

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Provoz a ekonomika



Diplomová práce

Strategie umíst'ování produktu na trhu služeb

Autor: Jan Fořt

Vedoucí: Ing. Václav Kala, CSc.

©2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jan Fořt

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Strategie umíst'ování produktu na trhu služeb**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Literární rešerše
3. Výsledek vlastní práce
4. Cíl práce a metodika
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

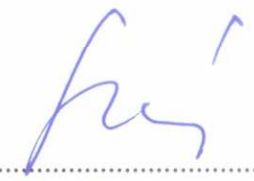
1. Boučková, J. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003
2. Bureš, I. Finanční řízení marketingových projektů, Management Press, Praha, 1994.
4. David A. Aaker., Brand Building, Computer Press, Brno, 2003
5. Fotr J., Jak sestavit optimální podnikatelský projekt. Eurovia, Praha, 1990
6. Hron, J., Tichá, I. Strategické řízení, ČZU, Praha, 2002
7. Horáková, I. Marketing v současné světové praxi. Grada, Praha, 1992
8. Horáková, H. Strategický marketing. Grada Publishing, Praha, 2003.
9. Janečková, L., Vašíková M. Marketing služeb. Grada Publishing, Praha, 2000
10. Kuhn, R.L. (editor) Frontiers in Creative and Innovative Management, Ballinger, Boston 1985
11. Koontz, H., Weihrich, H. Management. Victoria Publishing, Praha, 1993
12. Kotler, P. Marketing management. Grada Publishing, Praha 2001.
13. Kotler, P. Marketing podle Kotlera. Management Press, Praha, 2000.
14. Mahin, W., P. Business to business marketing 1 edition Allyn and Bacon, Boston 1991
15. Meffert, H. Marketing management. Grada Publishing, Praha, 1996.
16. Příbová, M., a. j. Strategické řízení značky, Ekopress, Praha, 2000
17. Ropp, S. – Collins, T. Maxi Marketing. McGraw Hill, Inc., 1986
18. Pfeifer, L. – Umlaufová, M. Firemní kultura. Grada, Praha, 1993
19. Sedláčková, H. Strategická analýza, C. H. Beck, Praha, 2000
20. Westwood, J. Jak sestavit marketingový plán, Grada Publishing, Praha, 1998
21. Whiteley, R.C. Podnik řízený zákazníkem. Victoria Publishing a.s., Praha, 1993
22. Odborná periodika: Moderní řízení, Strategie, Marketing a media, Marketing magazin, Hospodářské noviny

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Václav Kala, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Prohlášení:

Čestně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Strategie umístování produktu na trhu služeb“ vypracoval samostatně a použil pramenů, které jsou uvedeny v literárním přehledu.

V Praze dne 4.4.2011

Jan Fořt

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Václavu Kalovi, CSc. za konzultace, odborné vedení a cenné rady.

Jan Fořt

STRATEGIE UMÍSTOVÁNÍ PRODUKTU NA TRHU SLUŽEB

SOUHRN

Diplomová práce se zabývá návrhem strategie pro uvedení služby poskytované společností Vodafone Czech Republic a.s. na trh. V práci jsou analyzovány vlivy působící z globálního prostředí, faktory působící v rámci odvětví poskytovatelů vysokorychlostního připojení a je zde analyzována konkurence a její míra působení. Závěry z těchto analýz jsou shrnuty a definují příležitosti a ohrožení. Z analýzy vnitřního prostředí, zaměřené na hodnocení zdrojů a klíčových oblastí úspěchu vyplývají silné a slabé stránky, které jsou posléze ve SWOT matici využity pro formulaci výsledné strategie. Zkoumáním těchto vlivů vyplynul fakt, že trh vysokorychlostního připojení na internet je stále atraktivní, z hlediska nenasycenosti zejména střední a starší generace. Pro společnost Vodafone, která se snaží zvyšovat podíl na trhu a má ambice stát se dvojkou na trhu poskytování telekomunikačních služeb je zavedení této služby klíčové pro další rozvoj a eliminovat pomocí těchto příležitostí své slabé stránky.

Klíčová slova:

Vodafone

Vysokorychlostní připojení

Zákazníci

Internet

Vlivy

Konkurence

DSL technologie

PRODUCT POSITIONING STRATEGY ON THE MARKET OF SERVICES

SUMMARY

The diploma thesis describes the design of strategy for launching the service provided by Vodafone Czech Republic as on market. The labor analyzed the influences of the global environment, factors affecting the industry and broadband providers, there is analyzed the competition and intensity effects. The conclusions of the analysis are summarized and defined opportunities and threats. The analysis of the internal environment, focusing on the evaluation of resources and key success areas resulting strengths and weaknesses, which are then in a SWOT matrix used to formulate the final strategy. By studying these effects emerged the fact that the market for high-speed Internet connection is still attractive in terms of unsaturation of middle-age and older generations. For Vodafone, which seeks to increase market share and has ambitions to become number two on the market for telecommunications services is the introduction of the service key for the further development and use these opportunities to eliminace its weaknesses.

Key words:

Vodafone

High-speed connectin

Customers

Internet

Influences

Competition

DSL technology

OBSAH:

	Souhrn	1
	Summary	2
1	Úvod	6
2	Literární rešerše	7
2.1	Marketingové řízení.....	7
2.1.1	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	8
2.1.2	Marketingový mix podniku	8
2.1.3	Komunikační mix podniku	18
2.1.4	Analýza vnějšího prostředí.....	22
2.1.5	Segmentace.....	33
2.1.6	Odlišnosti na trhu služeb.....	36
2.1.7	Typologie strategií	38
3	Práce a metodika.....	40
3.1	Cíl práce	40
3.2	Metodika	41
4	Vlastní práce.....	42
4.1	Současná situace společnosti a vstupní údaje	42
4.2	Marketingový mix Vodafone.....	43
4.2.1	Produkt	43
4.2.2	Distribuce.....	44
4.2.3	Komunikační mix Vodafone.....	45
4.3	Technologie připojení v ČR	47
4.4	Analýza globálního prostředí.....	49
4.4.1	Analýza globálního prostředí STEP.....	49
4.5	Analýza odvětví telekomunikací.....	56
4.5.1	Analýza hybných sil	56
4.5.2	Porterův model.....	58
4.5.3	Charakteristika trhu poskytovatelů připojení k internetu	63
4.5.4	Segmentace trhu.....	67

4.5.5	Analýza konkurence	68
4.5.6	Ohrožení a příležitosti.....	72
4.6	Analýza vnitřního prostředí.....	73
4.6.1	Analýza zdrojů.....	73
4.6.2	Analýza klíčových faktorů úspěchu	76
4.6.3	Analýza silných a slabých stránek Vodafone	78
4.6.4	Space analýza	79
4.6.5	Východiska pro marketingovou strategii DSL připojení.....	81
4.7	Návrh strategie pro uvedení produktu DSL připojení na trh	82
4.7.1	Segmentace:	83
4.7.2	Targeting.....	83
4.7.3	Positioning	83
4.7.4	Marketingový mix	84
4.7.5	Komunikační strategie	85
5	Závěr	88
6	Seznam literatury	90
6.1	Knižní zdroje.....	90
6.2	Internetové zdroje	91
7	Přílohy	94

