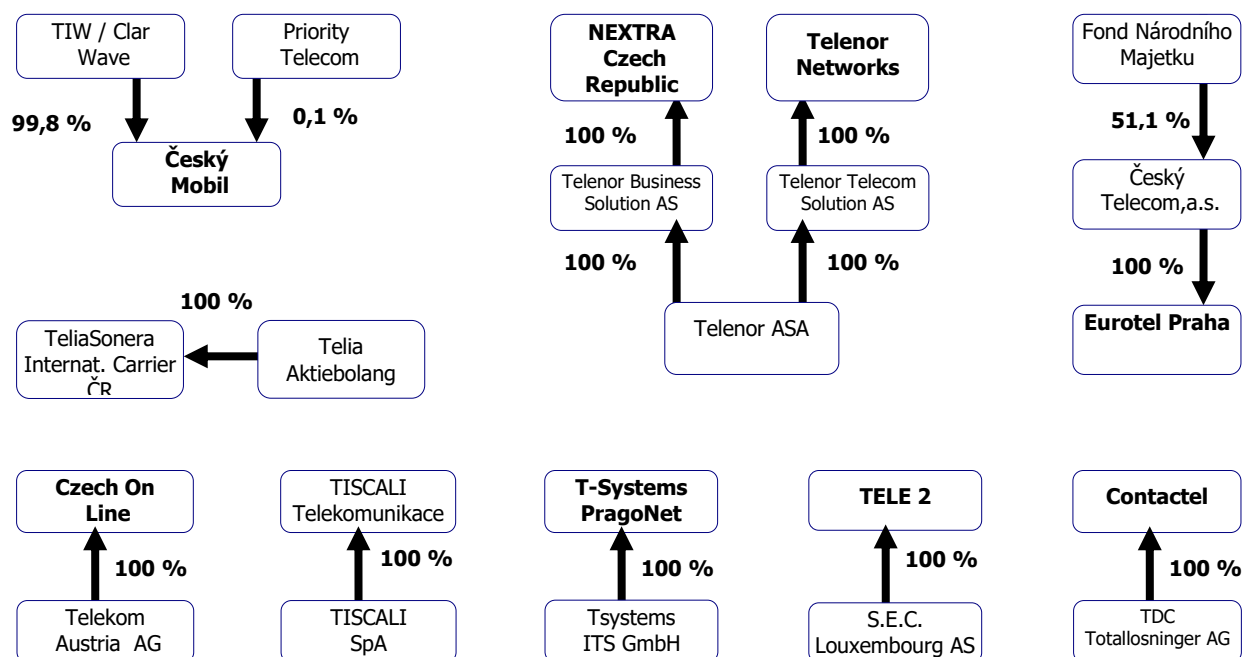
Působnost v regulaci cen telekomunikačních a radiokomunikačních výkonů byla s účinností Zákona č. 151/2000 Sb., o telekomunikacích od července 2000 převedena z ministerstva financí na ČTÚ (od stejného data jsou jednotlivá rozhodnutí ohledně maximálních cen telekomunikačních a radiokomunikačních výkonů zveřejňována v Telekomunikačním věstníku). ČTÚ může regulovat ceny telekomunikačních služeb ale jen v případech striktně vymezených Zákonem č. 526/1990 Sb., o cenách, tj. tehdy, je-li trh omezen účinky hospodářské soutěže, které by se mohly negativně projevit v úrovni cen sjednávaných mezi prodávajícím a kupujícím. Stejně tak je regulačních nástrojů využíváno v případě, kdy dodání služeb je hrazeno zprostředkovatelsky, ze státních zdrojů, pojistného nebo jiných prostředků nikoliv osobně kupujícím, který by mohl aktivně ovlivňovat výši požadované ceny, tj. opět dochází k narušení hospodářské soutěže. Vzhledem k očekávanému poklesu výnosů z hlasových služeb v důsledku rostoucích konkurenčních tlaků ze strany mobilních operátorů a alternativních operátorů, je ministerstvem financí pro následující dva roky odhadována poměrně malá změna cen telekomunikačních služeb podléhajících regulaci (tzv. univerzální služby). Přes snahu inkumbenta pevných linek o maximální zvýšení ceny (zejména měsíčního paušálu), lze očekávat pouze mírný nárůst cen u tradičních hlasových služeb poskytovaných prostřednictvím pevné telefonní sítě, zejména po současném úbytku zákazníků a po přečíslování všech telefonních stanic v září 2002, které rozšířilo okruh levnějšího místního volání. V roce 2003 se cenová hladina u regulovaných cen telekomunikačních služeb neměnila. Za rok 2004 došlo k navýšení cen v průměru o 1,5 %, v roce 2005 se s výraznou změnou cenové hladiny nepočítá (cenová hladina by se měla upravit zejména v závislosti na vývoji inflace). Cena je do značné míry uměle udržována, neboť tuto určuje stále inkubent trhu. Teprve po prodání státního podílu do soukromých rukou může nový majitel tržně nastavit cenu produktu. Do značné míry však ani ten není nucen k cenovým narovnáním dokud neproběhne celková restrukturalizace a liberalizace českého telekomunikačního trhu. V této podobě je rezidenční sektor (především domácnosti) konkurencí Českého Telecomu prakticky nedotčen.

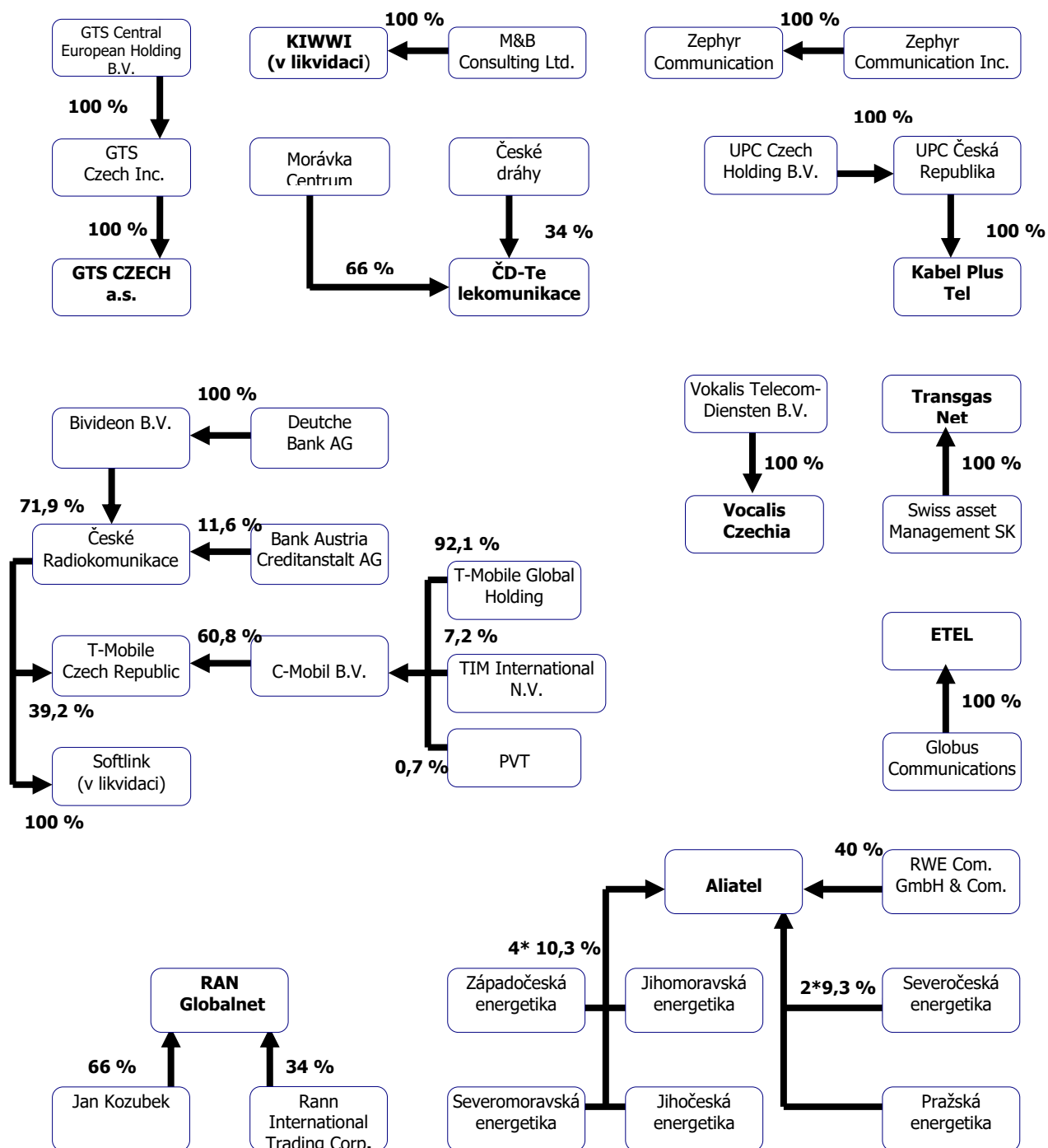
Naopak sektor korporátní (především firemní) je vlivem značné saturace, přetlaku na trhu, množstvím poskytovatelů, zvláště pak pevných hlasových služeb (nejvíce po zpřístupnění služby volba / předvolba operátora všem alternativním operátorům) a služeb přístupu k internetu značně cenově ve výhodě. Jde však o pouhé cenové podbízení, „přeprodávání“ minut, bez jakékoliv diferenciací služby, kde jediným konkurenčním nástrojem je pouze cena a to na úkor marže poskytovatele.

V L A S T N I C K Á A K A P I T Á L O V Á S T R U K T U R A: Z pohledu vlastnické struktury je telekomunikační sektor ČR již poměrně stabilizován. K 31.12.2004 bylo více než 78 % firem s hlavním OKEČ 64.2 ovládáno českými subjekty, výhradně zahraniční kapitál působil v 11,2 %, u 1,1 % firem se jednalo o kombinaci českého a zahraničního vlastníka a zbývajících zhruba 9 % tvořily společnosti, u nichž se nepodařilo získat žádné směrodatné informace. Podle právní formy

vlastníka převládaly firmy vlastněné čistě fyzickými osobami (66,5 %), což odpovídá dominanci společností s ručením omezeným v sektoru. U 18,1 % firem byly vlastníky právnické osoby (z toho u 13,9 % zahraniční, u 4,2 % domácí subjekty), kombinace právních forem vlastníků se vyskytovala u 5,2 % společností. Zbývající část opět tvořily podniky s neznámou vlastnickou strukturou.

Obrázek 2: Schéma vlastnické struktury současného telekomunikačního trhu v ČR





Zdroj: Česká kapitálová informační agentura

10.2.4. Trendy vývoje sektoru

Telekomunikační trh ČR se vyvíjí v souladu s evropskými, resp. celosvětovými trendy. Ve střednědobém horizontu lze identifikovat následující trendy:

KONSOLIDACE A KONCENTRACE : Po masivním růstu počtu telekomunikačních operátorů, který byl charakteristický pro první fázi liberalizace (v rámci EU v letech 1998 až 2001 došlo k navýšení počtu aktivních firem o 113 %), v posledních letech je sektor stabilizován. Navzdory rostoucí konkurenci si inkumbenti nadále zachovávají dominantní postavení (velikost jejich podílu je však úměrná délce a intenzitě liberalizace trhu). Ve většině zemí EU je trh veřejné hlasové telefonie ovládnán třemi až čtyřmi hráči (podíl zbývajících operátorů je téměř zanedbatelný). V rámci veřejné pevné hlasové telefonie je vyšší konkurence u dálkových a mezinárodních hovorů – koncem roku 2003 v EU využívala služby alternativních operátorů zhruba 1/3 účastníků, zatímco u místních hovorů to byla jen čtvrtina z nich. V ČR je situace podobná.

K 31.12.2004 Český Telecom, a.s., ovládal asi 48,8 % trhu veřejné telefonie (v rámci veřejné pevné telefonie mu připadl téměř 78% podíl). Na trhu mobilní telefonie ke stejnému datu dominovaly Eurotel Praha, s.r.o. (47,9 %) a RadioMobil, a.s. (45,0 %). Koncentrace sektoru je patrná rovněž z klesající dynamiky počtu udělovaných telekomunikačních licencí – zatímco v roce 2001 ČTÚ udělil 58 licencí, v r. 2002 39 a v roce 2003 jen 18 (kromě relativně vysokého pokrytí potřeb trhu je důvodem i další očekávaná liberalizace v oblasti licencování telekomunikačních činností, ke které dojde po nabytí účinnosti připravovaného zákona o elektronických komunikacích). Na druhou stranu zájem o činnosti, jejichž vykonávání je podřízeno registračnímu režimu dle tzv. Generálních licencí, roste (975 osvědčení vydaných v roce 2003 ve srovnání s 838 v roce 2002). Výrazný nárůst vykazuje segment datových služeb díky progresivnímu rozvoji WiFi (Wireless Fidelity) a hromadné zavádění služeb přístupu k Internetu.

Tabulka 13: Vývoj celkových objemů výnosů u vybraných spol. v letech 1999 – 2004 (v mld. Kč)

Objem výnosů generovaných na trzích pevných telekomunikací v ČR v mld. Kč					
1999	2000	2001	2002	2003	2004
47 mld.	50 mld.	49 mld.	46 mld.	48 mld.	49 mld.
Podíl Českého Telecomu na celkovém objemu výnosů v %					
94%	91%	86%	83%	80%	78%

Zdroj: Business world (červen 2005)

Tabulka 14: Vývoj celkových objemů výnosů u vybraných spol. v letech 1999 – 2004 (v mld. Kč)

Objem výnosů generovaných na trzích mobilních telekomunikací v ČR v mld. Kč					
1999	2000	2001	2002	2003	2004
31,2 mld.	47,1 mld.	56,1 mld.	57,8 mld.	64,3 mld.	69,3 mld.
Tržní podíl mobilního operátora Eurotel				47,9 %	43 %
Tržní podíl mobilního operátora T-mobile				45 %	40 %
Tržní podíl mobilního operátora Oskar mobil				8 %	17 %

Zdroj: Business world (červen 2005)

Ú Č A S T S O U K R O M É H O K A P I T Á L U : V počátcích světového telekomunikačního trhu byl v jednotlivých zemích výhradním vlastníkem operátorů stát. Během 90. let se ale situace výrazně změnila. V roce 1991 byl inkubent (v ČR ČTc) ovládán státem v 81,6 % zemích, v roce 2001 podíl činil 47,4 % (z regionálního hlediska byla lídrem Amerika ta měla v roce 2000 zprivatizovaného inkumbenta v 75 % zemí, zatímco v Evropě 63 % a v asijskopacifickém regionu 53 %). Nejčastěji využívanou metodou snižování státní účasti v sektoru přitom byla privatizace upřednostňována před jednoduchým prodejem části nebo celého inkumbenta předem stanovenému zájemci. V ČR plné odstátnění telekomunikačního sektoru proběhlo až v průběhu roku 2005 , v roce 2001 již došlo k privatizaci Českých radiokomunikací. Začátky mobilní komunikace a datových služeb poskytovaných prostřednictvím pevných linek jsou spjaty v drtivé většině se soukromým kapitálem.

F Ú Z E A A K V I Z I C E : Většina fúzí a akvizicí, které se v 90. letech uskutečnily v rámci sektoru, měla charakter fúzí domácích. Přeshraniční (tzv. cross-border transakce) byly spíše výjimkou. Dle Thomson Financial Securities , se nejvíce M&A transakcí v letech 1998 až 2003 uskutečnilo ve Velké Británii (189) a v Německu (153). Dle agentury ČEKIA se v období od roku 1998 do konce července 2004 v ČR uskutečnilo 235 transakcí (z toho v 9 % případů se jednalo o fúzi dvou společností, zbytek tvoří akvizice ve formě nabytí podílu v české firmě působící v telekomunikačním sektoru tuzemským nebo zahraničním subjektem nebo odprodej majetkových účastní této firmy subjektům, které nemusí nutně působit v rámci telekomunikačního trhu). V 73,9 % případů akvizitér pocházel z ČR, v 52,1 % se jednalo o fyzickou osobu.

P E V N Í O P E R Á T O Ř I : Mezi pevnými (alternativními) operátory, působícími na českém trhu, je situace zcela odlišná. Řada z nich je dlouhodobě ztrátových a jejich počet na tomto trhu je příliš vysoký. Z dlouhodobého hlediska je konsolidace nevyhnutelná. Jedná se o ukončení činnosti konkrétního operátora, či prodej resp. sloučení s jiným operátorem. Dosud však mezi většími alternativními operátory došlo jen k jedné změně tohoto typu, ale velmi významné. Na konci roku 2004 (18.12.2004) došlo ke sloučení dvou největších alternativních operátorů, GTS Czech,a.s. a

Aliatel,a.s., formou fúze Aliatelu a jeho kupce GTS Czech, do nového subjektu s názvem GTS Novera. Do okamžiku fúze se přitom právě oni střídali na pozici největšího alternativního operátora, dle celkových výnosů a ukazatele EBITDA. Šlo jednoznačně o fúzi dvou největších hráčů na poli pevných alternativních operátorů. Až do roku 2002 včetně vykazoval největší výnosy GTS Czech,a.s. , ale v roce 2003 jej předstihl Aliatel,a.s. Ten v roce 2003 dosáhl celkových výnosů ve výši 2,55 mld. Kč, zatímco GTS Czech jen cca 2,2 mld. Kč. podle ukazatelů EBITDA (provozní hospodářský výsledek před odpisy a dalšími odpočítávanými položkami, výnosy po odečtení provozních nákladů), pak bylo i v roce 2003 stále na prvním místě GTS, s hodnotou EBITDA ve výši 343 mil. Kč (oproti 250 mil. Kč u Aliatel,a.s.). Nový subjekt, GTS Novera, už ale bude zcela jednoznačně největším alternativním operátorem na našem trhu.

10.3. Charakteristika hybných sil v sektoru

10.3.1. Služby s vyšší přidanou hodnotou

Produktová portfolia operátorů původně obsahovala pouze základní telekomunikační služby (např. služby hlasové telefonie, přenos dat prostřednictvím přepojování paketů či okruhů, telegraf, telex, privátní pronájem okruhů, služby pevných satelitů nebo VSAT služby, telekonference, rádiové služby, apod.). S rostoucí nasyceností trhu bylo nutné rozšířit portfolio o služby s vyšší přidanou hodnotou, které jsou vyvíjeny již nad základními přenosovými službami – hodnota je tvořena posílením obsahu, možností uskladnění nebo vyhledávání žádané informace dle zadaných kritérií (např. on-line zpracování dat, on-line skladovací a vyhledávací databáze, elektronická výměna dat, email, hlasový email, apod.), garancí přenosové kapacity pro různé aplikace, rychlostí a kvalitou servisních zásahů, apod. Konvergence komunikačních, mediálních a informačních systémů Komunikační infrastruktura v ČR, která měla zpočátku výhradně analogový charakter, je dnes již ze 100 % digitalizována. Proces digitalizace postupně s dynamickým vývojem v oblasti informačních a komunikačních technologií přerůstá v proces konvergence původně oddělených telekomunikačních, datových a distribučních rozhlasových a televizních infrastruktur do technologicky homogenní a vzájemně otevřené elektronické digitální infrastruktury charakteristické poskytováním tzv. multimediálních služeb. Pod vlivem digitálních technologií, zejména v oblasti managementu, sítě se podstatně rekonfigurovala síťová architektura – ta je nyní charakteristická interoperabilitou s možností relativně flexibilní konfigurace z hlediska požadovaných funkčních možností, jakými jsou např. propojitelnost, volba operátora, přenositelnost čísla, dynamická konfigurace virtuálních privátních sítí, apod. Praktickým výsledkem konvergence je např. VoIP (Voice over IP), Bluetooth, GPRS, UMTS, on-line herní konzoly, VoD (Video on demand), videokonference, apod. Rozvoj inteligentních informačních sítí bude v příštích letech pokračovat – v druhé fázi budou aplikace dynamicky a velmi efektivně využívat síťové

zdroje (sítě budou schopny identifikovat přenášené aplikace a přizpůsobovat se jejich požadavkům při minimalizaci zásahů ze strany operátorů), ve třetí fázi sítě nabídnou virtualizované služby, což výrazně zrychlí zavádění nových aplikací. Výhodou těchto sítí bude snížení nákladů na jejich provoz a správu, zjednodušení a zdokonalení správy sítí, další optimalizace síťové infrastruktury, vyšší spolehlivost a zabezpečení, směrování dat dle obsahu, apod.

