

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/I/2018/36100138878898948

**Analýza správania sa vybranej firmy na
trhovej štruktúre oligopolu**

Diplomová práca

2018

Marián Brázdil B.S.B.A.

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**Analýza správania sa vybranej firmy
na trhovej štruktúre oligopolu**

Diplomová práca

Študijný program: Ekonomika podniku
Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska FPM
Vedúci záverečnej práce: Ing. Jakub Kintler, PhD.

Bratislava 2018

Marián Brázdil B.S.B.A.



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Marián Brázdil
Študijný program: Ekonomika podniku (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Analýza správania sa vybranej firmy na trhovej štruktúre oligopolu

Anotácia: Záverečná práca je orientovaná na vymedzenie trhovej štruktúry oligopolu. Súčasťou práce je analýza správania sa vybranej firmy na trhovej štruktúre oligopolu v trhovom prostredí zvolenej krajiny Európskej únie

Vedúci: Ing. Jakub Kintler, PhD.
Oponent: doc. Ing. Nora Grisáková, PhD.
Katedra: KPH FPM - Kat. podnikovohospodarska FPM
Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.

Spôsob prístupnosti elektronickej verzie práce:
prípustná pre vlastnú VŠ

Dátum zadania: 31.08.2017

Dátum schválenia: 05.02.2017

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
vedúci katedry

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne, na základe vlastných teoretických a praktických znalostí s použitím literatúry, ktorej zdroje uvádzam podľa zvyklostí.

V Bratislave dňa:

.....

Marián Brázdil

POĎAKOVANIE

Ďakujem Ing. Jakubovi Kintlerovi, PhD. za ochotu, usmernenie a cenné rady pri písaní diplomovej práce. Tiež by som rád poďakoval svojej priateľke, rodine, kolegom a priateľom za podporu a pochopenie.

ABSTRAKT

BRÁZDIL, Marián: *Analýza správania sa vybranej firmy na trhovej štruktúre oligopolu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska FPM. – Ing. Jakub Kintler, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2018, 77 strán.

Hlavným cieľom diplomovej práce je analýza správania sa firmy O2 Slovakia na trhovej štruktúre mobilných operátorov v Slovenskej republike. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 2 grafy, 16 tabuliek a 8 obrázkov. Prvá kapitola práce je venovaná popisu problematiky trhovej štruktúry v teoretickej rovine so zameraním na oligopol. V druhej kapitole je stanovený cieľ práce. V tretej kapitole je uvedená použitá metodika práce. Štvrtá kapitola sa zaoberá podstatou praktickej časti. Rieši trh mobilných operátorov na Slovensku a analyzuje správanie a porovnáva stratégiu firmy O2 Slovensko a jej konkurentov. V záverečnej kapitole sú zhrnuté nadobudnuté poznatky pomocou analýz PEST, 5 síl Portera a SWOT a vyhodnotenie týchto analýz. Výsledkom skúmania je určenie komparatívnej výhody a strategických odlišností firmy O2 Slovakia, rovnako ako aj meria jej spolupráce s konkurenciou.

Kľúčové slová: oligopol, nedokonalá konkurencia, trh slovenských mobilných operátorov, O2 Slovakia

ABSTRACT

BRÁZDIL, Marián: *Analysis of the Behavior of a Selected Firm on the Market Structure of Oligopoly*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Business and Economics. – Ing. Jakub Kintler, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2018, 77 pages.

The aim of the final thesis is a behavioral analysis of O2 Slovakia on the market structure of Slovak mobile operators. The thesis is divided into 5 chapters. It contains 2 graphs, 18 tables and 8 pictures. The first chapter of the thesis is devoted to the description of the market structure in the theoretical plane with focus on oligopoly. In the second chapter, the goal is set. The third chapter deals with the used methodology of work. The fourth chapter deals with the essence of the practical part. It addresses the Slovak mobile operators market and analyzes the behavior and compares the strategy of O2 Slovakia and its competitors. The final chapter summarizes the acquired knowledge using PEST analysis, Porter's 5 forces and SWOT analysis and evaluates these analyses. The result of the study determines the comparative advantage and strategic differences of O2 Slovakia as well as it measures its cooperation with competitors.

Key words: oligopoly, imperfect competition, Slovak mobile operators market, O2 Slovakia

Obsah

ÚVOD.....	10
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	12
1.1. TRH A TRHOVÉ HOSPODÁRSTVO	12
1.2. TRHOVÉ ŠTRUKTÚRY.....	13
1.2.1. Dokonalá konkurencia.....	13
1.2.2. Nedokonalá konkurencia	14
1.2.3. Monopol.....	15
1.2.4. Monopolistická konkurencia.....	16
1.2.5. Oligopol.....	17
1.3. MODELÝ NASTAVENIA VÝSTUPU OLIGOPOLU	21
1.3.1. Cournotov oligopol.....	21
1.3.2. Stackelbergov oligopol	22
1.3.3. Model so zalomenou krivkou dopytu	24
1.4. MODELÝ OLIGOPOLU NA BÁZE STANOVENIA CIEN	26
1.4.1. Bertrandov model	26
1.4.2. Všeobecný model rovnováhy ponuky a ceny v oligopole.....	26
1.5. KONKURUJÚCE OLIGOPOLY.....	30
1.5.1. Stratégia oligopolu na báze cenovej konkurencie	30
1.5.2. Stratégia oligopolu na báze necenovej konkurencie.....	30
1.5.3. Duopol	31
1.6. TEÓRIA HIER.....	31
Väzňova Dilema	32
2. CIEĽ PRÁCE	35
3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	36
4. VÝSLEDKY PRÁCE.....	37
4.1. VZNIK TRHU MOBILNÝCH OPERÁTOROV NA SLOVENSKU.....	37
4.2. OPERÁTORI NA SLOVENSKU.....	38
4.2.1. O2 Slovensko s.r.o.	38
4.2.2. Orange Slovensko s.r.o.	40
4.2.3. Slovak Telekom a.s.....	41

4.3. POROVNANIE STRATÉGIE	42
4.3.1. <i>Balíky služieb</i>	43
4.3.2. <i>Viazanosť a zmluvné pokuty</i>	50
4.3.3. <i>Porovnanie marketingovej stratégie</i>	52
4.3.4. <i>Generácie bezdrôtového pripojenia</i>	56
4.3.5. <i>Pokrytie</i>	59
4.3.6. <i>Porovnanie kvantitatívnych ukazovateľov</i>	63
5. DISKUSIA	66
ZÁVER.....	72
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	74

Úvod

Mechanizmus fungovania trhu je súčasťou života ľudstva už od nepamäti. Postupne sa trh vyvíjal do podoby, akú má dnes a vytvorili sa trhové štruktúry. Trh prostredníctvom interakcie kupujúcich a predávajúcich umožňuje tvoriť cenu aj objem tovaru, alebo služieb. Koncept štruktúry trhu sa preto chápe ako tie charakteristiky trhu, ktoré ovplyvňujú správanie sa a výsledky podnikov pôsobiacich na danom trhu. Hlavné aspekty, ktoré určujú trhové štruktúry, sú: počet hráčov na trhu, ako predajcov, tak aj kupujúcich; ich relatívna sila vyjednávania, pokiaľ ide o schopnosť stanoviť ceny; stupeň koncentrácie medzi nimi; stupeň rozlišovania a jedinečnosť výrobkov; a náročnosť vstupu na trh a výstupu z neho. Vzájomné pôsobenie a rozdiely medzi týmito aspektmi umožnili existenciu niekoľkých trhových štruktúr.

Dokonalá konkurencia má charakteristiky efektívneho trhu, kde sa tovar vyrába za použitia najefektívnejších techník a minimálneho množstva faktorov. Tento trh sa považuje za nerealistický, keďže v reálnych trhových podmienkach nie je možné dosiahnuť v plnej miere všetky jeho charakteristiky, no aj napriek tomu vzbudzuje z hypotetických a teoretických dôvodov mimoriadny záujem. Naopak nedokonalá konkurencia zahŕňa všetky situácie, ktoré sa líšia od dokonalej súťaže. Predajcovia a kupujúci môžu ovplyvniť stanovenie ceny tovaru, čo môže viesť k stratám efektívnosti. Nedokonalá konkurencia zahŕňa trhové štruktúry, ako napríklad monopol, ktorý sa skladá z jediného predajcu, ktorý má preto plnú moc stanovovať ceny. Ďalej sem patrí monopolistická konkurencia, ktorú charakterizuje trh s veľkým počtom firiem, ktoré produkujú podobný tovar/služby, ktoré možno vďaka diferenciacii považovať za jedinečné, čo umožní udržať ceny vyššie ako na hranici marginálnych nákladov. Inými slovami, každý výrobca sa bude považovať za monopol vďaka diferenciacii, ale celý trh sa považuje za konkurenčný, pretože stupeň diferenciacie nestačí na to, aby eliminoval možnosť substitučných účinkov. Ďalšia štruktúra, monopsónia, je podobná štruktúre monopolu, avšak v tomto prípade existuje veľa firiem, ktoré ponúkajú výrobky/ služby, ale iba jeden kupujúci, monopsonista, ktorý má pri vyjednávaní cien plnú moc. V prípade oligopsónie musia predajcovia riešiť zvýšenú rokovaciu schopnosť iba niekoľkých kupujúcich na trhu, oligopsonistov. Napokon, jednou z najrozšírenejších trhových štruktúr je oligopol, ktorý má niekoľko charakteristických čŕt. Po prvé, oligopolný trh má iba niekoľko veľkých firiem. Táto

podmienka ho odlišuje od monopolu, v ktorom pôsobí len jedna firma. Po druhé, oligopolný trh má značné prekážky vstupu na trh, čo ho odlišuje od dokonalej konkurencie a monopolistickej konkurencie, v ktorých neexistujú žiadne prekážky vstupu. Po tretie, oligopolistické podniky môžu produkovať buď diferencované, alebo homogénne výrobky/služby.¹

Predkladaná záverečná práca sa zameriava na trhovú štruktúru oligopolu v podmienkach Slovenskej republiky, konkrétne na trhu mobilných operátorov. Cieľom práce je analýza správania sa firmy O2 Slovakia na trhovej štruktúre mobilných operátorov v Slovenskej republike. Problematika oligopolu je najprv riešená v teoretickej rovine a následne v praktickej, v dôsledku čoho je práca rozdelená do dvoch častí.

V prvej časti si v rámci prvej kapitoly práce popíšeme súčasný stav problematiky, kde definujeme a charakterizujeme základné pojmy súvisiace s trhom, trhovým hospodárstvom a trhovými štruktúrami. Následne hlbšie rozoberieme našu cieľovú trhovú štruktúru, ktorou je oligopol. V druhej kapitole vytýčime hlavný cieľ a čiastkové ciele, a v tretej kapitole popíšeme metodiku práce. V štvrtej kapitole sa zaoberáme podstatou praktickej časti. Úvodom načrtneme trh mobilných operátorov na Slovensku a následne nadobudnuté znalosti o štruktúre oligopolu z teoretickej časti využívame pri analýze správania sa a komparácii stratégií vybranej firmy O2 Slovakia a jej konkurentov. V záverečnej kapitole zhrnieme nadobudnuté poznatky pomocou analýz PEST, 5 síl Portera a SWOT a vyhodnotíme tieto analýzy. Zároveň zhodnotíme v akom rozsahu a či sa nám podarilo naplniť čiastkové ciele a napokon hlavný cieľ práce.

¹ HIRSCHEY, Mark. *Managerial Economics*. 12. vyd. University of Kansas: Cengage Learning, 2009, 503 s., ISBN 978-0-324-58831-6501-505

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

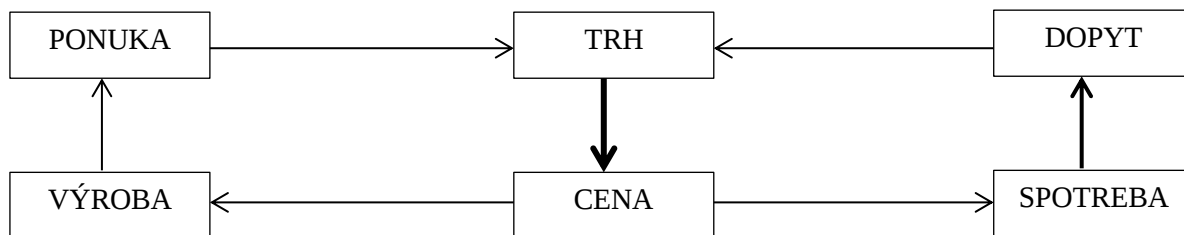
Oligopol je jednou z najrozšírenejších trhových štruktúr a foriem nedokonalnej konkurencie na Slovensku i vo svete. Úvodná kapitola sa sústreďuje na vysvetlenie pojmov týkajúcich sa trhu a trhových štruktúr. Z veľkej časti sa venuje charakteristike a vysvetlením cieľovej štruktúry, oligopolu, a to prostredníctvom modelov. V závere kapitoly je vysvetlená teória hier, ktorú v oligopole považujeme za dôležitú.

1.1. Trh a trhové hospodárstvo

Pod pojmom **trh** si môžeme vybaviť verejné miesto, kde sú predmety jednotlivých ekonomických subjektov vystavené na predaj. Trh je akýkoľvek systém, kde sa stretávajú predávajúci a kupujúci, dopyt a ponuka. Trh je teda miestom, kde na základe ponuky a dopytu dochádza k predaju a kúpe tovaru a uzatvoreniu obchodu. Základnými troma otázkami, ktorými sa zaoberá trhový mechanizmus sú:²

1. **čo vyrábať** – odpoveďou na túto otázku podnik rieši aké produkty a služby má poskytovať, v akom množstve a v akom čase, aby najlepšie uspokojili potreby trhu
2. **akým spôsobom vyrábať** – pri zodpovedaní tejto otázky treba určiť, či budú niektoré časti výroby outsourcované, alebo celá výroba prebehne vo vlastnej réžii, a tiež aká technika a technológia sa pri tom použije
3. **kto je naším zákazníkom** – tu sa rieši aký spotrebiteľ by mal záujem o daný produkt, a tiež či sa zamerať sa na domáci trh, alebo na export

Obrázok č. 1 Schéma trhového mechanizmu



Zdroj: HOLKOVÁ, Vierošlava a kol. *Mikroekonómia*, Bratislava: SPRINT 2006, 24 s. ISBN:978-80-89085-73-6

² HOLKOVÁ, Vierošlava a kol. *Mikroekonómia*, Bratislava: SPRINT 2006, 24 s. ISBN:978-80-89085-73-6

Služby aj tovar nachádzajúce sa v trhovom mechanizme majú svoju cenu. Táto cena je stanovená trhom – ak je záujem o tovar/službu na trhu vyšší, potom výrobca cenu produktu zvýši, a tým ju prispôsobí svojej obmedzenej kapacite. Na druhej strane, ak je sa dopyt po tovare/službe zníži, podnik môže reagovať znížením ceny, čím sa zvýši dopyt po produkte.

Trhové hospodárstvo je organizácia ekonomiky, kde sa výrobcovia snažia špecializovať na výrobu istého výrobku/ponuku istej služby. Aby boli potreby výrobcu uspokojené, je nevyhnutné aby došlo k výmene, ktorá nastáva medzi výrobou a spotrebou, ktorá sa uskutočňuje na trhu.

Podmienkou fungovania trhového mechanizmu je vytváranie konkurencie. **Konkurencia** je charakterizovaná konfrontáciou subjektov na trhu, kde zúčastnené podniky realizujú svoje podnikateľské záujmy a snažia sa maximalizovať ziskové príležitosti.³ Vznik konkurencie môže nastať na strane dopytu, ako aj na strane ponuky. Konkurencia, ktorá vzniká na strane dopytu je konkurenciou medzi spotrebiteľmi, kedy sa snažia získať tovar pri čo najlepších podmienkach, aj za cenu znevýhodnenia ostatných podnikov. V momente keď sa dopyt po produkte znižuje, nastáva konkurencia na strane ponuky. Výrobné podniky sa v tejto situácii snažia maximalizovať svoj zisk pri predaji čo najväčšieho množstva výrobkov/služieb.

1.2.Trhové štruktúry

Možnosť tvoriť zisk je prítomná vo všetkých odvetviach. Táto možnosť môže byť limitovaná štruktúrou odvetvia, v ktorom sa podnik nachádza. Z hľadiska podmienok, ktoré vládnu na trhu rozoznávame dokonalú konkurenciu a nedokonalú konkurenciu. Podrobnejšiemu vysvetleniu týchto dvoch konkurencií sa budeme venovať v nasledujúcich častiach.

1.2.1. Dokonalá konkurencia

Dokonalá súťaž je mikroekonomický koncept, ktorý opisuje štruktúru trhu, ktorú riadia výhradne trhové sily. Jedná sa o teoretickú štruktúru trhu.

³ HOLKOVÁ, Vierošlava a kol. *Mikroekonómia*, Bratislava: SPRINT 2006, str. 26. ISBN:978-80-89085-73-6

Trhy dokonalej konkurencie musia preukázať nasledovné charakteristiky:⁴

- Dokonalé disponovanie informácií bez zlyhania, ako aj bez oneskorenia v toku informácií. Všetky informácie sú voľne dostupné pre všetkých účastníkov, čo spôsobuje minimalizovanie rizika v podnikaní.
- Predpoklad racionálneho rozhodovania za účelom maximalizovania vlastného záujmu je zapríčinený dokonalým disponovaním vedomostí. Na jednej strane, sa spotrebitelia snažia o maximalizovanie svojej užitočnosti, na druhej výrobcovia svojich ziskov.
- Neexistujú bariéry pri vstupe na trh, alebo výstupe z trhu.
- Na dokonale konkurenčnom trhu všetky firmy predávajú homogénne produkty a služby.
- Nakoľko je trhový podiel firiem zanedbateľný, firmy sa nepodieľajú na cenotvorbe ale akceptujú cenu tak ako ju určil trh.
- Trh disponuje veľkým počtom firiem, čo je zapríčinené absenciou bariér pri vstupe alebo výstupe z trhu.
- Firmy generujú iba priemerné zisky z dlhodobého hľadiska. Avšak, z krátkodobého hľadiska môžu generovať aj nadpriemerné zisky.

Ak niektorá z týchto podmienok nie je splnená, trh nie je dokonale konkurenčný. Dokonalá súťaž je abstraktná koncepcia, ktorá sa vyskytuje v učebniciach ekonomiky, ale nie v reálnom svete. Naopak, nedokonalá konkurencia, v ktorej konkurenčný trh nespĺňa uvedené podmienky, je veľmi bežná. Medzi príklady nedokonalého súťaženia patrí oligopol, súťaž, monopsónia a oligopsónia.

1.2.2. *Nedokonalá konkurencia*

Trhová štruktúra nedokonalej konkurencie sa skladá z podnikov poskytujúcich heterogénny tovar a služby. Ako naznačuje názov, konkurenčné prostredie má nedokonalý charakter. V dnešnej dobe sa niektoré odvetvia a predávajúci zameriavajú na pôsobenie práve v nej, aby získali prebytkové zisky. V tomto scenári trhu sa predajca teší luxusu ovplyvňovania ceny, aby získal viac ziskov.

Nedokonalá konkurencia existuje vždy, keď trh porušuje abstraktné princípy dokonalej súťaže. Keďže všetky skutočné trhy existujú mimo roviny dokonalého modelu

⁴ HOLKOVÁ, Viera a kol. *Mikroekonómia*, Bratislava: SPRINT 2006, 203-204 s. ISBN:978-80-89085-73-6

hospodárskej súťaže, každý z nich môže byť klasifikovaný ako nedokonalý. Jednou z hlavných príčin vzniku nedokonalkej konkurencie je snaha podnikov o úspory z rozsahu. Jedná sa o to, že priemerné náklady klesajú pri rastúcej výrobe. Rozlišujeme 3 druhy nedokonalkej konkurencie, ktorými sú: monopol, monopolistická konkurencia a oligopol.

1.2.3. Monopol

Monopol je štruktúrou najvzdialenejší dokonalaj konkurencii. Ako bolo spomenuté, ponuka pri dokonalaj konkurencii je tvorená veľkým počtom podnikov, avšak na opačnej strane trhových štruktúr je monopol, firma ktorej ponuka tvorí celkový trh. „Monopol je taká trhová situácia, keď je na trhu iba jeden predávajúci ponúkajúci produkt/službu, ktorá nemá blízky substitút“.⁵ Produkt je vnímaný zákazníkmi ako jedinečný a preto ho uprednostnia pred nedokonalými substitútmi. Na rozdiel od dokonalaj konkurencie, cenotvorba je v absolútnej réžii monopolu, pričom nie je ovplyvňovaný žiadnymi účastníkmi trhu. Avšak, cenotvorba je stále podmienená tým, akú cenu sú zaň zákazníci ochotní zaplatiť.

Schopnosť monopolu ovplyvniť trhovú cenu plynie z nedostatku konkurencie.⁶ Zatiaľ čo zdroje konkurenčnej výhody sa môžu v rôznych situáciách líšiť, všetky monopolné trhy zdieľajú nasledovné spoločné znaky:

- *Jeden predávajúci.* Jediná firma zabezpečuje celkové obhospodarovanie celého trhu. Monopol sa stáva priemyslom.
- *Jedinečný produkt.* Produkty monopolu sú zákazníkmi považované za jedinečné, a preto ich uprednostňujú pred nedokonalými substitútmi.
- *Bariéry pri vstupe a výstupe na trh.* Vstup na trh pre nové podniky je prísne obmedzený, rovnako ako aj ich výstup.
- *Príležitosť dosahovania ziskov z dlhodobého hľadiska.* Ochota zákazníkov priplatiť si za jedinečný produkt umožňuje stanovenie ceny, ktorá prevyšuje marginálne náklady, a z toho dôvodu je zisk podniku vyšší, ako sú jeho priemerné náklady.