Seznam tabulek

TABULKA 1 - VÝVOJ STRUKTURY OBYVATEL.....	49
TABULKA 2 - PROJEKCE POČTU OBYVATEL	50
TABULKA 3 - VÝDAJE DOMÁCNOSTÍ ZA SLUŽBY INTERNETOVÉHO SPOJENÍ	51
TABULKA 4 - ZPŮSOB PŘIPOJENÍ	52
TABULKA 5- ZHODNOCENÍ STEP SNALÝZY	55
TABULKA 6 - ČTVRTLETNÍ PŘÍRŮSTKY INTERNETOVÝCH PŘÍPOJEK	60
TABULKA 7 - HODNOCENÍ ATRAKTIVITY TRHU	63
TABULKA 8 - UŽIVATELÉ INTERNETU VE VĚKU 16 LET A VÍCE V ČR	66
TABULKA 9 - HODNOCENÍ KONKURENCE	70
TABULKA 10 - CENY POSKYTOVATELŮ	71
TABULKA 11 - OHROŽENÍ.....	72
TABULKA 12 - PŘÍLEŽITOSTI	72
TABULKA 13 - ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK VODAFONE	78
TABULKA 14 - HODNOCENÍ SPACE ANALÝZA.....	79

TABULKA 15 - SWOT MATICE	80
--------------------------------	----

Seznam grafů

GRAF 1 - SPIDER ANALÝZA.....	75
GRAF 2 - SPACE ANALÝZA	79

Seznam schémat

SCHÉMA 1 - MARKETINGOVÝ MIX.....	9
SCHÉMA 2 - CIBULOVÝ MODEL PRODUKTU	11
SCHÉMA 3 - DEVĚT MOŽNÝCH STRATEGIÍ CENY A KVALITY	17
SCHÉMA 4 - PORTERŮV MODEL 5TI SIL.....	30

1 Úvod

Internet je pro dnešní společnost často neodmyslitelná část, bez které si mnoho lidí nedovede představit život. Na trhu existuje široká škála způsobů pro připojení k internetu, které mají různé výhody či nevýhody a i vzhledem k počtu poskytovatelů, je mnohdy obtížné orientovat se v nabídce

Největší mi poskytovateli těchto služeb jsou tradičně mobilní operátoři a to zejména Telefonica O2 , která přestože nemá nejvyšší počet zákazníků, má nejvyšší zisky v tomto odvětví. Na trh poskytovatelů nedávno vstoupila i společnost T-Mobile, která poměrně rychle získává zákazníky.

Vodafone, který se porovnává právě nejvíce s těmito konkurenty, v tuto chvíli zaostává ve velikosti portfolia poskytovaných služeb, má nejmenší podíl na trhu a realizuje nejnižší zisky. Jelikož je jedním ze strategických cílů Vodafonu, stát se dvojkou na českém trhu telekomunikačních technologií, musí reagovat na aktivity konkurence a v rámci zájmu o nové zákazníky uvádět nové služby. Uváděním nových služeb Vodafonu umožní lépe konkurovat a zároveň lépe vyhovět přáním zákazníků. Příklad na trh s produktem, který je silně homogenní je obtížný, a prostředí mobilních operátorů, kteří se vyznačují vysokými výdaji na marketing je velmi nepřátelské.

Tato práce má za úkol analyzovat prostředí a jeho vlivy a navrhnout strategii, která by umožňovala Vodafonu vstoupit s touto službou na trh.

2 Literární rešerše

2.1 Marketingové řízení

Marketingové řízení je složeno z analýz marketingových příležitostí, průzkumu cílových trhů, navrhování strategií, organizování marketingových činností a následné provádění kontroly, k zajištění spokojenosti jednotlivců a firmy¹.

Základním pilířem je pak marketingové plánování čímž je rozuměno dosahování tržních cílů a úkolů odvozených od základních podnikových cílů. Zde se rozlišuje plánování na strategické, taktické a operativní².

Plánovací proces by měl zahrnovat tyto fáze:

- Provedené výzkumu vnitřního i vnějšího prostředí;
- Stanovení předpokladů;
- Určení prognóz;
- Stanovení marketingových cílů;
- Sestavení marketingových strategií;
- Definice programů;
- Sestavení rozpočtu;
- Přezkoumání výsledků³.

¹ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s.

² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s.

³ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s.

2.1.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

Pro podnik nestačí jen rozpoznat atraktivní příležitosti, ale je nutné umět těchto příležitostí využít s přihlédnutím k podnikovým zdrojům. Pohled na zdroje by neměl být statický, ale měl by umět předpokládat, jak se budou pohybovat do budoucna. Současně je také třeba zjišťovat, jaké jsou možnosti opatření zdrojů, pokud jimi podnik nedisponuje⁴.

Analýza zdrojů se zaměřuje zejména na tyto oblasti:

Hmotné zdroje – jedná se o technologie, stavby, dopravní prostředky, pozemky, které analyzuje z kvantitativního hlediska, ale také zkoumáme jejich unikátnost a stav;

Lidské zdroje – zhodnocení počtu zaměstnanců, ale také jejich kvalifikovanost, kompetentnost, loajálnost, adaptabilita, kreativita ale také celková podniková kultura a organizační struktura;

Finanční zdroje – přístup k finančním zdrojům, zadluženost, struktura kapitálu, likvidita;

Nehmotné zdroje – zde se zkoumá především značka a její známost, know-how, pověst a duševní práva⁵.

2.1.2 Marketingový mix podniku

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu⁶.

⁴ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁵ SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2006. 322 s.

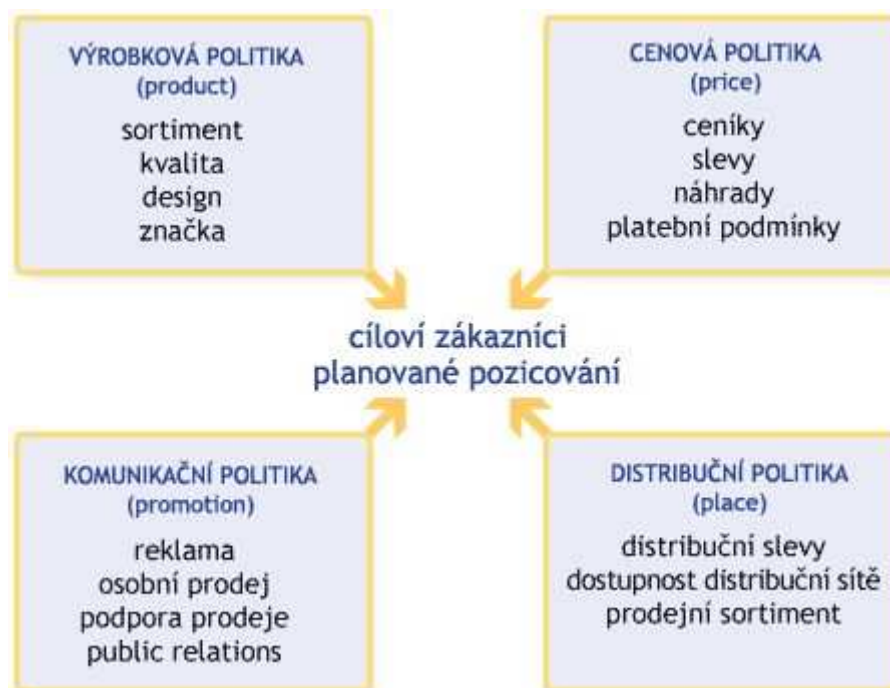
⁶ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s.