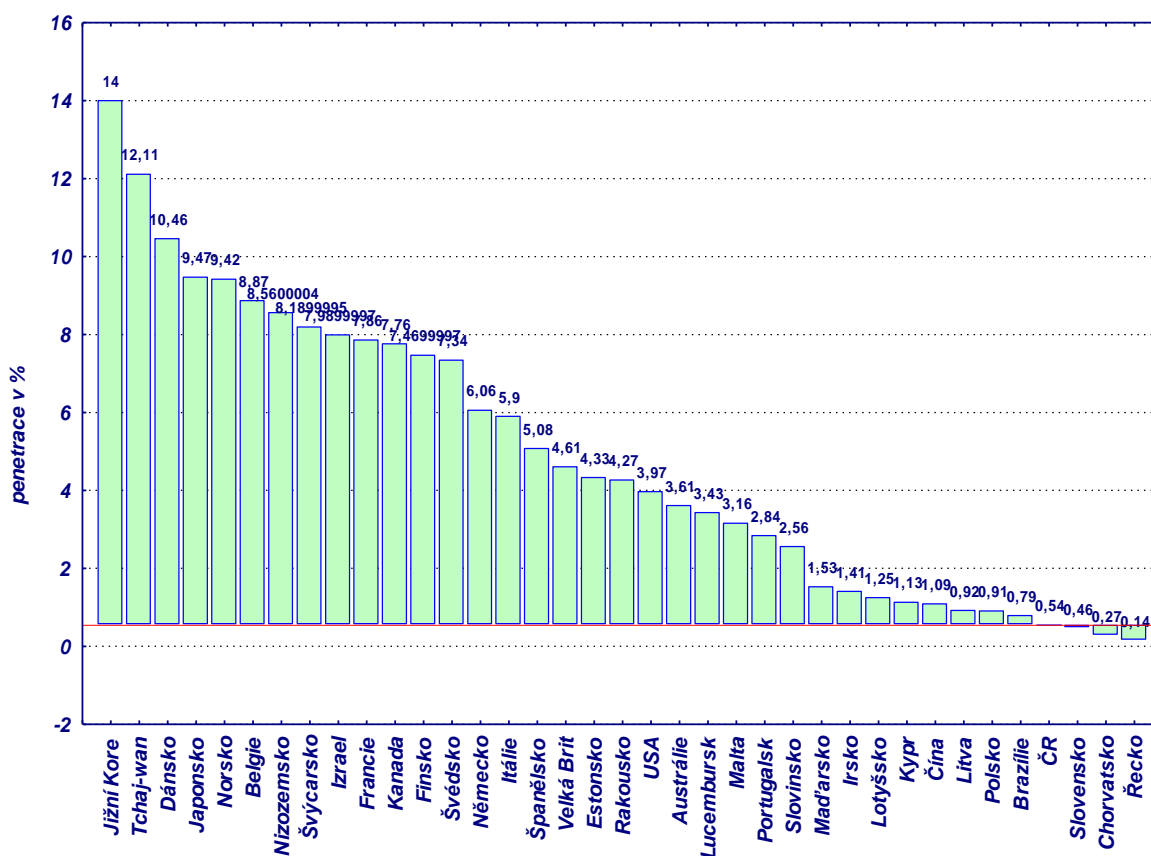
D I G I T A L I Z A C E : Zatímco v západní Evropě nebo USA padlo rozhodnutí o digitalizaci telekomunikačních sítí ještě v polovině 70. let, v ČR se o ní začalo mluvit až zhruba o 20 let později, kdy zastaralá poddimenzovaná analogová síť již nedokázala uspokojovat zvýšenou poptávku po základních telekomunikačních službách. Požadavky na modernizaci stávající sítě byly značně vysoké (digitalizace představovala výměnu prakticky všech jejích částí od ústředen, přes dálkové kabely, přenosovou techniku až po přístupové sítě), a proto byl proces digitalizace rozdělen do dvou fází. První etapa probíhala v letech 1992 až 1994 a byla zaměřena na rozvoj tranzitní a mezinárodní sítě, vybudování místních ústředen a účastnických sítí. Ve druhé etapě probíhající v letech 1995 až 2002 byly dále napojovány místní ústředny na páteřní síť, díky čemuž míra digitalizace vzrostla z původních 18 % na současných 100 %. Prvním regionem, který dosáhl plnou digitalizaci, byla jižní Morava, zatímco Praha v důsledku složité telekomunikační infrastruktury patřila mezi poslední. Celkové náklady na digitalizaci telekomunikačních sítí v ČR se odhadují na 160 mld. Kč.

R O Z V O J I S D N : Postupná digitalizace pevných linek vytvořila prostor pro spuštění sítí ISDN (Integrated Services Digital Network), které kromě služeb zvyšujících komfort volaných a volajících umožnila nabízet služby v oblasti přenosu dat. Technologie ISDN (nyní označována jako N-ISDN) pracující s kanály s přenosovou rychlostí 64 kb/s byla původně prezentována jako budoucí univerzální přenosová síť. Nicméně než se stihla výrazněji prosadit, došlo ve světě výpočetní techniky k výrazným změnám – hostitelské počítače s mnoha terminály ustoupily osobním počítačům a lokálním sítím, které měly výrazně vyšší nároky na přenosové rychlosti (mnohem výhodnější byl pro ně nastupující Ethernet s přenosovou rychlostí 10 Mbps). Proto byla představena rychlejší verze ISDN, označována jako tzv. broadband ISDN (B-ISDN), která na rozdíl od N-ISDN nebyla pouhou nástavbou nad běžnou telefonní sítí, nýbrž byla postavena na zcela nových základech (v rámci tohoto vývoje byla vyvinuta i technologie ATM, která se následně osamostatnila a dále se vyvíjí nezávisle na B-ISDN). Výhodou datového přenosu prostřednictvím vzdáleného přístupu přes ISDN je vysoká přenosová rychlost po stávajícím telefonním vedení, možnost zvýšení přenosového výkonu pomocí svazování jednotlivých kanálů a datové komprese, rychlé vybudování spojení, přenos znaků mimo datové kanály, využití karty ISDN v počítači, detekce a samoopravitelnost chyb, semipermanentní spojení, apod. Od roku 1997 Český Telecom, a.s., nabízel služby ISDN, nicméně vzhledem k nastavení cenové politiky zájem byl zpočátku nízký.

S liberalizací pevných linek se ale situace mění, mezi největší alternativní operátory nabízející tyto služby patří např. GTS Czech, a.s., nebo Aliatel, a.s.

SLUŽBY PŘÍSTUPU K INTERNETU: Využívání původní telekomunikační infrastruktury pro Internet významně přispělo k jeho rozšíření, nicméně přenosové vlastnosti této sítě podstatně ovlivňují charakteristiky komunikace jako jsou rychlost připojení, kvalita služeb, ekonomické ukazatele, apod. V současné době proto již řada tuzemských firem nabízí širokopásmové služby přístupu k Internetu, které umožňují dosahovat výrazně vyšších přenosových rychlostí za relativně příznivější cenu. Navzdory tomu ČR zaostává za většinou zemí EU. Koncem roku 2002 služby vysokorychlostního Internetu využívalo 20 % firem s 10 a více zaměstnanci (v roce 2001 se jednalo o 17 %), zatímco v EU byl tento podíl dvojnásobný. V případě domácností tyto služby využívá jen 10 % domácností, z toho v 62 % případech se jedná o širokopásmové připojení prostřednictvím kabelové televize, DSL technologie využívají pouhé 3 %.

Graf 5: Počet přípojek xDSL do internetu na 100 obyvatel ve světě v roce 2004 v porovnání s ČR



Zdroj: www.internetprovsechny.cz (listopad 2004)

10.3.2. Analýza atraktivity sektoru

Začátkem 90 let , kdy se začala otvírat Československá , později Česká ekonomika novým , zahraničním investorům , neexistovali nástroje a ani zkušenosti s privatizací gigantů jako Správa pošt a telekomunikací Praha , později SPT Telecom , a.s. a Správa radiokomunikací. Jednalo se o monopol , který neznal konkurenci a ani nebyl na ní připraven , ale ani tehdejší technické a technologické vybavení a zázemí nevytvářelo obávanou překážku pro vstupující zahraniční konkurence. Překážkou však bylo legislativní vakuum a představa tehdejší vlády o dobrém prodeji jednoho z tahounů ekonomiky.

Sektor telekomunikací (OKEČ 64.2) zahrnuje dle tzv. technologického prostředí nejen telekomunikace pevné , ale také mobilní , v následujícím hodnotícím rastru hodnotíme atraktivitu sektoru z pohledu užívané technologie.

Tabulka 15: Rastr analyzované atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre (1-10)									
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diverzita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6 .Odbyt	Cyklický - kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření,jedinečn. – diferenc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita - substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Prodejní kanály, podpora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladovost	Konkurenceschopná, vys. Nákl.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Atraktivita , spolehlivost,garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Legenda: **trh mobilních telekomunikací** / **trh pevných telekomunikací**

Z tabulky je patrná atraktivita odvětví z dlouhodobého pohledu v porovnání trhu pevných telekomunikačních služeb a trhu mobilních telekomunikačních služeb. Mobilní trh v porovnání s pevným dosahuje celkově o něco lepších výsledků což obecně odráží atraktivitu tohoto způsobu komunikace , avšak mnohdy výrazný odstup v některých faktorech mobilních vs. pevných služeb , je téměř vždy ve prospěch komunikace mobilní , jak uvádí tabulka 15 . Jedná se zejména o : Růstový potenciál , Ziskovost ,Odbyt služeb , Atraktivita a spolehlivost služeb. Celkové skóre je 97 : 89 ve prospěch mobilních telekomunikačních služeb.

PŘÍMÉ ZAHRA NIČNÍ I N V E S T I C E: Zahraniční kapitál začal pronikat do ČR hned od začátku 90. let (ČR ve srovnání s ostatními zeměmi v regionu střední a východní Evropy nabízela lepší geografickou polohu, relativně vyšší ekonomickou úroveň, nízkou míru inflace, únosnou míru zahraniční zadluženosti, nízkou úroveň nákladů na pracovní sílu a relativně vysokou průměrnou úroveň kvalifikace práce schopného obyvatelstva). V letech 1998 až 2000 bylo navyšování podílu odvětví dopravy a telekomunikací v rámci struktury odvětvové alokace investice nejvíce ovlivňované kroky zahraničních investorů v rámci provozování telekomunikačních sítí realizovaným buď navyšováním investic v již etablovaných podnicích (např. Český Mobil, a.s., GTS CZECH, a.s., UPC Česká republika, a.s, apod.) nebo založením zcela nového podnikatelského subjektu (např. 3C Communications Czech s.r.o., AT&T Global Network Services Czech Republic s.r.o., Teleglobe, s.r.o., apod.). V letech 2001 až 2002 váha odvětví v rámci odvětvové alokace investice přechodně poklesla, což bylo způsobeno velkými privatizacemi zejména v bankovním sektoru. Vývoj investic v roce 2003 byl do velké míry ovlivněn nákupem zbylých 49 % Eurotelu Českým Telecomem a odprodejem 27 % podílu v Českém Telecomu z rukou přímého zahraničního investora (TelSource N.V.) do portfolií institucionálních investorů převážně z USA a Velké Británie. Výsledkem těchto přesunů byl odliv kapitálu ve výši 47,2 mld. Kč (a tedy snížení podílu zahraničních investorů v odvětví dopravy a telekomunikace) a odliv reinvestovaných zisků (-11,6 mld. Kč). Obě operace vedly k podstatnému snížení celkového přílivu investice do základního kapitálu na 4,6 mld. Kč. Jde však o dočasný stav před státem připravovaným prodejem Českého Telecomu do rukou zahraničního strategického investora. Dle teritoriálního členění v letech 1993 až 2003 nejvíce zahraničních investic připlýnulo z Nizozemska, přestože v řadě případů tato země sehrávala pouze roli bezprostřední, nikoli vrcholové investorské země (např. AnTel Holdings B.V., BIVIDEON B.V., C-Mobil B.V., Telesystem International Wireless Czech N.V., World Online International B.V., UPC Czech Holding B.V. Vocalis Telecom-Diensten B.V., apod.).

K A P I T Á L O V Ý T R H : V historii českého kapitálového trhu společnosti s hlavním OKEČ 64.2 vydaly celkově 34 emisí (28 akciových a 6 dluhopisových), veřejně se obchodovalo s cennými papíry pouze od pěti emitentů. Jednalo se o 9 emisí, z toho o 6 dluhopisových (Aliatelu a T-Mobile Czech Republic po jednom dluhopisu, Český Telecom čtyři) a 3 akciové (České radiokomunikace, a.s., Český Telecom, a.s., Kabel Plus Praha, a.s.). K 30.6.2004 se na veřejných trzích obchodovalo se dvěma akciovými emisemi (České radiokomunikace, a.s., a Český Telecom, a.s. – v obou případech na BCPP v segmentu SPAD) a se třemi dluhopisovými emisemi (dva dluhopisy Českého Telecomu obchodované na vedlejším trhu BCPP, dluhopis T-Mobile Czech Republic, a.s. na volném trhu BCPP a v RM-Systému).

V Ý V O J A P E R S P E K T I V A S E K T O R U : V rámci rozvoje komunikační infrastruktury bude nutné řešit problémy vyplývající z požadavků na zvýšení:

- kapacity (v důsledku zvyšování náročnosti aplikací, kdy data budou uživateli poskytována v reálném čase ze vzdálených datových serverů);
- mobility (v důsledku požadavků na dostupnost informací a služeb v reálném čase);
- spolehlivosti (v důsledku přesunu většiny důležitých a citlivých operací, jako jsou např. obchodní

nebo peněžní transakce, privátní datové toky, apod., na síť);

- bezpečnosti (v důsledku ochrany soukromých citlivých informací, které jsou uloženy poskytovány v síťovém prostředí, před jejich zneužitím);
- kompatibility (v důsledku masivního využívání různých připojovacích zařízení u koncových
- uživatelů, stejně tak rostoucím tlakem na pokles cen);
- jednoduchosti (v důsledku požadavků na masové rozšíření koncových zařízení a poskytovaných služeb).

Z nárůstu přenosové kapacity telekomunikačních sítí budou nejvíce profitovat poskytovatelé služeb a obsahu náročného na objem přenášených dat – tedy veškerá odvětví, která mají co do činění s multimédií (v první řadě se bude jednat o distributory audiovizuálních produktů a zábavní průmysl). Dle mnohých studií totiž dochází ke změně chování spotřebitelů, kteří jsou již v současné době ochotni platit za nové služby, jako jsou stahování videa či hudby, využívání on-line herních konzolí, přístup k multimediálním informacím, apod. Na své si ale rovněž přijdou i telekomunikační operátoři – průzkumy OECD dokazují, že uživatelé s širokopásmovým přístupem k Internetu zpravidla utrácejí více prostředků za telekomunikační služby. Při kontinuálně klesajících cenách komunikačních služeb tak mohou část „výpadku“ nahradit zisky z nabídky zcela nových aplikací. V rámci mobilní komunikace budou vyššími požadavky na mobilitu uživatelů vytvářet poptávku po nových aplikacích, přičemž pozornost bude věnována zejména aplikacím a službám, které rozšiřují přístup k již existujícím internetovým strukturám – např. mobilní e-mail, MSFA (Mobile Sales Force Automation), MSCA (Mobile Supply Chain Automation), m-seznamy, m-spolupráce, m-podpora zákazníků (CIM, Customer Information Management), hot desking, m-platby, m-commerce, apod. S tím souvisí masivnější rozšíření mobilních PC a jiných mobilních zařízení, které díky příznivějším cenám nahradí klasické desktopy nejen ve firmách, ale i v domácnostech. Prostor pro růst nadále zůstává i před službami SMS a MMS. Rozvoj služeb širokopásmového přístupu k Internetu bude tažen vzhůru zejména nárůstem uživatelů internetových sítí, poptávkou po rychlých a kvalitních službách, rostoucí potřebou konvergence segmentu hlasu, videa a dat, rozvojem obsahově nových aplikací a služeb, relativním poklesem cen, stejně jako zvýšením účasti vládní sféry prostřednictvím vlastní spotřeby nabízených služeb (e-government) a zvyšováním kvality a dosažitelnosti veřejných on-line služeb (záměr vytvořit tzv. informační společnost). Opačným směrem však budou působit faktory jako nákladnost počátečního rozmístění providerů (např. optických kabelů, satelitů, apod.), nákladná a časově

náročná instalace pro koncového spotřebitele (např. DSL nebo satelitních zařízení), současná míra dosažitelnosti fyzických sítí (např. kabelové nebo optické sítě), omezení rychlosti a kvality nabízených služeb v důsledku širší pásma využívaného lokálními uživateli, přenosovou vzdáleností, kvalitou sítě, interferencemi, nedostatek aplikací a obsahu (resp. nízká poptávka po nich), apod. Z pohledu podnikatelské základny se očekává další konsolidace uvnitř sektoru, nicméně úbytek firem v důsledku fúzí nebo akvizic by měl být kompenzován nově vznikajícími subjekty specializující se např. na vytváření a provozování vnitřní komunikační infrastruktury pro firemní klientelu. Vlastnická struktura je již několik let stabilizovaná, ačkoli případný vstup zahraničního investora do některého z provozovatelů služeb vysokorychlostního Internetu nelze vyloučit (v rámci sektoru však nadále bude dominovat tuzemský kapitál).

10.4. Analýza konkurence v odvětví (podle Portera)

10.4.1. Bariéry vstupu do odvětví

Odvětví ve většině segmentů dle typologie tržních struktur vykazuje znaky oligopolu – v segmentu působí jen několik firem nabízejících produkty s nízkou mírou diferenciací, bariéry pro vstup do odvětví jsou proto vysoké. Společnost, která má zájem v ČR nabízet telekomunikační služby, musí splňovat nejen právní formy týkající se podnikání v ČR nebo mít odpovídající kapitálové vybavení a technologické know how, ale rovněž získat příslušné oprávnění udělované ČTÚ. Může se jednat o:

POTŘEBNÉ TELEKOMUNIKAČNÍ LICENCE:

- k zřízení a provozování veřejné telekomunikační sítě s výjimkou sítí určených výhradně k jednosměrnému šíření televizních nebo rozhlasových signálů po vedení;
- k poskytování veřejné telef. služby prostřednictvím veřejné pevné telekomunikační sítě;
- k poskytování veřejné telef. služby prostřednictvím veřejné mobilní telekomunikační sítě;
- generální licenci, která je potřebná;
- k provozování vysílacích rádiových zařízení, která nevyžadují individuální přidělení kmitočtů;
- k poskytování telekomunikačních služeb, pro které zákon nevyžaduje udělení licence;
- ke zřízení a provozování veřejných telekomunikačních sítí určených výhradně k jednosměrnému šíření televizních nebo rozhlasových signálů po vedení;
- k poskytování telekomunikační služby pronájmu telekomunikačních okruhů, jejíž poskytování není uloženo v licenci.

POVOLENÍ K PROVOZOVÁNÍ VYSÍLACÍCH RÁDIOVÝCH ZAŘÍZENÍ: V případě nových telekomunikačních služeb, pro jejichž poskytování není potřebná telekomunikační licence a doposud nebyla vydána generální licence, regulátor udělí oprávnění k jejich poskytování a současně zahájí proces vydání generální licence pro tyto služby. V případě zřizování a provozování telekomunikačních zařízení a sítí, které neslouží k poskytování telekomunikačních služeb a které jsou provozovány bez použití vysílacích rádiových zařízení, není nutné získat žádnou z licencí nebo oprávnění.

10.4.2. Odběratelé

GTS Novera je zaměřena především na firemní klientelu. Tak pokračuje v trendu obou fúzujících subjektů. V roce 2005 je firmou odhadován 25% podíl v cílovém segmentu (firemní zákazníci) , což čítá v tomto segmentu na 20 000 firemních klientů. Mezi odběratele telekomunikačních služeb patří obecně všichni uživatelé veřejné telefonní služby , uživatelé využívající přístup do sítě internet a uživatelé využívající služeb založených na datových propojeních , především lokálních sítí. Zákazníci využívají celé spektrum telekomunikačních služeb , nikoliv samostatně , ale v různých kombinacích. Pro snazší zákaznickou orientaci je vhodné provést segmentaci trhu , abychom snáze identifikovali odběratele , či klíčového odběratele.

Z Á K A Z N Í K : Je to samostatná funkční jednotka - tržní ekonomický subjekt či domácnost - rezidenční uživatel. Obecně jde o uspokojení potřeby komunikovat za určitým účelem. Jde o přenos hlasové (faxové) informace prostřednictvím hlasové sítě , anebo přenos datové informace mezi soustředěnými místy lokálních sítí , přenos datové informace mezi lokální sítí a datovým zdrojem v síti internet kdekoliv ve světě. Proto je vhodné identifikovat zákazníka podle realizovaných služeb , a segmentovat podle realizovaných tržeb za definované období. Odběratelé služeb operátora GTS odebírají služby z uzavřeného prostoru trhu ČR a jejich podíl na celkových realizovaných výkonech je v následující tabulce 16.