V dnešnej dobe existujú príklady monopolu aj na Slovensku, a to hlavne v energetickom priemysle. Týmito podnikmi sú SPP pri poskytovaní plynu, ZSE, VSE a SSE

⁵ HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie*, 2 VYDANIE, Praha: C.H.Beck 2007. 363 s. ISBN-978-7179-862-0

⁶ SCHILLER, R., Bradley., *Mikroekonomie. Prvé vydanie*, Brno, Computer Press 2004, 182 s., ISBN 80-251-0109-6

Energia pri dodávkach elektrickej energie. Pred niekoľkými rokmi boli telekomunikácie taktiež regulované monopolom, avšak technologický pokrok narušil tradičné telekomunikačné monopoly a narušil zaužívané regulácie.

Ťažko prekonateľné bariéry, ktoré odrádzajú, alebo znemožňujú vstup konkurencie sú esenciálne pre existenciu monopolu. Hlavnými bariérami vstupu do odvetvia sú:

- *Výlučná kontrola kľúčových zdrojov alebo technológie* – môže sa jednať o prírodné zdroje
- *Výška vstupného kapitálu*
- *Patentová ochrana*
- *Regulácia štátom*
- *Akvizície*
- *Licencie*
- *Úspory z rozsahu*

Monopol môže taktiež vzniknúť spojením podnikov, buď prostredníctvom akvizície, kedy jeden podnik, vo väčšine prípadov ten silnejší skúpi slabší a zaistí si pozíciu jediného poskytovateľa produktu alebo služby, alebo fúzie, kedy sa spoja dva, alebo viacero silných podnikov.

1.2.4. Monopolistická konkurencia

Pojem **monopolistická konkurencia** hneď naznačuje, že ide o spojenie prvkov monopolu a prvkov obsiahnutých v dokonalej konkurencii. Monopolistická konkurencia vzniká keď jednotliví výrobcovia disponujú určitou trhovou silou, ktorá im umožňuje stanovenie cien svojich produktov. Táto trhovú silu je zapríčinená vnímaním produktov do určitej miery ako jedinečných očami zákazníkov.⁷ Podľa Marka Hirschey (2009) pre monopolistickú konkurenciu sú charakteristické nasledujúce črty:⁸

- *Veľký počet kupujúcich a predávajúcich.* Každá firma produkuje iba malý podiel celkového trhu a zákazník kupuje iba malý počet produktov/služieb.

⁷ GREGOROVÁ, Elena. *Mikroekonómia*. Žilinská Univerzita: EDIS, 2009, 259 s. ISBN 978-80-554007-8

⁸ HIRSHEY, Mark. *Managerial Economics*. 12. vyd. University of Kansas: Cengage Learning, 2009, 503 s., ISBN 978-0-324-58831-6

- *Diferencované produkty.* Výsledok produkcie každej z firiem je esenciálne odlišným, avšak je porovnateľný s produktmi ostatných účastníkov trhu
- *Bezbariérový vstup a výstup z trh.* Firmy nepodliehajú obmedzeniam pri vstupe alebo opustení trhu.
- *Konkurencia na základe kvality, ceny a marketingu.*

Spoločnosť môže dosahovať nadpriemerné zisky z krátkodobého hľadiska, avšak z dlhodobého hľadiska sú zisky zrážané novými firmami, kvôli absencii bariér pri vstupe na trh. Monopolistická konkurencia je príznačná pre bankovníctvo, odevný maloobchod, výrobu potravín. Je realistickým opisom konkurencie v širokej škále odvetví. Podobne ako pri trhoch dokonalej konkurencie, rozhodnutia veľkého počtu účastníkov sú nezávislé.

1.2.5. Oligopol

Slovo **oligopol** pochádza z gréčtiny a to konkrétne z dvoch slov: *oligo*, čo znamená niekoľko a *poleo*, teda predávam. V doslovnom preklade – niekoľko predávajúcich. Ako vyplýva z pôvodu slova, trhová štruktúra oligopolu sa vyznačuje menším počtom podnikov na strane producentov, medzi ktorými dochádza ku konkurencii. Z toho vyplýva, že trhový podiel podnikov oligopolu je pomerne veľký. Avšak, trhová štruktúra môže mať viacero podôb. „Morfológia oligopolných odvetví býva odlišná. Niekedy na trhu pôsobí ozaj len niekoľko podnikov, ako napríklad pri automobilovom priemysle. Inokedy sa zas okrem skupiny veľkých firiem, ktoré trhu dominujú, je trhová štruktúra tvorená väčším počtom menších firiem, nazývaných aj ako outsideri“.⁹

Vo väčšine prípadov oligopolu sa jedná o podniky veľké. Avšak, môže ísť aj o podniky, ktoré pôsobia na izolovanom území, napríklad v menších mestách alebo sídliskách.

Kľúčovým faktorom, ktorý odlišuje oligopol od konkurenčného prostredia a monopolu je, že podniky formujúce oligopol sú strategicky naviazané jeden na druhého.¹⁰ Hlavnou funkciou štúdie teórie oligopolu je porozumenie podstaty strategických spojitostí a vnímanie rovnovážnych možností pre firmy, ktoré im čelia.

⁹JUREČKA, Václav., *Mikroekonomie*, 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s. 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-3259-6

¹⁰ SCHILLER, R., Bradley., *Mikroekonomie*. 1. vyd., Brno, Computer Press 2004, 191 s. ISBN 80-251-0109-6

Zložitosť teórie oligopolu je značne väčšia ako pri ostatných trhových štruktúrach, a to je zapríčinené jednak prvkami konkurencie, ako aj monopolu ale hlavne existujúcou vzájomnou závislosťou medzi firmami. Zjednodušene povedané, správanie firmy A je podmienené správaním firmy B. To isté platí aj naopak, keď firma B čaká ako sa zachová firma A. Toto správanie sa výraznejšie prejavuje pri tvorbe krivky dopytu firiem oligopolu.¹¹

Bariéry vstupu na trh oligopolu

Nadpriemerné zisky, ktoré dosahujú podniky oligopolu po úspešnom zavedení monopolných cien môžu byť lákavé pre potenciálnych nových konkurentov. Aby mohli udržiavať svoje nadpriemerné zisky, musia vytvoriť bariéry, ktoré znemožnia vstup do odvetvia novým konkurentom. Tieto bariéry môžu byť dômyselne vybudované, alebo podnik môže využiť už existujúce bariéry.

Podľa Schillera (2004), medzi tieto bariéry patria:

- *Úspory z rozsahu produkcie* – každá firma, ktorá sa usiluje a vstup do odvetvia by mala dosahovať priemerné náklady, ktoré sú na úrovni etablovaných podnikov
- *Produktová diferenciácia* – je marketingovým procesom, ktorý má za cieľ presvedčiť zákazníkov o tom, že ich produkt je špeciálny a prevyšuje produkty ostatných konkurentov. Nemusí sa však diferencovať zásadne zmenou produktu, ale sa môže snažiť o vytvorenie odlišného marketingu.
- *Vysoká počiatková investícia v určitých odvetviach* – petrochemický
- *Ovládanie esenciálnych zdrojov, alebo len ťažko obdržateľných* – vlastníctvo ropného vrtu
- *Kontrola distribúcie*
- *Predatory pricing* – nastáva pri snahe podniku tlačiť ceny produktu úmyselne dole, aby prinútil konkurentov k opusteniu trhu
- *Limitné ceny* – sú stanovené na úrovni pod cenou, pri ktorej by firmy oligopolu maximalizovali svoj zisk
- *Patenty* – sú formou bariéry, kedy nové podniky musia buď vytvoriť nový alternatívny spôsob výroby, alebo získať povolenie na využívanie patentovaných postupov

¹¹ JUREČKA, Václav., *Mikroekonomie*, Prvé vydanie, Praha, Grada Publishing a.s. 2010, 217 s. ISBN 978-80-247-3259-6

- *Kontrola distribučných kanálov* – ak podnik docieľi aby maloobchodné podniky nenakupovali tovar od konkurentov, získa väčšiu trhovú silu. Môže to dosiahnuť napríklad rôznymi zvýhodnenými zmluvami.
- *Akvizície a zlúčenia* – trhovo silné podniky majú možnosť zbavenia sa konkurencie odkúpením (akvizíciou), pri zlučovaní spoločností je efekt rovnaký ako pri akvizícii len s tým rozdielom, že pri zlučovaní zväčša vzniká podnik s novou identitou.¹²

V niektorých prípadoch podniky trhovej štruktúry oligopolu spolupracujú formálnym, alebo aj neformálnym spôsobom, aby mohli účtovať ceny v monopole a dosahovať zisky primerané monopolu. Všetky zúčastnené podniky trhovej štruktúry oligopolu môžu čerpať takéto benefity. V prípade ak je spolupráca podnikov založená na formálnej dohode, jedná sa o kartel. Ak podniky spolupracujú na základe neformálnej dohody, ide o kolúziu.

Koluzívny oligopol

Ďalšou kľúčovou charakteristikou, ako bolo spomenuté, je tendencia podnikov oligopolu radšej spolupracovať, ako by mali medzi sebou súperiť. Keď dochádza ku **kolúzii**, podniky sa začínajú správať ako monopol a môžu čerpať vyšší profit z dlhodobého hľadiska.

Druhy kolúzií:

Zrejmé tajné dohody – nastáva, keď firmy vytvárajú obchodné združenia, ako napríklad združenia maloobchodných predajcov benzínu.

Skryté tajné dohody – nastáva, keď sa firmy snažia utajiť výsledky dohôd medzi sebou. Zvyčajne sa snažia zabrániť tomu, aby sa o týchto dohodách dozvedeli regulátory

Takzvaná tajná dohoda – nastáva vtedy, keď podniky konajú spoločne, v spoločnej zhode, ale neexistuje medzi nimi žiadna formálna ani neformálna dohoda. V reálnej praxi nastáva najčastejšie keď sa jeden podnik ujme cenotvorby, zvyčajne je to najsilnejší podnik, a ostatné podniky to akceptujú aj bez uzatvorenia zmlúv.¹³

Z hľadiska charakteristiky vzťahov a správania sa členov oligopolu môžeme takéto správanie nazývať dokonalou spoluprácou medzi podnikmi. Ak ide o formálne uzavretú

¹² SCHILLER, R., Bradley., *Mikroekonomie*. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004, 205-207 s. ISBN 80-251-0109-6

¹³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav – LUŇÁČEK, Jiří. *Úvod do mikroekonomie: s využitím prvků distančního studia*. V Praze: C. H. Beck, 2012. s. 146 ISBN 978-80-7179-365-6.

dohodu medzi podnikmi, s cieľom koordinácie dohodnutých postupov a pri určovaní ekonomických premenných, ako napríklad cena a množstvo, hovoríme o karteli.

Kartel

Kartel patrí medzi špeciálne prípady oligopolu, kedy na základe určitej nezverejnenej dohody podniky medzi sebou navzájom komunikujú, spoločne riešia podmienky a otázky trhovej ceny poskytovaných produktov a služieb s cieľom dosiahnutia výhodnejšej pozície na trhu vďaka obmedzeniu pôsobenia ostatných subjektov trhu.¹⁴ Podstatou kartelu je teda dohoda podnikov založená na produkcii celkovej ponuky oligopolu v rámci relevantného trhu. Kartel, ako súčasť trhovej štruktúry oligopolu sa vyznačuje bližšie nešpecifikovaným počtom kupujúcich, avšak iba malým počtom predávajúcich. Horná hranica dovolených predávajúcich však nie je pevne stanovená.

Vzájomné dohody medzi podnikmi rušia konkurenčné prostredie a zároveň prinášajú situácie, ktoré prinášajú prospech iba účastníkom týchto dohôd, ktorí sa zároveň správajú ako kolektívny monopol.¹⁵ Preto je dôležité spomenúť, že kartely, ktoré si stanovujú jednotné trhové stratégie a dohodnú sa na spoločnej cenovej stratégii, či si stanovujú kvóty v oblasti množstva produkcie, alebo vyvinú iné snahy rozdeliť si trh odberateľov sú na Slovensku, ako aj v celej Európskej únii a mnohých krajinách mimo nej zakázané.¹⁶ Túto myšlienku podporuje aj Protimonopolný úrad Slovenskej republiky, ktorý sa venuje riešeniu prípadov kartelových dohôd. Vyspelé štáty Európskej únie a sveta majú tiež zriadené vládne inštitúcie pre zaistenie kontroly a garancie dodržania podmienok hospodárskej súťaže na trhu. Najznámejším typom kartelu je cenový kartel, kedy sa podniky dohodnú na jednotnej trhovej cene. V takomto prípade je trhová situácia podobná ako pri monopole.

¹⁴ JUREČKA, Václav., *Mikroekonomie*, Prvé vydanie, Praha, Grada Publishing a.s. 2010, 220 s. ISBN 978-80-247-3259-6

¹⁵ HIRSHLEIFER, Jack – GLAZER, Amihai – HIRSHLEIFER, David. *Price theory and applications*. 7. vyd. New York, Cambridge University press 2005. 244 s. ISBN 978-0-521-52342-4

¹⁶ PROTIMONOPOLNÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Čo je kartel. [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2018-01-15] dostupné na <http://www.antimon.gov.sk/co-je-kartel/>

1.3. Modely nastavenia výstupu oligopolu

1.3.1. Cournotov oligopol

Prvý model oligopolu bol vytvorený v roku 1838 francúzskym ekonómom, Augustinom Cournotom. **Cournotov model** vychádza z niekoľkých predpokladov:¹⁷

- Ide o duopol, čo znamená že trh je obhospodarovaný dvoma firmami označenými ako a a b
- Produkt ich výroby je homogénny a navzájom si konkuruje
- Firmy sú si navzájom konkurencieschopné, čo je aj vyjadrené totožnými funkciami celkových nákladov

$$TC_i = F + c q_i$$

Kde F zodpovedá fixným nákladom, c hraničným nákladom, q_i zodpovedá objemu produkcie i -tej firmy. Vzhľadom na existenciu fixných nákladov sa skúma situácia v krátkom období

- Trhový dopyt je charakterizovaný funkciou

$$P = a - b Q \quad \text{kde } Q = q_1 + q_2$$

- Obe firmy sa snažia o maximalizovanie svojho zisku, pričom predpokladajú rovnaké správanie u druhej firmy.

Keďže je Cournotov model jeden z najstarších a najjednoduchších modelov, vôbec nepredpokladá vzájomnú závislosť jednotlivých subjektov v oligopole. Inými slovami, ak jedna z firiem duopolu zmení svoju objemovú stratégiu, v rámci tohto modelu sa nepredpokladá nijaká odozva vo forme zmeny objemu ponuky druhej firmy.¹⁸

Výnosy podnikov oligopolu sú navzájom závislé, pretože trhovú cenu závisí od objemu celkovej produkcie. Ak sa jedna firma rozhodne navýšiť svoju produkciu a druhá firma zachová svoju produkciu nezmenenú, potom sa trhovú cenu zníži a to spôsobí pokles zisku druhej firmy. Taktiež platí, že objem produkcie ostatných firiem má priamy dopad na objem

¹⁷ SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomická analýza*. 3. vyd. Vydavatelství Melandrium, 2003, 133 s., ISBN 80-86175-30-8

¹⁸ HOLKOVÁ, Vierošlava a kol. *Mikroekonómia*, Bratislava: SPRINT 2006, 259 s. ISBN:978-80-89085-73-6

produkcie maximalizujúci zisk. Inými slovami, čím viac sa zvyšuje objem produkcie jednej firmy, tým viac sa znižuje trhový podiel druhej firmy. Pri snahe o udržanie si trhového podielu musí druhá firma znížiť cenu, čo znamená, že objem produkcie, ktorý maximalizuje zisk je nižší. Tento vzťah medzi objemom produkcie prvej firmy maximalizujúcej zisk a daného (očakávaného) objemu produkcie druhej firmy sa označuje ako reakčná funkcia prvej firmy

1.3.2. *Stackelbergov oligopol*

Stackelbergov oligopol vychádza z rovnakých predpokladov ako Cournotov model duopolu a je jeho rozšírením. **Stackelbergov model** je založený na predstave, že firmy duopolu si uvedomujú, že ich konkurent sa správa v závislosti od nimi stanovenej stratégie. Model je teda založený na myšlienke, že prvý, aktívny podnik (môžeme ho nazvať ako sofistikovaný) sa správa ako monopolista, avšak si uvedomuje a aktívne sa snaží predpokladať reakciu pasívneho konkurenta ktorý sa správa podľa Cournotovho modelu, a tak sa snaží získať výhodu v podobe maximalizácie zisku.¹⁹

Stackelbergov model je taktiež označovaný ako model asymetrického duopolu, a to preto, že pri existujú tri varianty správania sa duopolistov:

1. Jedna firma je vodca, druhá nasledovník
2. Obe firmy sa snažia o pozíciu lídra
3. Obe firmy zaujímajú pozíciu nasledovníka

Varianta č. 2 sa označuje ako Stackelbergova nerovnováha, kedy medzi podnikmi vzniká cenová vojna. Táto nerovnováha končí až vtedy, keď jedna z firiem prestane pokúšať o pozíciu trhového vodcu, alebo v momente, keď firmy uzatvoria dohodu a prestanú si navzájom konkurovať.

Ak sú role rozdelené ako v príklade č.1, firma nasledovník bude považovať objem výstupu lídra ako stanovený a svoju produkciu stanoví tak, aby sa pohybovala pozdĺž svojej reakčnej krivky. Správa sa teda podľa Cournotovho modelu. Na druhej strane, líder sa nespráva podľa Cournotovho modelu, ale snaží sa zohľadniť reakciu konkurenta pri určovaní objemu výroby, nakoľko pozná krivku reagovania konkurenta. Preto sa vedúca firma snaží

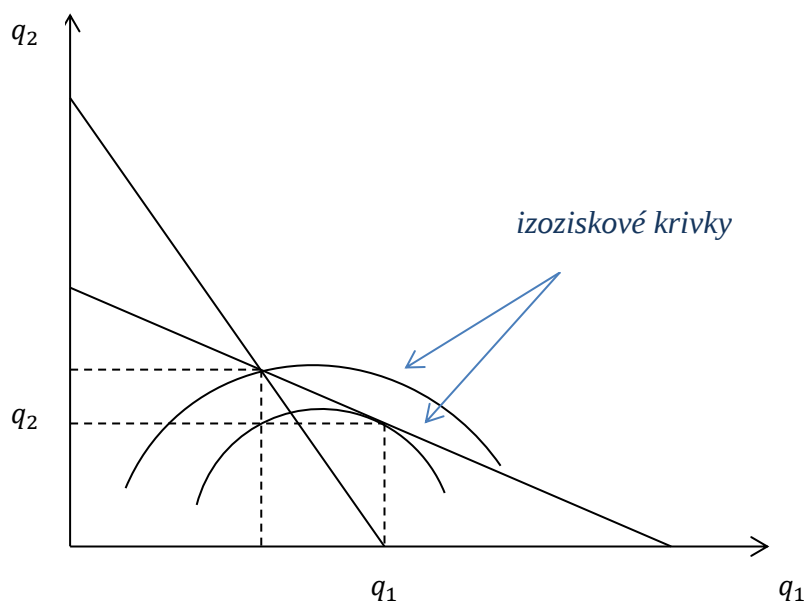
¹⁹ GREGOROVÁ, Elena. *Mikroekonómia*. Žilinská Univerzita: EDIS, 2009, 247 s. ISBN 978-80-554007-8

o takú kombináciu výstupov obidvoch firiem, ktorá jej prinesie maximálny zisk. Aby však vedúca firma dokázala maximalizovať svoj zisk, kombinácia výstupov oboch firiem musí byť:

1. Umiestnená na krivke reagovania firmy – nasledovníka
2. Bodom dotyku danej krivky a tým izoprofitom vodcu, ktorá zabezpečí poslednému najvyšší zisk

Problém pri snahe o maximalizovanie zisku lídra, môžeme znázorniť aj pomocou grafu

Obr. č. 2 Stackelbergov model duopolu



Zdroj: Zdroj: GREGOROVÁ, Elena. *Mikroekonómia*. Žilinská Univerzita: EDIS, 2009, 248 s. ISBN 978-80-554007-8

Na grafe sú znázornené reakčné funkcie vodcu R_1 a nasledovníka R_2 . V priesečníku reakčnej krivky R_1 a krivky R_2 sa nachádza Cournotova rovnováha označená ako C . Firma – nasledovník si vždy volí úroveň výroby tak, aby sa nachádzal na jeho reakčnej krivke R_2 nezávisle od toho, akú úroveň produkcie si zvolí firma, ktorá ma vedúce postavenie. V dôsledku toho si vedúca firma musí nájsť taký bod na reakčnej krivke R_2 , ktorý maximalizuje jej zisk. V tomto prípade je optimálnym bodom bod S , pretože v ňom sa nižšia, a teda ziskovejšia izozisková krivka vodcu dotýka reakčnej krivky R_2 nasledovníka. Naopak

bod C , rovnako ako každý iný bod reakčnej krivky R_2 leží na vyššej, a teda horšej izoziskovej krivke vodcu, čo znamená, že ziskovosť vodcu je v týchto bodoch nižšia. Cieľom teda je aby vodca vyrábal objem q_1 a nasledovník odpovedal výrobou objemu q_2 , čo bude mať za následok dosiahnutie optimálneho bodu S .