Používání marketingového mixu

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

1. **Produkt** označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
2. **Cena** je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.
3. **Místo** uvádí, kde a jak se bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
4. **Propagace** říká, jak se spotřebitelé o produktu dozvědí (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje)⁷.

SCHÉMA 1 - MARKETINGOVÝ MIX



⁷ NĚMEC, R. *RobertNemec* [online]. 2005 [cit. 2011-03-13]. Marketingový mix a jeho rozbor. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robortnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.

Zdroj: NĚMEC, R. *RobertNemec* [online]. 2005 [cit. 2011-03-13]. Marketingový mix a jeho rozbor. Dostupné z WWW: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>.

2.1.2.1 Produkt

Pojem produkt neoznačuje jenom výrobek, ale může označovat i službu. Navíc zahrnuje i všechny služby dodávané s výrobkem - v případě prodeje počítače jsou to všechny služby od poradenství, jaký počítač koupit, přes sestavení a instalaci, až po pozáruční servis.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.

Marketér se na marketingový mix nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. Marketingový mix pak bude vypadat takto:

- z produktu se stane zákaznická hodnota (Customer Value),
- z ceny zákaznickova vydání (Cost to the Customer),
- místo se přemění na zákaznické pohodlí (Convenience),
- z propagace se stane komunikace se zákazníkem (Communication).

Díky tomu zjistíme, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci. Ze 4P se tak stanou 4C⁸.

Produktem není jen výrobek či služba, ale i myšlenka, která se stává předmětem směny na trhu a je určena k uspokojování lidských potřeb. Zde je nutné zdůraznit komplexní pojetí produktu a jeho pět úrovní⁹.

Cibulový model produktu:

Jiný pohled nabízí tento model, kde každá další vrstva zvyšuje užitnou hodnotu.

- 1. úroveň – základní;
- 2. úroveň – obecně použitelný výrobek – ten výrobek, který zajišťuje užitek;
- 3. úroveň – výrobek očekávaný;
- 4. úroveň – rozšířený výrobek;

⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁹ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s

- 5. úroveň – možný výrobek¹⁰.

SCHÉMA 2 - CIBULOVÝ MODEL PRODUKTU



Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s

Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu má několik fází, které se liší jak používanými marketingovými nástroji, tak reakcemi zákazníků, trhu a konkurence. Pro efektivní marketing je nutné určit, v jaké fázi se právě výrobek nachází, což bývá občas obtížné.

Fze se dělí:

1. výzkum a vývoj;
2. uvedení na trh;
3. růst prodeje;
4. zralost;
5. nasycení trhu;
6. pokles prodeje¹¹.

Fáze výzkumu a vývoje

¹⁰ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

¹¹ *Marketingové noviny* [online]. 2001 [cit. 2011-03-13]. Životní cyklus produktu. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=80>.

V této fázi dochází k uvědomění si potřeby nového výrobku na základě dlouhodobého plánování, v případě že plánovaný výrobek inspirovaný například konkurencí zapadá do strategie podniku a oddělení marketingu přesvědčí vedení firmy o nové možnosti na trhu, pak se začíná pracovat na přípravě výroby. Přesto je možné, že se v této fázi projekt zastaví, zvláště v případě nových skutečností na trhu. Podnik často vynakládá značné částky, aniž by měl předpoklad pozitivního ohlasu trhu¹².

Fáze uvedení na trh

V případě nového výrobku musí podnik vynaložit vysoké náklady, aby výrobek dostal do povědomí zákazníků. Výrobky kupují v tuto dobu tzv. inovátoři, kteří se zaměřují na nové výrobky. Prodejní výsledky jsou slabé a cílem podniku je tedy, aby tato fáze byla co nejkratší a přešla do fáze růstové. V případě nových a revolučních výrobků je nutné si získat náskok před konkurencí.

Při této etapě je možné použít různé strategie strategie:

Strategie sbírání smetany (skimming strategy - Cena je vysoká a spotřebitelé mají zájem, firmě se rychle vrací vynaložené náklady. Vysoká cena limituje poptávku, kterou by nebylo možné uspokojit. Panuje zde nebezpečí ze strany konkurenčních podniků a napodobení takového výrobku.

Strategie průnikové ceny (penetration pricing) – Počáteční nízká cena, která odrazuje konkurenci a velmi rychle roste prodej¹³.

Fáze růstu prodeje

Produkt si již našel své zákazníky, kteří pravidelně nakupují a postupně se přidávají další skupiny zákazníků. Prodeje dynamicky rostou, avšak začínají se objevovat první konkurenti. S růstem trhu rostou i náklady na propagaci a reklamu, avšak se

¹² *Marketingové noviny* [online]. 2001 [cit. 2011-03-13]. Životní cyklus produktu. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=80>.

¹³ *Marketingové noviny* [online]. 2001 [cit. 2011-03-13]. Životní cyklus produktu. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=80>.

zvyšujícími prodeji klesá poměr nákladů reklamy na prodaný kus. Mezi konkurencí panuje boj o distribuční místa a výroba často nezvládá uspokojit poptávku¹⁴.

Fáze zralosti

V této fázi se reklama zaměřuje na motivaci zákazníka k loajalitě ke značce a opakovanému nákupu. Výrobek se stal známým a prodává se velmi dobře. Jelikož je tato fáze pro výrobce nejvýhodnější vzhledem k tomu, že výrobní oddělení překonalo všechny problémy a kvalita je na vrcholu, snaží se v této fázi setrvat co nejdéle. Výrobek se často dočká svého rozšíření a vylepšení případně další využití. Marketing se zaměřuje zejména na zákaznickou zkušenost a její zlepšování¹⁵.

Nasycení trhu

Fáze nasycení je často nejdelší fází v celém životním cyklu výrobku. Jelikož počet prodaných kusů dosáhl maxima, tak i fáze růstu skončila a výrobci mohou zvýšit své podíly jen na úkor konkurence což má často za následek motivaci prostřednictvím slev a růstu nákladů na reklamu. Následek těchto činností vede ke snížení zisku. Výrobek musí být inovován a zákazník přesvědčován o výhodách výrobku¹⁶.

Pokles prodeje

V této fázi se výrobek nachází až do stažení z prodeje. Modifikace výrobku byla již provedena v minulé fázi a na trhu se objevují novější a mnohem vyspělejší konkurenční výrobky.

Náklady na reklamu jsou již téměř nulové, výjimkou je nutnost podpořit výprodej, před uvedením nového produktu. Také cena může být snížena pro urychlení výprodeje.

Přesto je nutné udělat rozhodnutí o ukončení prodeje opatrně, neboť určitá skupina konzervativních zákazníků si na výrobek zvykla tak, že se bude těžko orientovat na nový.

¹⁴ *Marketingové noviny* [online]. 2001 [cit. 2011-03-13]. Životní cyklus produktu. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=80>.

¹⁵ *Marketingové noviny* [online]. 2001 [cit. 2011-03-13]. Životní cyklus produktu. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=80>.

¹⁶ *Marketingové noviny* [online]. 2001 [cit. 2011-03-13]. Životní cyklus produktu. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=80>.

Jedno z nebezpečí je, že pro ně bude nový výrobek příliš technicky vyspělý, či příliš drahý a oni dají přednost konkurenci¹⁷.