Tabulka 16: Segmentace pevného telekomunikačního trhu v ČR a podíl operátora GTS

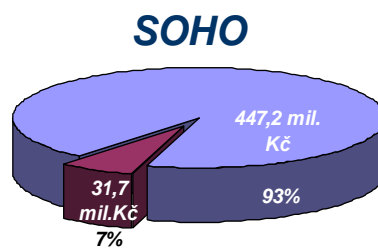
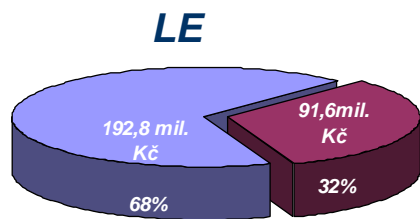
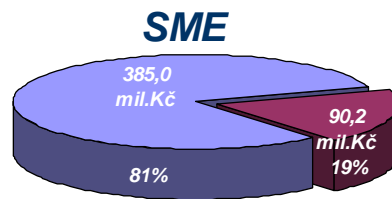
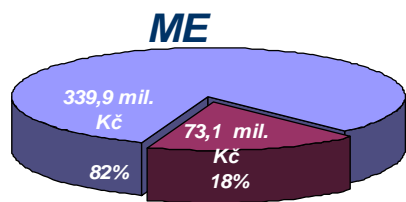
Segment trhu zkratka	Měsíční tržby zákazníka v tis. Kč průměrně	Celkový počet zákazníků		Celkové výnosy v mil. Kč za měsíc		ARPU* v Kč za měsíc	
		Trh	GTS	Trh	GTS	Trh	GTS
ME	> 250	338	129	413	73,1	1 222	0,566
LE-A	100 – 250	3 008	998	284,5	91,6	94 563	92 065
LE-B	50 – 100						
SME-A	20 – 50	39 095	6 408	475,5	90,2	12 156	14 077
SME-B	5– 20						
SOHO-A	2 – 5	360 350	24 582	447,2	31,7	1 241	1 291
SOHO-B	< 2						
HOME	< 3		N/A	N/A	6	N/A	N/A

Zdroj: Výroční zpráva operátora (2004)

SEGMENT M E : Jde o segment největších TOP zákazníků a uživatelů telekomunikačních služeb v ČR. Jedná se o velké společnosti a korporace jejichž měsíční účet za kumulované služby se pohybuje nad 250 tis. Kč. Těchto společností je v republice pouze několik set. Jedná se o společnosti s vysokými telekomunikačními potřebami a nároky , služby mají vysokou uživatelskou a přidanou hodnotu. Zákazníci v tomto segmentu využívají rozsáhlá , sofistikovaná řešení informačních a sdílených databázových systémů , CRM a EDI systémů. Zde jednoznačně převládá důraz na kvalitu poskytované služby. Podíl GTS v tomto segmentu zákazníků je 38% , v podílu celkových výnosů se GTS podílí v tomto segmentu 18% a z pohledu realizovaných průměrných tržeb na zákazníka (ARPU) má GTS podíl 46%. Produkty , kterými se z 90% podílí operátor na výnosech jsou: Telefonní připojení , digitální (datové) okruhy , připojení do sítě internet ,privátní datové sítě na technologii Frame Relay , hlasová služba CS/CPS. Rentabilita tržeb se pohybuje v tomto segmentu na úrovni 25%.

SEGMENT L E : Jde o segment velkých zákazníků a uživatelů telekomunikačních služeb , kteří jsou interně subsegmentačně děleny do dvou skupin pro snazší CRM obsluhu . Je to především z důvodů velmi rozsáhlé skupiny s rozdílným obslužným přístupem . Jedná se o velké společnosti s rozsáhlou sítí poboček ,jejichž měsíční účet za kumulované služby se pohybuje: **A)** 100 až 250 tis. Kč za měsíc a **B)** 50 až 100 tis. Kč za měsíc .Jedná se o společnosti s vysokými telekomunikačními potřebami a nároky , služby mají vysokou uživatelskou hodnotu. Zákazníci v tomto segmentu využívají rozsáhlá , sofistikovaná řešení informačních , CRM a EDI systémů. Vysoký podíl hlasových služeb a potřeb kvalitního internetu. Podíl GTS v tomto segmentu zákazníků je 33% , z pohledu celkových výnosů se GTS podílí v tomto segmentu 32% a z pohledu realizovaných průměrných tržeb na zákazníka (ARPU) má GTS podíl 97%. 85% výnosů v tomto segmentu připadá především na produkty: Telefonní připojení , připojení do sítě internet , privátní datové sítě na protokolu IP , hlasová služba CS/CPS , připojení do internetu pomocí xDSL. Rentabilita tržeb se pohybuje v tomto segmentu na úrovni 15%.

Graf 6: Podíl GTS v jednotlivých segmentech trhu dle realizovaných tržeb



SEGMENT SME : Jde o segment menších a středních zákazníků a uživatelů telekomunikačních služeb , kteří jsou opět interně subsegmentačně děleny do dvou skupin pro snazší CRM obsluhu . Jedná se o velmi rozsáhlé skupiny s rozdílným obslužným přístupem. O běžné společnosti standardního uživatelského spektra ,jejichž měsíční účet za kumulované telekomunikační služby dosahuje: **A)** 20 až 50 tis. Kč za měsíc a **B)** 5 až 20 tis. Kč za měsíc . Podíl GTS v tomto segmentu zákazníků je cca 16% , z pohledu celkových výnosů se GTS podílí v tomto segmentu 19% a z pohledu realizovaných průměrných tržeb na zákazníka (ARPU) má GTS podíl 116%. 85% výnosů v tomto segmentu připadá především na produkty: Telefonní připojení, připojení do sítě internet, hlasová služba CS/CPS , připojení do internetu pomocí xDSL , menší měrou privátní datové sítě na protokolu IP . Rentabilita tržeb se pohybuje v tomto segmentu na úrovni 15,5%.

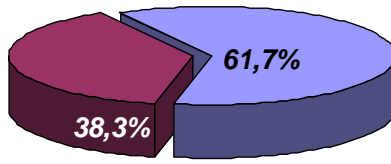
SEGMENT SOHO : Jde o segment nejmenších a malých zákazníků a uživatelů telekomunikačních služeb interně subsegmentačně děleny do dvou skupin pro snazší CRM obsluhu a přístup k zákazníkovi . Jedná se o velmi rozsáhlé skupiny s úzce vymezenými uživatelskými potřebami , vysokou fluktuací a nízkou loajalitou. Jedná se především o základní hlasové služby , jejich měsíční účet dosahuje: **A)** 2 až 5 tis. Kč za měsíc a **B)** méně než 2 tis. Kč za měsíc . Podíl GTS v tomto segmentu zákazníků je cca 7% , z pohledu celkových výnosů se GTS podílí v tomto segmentu 7% a z pohledu realizovaných průměrných tržeb na zákazníka (ARPU) má GTS podíl 104%. 90% výnosů v tomto segmentu připadá především na produkty: hlasová služba CS/CPS a připojení do internetu pomocí xDSL , menší měrou přístup do internetu pomocí dial up . Rentabilita tržeb se pohybuje v tomto segmentu na úrovni cca 6%.

SEGMENT HOME : Jde o segment rezidenčních zákazníků s nenáročnou telekomunikačních potřebou . Jedná se o velmi rozsáhlé skupiny obsluhovanou pouze zákaznickým centrem. Jedná se téměř výhradně o přístup ke službě internet over ADSL nebo Dial Up , jejich měsíční účet dosahuje max. 3 tis. Kč za měsíc . Podíl GTS v tomto segmentu zákazníků je bezvýznamný a není sledován. Protože se jedná o pevné tel. služby počet zákazníků je limitován počtem pevných telefonních linek (3,3 mil.) Z důvodu neuvolněného trhu v tomto segmentu není operátorem GTS tento segment obchodován a realizované obchody nejsou výsledkem systematické činnosti. 85% výnosů v tomto segmentu připadá především na produkty: hlasová služba CS/CPS a připojení do internetu pomocí xDSL , menší měrou přístup do internetu pomocí Dial up . Rentabilita tržeb se pohybuje na úrovni cca 2%.

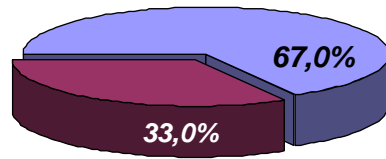
Přehled a porovnání údajů v jednotlivých segmentech nalezneme v grafu 6 , porovnání realizovaných výkonů operátora GTS s potenciálem trhu dle realizovaných tržeb a v grafu 7 , porovnání realizovaných výkonů operátora GTS s potenciálem trhu dle počtu zákazníků. Přehled dle jednotlivých segmentů v příloze 1 a příloze 2.

Graf 7: Podíl GTS v jednotlivých segmentech trhu dle počtu zákazníků

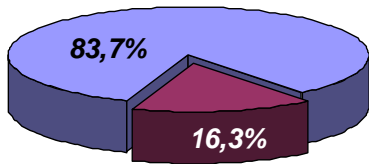
ME



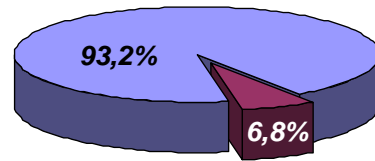
LE



SME



SOHO



10.4.3. Substituty

S rozvojem trhu elektronických komunikací je patrný strmý nástup velmi významného způsobu komunikace prostřednictvím elektronických médií. Jedná se zejména o celoplošná (globální) informační média – v čele s internetem. Jde tedy obecně o zasílání velmi rozšířených a oblíbených e-mailových zpráv , přenos faxových souborů , obrazových i zvukových multimediálních souborů , vytváření různých databázových a informačních virtuálních úložišť , vytváření virtuálních privátních tunelů internetem , nově sem řadíme i trend přenosu digitálního televizního a rozhlasového vysílání. Velmi alarmující je však přenos hlasu přes globální síť a to v poměrně vysoké kvalitě , navíc s nízkými náklady na přístupovou část sítě , jak ukazuje tabulka 17.

Tabulka 17: Rastr analyzované atraktivity odvětví

Trh elektronických komunikací (2005)	Objem v mil. Kč
Pevné telekomunikace	47 000,- Kč
Mobilní telekomunikace	69 000,- Kč
IT komunikace	85 000,- Kč
Multimediální komunikace	10 000,- Kč

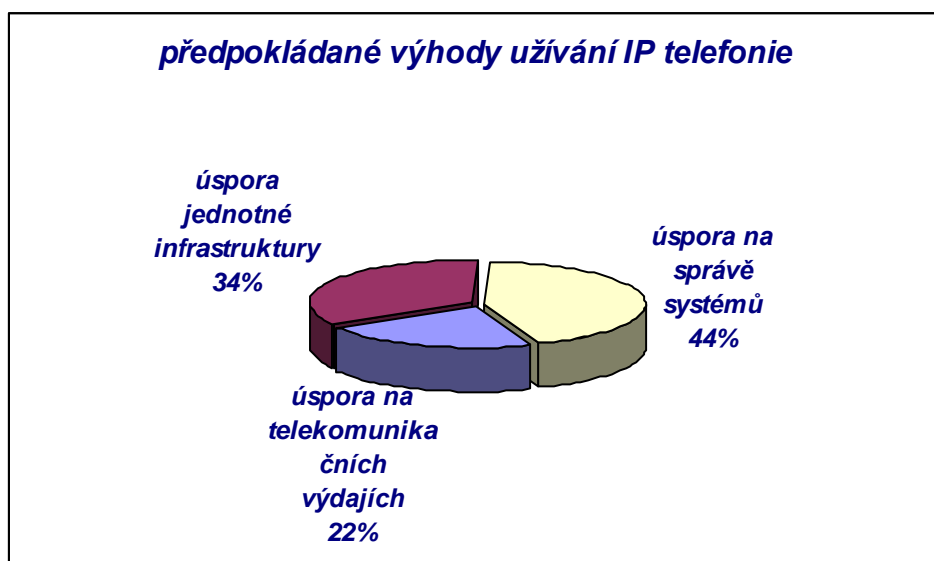
VOIP TECHNOLOGIE : Právě nastupující technologie VoIP- technologie pro přenos hlasu nad protokolem IP a vznikající subjekty, poskytující služby na bázi VoIP (voice over internet protocol) mají velice velký potenciál. Zřejmě právě proto si VoIP technologie vysloužily zařazení mezi tzv. "disruptive technologies" (rozrušující technologie), a pomyslnou hranici vstupních bariér sráží opravdu velmi výrazně. Nemusí již budovat novou a drahou přenosovou infrastrukturu. Místo toho využívají takovou infrastrukturu, která již byla vybudována a je tedy k dispozici. Jedná se o datové sítě na bázi protokolu IP, ať již privátního charakteru VPN, či v podobě veřejného Internetu. Technologie VoIP samozřejmě nesráží vstupní náklady a bariéry zcela na nulu. Poskytovatel hlasové služby na této bázi, stále musí mít dostatečné know-how a mnoho investovat

do svého technologického zázemí. Už to není přenosová infrastruktura, ale spíše "backoffice" v podobě serverů, switchů různých bran atd. Vedle toho tento poskytovatel musí samozřejmě mít vlastní informační systém, systémy billingu, systémy pro podporu uživatelů atd. Pokud společnost dále nechce nabízet jen volání ve vlastní síti, musí pak nějak zajistit terminaci hovorů, směřujících do ostatních sítí. To znamená, že musí svou síť propojit s ostatními operátory. Tito pak mají snahu vysokými terminačními poplatky službu pro konkurenta zdražit. Je zde ještě varianta využívat tranzitního operátora, který bude tyto hovory dál rozvádět. Pokud chce VoIP operátor nabízet také příchozí hovory, (bez nich je služba poloviční) pak nezbytně potřebuje přidělit vlastní čísel z číslovacího plánu. Zčásti musí přijmout agendu pevných hlasových operátorů. Dnes již začíná komerčně nabízet svá řešení stále více operátorů, převážně na lokální úrovni, ale touto myšlenkou se zabývají i poskytovatelé z řad tzv. alternativních operátorů s celoplošnou působností.

Jak již bylo řečeno, takováto řešení jsou určena komukoli, kdo má vhodnou IP infrastrukturu, na které lze VoIP provozovat. Jedná se zejména o internetové providery (ISP - internet service provider), ale pochopitelně také o kabelové provozovatele. Zde je pouze podmínka, aby jejich řešení byla postavena na protokolu SIP (Session Initiation Protocol) z rodiny TCP/IP, nebo s ním byla alespoň slučitelná. Tím technologie VoIP umožňují i relativně malým operátorům a providery vstoupit do elitního klubu poskytovatelů hlasových služeb. Proto aby tito nově příchozí mohli konkurovat etablovaným operátorům, zákonitě nabídnou něco nového a pro zákazníky atraktivního. Prvním atraktivním přínosem bude nižší hovorné "ven" do klasické telefonní sítě, dále volání ve vlastní síti zcela zdarma, respektive bez minutového tarifu (pouze paušální platba). Velké nebezpečí pak bez pochyby je ve vytváření operátorské aliance propojováním menších sítí operátorů a providery, za účelem nabízení vzájemných hovorů zcela zdarma. Tento termín označujeme jako "SIP peering", podle použitého řešení VoIP služeb. I zde je třeba uvažovat síťový efekt, podle něj užitná hodnota služby roste se čtvercem počtu jejích uživatelů. A sítě malých samostatných providery tuto hodnotu zatím nabídnout nemohou.

Rozhodně lze očekávat, že trend ke vzájemnému propojování bude dále pokračovat a k SIP peeringu se budou přidávat další a další operátoři. Síť vzniklá jejich propojením (peeringem), bude proto růst paralelně ke klasické telefonní síti a bude k ní vytvářet faktickou alternativu. Podle studie agentury Gartner Research není efekt plynoucí z užívání IP telefonie pouze „levné telefonování“, ale jak uvádí graf 8 jde především o úsporu na unifikované správě systémů (44%), o úsporu plynoucí z jednotné infrastruktury (34%), ale samozřejmě i na sdílených telekomunikacích (22%).

Graf 8: Předpokládané výhody užívání IP telefonie



Zdroj: Partner Research (2005)

10.4.4. Stávající konkurenti

Telekomunikační trh ČR lze v zásadě rozdělit na dva výrazně se odlišující segmenty – segment služeb poskytovaných prostřednictvím pevných telekomunikačních sítí a segment služeb poskytovaných přes mobilní sítě. Dle počtu vydaných telekomunikačních licencí v prvním segmentu v současnosti působí více než 30 firem, nicméně většina z nich své služby aktivně nenabízí. Licenci na poskytování telefonních služeb přes veřejné mobilní sítě má 7 firem, aktivně zde ale podnikají jenom tři mobilní operátoři. Níže uvedený přehled je seřazen dle abecedy. Všechny informace jsou platné k 30.12.2004 (pokud není uvedeno jinak).

MOBILNÍ OPERÁTOŘI:

EUROTEL PRAHA, s.r.o. : Společnost je největším poskytovatelem mobilních hlasových a datových služeb v ČR. Je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2000 a certifikátu ISO 14001 v

oblasti ochrany životního prostředí. Ke konci roku 2003 registrovala ve své síti 4 214 517 zákazníků.

Datum zápisu do OR: 09.04.1991 Rozhodující vlastník: Český Telecom, a.s. (100 %)

Základní kapitál: 1 211 000 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telekomunikační sítě

Tržby za VVaS (rok 2003): 29 078 mil. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2003): 2 442

- poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím

veřejné pevné telekomunikační sítě

- poskytovatel veřejné telefonní služby prostřednictvím veřejné mobilní sítě

Č E S K Ý M O B I L, a.s.: Společnost je nejmladší mobilní operátor v ČR. Od okamžiku komerčního spuštění své sítě (pod obchodní značkou Oskar) se stal jedním z nejrychleji se rozvíjejících operátorů v Evropě startujících ze 3. pozice. Loni byl v rámci žebříčku stovky nejvýznamnějších českých firem organizovaném sdružením Czech Top 100 vyhlášen nejdynamičtější firmou.

Datum zápisu do OR: 13.08.1999 Rozhodující vlastník: TIW/ClearWave (99,8%)

Základní kapitál: 13 646 679 380 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telekomunikační sítě

Tržby za VVaS (rok 2003): 10 848 022 tis. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2003): 1 347

Poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím VTS v ČR i do zahraničí.

T - M O B I L E C Z E C H R E P U B L I C, a.s. : V současné době zaujímá pozici druhého největšího mobilního operátora v ČR a jako jediný český operátor je členem světové mobilní sítě. V roce 2002 se stala součástí světové skupiny T-Mobile a došlo ke změně firemní značky (původně RADIOMOBIL, a.s.). V dubnu 2004 společnost registrovala 4 mil. zákazníků.

Datum zápisu do OR: 15.02.1996 Rozhodující vlastník: CMobil B.V. (60,8 %)

Základní kapitál: 5 200 00 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telekomunikační sítě

Tržby za VVaS (rok 2003): 24 223 065 tis. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2003): 2 524

ISO 9001:2000 ;Národní cena ČR za jakost

- poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím veřejné pevné telekomunikační sítě

- poskytovatel veřejné telefonní služby prostřednictvím veřejné mobilní sítě

P E V N Í O P E R Á T O Ř I :

A L I A T E L , a.s. : Společnost jako první z alternativních operátorů zahájila poskytování tzv. předvolby operátora a jako první telekomunikační operátor poskytující veřejné telefonní služby v pevné síti získala certifikát kvality ISO 9001. Na základě recertifikačního auditu provedeného švýcarskou společností SGS Switzerland SA získala v roce 2003 mezinárodně uznávaný certifikát systému řízení kvality ISO 9001:2000.

Datum zápisu do OR: 13.05.1996 Rozhodující vlastník: RWE Com GmbH (40 %)

Základní kapitál: 3 272 120 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telekomunikační sítě

Tržby za VVaS (rok 2003): 2 551 471 tis. Kč

Společnost byla prodána dle smlouvy o prodeji z 18.12. 2004 a 2.4.2005 po vyjádření ÚOHS proběhla fúze tohoto operátora s GTS Czech, a.s.

Počet zaměstnanců (rok 2003): 360

Poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím VTS v ČR i do zahraničí.

C O N T A C T E L , s.r.o.: Společnost je vedoucím poskytovatelem internetových služeb podnikatelským zákazníkům v ČR a prvním provozovatelem pevných telefonních linek v ČR, který získal certifikát kvality podle nejnovějšího standardu ISO 9001:2000. Nabízí úplné portfolio hlasových, datových a internetových služeb a produktů.

Datum zápisu do OR: 10.02.1999 Rozhodující vlastník: TDC TOTALLOSNINGER AG (100 %)

Základní kapitál: 2 353 470 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telekomunikační sítě

Tržby za VVaS (rok 2003): 1 115 672 tis. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2003): 300

Poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím VTS v ČR i do zahraničí.