Na rozdiel od Cournotovho riešenia dokáže vodca využívať výhodu poznania reakčnej funkcie nasledovníka, a tak dosiahnuť väčší podiel na trhu a tiež vyšší zisk.²⁰

1.3.3. Model so zalomenou krivkou dopytu

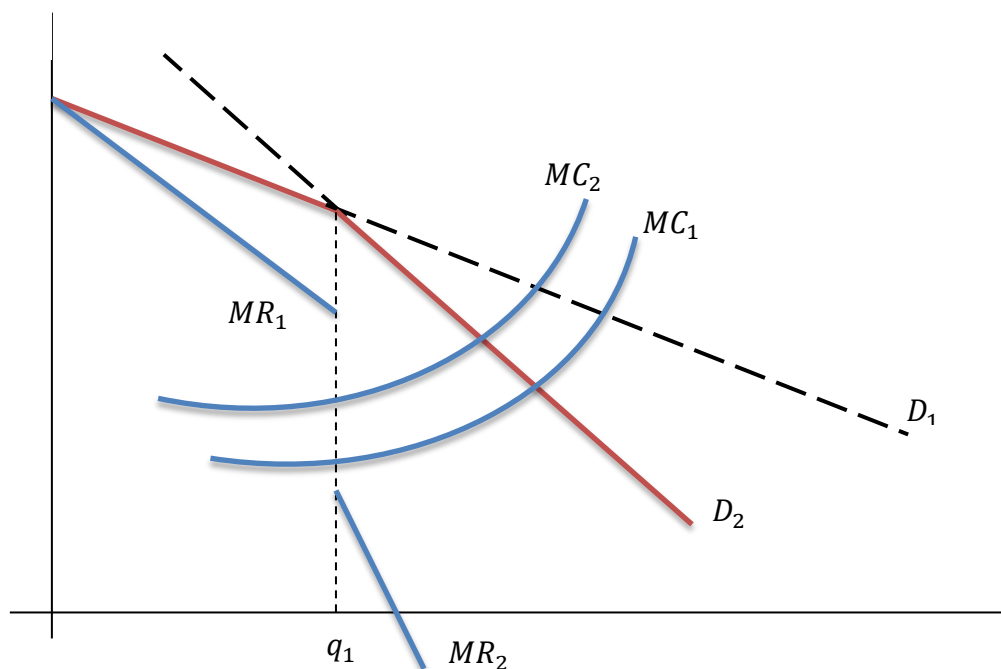
Tento model sa zaoberá oligopolmi, ktoré sa nesprávajú koordinovane. Základnou myšlienkou tohto modelu je, že „pokiaľ jedna z firiem oligopolu zníži cenu, urobia tak aj ostatné firmy. Pokiaľ sa však jedna z firiem rozhodne zvýšiť ceny produktov, ostatné firmy toto rozhodnutie nenasledujú“.²¹ Takéto správanie má za dôsledok vytvorenie zalomenej dopytovej krivky, ktorá sa skladá z dvoch častí, pričom jedna časť vyjadruje ako konkurencia reaguje na zníženie cien jednou firmou a druhá časť naopak vyjadruje absenciu tejto reakcie.

Dopytové krivky D_1 a D_2 na obrázku č. 3 vyjadrujú dve situácie oligopolu. Krivka D_1 predpokladá situáciu, v ktorej zmena ceny uskutočnená jednou z firiem oligopolu nebude nasledovaná jej konkurentmi. Naopak, krivka D_2 vyjadruje situáciu, kedy je akákoľvek zmena ceny vykonaná jednou z firiem oligopolu sledovaná konkurenčnými podnikmi. V tomto prípade môžu nastať dva scenáre – buď budú konkurenti nasledovať zmenu ceny jednej z firiem oligopolu, alebo ju nasledovať nebudú. V každom prípade, pri nenasledovaní zmeny ceny bude mať akékoľvek zvýšenie ceny za následok stratu väčšieho počtu zákazníkov, a akékoľvek zníženie ceny za následok získanie väčšieho počtu zákazníkov, než keby konkurenti zmenu ceny jednej z firiem oligopolu nasledovali. Z toho vyplýva, že ak konkurenti nasledujú zmenu ceny jednej z firiem oligopolu, dopytová krivka oligopolu je elastickejšia, než keby zmenu ceny iba sledovali. Podľa grafu zalomenej dopytovej krivky je teda dopytová krivka D_1 elastickejšia ako dopytová krivka D_2 .

²⁰ BALDWIN, Richard - WYPLOSZ, Charles. *Ekonomie evropské integrace*. 4. vyd. Grada, 2013, 194 s. ISBN: 978-80-247-4568-8

²¹ HOŘEJŠÍ, Branislava a kol. *Mikroekonomie*, 5. vyd. Praha. Management Press s.r.o., 2010, 345 s. ISBN 978-80-7261-218-5

Obrázok č.3 Model zalomenej krivky dopytu



Zdroj: HOŘEJŠÍ, Branislava a kol. *Mikroekonomie*, 5. Vydanie. Praha. Management Press s.r.o., 2010, 346 s. ISBN 978-80-7261-218-5

Zalomený tvar dopytovej krivky BD_2 vyplýva z konania firiem, ktoré nasledujú firmu, ktorá zníži ceny produktov, no na druhej strane nebudú nasledovať žiadnu z firiem, ktorá sa rozhodne zvyšovať ceny. Pri predpokladaní marginálnych nákladov MC_1 vzniká otázka, v akom bode bude firma maximalizovať svoj zisk, z dôvodu, že marginálne náklady a marginálny zisk sa nevyrovnajú, a teda na grafe sa neprelínajú pri žiadnom objeme výstupu q . Najpravdepodobnejší optimálny výstup sa nachádza v bode q_1 . V momente, kedy by firma produkovala väčší objem výstupu ako je v bode q_1 , by firma dosahovala nižší rast príjmov ako by bol rast jej nákladov. Na druhej strane, ak by firma produkovala objem výstupu, ktorý by bol nižší ako v bode q_1 , tak by rast príjmov prevyšoval rast nákladov.²²

²² HOŘEJŠÍ, Branislava a kol. *Mikroekonomie*, 5. vyd. Praha. Management Press s.r.o., 2010, 345 s. ISBN 978-80-7261-218-5

1.4. Modely oligopolu na báze stanovenia cien

1.4.1. Bertrandov model

Modely oligopolu často predpokladajú, že objem produkcie je riadený firmami a nasledovne trh si určuje cenu. V skutočnosti býva však realita iná a firmy si stanovujú ceny a objem produkcie dopytom a správaním sa konkurencie.

V roku 1883, francúzsky ekonóm Josep Louis Francois Bertrand navrhol model duopolu, ktorý je založený na strategickom riadení cien. Pri stanovení ceny musí podnik vopred vedieť, akú cenu stanoví konkurent, teda predpovedať jeho stratégiu. **Bertrandov model** sa zameriava na dvojicu cien, ktoré maximalizujú ich zisk, ako aj ceny očakávané u konkurenta.

$$z_k = (p_k - nm_k)q_k \rightarrow \max, \text{ pričom ich ohraničuje funkcia dopytu}$$

$$\alpha_1(1 + \gamma) - \gamma(\alpha_2 + \alpha_3) > 0$$

$$\alpha_2(1 + \gamma) - \gamma(\alpha_1 + \alpha_3) > 0$$

$$\alpha_3(1 + \gamma) - \gamma(\alpha_1 + \alpha_2) > 0$$

Pri Bertrandovej konkurencii sa jedná o prípady, kedy firmy nechávajú stanovenie objemu produkcie a cien na trh. Podniky produkujú také množstvo výstupu za stanovenú cenu, aké je žiadané trhom, pokiaľ platí, že marginálne náklady sú nižšie ako cena.²³

1.4.2. Všeobecný model rovnováhy ponuky a ceny v oligopole

Na úvod predpokladajme, že v rámci trhovej štruktúry oligopolu pôsobí n podnikov, ktoré sa rozhodnú uzavrieť kartelovú dohodu, v ktorej si rozdelia trh a optimalizujú cenu a ponuku produkcie. V spomínanom predpoklade sú podniky poskytovateľmi homogénneho tovaru na úrovni q jednotiek pri akceptovateľnej cene p .

$$p=p(q)$$

Vyššie uvedená cenovo-odbytová funkcia teda vyjadruje správanie odberateľov vzhľadom na situáciu, v ktorej je priemerný spotrebiteľ ochotný zaplatiť jednotkovú cenu p za

²³ GREGOROVÁ, Elena. *Mikroekonómia*. Žilinská Univerzita: EDIS, 2009, 244 s. ISBN 978-80-554007-8

tovar v množstve q . Celková ponuka homogénnej produkcie daného oligopolu je vyjadrená vzťahom

$$q = \sum_{j=1}^n q_j$$

Platí tiež:

$$p_i = p(q) = p\left(\sum_{j=1}^n q_j\right) = p(q_1 + q_2 + \dots + q_n)$$

Tento vzťah vyjadruje akceptovateľnú cenu, za ktorú daný podnik v oligopole (i) predáva svoj objem produkcie q_i za predpokladu, že cena jeho produkcie je ovplyvnená objemom ponuky ostatných podnikov v oligopole q_j . V tomto prípade platí, že *konštanta* a $i=1,2,\dots,n$.

Zásadná úloha podnikov v oligopole pri určovaní ceny produkcie teda nespočíva v cene homogénneho produktu/služby odvetvia, keďže tá je pre všetky subjekty oligopolu konštantná. Rozhodovanie o cene produkcie je však ovplyvnené skutočnosťou, že cena produkcie daného podniku nie je len funkciou jeho vlastnej ponuky q_i , ale je potrebné vnímať aj ponuky ostatných podnikov q_j . V konečnom dôsledku je cena pre všetky podniky oligopolu spoločná²⁴.

Funkciu tržieb daného podniku i teda možno vyjadriť ako

$$t_i(q_i) = p\left(\sum_{j=1}^n q_j\right) q_i = p(q_1 + q_2 + \dots + q_n) q_i$$

a funkciu jeho zisku ako

$$z_i(q_i) = t_i(q_i) - n_i(q_i) = p\left(\sum_{j=1}^n q_j\right) q_i - n_i(q_i)$$

Cieľom výpočtu podmienok rovnováhy podniku i je nájdenie optimálneho objemu ponuky q_i pri cene produkcie p , pri ktorej podnik dosahuje maximálny zisk.

²⁴ FENDEKOVÁ, Eleonora a kol. *Modely rovnováhy v podmienkach produktovej a cenovej diferenciácie na regulovaných trhoch sieťových odvetví*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 179 s. ISBN 978-80-225-4035-3.

$$z_i(q_i) = t_i(q_i) - n_i(q_i) \rightarrow \max$$

Pri napĺňaní tohto cieľa rieši podnik 2 základné otázky:

1. Musí sa vyrovnáť s podmienkami oligopolu, ktoré sú pre daný podnik konkurenčné – t.j. podnik je nútený prijať riziko, že iný konkurent si v porovnaní s ním stanoví výhodnejšiu cenu.
alebo
2. Rieši svoju ekonomickú silu a skúma svoju schopnosť zaujať v oligopole takú pozíciu, v ktorej by mohol ostatným podnikom diktovať určité podmienky – teda aby boli preňho podmienky oligopolu nekonkurenčné.²⁵

Oba prípady majú svoju stranu v dominantnej pozícii – či už sú to konkurenti, alebo náš daný podnik i , – ktorá si stavuje podmienky ceny a ponuky na základe vlastných cieľov a predstáv.

V prvom prípade si daný podnik i v snahe maximalizovať svoj zisk v konkurenčných podmienkach oligopolu určí vlastný objem ponuky q_i^{CO} prihliadajúc na spoločnú trhovú cenu produkcie p_{CO} . Rovnica maximalizácie zisku potom vyzerá nasledovne

$$q_i^{CO}: p_{CO} = p(q_1 + q_2 + \dots + q_n) = \frac{dn_i(q_i)}{dq_i} = nm_i(q_i) \quad i = 1, 2, \dots, n$$

V druhom prípade si podnik v dominantnej pozícii oligopolu v snahe maximalizovať svoj zisk v preňho nekonkurenčných podmienkach oligopolu určí svoj objem ponuky q_i^{OL} na základe ním diktovanej trhovej ceny produkcie p_{OL} . V tomto prípade sa berie do úvahy aj predpoklad, že dopyt po homogénnom tovare je elastický (e). Rovnica maximalizácie zisku vyzerá potom nasledovne

$$q_i^{OL}: p_{OL} = p(q_1 + q_2 + \dots + q_n) = \frac{e(q_i)}{1 + e(q_i)} \frac{dn_i(q_i)}{dq_i} = \frac{e(q_i)}{1 + e(q_i)} nm_i(q_i)$$

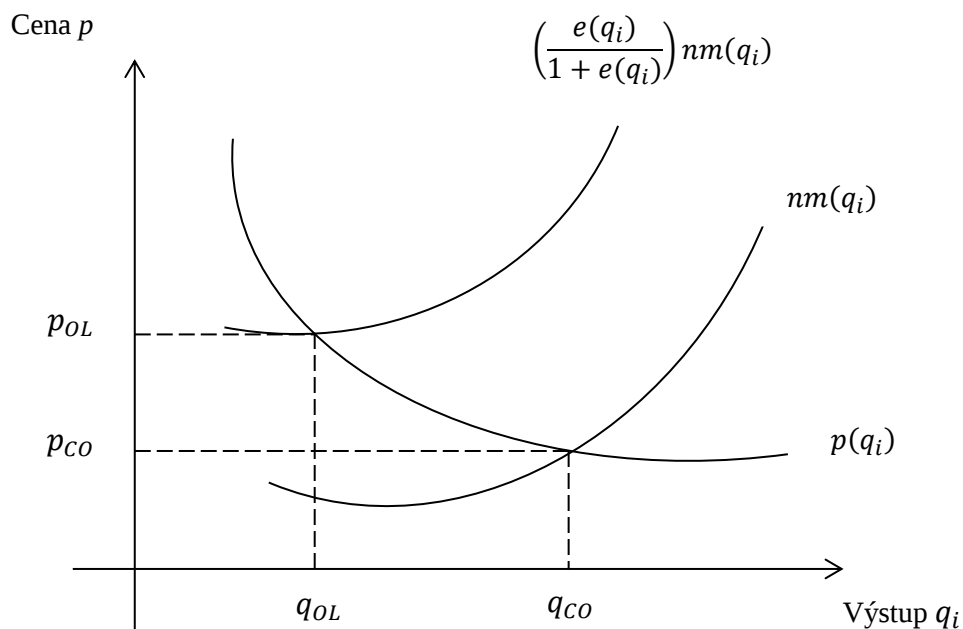
Za predpokladu elasticity dopytu je cena tovaru diktovaná dominantným subjektom vždy vyššia, ako keď ide o oligopol s podmienkami konkurenčného prostredia – vo všeobecnosti teda platí²⁵

²⁵ FENDEKOVÁ, Eleonora a kol. *Modely rovnováhy v podmienkach produktovej a cenovej diferenciácie na regulovaných trhoch sieťových odvetví*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 179 s. ISBN 978-80-225-4035-3.

$$q_{OL} > q_{CO}$$

Interpretácia týchto dvoch prípadov a vzťahov medzi nimi je geometricky vyobrazená na obrázku č. 4.

Obrázok č. 4 Základné schémy rovnováhy výrobcu v oligopole



Zdroj: FENDEKOVÁ, Eleonora a kol. *Modely rovnováhy v podmienkach produktovej a cenovej diferenciácie na regulovaných trhoch sieťových odvetví*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 179 s. ISBN 978-80-225-4035-3.

Keďže tento vzťah popisuje riešenia problému iba zo všeobecného hľadiska, nie je jednoduché určiť, ktorý zo spomínaných princípov pri kvantifikácii rovnováhy oligopolu aplikovať. Konkrétny metodologický prístup potom určuje podrobná schéma konkrétnej štruktúry oligopolu, a pomáha riešiť aj otázky riešenia účasti ostatných podnikov v oligopole pri procese rozdelenia trhu²⁶.

²⁶ FENDEKOVÁ, Eleonora a kol. *Modely rovnováhy v podmienkach produktovej a cenovej diferenciácie na regulovaných trhoch sieťových odvetví*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 179 s. ISBN 978-80-225-4035-3.

1.5. Konkurujuce oligopoly

Ak podniky medzi sebou konkurujú, snažia sa vyhnúť cenovej konkurencii, aby predišli cenovým vojnám, pri ktorých podniky krvácajú. Ak podnik zníži cenu, môže to mať pozitívny dopad na zväčšenie trhového podielu. Avšak, táto aktivita je spojená aj s nebezpečenstvom, že ostatné podniky zareagujú znížením cien. To môže viesť k nízkemu alebo žiadnemu navýšeniu ziskov.

1.5.1. *Stratégia oligopolu na báze cenovej konkurencie*

- Podniky oligopolu môžu využiť predátorné ceny, za účelom vytlačenia konkurencie z trhu. Podnik udržiava ceny často pod celkovými nákladmi na výrobu.
- Stanovenie limitných cien slúži taktiež na odradzovanie konkurencie, kedy podnik stanoví cenu produktu na hranici nadpriemerného zisku, ale nie tak vysokého aby boli atraktívne pre novú konkurenciu.
- Môže dôjsť ku kolúzií s ďalšími podnikmi a spoločne docieľiť zvýšenie cien, avšak táto stratégia môže prilákať nové podniky.
- COST- PLUS PRICING je priamočiarou metódou stanovenia cien, kedy podnik stanovuje cenu na základe výpočtu priemerných výrobných nákladov a následne pripočítaním pevnej prirážky.

1.5.2. *Stratégia oligopolu na báze necenovej konkurencie*

Necenové stratégie oligopolov sú viac uprednostňované, nakoľko cenové konkurencie môžu viesť ku zničujúcim cenovým vojnám. Hlavnými prostriedkami necenovej konkurencie sú:

- Konkurovanie na základe kvality a po predajných služieb
- Konkurovanie na základe reklamy
- Konkurencia na základe podpory predaja – ako napríklad kúp jeden, ďalší dostaneš grátis
- Konkurencia na základe vytvorenia lojálnych zákazníkov – pomocou rôznych vernostných programov alebo vernostných kariet

Teória oligopolu naznačuje, že akonáhle podnik stanoví cenu produktu alebo služby, je v jeho najlepšom záujme udržať túto cenu. Je to zapríčinené hlavne preto, že firmy nemôžu

presadzovať nezávislé stratégie. Môžeme si to vysvetliť na príklade leteckých spoločností. Keď letecká spoločnosť zvýši cenu letenky napríklad na trase z Londýna do Moskvy a konkurenčné spoločnosti nemusia nasledovať túto stratégiu, pretože je nižšia cena lístkov podporuje ich konkurenčnú výhodu.

Reakcia konkurentov na cenové zmeny závisí od toho či sa jedná o zvyšovanie, alebo znižovanie ceny. Elasticita dopytu ako aj krivka dopytu budú odlišné.

1.5.3. Duopol

Duopol je najjednoduchšou formou oligopolu, kedy je trh tvorený dvomi nezávislými podnikmi ponúkajúci homogénne produkty. Existencia duopolu neznamena, že na trhu nemôžu existovať aj iné podniky, ale najväčší trhový podiel je ukrojený najväčšími dvoma podnikmi. Medzi najznámejšie svetové duopoly patria podniky ako Coca-Cola a Pepsi alebo Boeing a Airbus.

Jednou podstatnou podmienkou duopolu je rešpektovanie existencie druhého konkurenta v odvetví. Keby sa podniky nezhodli na „rozdelení trhu, to znamená, nepristúpili by ku koordinovanému stanoveniu trhových podielov účastníkov oligopolu a spoločnej trhovej ceny, tak by pravdepodobne v súlade s princípmi konkurenčného boja postupne vzájomne znižovali trhovú cenu v prospech spotrebiteľov“.²⁷

1.6. Teória hier

Teória hier je oblasťou štúdia a analýzy racionálneho správania sa jednotlivcov, ako aj podnikov a ich interakcie v spoločnom prostredí keď. Pri teórii hier ide hlavne o „*štúdium matematických modelov konfliktov a spolupráce medzi inteligentnými racionálnymi rozhodujúcimi sa subjektmi*“²⁸. Úlohou teórie hier je skúmať, porozumieť a predvídať aké dopady môže mať interakcia jedinca s prostredím, v ktorom sa nachádza, a to hlavne vtedy, keď predpokladáme, že úmysel jednotlivca môže byť ovplyvnený iným jednotlivcom, ktorý taktiež koná racionálne. Počas hry môže dochádzať k rôznym interakciám, ako napríklad vznik koalícií, ako aj konfliktov medzi zúčastnenými stranami a podobne. Existuje niekoľko

²⁷ FENDEKOVÁ, Eleonora a kol. *Oligopoly a regulované monopoly*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2006. 182 s. ISBN 80-8078-080-3

²⁸ DÉMUTH, Andrej. *Teória hier a problém rozhodovania*. Filozofická Fakulta Trnavskej Univerzity v Trnave 2013, 12 s. ISBN: 978-80-8082-580-5

variantov hier, z ktorých najjednoduchší je s dvoma účastníkmi. Pri variante s počtom zúčastnených viac ako 3 môže dôjsť ku koalícii, čo sťažuje analýzu.²⁹

Hry sa delia aj podľa platobnej sumy, a to na hry s nulovou sumou a hry s nenulovou sumou. Výhra pri hrách s nenulovou sumou sa rovná prehre druhej strany, pričom celková suma výhry je nula. Ďalším delením hier je delenie na kooperatívne a nekooperatívne, a to na základe existencie dohôd medzi zúčastnenými stranami. Každá hra obsahuje nasledujúce prvky:³⁰

- **Hráč** – stáva sa ním každý zúčastnený, ktorého úlohou je voľba určitej stratégie (pre zjednodušenie modelu predpokladajme dvoch hráčov: podnik A a podnik B)
- **Stratégia** – je súbor možných činností, ktoré má podnik v rámci hry na výber (pre zjednodušenie modelu predpokladajme dve možné stratégie)
- **Výsledok** – je chápaný ako výsledný výnos každého hráča z hry (pre účely modelu budú výsledné výnosy vyjadrené v peňažných čiastkach)

„Väznova dilema“ je najznámejšou spomedzi hier s nulovou sumou a nekooperatívnym charakterom.