2.1.2.2 Distribuce

Pro plánování efektivní distribuční cesty je nutné vzít v úvahu informace, které jsou k dispozici o potenciálních spotřebitelích. Je nutno pochopit jakou úroveň bude cílová skupina požadovat. Je třeba stanovit, kterému segmentu bude podnik sloužit a jaké cesty budou nejefektivnější¹⁸. Úkolem každého podniku je pak vybrat jeden či více distribučních kanálů. Výběr distribučních kanálů ovlivňují zejména tyto faktory¹⁹:

Charakteristika zákazníků

V případě spotřebního zboží bývají distribuční cesty delší než je tomu u průmyslových výrobků. Obchody se více zaměřují na potřeby zákazníků, kteří nejsou koncentrováni, lépe reagují na nákupní zvyklosti zákazníků a rychleji odhalují změny v tomto chování a zpětně pak působí na distribuční kanály²⁰.

Charakteristika produktu

V případě produktu hrají roli vlastnosti produktu, které ovlivňují distribuční cesty. V případě objemného či špatně skladovatelného zboží jsou cesty kratší, aby se minimalizovaly náklady na přepravu a skladování a naopak u zboží, které standardizované jsou distribuční cesty delší²¹.

¹⁷ *Marketingové noviny* [online]. 2001 [cit. 2011-03-13]. Životní cyklus produktu. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=80>.

¹⁸ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

¹⁹ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

²⁰ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

²¹ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

Charakteristika obchodníků

Zde je nutno brát v potaz nejen cíle, ale i jejich možnosti kapacity. V případě, že je prostředníků nedostatek či nemají zájem s daným produktem obchodovat musí si podnik odbytové cesty zajišťovat sám a k tomu zajistit potřebné zdroje a kompetence. Velké obchodní řetězce si proto uvědomují svou důležitost a zvyšuje se tak jejich vyjednávací síla²².

Charakteristika okolního prostředí

Délka a složitost distribučního kanálu je ovlivňována také sociálními, kulturními, ekonomickými a legislativními vlivy. Kdy například vyšší tlak na rychlost dodávání zboží může zkracovat distribuční cesty²³.

Délka distribučního kanálu

Rozlišujeme několik typů distribučních kanálů:

Přímé distribuční cesty – Hlavní výhody spočívají v přímém kontaktu, zpětné vazbě a velké možnosti komunikace se zákazníkem. Nevýhodou je složitější zajištění plynulého toku zboží a tím i odbyt k zákazníkům.

Nepřímé distribuční cesty – Zde je hlavní výhodou možnost pověřit jednotlivé mezičlánky činnostmi a tím se více soustředit na hlavní podnikatelskou činnost. Nevýhodou je pak ztráta kontroly nad zbožím, způsobem prodeje a také snížení zisku²⁴.

²² KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

²³ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

²⁴ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s.

Šířka distribučního kanálu

Zde existují tři možné strategie:

Výhradní distribuce

V případě, že si chce výrobce ponechat velkou míru kontroly nad úrovní poskytovaných služeb, využívá zejména výhradní distribuci, kdy s výrobky mohou obchodovat jen vybraní zprostředkovatelé. Ti pak nesmí obchodovat s výrobky konkurence. Tento typ distribuce umožňuje vylepšit image výrobků²⁵.

Výběrová distribuce

Tuto strategii používají zejména nové podniky v odvětví, které se snaží dosáhnout dobrého pokrytí trhu, úrovně kontroly a menších nákladů než při intenzivní distribuci. Podnik se snaží rozvíjet vztahy se zprostředkovateli, kteří jsou ochotni zboží nabízet a očekává od nich nadprůměrné úsilí, často pod příslibem výhradní distribuce²⁶.

Intenzivní distribuce

V případě že zákazník vyžaduje vysokou dostupnost zboží, pak výrobci využívají intenzivní distribuce. Výrobci se snaží stále posunovat od výhradní distribuce k intenzivní ve snaze zvýšit obrat a nabídku a nabízejí tak v co největším počtu obchodů²⁷.

²⁵ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

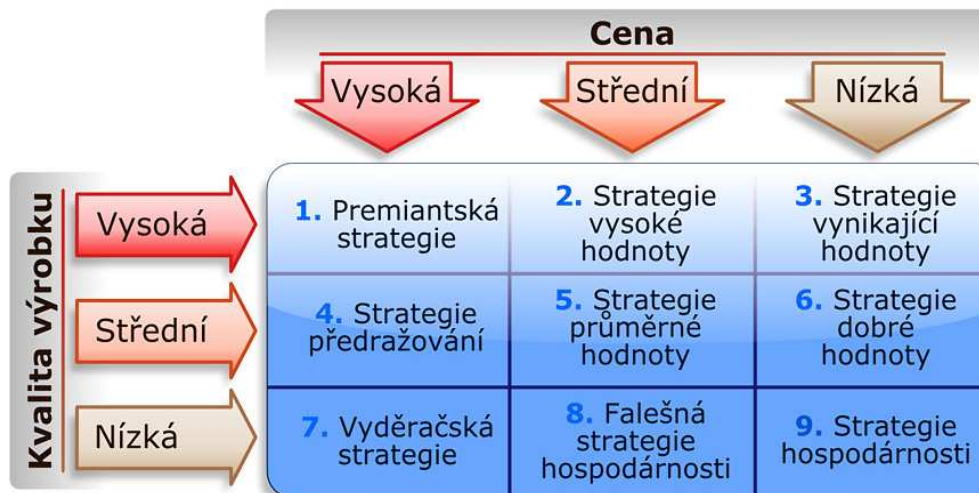
²⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

²⁷ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

2.1.2.3 Cena

Cena je prvek marketingového mixu, který generuje podniku zisk. Cenu lze relativně rychle měnit oproti ostatním prvkům výrobku, kdy zákazníci chápou cenu jako peněžní vyjádření hodnoty výrobku nebo služby, kterou následně porovnávají²⁸.

SCHÉMA 3- DEVĚT MOŽNÝCH STRATEGIÍ CENY A



KVALITY

Zdroj: *Strategické plánování* [online]. 2009 [cit. 2011-03-13]. Strategické plánování a firma. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=02>>.

Paketování cen

Paketování služeb představuje spojení dvou nebo více služeb do jednoho kompletu nabízeného za speciální cenu, která je nižší než souhrnná cena služeb, pokud by byly nakupovány jednotlivě. Jde např. o následující případy:

- Pakety cestovních kanceláří, které zahrnují leteckou přepravu, ubytování v místě určení, stravování, speciální zájezdy a činnosti, nájem aut apod.
- Pakety bankovních služeb, které zahrnují vedení šekového účtu, bezplatné služby, jako je proplacení hotovostních a cestovních šeků, pojistné krytí, programy půjček a kreditní karty.

²⁸ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

- Softwarové pakety, které obsahují různé programy, návody, instalace a poradenské služby.
- Konferenční pakety, které zahrnují leteckou dopravu, registraci, ubytování, stravu a speciální programy.

Paketování se vyskytuje ve dvou podobách. U čistého paketování jsou jednotlivé služby dostupné jen jako součást balíku. Cílem je vytvořit diferencovaný produkt a zvýšit hodnotu hlavní služby. Druhým typem je smíšené paketování, kdy má zákazník možnost nakoupit jednotlivé služby buď individuálně, nebo jako součást balíku za cenu, která zákazníka motivuje ke koupi celého balíku. Paketování s hlavním produktem představuje situaci, kdy se pro jednu službu stanoví normální cena, zatímco pro druhou cena se slevou. Jako paketování vázaných produktů se označuje situace, kdy se cena stanovuje pro dvě služby nakupované společně²⁹.