C Z E C H O N L I N E , a.s.: Společnost je předním alternativním poskytovatelem telekomunikačních služeb v ČR. Nabízí všechny druhy trvalého připojení k Internetu, kompletní portfolio hlasových a datových služeb, hosting, housing (housingová centra v Praze a v Brně) a služby s přidanou hodnotou. Do povědomí široké veřejnosti se zapsala v roce 1999, kdy jako první nabídla zdarma přístup na Internet pod značkou VOLNÝ.

Datum zápisu do OR: 30.06.1995 Rozhodující vlastník: Telekom Austria AG (100 %)

Základní kapitál: 228 671 100 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telekomunikační sítě

Tržby za VVaS (rok 2003): 587 635 tis. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2003): 201

Poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím VTS .

Č E S K É R A D I O K O M U N I K A C E , s.r.o.: Společnost vznikla v roce 1963 jako Správa radiokomunikací, s.p., o 31 let později byla transformována na akciovou společnost. Podniká hlavně v oblasti šíření a přenosu datových a jiných druhů signálů volným prostorem prostřednictvím mikrovlnných radioreléových a družicových spojů, telekomunikačních sítí a telekomunikačních zařízení pro optické spoje.

Datum zápisu do OR: 01.01.1994 Rozhodující vlastník: Bivideon B.V. (71,9 %)

Základní kapitál: 3 090 007 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telek. sítě

Tržby za VVaS (rok 2003): 1 974 613 tis. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2003): 850

Poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím VTS v ČR .

Č E S K Ý T E L E C O M , a.s.: Společnost je největším poskytovatelem telekomunikačních služeb v ČR, patří k nejvýznamnějším telekomunikačním operátorům ve střední Evropě. Na základě Zákona o telekomunikacích je poskytovatelem tzv. univerzální služby. V současné době vlastní 100 % mobilního operátora Eurotel Praha, spol. s r.o.

Datum zápisu do OR: 01.01.1994 Rozhodující vlastník: Fond národního majetku ČR (51,1 %)

Základní kapitál: 32 208 990 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telekomunikační sítě

Tržby za VVaS (rok 2003): 35 794 721 tis. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2003): 13 717

Držitel mezinárodně uznávaného certifikát systému řízení kvality ISO 14001: ISO 14001:1996.

Poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím VTS v ČR i do zahraničí.

E T E L , s.r.o. : Od roku 1999 poskytuje skupina eTel Group hlasové, datové a internetové služby v Rakousku, ČR, Maďarsku, Polsku a na Slovensku. V roce 2000 získala finanční kapitál v hodnotě 55 mil. EUR, čímž se urychlily její plány na rozvoj a provoz nejmodernějších telekomunikačních infrastruktur ve střední Evropě. Společnost se stala vedoucím alternativním poskytovatelem telekomunikačních služeb v regionu.

Datum zápisu do OR: 09.12.1997 Rozhodující vlastník: Globix Communications Limited (100 %)

Základní kapitál: 406 000 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telekomunikační sítě

Tržby za VVaS (rok 2002): 271 365 tis. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2002): 86

- poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím veřejné pevné telekomunikační sítě

K A R N E V A L M E D I A , s.r.o.: Společnost se zaměřuje na poskytování služeb kabelové televize a vysokorychlostního Internetu. K 1.8.2004 byla dokončena fúze s TES Media, s.r.o., a Central Europe Cable Holdings, a.s.

Datum zápisu do OR: 24.10.1994 Rozhodující vlastník: ICZ Holding B.V. (100 %)

Základní kapitál: 1 440 000 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telekomunikační sítě

Tržby za VVaS (rok 2003):

Počet zaměstnanců (rok 2003):

- poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím veřejné pevné telekomunikační sítě

N E X T R A C Z E C H R E P U B L I C , s.r.o. : Historie společnosti sahá do roku 1991. Nejdříve byla známa pod názvy Telepost Communications, Telenor Nextel nebo Telenor Online, pod názvem NEXTRA začala vystupovat až v roce 1999. Společnost se v minulosti velmi výrazně rozrůstala a získala více než 20 národních a regionálních poskytovatelů služeb po celé Evropě. Internetové služby však byly vždy prvořadým předmětem podnikání.

Dat. zápisu do OR: 27.07.1998 Rozhodující vlastník: TELENOR BUSINESS SOLUTIONS AS (100 %)

Základní kapitál: 1 404 800 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telek. sítě

Tržby za VVaS (rok 2002): 402 469 tis. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2003):

- poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím veřejné pevné telekomunikační sítě

T E L E 2 , s.r.o. : Společnost je součástí švédské skupiny TELE2 AB, která na evropském trhu zaujímá vedoucí pozici v poskytování alternativních telekomunikačních služeb. Na český trh vstoupila v říjnu roku 2000 s nabídkou pevného, bezdrátového připojení na Internet v pásmu 3,5 GHz. Od září 2002 působí v ČR jako alternativní operátor s nabídkou hlasových služeb.

Datum zápisu do OR: 03.03.1998 Rozhodující vlastník: S.E.C. Luxembourg S.A (100 %)

Základní kapitál: 527 050 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telekomunikační sítě

Tržby za VVaS (rok 2002): 107 619 tis. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2003):

- poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím veřejné pevné telekomunikační sítě

T I S C A L I T E L E K O M U N I K A C E Č E S K Á R E P U B L I K A , s.r.o. : Společnost je součástí TISCALI S.p.A., se sídlem v italském Cagliari. Je přední společností na trhu přístupu k Internetu pro uživatele v domácnostech, poskytovatelem širokopásmového připojení k Internetu a hlasových služeb, provozovatelem internetového portálu a přední společností v poskytování internetových, datových a hlasových služeb firemním uživatelům.

Datum zápisu do OR: 17.01.1996 Rozhodující vlastník: Tiscali S.p.A. (100 %)

Základní kapitál: 297 614 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telekomunikační sítě

Tržby za VVaS (rok 2003): 530 168 tis. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2003): 219

- poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím veřejné pevné telekomunikační sítě

UPC ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. : Společnost je největší českou a jednou z největších střeoevropských komunikačních firem nabízejících širokopásmové služby. V rámci ČR nabízí služby kabelové televize, satelitní televize UPC Direct a vysokorychlostní Internet chello. Její služby využívá zhruba 400 000 domácností.

Datum zápisu do OR: 04.01.1991 Rozhodující vlastník: UPC Czech Holding B.V. (100 %)

Základní kapitál: 3 805 200 000 Kč Vydané licence: - zřizování a provoz veřejné telek. sítě

Tržby za VVaS (rok 2002): 2 078 288 tis. Kč

Počet zaměstnanců (rok 2002): 417

- poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím veřejné pevné telekomunikační sítě.

Tabulka 18: Rastr hodnocení konkurence

Faktor	konkurent				
	A	B	C	D	
Název subjektu	Český Telecom	Eurotel	Contactel	T-mobile	
Tržby	1	2	5	3	
Odhad podílu na trhu	1	2	5	3	
Celková výhoda	2	1	4	3	
Kvalitativní výhoda	2	1	5	3	
Technologická základna	2	1	4	3	
Odbytová základna	2	1	4	3	
Podmínky distribuce	2	1	5	3	
Nákladová výhoda					
Současná pozice v odvětví	1	2	4	3	
Budoucí pozice v odvětví	1	2	5	3	
Vážnost konkurence	V současnosti	1	2	4	3
	V blízké budoucnosti	1	3	2	4
	Ve vzdálené budoucnosti	2	1	5	3
Specifické ohrožení	Brzy	1	2	3	4
	Střednědobě	1	3	2	4
	Dlouhodobě	1	3	2	4

Legenda: Hodnotící škála 1-5 (1=nejlepší, 5=nejhorší)

Při hodnocení konkurence na trhu jsme vybrali 2 mobilní operátory a 2 pevné operátory, kteří jsou v současnosti lídry trhu. Ve všech ukazatelích, zvolených zásadních a rozhodujících faktorech předčil ostatní konkurenci společně Český Telecom, a.s. s Eurotelem Praha, s.r.o. a to rozdílem třídy.

11. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

11.1. Analýza zdrojů a hodnotového řetězce

O B C H O D N Í P O L I T I K A : Společnost GTS Czech si uvědomuje potřeby zákazníka , proto se soustředí na zlepšování péče o klienta , zejména o korporátní a firemní klienty a to důslednou segmentací nabízených produktů, zaměřením obchodního přístupu dle požadavků a potřeb konkrétní skupiny zákazníků a diferenciací komunikačních a marketingových aktivit v této skupině. GTS Czech využívá nové moderní prodejní kanály, jakými jsou internetové portály či call centra. Ústřední důraz je kladen na zvýšení produktivity všech obchodních úseků, ať už se jedná o aktivity zvyšování kvality a kvalifikace obchodních zástupců , autorizovaných obchodních partnerů, nebo o důslednou práci s každým klientem po celou dobu obchodního vztahu, od poptávky přes realizaci služby, zajištění bezchybného provozu a poprodejní kvalitní péče.

Z A M Ě S T N A N E C K Á P O L I T I K A : Počet zaměstnanců a organizační struktura odrážejí potřeby společnosti. Velký důraz společnost klade na výběr kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni naplňovat cíle společnosti. Nedílnou součástí pracovního postupu je tak i další vzdělávání a rozvoj tak, aby společnost dosáhla očekávané odborné a morální zaměstnanecké kvality a zároveň všem nabídla potřebný odborný růst. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti k 31. 12. 2004 tvořil 31,75 roku. Vzdělanostní strukturu (graf 9) tvořili v roce 2004 především zaměstnanci se středoškolským (55 %) a vysokoškolským (39 %) vzděláním. Vývoj mezd je v rovnováze s potřebami společnosti i zaměstnanců a reaguje na vývoj na telekomunikačním trhu. Mzdu tvoří kromě základního tarifu také bonusová motivační složka, která odráží reálný výkon každého zaměstnance. Výše mzdy společně s dalšími benefity je účinně volena s ohledem na benchmarkové průzkumy v oblasti Hi-Tech.

Graf 9: Zaměstnanecká struktura dle vzdělá



Zdroj: Výroční zpráva operátora (2004)

Tabulka 19: Přehled zaměstnaneckých nákladů

Mzdové náklady v tis.Kč	2003		2004	
	počet	náklady	počet	náklady
zaměstnanci	354	172 503	263	179 425
Vedoucí pracovníci	15	19 900	17	24 908
celkem	369	192 403	364	204 333
Průměrné mzdové náklady 1 pracovník / 1 rok	521		561	

SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ: Zdravotnictví , je v souladu s legislativou systémově zajišťováno péčí o zdraví zaměstnanců . Všichni zaměstnanci společnosti mají nárok na nadstandardní vstupní a výstupní lékařskou prohlídku u společnosti COMFORT CARE, a. s.

V sekci kultury je velký prostor v benefičním programu věnován kulturním a sportovním aktivitám zaměstnanců, napomáhajícím v uvolnění od pracovní zátěže. Společnost podporuje kulturní zájmy zaměstnanců benefičním programem , kdy mají všichni zaměstnanci společnosti nárok na 20%

slevu na jakékoli představení pořádané Národním divadlem, Divadlem Kolowrat a Stavovským divadlem.

Současně má každý zaměstnanec společnosti nárok na využívání sportovních aktivit podle platného benefičního systému.

I N F R A S T R U K T U R A : Významným zdrojem je kvalitní infrastruktura a technologické zázemí. Spolehlivá a výkonná infrastruktura je nezbytným předpokladem pro poskytování kvalitních telekomunikačních služeb. GTS vlastní rozsáhlou telekomunikační infrastrukturu s vysokokapacitní páteřní konektivitou. Základ páteřní sítě tvoří optické trasy s klíčovými uzly v Praze, Brně a Ostravě. Celá síť je postavena v kruhové topologii, která zaručuje maximální funkčnost a 100% zálohu sítě. Za účelem poskytování stále kvalitních a konkurenceschopných služeb je nezbytností neustálé investice do inovace a upgrade technologických celků a softwarového vybavení. Tabulka 20 udává přehled o investicích do infrastruktury v meziročním přehledu.

Tabulka 20: :Přehled investic do infrastruktury

Investice do infrastruktury	Objem investic v tis. Kč		
	2002	2003	2004
Upgrade národní páteřní sítě	57 680,- Kč	32 960,- Kč	8 400,- Kč
Upgrade páteřní sítě Praha	53 206,- Kč		10 100,- Kč
rozšíření páteřní IP sítě		10 890,- Kč	26 200,- Kč
rozšíření páteřní sítě Jižní Morava	31 580,- Kč		7 400,- Kč
rozšíření páteřní sítě Severní Morava	12 560,- Kč		2 900,- Kč
Management sítě	4 530,- Kč		7 780,- Kč
Upgrade ústředí		31 500,- Kč	34 880,- Kč
ostatní	2 780,- Kč	25 300,- Kč	6 130,- Kč
celkem	162 336,- Kč	100 650,- Kč	103 790,- Kč

Zdroj: Výroční zpráva operátora (2004)

N Á R O D N Í A M E Z I N Á R O D N Í T E L E K O M U N I K A Č N Í S Í Ť G T S : GTS provozuje rovněž vlastní vysokokapacitní mezinárodní přenosovou síť , která je založena na vysokokapacitní DWDM přenosové síti s kruhovou topologií na bázi hustého vlnového multiplexu (DWDM), propojující všechny hlavní telekomunikační body v centrální Evropě (Frankfurt, Praha, Bratislava, Vídeň, Budapešť, Varšava). V nich je zároveň realizováno napojení na další síť významných celosvětových operátorů. V jednotlivých lokalitách ČR je tak na páteřní síť napojena přístupová síť, poskytující přístupové okruhy k metropolitním sítím , pokrývající významná města ČR a tvořící přístup k jednotlivým zákazníkům. Součástí přenosové soustavy je rovněž i GTS páteřní IP síť . Ta stojí na zálohovaných digitálních spojkách. Pro národní internetový provoz je

klíčová konektivita do neutrálního propojovacího uzlu NIX.CZ o přenosové kapacitě 2x1Gbps a zajištěna peeringovými dohodami se všemi českými ISP nejvyšší úrovně. GTS je také členem velmi významných peeringových center v Evropě: v Londýně (LINX), Frankfurtu (DE-CIX) a Vídni (VIX). Tím je zajišťován přenos dat do místa určení nejkratší a nejrychlejší cestou a v nejvyšší možné kvalitě. Mezinárodní konektivita IP sítě GTS činí 2xSTM16 (2x2.5Gbps). Internetová síť GTS je jednou z prvních certifikovaných sítí „Cisco Powered Network“ (CPN) ve střední a východní Evropě. Lokální infrastruktura zahrnuje rovněž Metropolitní síť, jejichž základ tvoří moderní optoelektronické technologie, umožňující přenos různých typů služeb prostřednictvím jediné univerzální širokopásmové přenosové sítě. Metropolitní síť GTS zahrnují na 380 km kabelových tras, ve kterých je instalováno na 24 tisíc km optických vláken s více než 400 přípojnými body. Technologie SDH poskytují možnost nabídnout zákazníkům širokou škálu přenosových služeb přesně podle jejich konkrétních požadavků. (příloha 5)

11.2. Finanční analýza

11.2.1. Definice a vymezení

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu strategického řízení. Zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování a to prostřednictvím základních finančních výkazu (rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přehledu o peněžních tocích, tzv. cash-flow). Zdrojem finanční analýzy jsou i další zdroje z oblasti vnitropodnikového účetnictví, ekonomické statistiky nebo například z peněžního a kapitálového trhu. Nedostatkem účetních informací je však to, že zobrazují minulost a neobsahují výhledy do budoucnosti. Poskytují nám pouze údaje momentální, neposkytují úplný obraz o hospodaření ani finanční situaci podniku. Poměrováním získaných údajů mezi sebou navzájem rozšiřujeme jejich vypovídací schopnost, představují ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Uspokojivou finanční situaci podniku označujeme pojmem finanční zdraví podniku. V podmínkách tržní ekonomiky to znamená, že je schopen dosahovat trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu, která je požadována investory a to vzhledem k výši rizika, s jakým je příslušný druh podnikání spojen. Význam finanční analýzy spočívá v tom, že s využitím definovaných i přísně specifických metod zpracování získaných výchozích vstupních údajů rozšiřuje jejich vypovídací schopnost. Tak lze maximalizovat informační základnu procesu finančního rozhodování.

A N A L Ý Z A P O M Ě R O V Ý C H U K A Z A T E L Ů :Poměrové ukazatele charakterizují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Obvykle vycházíme z rozvahy a

výkazu zisku a ztrát. Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější a také nejoblíbenější metodou finanční analýzy. Umožňují nám rychle získat základní přehled, který vyjadřuje vždy poměr části celku s celkem samotným (podílové) a nebo dávají do poměru definované veličiny (vztahové). Poměrové ukazatele jsou vhodné zejména pro analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy, jsou vhodné pro porovnávání více podobných podniků navzájem a mohou být používány jako vstupní údaje matematickoekonomických modelů.

11.2.2. Výpočet ukazatelů

K prezentaci problematiky finanční analýzy jsme v praxi použili rozvahu a výkaz zisku a ztrát společnosti GTS Czech, a.s. za rok 2003. Mezi základní poměrové ukazatele patří:

- ukazatele rentability
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele likvidity

U K A Z A T E L E R E N T A B I L I T Y :

ROI (rentabilita vloženého kapitálu) = EBIT/vložený kapitál

ROI (rentabilita vloženého kapitálu) = $60513/2217473 = 0,0271$

ROA (rentabilita celkových vložených aktiv) = EBIT / celková aktiva

ROA (rentabilita celkových vložených aktiv) = $60513/2228677 = 0,027$

ROE (rentabilita vlastního kapitálu) = EAT / vlastní jmění

ROE (rentabilita vlastního kapitálu) = $60235/-128930 = -0,467$

ROCE (rentabilita dlouhodobých zdrojů) = čistý zisk + daně / zdroje celkem

ROCE (rentabilita dlouhodobých zdrojů) = $60513 / 5284236$

ROS (rentabilita tržeb) = EAT / tržby

ROS (rentabilita tržeb) = $60235 / 2044670 = 0,029$

PMOS (Ukazatel ziskové marže) = EBIT / tržby

PMOS (Ukazatel ziskové marže) = $60513 / 2044670 = 0,0296$

U K A Z A T E L E L I K V I D I T Y :

CR (Běžná likvidita) = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

CR (Běžná likvidita) = $526272 / 1174506 = 0,448$

QR (Pohotová likvidita) = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

QR (Pohotová likvidita) = $(526272 - 12354) / 1174506 = 0,437$

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI :

DR (Celková zadluženost) = cizí kapitál / celková aktiva

DR (Celková zadluženost) = $2346403 / 2228677 = 1,053$

Koef. Zadluženosti vl. jmění = (cizí kapitál + ostatní pasiva) / vlastní jmění

Koef. zadluženosti vl. jmění = $(2346403 + 11204) / -128930 = -18,28$

Dlouhodobá zadluženost = (dlouhodobé závazky + ostatní pasiva) / vlastní jmění

Dlouhodobá zadluženost = $(1011179 + 11204) / -128930 = -7,93$

UKAZATELE AKTIVITY :

TAT (Obrat celkových aktiv) = tržby / celková aktiva

TAT (Obrat celkových aktiv) = $2044670 / 2228677 = 0,917$

FAT (Obrat stálých aktiv) = tržby / stálá aktiva

FAT (Obrat stálých aktiv) = $2044670 / 1683545 = 1,214$

IT (Obrat zásob) = tržby / zásoby

IT (Obrat zásob) = $2044670 / 12354 = 165,506$

Doba obratu zásob = zásoby / (tržby / 365)

Doba obratu zásob = $12354 / (2044670 / 365) = 2,205$

K pohledávkám jsou vytvářeny opravné položky. Výše opravné položky k pohledávkám je stanovena uplatněním následujících procentních sazeb v závislosti na věkové struktuře pohledávky.