Väznova Dilema

Je situáciou kedy jednotlivci konajú vo svojom záujme, aj keď spoluprácou medzi sebou môžu získať viac. Táto teória získala názov na základe nasledujúceho príkladu.

Polícia zadrží dvoch zlodějov a obaja sú obvinení z trestného činu krádeže, za ktorý je ustanovená trestná sadzba 10 rokov. Po zadržení sú väzni držaní v oddelených celách aby nemohli spolu komunikovať. Oba väzni čelia nasledujúcim možnostiam:

1. Prvá z možností je, že sa ani jeden z páchatel'ov neprizná, v tom prípade budú obaja podozrivý odsúdený na trest odňatia slobody na 3 roky, nakoľko neexistujú konkrétne dôkazy na ich usvedčenie.
2. Druhý variant spočíva v tom, že sa obaja podozriví priznajú a obaja dostanú trest vo výške 6 rokov. 10 ročný trest je zmiernený, nakoľko priznanie je považované za poľahčujúcu okolnosť.

²⁹ GREGOROVÁ, Elena. *Mikroekonómia*. Žilinská Univerzita: EDIS, 2009, 257 s. ISBN 978-80-554007-8

³⁰ PARKINS, Michael. *Microeconomics*. 5. vyd. USA, Addison-Wesley Publishing Company, 2000, 295 s. ISBN 0-201-47385-2

3. Tretím variantom je priznanie sa jedného z páchatel'ov a mlčanie druhého. V tom prípade páchatel', ktorý sa prizná dostane trest odňatia slobody na 1 rok vzhľadom k jeho spolupráci a páchatel', ktorý mlčí dostane trest v plnom rozsahu 10 rokov.

Možné variácie výsledkov rozhodnutí si môžeme ukázať v nasledovnej tabuľke.

Tabuľka č. 1 Väzňova dilemma

Druhý väzeň 2 Prvý väzeň 1	<i>priznal sa</i>	<i>nepriznal sa</i>
	<i>priznal sa</i>	<i>nepriznal sa</i>
<i>priznal sa</i>	- 6 - 6	- 10 - 1
<i>nepriznal sa</i>	- 1 - 10	- 3 - 3

Zdroj: GREGOROVÁ, Elena. *Mikroekonómia*. Žilinská Univerzita: EDIS, 2009, 258 s. ISBN 978-80-554007-8

V tomto prípade je dominantnou stratégiou priznanie, nakoľko priznanie oboch páchatel'ov predstavuje Nashovu rovnováhu, a taktiež je rovnovážnym riešením pri dominantnej stratégii. V dôsledku toho z tejto hry vyplýva, že ak jeden z páchatel'ov učiní nejaké rozhodnutie, pre druhého sa oplatí priznať sa, a tá istá logika platí aj v opačnom prípade.³¹

Proces rozhodovania v hre **Väzňova dilemma** je veľmi podobný rozhodovaniu, ktoré robia podniky v snahe dosiahnuť úroveň cien a produkcie ako firma v monopole. Možné situácie sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke kedy firma A uvažuje o znížení svojich produktov, čo by malo pre ňu význam iba v prípade, že ostatné podniky by nenasledovali jej konanie. Problém môže nastať vtedy, ak sa obe firmy rozhodnú znížiť cenu produktu, lebo výnosy oboch firiem budú rovnaké (10 mil €). V druhom prípade, ak jedna z firiem stanoví nižšiu cenu produktu a druhá firma ponechá rovnakú cenu, nožnice výnosov sa roztvoria a firma ktorá znížila cenu dosiahne výnosy v hodnote 18 mil € a druhá firma dosiahne výnosy iba v hodnote 6 mil €.

³¹ GREGOROVÁ, Elena. *Mikroekonómia*. Žilinská Univerzita: EDIS, 2009, 257 s. ISBN 978-80-554007-8

Tabuľka č. 2 Nekooperatívna hra na trhu oligopolu

Firma A 1	Firma B 2	<i>stanoví 3 eurá</i>	<i>stanoví 5 eurá</i>
	<i>stanoví 3 eurá</i>	10 mil € 10 mil €	6 mil € 18 mil €
<i>stanoví 5 eurá</i>	<i>stanoví 5 eurá</i>	18 mil € 6 mil €	15 mil € 15 mil €

Zdroj: GREGOROVÁ, Elena. *Mikroekonómia*. Žilinská Univerzita: EDIS, 2009, 258 s. ISBN 978-80-554007-8

2. Cieľ práce

Predmetom skúmania diplomovej práce je trhovú štruktúra oligopolu, konkrétne v podmienkach trhu mobilných operátorov na Slovensku. Zo všetkých slovenských operátorov bude najväčšia pozornosť venovaná správaniu sa firmy O2 Slovakia, keďže na trh vstúpila ako tretí hráč a bola nútená čeliť bariéram vstupu na trh.

Hlavným cieľom diplomovej práce je **analýza správania sa firmy O2 Slovakia na trhovej štruktúre mobilných operátorov v Slovenskej republike**. Naplnenie tohto cieľa budeme realizovať prostredníctvom čiastkových cieľov.

Čiastkovým cieľom pre teoretickú časť práce je definovať základné pojmy, vymedziť základné trhové štruktúry a hlbšie skúmať, vysvetliť a pochopiť charakteristiky štruktúry oligopolu pomocou jednotlivých modelov.

Čiastkové ciele analytickej časti práce sa týkajú skúmania stratégie firmy O2 v porovnaní so stratégiou jej najväčších konkurentov. S cieľom naplniť hlavný cieľ práce budeme skúmať:

- komparatívnu výhodu operátora O2 Slovensko
- strategické prvky, ktorými sa O2 Slovensko odlišuje od konkurencie
- mieru spolupráce medzi O2 Slovensko a konkurenciou

3. Metodika práce a metódy skúmania

V predkladanej diplomovej práci sa použila kombinácia metód skúmania.

V teoretickej časti využívame metódu zberu a spracovania informácií pre účely prehľadného a zrozumiteľného vysvetlenia teoretických podkladov. Zdroje teoretickej časti pozostávajú najmä z kníh slovenskej a zahraničnej odbornej literatúry.

V prvej časti si v rámci prvej kapitoly práce popíšeme súčasný stav problematiky, kde definujeme a charakterizujeme základné pojmy, a primárne sa zameriavame na vysvetlenie oligopolu. Zozbierané a spracované informácie použijeme na teoretické a grafické vysvetlenie modelov oligopolu, a v závere teoretickej časti načrtneme teóriu hier v oligopole.

V druhej kapitole definujeme hlavný cieľ práce, ktorý sa budeme snažiť dosiahnuť splnením čiastkových cieľov.

V tretej kapitole si určíme metodiku práce a metódy, ktoré budeme využívať.

V praktickej časti práce využívame metódy komparácie, analýzy, syntézy a dedukcie. Metóda komparácie nám umožní zhodnotiť podobnosti a rozdiely v jednotlivých stratégiách vybranej firmy O2 Slovakia a jej konkurentov. Primárnym zdrojom informácií sú pre nás oficiálne webové stránky operátorov, ich výročné správy, tlačové správy a články internetových publikácií.

V štvrtej kapitole najprv definujeme a charakterizujeme vybrané firmy, následne porovnávame ich stratégiu a ďalšie ukazovatele, pričom využívame aj metódy syntézy a dedukcie.

V záverečnej kapitole pre účely zhrnutia nadobudnutých poznatkov a zistení pri vyvodzovaní záveru používame analýzy PEST, 5 síl Portera a SWOT a vyhodnocujeme ich. Zároveň zhodnotíme akom rozsahu a či sa nám podarilo naplniť parciálne ciele a napokon hlavný cieľ práce.

4. Výsledky práce

Predmetom tejto kapitoly je analýza správania sa spoločnosti O2 Slovakia v porovnaní s jej hlavnými konkurentmi Orange Slovensko a Slovak Telekom. V ďalšej časti sa teda zameriame na vývoj trhu mobilných operátorov pre získanie určitého prehľadu o tomto odvetví. Táto časť bude nasledovaná charakteristikou jednotlivých spoločností a ich CSR aktivít. V ďalších častiach sa zameriame na porovnanie jednotlivých stratégií, ktoré budú nasledované analýzou kvantitatívnych ukazovateľov spoločnosti O2 Slovakia a konkurencie

4.1. Vznik trhu mobilných operátorov na Slovensku

Trh mobilných operátorov na Slovensku vznikol v roku 1991 kedy bola mobilná sieť NMT prevádzkovaná operátorom Eurotel (v súčasnosti Slovak Telekom). Sieť 2. generácie GSM bola spustená v januári 1997 spoločnosťou Globtel GSM, o mesiac neskôr bola táto sieť spustená aj spoločnosťou Eurotel. Súperenie týchto dvoch operátorov pretrvávalo aj v ďalšom období keď v júní 1997 priniesol Eurotel možnosť odosielania správ SMS.³²

Počet zákazníkov týchto operátorov však už nebol taký rovnomerný, ako ich poskytované služby. Už koncom roka 1998 mal Globtel dvojnásobný počet zákazníkov oproti Eurotelu. V neustálom konkurenčnom boji sa tento rozdiel postupne znižoval, ale trhový podiel pôvodného Eurotelu ani dodnes nedosiahol podiel vtedajšieho Globtelu.³²

Jedna z najvýraznejších zmien na telekomunikačnom trhu na Slovensku nastala v roku 2002 kedy bol Globtel GSM nahradený globálnou značkou Orange a vznikla spoločnosť Orange Slovensko, a.s.. Premenovanie Globtel GSM v roku 2002 jedna z prvých najväčších zmien telekomunikačného trhu na Slovensku. Podobná zmena zasiahla trh v roku 2005, kedy bol Eurotel premenovaný na T-Mobile.³²

Ja napriek týmto dvom zmenám, najvýraznejšia zmena trhu tak ako sme ho dovtedy poznali nastala v roku 2007, keď na trh vstúpil tretí mobilný operátor Telefonica O2, v súčasnosti už O2 Slovakia, s.r.o. Momentálne je najrýchlejšie rastúcim operátorom na Slovensku.

³² MÔCIKOVÁ, Renáta. *Retro: Pamätáte si prvé reklamy mobilných operátorov?* [elektronický zdroj]. 2015. [cit. 2018-03-22]. Dostupné na: <https://strategie.hnonline.sk/marketing/782739-retro-pamatate-si-prve-reklamy-mobilnych-operatorov>

4.2. Operátori na Slovensku

V tejto podkapitole si predstavíme vybrané firmy, ktorých správanie sa a stratégiu budeme v práci ďalej porovnávať a analyzovať. Okrem základných charakteristík spoločností venujeme pozornosť aj ich opatreniam v rámci spoločenskej zodpovednosti, keďže ju považujeme za jeden zo strategických prvkov.

4.2.1. O2 Slovensko s.r.o.

Obrázok č. 5 Logo spoločnosti O2 Slovensko s.r.o.



Prívlastky: modrý operátor; bublinkový operátor, najrýchlejšie rastúci mobilný operátor; jednotka v zákazníckej skúsenosti; férový operátor

Materská spoločnosť: O2 Czech Republic a.s.

Spoločnosť O2 bola založená ako akciová spoločnosť 18. novembra 2002. A do obchodného registra bola zapísaná 12. decembra 2002. Spoločnosť má sídlo v Bratislave na Einsteinovej ulici č. 24. Spoločnosť spadá pod matku O2 Czech Republic a.s., ktorej majoritným akcionárom v roku 2016 bola skupina PPF. Do 27. Januára 2019 môže spoločnosť pôsobiť pod značkou O2 a zároveň môže čerpať výhody, ktoré vyplývajú zo začlenenia do skupiny Telefonica.³³

Spoločnosť O2 Slovakia, s.r.o. (pôvodne: Telefónica Slovakia) pôsobí na slovenskom trhu mobilných operátorov od 25. augusta 2006 po rozhodnutí výberovej komisie Telekomunikačného úradu SR. Od tej doby sa stala najrýchlejšie rastúcim mobilným operátorom na Slovensku nakoľko po 10 rokoch pôsobenia dosiahol 1,9 miliónov užívateľov s

³³ Výročná správa O2 Slovakia, s.r.o., 2016. Dostupné na: <https://www.spolocnost.o2.sk/tlacove-centrum/vyroczne-spravy>

viac ako 26% trhovým podielom na Slovensku. Komerčnú prevádzku na Slovensku spustila 2. februára 2007.³⁴

7. septembra 2006 získala spoločnosť O2 Slovakia licenciu od Telekomunikačného úradu SR na prevádzkovanie služieb s využitím sietí GSM (v pásmach 900 a 1800 MHz), a sieť UMTS (3G). Na výstavbu sietí GSM a UMTS spoločnosť O2 Slovakia využila technológie fínskej spoločnosti Nokia. Od roku 2014 buduje vlastnú 4G sieť na frekvenciách 800 1800 a 3500 MHz.³⁴

Od začiatku svojho pôsobenia, sa snaží prinášať nové revolučné riešenia, ktoré by umožnili otvorenú komunikáciu a férové zaobchádzanie pre všetkých zákazníkov bez rozdielu. So svojim pomerne jednoduchým portfóliom produktov sa snaží systematiky meniť pravidlá mobilnej komunikácie. O2 Slovakia ako prvý operátor zaviedol program neobmedzených hovorov a správ. Takisto ako prvý zaviedol testovaciu prevádzku LTE sietí, ako aj mobilné platby zabezpečené technológiou NFC.

V snahe o férové a transparentné správanie spoločnosť zaviedla zrušenie poplatkov pri službách na faktúru čo umožnilo, že klient platí iba za to, čo reálne využíva. Pomocou transparentnosti sa spoločnosť zapríčinila o rovnaké ceny počas dňa a noci, ako aj počas týždňa a víkendu na všetky čísla v SR, ako aj volania zo SR do ČR a ostatných EU krajín za domáce tarify. Nakoľko si je operátor vedomí kvalít svojich produktov rozhodol sa nepodmieňovať svoje programy a služby viazanosťou.

Ďalším míľnikom spoločnosti sa stalo predstavenie ponuky O2 fér. Touto službou určenou pre rezidenčných užívateľov sa O2 zapríčinilo o zmenu pravidiel v mobilných komunikáciách. Hlavná zmena, ktorá nastala pri programe O2 fér tkvela v neviazanosti služieb, prehľadných cenách ako za volania tak aj za SMS správy.

V dnešnej dobe si spoločnosti veľmi dobre uvedomujú vplyv na svoje okolie a spoločnosť, v ktorej pôsobia. Tento fakt si veľmi dobre uvedomuje aj spoločnosť O2 Slovensko a jej férové správanie je toho dôkazom. Z domnienky, že viac férového správania môže zlepšiť prostredie v ktorom žijeme spoločnosť O2 založila v roku 2016 Férovú nadáciu, ktorá poskytuje granty pre podporu začínajúcich podnikateľov a zvyšuje ich

³⁴ Výročná správa O2 Slovakia, s.r.o., 2016. Dostupné na: <https://www.spolocnost.o2.sk/tlacove-centrum/vyroczne-spravy>

konkurencieschopnosť. Férová nadácia O2 vznikla za úmyslom boja proti nezamestnanosti mladých ako aj podpory ich vzdelania. Nakoľko úspešné vedenie podniku vyžaduje určité know-how, férová nadácia spoločnosti O2 organizuje rôzne stretnutia s osobnosťami, kde môže dôjsť k výmene rád a informácii, ktoré môžu pomôcť novým podnikateľom.³⁵ Modrý operátor v roku 2018 získal ocenenie VIA BONA za rok 2017 v kategórii férový hráč za projekt 17. November, ktorým sa spoločnosť dotkla spoločensky citlivej témy na Slovensku.³⁶ Touto kampanou sa spoločnosť snažila pripomenúť občanom, že demokracia a právo na slobodu nie sú samozrejmosťou.

4.2.2. Orange Slovensko s.r.o.

Obrázok č. 6 Logo spoločnosti Orange Slovensko s.r.o.



Prívlastky: oranžový operátor; najväčší slovenský operátor
Materská spoločnosť: France Télécom S.A.

Spoločnosť pôsobí na slovenskom trhu už od 15. januára 1997 (vtedy ešte pod názvom Globtel a.s.). Významným dňom pre spoločnosť bol 27. marec 2002, kedy Globtel prešiel prerodom a prijal meno svetoznámej značky Orange, ktorá patrí k popredným poskytovateľom širokopásmového internetu v Európe. Majiteľom 100% akcií je v súčasnosti skupina Orange. Ku koncu roka 2016 „spoločnosť evidovala 2,883 milióna aktívnych užívateľov mobilnej siete ako aj 189-tisíc zákazníkov pevného internetu a digitálnej televízie“.³⁷ Spoločnosť Orange Slovensko bola spomedzi telekomunikačných operátorov prvá, čo spustila najmodernejšiu pevnú sieť na báze FTTH (Fiber To The Home), ktorá ma v súčasnosti pokrytie v 22 mestách.

³⁵ O2. *Výročná správa O2 Slovakia, s.r.o., 2016*. Dostupné na: <https://www.spolocnost.o2.sk/tlacove-centrum/vyroczne-spravy>

³⁶ Nadácia Pontis. *Poznáme najzodpovednejšie firmy zo zodpovedných*. 2018. Dostupné na <http://www.nadaciapontis.sk/clanok/pozname-najzodpovednejšie-firmy-zo-zodpovednych/2677>

³⁷ Výročná správa 2016 Orange dostupné na https://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/onas/tlacove-centrum/vyroczne-spravy/orange_vyroчна_sprava_2016_sk.pdf

Spoločnosť Orange taktiež nezaostáva v oblasti CSR keďže je jednou zo spoločností ktoré sú pod záštitou Business Leaders Forum a angažuje o to aby mala pozitívny dopad na svoje okolie. Stratégia spoločnosti je znižovanie ekologického dopadu a to z viacerých hľadísk. Spoločnosť sa snaží o zníženie produkcie CO₂ o 20% do roku 2020 aj keď sa nejedná o podnikateľský sektor produkujúci nadmerné emisie. Túto redukciu CO₂ chce hlavne dosiahnuť zníženou spotrebou elektrickej energie na čo už aktívne hľadajú nové riešenia. Na maximalizovanie svojich zelených aktivít spoločnosť Orange sa podujal na digitalizáciu čo najväčšieho počtu svojich operácii a v roku 2016 68% zákazníkov využívali možnosť elektrických faktúr. Na podporu komunity bola zriadená taktiež Nadácia Orange pomocou ktorej sa spoločnosť snaží o podporu vzdelávania, rozvoja komunít a zaostalých skupín. Za rok 2016 Nadácia vynaložila vyše 700 000 EUR na podporu rôznych projektov.³⁸

4.2.3. Slovak Telekom a.s.

Obrázok č. 7 Logo spoločnosti Slovak Telekom a.s.



Prívlastky: ružový operátor; magentový operátor; najväčší multimedialny operátor, (Eurotel) pôvodný slovenský operátor

Materská spoločnosť: Deutsche Telekom AG

Slovak Telekom, a.s. – prvým operátorom na Slovensku bol Eurotel, ktorý vznikol v roku 1990 a dnes poskytujúci svoje produkty a služby pod značkou Telekom. Slovak Telekom je spoločnosťou holdingového typu a súčasťou nadnárodnej skupiny Deutsche Telekom. Skupina Slovak Telekom je tvorená materskou spoločnosťou Slovak Telekom, a.s. a dcérskymi spoločnosťami:

Zoznam, s.r.o. (ďalej ako Zoznam) – internetový obsah

Zoznam Mobile, s.r.o. (ďalej ako Zoznam Mobile) – internetový obsah

³⁸ Orange. *Výročná správa 2016 Orange*. Dostupné na https://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/onas/tlacove-centrum/vyročne-spravy/orange_vyročna_sprava_2016_sk.pdf

Telekom Sec, s.r.o. (ďalej ako Telekom Sec) – bezpečnostné služby

PosAm, spol. s r.o. (ďalej ako PosAm) – informačné technológie pre korporátnych klientov

DIGI SLOVAKIA, s.r.o. (ďalej ako DIGI SLOVAKIA) – káblová TV, digitálna satelitná TV a internet

Poskytuje široké portfólio elektronických komunikačných služieb, ako sú:

- Hlasové služby – mobilná a pevná sieť,
- Internetové služby – mobilná a pevná sieť,
- Služby televízie – pevná sieť,
- Iné dátové služby – rôzne technológie.

V súčasnosti má Slovak Telekom 112 predajní po celom Slovensku a približne 3 081 interných zamestnancov.