2.1.3 Komunikační mix podniku

Podnik musí současně komunikovat se svými zákazníky a to jak současnými, tak i potenciálními, odběrateli, dodavateli, zprostředkovateli a veřejností. Každý podnik se stává autorem je tedy staven do situace co, komu a jak komunikovat³⁰.

Rozlišujeme tyto základní nástroje komunikace:

Reklama;

Public relations;

Podpora prodeje;

Osobní prodej;

²⁹ *Obchodní operace* [online]. 2007 [cit. 2011-03-14]. Tvorba cen. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pdf/ps09/obchod/web/pages/tvorba-cen-sluzeb.html>>.

³⁰ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

Přímý marketing.

2.1.3.1 Reklama

Reklama je forma placené neosobní prezentace myšlenek, zboží nebo služeb určené zákazníkům. Pro řadu podniků je nejvýraznějším nástrojem pro komunikaci se zákazníky, který má mnoho forem i použití. Podle úlohy a cíle sdělení rozlišujeme tyto základní typy:

Reklama informativní – Používá se ve fázi zavádění výrobku pro oznámení vstupu nového výrobku na trh a poskytnutí základních informací.

Reklama přesvědčovací – jejím cílem je rozšíření poptávky, posílení postavení výrobku a firmy, přesvědčení zákazníky. Používá se ve fázi růstu výrobku.

Reklama připomínací – připomíná výrobek a pomáhá ho udržet v povědomí zákazníků. Používá se ve fázi zralosti a na počátku poklesu životního cyklu výrobku³¹.

2.1.3.2 Podpora prodeje

Hlavními znaky podpory prodeje je její časová omezenost a aktivní spoluúčast na straně zákazníků. Je to vlastně jakési krátkodobé zatraktivnění určitého typu výrobků pro zákazníky, od kterých je vyžadována aktivní účast v podobě zakoupení takového výrobku.³²

Nástroje podpory prodeje se od sebe liší především svým potenciálem dosáhnout specifických cílů. Programy věrnostních odměn mají zákazníka zejména připoutat k určitým výrobkům, vybudovat věrnost ke značce a mají za cíl budovat se zákazníkem dlouhodobý vztah, systémy slev z ceny či vzorky zdarma mají zákazníka zase především motivovat k okamžité koupi výrobku. Jedna věc je ale u všech nástrojů stejná. Tím je vyvolat u spotřebitelů pozitivní reakci³³.

³¹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

³² FIEDLER, Jiří. *Marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: CZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 126s.

³³ Marketing Journal: Úvod do podpory prodeje [online]. [cit. 2010-5-9] Dostupný z WWW: <http://www.marketing-journal.cz/cs/reklama-podpora-prodeje/podpora-prodeje/uvod-do-podpory-prodeje__s282x432.html>

Mezi hlavní cíle podpory prodeje tedy patří:

- 1) *Zvýšení prodeje a tím i snížení nákladů na jednotku produkce;*
- 2) *Stimulace k zakoupení většího množství určitého výrobku;*
- 3) *Stimulace zákazníka k vyzkoušení výrobku;*
- 4) *Stimulace opětovného nákupu;*
- 5) *Stimulace zákazníků citlivých na cenu výrobku;*
- 6) *Snížení cykličnosti prodeje³⁴.*

Hlavními nástroji podpory prodeje jsou *prodejní soutěže, ochutnávky zboží, spřažené slevy (poskytnutí slevy na jiný výrobek, který s prodávaným výrobkem těsně souvisí), výprodejní slevy, množstevní slevy, běžné slevy, poukázky, kupóny, bezplatné vzorky, bezplatné dárky, prémie, loterie, zábavní akce, kluby a další³⁵.*

2.1.3.3 Osobní prodej

Osobní prodej je jednání tváří v tvář s jedním nebo více potenciálními kupci za účelem prezentace výrobku, zodpovězení dotazů a získání objednávky. Je nejvhodnějším nástrojem marketingového mixu v pozdějších stadiích procesu nakupování. Příčina je v tom, že osobní prodej má ve srovnání s reklamou tři výhody:

- *osobní styk* (každá strana je schopna pozorovat potřeby druhé strany a jejich charakteristika a bezprostředně na ně reagovat)
- *kultivace vztahů* (umožňuje kultivovat všechny druhy vztahů počínaje od prostého prodeje až po hluboké přátelské vztahy)
- *odezva* (vytváří určitou povinnost kupujícího vyslechnout sdělení prodávajícího)

³⁴ FIEDLER, Jiří. Marketingová komunikace. 1.vyd. Praha: CZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 126s.

³⁵ Marketing Journal: Úvod do podpory prodeje [online]. [cit. 2010-5-9] Dostupný z WWW: <http://www.marketing-journal.cz/cs/reklama-podpora-prodeje/podpora-prodeje/uvod-do-podpory-prodeje__s282x432.html>

Problémem je omezená možnost kontroly předávaných informací, obchodník také může předat informace jen omezenému počtu zákazníků a výsledné náklady na stejný počet zákazníků jsou pak vyšší než u neosobních forem komunikace³⁶.

2.1.3.4 Přímý marketing

Přímý marketing spočívá ve využívání poštovních zásilek, telefonu, faxu, emailu a dalších neosobních prostředků kontaktu pro bezprostřední předání zpráv a získání přímých odpovědí od určitých zákazníků a průzkum jejich názorů. Předpokladem pro správné a efektivní použití je volba správného výrobku, správné cílové skupiny a správné formy dialogu.

Hlavními nástroji jsou: katalogový marketing, zásilkový prodej, telemarketing a další formy pomoci moderních technologií³⁷.

2.1.3.5 Public Relations

Public Relations jsou formou nepřímé komunikace a vytváření vztahů uvnitř i navenek podniku. Prvotním cílem je podpora produktů podniku, dále pak podpora prestiže a i pověsti podniku. Jedná se zejména o vztahy vůči veřejnosti, což jsou zákazníci, akcionáři, dodavatele a zaměstnanci, vládu, obecnou veřejnost a i celou společnost, ve které podnik provozuje svou činnost. Znakem PR je jeho řízenost, cílenost a systematickosti. Jelikož je nezávislá publicita považována za důvěryhodnější a spolehlivější používají podniky často umístění zprávy ve sdělovacích prostředcích. PR se od reklamy odlišuje zejména ve větším zaměření na ovlivňování názorů veřejnosti, v dlouhodobějším působení a to nejen na zákazníky, ale na celé prostředí a okolí podniku. Jako instrumenty PR můžeme uvést tiskové konference, vystoupení v televizních a rozhlasových pořadech, sponzoring a zprávy v tisku³⁸.

³⁶ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

³⁷ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

³⁸ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

2.1.4 Analýza vnějšího prostředí

Společnosti uplatňují na své aktivity vnitřní a vnější hlediska, která mění podnikatelské prostředí. Společnosti musí tyto změny sledovat a reagovat na ne, či je aktivně vytvářet. Globální prostředí dnešního světa působí nejen na mezinárodní aktivity společností, ale nevyhnu se jejich působení ani podniky působící na lokálních trzích. Růst významnosti těch to faktorů je zapříčiněn např. vstupováním do celních a či hospodářských unií³⁹.

Úkolem marketingových manažerů tyto vlivy včas identifikovat, zjišťovat jejich vzájemnou interakci a reagovat⁴⁰.