Tabulka 21: Struktura pohledávek

Počet dní po splatnosti	% sazba
1 – 30 dní	5%

31 – 60 dní	10%
61 – 90 dní	20%
91 – 120 dní	50%
121 a více dní	100%

Zdroj: Výroční zpráva operátora (2004)

Doba obratu pohledávek = pohledávky / (tržby / 365)

Doba obratu pohledávek = 461114 / (2044670 / 365) = 82,315

Doba obratu závazků = závazky / (tržby / 365)

Doba obratu závazků = 2339185 / (2044670 / 365) = 417,57

Tabulka 22: : Základní finanční ukazatele dle výkazu zisků a ztrát operátora GTS Czech,a.s.za rok 2003

ukazatel	hodnota	ukazatel	hodnota
rentabilita tržeb ROS	0,029	Koef. zadluženosti	-18,28
rentabilita aktiv ROA	0,027	Dlouhodobá zadluženost	-7,93
rentabilita vlastního jmění ROE	-0,467	Celková zadluženost DR	1,053
rentabilita vloženého kapitálu ROI	0,0271	Obrat celkových aktiv TAT	0,917
rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE		Obrat stálých aktiv FAT	1,214
Ukazatel ziskové marže PMOS	0,0296	Obrat zásob IT	165,51
běžná likvidita CR	0,448	Doba obratu zásob	2,205
pohotovlá likvidita QR	0,437	Doba obratu pohledávek	82,315
		Doba obratu závazků	417,57

11.2.3. Benchmarking

Benchmarking je srovnávání výkonnosti s nejlepší praxí. Tuto definici můžeme rozvíjet mnoha směry. Představuje neustálý proces měření systémů, postupů, produktů a jiných měřitelných charakteristik uvnitř organizace, ale též srovnávání se například s konkurencí, ve svém oboru. Často se nejedná o jeden postup, ale celou škálu srovnávacích měřítek uvnitř i vně organizace - od strategického přístupu k řízení až po management první linie. V našem případě použijeme tuto metodu pro porovnání množiny finančních ukazatelů s finančními ukazateli několika telekomunikačních subjektů, jde tedy o benchmarkingové srovnání uvnitř sektoru telekomunikace (OKEČ 64.20). Srovnání použijeme v oblasti finančních výsledků a výkazů hospodaření. Sledování a porovnávání budeme provádět ne podle jednoho ale více ukazatelů v několika úrovních. V následujících tabulkách 24, 25, 26 uvádíme sumární výsledky finančních ukazatelů 21 telekomunikačních společností působících na čs. trhu. Jedná se o:

Bohemia Net,a.s.

České radiokomunikace,a.s.

Český Telecom,a.s.
 Dattelkabel,a.s.
 Interkabel CZ,s.r.o.
 Inlay,a.s.
 Kabel Net Holding,a.s.
 KABEL PLUS TEL,a.s.
 Kabelová televize Kadaň,a.s.
 Kabelová televize Přerov,a.s.
 KonekTel,a.s.
 MÍSTNÍ KT MOMOŇ,a.s.
 MobilKom,a.s.
 Nextra ČR, s.r.o.
 Pragonet,a.s.
 ProTel engineering, spol.s r.o.
 SkyNet,a.s.
 Softlink,s.r.o.
 TERANET,a.s.
 TransgasNet,a.s.
 UPC ČR,a.s.

UKAZATELE RENTABILITY A LIKVIDITY:

Tabulka 23 :Přehled statistik finančních ukazatelů I

ukazatel	vážený průměr	min	dolní kvartil	medián	horní kvartil	max
rentabilita tržeb	0,355	-1,542	-0,542	-0,039	0,083	7,086
rentabilita aktiv	0,092	-0,291	-0,183	-0,053	0,026	0,488
rentabilita vlastního jmění	0,142	-35,594	-0,327	0,034	0,299	4,342
rentabilita základního jmění	0,408	-4,84	-0,306	-0,081	0,115	83,99
běžná likvidita	1,365	0,117	0,36	1,09	2,762	15,712
pohotová likvidita	1,301	0,095	0,342	0,894	2,739	15,354
okamžitá likvidita	0,254	0,013	0,044	0,151	0,858	13,412

Zdroj: Web Ovel , <http://badame.vse.cz>

UKAZATELE STRUKTURY KAPITÁLU:

Tabulka 24 : Přehled statistik finančních ukazatelů II

ukazatel	vážený průměr	min	dolní kvartil	medián	horní kvartil	max
celková zadluženost	0,351	0	0,252	0,585	0,786	1,402
koeficient samofinancování	0,648	-0,403	0,007	0,358	0,652	0,999
doba návratnosti úvěru	0,332	-3,981	0	0	0,025	76,974
míra zadluženosti vl. jmění	0,541	-19,668	0	0,418	1,496	125,006
dlouhodobá zadluženost vl. jmění	0,263	-13,45	0	0	0,288	32,666
úvěrová zatíženost HIM	0,081	0	0	0	0,07	0,487
stav překapitalizování	1,054	-0,775	0,609	0,927	1,316	392,225

Zdroj: Web Ovel , <http://badame.vse.cz>

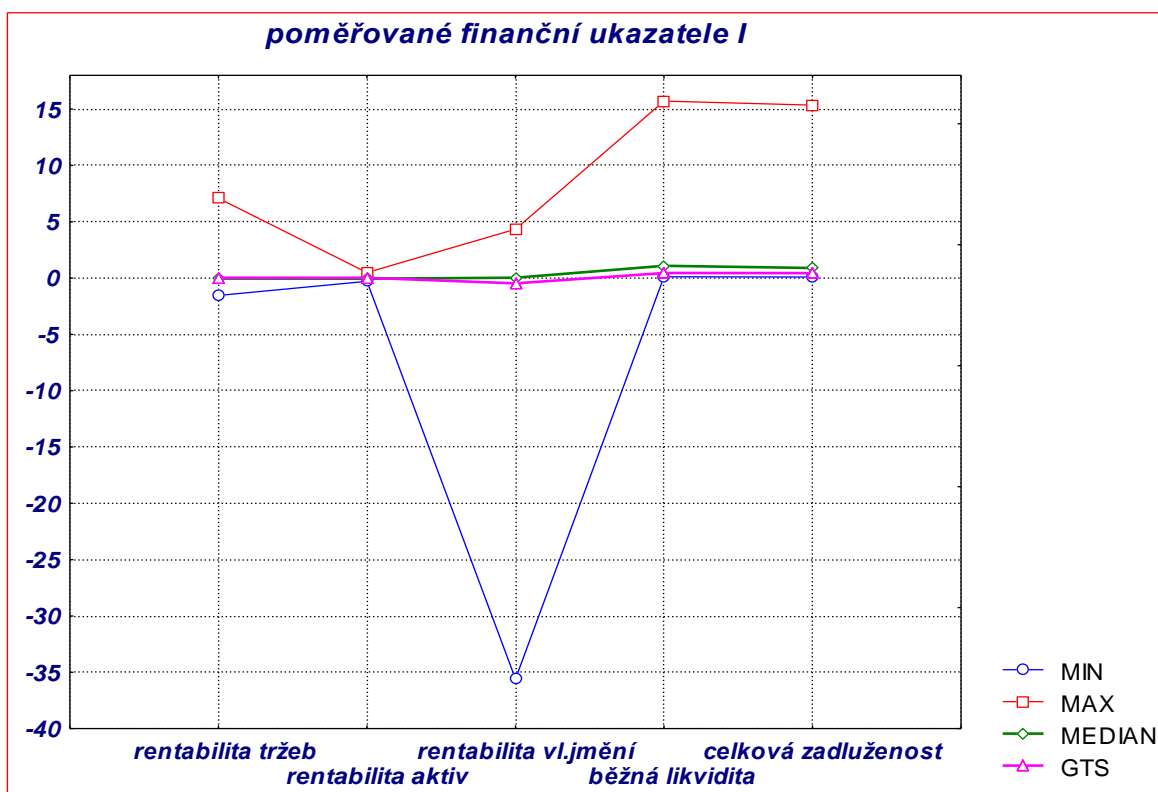
UKAZATELE AKTIVITY:

Tabulka 25 : Přehled statistik finančních ukazatelů III

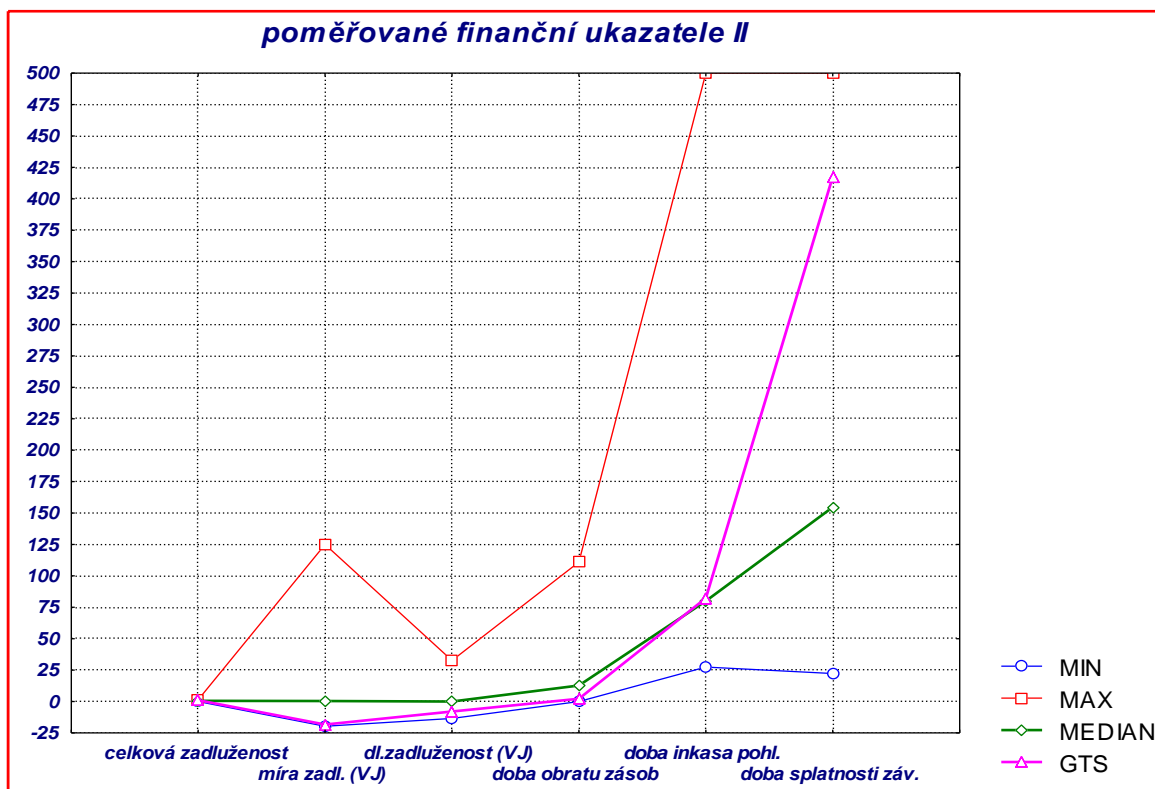
ukazatel	vážený průměr	min	dolní kvartil	medián	horní kvartil	max
doba obratu zásob	13,052	0	2,918	12,749	30,918	110,984
doba inkasa pohledávek	212,1	27,439	54,049	80,004	160,417	3545,952
doba splatnosti závazků	175,804	22,308	74,129	154,638	487,082	1248,408
doba obratu kapitálu	1404,013	145,924	380,947	1053,704	1360,373	6302,967

Zdroj: Web Ovel , <http://badame.vse.cz>

Graf 10: Benchmarking-finanční ukazatele I



Graf 11: Benchmarking-finanční ukazatele II



Podle provedené finanční analýzy a prezentovaných finančních ukazatelů operátora GTS Czech ,a.s., vidíme jeho pozici v porovnání s ostatními subjekty telekomunikačního trhu. Pro objektivnější porovnání jsme si vybrali vzorek 21 charakteristických zástupců. U těchto jsme vymezili maximální hodnoty ekonomických ukazatelů , minimální hodnoty ekonomických ukazatelů a také statistický medián , který by měl statistiku očistit o údaje , které analýzu znepřesňují. Jde o subjekty , které mohou být již v úpadku. Měřené hodnoty operátora GTS , dle obou grafů (10 , 11) , téměř kopírují křivku mediánu množiny telekomunikačních subjektů trhu ČR. To nám dává jistotu srovnání s průměrem , nikoliv se špičkou v resortu.

12. SWOT ANALÝZA

Součástí analytického postupu tvorby strategie pro telekomunikační společnost GTS Czech, je provedení analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Smysl analýzy je v definování a porovnání jednotlivých faktorů – současných specifík a vlastností nekomunikačního operátora GTS Czech z pohledu silných a slabých stránek a také specifík a vlastností, které lze očekávat. Jedná se o schopnost operátora využít příležitosti, které jsou nabízeny trhem a také zda je schopen čelit ohrožením, které je možno na trhu očekávat. Pro snazší predikci chování a snazší formulaci strategických alternativ je využito metodiky, která zejména spočívá v následujícím:

- Přesná charakteristika faktorů silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení sektoru telekomunikace (telekomunikačního trhu) v ČR;
- Metodou vzájemného porovnávání jednotlivých faktorů SWOT a hodnocením významů relací zajistíme absolutní i relativní četnost a tím i významnost pro následné zpracování (grafické znázornění);
- Druhým krokem je přesná charakteristika faktorů silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení telekomunikační společnosti – operátora GTS Czech, a.s;

- hodnocení významu jednotlivých faktorů z hlediska dopadu v různém časovém horizontu (kategorie dle významu/dopadu – významný , spíše významný , spíše nevýznamný , nevýznamný/ krátkodobý , střednědobý , dlouhodobý dopad);
- V porovnání charakteristik faktorů SWOT sektoru a faktorů SWOT operátora GTS a grafickém porovnání;
- V návrhu množiny strategických alternativ (základ možného scénáře vývoje) vymezující změnu hodnoty sledovaných faktorů a jejich dopadu na subjekty sektoru telekomunikací.

12.1. SWOT analýza telekomunikačního trhu v ČR

V následující části definujeme jednotlivé faktory telekomunikačního trhu v ČR z pohledu jejich silných , slabých stránek , příležitostí a ohrožení a zařadíme do příslušných skupin.

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)

1. stabilita podnikatelské základny a vlastnické struktury sektoru
2. proinvestiční prostředí a dostatečná legislativa kompatibilní s EU
3. existence nezávislého regulátora a transparentní proces licencování účastníků trhu
4. relativně vysoký stupeň samoregulace
5. silné technologické a finanční zázemí většiny společností
6. relativně široká nabídka služeb s vyšší přidanou hodnotou
7. úplná digitalizace pevné telekomunikační sítě (rozvoj datových služeb přes ISDN, xDSL)
8. relativně nízká zatíženost ČR zastaralými systémy a technologiemi (na rozdíl od mnoha vyspělých zemí)

9. kvalifikovaná pracovní síla, inovační myšlení zaměstnanců
10. dynamický růst poptávky po telekomunikačních službách (mobilní komunikace, přenos dat)
11. vyšší konkurence v důsledku zavedení služby přenositelnost čísla mobilních sítí

PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)

12. přesun/outsourcing provozu telekomunikačních služeb z vyspělejších regionů do ČR
13. podpora technologických center a strategických služeb ze strany státu

14. vytváření informační společnosti (státní podpora levného a bezpečného přístupu k Internetu)
15. růst kupní síly konzumentů
16. růst počtu uživatelů Internetu (rozvoj datových služeb a širokopásmového přístupu k Internetu)
17. širší poptávka po službách s vyšší přidanou hodnotou (firmy: mobilní řešení s analytickými nástroji, spotřebitelé: zábava, personalizace)
18. segmentace specializovaných služeb dle věkové struktury, příjmů, zájmů spotřebitelů, pro firemní klientelu tvorba systémů „na míru“, apod.
19. vznik samostatných subjektů specializujících se např. na vytváření a provozování interní firemní komunikační infrastruktury
20. nově přijatý zákon o elektronických komunikacích
21. vyšší konkurence v důsledku přípravy přenositelnosti čísel pevných a mobilních sítí
27. vysoké nároky na udržení a další rozvoj podnikatelských aktivit (investice do rozvoje síťové infrastruktury, nových technologií, apod.)
28. u menších firem slabá kapitálová vybavenost, potíže s technologickým zabezpečením
29. relativně vysoké náklady na zabezpečení odpovídajících pracovníků
30. nekoordinovanost aktivit asociací zastupující firmy z oboru

O H R O Ž E N Í (T H R E A T S)

31. nadále nižší parita kupní síly, a tedy relativně vyšší ceny telekomunikačních služeb ve srovnání se zahraničím
32. nízká úroveň provázanosti akademických úspěchů s jejich potenciálním komerčním využitím
33. zklamání očekávání zákazníků (nedostatečná kompatibilita, nízká rychlost přenosu, výpadky sítí, apod.)
34. narušování bezpečnosti a ochrany soukromí při využívání ICT
35. přesun/outsourcing provozu telekomunikačních služeb z ČR do méně rozvinutějších regionů
36. podceňování role výzkumu a inovací (zastaralé technologie, nízké přenosové kapacity, apod.)
37. vysoké finanční nároky na zrychlující se tempo inovačních změn
38. nedostatečné využívání prostředků z EU fondů
39. relativní nasycenost tuzemského i zahraničního telekomunikačního trhu.

S L A B É S T R Á N K Y (W E A K N E S S E S)

22. nedokončená transformace sektoru (opožděná privatizaci inkumbenta pevných linek ,říjen 2005)
23. nedostatečný postup liberalizace trhu pevných linek v praxi (problémy alternativních operátorů)
24. u menších firem podceněný marketing, potíže se servisem a poprodejními službami
25. nedostatečná razance regulátora při regulaci cen
26. nedocenění role a potenciálu komunikačních technologií pro rozvoj společnosti

V následující tabulce vyhodnotíme , dle párového srovnání jednotlivých relací faktorů absolutní četnost opakování jednotlivých výsledků .(tabulka 26 , sloupec **d**) Z celkové množiny vypočteme váhu , ta nám dává relativní četnost (tabulka 26 , sloupec **e**). Sloupec **f** nám udává diametrální hodnotu v plošných jednotkách.

Tabulka 26 :Váha silných slabých stránek , příležitostí a ohrožení trhu (podle významnosti)

Číslo faktoru	SW OT	Faktor SWOT	Abs. Četnost (d)	Rel. Četnost (váha) (e)	Plošná jednotka faktoru (f)
20	O	nově přijatý zákon o elektronických komunikacích	36	48,78	171,04
23	W	nedostatečný postup liberalizace trhu pevných linek v praxi (problémy alternativních operátorů)	35	47,43	161,71

1	S	stabilita podnikatelské základny a vlastnické struktury sektoru	33	44,72	143,75
14	O	vytváření informační společnosti (státní podpora levného a bezpečného přístupu k Internetu)	33	44,72	143,75
22	W	nedokončená transformace sektoru (opožděná privatizaci inkumbenta pevných linek ,říjen 2005)	33	44,72	143,75
25	W	nedostatečná razance regulátora při regulaci cen	33	44,72	143,75
7	S	úplná digitalizace pevné telekomunikační sítě (rozvoj datových služeb přes ISDN, xDSL)	32	43,36	135,14
37	T	vysoké finanční nároky na zrychlující se tempo inovačních změn	32	43,36	135,14
17	O	širší poptávka po službách s vyšší přidanou hodnotou (firmy: mobilní řešení s analytickými nástroji, spotřebitelé: zábava,	31	42,01	126,86
38	T	nedostatečné využívání prostředků z EU fondů	30	40,65	118,78
3	S	existence nezávislého regulátora a transparentní proces licencování účastníků trhu	29	39,30	111,02
29	W	relativně vysoké náklady na zabezpečení odpovídajících pracovníků	27	36,59	96,24
2	S	proinvestiční prostředí a dostatečná legislativa kompatibilní s EU	25	33,88	82,51
10	S	dynamický růst poptávky po telekomunikačních službách (mobilní komunikace, přenos dat)	24	32,52	76,02
27	W	vysoké nároky na udržení a další rozvoj podnikatelských aktivit (investice do rozvoje síťové infrastruktury, nových technologií,	24	32,52	76,02
39	T	relativní nasycenost tuzemského i zahraničního telekomunikačního trhu.	23	31,17	69,84
4	S	relativně vysoký stupeň samoregulace	22	29,81	63,88
31	T	nadále nižší parita kupní síly, a tedy relativně vyšší ceny telekomunikačních služeb ve srovnání se zahraničím	21	28,46	58,22
34	T	narušování bezpečnosti a ochrany soukromí při využívání ICT	21	28,46	58,22
21	O	vyšší konkurence v důsledku přípravy přenositelnost čísla pevných a mobilních sítí	20	27,10	52,79
13	O	podpora technologických center a strategických služeb ze strany státu	18	24,39	42,76
16	O	růst počtu uživatelů Internetu (rozvoj datových služeb a širokopásmového přístupu k Internetu)	18	24,39	42,76
9	S	kvalifikovaná pracovní síla, inovační myšlení zaměstnanců	15	20,33	29,71
33	T	zklamání očekávání zákazníků (nedostatečná kompatibilita, nízká rychlost přenosu, výpadky sítí, apod.)	13	17,62	22,32
8	S	relativně nízká zatíženost ČR zastaralými systémy a technologiemi (na rozdíl od mnoha vyspělých zemí)	12	16,26	19,00
15	O	růst kupní síly konzumentů	12	16,26	19,00
26	W	nedocení role a potenciálu komunikačních technologií pro rozvoj společnosti	12	16,26	19,00
18	O	segmentace specializovaných služeb dle věkové struktury, příjmů, zájmů spotřebitelů, pro firemní klientelu tvorba systémů ,na	11	14,91	15,98
35	T	přesun/outsourcing provozu telekomunikačních služeb z ČR do méně rozvinutějších regionů	11	14,91	15,98
5	S	silné technologické a finanční zázemí většiny společností	9	12,20	10,70
12	O	přesun/outsourcing provozu telekomunikačních služeb z vyspělejších regionů do ČR	9	12,20	10,70
6	S	relativně široká nabídka služeb s vyšší přidanou hodnotou	7	9,49	6,47
24	W	u menších firem podceněný marketing, potíže se servisem a poprodejními službami	7	9,49	6,47
11	S	vyšší konkurence v důsledku zavedení služby přenositelnost čísla v mobilních sítí	5	6,78	3,30
19	O	vznik samostatných subjektů specializujících se např. na vytváření a provozování interní firemní komunikační	4	5,42	2,11
28	W	u menších firem slabá kapitálová vybavenost, potíže s technologickým zabezpečením	4	5,42	2,11