Nakoľko je spoločnosť Slovak Telekom jedna z nosníkov slovenskej ekonomiky, spoločnosť si veľmi dobre uvedomuje svoj vplyv aj v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Spoločnosť sa predovšetkým snaží zlepšiť kvalitu života v oblastiach, ktoré sú spojené s jej podnikaním. Spoločnosť sa už dlhodobo angažuje v podpore nepočujúcich, kde už 7 rok stojí za projektom „Mobilný pedagóg“, v ktorom sa odporný personál navštevuje rodiny so sluchovo postihnutými členmi a snaží sa odstrániť komunikačnú bariéru medzi nimi. Taktiež za pomoci „Teach for Slovakia, Komenského inštitútu, Edumy podporuje vzdelávanie. V spolupráci s Impact Hubom zase sociálne start-upy“.³⁹ Spoločnosť má založený aj nadačný fond Telekom, za pomoci ktorého sa snaží pomôcť rozvíjať projekty z rôznych oblastí. Za rok 2016 činila táto podpora 18 329 EUR, čím spoločnosť podporila 109 projektov.

4.3. Porovnanie stratégie

V tejto podkapitole sa venujeme analýze konkurenčného prostredia s niekoľkých hľadísk. Cieľom je sledovanie spoločných a naopak unikátnych prvkov jednotlivých stratégií operátorov.

³⁹ TELEKOM. *Ročná správa 2016 Slovak telekom*. Dostupné na https://www.telekom.sk/documents/10179/61107/AR_ST_2016_SVK.pdf

4.3.1. Balíky služieb

V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať porovnaniu balíkov mobilných operátorov, nakoľko sú hlavným nástrojom ich podnikateľskej činnosti. Pri porovnávaní budeme vychádzať z cenníkov mobilných operátorov a sekundárnych dát.

Ponuku mobilných operátorov netvorí iba mobilné a dátové služby ale aj pevný internet či televízne programy. V porovnávací časti sa však primárne sústreďíme na porovnanie mobilných a dátových služieb.

O2 balíky

Vlajkovou loďou spoločnosti O2 je ponuka O2 Fér na faktúru, pomocou ktorej sa spoločnosť diferencovala od svojich konkurentov. Hlavná výhoda ktorá plynie pre zákazníka je, že si zaplatí iba za to, čo naozaj využije.

Tabuľka č. 3 cenník O2 Fér

	Cena
Volania na účastnícke čísla do všetkých sietí v SR a do krajín v Zóne 1 a v rámci Zóny 1	0,13 €/min.
Volanie po 1. minúte zo SR a ČR na účastnícke čísla O2 Slovensko	0,00 €
SMS na účastnícke čísla do všetkých sietí v SR a v rámci Zóny 1	0,06 €
MMS na účastnícke čísla do všetkých sietí v SR a v rámci Zóny 1	0,24 €
Internet na deň – objem dát: 250 MB*	0,50 €
Aktivácia Automatickej obnovy Internetu na deň odoslaním SMS v tvare OBNOVA A na číslo 99222	0,00 €
Obnova Internetu na deň – obnova objemu dát 250 MB	0,50 €

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: O2. [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné na https://www.o2.sk/documents/2355222/17953437/Cennik_28042018_web.pdf

O2 fér je vhodný predovšetkým pre tých, čo volajú dlho avšak, nie až tak často. Spoločnosť však myslela aj na tých, ktorí by mohli prevolať, smskovať alebo MMSkovať viac, ako by zaplatili pri niektorých zo svojich paušálov. Preto poskytuje možnosť férového

stropu, kedy maximálnou sumou, ktorú zákazníci zaplatia za volania SMS alebo MMS do všetkých sietí na Slovensku a zóny 1 je 40€ za mesačný poplatok 1€.

Portfólio paušálov modrého operátora sa skladá z Modrého, Strieborného, Zlatého a Platinového paušálu.

Tabuľka č. 4 cenník paušálov O2

	Modrý	Strieborný	Zlatý	Platinový
Predplatené minúty v celej EÚ	100minút	neobmedzené	neobmedzené	neobmedzené
Základný objem dát v celej EÚ	100MB	500MB	2GB	5GB
Bonus na zariadenie	72€	96€	168€	312€
Viac dát s Extra balíkom dát za 3 € alebo zadarmo, ak nevyužijete bonus na zariadenie	500MB	1GB	3GB	7GB
Neobmedzené SMS v celej EÚ	áno	áno	áno	áno
Cena za 1 minútu hovoru po prevolaní minút	0,10€/minútu	—	—	—
Cena MMS	0,24 €/MMS	0,24 €/MMS	0,24 €/MMS	0,24 €/MMS
Mesačný poplatok	15€	20€	30€	45€

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: O2. [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné na <https://www.o2.sk/volania/o2-pausal>

Modrý operátor má vo svojom portfóliu 4 paušály, pričom všetky sú na faktúru, a ani jeden nepodlieha viazanosti. Modrý paušál poskytuje 100 voľných minút v celej Európe, ako aj neobmedzené správy. Po prevolaní voľných minút si operátor účtuje 0,10€ za každú ďalšiu minútu. Paušál tak isto poskytuje 100MB dát, ktoré môžu byť navýšené o ďalších 500MB buď doplatením 3€ alebo zadarmo ak si zákazník nezvolí bonus 72€ za nové mobilné zariadenie.

Cena MMS je rovnaká pri modrom paušále ako aj pri ostatných, 0,24 €/MMS. Cena tohto balíčka predstavuje 15€ mesačne.

1. Septembra 2017 pristúpil operátor k výraznému zníženiu ceny za strieborný paušál, tým pádom zákazník získal neobmedzené volania už za 20€ na mesiac namiesto pôvodných 30€. ⁴⁰ Okrem voľných minút zákazník získava aj väčší objem dát 500MB ako aj vyšší bonus za nové zariadenie v hodnote 96€, ktorý môže byť nahradený extra dátami, ktoré sú navýšené o ďalší 1GB.

Pri zlatom a platinovom paušály zákazník získava len väčší objem internetových dát, ako aj vyššieho bonusu za zariadenie.

Orange balíky

Tabuľka č. 5 cenník paušálov Orange Slovensko

	Volania	Dáta	SMS	Zľava na telefón	Služba ako darček
Go Europe 10€	- nekonečné volania na 3 čísla v sieti Orange - 100 minút do všetkých sietí v SR, EÚ, USA a Kanady	- neobmedzené s rýchlosťou 64 kbit/s - navýšenie dát o 100 MB za 1€ a 1GB za 6€	100 SMS/MMS za 1€ Nekonečné SMS/MMS za 2€	- Od 50€ v e-shope - Od 40€ na predajni	
Go Europe 15€	- nekonečné volania na 5 čísiel v sieti Orange - 150 minút do všetkých sietí v SR, EÚ, USA a Kanady	- neobmedzené s rýchlosťou 64 kbit/s - navýšenie dát o 100 MB za 1€ a 1GB za 6€	100 SMS/MMS za 1€ Nekonečné SMS/MMS za 2€	- Od 85€ v e-shope - Od 75€ na predajni	
Go Europe 20€	- nekonečné volania na 5 čísiel v sieti Orange - 200 minút do všetkých sietí v SR, EÚ, USA a Kanady	- 500MB v rámci SR a EÚ - navýšenie dát o 500 MB za 3€	100 SMS/MMS za 1€ Nekonečné SMS/MMS za 2€	- Od 110€ v e-shope - Od 100€ na predajni	Navzájom zadarmo

⁴⁰ Maxa, F., Hanker, F. 2017. O2: Neobmedzené volania a SMS za 20 eur. S 0,5 GB dát. Dostupné na: <https://www.zive.sk/clanok/127284/o2-neobmedzene-volania-a-sms-za-20-eur-s-0-5-gb-dat/>

Go Europe 25€	- nekonečné volania v sieti Orange v SR - 250 minút do všetkých sietí v SR, EÚ, USA a Kanady	- 1G v rámci SR a EÚ - navýšenie dát o 1G za 3€	100 SMS/MMS za 1€ Nekonečné SMS/MMS za 2€	- Od 145€ v e-shope - Od 125€ na predajni	Navzájom zadarmo
Go Europe 30€	- nekonečné volania do všetkých sietí v SR a v rámci EÚ - 500 minút do všetkých sietí v SR, EÚ, USA a Kanady	- 2G v rámci SR a EÚ - navýšenie dát o 1G za 3€	100 SMS/MMS za 1€ Nekonečné SMS/MMS za 2€	- Od 170€ v e-shope - Od 150€ na predajni	Navzájom zadarmo
Go Europe 40€	- nekonečné volania do všetkých sietí v SR a v rámci EÚ - 1000 minút do všetkých sietí v SR, EÚ, USA a Kanady	- 6G v rámci SR a EÚ - navýšenie dát o 1G za 3€	Nekonečné SMS na Slovensku, do EÚ, aj v rámci EÚ	- Od 260€ v e-shope - Od 240€ na predajni	Navzájom zadarmo
Go Europe 65€	- nekonečné volania do všetkých sietí v SR, do EÚ a do sveta v rámci EÚ	- 10G v rámci SR a EÚ - navýšenie dát o 1G za 3€	Nekonečné SMS na Slovensku, do EÚ a do sveta v rámci EÚ	- Od 410€ v e-shope - Od 390€ na predajni	Navzájom zadarmo

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Orange. [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné na: <https://www.orange.sk/produkty-a-sluzby/volania/pausaly/go>

Orange Slovensko dosahujúci najvyššie tržby spomedzi konkurentov disponuje diverzifikovanejším portfóliom paušálov. Poskytuje 8 paušálov Go Europe, ktoré sa pohybujú od 10€ až do 65€. Spolu s cenou paušálu stúpa aj obsah pre užívateľov. V súčasnosti spomedzi paušálov je najpopulárnejší Go Europe 30€. Okrem neobmedzených volaní a 500 minút zo SR do EU, USA a Kanady užívateľ získava 2GB dát a pri zakúpení paušálu online, získava navyše 1GB dát mesačne po celý rok. Závisiac od toho či bol paušál zakúpený online alebo v kamennej predajni zákazník obdrží bonus za telefón 170€ pri objednávke cez e-shop a 150€ na predajni.

Po tom ako O2 znížilo cenu svojho strieborného paušálu z 30€ na 20€, oranžový operátor reagoval so zvýhodnenou cenovou ponukou na paušál Go Europe 30, keď kontaktoval svojich zákazníkov, že paušál môžu mať o 50% lacnejší, čo činí 15€ s viazanosťou na 2 roky. Podmienkou bola zmluva s operátorom, „ktorá sa nevzťahuje na jeho FunFón, Domácu či Firemnú linku. Ak by žiadateľ chcel tento program získať, v tom čase musí obrat na jeho karte činiť 9,60 € až maximálne 14,40 € s DPH“.⁴¹

Spoločnosť Orange sa taktiež snaží o targeting študentov nakoľko všetci držiteľia kariet ISIC, ITIC, EURO<26 získajú zľavu v hodnote 5 eur na paušály Go Europe v hodnote nad 20€.⁴²

Telekom balíky

Ružový operátor Slovak Telekom ako aj operátor O2 disponuje ponukou bez záväzkov. Program bez záväzkov absentuje mesačné poplatky a viazanosti. Avšak pri založení musí zákazník uhradiť jedno rázové poplatok v hodnote 10€.⁴³ Ceny za ostatné služby sú nasledovné:

Tabuľka č. 6 Cenová ponuka programu bez záväzkov od Telekomu

Volania	0,12€/min.
SMS a MMS	0,06€
4G Internet v mobile	0,10€/MB

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Telekom. [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné na: <https://www.telekom.sk/volania/pausal/bez-zavazkov>

Ako ostatní konkurenti Slovak Telekom taktiež poskytuje širokú škálu paušálov „Áno“ pohybujúcich sa cenovo medzi 10€ a 70€. Zakúpenia paušálu je v ponuke aj bez viazanosti, avšak zákazník si musí priplatiť o niečo viac. Za paušál Áno S si zákazník musí priplatiť 2€, pri paušáloch Áno M – Áno XL je to 5€ a za najvyšší paušál Áno XXL 10€.⁴⁴ V inom prípade

⁴¹ MITRO, M., 2017. *Orange reaguje na ponuku konkurencie. Neobmedzený paušál za 15 € chce dosiahnuť veľký úspech*. Dostupné na: <https://fontech.startitup.sk/orange-reaguje-novou-ponukou/>

⁴² Orange. *Vyberte si správny paušál*, [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-01-05]. Dostupné na <https://www.orange.sk/produkty-a-sluzby/volania/pausaly/go>

⁴³ TELEKOM. *Program bez záväzkov*, [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-01-05] Dostupné na <https://www.telekom.sk/volania/pausal/bez-zavazkov>

⁴⁴ TARICS, Patrik. *Telekom uvádza nové paušály ÁNO: Prinášajú viaceré zmeny vo využívaní dát*, [elektronický zdroj] 2018. [cit. 2018-01-05] Dostupné na <https://www.mojandroid.sk/telekom-pausaly-ano/>

sú paušále ako aj u predchádzajúceho konkurenta Orange podmienené viazanosťou na dobu 2 rokov.

Tabuľka č. 7 cenník paušálov Slovak Telekom

Cena Mesačne	4G dáta	Volania	SMS a MMS
Áno S 10,00€ 10,00€ zľava na mobil	250MB v SR a EÚ	Odchádzajúce volania 100 minút Prichádzajúce volania Neobmedzené v SR a EÚ+	0,07 € do všetkých sietí v SR zo SR do EÚ+ z EÚ+ do SR z EÚ+ do EÚ+
Áno M 20,00€ 20,00€ zľava na mobil	500MB v SR a EÚ	Odchádzajúce volania Neobmedzené Prichádzajúce volania Neobmedzené v SR a EÚ+	Neobmedzené do všetkých sietí v SR zo SR do EÚ+ z EÚ+ do SR z EÚ+ do EÚ+
Áno L 30,00€ 20,00€ zľava na mobil	4GB v SR a EÚ	Odchádzajúce volania Neobmedzené Prichádzajúce volania Neobmedzené v SR a EÚ+	Neobmedzené do všetkých sietí v SR zo SR do EÚ+ z EÚ+ do SR z EÚ+ do EÚ+
Áno XL 40,00€ 20,00€ zľava na mobil	10GB v SR a EÚ	Odchádzajúce volania Neobmedzené Prichádzajúce volania Neobmedzené v SR a EÚ+	Neobmedzené do všetkých sietí v SR zo SR do EÚ+ z EÚ+ do SR z EÚ+ do EÚ+
Áno XXL 70,00€ 20,00€ zľava na mobil	20GB v SR a EÚ	Odchádzajúce volania Neobmedzené + 300 min. zo SR do zóny Profi zo zóny Profi do SR prichádzajúce volania v zóne Profi	Neobmedzené do všetkých sietí v SR zo SR do EÚ+ z EÚ+ do SR z EÚ+ do EÚ+

		Prichádzajúce volania Neobmedzené v SR a EÚ+	
--	--	--	--

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Telekom. [online]. [cit. 2018-01-07]. Dostupné na: <https://www.telekom.sk/volania/pausal>

Spoločnosť Telekom v apríli 2018 zmenila portfólio svojich paušálov z programu Happy na program Áno. Hlavným rozdielom medzi paušálmi je nárast objemu dát od programu L. Pri programe Happy L mal zákazník k dispozícii 3GB dát pri novom programe Áno L zákazník získa navýšenie dát o 1GB, čiže bude mať k dispozícii.⁴⁵

Okrem mobilných paušálov spoločnosť poskytuje aj služby ako pevná linka, televízia alebo pevný internet. Ak sa zákazník rozhodne stať členom skupiny Magenta získa určité bonusy. Ak si zákazník zakúpi 2 služby ako pevný internet, TV a paušál Áno M alebo vyšší získava dvojnásobok dát v mobile. Pre ilustráciu:

Tabuľka č. 8 Áno programy bez Magenta 1

	Áno M	Áno L	Áno XL	Áno XXL
Dáta v SR a EÚ	500 MB	4 GB	10 GB	20 GB

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Telekom. [online]. [cit. 2018-01-07]. Dostupné na: <https://www.telekom.sk/magenta1/#/> Tabuľka č. 9 Áno programy v Magenta 1

	Áno M	Áno L	Áno XL	Áno XXL
Dáta v SR a EÚ	1 GB	8 GB	20 GB	40 GB

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Telekom. [online]. [cit. 2018-01-07]. Dostupné na: <https://www.telekom.sk/magenta1/#/>

Z toho vyplýva snaha spoločnosti Telekom o prepojenie svojho širokého portfólia produktov s mobilnými paušálmi, a tak sa snažiť o priazeň zákazníkov, ktorým ponúkajú zvýhodnené služby.

Z hľadiska podmienok, ktoré spĺňajú štruktúru oligopolu ponúkajú operátory homogénny produkt/službu, keďže každý z nich poskytuje porovnateľné množstvo hlasových

⁴⁵ TELEKOM. ZÍSKAJTE 2X VIAC DÁT A VOLANÍ S MAGENTA 1 SKUPINOU [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-01-07] Dostupné na <https://www.telekom.sk/magenta1/#/?akcie>

a dátových paušálov, služby fixného internetu, pevnej linky a televízie. Pokiaľ sa hlasové internetové a televízne služby spoja do jedného balíka, hovoríme tomu konvergencia.

Ako môžeme vidieť vyššie, hlavnou odlišnosťou spoločností je viazanosť na svoje programy. Modrý operátor O2 ponúka všetky svoje balíky bez viazanosti a bez ďalších poplatkov. Pri operátoroch Orange alebo Telekom, ak sú niektoré zo služieb prezentované ako bez viazanosti, stále vyžadujú určité poplatky pri aktivácii. Pri spoločnosti Telekom ide dokonca o navýšenie cien paušálov, ak sa zákazník rozhodne pre niektorý z paušálov Áno bez viazanosti.

Okrem faktu že spoločnosti Orange a Telekom sa snažia vyrovnáť ponukám bez viazanosti od O2, podniky taktiež reagujú na cenové zmeny balíkov, ako bolo v prípade spoločnosti Orange ktorá znížila cenu paušálu Go Europe 30 na 15€ po tom, ako O2 znížilo cenu svojho strieborného paušálu z 30€ na 20€. Takéto reakcie sú bežné v praxi medzi operátormi, ktorí musia rýchlo reagovať na konkurentov ktorí môžu spôsobiť odlev zákazníkov.

4.3.2. *Viazanosť a zmluvné pokuty*

Zmluvné pokuty u operátorov boli v minulosti o mnoho vyššie ako dnes. V roku 2010 sa začali riešiť neférové zmluvné pokuty operátorov súdnou cestou. Viazanosť bola totiž nastavená takým spôsobom, že nezáležalo na tom v akom čase klient odstúpil od zmluvy s operátorom, či v prvom mesiaci od podpísania, alebo po dvoch rokoch od podpisu, zmluvná pokuta, ktorú musel klient operátorovi uhradiť bola rovnaká a často išlo o stovky eur. Prvým operátorom, ktorý sa rozhodol zaviesť tzv. regresívny princíp zmluvnej pokuty bola spoločnosť O2 Slovakia, ktorá tak urobila už v roku 2008. Konkurenti Orange a Telekom tak urobili až v roku 2014. Regresívny princíp pokút znamená, že zmluvná pokuta klienta sa postupne znižuje v závislosti od počtu mesiacov ktoré uplynuli od podpisu zmluvy s operátorom. To znamená, že ak klient v istom bode odstúpi od zmluvy, nezaplatí operátorovi plnú výšku zmluvnej pokuty ako tomu bolo v minulosti, ale iba časť, ktorá zodpovedá počtu zostávajúcich mesiacov do ukončenia viazanosti⁴⁶.

⁴⁶ VALČEK, Adam. *Neférovú pokutu za odchod má už len Orange. Tiež ju čoskoro zruší*. [elektronický zdroj]. 2014. [cit. 2018-03-28] Dostupné na <https://www.etrend.sk/technologie/neferovu-pokutu-za-odchod-ma-uz-len-orange-ale-tiez-ju-coskoro-zrusi.html>

Takýto princíp zmluvnej pokuty majú operátori Orange a Telekom dodnes, hoci niektoré svoje služby ponúkajú úplne bez viazanosti. Spoločnosť O2 je jedinou z trojice, ktorá viazanosť zrušila úplne v roku 2016, čo sa má vzťahovať na všetky balíky. Spoločnosť totiž považuje zmluvné pokuty za prežitok a nenájdete o nich zmienku ani v zmluvách.

Spoločnosť O2 tvrdí, že má riešenie aj pre zákazníkov, ktorí sú viazaní u konkurenta, a teda poplatok vo výške zmluvnej pokuty ich odrádza od prechodu k modrému operátorovi. Spoločnosť totiž ponúka zaplatenie zmluvnej pokuty u starého operátora namiesto klienta, a to do výšky 150 eur. Služba *vykúpenie z viazanosti* sa však viaže iba na O2 paušály, či už volacie, kde má klient na výber zo štyroch možností, alebo dátové, kde sú na výber tri možnosti. Klient si najprv preniesie číslo do O2 (proces trvá 4-6 dní) a prepošle spoločnosti obdržanú záverečnú faktúru so zmluvnou pokutou od starého operátora. O2 následne do 7 dní odošle na účet klienta peniaze na zaplatenie zmluvnej pokuty do výšky 150 eur. Hodnota preplatennej zmluvnej pokuty sa rozdelí na 5 eurové mesačné poplatky, ktoré budú na faktúrach klienta viditeľné spolu s 5 eurovou zľavou na klientom zvolený paušál. K konečnom dôsledku sa poplatok 5 eur a zľava 5 eur každý mesiac vynulujú a klienta vykúpenie z viazanosti nebude nič stáť.