2.1.4.1 Analýza globálního prostředí (makroprostředí)

Cílem analýzy globálního prostředí je:

Identifikace faktorů, vyvolávajících;

Odhad vývoje těchto faktorů;

Analyzování dopadu na společnost⁴¹.

Veškeré subjekty působící na trhu jsou ovlivňovány trendy a silami, které se ve společenství nalézají a vytvářejí. Jsou tím, co firma musí zkoumat, predikovat a reflektovat, aby byla na trhu konkurence schopná. Tyto síly můžeme členit na demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní⁴².

Pro analýzu globálního prostředí je používaná tzv. PEST analýza, která vychází z počátečních písmen jednotlivých faktorů, které zkoumá (politicko-legislativní,

³⁹ GEUENS, M.; VAN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. 600 s.

⁴⁰ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁴¹ VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2003. 232 s.

⁴² KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

ekonomické, sociálně-kulturní a technické faktory). Dále bývají používány analýzy SLEPTE (navíc legislativní a environmentální faktory) či BPEST (navíc business)⁴³.

Demografické prostředí

Demografické prostředí velmi důležitým faktorem, kterým se firmy zabývají. Důvodem je že trhy tvoří lidé. Je tedy před vstupem na trh, při rozhodování o změnách třeba sledovat hustotu osídlení, mobilitu, věkové rozdělení, porodnost, sňatkovost, rasovou, náboženskou a etnickou strukturu. Nelze ale jen zkoumat současný stav v dané lokalitě, la třeba předpokládat a předpovídat očekávaný vývoj do budoucna, protože právě tyto síly jsou pro firmy buď ohrožením nebo příležitostí⁴⁴.

Ekonomické prostředí

Zahrnuje veškeré činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Trhy i lidé potřebují kupní sílu, která závisí na příjmech, cenách, úsporách a úvěrech jednotlivých spotřebitelů. Firmy musí respektovat a věnovat pozornost trendům, které se objevují v příjmech obyvatelstva a jejich změn⁴⁵.

Přírodní prostředí

V přírodě stále ubývá zdrojů, zhoršuje se hladina znečištění, zvyšují se náklady na energii a firmy musí na tento jev reagovat, a to i respektováním nových většinou přísnějších zákonů, chránících životní prostředí. Vzniká zde trend využívání ekologičtějších alternativ, který bývá často používán ke zlepšení jména společnosti vzhledem k její společenské odpovědnosti⁴⁶.

⁴³ SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2006. 322 s.

⁴⁴ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁴⁵ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁴⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

Technologické prostředí

Je nejvýraznější silou, která ovlivňuje životy lidí. Díky novým vynálezům, které byly v historii vynalezeny, se výrazně změnil nejen život lidí, ale i postavení firem na trhu. Každý velký a výrazný vynález vytváří velké investiční a podnikatelské příležitosti. Každá nová technologie, která nahrazuje nějakou předchozí, znamená také úpad firem podnikajících v oboru, pokud dostatečně pružně nereagují na změnu nebo dokonce bojují proti nové technologii. A každá nová technologie nevytváří jen okamžité výsledky, ale často jsou to výsledky nepředvídatelné a odvoditelné, podle změny životního stylu obyvatelstva a je na každé firmě, aby dostatečně sledovala nové technologie a dokázala jich využívat ke svému prospěchu. V současné době ve velká rychlost technologických změn, která firmy nutí být stále na pozoru, aby třeba v momentě nového vynálezu dovedli nějakou verzi prodat či poskytnou cílovému zákazníkovi⁴⁷.

Politické prostředí

Zákony, vládní agentury a nátlakové skupiny omezují či regulují různé společnosti. Legislativní působení zejména v oblasti obchodu se neustále zvyšuje. Toto působení má několik účelů:

Ochrana společnosti – zákony mají hájit konkurenci, potlačovat nekalé praktiky a podporovat tržní prostředí.

Ochrana spotřebitele – zákony a vládní nařízení nařizují firmám, aby se k zákazníkům chovala se pokud možno transparentně a nepoužívala klamavé reklamy, nepravdivé informace, falšování výrobků a další neetické prostředky pro zvýšení odbytu svého zboží či služeb.

Ochrana zájmů společnosti – zákony či nařízení regulující podnikání jen jako tvorbu zisku a prosazující i sociální náklady.

⁴⁷ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

Často bývají mnohá nařízení zpochybňována a často mohou být i brzdou pro rozvoj ekonomiky, ale zároveň mohou vytvářet nové příležitosti⁴⁸.

Kulturní prostředí

Lidé vyrůstají ve společnosti, která formuje jejich názory, postoje, přesvědčení, hodnoty a normy. Každá kultura je tvořena dalšími dílčími kulturami, které právě společně tvoří kulturu např. daného státu, což může být zajímaví pro firmy, které se mohou na tyto dílčí kultury zaměřit⁴⁹.

2.1.4.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí je zaměřena na subjekty, které se nacházejí v podstatné blízkosti společnosti. Mezi společnostmi a jimi tedy existují vzájemné interakce. Mikrookolí je tvořeno zejména konkurenty, kteří působí ve stejném odvětví jako podnik, výrobci substitutů, dodavatelé a odběratelé. Odvětvím se rozumí skupina podniků, které nabízejí zákazníkům výrobky či služby, které jsou blízkými substituty⁵⁰.

Díky globalizaci trhů je stále obtížnější vymezení hranic odvětví, protože některé se prolínají a spojují. Tím je obtížnější určení hodnoty pro zákazníka, protože ji každý stanovuje odlišně⁵¹.

⁴⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁴⁹ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁵⁰ SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2006. 322 s.

⁵¹ SOLOMON, M., *Marketing očima světových marketing manažer*, Computer Press, Brno 2006, 572 s.

Analýza mikrookolí by měla odpovídat na otázky:

Jaká jsou specifika odvětví;

Jaké faktory určují změny v odvětví;

Co ovlivňuje konkurenci v odvětví;

Jaké faktory určují úspěšnost či neúspěšnost podniku v odvětví;

Jaká je atraktivnost odvětví a jaké jsou z toho plynoucí příležitosti či ohrožení;

Jaká je pozice konkurentů⁵².

Hlavním cílem každé firmy je především uspokojovat potřeby svých zákazníků na trzích, které si firmy zvolí. Firma však tento úkol neplní sama, ale funguje zde řetězec několika článků, který dohromady vytváří jádro marketingového systému společnosti. Tento řetězec je tvořen dodavateli, společnostmi, marketingovými zprostředkovateli a zákazníky a dále je ovlivňován konkurencí a veřejností⁵³.

Společnost

Společností rozumíme organizační strukturu marketingového a současně i prodejního oddělení. Sestává se ze všech pracovníků podílejících se na prodeji či propagaci výrobků dané firmy. Všechna oddělení zapojená či mající spojitost s činností marketingového oddělení přímo či nepřímo ovlivňují jejich činnost a je třeba docílit souladu v jejich činnosti a brát v potaz případné následky⁵⁴.

⁵² SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2006. 322 s.

⁵³ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s.

⁵⁴ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou obchodní firmy i jednotlivci, kteří jsou zodpovědní za zabezpečení zdrojů pro společnost, ale také i pro konkurenci společnosti. Zde je nutné vyvarovat se přílišné závislosti na jednom dodavateli, zejména pro zvýšené riziko při nedodání některých zdrojů pro další činnost firmy. Správné plánování dodávek se může stát i konkurenční výhodou, zejména díky snížení nákladů na výslednou produkci. Marketingový manažer, ale nakupuje také služby pro podporu činnosti marketingového oddělení a zde je nutné vždy zvážit, zda použije vnější či vnitřní zdroje a co je pro firmu výhodnější⁵⁵.