36	T	podceňování role výzkumu a inovací (zastaralé technologie, nízké přenosové kapacity, apod.)	4	5,42	2,11
32	T	nízká úroveň provázanosti akademických úspěchů s jejich potenciálním komerčním využitím	2	2,71	0,53
30	W	nekoordinovanost aktivit asociací zastupující firmy z oboru	1	1,36	0,13
Součet (četnost)			738	0,136*10	

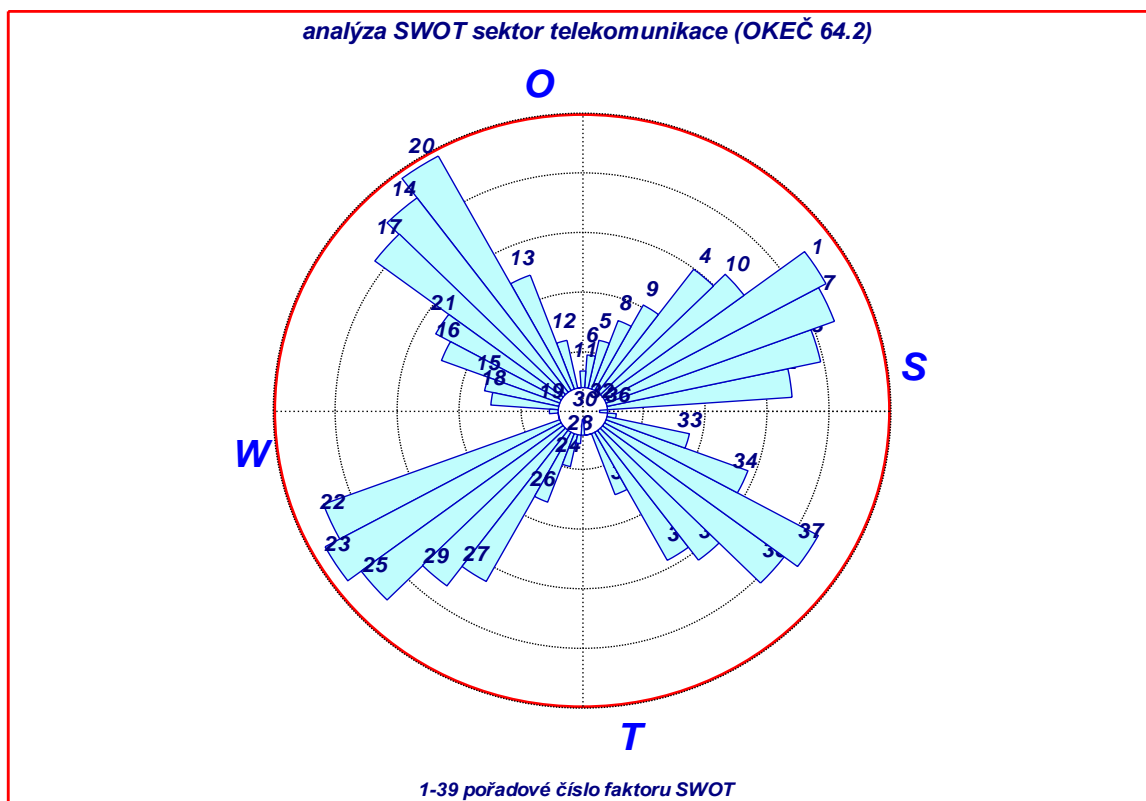
Pro lepší pochopení a objektivnější pohled na analýzu silných , slabých stránek , příležitostí a ohrožení z pohledu významu a důležitosti jednotlivých faktorů SWOT , jsme použily jednoduchý nástroj součtu obsahů ploch (tabulka 27 , sloupec **f**) jednotlivých faktorů v rámci dělení do jednotlivých skupin (S,W,O,T) analýzy . V momentě , kdy nemáme stejný počet faktorů ,jak je to v našem případě , může být objektivita pohledu částečně zkreslena . Součtem ploch jednotlivých faktorů (graf 12) naopak hledisko objektivity hodláme zvýraznit. Základem je plošné poměrování , což je vlastnost obsahu jednotlivých trojúhelníků grafu. (graf 12) Čím je faktor důležitější z pohledu analýzy tím více je hodnota umocňována konstantou plynoucí z počtu veškerých faktorů analýzy a významem , který nám udává hodnota relativní četnosti plynoucí z relací jednotlivých faktorů.(příloha 3)

Tak např. můžeme pozorovat , že vztah mezi absolutní významovou četností (sloupec **d** tabulka 27) a relativní významovou četností (sloupec **e** tabulka 27) je lineární a v podstatě odráží vliv počtu faktorů v jednotlivých sekcích s kterými jsme pracovali (sloupec **a** tabulka 27), u celkového součtu obsahů ploch faktorů to tak již není. Zde nám výsledek významným způsobem ovlivňuje fakt , že významný faktor SWOT analýzy předčí méně významný faktor diametrálně. Byl-li proto počet výchozích faktorů nestejný , ale lišil-li se významem z pohledu prováděné analýzy , není jeho nerelevantnost podstatná v porovnání se skutečně dominantními faktory analýzy , tak jak to např. vidíme při porovnání sloupců **e** a **f** sumární tabulky 27.

Tabulka 27 :Sumární výsledky analýzy silných slabých stránek , příležitostí a ohrožení trhu

Počet uvažovaných faktorů (a)	Faktor (b)	(c)	Absolutní významová četnost (d)	Relativní významová četnost (e)	celkový součet ploch (f)
11	S	Celkové hodnoty	213	288,65	681,52
9	W	Celkové hodnoty	176	238,51	649,19
10	O	Celkové hodnoty	192	260,18	627,76
9	T	Celkové hodnoty	157	212,76	481,14

Graf 12: Váha faktorů silných , slabých , stránek , příležitostí a ohrožení trhu



Na základě výsledků hodnocení a párového srovnání byl zpracován graf 12 , který nám znázorňuje vzájemné postavení jednotlivých faktorů SWOT , silných a slabých stránek sektoru , příležitostí a ohrožení v sektoru. Převládají silné stránky (z grafu 12 a tabulky 27 je patrné , že je to způsobeno větším počtem relativně méně významných faktorů) , které především plynou z relativní stability sektoru s ohlednutím na celý středoevropský trh , přítomností jasně definovaného regulátora trhu a relativně moderní , plně digitalizované globální přenosové soustavy. Naopak u slabých stránek , které velmi významně ovlivňují situaci , je patrná velmi vysoká významnost poměrně nižšího počtu faktorů , ale zásadně ovlivňují celý sektor. Jedná se především o nedostatky v oblasti legislativy , silné lobby a možného ochránářství sektoru trhu. Svou úlohu zde sehrává i nedokončené transformace (privatizace inkumbenta), s tím související nedostatečné liberalizace trhu , což samo o sobě ohrožuje podstatu konkurence na trhu. Položka ohrožení sektoru je značně potlačeno , z důvodu vysoké transparentnosti trhu .

12.2. SWOT analýza operátora GTS

V následující části definujeme jednotlivé faktory telekomunikačního operátora GTS Czech,a.s. z pohledu jejich silných , slabých stránek , příležitostí a ohrožení , se zařazením do příslušných skupin SWOT. Jedná se o výčet významných faktorů z pohledu později generovaných alternativ.

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)

1. stabilní postavení operátora na trhu telekomunikací
2. kvalitní infrastruktura , vlastní rozsáhlá datová síť
3. součást mezinárodní skupiny GTS Central Europe , finanční zázemí silné mezinárodní společnosti
4. kvalitní technologické zázemí
5. široká nabídka služeb s vyšší přidanou hodnotou
6. rozvoj vlastních datových služeb přes xDSL
7. pozice druhého největšího poskytovatele telekomunikačních služeb na trhu
8. kvalifikovaná pracovní síla, inovační myšlení zaměstnanců

9. vysoká mezinárodní datová propustnost sítě,VO prodej mezinárodních kapacit
10. umístění uzlu světového internetu v ČR v technologických prostorách GTS
11. pozitivní vnímání značky GTS spotřebitelem (na rozdíl od hlavního konkurenta)

PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)

12. poměrně vysoká liberalizace českého telekomunikačního trhu
13. vyšší efektivita činnosti než u největšího konkurenta
14. tvorba a podpora informační společnosti (státní podpora levného a bezpečného přístupu k Internetu)

15. růst počtu uživatelů Internetu (rozvoj datových služeb a širokopásmového přístupu k Internetu)
16. inovace a rozvoj produktů založených na IP
17. využití synergického efektu při nabídce pevných a mobilních hlasových služeb
18. vznik průmyslových zón a průmyslových center v investičních a rozvojových plánech obcí
19. široká základna celoplošné partnerské sítě nepřímého prodeje
20. posílení pozice na trhu fúzí s úpadkovým operátorem (know-how, technologie, zákazníci)
21. s uvolňováním trhu možnost nabídky služeb do rezidenčního spotřebitelského sektoru
28. nízká schopnost využití prostředků EU fondů určené do telekomunikační infrastruktury
29. relativně vysoké náklady na zabezpečení odpovídajících pracovníků
30. nedostatečná prezentace značky, propagace

O H R O Ž E N Í (T H R E A T S)

S L A B É S T R Á N K Y (W E A K N E S S E S)

22. nekonceptnost v procesních návaznostech
23. výstavba, údržba a modernizace vlastní rádiové sítě (nákladnost, poruchovost)
24. nízké pokrytí trhu vlastními metalickými (optickými) sítěmi
25. postřehnutelné náznaky v chování, přehlížení, nešvary velkých operátorů
26. nekvalifikované kontaktní a zákaznické centrum
27. nízký potenciál regionálních servisních středisek
31. poskytování levných hlasových služeb ze strany lokálních kabelových ISP a WI-FI ISP na bázi IP
32. vysoká atraktivita a snadná dostupnost konkurenčních mobilních služeb
33. nedostatečné srovnání podmínek přístupu k lokálním smyčkám a prodeji nových služeb
34. neustálý pokles MO cen za telekomunikační služby, nízké marže
35. vyčerpání při sjednocování portfolia služeb, technologie, inf. systémů... po případné fúzi
36. vysoké finanční nároky na zrychlující se tempo inovačních změn
37. relativní nasycenost tuzemského telekomunikačního trhu
38. vstup dominantního zahraničního investora do sektoru.

V následující tabulce opět vyhodnotíme údaje, dle párového srovnání jednotlivých relací faktorů absolutní četností opakovaní jednotlivých výsledků (tabulka 28, sloupec **d**) Z celkové množiny vypočteme váhu, ta nám udává relativní četnost (tabulka 28, sloupec **e**). Sloupec **f** nám udává diametrální hodnotu v plošných jednotkách.

Tabulka 28: Váha silných slabých stránek, příležitostí a ohrožení operátora (podle významnosti)

Faktor č.	SW OT	Faktor SWOT	Absolutní četnost (d)	Relativní četnost (váha) (e)	Plošná jednotka faktoru (f)
11	S	pozitivní vnímání značky GTS spotřebitelem (na rozdíl od hlavního konkurenta)	33	48,18	166,86
38	T	vstup dominantního zahraničního investora do sektoru	33	48,18	166,86
1	S	stabilní postavení operátora na trhu telekomunikací	30	43,8	137,90
22	W	nekonceptnost v procesních návaznostech	28	40,88	120,13
33	T	nedostatečné srovnání podmínek přístupu k lokálním smyčkám a prodeji nových služeb	28	40,88	120,13
3	S	součást mezinárodní skupiny GTS Central Europe, finanční zázemí silné mezinárodní společnosti	27	39,42	111,70
7	S	pozice druhého největšího poskytovatele telekomunikačních služeb na trhu	27	39,42	111,70
17	O	využití synergického efektu při nabídce pevných a mobilních hlasových služeb	25	36,5	95,76

2	S	kvalitní infrastruktura , vlastní rozsáhlá datová síť	24	35,04	88,26
28	W	nízká schopnost využití prostředků EU fondů určené do telekomunikační infrastruktury	24	35,04	88,26
30	W	nedostatečná prezentace značky , propagace	24	35,04	88,26
34	T	neustálý pokles MO cen za telekomunikační služby , nízké marže	24	35,04	88,26
36	T	vysoké finanční nároky na zrychlující se tempo inovačních změn	24	35,04	88,26
12	O	poměrně vysoká liberalizace českého telekomunikačního trhu	22	32,12	74,16
32	T	vysoká atraktivita a snadná dostupnost konkurenčních mobilních služeb	22	32,12	74,16
4	S	kvalitní technologické zázemí	21	30,66	67,57
25	W	postřehnutelné „ manýry“ velkého operátora	21	30,66	67,57
21	O	s uvolňováním trhu možnost nabídky služeb do rezidenčního spotřebitelského sektoru	20	29,2	61,29
13	O	vyšší efektivita činnosti než u největšího konkurenta	18	26,28	49,64
19	O	široká základna celoplošné partnerské sítě nepřímého prodeje	18	26,28	49,64
26	W	nekvalifikované kontaktní a zákaznické centrum	18	26,28	49,64
23	W	výstavba, údržba a modernizace vlastní radiové sítě (nákladnost , poruchovost)	17	24,82	44,28
5	S	široká nabídka služeb s vyšší přidanou hodnotou	14	20,44	30,03
8	S	kvalifikovaná pracovní síla, inovační myšlení zaměstnanců	13	18,98	25,89
9	S	vysoká mezinárodní datová propustnost sítě, VO prodej mezinárodních kapacit	13	18,98	25,89
16	O	inovace a rozvoj produktů založených na IP	13	18,98	25,89
18	O	vznik průmyslových zón a průmyslových center v investičních a rozvojových plánech obcí	13	18,98	25,89
37	T	relativní nasycenost tuzemského telekomunikačního trhu	13	18,98	25,89
24	W	nízké pokrytí trhu vlastními metalickými (optickými) sítěmi	12	17,52	22,06
31	T	poskytování levných hlasových služeb ze strany lokálních kabelových ISP a WI-FI ISP na bázi IP	12	17,52	22,06
29	W	relativně vysoké náklady na zabezpečení odpovídajících pracovníků	11	16,06	18,54
14	O	tvorba a podpora informační společnosti (státní podpora levného a bezpečného přístupu k Internetu)	10	14,6	15,32
35	T	vyčerpanost při sjednocování portfolia služeb , technologie , inf.systémů... po případné fúzi	8	11,68	9,81
20	O	posílení pozice na trhu fúzí s úpadkovým operátorem (know-how, technologie ,zákazníci)	7	10,22	7,51
10	S	umístění uzlu světového internetu v ČR v technologických prostorách GTS	6	8,76	5,52
27	W	nízký potenciál regionálních servisních středisek	6	8,76	5,52
15	O	růst počtu uživatelů Internetu (rozvoj datových služeb a širokopásmového přístupu k Internetu)	4	5,84	2,45
6	S	rozvoj vlastních datových služeb přes xDSL	3	4,38	1,38
Součet (četnost)			686	0,146*10	

Nástroj součtu obsahů ploch jednotlivých faktorů v rámci dělení do jednotlivých skupin (S,W,O,T) analýzy jsme použili i v případě analýzy operátora GTS. Ani v této analýze (tabulka 29 , sloupec a)

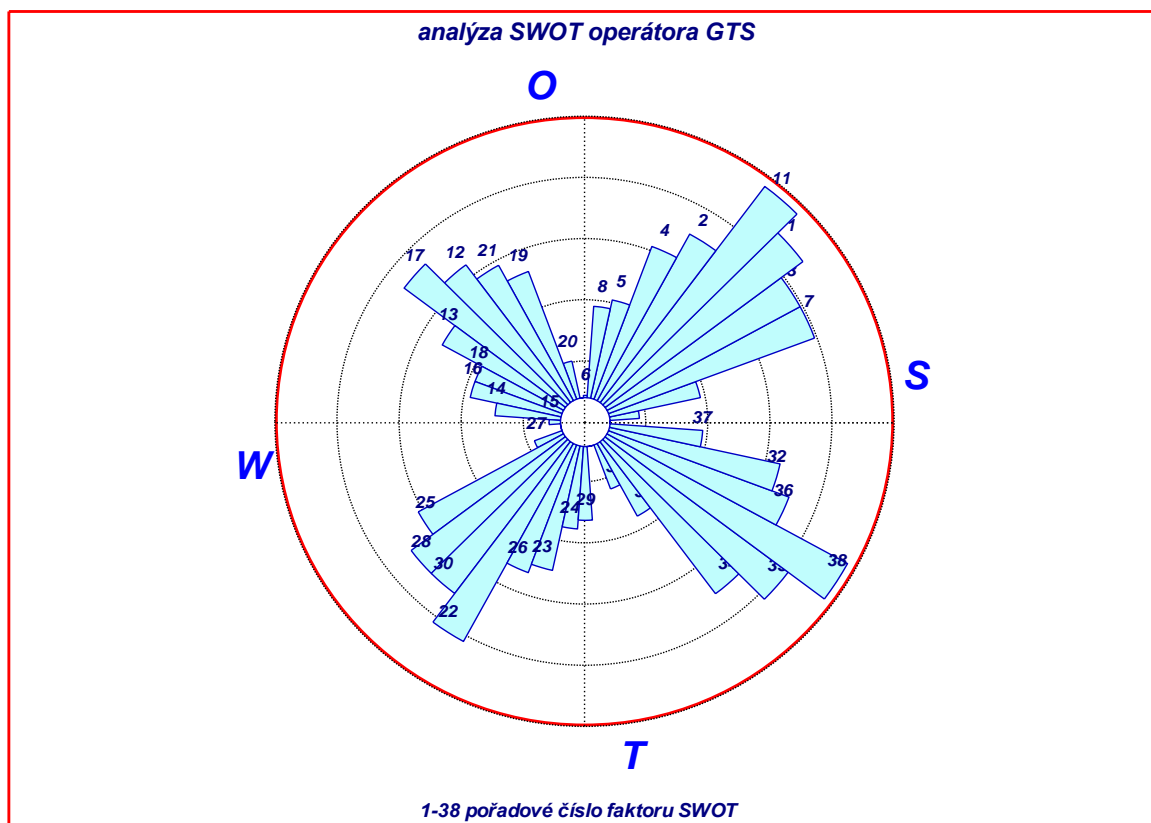
nemáme stejný počet faktorů ,jak jako v předcházejícím případě ,proto i zde může být objektivita pohledu částečně zkreslena . Součtem ploch jednotlivých faktorů (graf 13) naopak hledisko objektivitu zvýrazníme. Základem je plošné poměrování , což je vlastnost obsahu jednotlivých trojúhelníků grafu. (graf 13) Čím je faktor důležitější z pohledu analýzy tím více je hodnota umocňována konstantou plynoucí z počtu veškerých faktorů analýzy a významem , který nám udává hodnota relativní četnosti plynoucí z relací jednotlivých faktorů.(příloha 4)

Tak například můžeme pozorovat , že vztah mezi absolutní významovou četností (sloupec **d** tabulka 29) a relativní významovou četností (sloupec **e** tabulka 29) je lineární a v podstatě odráží vliv počtu faktorů v jednotlivých sekcích s kterými jsme pracovali (sloupec **a** tabulka 29) , u celkového součtu obsahů ploch faktorů to tak již není. Zde nám výsledek významným způsobem ovlivňuje fakt , že významný faktor SWOT analýzy předčí méně významný faktor diametrálně. Byli proto počet výchozích faktorů nestejný , ale lišil-li se významem z pohledu prováděné analýzy , není jeho nerelevantnost podstatná v porovnání se skutečně dominantními faktory analýzy , tak jak to např. vidíme při porovnání sloupců **e** a **f** sumární tabulky 29.