Ak predpokladáme, že O2 za klienta zaplatí presne 150 eur, bude táto suma rozpočítaná na 30 mesiacov (150/5). Ak sa klient rozhodne odísť od O2 alebo si zmeniť program napríklad na O2 Fér predtým, než uplynie 30 mesiacov, samotné odstúpenie od zmluvy ho nebude nič stáť. Avšak, klient v rámci poslednej faktúry bude musieť zaplatiť určitú časť zo spomínaných 150 eur, a to časť zodpovedajúcu počtu zostávajúcich mesiacov do ukončenia 30. mesiaca. Rovnako sa bude vypočítavať aj poplatok za neuplatnený bonus na mobilný telefón alebo iné zariadenie, podľa zvoleného paušálu.

Predpokladajme teda, že klient mal u starého operátora zmluvnú pokutu 150 eur a pri prenose čísla do O2 si zvolil Zlatý O2 Paušál, ktorý ponúka 168 eurový bonus na mobilný telefón alebo iné zariadenie, avšak žiadne zariadenie si k paušálu nevybral. Ak rozdeľujeme 150 eur na 5 eurové mesačné zľavy na paušál, potrebujeme na to 30 mesiacov. Následne rozdelíme 168 eurový bonus na zariadenie na 24 mesiacov, čím dostaneme 7 eurovú mesačnú

zľavu. Ak sa klient rozhodne odstúpiť od zmluvy po 20 mesiacoch, v rámci poslednej faktúry uhradí poplatky z nevyužitých zliav nasledovne:⁴⁷

Tabuľka č. 10 Kalkulácia poplatku za odstúpenie od zmluvy počas viazanosti

<i>Príklad výpočtu</i>	Hodnota	Trvanie	Mesačná zľava	Odstúpenie od zmluvy po 20 mesiacoch	Počet zostávajúcich mesiacov	Poplatky z nevyužitých zliav
Zmluvná pokuta – Vykúp. z viazanosti	150 €	30 mes.	5 €		10 mes.	5 x 10 = 50 €
Bonus na zariadenie – Zlatý O2 Paušál	168 €	24 mes.	7 €		4 mes.	7 x 4 = 28 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa vyššie uvedenej tabuľky s kalkuláciou, klient, ktorý odstúpi od zmluvy Zlatého O2 Paušálu po 20 mesiacoch v poslednej faktúre zaplatí zvyšok zmluvnej pokuty v hodnote 50 eur a nevyužitý bonus na zariadenie v hodnote 28 eur, čiže dokopy 78 eur s tým, že za samotné odstúpenie od zmluvy sa pokuta neplatí, nakoľko O2 nemá viazanosť.

Spoločnosť O2 sa takýmto spôsobom snaží prilákať zákazníkov konkurentov bez toho, aby v nich vzbudzovala pocit, že ich to bude niečo stáť. Práve v zmluvách bez viazanosti spočíva jedna z operátorových najsilnejších konkurenčných výhod. Práve táto výhoda poskytuje modrému operátorovi možnosť ponúknuť službu vykúpenie z viazanosti, a tak prilákať zákazníkov.

4.3.3. Porovnanie marketingovej stratégie

Ako bolo spomenuté v teoretickej časti, marketing je jedným zo spôsobov konkurencie medzi podnikmi v trhovej štruktúre oligopolu. Preto sa teraz zameriame na kampane jednotlivých operátorov a spôsoby ich konkurencie. Pri porovnávaní marketingových aktivít budeme vychádzať zo sekundárnych dát.

V minulosti sme boli svedkami ostrejších marketingových kampaní medzi operátormi, kedy operátori jasne poukazovali na svojich konkurentov a priamo sa s nimi porovnávajú ako v prípade O2. V roku 2009 spoločnosť O2 prišla s teasingovou kampaňou "Vyskúšajte už niečo iné a ušetríte s O2 Fér", kde prvá polovica slova „vyskúšajte“ je vo farbách spoločnosti

⁴⁷ O2. *Vykúpte sa z viazanosti*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-03-28] Dostupné na <https://www.o2.sk/volania/o2-pausal/vykupenie-z-viazanosti?content-banner=prenos-cisla>

Orange, čím modrý operátor jasne naznačuje, aby k nim prestúpili zákazníci oranžového konkurenta.⁴⁸

Obrázok č. 8 Teasingová kampaň O2



Zdroj: STANKOVÁ. Dáša, *O2 má novú kampaň. Útočí na konkurenciu*. [elektronický zdroj] 2009. [cit. 2018-02-28]. Dostupné na <https://medialne.etrend.sk/marketing/o2-ma-novu-kampan-utoci-na-konkurenciu.html>

V roku 2014 sme boli svedkami ďalšieho marketingového útoku na konkurentov, tentokrát však zo strany Orangu, ktorý neviedol kampaň vo svojom vlastnom mene, ale zaútočil však prostredníctvom produktu FunFón. Ten prostredníctvom ironických reklám v rámci ofenzívnej kampane útočí na spoločnosť O2 a Telekom a označuje ich za drahých operátorov. Každému z nich je venovaný osobitný spot, pričom hlavný slogan znie “Kašli na drahé bubliny a ružovú už nenos”, pričom je zrejmé, že naráža práve na modrého a ružového operátora. V ďalších reklamných spotoch sa Pišta (tvár reklamných kampaní FunFónu) zameriava jednotlivo na O2 ako aj Telekom. V reklamnom spote ktorý je mierený proti modrému operátorovi sa obyvatelia Pištovej osady topia v bublinkách. Na konci spotu je správa pre užívateľov „Nebublinkuj, vypláchni si ústa a neplať veľké lóve iným operátorom“⁴⁹. V druhom prípade v spote zameranom proti operátorovi Telekom sa v Pištovej osade objaví postava stvárňujúca Ega ktorý bol tvárou kampani Telekomu. V spote upratovačka Jolanda povytierala s Egom podlahu s odkazom „Ego ti nepomôže a navyše ta vyjde draho, neplať veľké lóve iným operátorom“.²²

⁴⁸ STANKOVÁ. Dáša, *O2 má novú kampaň. Útočí na konkurenciu*. [elektronický zdroj] 2009. [cit. 2018-02-28]. Dostupné na <https://medialne.etrend.sk/marketing/o2-ma-novu-kampan-utoci-na-konkurenciu.html>

⁴⁹ MediaBOOM, *Orange sa pustil do konkurencie! Označil ju za drahú, O2 aj Telekom reagujú*. [elektronický zdroj] 2014. [cit. 2018-02-28]. Dostupné na <https://mediaboom.sk/nezaradene/orange-sa-pustil-do-konkurencie-oznacil-ju-za-drahu-o2-reaguje/>

Za posledné obdobie môžeme evidovať nasledovné reklamné kampane mobilných operátorov. Telekom sa zameriava vo svojich reklamách na rýchlosť svojich produktov hlavne 4G Internetu. Preto sa vo februári 2015 stal Slovak Telekom partnerom Petera Sagana, ktorý je považovaný za jedného z najlepších cyklistov súčasnosti. Táto spolupráca bola nadmieru úspešná od jej začiatku, čo potvrdzujú slová Drahomíry Juríkovej „Kampaň S4GAN dosahovala výborné výsledky počas celého roka, spojenie najlepšej siete na Slovensku s najlepším cyklistom sveta bola veľmi dobrá voľba“, ako aj fakt, že spoločnosť v roku 2015 získala striebornú Effie od agentúry MUW Saatchi&Saatchi.

Po tom ako spoločnosť spropagovala svoj najrýchlejšiu 4G sieť sa Telekom rozhodol o zavedenie nových spotov, ktoré vyplývali z upraveného pozicioningu značky. Petra Sagana z toho dôvodu nahradil Bekim Aziri, komik a raper, ktorý aj napriek svojmu hendikepu (ochrnutiu) berie život s nadhľadom. „Naším cieľom je inšpirovať zákazníkov, čo všetko môžu dokázať už dnes vďaka technologickým možnostiam. Zároveň im chceme pomôcť, aby prekonal bariéry, ktoré im bránia využívať tieto príležitosti naplno,“ hovorí senior manažérka marketingovej komunikácie Petra Novotná.⁵⁰

Marketingové kampane Orangu sú zamerané na rodinu a pohodu, ako aj ich predajne, ktoré majú navodiť zákazníkovi pocit domova. Vo svojej reklamnej kampani môžeme od minulého roka evidovať detskú hviezdičku Elu spolu s Michalom Hudákom. Vo svojich kampaniach sa firma snaží hlavne spropagovať a posilniť balík Love so službou Navzájom zadarmo, ktorý umožňuje volania medzi členmi rodiny zadarmo.⁵¹

Spomedzi troch porovnávaných operátorov môžeme skonštatovať že spoločnosť O2 ako jediná dosiahla integráciu marketingu, keď sa spoločnosti podarilo prepojiť svoje logo s názvom a reklamnou kampaňou. Spoločnosť prišla v Júní 2017 s novou kampaňou, ktorej tvárou sa stal uškatec Tóno. O2 sa týmto spôsobom snaží prezentovať more možností, ktoré poskytuje. Na druhej strane sa snaží prirovnať spoločnosť k uškalcovi ktorý je „na súši možno

⁵⁰ POLÁŠ, Martin. *Sagana nahradil v kampaniach Telekomu Bekim. Pozrite si prvý spot.* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-02-28]. Dostupné na <https://medialne.etrend.sk/marketing/sagana-nahradil-v-kampaniach-telekomu-bekim-pozrite-si-prvy-spot.html>

⁵¹ MEDIÁLNE. TREND. *Orange pokračuje v reklamách s malou Elou, pribudla skupina Hex.* [elektronický zdroj]. 2018 [cit. 2018-02-28]. Dostupné na: <https://medialne.etrend.sk/marketing/orange-pokracuje-v-reklamach-s-malou-elou-pribudla-skupina-hex.html>

nemotorný a ľarbavý, ale keď vstúpi do vody, je z neho akoby šelma. Je veľmi rýchly, vratký, dynamický a pritom ďalej nosí hodnoty značky” tvrdí marketingový riaditeľ O2 Igor Tóth.⁵²

Spoločnosť O2 sa okrem svojich tradičných reklamných kampaní snaží sofistikovaným spôsobom dotknúť tém, ktoré nie sú zmieňované ostatnými konkurentmi. V roku 2018 spoločnosť rozbehla náborovú kampaň, ktorej hlavnou úlohou sú pani upratovačky, ktoré svojším a vtipným spôsobom opisujú aké benefity majú zamestnanci firmy.⁵³

Po tom ako spoločnosť dosiahla pokrytie 92% územia Slovensko svojim Internetom v 4G kvalite, spoločnosť čelila problémom s prechodom zákazníkov na túto novú sieť. Preto prišli vo Februári 2018 s novou kampaňou smutného Paľka, kde spoločnosť prostredníctvom Pavla Kollára asistenta kontaktného centra, vysvetľuje ako sa zákazníci majú vyhnúť chybám pri prechode na novú sieť.⁵⁴

Na základe porovnania správania sa mobilných operátorov môžeme konštatovať, že mobilný operátory vytvárajú svojimi marketingovými kampaňami vysoko konkurenčné prostredie. Zároveň tým aj potvrdzujú, že ich marketingové správanie sa stotožňuje s charakteristikou oligopolu ktorou je konkurencia na základe marketingu.

Z pohľadu spoločnosti O2, ktorá je hlavným predmetom pozorovania môžeme konštatovať vývoj marketingovej stratégie. Na jej začiatku sme mohli byť svedkami ostrých kampaní proti svojim konkurentom, kedy ich priamo konfrontovala a porovnávala. Aj keď v súčasnosti spoločnosť nepoľavila v prezentácii samej seba ako jediného férového operátora, jej reklamné kampane sa stávajú sofistikovanejšími a prezentuje sa v nich ako spoločnosť s neobmedzenými možnosťami.

⁵² Pilátová, Veronika. *Od maňušiek k uškacovi Tónovi. Ako vznikla nová kampaň pre O2*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-02-28]. Dostupné na <https://soda.o2.sk/pribehy/poctiva-praca/od-manusiek-k-uskacovi-tonovi-ako-vznikla-nova-kampan-pre-o2/>

⁵³ Bratošová, Veronika. *O2 má náborovú kampaň, v ktorej upratovačky hovoria o živote vo firme*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-02-28]. Dostupné na <https://medialne.etrend.sk/marketing/o2-ma-naborovu-kampan-v-ktorej-upratovacky-hovoria-o-zivote-vo-firme.html>

⁵⁴ GASPER, J., 2018. *Slovenské O2 vychytalo internety uľňukaným Paľkom. 2 dni a 160 000 views len vďaka insightu*. [elektronický zdroj] 2018. [cit. 2018-03-04]. Dostupné na <https://sketcher.startitup.sk/slovenske-o2-vychytalo-internety-ufňukanym-palkom-2-dni-160-000-views-len-vdaka-insightu/>

4.3.4. Generácie bezdrôtového pripojenia

V priebehu posledných desaťročí bol zaznamenaný veľký pokrok v oblasti mobilnej komunikácie. S nárastom dopytu po komunikácii a so zvýšeným počtom účastníkov mobilných telekomunikačných sietí sa telekomunikačné spoločnosti usilujú o to, aby priniesli nové technológie s lepšími funkciami, a aby tak naplnili požiadavky používateľov. Mobilná technológia priniesla revolúciu v našich životoch; od pevných telefónnych liniek až po bezdrôtové pripojenie, ako ho poznáme dnes. Dnešná mobilná bezdrôtová komunikácia zabezpečila, že teraz môžeme kontaktovať kohokoľvek, kdekoľvek a kedykoľvek; poskytuje nový súbor služieb, ktorý sa zameriava nielen na hlasovú komunikáciu, ale snaží sa poskytnúť používateľovi prístup k novej globálnej komunikačnej realite. Mobilné technológie prešli dlhú cestu vývoja a sú známe ako 1. generácia, 2. generácia, 3. generácia, 4. generácia a LTE (Long term evolution). Každá nová generácia prináša novú technológiu a vyššiu dátovú rýchlosť, než tá predchádzajúca. V súčasnosti sa už pracuje na vývoji piatej generácie.

Slovenský telekomunikačný trh spolu s jeho operátormi boli tiež súčasťou vývoja bezdrôtových systémov, ktoré dnes tvoria značnú časť ich portfólií.

System 1. generácie bežne známy ako technológia 1G bol zavedený začiatkom 80. rokov minulého storočia. Išlo v podstate o analógovú komunikačnú technológiu, ktorá poskytovala iba analógové hlasové služby a žiadne dátové služby; okrem toho podporovala dátovú šírku pásma až 2,4 kb/s. V súčasnosti sa už 1G nepoužíva.⁵⁵

Zlepšenie komunikácie 1G vzniklo vo forme technológie 2G, ktorá bola zavedená koncom osemdesiatych rokov a bola založená na signalizácii digitálnych dát na nízkych frekvenciách. V tejto analógovej technológii bola nahradená technológiami digitálneho prístupu, ako je TDMA (time division multiple access) a CDMA (code division multiple access).

2G bezdrôtová technológia je známa ako Global Systems for Mobile Communications (GSM). Globálny systém pre mobilné komunikácie alebo GSM používa technológiu TDMA na podporu viacerých používateľov. Služba TDMA rozdeľuje prenos dát, napríklad

⁵⁵ AGRQWAL, Jyotsona et al. *Evolution of mobile communication network: From 1G to 4G*. International Journal of Multidisciplinary and Current Research, 2015, s. 1100-1103, Dostupné na <http://ijmcr.com/wp-content/uploads/2015/11/Paper11100-1103.pdf>

telefonický rozhovor, na fragmenty a prenáša každý fragment v krátkom čase, priradením každého fragmentu časovému úseku. Pri mobilnom telefóne volajúci nerozpozná túto roztrieštenosť. Počas vývoja viac ako 20 rokov sa technológia GSM neustále zdokonaľovala, aby ponúkla lepšie služby svojim užívateľom. GSM podporuje 450 miliónov mobilných účastníkov s medzinárodným roamingom v približne 140 krajinách a 400 sieťach. CDMA využíva technológiu rozšíreného spektra na rozbitie reči na malé, digitalizované segmenty a ich kódovanie na identifikáciu každého hovoru. CDMA rozlišuje medzi viacerými prenosmi vysielanými súčasne na jedinom bezdrôtovom signáli. Prenáša prenosy na tomto signáli, uvoľňuje miestnosť siete pre bezdrôtový operátor a poskytuje používateľom bezporuchové hovory. CDMA rozdelí hovory na kód pomocou kódov, zatiaľ čo TDMA ich rozdelí podľa času. Výsledkom je v oboch prípadoch zvýšená kapacita siete pre bezdrôtový operátor a minimálne rušenia volajúceho.⁵⁶

3G prinieslo veľkú transformáciu v oblasti mobilnej komunikácie. 3G spĺňa špecifikácie Medzinárodnej mobilnej telekomunikácie-2000 (IMT-2000), oficiálnej Medzinárodnej telekomunikačnej únie, ktorá má zabezpečiť bezdrôtový prístup ku globálnemu telekomunikačnému systému. Aby sa splnili štandardy IMT-2000, je potrebný systém na dosiahnutie špičkových dátových rýchlostí najmenej 200 kbit / s. Najdôležitejšími návrhmi IMT-2000 je Univerzálny mobilný telekomunikačný systém (UMTS) ako nástupca GSM. Systémy UMTS sú navrhnuté tak, aby poskytovali širokú škálu dátových rýchlostí v závislosti od okolností používateľa a poskytujú až 144 kb / s pre pohyb vozidiel až do 384 kb / s pre chodcov a až 2 Mb / s pre vnútorných alebo stacionárnych užívateľov. The3G sa zameriava hlavne na multimediálne aplikácie, ako sú videohovory, videokonferencie pre mobilné telefóny, lepšiu kapacitu, svetový roaming, nízke náklady, lepšiu kompatibilitu, vysokorýchlostné dáta.

4G je najnovšia technológia v oblasti komunikácie. Vzhľadom na zvýšenie požiadaviek na údaje sa vynaložilo úsilie na zlepšenie rýchlosti prenosu v zostupnom a uplinkovom prepojení použitím vyšších modulových techník. Projekt partnerstva tretej generácie (3GPP) spustil projekt dlhodobej evolúcie (LTE) už v novembri 2004, aby zabezpečil trvalú

⁵⁶ AGRQWAL, Jyotsona et al. *Evolution of mobile communication network: From 1G to 4G*. International Journal of Multidisciplinary and Current Research, 2015, s. 1100-1103, Dostupné na <http://ijmcr.com/wp-content/uploads/2015/11/Paper11100-1103.pdf>

konkurencieschopnosť UMTS v budúcnosti. Keďže LTE sa považuje za vývoj univerzálneho mobilného telefónneho systému (UMTS), ekvivalentné komponenty LTE sa preto označujú ako vyvinutý terestriálny rádiový prístup UMTS (UTRA) a vyvíjajú sa sieťové siete terestriálneho rádiového prístupu UMTS (EUTRAN). Základná architektúra LTE obsahuje samostatnú vrstvu IP pripojenia pre všetky služby založené na protokole IP a systém Evolved Packet System (EPS), ktorý spracúva celý komunikačný postup. LTE je úplne celý systém založený na IP. Pretože v LTE existujú ustanovenia pre spoluprácu s existujúcimi systémami, existujú rôzne cesty na pripojenie k LTE. Operátor so sieťou GPRS / EDGE alebo systémom Non-3GPP sa môže pripojiť k sieti LTE. Vďaka tejto vyššej flexibilitě je LTE voľbou väčšiny operátorov na celom svete. Použitím viacnásobného prístupu na ortogonálnu frekvenčnú delbu (OFDMA) bude LTE schopná poskytnúť rýchlosť sťahovania približne 100 Mb / s pre viacnásobnú anténu (2x2), viacnásobný vstup s viacerými vstupmi (MIMO) pre terminály najvyššej kategórie. Pre tieto terminály je rýchlosť nahrávania približne 50 Mbps. Okrem toho poskytuje lepšiu mobilitu, efektívnejšie využitie rádiového signálu, vysokú úroveň bezpečnosti, flexibilné využitie frekvenčného spektra, znížené oneskorenie, nákladovo efektívne nasadenie a rôzne ďalšie výhody, ktoré robia LTE spoľahlivejšou a užívateľsky prívetivou.⁵⁷

Svet komunikácie preukázal veľkú transformáciu po generáciách, komunikácia prešla z jednoduchého hlasového komunikačného systému do IP systému. Rastúci dopyt a zvýšený počet používateľov nútil komunikačný priemysel, aby modifikoval technológiu od 1G do 4G. Modifikované zariadenia poskytované používateľom v odvetví mobilnej komunikácie umožnili používateľom rozšíriť svoje podnikanie a komunikovať s celým svetom. Prvá generácia poskytovala len hlasovú komunikáciu, druhá generácia podporovala hlas a dáta, ale tretia generácia spolu s týmito zariadeniami poskytuje multimediálne služby. Potom vznikla štvrtá generácia, ktorá poskytla jednoduchú platformu s viac modifikovanými komunikačnými službami. Keďže využitie komunikácie sa prenieslo od osobnej úrovne až po profesionálnu úroveň, vývoj 4G poskytol profesionálom technológiu šetriacu čas a ľahký prístup.