Marketingoví zprostředkovatelé

Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, které pomáhají svou činností najít zákazníky, udržovat s nimi vztah a uzavírat obchody s nimi. Firmy využívají těchto zprostředkovatelů zejména proto, že některé činnosti dokáží dělat efektivněji než firma samotná nebo je to z důvodu možnosti ušetření určité části nákladů například na distribuci zboží či služeb⁵⁶.

⁵⁵ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁵⁶ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s.

Zákazníci

Dodavatelé společně s marketingovými zprostředkovateli jsou pro firmu potřební, aby mohla efektivně dodávat své výrobky na cílové trhy.

Rozlišujeme především těchto 5 typů:

***Spotřebitelský trh** – zde jsou zákazníci jednotlivci a domácnosti nakupující pro osobní potřebu;*

***Průmyslový trh** – zde nakupují jiné společnosti pro potřebu další výroby či služeb za dosažení zisku, zákazníků je zde oproti spotřebitelskému trhu méně, ale za to jsou větší;*

***Překupnický trh** – zde nakupují jiné společnosti s účelem dalšího prodeje za vzniku zisku;*

***Vládní a nevýdělečné trhy** – nákup zboží pro zabezpečení veřejných potřeb;*

***Mezinárodní trhy** – kupující se nacházejí v zahraničí a zboží či služby jsou určeny pro zahraniční trh⁵⁷.*

Konkurence

Na trzích je velmi ojedinělé, aby někde firma fungovala osamoceně. Pro efektivní fungování firmy na trhu musí být zvolena optimální strategie, aby konkurence mohla být identifikována a ideálně i poražena. Rozlišujeme několik typů konkurence.

Konkurence přání – zákazník potřebuje odpočinek a uvažuje, co potřebuje.

Konkurence druhů – chuť zákazníka na různé potraviny.

Konkurence forem – jaký typ potraviny zákazník požaduje.

Konkurence značek – nejužší typ konkurence, kdy se zákazník rozhoduje pro konkrétní typ a zvažuje který výrobce či poskytovatel bude nejlepší řešení⁵⁸.

⁵⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s.

Veřejnost

Každé rozhodnutí firmy má určitý efekt na širokou veřejnost, která samozřejmě tato rozhodnutí reflektuje a následnou reakcí vytváří určitý postoj k těmto rozhodnutím, potažmo pak celé firmě, značce. Většina firem má dnes specializované oddělení, které se zabývá komunikací s veřejností a snaží se eliminovat, popřípadě zmírňovat jevy, které by negativně působily na veřejnost, ale také se snaží působit na všechny ostatní pracovníky, kteří přicházejí určitým způsobem do styku s veřejností a předcházet tak těmto negativním jevům. Toto oddělení má za úkol udržovat dobré jméno firmy vzhledem k finančním partnerům, sdělovacím prostředkům, vládní veřejnosti, občanským sdružením, nejširší veřejnosti, ale také interní veřejnosti, čímž rozumíme vlastní zaměstnance⁵⁹.

2.1.4.3 Porterův model 5ti sil

Významným analytickým nástrojem umožňujícím pochopit pravidla konkurence a přitažlivost trhu pro podnik je porterův model pěti sil⁶⁰.

Porter identifikoval pět konkurenčních faktorů:

Potenciální noví konkurenti;

Odběratelé;

Dodavatelé;

Substituty;

Konkurenti v odvětví.

Tyto faktory působí v každém odvětví jiným způsobem a jejich intenzita se v čase mění. Působí zejména na ceny, náklady a investice⁶¹.

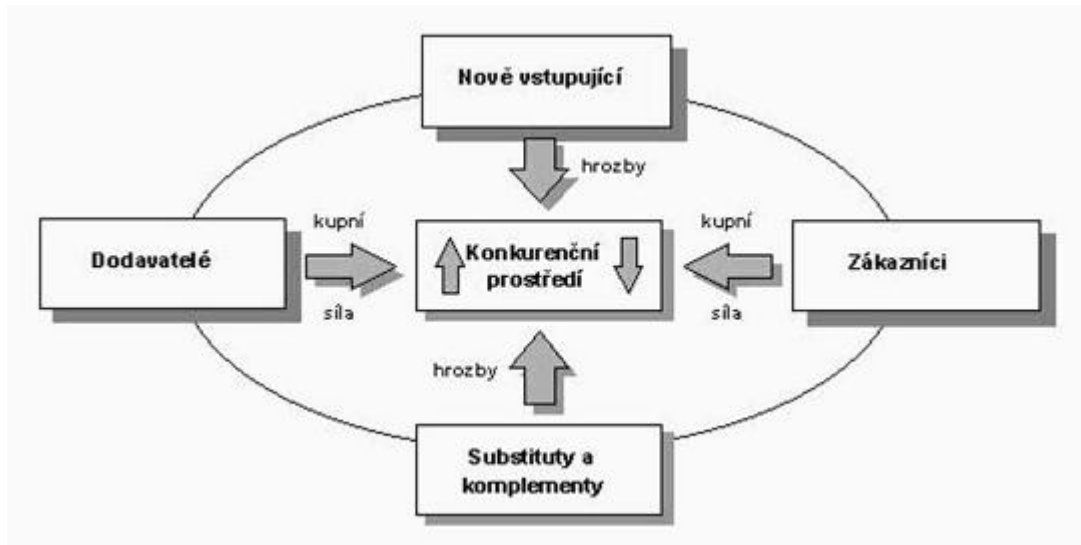
⁵⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁵⁹ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁶⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s.

⁶¹ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

SCHÉMA 4- PORTERŮV MODEL 5TI SIL



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s.

Konkurenční strategie dle Portera je založena na dosahování konkurenční výhody pomocí pozičního přístupu, založeném na vystižení vztahů mezi strukturou trhu a výsledkem podniku na trhu a na základě tohoto poznání formulovat podnikovou strategii⁶².

Potenciální noví konkurenti

Potenciálními novými konkurenty rozumíme podniky, které se nacházejí v jiném odvětví a disponují jinými zdroji a možnostmi vstupu do odvětví. Pro podnik jsou hrozbou, protože vznik dalšího konkurenta v odvětví by znamenal jiné rozložení sil a míru konkurence na trhu. Možnost vstupu na trh je dána zejména vstupními bariérami charakteristickými pro dané odvětví (vysoké fixní náklady, licence, monopol). Další bariéry mohou být vytvořeny podniky již působícími v odvětví (snížení cen, omezení přístupu nového konkurenta ke zdrojům, dodavatelům či zákazníkům).

Vysoké riziko panuje především v okamžiku, kdy trh výrazně neroste. Vstupem do odvětví se změní rozložení sil na trhu, čímž se snižují úspory z rozsahu všem podnikům, snižují se ceny a současně se zvyšují marketingové náklady⁶³.

⁶² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s.

⁶³ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

Substituty

Substituty jsou výrobky, které mohou nahradit stávající výrobek, protože lépe uspokojují potřeby zákazníků. Pro podnik jsou větším nebezpečím substituty z jiných odvětví, které jsou založeny na jiném principu, nové technologie, změně módy a zákaznických preferencí. Zde velkou roli hraje především ceny substitutů, jejich vlastnosti a náklady na přechod. Hrozba ze strany substitutů je o to vyšší čímž jsou náklady na přechod nižší⁶⁴.