Tabulka 29 :Sumární výsledky analýzy silných slabých stránek , příležitostí a ohrožení operátora

Počet uvažovaných faktorů (a)	Faktor (b)	(c)	Absolutní významová četnost (d)	Relativní významová četnost (e)	celkový součet ploch (f)
11	S	Celkové hodnoty	211	308,06	772,71
9	W	Celkové hodnoty	161	235,06	504,26
10	O	Celkové hodnoty	150	219	407,57
8	T	Celkové hodnoty	164	239,44	595,43

Graf 13: Váha faktorů silných , slabých , stránek , příležitostí a ohrožení operátora



Na základě výsledků hodnocení a párového srovnání byl zpracován graf 11 , který nám znázorňuje vzájemné postavení jednotlivých faktorů SWOT , silných a slabých stránek operátora GTS , příležitostí a ohrožení operátora. Převládají silné stránky a to velmi výrazně (z grafu 13 a tabulky 29 je patrné , že je to způsobeno větším počtem relativně méně významných faktorů) , v porovnání např. s ohrožením , ale jen pokud uvažujeme absolutní resp. relativní četnost faktorů.(sloupec **d,e**) Porovnáme-li se sloupcem **f** v tabulce 24 , zjistíme výraznou významnost několika málo faktorů.

U operátora GTS Czech převládají dle analýzy silné stránky společnosti , naopak příležitosti operátora jsou téměř bezvýznamné a to i přesto , že „ příležitosti“ obsahují 10 faktorů k porovnání , což je druhý nejvyšší počet , hned po silných stránkách . (Tabulka 29, sloupec **a**) Slabé stránky a ohrožení užívají faktorů k porovnání mnohem méně.(9 resp. 8)

Silné stránky operátora především plynou z jeho velikosti , stability a známosti na trhu , převážně v segmentu korporací a velkých společností. Svůj významný podíl má také pozitivní vnímání značky GTS na trhu a operátor s kvalitní infrastrukturou a kvalitním zázemím.

Druhým nejsilnějším faktorem velmi alarmujícím je však ohrožení společnosti . Jednoznačně plyne z předpokládaného vstupu dominantního operátora do sektoru , prostřednictvím chystaného prodeje majoritního podílu státu v největší tuzemské telekomunikační společnosti a to navíc v kombinaci s nedostatečným srovnáním podmínek přístupu k lokálním smyčkám. Svou významnou roli sehrává i nedostatečné využívání prostředků EU fondů na rozvoj telekomunikační

infrastruktury operátora , s velmi nízkou propagací značky a prezentací služeb operátora. Příležitosti operátora jsou velmi nepříznivé , v současné situaci jde o stagnaci a tento stav může generovat významné nebezpečí do budoucna. Jedinými příležitostmi je tak pouze hypotetická možnost komplexu pevných a mobilních služeb což sebou nese obrovské investice do mobilní infrastruktury o kterých však akcionáři společnosti nebylo dosud rozhodnuto a také možnost přístupu k segmentu rezidentů , kde jsou však marže pro společnost nepříliš zajímavé.

13. FORMULACE STRATEGIE

13.1. Strategické alternativy

Za účelem zvolení vhodné strategie jsme vycházeli z obecných faktorů , především faktorů SWOT analýzy , analýzy hodnotového řetězce , finanční a ekonomické analýzy a analýzy trhu. Hodláme využít zejména :

- Silných , ale i slabých stránek společnosti
- Příležitostí , které se společnosti nabízejí , ale i faktory ohrožení
- Ekonomických a finančních možností společnosti
- Hodnot , které společnost uznává a vlastní
- Příležitostí , které nabízí trh

- Zkušeností vlastních i cizích v místě ohrožení z trhu či slabých stránek trhu

Metodika tkví v porovnání výše uvedených faktorů se základní typologií strategií . V hodnou modifikací a kombinací definujeme tři nejvhodnější strategie , z kterých cíleným výběrem porovnáme a vybereme nejvhodnější.

P R O G R E S I V N Í I N T E G R A C E: Nabízí společnosti získat větší kontrolu nad partnerskou obchodní a zprostředkovatelskou sítí .

Z P Ě T N Á I N T E G R A C E : Nabízí společnosti získání přímé kontroly nad dodavateli. Váže však značné prostředky , alternativou je vhodná volba a dělba více dodavatelů , využít vhodných prostředků síly odběratele.

H O R I Z O N T Á L N Í I N T E G R A C E : Nabízí společnosti získání podílu na řízení , ovládání či úplného ekonomického ovládnutí konkurenční společnosti . Tato strategie bývá vysoce efektivní v momentě registrovaných potíží konkurenta a současného získání strategických statků , např. know-how , klientely či potřebné licence. Doprovodným efektem je vyšší efektivita vlastní činnosti , eliminace duplicitní činnosti a zánikem konkurenční společnosti i zředění konkurenčního prostředí.

P R O N I K N U T Í N A T R H : Nabízí společnosti zvýšení podílu svých stávajících služeb na stávajícím trhu zvýšením a intenzivním marketingovým úsilím.

R O Z V O J T R H U: Tato strategie nabízí společnosti expandovat na cizí , především sousedské zahraniční trhy . Rozdílná legislativa , obrovské investice , značně nepřehledná domácí situace a nekonsolidované domácí prostředí nevytváří nejlepší předpoklad , navíc na sousedních trzích , méně restrukturalizovaných již sesterské společnosti GTS působí řadu roků.

V Ý V O J V Ý R O B K U , S L U Ž B Y : Nabízí společnosti zvýšení prodejů formou modifikace , zlepšováním a intenzivním vývojem. Jde však většinou o velmi nákladnou činnost v oblasti výzkumu a vývoje a následných nákladů do technologického vybavení.

S U S T Ř E D Ě N Á D I V E R Z I F I K A C E : Nabízí společnosti expandovat na trhu zaváděním a prodejem nových služeb , které se vztahují k činnosti operátora a rozšiřují portfolio služeb o které bude zájem.

H O R I Z O N T Á L N Í D I V E R Z I F I K A C E : Nabízí společnosti expandovat na trhu zaváděním a prodejem nových služeb , které se přímo nevztahují k činnosti operátora , rozšiřují portfolio služeb a výrobků o které bude zájem a současně využijí spotřebitelské sítě svých věrných zákazníků.

S M Í Š E N Á D I V E R Z I F I K A C E : Nabízí společnosti expandovat na trhu zaváděním a prodejem zcela nových služeb , které se nijak nevztahují k činnosti operátora a soustředují se na zcela jiný segment trhu , rozšiřují portfolio služeb a výrobků o zcela nové činnosti.

J O I N T V E N T U R E : Nabízí společnosti profitovat na založení společného podniku s dodavatelem např. hardwarových technologických celků či komponentů pro telekomunikační

operátory. Anebo společného podniku s mobilním operátorem za účelem využití technologického zázemí pevného operátora a unifikované distribuční sítě mobilního operátora za účelem kvalitního, mobilního a kapacitního datového propojení.

S N I Ž O V Á N Í V Ý D A J Ů : Nabízí společnosti profitovat formou úspory vynakládaných prostředků do služeb, jejichž ekonomický potenciál je již vyčerpán a jsou historicky zastaralé a překonané. Může se jednat o služby určené pro celý segment trhu, pokud efektivita tohoto prodeje negativně ovlivňuje činnost celého podniku a váže na sebe prostředky, efektivněji využitelné v jiném typu strategie.

D I V E S T I T U R E : Nabízí společnosti profitovat na zisku z prodeje části svého majetku, či celé divize resp. dceřinné společnosti. Většinou se jedná o část společnosti, která není strategickou pro další fungování podniku, mnohdy zpětně nakupuje takto outsourcované služby. K těmto krokům se společnost uchyluje v případě potřeby obdržených prostředků na vylepšení poměrových ekonomických ukazatelů, či pokrytí starých závazků které mohou ohrožovat funkčnost celého podniku ze strany věřitele.

L I K V I D A C E : Jedná se o definitivní strategii, která ve své podstatě znamená ukončení veškerých aktivit na trhu a prodeje veškerého majetku. Současně se jedná o velmi emocionální pohnutku s uznáním o neúspěšném podniku. K tomuto kroku dochází z rozhodnutí akcionářů či věřitelů podniku, kteří již dále nechtějí generovat ekonomickou ztrátu neúspěšného podniku.

13.2. Definice alternativní strategie A

Náš podnik chce jít cestou rozvoje nových služeb na nových technologiích (VoIP) založených na přenosových protokolech IP a SIP. Je si vědom tohoto trendu na trhu a poptávky trhu po těchto službách. Ví, že stále modernější technologie dávají službě punc kvality a ekonomická atraktivita těchto služeb je evidentní. Navíc studie světových organizací v této problematice dávají službě budoucnost a světová poptávka po těchto službách má progresivní průběh růstu. Velké a reálné nebezpečí vzniká ze strany lokálních ISP providerů a lokálních kabelových televizí, kteří v lokálním měřítku dokáží tuto službu nabídnout, především v sektoru rezidenčním. Nabídka jejich služeb bude cenově velmi atraktivní z důvodů lokálnosti, již vybudování vhodné infrastruktury, navíc s relativně snadným přístupem k prostředkům na vybudování technologického zázemí a velkokapacitní páteřní infrastruktury z prostředků fondů EU, prostřednictvím příslušných programů. Tyto služby zajistí vysokou kvalitu.

Prostor pro nové služby nabízí i legislativní a deregulační opatření v oblasti LLU (uvolnění lokální smyčky) a reálné srovnání podmínek alternativního poskytovatele s podmínkami inkumbenta trhu. Jedná se o revoluci k přístupu i do segmentu trhu, kde to do současné doby nebylo možné

z důvodů vysokých investičních nákladů a nízkého marginálního ekonomického potenciálu . Jedná se o strategii rozvoje služby , soustředěné diverzifikace poskytování služby a proniknutím na trh , v momentě zavádění služby podporou zvýšeným marketingovým úsilím. Jde o nejběžnější metodu strategického rozvoje a získání klíčové konkurenční výhody. Zároveň jde o strategii vysokých investic do páteřní i přístupové síťové infrastruktury a vývoje technologie , rozvoje a testování služeb , které mohou být ve svém důsledku vyšší než náklady na zisk nového podniku. Při vývoji nových trhů však společnosti přináší přímé zapojení služeb do prodeje v podobě výhody lepšího porozumění trhu. Ve svém důsledku to může být ta klíčová kompetence proti konkurentům , kteří mají k trhu daleko.

N Á Z E V S T R A T E G I E A :

Strategie soustředěné diverzifikace a rozvoje nových služeb na stávajících trzích.

13.3. Definice alternativní strategie B

Předmětem této strategie je jít cestou rozvoje nových služeb založených na technologiích (VoIP). Předností této služby je ve využití jednoduchých a stabilních přenosových protokolech IP a SIP . Podnik si je vědom tohoto trendu na trhu a poptávky trhu po těchto službách. Ví , že stále nové technologie dávají službě punc kvality a ekonomická atraktivita těchto služeb je evidentní. Navíc studie světových organizací v této problematice dávají službě budoucnost a poptávka má progresivní průběh. Velké a reálné nebezpečí vzniká ze strany lokálních ISP providerů a lokálních kabelových televizí. Nabídka jejich služeb bude cenově velmi atraktivní z důvodů lokálnosti , již vybudování vhodné infrastruktury , navíc s relativně snadným přístupem k prostředkům na vybudování technologického zázemí a velkokapacitní páteřní infrastruktury z prostředků fondů EU , prostřednictvím příslušných programů. Tyto služby zajistí vysokou kvalitu. Vlastní vývoj a pořízení vhodné technologie je velice nákladnou záležitostí , navíc časový odstup zpuštění těchto služeb do provozu by mohl znamenat ekonomický neúspěch. Náš podnik hodlá prorazit na trh nákupem vhodného telekomunikačního operátora (fúzí) , s nímž získá potřebné know-how a potřebnou technologii , zkušenosti z vývoje , kvalitní a znalé pracovníky a techniky , vývojové oddělení .Tato metoda strategického rozvoje přináší efekt především v rychlosti , s jakou podnik může zavést nový produkt anebo vstoupit na nový trh. V některých případech je to dokonce vzhledem k rychlosti změn trhu či „ zaspání „ jediná možnost. Mnohdy to je i cesta finančně výhodnější než cesta vlastního rozvoje. Metoda je to značně výhodná v případě nedostatků zdrojů anebo způsobilosti k vlastnímu rozvoji. V době značného chaosu na trhu telekomunikací je relativně snadné najít operátora s potřebným technologickým a znalostním vybavením. Operátora , který může díky situaci na domácím trhu být v úpadku či dlouhodobě neatraktivní pro akcionáře nebo

mateřskou zahraniční společností. Tato metoda rovněž usnadňuje vstup na nový trh , neboť reakce konkurentů jsou v takových případech mírnější než cestou snahy přímého vstupu. Druhotným efektem je zvětšení podílu na trhu , vyšší efektivitu na jednotku uživatele , celkový ekonomický přínos , profit ze zrušení duplicitních činností či divizí a úsporou režijních nákladů.

N Á Z E V S T R A T E G I E B :

Strategie horizontální integrace zaměřená na získání konkurenčního operátora a rozvojem nových služeb na technologii fůzí získané.

13.4. Definice alternativní strategie C

Předmětem této strategie je vytvořit nový společný podnik (Joint Venture) s tuzemským či zahraničním mobilním operátorem . Vzhledem ke značné restrukturalizaci domácího mobilního trhu je vhodnou alternativou i cesta rozvoje vlastní či pronajaté mobilní infrastruktury a technologie. Mobilní služby získávají stále větší podíl na tvorbě hodnoty z tuzemského telekomunikačního trhu. Důvodem je stále vyšší atraktivita těchto služeb plynoucí z mobility, kvality a cenové dostupnosti. Operátor GTS disponuje kvalitní technologií , know-how v oblasti datových služeb , vysokou datovou propustností své sítě , přístupem do strategických mezinárodních datových uzlů , vysokokapacitním přístupem do mezinárodních sítí. Společný podnik by znamenal pro většinu zákazníků komplexnost poskytovaných služeb , synergický efekt v cenové politice , jednotnost fakturace , jednotnost kontaktního a zákaznického centra.

N Á Z E V S T R A T E G I E C :

Strategie horizontální diverzifikace na současném trhu a tvorba nového společného podniku (Joint Venture) s mobilním operátorem za účelem dodávky komplexních služeb.

13.5. Hodnocení

Výběr vhodné strategie z více strategických alternativ může mít různé formy. V našem případě hrají v procesu významnou roli výsledky předem popsaných analytických metod, které budou ovlivňovat důležitost jednotlivých faktorů SWOT. Z pohledu definované strategické alternativy vstupuje proto do hodnocení důležitý faktor vlivu , což je diferenční bodová škála 1 , 3 , 5 , 7 bodů , dle tabulky 30. Dává tak speciální význam vybraným faktorům a jejich úloze v definované strategické alternativě. Je založena na úvaze o různém významu různých faktorů na

jednotlivé strategické alternativy. Její velikost je označena písmenem dle názvu strategie a indexem (i). Např. B_i. Významové hodnocení vlivu je v hodnotách (bezvýznamný , málo významný , významný , zásadní vliv) .

Tabulka 30: Bodové hodnocení vlivu faktorů na strategické alternativy

Bodové hodnocení SaO	Bodové hodnocení WaT	Hodnocení vlivu
+1	- 1	bezvýznamný
+3	- 3	málo významný
+5	- 5	významný
+7	- 7	zásadní

Tabulka 31: Hodnocení skóre strategických alternativ

č.	Faktor SWOT	Váha Q _i dle SWOT	Strategie A			Strategie B			Strategie C		
			Vliv A _i	+/-	(Q _i * A _i)	Vliv B _i	+/-	(Q _i * B _i)	Vliv C _i	+/-	(Q _i * C _i)
1	Silné stránky společnosti	43,8	5	+	43,8	5	+	219	5	+	306,6
2		35,04	5	+	175,2	5	+	105,12	7	+	245,28
3		39,42	3	+	39,42	3	+	118,26	3	+	118,26
4		30,66	5	+	153,3	5	+	153,3	5	+	214,62
5		20,44	3	+	61,32	3	+	20,44	3	+	61,32
6		4,38	7	+	30,66	7	+	30,66	5	+	21,9
7		39,42	1	+	39,42	3	+	39,42	3	+	39,42
8		18,98	7	+	132,86	7	+	132,86	7	+	94,9
9		18,98	5	+	56,94	5	+	132,86	5	+	132,86
10		8,76	5	+	43,8	5	+	43,8	5	+	43,8
11		48,18	7	+	337,26	7	+	337,26	7	+	240,9
12	Příležitosti společnosti	32,12	5	+	160,6	5	+	160,6	5	+	160,6
13		26,28	1	+	26,28	1	+	26,28	1	+	26,28
14		14,6	3	+	43,8	5	+	73	3	+	73
15		5,84	5	+	29,2	5	+	29,2	5	+	29,2
16		18,98	7	+	132,86	7	+	132,86	5	+	94,9
17		36,5	1	+	36,5	1	+	36,5	7	+	255,5
18		18,98	1	+	18,98	3	+	56,94	3	+	94,9
19		26,28	5	+	131,4	7	+	183,96	5	+	131,4
20		10,22	1	+	30,66	7	+	71,54	1	+	10,22
21		29,2	5	+	146	7	+	204,4	7	+	204,4

22	Slabé stránky společnosti	40,88	3	-	40,88	1	-	40,88	1	-	122,64
23		24,82	3	-	74,46	5	-	124,1	5	-	124,1
24		17,52	7	-	122,64	3	-	87,6	1	-	17,52
25		30,66	3	-	30,66	1	-	30,66	3	-	30,66
26		26,28	3	-	78,84	3	-	78,84	3	-	78,84
27		8,76	5	-	8,76	3	-	26,28	3	-	43,8
28		35,04	7	-	245,28	5	-	175,2	7	-	245,28
29		16,06	5	-	80,3	3	-	48,18	3	-	48,18
30		35,04	3	-	105,12	1	-	35,04	1	-	35,04
31	Ohrožení společnosti	17,52	7	-	87,6	5	-	122,64	5	-	87,6
32		32,12	5	-	32,12	3	-	160,6	7	-	224,84
33		40,88	7	-	204,4	5	-	286,16	1	-	122,64
34		35,04	7	-	245,28	7	-	245,28	5	-	245,28
35		11,68	3	-	35,04	3	-	35,04	3	-	58,4
36		35,04	7	-	245,28	5	-	175,2	7	-	245,28
37		18,98	3	-	56,94	3	-	56,94	3	-	94,9
38		48,18	5	-	240,9	3	-	144,54	5	-	240,9
1	Silné stránky trhu	44,72	3	+	134,15	5	+	223,58	5	+	37,52
2		33,88	5	+	169,38	5	+	169,38	7	+	88,44
3		39,30	5	+	196,48	5	+	196,48	5	+	174,2
4		29,81	3	+	89,43	3	+	89,43	3	+	44,22
5		12,20	1	+	12,20	1	+	12,20	3	+	21,44
6		9,49	1	+	9,49	1	+	9,49	3	+	13,4
7		43,36	7	+	303,52	7	+	303,52	7	+	234,5
8		16,26	5	+	81,30	5	+	81,30	3	+	25,46
9		20,33	3	+	60,98	5	+	101,63	5	+	88,44
10		32,52	7	+	227,64	7	+	227,64	5	+	178,22
11		6,78	1	-	6,78	1	-	6,78	5	-	37,52
12	Příležitosti trhu	12,20	1	-	12,20	1	-	12,20	1	-	22,78
13		24,39	5	+	121,95	5	+	121,95	3	+	104,52
14		44,72	5	+	223,58	7	+	313,01	7	+	32,16
15		16,26	5	+	81,30	5	+	81,30	5	+	92,46
16		24,39	5	+	121,95	5	+	121,95	5	+	67
17		42,01	7	+	294,04	7	+	294,04	7	+	140,7
18		14,91	5	+	74,53	5	+	74,53	3	+	16,08
19		5,42	5	+	27,10	5	+	27,10	3	+	8,04
20		48,78	7	+	341,46	7	+	341,46	7	+	167,5
21		27,10	1	-	27,10	1	-	27,10	7	-	56,28
22	Slabé stránky trhu	44,72	1	-	44,72	5	-	223,58	5	-	221,1
23		47,43	7	-	331,98	7	-	331,98	7	-	309,54
24		9,49	1	-	9,49	1	-	9,49	1	-	6,7
25		44,72	5	-	223,58	5	-	223,58	5	-	207,7
26		16,26	3	-	48,78	5	-	81,30	5	-	60,3
27		32,52	5	-	162,60	5	-	162,60	5	-	100,5
28		5,42	1	-	5,42	1	-	5,42	3	-	18,76
29		36,59	5	-	182,93	5	-	182,93	5	-	174,2
30		1,36	1	-	1,36	1	-	1,36	3	-	13,4
31	Ohrožení trhu	28,46	1	-	28,46	1	-	28,46	3	-	112,56
32		2,71	1	-	2,71	1	-	2,71	3	-	6,7
33		17,62	5	-	88,08	5	-	88,08	5	-	44,22
34		28,46	5	-	142,28	5	-	142,28	5	-	80,4
35		14,91	1	-	14,91	3	-	44,72	3	-	207,7
36		5,42	3	-	16,26	3	-	16,26	3	-	44,22
37		43,36	7	-	303,52	7	-	303,52	7	-	120,6
38		40,65	5	-	203,25	3	-	121,95	5	-	234,5
39		31,17	3	-	93,50	3	-	93,50	5	-	207,7
skóre S a O operátora				+	2141,82		+	2460,10		+	2559,3
skóre W a T operátora				-	2357,90		-	1657,10		-	1814,7
skóre S a O trhu				+	2570,46		+	2789,97		+	2714,0

skóre W a T trhu	-	1949,86	-	2109,76	-	2518,9
Celkové skóre SWOT	+	404,06	+	1483,21	+	939,72

13.5.1. Prezentace výsledků

Výsledky předcházející analýzy jsme graficky představily v grafu 14 , 15 a znázorňují předpoklady pro výběr a aplikaci jednotlivých strategických alternativ. Při prezentování výsledků dosažených zpracováním této práce strategického řízení jsme vycházeli z omezeného počtu lokálních i globálních analýz. Jejich vliv na výslednou prezentaci je zásadní a proto i výsledné doporučení může být vysoce subjektivní .Důležitost strategických rozhodnutí je zásadní.