⁵⁷ AGRQWAL, Jyotsona et al. *Evolution of mobile communication network: From 1G to 4G*. International Journal of Multidisciplinary and Current Research, 2015, s. 1100-1103, Dostupné na <http://ijmcr.com/wp-content/uploads/2015/11/Paper11100-1103.pdf>

Regulačný úrad podľa údajov z druhého polroka 2017 oznámil, že na Slovensku využíva 4G siete už 2,32 milióna ľudí. Podľa údajov poskytnutých operátormi, zhruba 76% z toho boli nefiremní zákazníci, ktorí za týchto 6 mesiacov preniesli zhruba 8 000 TB dát. Ostatní zákazníci preniesli ďalších 3 400 TB dát. V porovnaní s prvých polrokom, kedy bolo spolu prenesených 9 400 TB dát môžeme pozorovať výrazný nárast.⁵⁸

4.3.5. Pokrytie

Značnú časť podnikateľskej stratégie operátorov tvorí ich pokrytie územia Slovenska, a to z hľadiska volania, SMS, aj dát. Operátori sa roky snažia nielen prinášať rýchlejšie a efektívnejšie siete, ale aj zvyšovať ich pokrytie, aby sa zabezpečila dostupnosť služieb a napĺňanie potrieb čo najviac zákazníkov. Každý z hlavných operátorov sa pýši vysokým percentuálnym pokrytím nášho územia a často výsledné percentá prezentujú ako výsledok svojej nezameniteľnej stratégie. Avšak, nie všetci hodnotia pokrytie rovnako. Každý totiž využíva inú metodiku výpočtu pokrytia, čo má značný vplyv na výsledné percentuálne ohodnotenie pokrytia siete.

Spoločnosť Telekom považuje za pokrytú percentuálne tú časť oblasti, ktorá je reálne pokrytá. To znamená, že ak je miesto pokryté nie zo 100 ale iba z 80%, teda iba štyri pätiny populácie v danej oblasti má prístup k službe, v tom prípade je daná oblasť započítaná do celkového percentuálneho vyjadrenia iba na 80%. Nakoniec sa súčtom podielov pokrytého obyvateľstva v mestách a obciach získava konečné percentuálne pokrytie Slovenska. Podľa hovorca, Michala Korca má Telekom aj detailnú mapu pokrytia, ktorá je k dispozícii klientom a je na nej jasne vyobrazené, či je lokalita pokrytá.⁵⁹

Spoločnosť Orange označuje ako pokrytú iba takú lokalitu, v rámci ktorej má minimálne 50% obyvateľstva tzv. indoor pokrytie, čiže pokrytie signálom vo vnútri budov. Ako uvádza hovorkyňa operátora Alexandra Piskunová, do konečného percentuálneho výsledku sa však počíta iba tá časť obyvateľstva, ktorá má signál na plnohodnotnej úrovni, čo jej umožňuje plne využívať služby operátora.²²

⁵⁸ MAXA, Filip. *4G siete využíva na Slovensku už 2,32 milióna ľudí. Vieme, koľko dát preniesli spolu.* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-02-28] Dostupné na <https://www.zive.sk/clanok/131728/4g-siete-vyuziva-na-slovensku-uz-2-32-miliona-ludi-vieme-koľko-dat-preniesli-spolu/>

⁵⁹ MAXA, Filip. *Čo hovoria konkurenti na veľké 4G pokrytie O2.* [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2018-02-24] Dostupné na <https://www.zive.sk/clanok/128052/co-hovoria-konkurenti-na-velke-4g-pokrytie-o2/>

Spoločnosť O2 tvrdí, že za pokrytú označuje lokalitu vtedy, ak má minimálne 80% populácie prístup k tzv. outdoor pokrytiu, teda má signál aj mimo budov. Podobne ako u konkurentov, do výsledného pokrytia sa počíta iba pokryté obyvateľstvo. Zaradeniu určitej lokality medzi pokryté predchádza niekoľkonásobné testovanie funkcií ako volanie a dáta priamo v danej oblasti. Operátor si zakladá na zabezpečení kvalitného signálu, ktorý zaistí zákazníkom dobrú užívateľskú skúsenosť, rovnako ako na technickej funkčnosti siete, ktorá zabezpečí bezproblémové prepínanie napríklad medzi 2G a 4G bez toho, aby to zákazník musel vnímať. Na určenie a overenie kvality signálu v krajských a okresných mestách, rovnako ako na rýchlostných cestách operátor používa najmodernejšie meracie auto.⁶⁰

Vychádzajúc z výpovedí operátorov, prísnosť podmienok určovania celkového pokrytia sa medzi jednotlivými spoločnosťami líši, avšak všetci sa zhodli na fakte, že do výsledného pokrytia sa započítava iba skutočne pokryté obyvateľstvo v rámci oblasti.

V súčasnosti sa operátori v rámci svojej stratégie snažia konkurovať jeden druhému najmä pokrytím siete 4G s technológiou LTE. Spoločnosť O2 začala s prípravami na budovanie svojej 4G siete v polovici roka 2014, zatiaľ čo sa snažila o rozširovanie pokrytia 3G siete. V tomto období mali už Telekom a Orange svoje 4G siete čerstvo spustené. Okrem pokrytia dátovými službami, je potrebné spomenúť, že O2 zdieľa sieť so spoločnosťou Orange v rámci národného roamingu tam, kde pokrytie nemá. Na tomto príklade vidieť vzájomú spoluprácu medzi O2 a konkurenciou.

P3 Communications, nezávislá konzultačná spoločnosť, ktorá robí certifikované merania mobilných sietí na celom svete na podnet spoločnosti Telekom v novembri minulého roka sprostredkovala test sietí štyroch hlavných slovenských operátorov.⁶¹

⁶⁰ IVANČÍKOVÁ, Lenka. *Telekom pokrýva LTE sieťou 88,65 % populácie Slovenska*. [elektronický zdroj] . 2017. [cit. 2018-03-20] Dostupné na <http://www.fony.sk/clanky/13209-telekom-pokryva-lte-sietou-8865-populacie-slovenska>

⁶¹ MACKO, Ondrej. *VIDEO TOUCHIT: P3 Communications: Najlepšiu sieť má na Slovensku Telekom. Ako na to prišli? Doplnené o video*. [elektronický zdroj] . 2017. [cit. 2018-04-20] Dostupné na <https://touchit.sk/p3-communications-najlepsiu-siet-ma-na-slovensku-telekom-ako-na-to-prisli/139464>

Tabuľka č. 11 Výsledky meraní v kategórii dátové služby

Dáta	Maximálne	Telekom	Orange	O2	4ka
Celkovo	600	544	512	491	421
Veľké mestá	360	94%	91%	85%	81%
Menšie mestá	120	90%	83%	85%	71%
Cesty	120	83%	72%	70%	36%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Slovak Telekom: [online] [cit. 2018-20-04] dostupné na: http://www.p3-networkanalytics.com/wp-content/uploads/2017/10/20171016_Certificate__Slovak-Telekom.pdf

Tabuľka č. 12 Výsledky meraní v kategórii hlasové služby

Hlas	Maximálne	Telekom	Orange	O2	4ka
Celkovo	400	343	317	183	42
Veľké mestá	240	78%	82%	51%	11%
Menšie mestá	80	86%	82%	50%	12%
Cesty	80	81%	68%	27%	8%

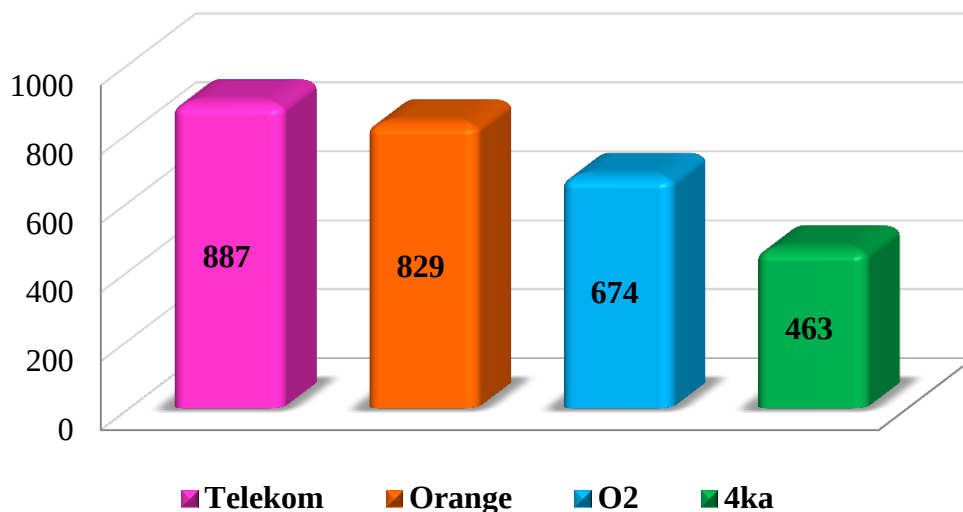
Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Slovak Telekom: [online] [cit. 2018-20-04] dostupné na: http://www.p3-networkanalytics.com/wp-content/uploads/2017/10/20171016_Certificate__Slovak-Telekom.pdf

Tabuľka č. 13 Výsledky meraní rýchlosti reakcie sietí na podnety používateľa

Dáta	Služba	Max. bodov	Telekom	Orange	O2	4ka
Veľké mestá	Surfovanie	108	89%	88%	87%	82%
	Stiahnutie súboru	90	94%	88%	77%	76%
	Nahrание súboru	90	96%	91%	83%	82%
	YouTube	72	97%	97%	95%	85%
Malé mestá	Surfovanie	36	89%	83%	87%	72%
	Stiahnutie súboru	30	84%	77%	80%	64%
	Nahrание súboru	30	92%	81%	83%	73%
	YouTube	24	94%	91%	92%	77%
Cesty	Surfovanie	36	78%	74%	69%	35%
	Stiahnutie súboru	30	84%	75%	68%	34%
	Nahrание súboru	30	85%	69%	67%	32%
	YouTube	24	87%	71%	76%	46%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Slovak Telekom: [online] [cit. 2018-20-04] dostupné na: http://www.p3-networkanalytics.com/wp-content/uploads/2017/10/20171016_Certificate__Slovak-Telekom.pdf

Graf č. 1 Celkové vyhodnotenie výsledkov testu sietí



Zdroj: vlastné spracovanie podľa http://www.p3-networkanalytics.com/wp-content/uploads/2017/10/20171016_Certificate__Slovak-Telekom.pdf

Podľa testu jednoznačne vyhráva spoločnosť Telekom, hoci o objektívnosti výsledkov viditeľných v tabuľkách a na grafe vyššie by sa však dalo polemizovať, keďže metodika merania pokrytia sietí u operátorov je nejednotná. Telekom sa vyjadril o prísnosti svojej metodiky, ktorá mu ale nezabraňuje byť lídrom v oblasti, no konkurenti tiež argumentujú podobne prísnymi podmienkami pri určovaní metodiky. Operátori sa zhodli na myšlienke, že by privítali harmonizáciu metodiky, hoci proces by mohol byť veľmi komplikovaný. Každý operátor má totiž vlastnú stratégiu rozvoja siete a parametre dizajnu sietí sa môžu tiež veľmi odlišovať.⁶²

4.3.6. Porovnanie kvantitatívnych ukazovateľov

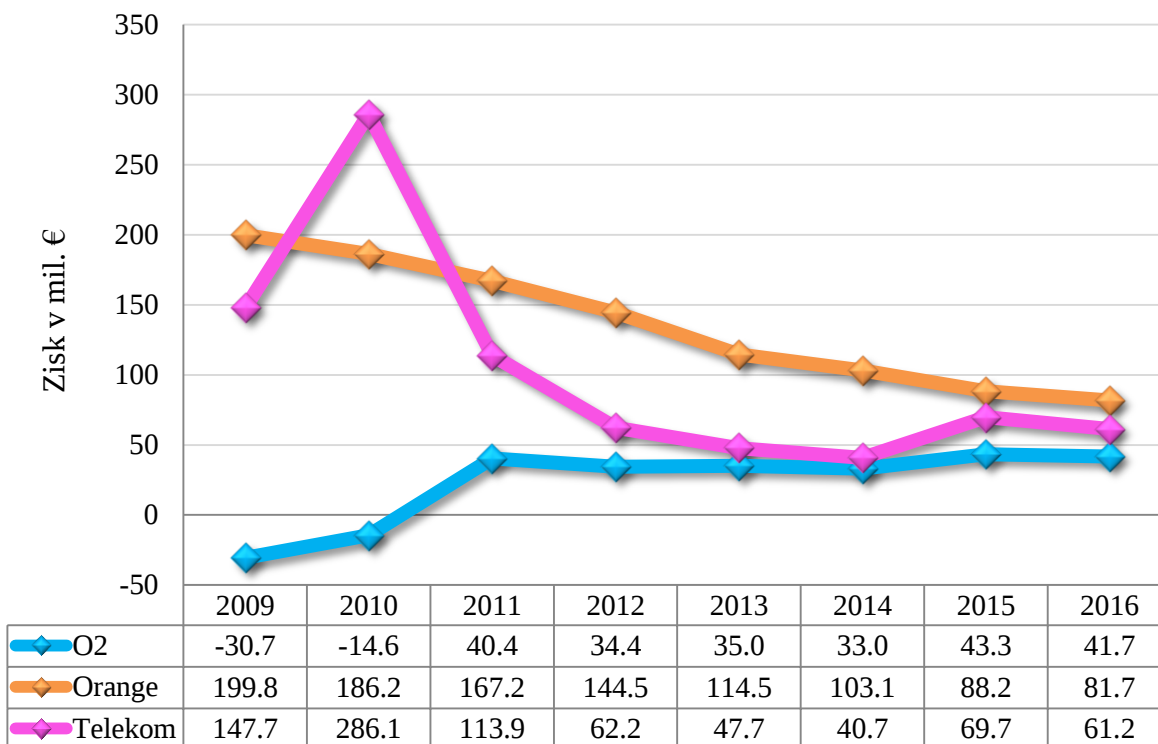
Ako je z nižšie uvedeného grafu zrejmé, keď ide o výšku ziskov, spoločnosť Orange je na tom stále najlepšie, i keď jej ziskovosť dlhodobo kontinuálne klesá. Nasleduje spoločnosť

⁶² MAXA, Filip. *Operátori reagujú na Telekom: Aj my máme prísnu metodiku pri pokrytí*. [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2018-04-21] Dostupné na <https://www.zive.sk/clanok/128622/operatori-reaguju-na-telekom-aj-my-mame-prisnu-metodiku-pri-pokryti/>

Telekom, ktorej šliape na päty spoločnosť O2. Ak si všimneme smerovanie kriviek, všetky tri sa k sebe približujú, akoby smerovali do toho istého bodu. Ich trend teda naznačuje, že ziskovosť subjektov na trhu sa postupne vyrovnáva a rozdiely v ziskoch už nie sú také markantné, ako tomu bolo v minulosti.

Zisky spoločnosti Orange od istého bodu neustále konštantne klesajú – od roku 2009 do roku 2016 zisky klesli o takmer 41%. Spoločnosť Telekom zažila svoj vrchol z roka 2009 na rok 2010, kedy jej zisk dosiahol hodnotu vyše 286 miliónov, teda vzrástol o takmer 52%. Následne však v roku 2011 hlboko padol o takmer 40% oproti predchádzajúcemu roku. V súčasnosti sa pokles ziskov stabilizoval a spoločnosť zažíva menšie výkyvy.

Graf č. 2 Porovnanie ziskovosti v období 2009 až 2016

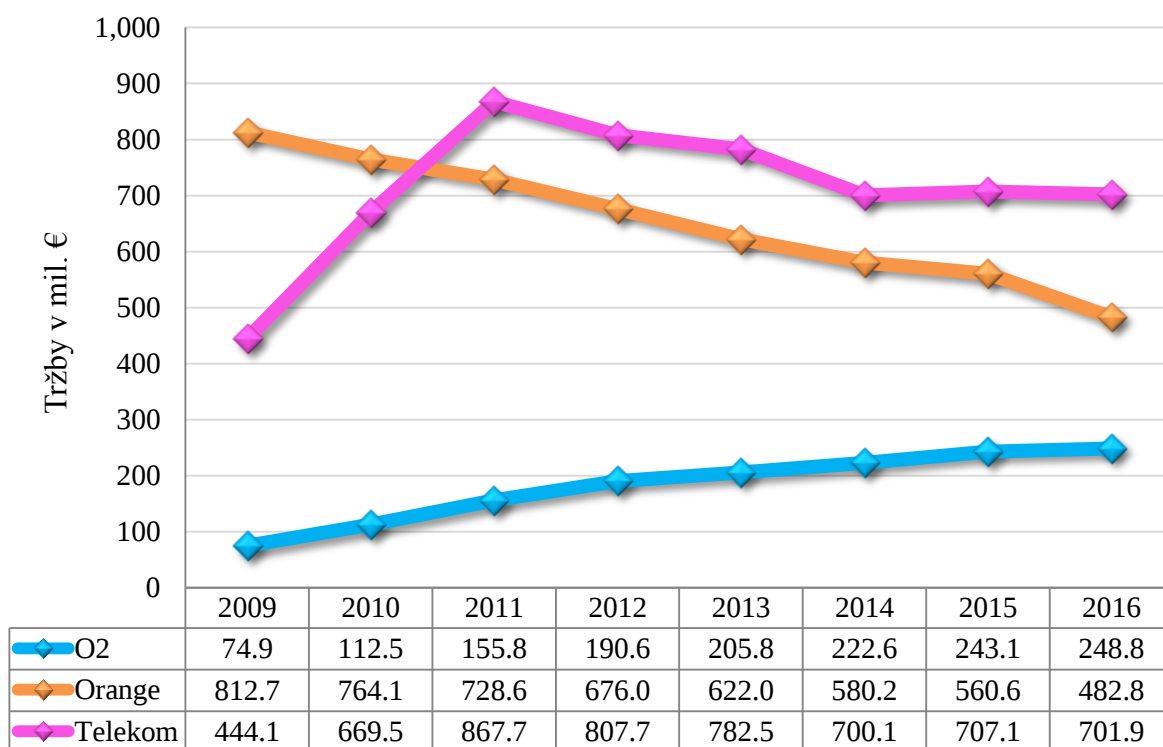


Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://finstat.sk/35697270>

Podobne ako pri ziskoch, z hľadiska výšky tržieb zanechávajú spoločnosti Telekom a Orange svojho modrého konkurenta ďaleko za sebou. Spoločnosť Telekom zaznamenala najväčšiu rast tržieb v rokoch 2009 až 2011, kedy predbehla aj spoločnosť Orange, následne však jej tržby začali klesať kontinuálne až do roku 2014 kedy sa pokles stabilizoval.

Spoločnosť O2 má síce ďaleko najnižšie tržby zo spomínanej trojice, je však na rozdiel od svojich konkurentov jediná, ktorá zaznamenáva ich dlhodobý rast.

Graf č. 3 Porovnanie výšky tržieb v období 2009 až 2016



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://finstat.sk/35848863>

5. Diskusia

V tejto kapitole zhrnieme nadobudnuté znalosti v oblasti trhu mobilných operátorov pomocou analýz PEST, 5 síl Portera a SWOT. Následne agregované dáta vyhodnotíme a poukážeme na hlavné zistenia práce.

Analýza PEST

Tabuľka č. 14 Analýza PEST – analýza makroprostredia slovenského telekomunikačného trhu

P	- Štátna regulácia za účelom predchádzať obmedzovaniu hospodárskej súťaže - Možnosť ukončiť zmluvu s viazanosťou s regresívnou zmluvnou pokutou - Vplyv regulácie EÚ na telekomunikačný trh a roamingové poplatky - Vplyv zmien legislatívy vyplývajúcich z politických rozhodnutí (zmena DPH, a pod.)
E	- Vplyv inflácie - Pomerne vysoká nezamestnanosť, čo znižuje kúpnu silu zákazníkov - Nízky vplyv ekonomickej krízy na odvetvie – acyklický charakter zaisťuje neútlmivý dopyt po telekomunikačných službách - Vysoko-konkurenčné prostredie - Nasýtenie mobilného telekomunikačného trhu, rast sa spomaľuje a dlhodobo klesá ziskovosť - Zaťaženie trhu investíciami na rozvoj sietí, licencie a prenos rýchlych dát
S	- Životný štýl – nevyhnutnosť vlastníctva mobilného telefónu pre každodennú potrebu, zvyšujúca sa potreba neustálej dostupnosti internetu - Spoločenská zodpovednosť operátorov - Vplyv demografického vývoja a starnutia populácie
T	- Existencia virtuálnych operátorov (FunFón, Tesco mobile, a pod.) - Trend dátových služieb nahrádzajúcich hlasové služby, rozvoj nových generácií rýchleho prenosu dát - Ponuka predaja iných zariadení okrem mobilných telefónov ako sú tablety, notebooky, modemy - Neustála potreba inovovať podľa potrieb zákazníkov

Zdroj: vlastné spracovanie

Pomocou PEST analýzy sme schopní zosumarizovať prostredie, v ktorom sa podnik nachádza a to z politického, ekonomického, sociálneho a technologického hľadiska. Odvetvie mobilných operátorov podlieha určitým reguláciám protimonopolného úradu ako aj regulácie EÚ na telekomunikačné trhy a roamingové poplatky. Pôsobia naň taktiež ekonomické faktory ako je nasycovanie trhu mobilných operátorov, s čím je spojená aj vysoká konkurencia a dlhodobo spomaľujúce sa tempo rastu ziskovosti. Na podporu služieb sú nevyhnutné investície do vybudovania telekomunikačných a dátových sietí. Pozitívny efekt na odvetvie mobilných operátorov má závislosť ľudí na využívaní mobilných telefónov v každodennom živote. V neposlednom rade je to technologický vplyv, ktorý pôsobí na prostredie mobilných operátorov. V súčasnosti sa zvyšuje dopyt po dátových službách, čo môže mať postupný dopad na pretváranie ponuky služieb operátorov, nakoľko telefonické hovory môžu byť nahradené pomocou aplikácií ako WhatsApp, Messenger, Viber a pod..