Strategie soustředěné diverzifikace a rozvoje nových vlastních služeb na stávajících trzích, v našem označení strategická alternativa **A** , a největším tahounem této alternativy je příležitost na trhu. Ztrácí pouhých 8% na tutéž množinu faktorů silných stránek a příležitostí na trhu a 6,5% u předpokladů na straně operátora proti nejdominantnější alternativě. Dokonce této strategické alternativě klade nejméně překážek trh na straně slabých stránek a ohrožení a jako jediná varianta je pod hranicí -2000 bodů! Je to způsobeno vysokou atraktivitou služeb založených na protokolu IP , SIP a vysokou poptávkou trhu po tomto typu služeb. To potvrzují i výsledky analýzy trhu , kde tomuto řešení napomáhá jak legislativa i meziroční nárůst tržeb v tomto sektoru . Jednoznačným tahounem zájmu je cenová atraktivita služby pro zákazníka a sjednocení protokolu pro přenos hlasu s protokolem přenosu dat v lokálních i vzdálených datových sítích zákazníka. Zákazník šetří taktéž na unifikovaném řešení datové infrastruktury (společný hlasový a datový provoz). Naprostým propadákem však neuspěla tato alternativa v poměrování slabých stránek a ohrožení na straně operátora , který ji zařadil jako nejnevhodnější k realizaci. Zde hrozba plyne především ve zdrženlivosti ze strany operátora a jistém konzervatismu v přístupu k novým řešením , která nejsou doposud ani ve světě řádně odzkoušena a taktéž z názorového proudu o kvalitativním srovnání hlasových služeb TDM a VoIP. Neméně podstatnou záležitostí je stránka investic do technologie a nákladného vývoje. Na základě výsledků ekonomické analýzy za poslední období , analýzy trhu , vč. neustálého poklesu cen na trhu a strmém nárůstu atraktivnosti a cenové dostupnosti mobilních služeb je tato varianta značně nebezpečná. Obecným důvodem proč dopadla strategická alternativa **A** zcela nejhůře, je nepřipravenost operátora na poptávku trhu po tomto typu služeb.

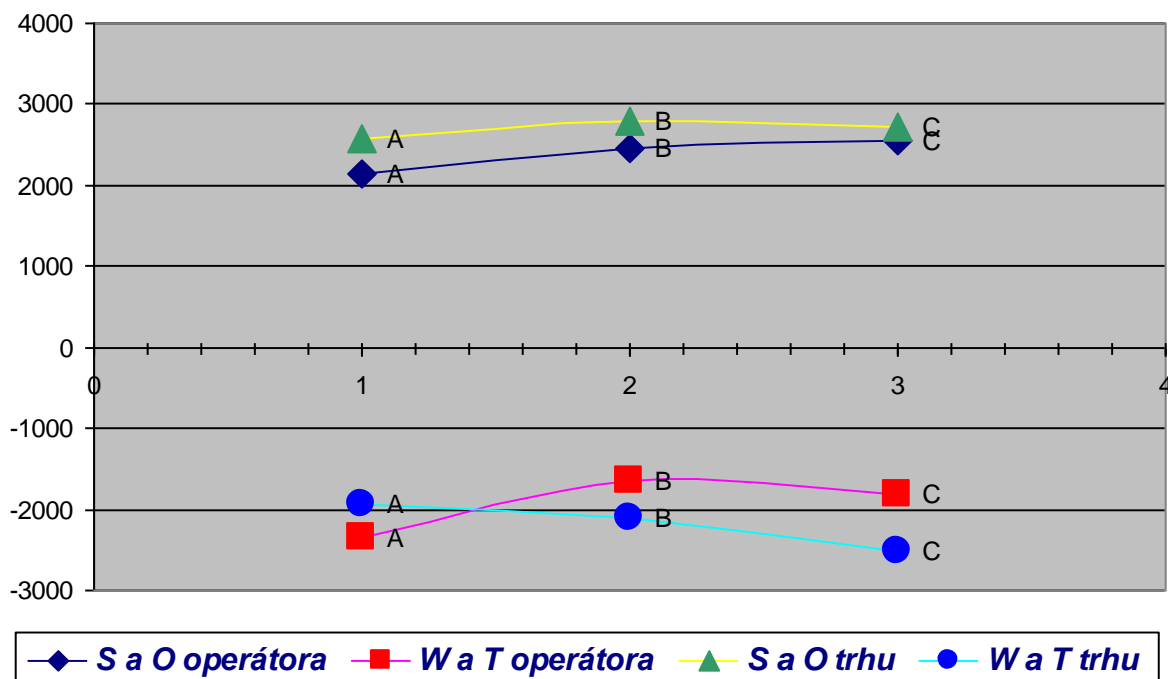
Zatímco strategická alternativa **A** není příliš výrazná , alternativa **B** - Strategie horizontální integrace zaměřená na získání konkurenčního operátora spojená s rozvojem nových služeb na technologii a know-how získané fúzí, se jeví jednoznačně dominantně . Zde působí výrazně synergicky příležitosti trhu , které přejí této alternativě zdaleka nejvíce z poměřovaných alternativ

a silných stránek operátora , která ztrácí pouhá 4% proti srovnatelnému údaji z nejuvýše hodnocené alternativy. Oba tyto údaje získáme z výsledků hodnocení skóre strategických alternativ jsou uvedené ve spodní části tabulky 25 a sloupci příslušné strategie. Jde rovněž o situaci způsobenou vysokou atraktivitou služeb založených na protokolu IP , SIP a vysokou poptávkou trhu po tomto typu služeb , podobně jako u předcházejícího hodnocení. Dle analýzy potřeb trhu je upřednostňována jednoduchost , s jednotnou platformu a správou s potřebou vysokých přenosových kapacit za nízkou cenu. Dle prezentovaných analýz tomuto stavu potřeb napomáhá jak legislativa i meziroční nárůst tržeb v tomto sektoru . Jednoznačným tahounem zájmu je cenová atraktivita služby pro zákazníka a sjednocení protokolu pro přenos hlasu s protokolem přenosu dat v lokálních i vzdálených datových sítích zákazníka. Zákazník šetří taktéž na unifikovaném řešení datové infrastruktury (společný hlasový a datový provoz). Navíc u této strategické alternativy jsou výrazně potlačeny slabé stránky operátora a ohrožení z trhu se významně neliší od předcházející alternativy **A** , (je o 8% vyšší). Jejich společná hodnota je daleko nejvyváženější. U této varianty není operátor tolik ohrožen časovým odstupem způsobeným vlastním vývojem , ale fúzí resp. nákupem úpadkového operátora přejímá službu již vyvinutou s potřebným kvalifikovaným personálním zázemím , know-how. Nákupem přejímá i potřebné a hodnotné zpoplatněné licence , přejímá závazky , ale především práva z podepsaných strategických smluv , současně jde o posílení infrastruktury (páteřní i přístupové) a zkapacitnění technologického vybavení. Takovýmto strategickým nákupem získá nové zákazníky , upevní postavení na trhu , ale posílí i povědomí o značce a obecně zasáhne segment kde fúzovaný operátor působil. Na základě výsledků ekonomické analýzy za poslední období , analýzy trhu a analýzy operátora se jeví strategický nákup operátora nejvýhodnější..

Poslední ze strategických alternativ **C** - Strategie horizontální diverzifikace na současném trhu a tvorba nového společného podniku (Joint Venture) s mobilním operátorem za účelem dodávky komplexních služeb , využívá jednoznačně nejvíce silných stránek operátora ze všech strategických alternativ a ve využití příležitostí na trhu ztrácí necelá 3% proti příležitostem trhu u alternativy vítězné. V komplexu nabízí velice atraktivní zákaznické řešení , které přináší klientovi výhody cenového vyvážení pevných a mobilních služeb , jednotné fakturace , jednotného správního a zákaznického centra či zálohových řešeních na různých platformách u jednoho poskytovatele. Taktéž již vlastnictví drahé mobilní licence povyšuje tuto alternativu. U této strategické alternativy však narážíme na nepříznivou pozici slabých stránek operátora , která je téměř o 10% nepříznivější než u týchž faktorů alternativy vítězné. Ty plynou především z nezkušeností s tímto typem služeb a hledáním strategického partnera. Zdaleka však nejnepříjemnější situace vychází z ohrožení trhu , které je téměř o 30% nepříznivější než u ohrožení přicházejícího z trhu v alternativě **A**. To svědčí o zvlášť vysokém nebezpečí kde hraje velmi důležitou roli pokročilá konsolidace a značná restrukturalizace mobilního trhu v ČR. Vzhledem k velikosti mobilního trhu

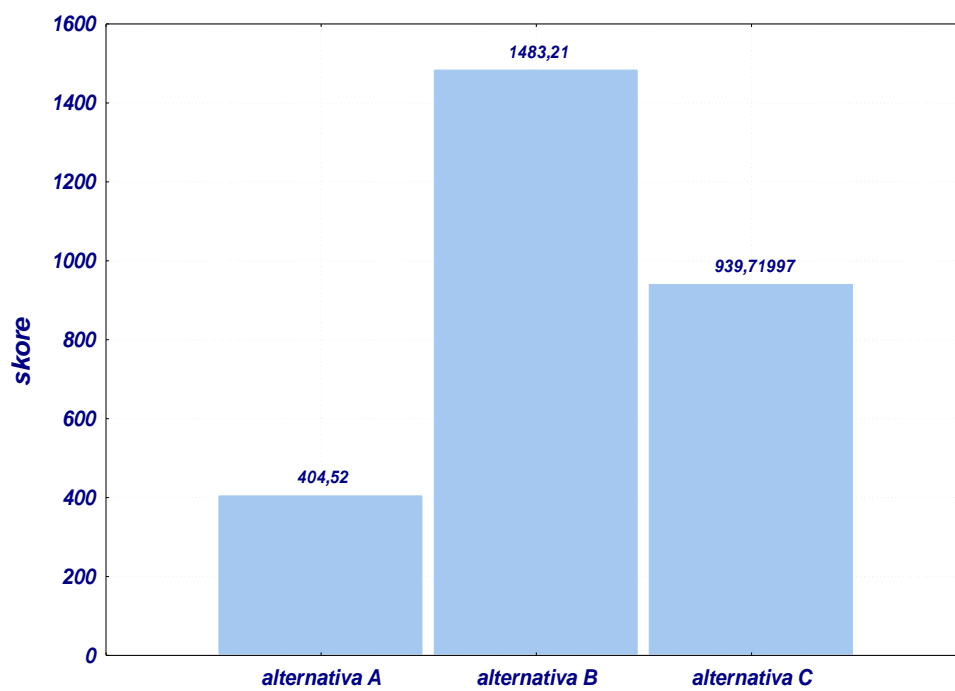
v ČR , počtu poskytovatelů na tomto trhu a předpokladu velmi obtížného vstupu se stává tento faktor klíčový v celé strategické alternativě **A**. (graf 15) Dle výsledků finanční analýzy hrají rovněž nepříjemnou roli vysoké investice do rozvoje infrastruktury a technologií s faktem stále klesajících cen telekomunikačních služeb na trhu. Tato varianta je velice lákavá , v případě propracované a precizní implementace slibuje značný profit , v opačném případě sebou nese obrovské riziko.

Graf 14: Kombinace hodnot SWOT faktorů trhu a operátora ,výsledků strategických alternativ



Graf 15: Výsledky strategických alternativ

výsledky porovnání strategických alternativ



14. ZÁVĚR

Závěrem je důležité říci , že tvorba procesu strategického řízení je nejkomplexnějším a velmi individuálním tématem , jež je sám o sobě velký fenomén a dnes již bezpečně víme , že strategie nebyla nikdy předtím důležitější než v dnešní době. Vždyť samotný proces tvorby kompletní podnikové strategie není sám o sobě ničím objevným a převratným. Jeho klíčovým efektem je vysvětlení si představ, sjednocení pojmů a názorů a jednoznačně a nezpochybnitelně označení důležitých skutečností, kterými se musí všichni řídicí pracovníci ve firmě zabývat. Rovněž systém strategického řízení není ani ničím samospasitelným. Je však nutnou podmínkou vzniku podnikové strategie ve své formalizované podobě aby tak mohla být strategie vůbec rozvíjena a implementována.

Taktéž je dobré si uvědomit , že strategické řízení znamená získávat a zpracovávat informace , které jsou využívány při odhadu budoucnosti. Získat a zpracovat všechny užitečné informace znamená zapojit do procesu strategického řízení každého, kdo je schopen se k formulovaným východiskům a závěrům vyjádřit. Navíc je nezbytně nutné udržovat tyto informace aktuální.

Bezprostředně následující rozsáhlou a velice důležitou činností je vlastní implementace zvolené strategie , velké nebezpečí při implementaci strategie spočívá zejména v efektivitě realizace strategie . Je jich totiž méně než 10% z úspěšně formulovaných strategií a pro majitele firem je tak daleko důležitější aby management dokázal implementovat strategii , nežli ji „ pouze „ vytvořit. Příčinou tak nebývá špatná strategie , ale neefektivní implementace. Úspěšně implementovat strategii je možné jen prostřednictvím lidí , proto je způsob organizace lidských zdrojů pro efektivní realizaci zásadní. Cestou , jak dosáhnout toho , aby se lidé dozvěděli, jakou má organizace strategii a mohli se jí ve své každodenní práci řídit , je vybrat schopné manažery a ty zapojit do systému strategického řízení. Tím je zabezpečeno účelné předávání informací až na ty nejnižší úrovně řízení a posledního pracovníka. Protože mít pouze ucelený dokument ve kterém jsou tyto věci sepsány , nestačí. Málokdo bude vědět , jak by strategickým záměrům měl přizpůsobit to , co právě dělá , jak má k jejich dosažení přispět , co má na své práci změnit. A pokud dané podklady nebude moci využít pro dosažení zcela konkrétního bezprostředního užitku , nebude je nejspíš používat vůbec. Současně však přizpůsobuje práci těchto lidí podnikovým zájmům. Pokud je nutné provést jakékoli změny , nejdříve je musí pochopit , potom najít nejlepší možný způsob provedení , formulovat její dopady , vysvětlit všechno svým lidem , a následně provést. Bez trvalé aktualizace a zdokonalování strategie nemůže žádná firma v budoucnosti přežít.

A konečně , i nevhodná volba struktury bohužel může být překážkou na cestě k úspěšné implementaci. Je nutné v nadcházejících implementačních krocích definovat strategický prvek organizačního modelu – to znamená , kde bude v rámci struktury ležet odpovědnost za provozní a strategická rozhodnutí. Kritickým bodem je jasná definice úlohy centra. V praxi tak často bývá

hodnotnější méně kvalitní a sofistikovaná strategie , která se ovšem realizuje , než když v zásuvce stolu generálního ředitele leží velmi komplexní a propracovaná superstrategie.

Cílem této práce bylo posoudit význam a vliv strategického řízení na tvorbu celého analytického aparátu strategického řízení , vytvořit návrh strategických alternativ a doporučit strategický výběr alternativ na základě dílčích analýz. Jde tak o ucelený a přehledný dokument jednotlivých analýz , subanalýz a charakteristik celého telekomunikačního trhu v ČR a také telekomunikačního operátora GTS Czech. Některé analýzy jsou dokonce účelově modifikovány autorem této práce z důvodu objektivizace celkového pohledu. Tato práce také udává přehled o všech faktorech na kterých záleží a jejichž výsledky musíme vzít v úvahu při tvorbě návrhu relevantních a objektivních alternativ strategických přístupů.

Jsem přesvědčen , že tato práce naplnila také obecnou představu o tvorbě strategického dokumentu na základě prováděných a nezbytných analýz. Postup tvorby jde v logických krocích , tím je zabezpečena kontinuita a transparentnost celého procesu vyústujícího v návrh a doporučení několika strategických variant managementu podniku. Rovněž jsem přesvědčen , že se podařilo v práci objasnit složitost procesu , variabilitu celého systému zpracování , s vysokým osobním vlivem i osobním přesvědčením zpracovatele.

Vidíme , že strategické řízení je kontinuálním procesem v každé moderní firmě , ve firmě působící na telekomunikačním trhu se zdá , to platí dvojnásob . Jde totiž o odvětví , kde se realizují velice významné tržby a generují meziročně stále vyšší obraty , o odvětví , které je samo o sobě strategické pro celé národní hospodářství a představuje stále nové technologie jež sebou přinášejí modernější a kvalitnější služby pro zákazníka. Společnost GTS má na tomto trhu své místo a dnes již stabilní pozici . Na základě provedených strategických analýz společnosti a posupné liberalizaci tohoto trhu , lze jednoznačně říci , že se nabízejí stále nové možnosti . Lze jich využít za předpokladu připravenosti a být připraven znamená strategicky řídit.

15. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HRON, J., TICHÁ, J., DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 2003, 238 s., ISBN 80-213-0922-9
- [2] KOPČAJ, A.: *Řízení proudu změn – nevšední rozvoj firmy*, Ostrava: Kopčaj-Silma 90, 1999, 1. vyd., 298 s., ISBN 80-902358-1-6
- [3] BOWMAN, C.: *Strategický management*. Praha: Grada publishing, 1995, 147 s., ISBN 80-7169-230-1
- [4] KIERNAN, M.,.: *Inovuj nebo nepřežiješ(Zásady strategického řízení pro 21. století)*. Praha: Management Press, 1998, 254 s.
- [5] DONELLY, J., H. a kol.: *Management*. Praha: Grada publishing, 1997, 821 s.
- [6] KOTLER, P.,.: *Marketing management*. Praha: Victoria publishing, 1998, 789 s., ISBN 80-7169-600-5
- [7] DRUCKER, P., F.: *Věk diskontinuity*. Praha: Management press, 1994, 1. vydání, 377 s., ISBN 80-85603-44-6
- [8] GIBSON, R.: *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management press, 1998, 255 s.
- [9] MODERNÍ ŘÍZENÍ : Periodikum Hospodářských novin
- [10] VÝROČNÍ ZPRÁVA: *Telekomunikační operátor GTS Novera [databáze online]*. Dostupná z URL <<http://www.gtsnovera.cz/vyrocní-zpráva-společnosti>>
- [11] VÝROČNÍ ZPRÁVA: *Telekomunikační operátor Český Telecom [databáze online]*. Dostupná z URL <<http://www.ct.cz/vyrocní-zpráva-společnosti>>
- [12] VÝROČNÍ ZPRÁVA: *Telekomunikační operátor Eurotel Praha [databáze online]*. Dostupná z URL <<http://www.eurotel.cz/vyrocní-zpráva-společnosti>>
- [13] STATISTICKÉ INFORMACE: *Statistický úřad [databáze online]*. Dostupná z URL <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>

16. ABSTRAKT

STRATEGIC MANAGEMENT OF A CHOSEN FIRM

The present study deals with the creation and presentation of a document concerning the strategic management in the form of a comprehensive basis in terms of the decision-making process in relation to the composition of the strategic possibilities of a company. In the present study there are often applied methods of the whole analytic apparatus of the strategic management consisting, in first place, in a series of strategic analyses and subanalyses, namely both outside and inside the company in question. The above-cited activity results in the proposal and recommendation of several strategic alternatives of the company management concerning the evaluation and selection of the optimum one. The firm in question is an important foreign company, a part of the telecommunication market in the Czech Republic.

17. PŘÍLOHY

- Příloha č. 1 - Výnosy operátora GTS v jednotlivých segmentech trhu v roce 2005
- Příloha č. 2 - Vývoj počtu zákazníků operátora GTS dle jednotlivých segmentů trhu v roce 2005
- Příloha č. 3 - Trojúhelníková poměrová matice pro hodnocení S-W a O-T trhu
- Příloha č. 4 - Trojúhelníková poměrová matice pro hodnocení S-W a O-T operátora
- Příloha č. 5 - Operátor GTS součástí struktury součástí struktury GTS Central Europe a jeho mezinárodní datová síť
- Příloha č. 6 - Legislativní rámec telekomunikačního trhu v ČR