Analýza 5 Porterových síl

Tabuľka č. 15 Analýza 5 Porterových síl – analýza makroprostredia slovenského telekomunikačného trhu

Zákazníci	- Pomerne značná vyjednávacía sila firemných aj bytových zákazníkov, ktorí neustále tlačia na cenu a očakávajú veľké zľavy, keďže prechod od jedného operátora k druhému je čoraz jednoduchší - Firemní zákazníci pre svojich zamestnancov žiadajú okrem telefónov a bežných hlasových služieb aj služby dátové - Bytoví zákazníci, najmä mladšia generácia postupne nahrádzajú volanie a SMS dátovými službami, starší zákazníci sa naopak ťažšie orientujú v ponuke služieb - Rastie závislosť populácie na mobilných telefónoch
Dodávatelia	- Obmedzená vyjednávacía sila dodávateľov zariadení pre sieťovú infraštruktúru a koncové zariadenia, keďže prostredníctvom tendrov a veľkých objemov dodávok je možné znížiť cenu - Medzi dodávateľmi panuje veľká konkurencia

Bariéry vstupu	- Nasýtený mobilný telekomunikačný trh - Vysoká konkurencia s dlhoročnými skúsenosťami, vytvorenou reputáciou a vybudovanými sieťami a pokrytím
Substitúty	- Substitút pre hlasové služby môže byť technológia VoIP (Voice over Internet Protocol), teda prenos hlasu cez internet; zároveň pre mobilný hlas je substitútom fixní hlas a naopak - Substitút pre SMS sú napríklad messagingové nástroje na báze prenosu dát (WhatsApp, Viber a pod.) - Substitút pre dátový prenos môžu byť free WiFi hotspot zóny (kaviarne, knižnice, školy, pracoviská, a pod.) - Substitút pre fixné dátové pripojenie je mobilné dátové pripojenie a naopak - Všeobecným substitútom pre telekomunikačné služby je zdieľanie informácií a obsahu na webe
Konkurenčné prostredie	- Štyria hlavní operátori (Slovak Telekom, Orange Slovensko, O2 Slovakia, SWAN Mobile) a ďalší virtuálni operátori, respektíve ich sekundárne značky (FunFón, Tesco mobile, Juro, a pod.) - Lokálni poskytovatelia internetového pripojenia, káblovej či satelitnej televízie (SkyDSL, a pod.)

Zdroj: vlastné spracovanie

Pomocou mikroekonomickej analýzy Porterovho modelu piatich síl sme sa zamerali na odvetvové prostredie v ktorom sa nachádza spoločnosť O2. Konkurencia medzi etablovanými podnikmi je vysoká, a to z viacerých dôvodov. Jedným s dôvodov je vyjednávacía sila zákazníkov, ktorí neustále žiadajú lepšie podmienky, či už kvôli faktu, že sú dlhoroční klienti a majú zakúpené viaceré služby, alebo že konkurent má výhodnejšie ponuky, rýchlejšie siete alebo lepšie pokrytie. Substitúty majú taktiež značný vplyv na poskytované služby, nakoľko free WiFi hotspoty sa stávajú čoraz bežnejšími na verejných priestranstvách a zákazník môže strácať záujem o veľké dátové balíky. Navyše prostredníctvom free WiFi hotspotov je možné nahradiť štandardné služby operátora, ako sú volania a SMS prostredníctvom voľne dostupným aplikáciám ako WhatsApp, FaceTime a podobne. Trh mobilných operátorov však disponuje

vysokými bariérami vstupu, a to hlavne z dôvodov vysokých nákladov na vstup do odvetvia a nasýtenosti trhu.

Za pomoci nadobudnutých znalostí pri porovnávaní z predchádzajúcich kapitol, a na základe získaných poznatkov z analýzy makro a mikroprostredia telekomunikačného trhu prostredníctvom analýz PEST a Porterových 5 síl sme vytvorili SWOT analýzu spoločnosti O2 Slovakia. Tabuľka č. 16 ilustruje silné a slabé stránky spoločnosti (interné faktory), rovnako ako jej príležitosti v rámci trhu a hrozby, ktorým na trhu čelí (externé faktory). Všetky faktory sú zoradené číselne, zostupne podľa dôležitosti a závažnosti (1 – najdôležitejší).

Analýza SWOT

Tabuľka č. 16 Analýza SWOT – interná a externá analýza spoločnosti O2 Slovakia

S	S1: najrýchlejší rast v poskytovaní mobilných telekomunikačných služieb S2: každoročne sa zvyšujúci počet zákazníkov v sieti; S3: zmluvy bez viazaností; S4: úspešné marketingové kampane, S5: momentálne údajne najvyššie pokrytie 4G sieti. S6: neobmedzené volania od 20€ S7: bonus pri prechode od iného operátora v hodnote 150€
W	W1: nedosahuje stálu pozíciu lídra na trhu; W2: fakt najväčšieho pokrytia 4G internetu môže začať byť irelevantná, nakoľko hlavní konkurenti dosahujú porovnateľné pokrytie
O	O1: ochota zákazníkov prechádza medzi operátormi za lepšou ponukou; O2: ťažko prekonateľné bariéry pri vstupe do odvetvia mobilných telekomunikácií O3: príležitosti pri rozvoji nových dátových sieti; O4: prepojenie balíkov mobilných paušálov, internetu a O2 TV; O5: zameranie sa na mladšiu populáciu (zvýhodnené balíky pre študentov)
T	T1: reakcie konkurentov na poskytnuté služby T2: nasycovanie mobilného telekomunikačného trhu T3: ostré reklamné kampane medzi mobilnými operátormi

	T4: znižovanie cien poskytujúcich služieb a zároveň zvyšovanie úžitku pre zákazníkov T5: náročnosť investícií do vybudovania nových sietí a technológií.
--	---

Zdroj: vlastné spracovanie

Z prehľadnej tabuľky SWOT môžeme určiť oblasti, v ktorých spoločnosť vyniká alebo disponuje určitými príležitosťami, alebo naopak oblasti slabostí a možných hrozieb. Ako bolo zistené, O2 je najrýchlejšie rastúcim operátorom a s pomedzi konkurencie ako jediná dosahuje pozitívny rast či už v tržbách alebo počte zákazníkov. Aj keď táto výhoda nemusí byť trvalá firma O2 je jediná, ktorá poskytuje všetky svoje služby bez viazanosti. Dosiahnutie statusu trhového lídra je náročnejšou úlohou, nakoľko trh je rozdelený medzi existujúcich operátorov, ktorí taktiež bojujú o udržanie stálych a prilákanie nových zákazníkov pomocou zavádzania konkurenčných opatrení, či už sa jedná o ponukové alebo marketingové opatrenia. Spomedzi hrozieb môžeme spomenúť modernizáciu technológií a náklady na budovanie nových sietí v budúcnosti. Ako už vieme spoločnosť finalizuje výstavbu 4G siete, ktorú musela zrealizovať samostatne potom ako boli rokovania o spolupráci so spoločnosťou Orange neúspešné. Táto hrozba môže mať vplyv na spoločnosť v budúcnosti pri budovaní 5G siete. Príležitosti spoločnosti plynú hlavne z absencie vernosti u konkurencie a ochoty zákazníkov prechádzať medzi operátormi poskytujúcimi lepšie podmienky. Túto ochotu zvýraznil aj fakt, že firma O2 sa rozhodla ponúknuť preplatenie zmluvnej pokuty až do výšky 150€.

Analýza firmy O2 Slovakia poukazuje na jej konkurencieschopnosť, avšak poukázala na náznaky niektorých nedostatkov ktoré by mali byť odstránené pre účely nadobudnutia silnejšej konkurenčnej pozície. Odporúčania, ktoré plynú z predchádzajúcich analýz sú nasledovné. V súčasnosti sú informácie ohľadom pokrytia a rýchlosti sieti pre užívateľov metúce, nakoľko každý z operátorov aplikuje odlišnú metodiku a spôsob merania svojich sietí, v dôsledku čoho každý z operátorov deklaruje najväčšie pokrytie a najrýchlejšiu sieť. Z toho dôvodu by mala firma O2 apelovať na konkurenciu so snahou o šandardizáciu metodík a procesov meraní pokrytia a rýchlostí sietí. Na základe analýzy SWOT môžeme konštatovať, že počet silných stránok podniku prevyšuje slabé stránky. Z toho dôvodu by sa mala firma sústrediť na ofenzívnu stratégiu, a to konkrétne pomocou zavádzania nových balíkov, ktoré budú určené pre špecifické skupiny zákazníkov ako napríklad balíky, ktoré by boli

prispôsobené špecifickým kritériám zákazníkov. Napríklad zavádzanie určitých výhod pre študentov. O2 Slovensko okrem poskytovania mobilných služieb má v ponuke aj iné služby ako sú pevný internet a TV. Spoločnosť by sa preto mala zamerať na prepojenie svojich služieb ako je praxou u konkurentov napríklad Slovak Telekomu a programu Magenta 1, ktorý poskytuje zákazníkom zvýhodnené podmienky. Zavedenie podobných opatrení by umožnilo firme navýšiť zisky existujúcich zákazníkov, ktorí doposiaľ nevyužívali iné služby okrem mobilných.

Záver

Predkladaná záverečná práca sa zaoberala trhovou štruktúrou oligopolu v podmienkach Slovenskej republiky. Cieľom práce bola analýza správania sa firmy O2 Slovakia na trhovej štruktúre mobilných operátorov v Slovenskej republike.

S historickým vývojom podnikateľského prostredia dochádza k zániku dokonalého konkurenčného prostredia ktoré, existuje už len v teoretickej rovine a prechádza do formy oligopolu. Konkurujúce firmy sa stávajú závislé jedna od druhej a rozhodnutia, ktoré spravia majú dopad na ostatných. Firmy mobilných operátorov sú príkladom takejto trhovej štruktúry. Trh mobilných operátorov je relatívne koncentrovaný oligopol, nakoľko okrem 3 najvýznamnejších hráčov trh disponuje aj menšími firmami. Snaha o väčší trhový podiel je dosahovaná prostredníctvom kvality poskytovaných služieb a odlišovaní sa od konkurencie.

Prvá časť záverečnej práce vysvetľovala problematiku v teoretickej rovine a zamerala sa na vysvetlenie pojmov s cieľom vysvetliť a pochopiť podstatu štruktúry oligopolu. V praktickej časti sme opísali trh mobilných operátorov a sledovali správanie sa a porovnávali stratégie firmy O2 a jej konkurencie. Z výskumu vyplynulo niekoľko zistení.

Stratégia firmy O2 v porovnávaní s konkurentmi je odlišná, nakoľko sa firma O2 snaží o zaujatie zákazníka čo najlákavejšou ponukou bez viazanosti. Konkurujúce firmy sa usilujú o poistenie si zotrvania svojich klientov po dobu dvoch rokov pomocou licenčných zmlúv, čo je odsudzované spoločnosťou O2. Práve v tomto spočíva komparatívna výhoda firmy O2 Slovakia.

Nakoľko marketing patrí medzi jeden najrýchlejších a najefektívnejších spôsobov ako zaujať verejnosť, firmy organizujú časté kampane v ktorých sa snažia prezentovať svoje ponuky, či už prostredníctvom poukázania na „neobmedzené možnosti“, alebo priamym poukázaním na konkurenciu pomocou teasingových kampaní. Ako sa ukázalo, firma O2 sa svojim marketingom a prístupom k férovosti a možnostiam ako prvkami stratégie snaží odlíšiť od svojich konkurentov.

Najväčšia súťaživosť medzi operátormi sa momentálne prejavuje v pokrývaní doteraz najrýchlejším bezdrôtovým pripojením 4G. Avšak, firmy sa neustále snažia získať pozíciu lídra v pokrytí. Keďže žiaden z operátorov nemá sto percentné pokrytie v žiadnej oblasti,

zdieľanie sietí v tomto prípade pre operátorov predstavuje možnosť, akým môžu z trhu ťažiť. Ako sme sa dozvedeli, v prípade O2 ide o zdieľanie siete v rámci národného roamingu s firmou Orange. Túto činnosť možno zaradiť medzi formy spolupráce medzi operátormi.

Na základe analýzy správania sa firmy O2 Slovakia na trhovej štruktúre mobilných operátorov v Slovenskej republike sme splnili všetky tri vytýčené čiastkové ciele v plnom rozsahu, a tým sa naplnil aj hlavný cieľ diplomovej práce.

Zoznam použitej literatúry

1. Tlačené knihy, monografie, vedecko-kvalifikačné práce

- [1] BALDWIN, Richard - WYPLOSZ, Charles. *Ekonomie evropské intergrace*. 4. vyd. Grada, 2013, 584 s. ISBN: 978-80-247-4568-8
- [2] DÉMUTH, Andrej., *Teória hier a problém rozhodovania*. Filozofická Fakulta Trnavskej Univerzity v Trnave 2013, 86 s. ISBN: 978-80-8082-580-5
- [3] FENDEKOVÁ, Eleonora a kol. *Modely rovnováhy v podmienkach produktovej a cenovej diferenciácie na regulovaných trhoch sieťových odvetví*. Ekonomická Univerzita v Bratislave: Vydavateľstvo EKONÓM 2015, 180 s. ISBN 978-80225-4035-3
- [4] FENDEKOVÁ, Eleonora a kol. *Oligopoly a regulované monopoly*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2006, 182 s. ISBN 80-8078-080-3
- [5] GREGOROVÁ, Elena. *Mikroekonómia*. Žilinská Univerzita: EDIS, 2009, 263 s. ISBN 978-80-554007-8
- [6] HIRSCHEY, Mark. *Managerial Economics*. 12. vyd. University of Kansas: Cengage Learning, 2009, 836 s. ISBN 978-0-324-58831-6
- [7] HIRSHLEIFER, Jack – GLAZER, Amihai – HIRSHLEIFER, David. *Price theory and applications*. 7. vyd. New York, Cambridge University press 2005, 244 s. ISBN 978-0-521-52342-4
- [8] HOLKOVÁ, Vierošlava a kol. *Mikroekonómia*. Bratislava: SPRINT 2006, 320 s. ISBN 978-80-89085-73-6
- [9] HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie*. 2. vyd, Praha: C.H.Beck 2007, 363 s. ISBN-978-7179-862-0
- [10] HOŘEJŠÍ, Branislava a kol. *Mikroekonomie*. 5. vyd. Praha. Management Press s.r.o., 2010, 573 s. ISBN 978-80-7261-218-5
- [11] JUREČKA, Václav., *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s., 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3259-6
- [12] KEŘKOVSKÝ, Miloslav – LUŇÁČEK, Jiří. *Úvod do mikroekonomie: s využitím prvků distančního studia*. V Praze: C. H. Beck, 2012, 197 s. ISBN 978-80-7179-365-6.
- [13] PARKINS, Michael. *Microeconomics*. 5. vyd. USA, Addison-Wesley Publishing Company, 2000, 521 s. ISBN 0-201-47385-2

- [14] SCHILLER, R., Bradley., *Mikroekonomie*. 1. vyd. Brno, Computer Press, 2004, 191 s. ISBN 80-251-0109-6
- [15] SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomická analýza*. 3. vyd. Vydavatelství Melandrium, 2003, 255 s. ISBN 80-86175-30-8

2. Elektronické dokumenty – monografie, zborníky online, články v teoretických časopisoch

- [16] AGRQWAL, Jyotsona et al. *Evolution of mobile communication network: From 1G to 4G*. International Journal of Multidisciplinary and Current Research, 2015, s. 1100-1103, Dostupné na <http://ijmcr.com/wp-content/uploads/2015/11/Paper11100-1103.pdf>
- [17] BRATOŠOVÁ, Veronika. *O2 má náborovú kampaň, v ktorej upratovačky hovoria o živote vo firme*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-04-03]. Dostupné na <https://medialne.etrend.sk/marketing/o2-ma-naborovu-kampan-v-ktorej-upratovacky-hovoria-o-zivote-vo-firme.html>
- [18] GASPER, Ján. *Slovenské O2 vychytalo internety ufnukaným Pal'kom. 2 dni a 160 000 views len vďaka insightu*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-04-03]. Dostupné na <https://sketcher.startitup.sk/slovenske-o2-vychytalo-internety-ufnukanym-palkom-2-dni-160-000-views-len-vdaka-insightu/>
- [19] IVANČÍKOVÁ, Lenka. *Telekom pokrýva LTE sieťou 88,65 % populácie Slovenska*. [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2018-03-20]. Dostupné na <http://www.fony.sk/clanky/13209-telekom-pokryva-lte-sietou-8865-populacie-slovenska>
- [20] MACKO, Ondrej. *Video TouchIt: P3 Communications: Najlepšiu sieť má na Slovensku Telekom. Ako na to prišli? Doplnené o video*. [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2018-04-20] Dostupné na <https://touchit.sk/p3-communications-najlepsiu-siet-ma-na-slovensku-telekom-ako-na-to-prisli/139464>
- [21] MAXA, Filip. *4G siete využíva na Slovensku už 2,32 milióna ľudí. Vieme, koľko dát preniesli spolu*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-02-24]. Dostupné na <https://www.zive.sk/clanok/131728/4g-siete-vyuziva-na-slovensku-uz-2-32-miliona-ludi-vieme-kolko-dat-preniesli-spolu/>
- [22] MAXA, Filip. *Operátori reagujú na Telekom: Aj my máme prísnu metodiku pri pokrytí*. [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2018-04-21]. Dostupné na <https://www.zive.sk/>

clanok/128622/operatori-reaguju-na-telekom-aj-my-mame-prisnu-metodiku-pri-pokryti/

[23] MEDIÁLNE. TREND. *Orange pokračuje v reklamách s malou Elou, pribudla skupina Hex.* [elektronický zdroj]. 2018 [cit. 2018-02-28]. Dostupné na: <https://medialne.etrend.sk/marketing/orange-pokracuje-v-reklamach-s-malou-elou-pribudla-skupina-hex.html>

[24] MÔCIKOVÁ, Renáta, *Retro: Pamätáte si prvé reklamy mobilných operátorov?* [elektronický zdroj]. 2015. [cit. 2018-03-22]. Dostupné na: <https://strategie.hnonline.sk/marketing/782739-retro-pamatate-si-prve-reklamy-mobilnych-operatorov>

[25] Nadácia Pontis. *Poznáme najzodpovednejšie firmy zo zodpovedných.* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-01-05]. Dostupné na <http://www.nadaciapontis.sk/clanok/pozname-najzodpovednejšie-firmy-zo-zodpovednych/2677>

[26] O2. *Vykúpte sa z viazanosti.* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-03-28]. Dostupné na <https://www.o2.sk/volania/o2-pausal/vykupenie-z-viazanosti?content-banner=prenos-cisla>

[27] O2. *Výročná správa O2 Slovakia, s.r.o 2016.* [elektronický zdroj]. 2016. [cit. 2018-02-015]. Dostupné na: <https://www.spolocnost.o2.sk/tlacove-centrum/vyrocne-spravy>

[28] Orange. *Vyberte si správny paušál.* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-01-05]. Dostupné na <https://www.orange.sk/produkty-a-sluzby/volania/pausaly/go>

[29] ORANGE. *Výročná správa 2016 Orange.* [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2018-02-15]. dostupné na https://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/onas/tlacovecentrum/vyrocne-spravy/orange_vyroчна_sprava_2016_sk.pdf

[30] POLÁŠ, Martin. *Sagana nahradil v kampaniach Telekomu Bekim. Pozrite si prvý spot.* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-03-04]. Dostupné na <https://medialne.etrend.sk/marketing/sagana-nahradil-v-kampaniach-telekomu-bekim-pozrite-si-prvy-spot.html>

[31] PROTIMONOPOLNÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Čo je kartel.* [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2018-01-15] dostupné na <http://www.antimon.gov.sk/co-je-kartel/>

[32] PILÁTOVÁ, Veronika. *Od maňušiek k uškatcovi Tónovi. Ako vznikla nová kampaň pre O2.* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-03-04] Dostupné na <https://soda.o2.sk/pribehy/poctiva-praca/od-manusiek-k-uskatcovi-tonovi-ako-vznikla-nova-kampan-pre-o2/>

- [33] TARICS, Patrik. *Telekom uvádza nové paušály ÁNO: Prinášajú viaceré zmeny vo využívaní dát*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-01-05]. Dostupné na <https://www.mojandroid.sk/telekom-pausaly-ano/>
- [34] STANKOVÁ, Dáša, *O2 má novú kampaň. Útočí na konkurenciu*. [elektronický zdroj]. 2009. [cit. 2018-02-28]. Dostupné na <https://medialne.etrend.sk/marketing/o2-ma-novu-kampan-utoci-na-konkurenciu.html>
- [35] TELEKOM. *Program bez záväzkov*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-01-05] Dostupné na <https://www.telekom.sk/volania/pausal/bez-zavazkov>
- [36] TELEKOM. *Ročná správa 2016 Slovak Telekom*. [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2018-02-15]. Dostupné na https://www.telekom.sk/documents/10179/61107/AR_ST_2016_SVK.pdf
- [37] TELEKOM. *Získajte 2x viac dát a volaní s Magenta 1 skupinou*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2018-01-07]. Dostupné na <https://www.telekom.sk/magenta1/#/?akcie>
- [38] VALČEK, Adam. *Neférovú pokutu za odchod má už len Orange. Tiež ju čoskoro zruší*. [elektronický zdroj]. 2014. [cit. 2018-03-28]. Dostupné na <https://www.etrend.sk/technologie/neferovu-pokutu-za-odchod-ma-uz-len-orange-ale-tiez-ju-coskoro-zrusi.html>