Podniky se mohou bránit především diferenciací a inovací svých výrobků (dosahování konkurenční výhody dle Schumpetera), zvýšenými marketingovými aktivitami, vstupem do odvětví substitutů či snížením cen.

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Tato síla se projevuje zejména v cenách, kterou si dodavatelé účtují a ve snižování kvality. Uplatňuje se zejména v situacích, kdy tvoří dodavatelé malou či monopolní skupinu, jsou velkými podniky, odběratel není důležitým zákazníkem nebo by změna dodavatele měla pro podnik rozsáhlé dopady v podobě vysokých investic díky tomu, že výrobek je diferencovaný⁶⁵.

Vyjednávací síla odběratelů

Podobě jako vyjednávací síla dodavatelů se projevuje zejména v tlaku na ceny a dodací podmínky. Negativně se projevuje zejména v situacích, kdy odběratelé odebírají velké množství, jsou v monopolním postavení, výrobek je nediferencovaný a odběratel si snadno může zvolit jiného dodavatele, dodávaný výrobek není významný⁶⁶.

⁶⁴ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁶⁵ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁶⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

Konkurenti v odvětví

Společný znak podniků v odvětví je jejich růstová strategie, při které narážejí na obdobné snahy svých konkurentů. Při dosahování určité strategie musí podnik počítat s reakcemi svých konkurentů a posléze reagovat přímo celkovou podnikovou strategií či dílčími změnami např. v cenové strategii. Následující faktorů a jejich působení se odvíjí míra konkurenčního boje mezi podniky v odvětví⁶⁷.

Míra růstu trhu – při vysokém růstu trhu konkurenční boje mezi podniky nenabývají vysoké intenzity a podnikům je umožněn růst. V opačném případě kdy trh stagnuje, je rozvoj podniku podmíněn získání podílu z trhu konkurentů, na což konkurenční podniky reagují. Pokles či stagnace trhu vede ke zvýšeným nákladům na marketing a na snižování cen.

Vysoký podíl fixních nákladů – Podniky podnikající v odvětvích, které jsou charakteristické vysokými fixními náklady se snaží maximálně využívat svých výrobních kapacit, aby dosahovali úspor z rozsahu. Pokud trh stagnuje či klesá, pak se vytížení snižuje a klesají i úspory z rozsahu.

Počet a velikost podniků v odvětví – Vysoká míra rivality je typická pro odvětví, kde působí několik podobně velkých podniků. Nízká nebo nižší míra rivality je typická pro odvětví, kde působí velký počet subjektů zejména s místní působností nebo v případě, že na trhu působí jeden velký podnik a ostatní výrazně menší.

Skokový růst výrobních kapacit – V řadě odvětví se výrobní kapacity rozšiřují skokově, což je v zájmu podniku, který má zájem o rychlou návratnost investice, avšak odbyt se často zvyšuje postupně.

Nízká diferenciacce výrobků – Pokud jsou výrobky málo diferencované, je pro zákazníka rozhodujícím faktorem cena a snadno může přejít ke konkurentovi. V případě stagnace trhu se projevuje často výrazná vyjednávací síla odběratelů s tlakem na cenu⁶⁸.

⁶⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s.

⁶⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s.

2.1.5 Segmentace

Firma, která se rozhodne působit na trhu a to na jakémkoliv trhu je nucena, pokud chce působit na širokém trhu, uspokojit všechny zákazníky. Dnešní firmy poznávají, že uplatňování hromadného marketingu se nevyplácí. Tyto hromadné trhy se posléze rozpadají na desítky či stovky mikrotrhů, dle jednotlivých skupin zákazníků požadující výrobky z různých distribučních kanálů. Společnosti stále více uplatňují cílený marketing nebo v nejvyšší formě tzv. marketing na míru. Podstatou cíleného marketingu jsou tři kroky. Segmentace, kdy se trh rozdělí na odlišné skupiny kupujících. Targeting, což je proces měření atraktivity jednotlivých segmentů a positioning čímž rozumíme uplatnění firmy a její nabídky v konkurenčním prostředí cílového trhu⁶⁹.

2.1.5.1 Segmentace trhu

Trh se skládá s kupujících a kupující se od sebe v mnoha směrech liší. Segmentaci můžeme tedy chápat jako rozdělení trhu na odlišné skupiny a podskupiny spotřebitelů, po které použijeme jiný marketingový mix⁷⁰.

Jestliže prodávající rozdělí trh dle více charakteristik, rozlišujeme zde rozdíl mezi tržním segmentem a tržním výklenkem. Tržní výklenkem je pak menší speciálně upravený segment, který oproti segmentu, přitahuje méně konkurentů⁷¹.

Vlastnosti efektivního segmentu

Segmenty musí být:

- **měřitelné** - Velikost, kupní síla a profily jednotlivých segmentů musí být měřitelné.
- **přístupné** - Jednotlivé segmenty trhu musí být efektivně dosažitelné a musí být možné je efektivně obsloužit.

⁶⁹ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁷⁰ GEUENS, M.; VAN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. 600 s.

⁷¹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

- **dostatečně velké** - Jednotlivé segmenty trhu musejí být rozsáhlé nebo dostatečně ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat. Segment by měl být nejširší možnou homogenní skupinou, konající v souladu s marketingovým programem, přizpůsobeným potřebám této skupiny.
- **rozdílné** - Segmenty musejí být rozlišitelné a rozdílně odpovídat na rozdílné marketingové mixy a programy⁷².

Typy segmentace trhu

Prvním krokem při vytváření strategie segmentace je výběr základny, dle které bude trh segmentován. Trh se nejčastěji segmentuje podle devíti hlavních kategorií do kterých patří geografická segmentace, demografická segmentace, psychologická segmentace, psychografická segmentace, společenská segmentace⁷³, segmentace spojená s užíváním a segmentace hybridní.

2.1.5.2 Segmentační strategie

Základem každé segmentační strategie je rozhodnutí o počtu tržních segmentů, na které se firma hodlá zaměřit. Firmy si obvykle volí jednu ze tří základních strategií⁷⁴.

Nediferencovaný marketing

Tato strategie vychází z předpokladu homogenních potřeb a přání spotřebitelů. Podnik se snaží prosadit na trhu jednu silnou značku (jeden výrobek) a maximalizovat její podíl na trhu. Strategie umožňuje realizovat úspory z rozsahu, ale často vede k cenovým válkám, protože všechny na trhu nabízené produkty mají obdobné užité vlastnosti, a firmy si proto mohou konkurovat pouze v cenové oblasti. Strategii nediferencovaného marketingu uplatňovaly např. americké firmy v 60. letech. Předpokladem pro možnost využívání této strategie v současné době by bylo nabízet zcela standardizované výrobky, které by uspokojovaly široké potřeby.

⁷² KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s.

⁷³ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁷⁴ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

Výhodou jsou úspory typické pro standardizaci, tj. nižší výrobní a marketingové náklady. Nediferencovaný marketing se dnes používá vzácně, spíše u neznačkových výrobků⁷⁵.

Diferencovaná segmentační strategie

Jejím cílem odlišit firmu od konkurence nabídkou široké škály výrobků či služeb. Různým segmentům jsou nabízeny různé modely a marketingový mix je adaptován pro každý segment. Produkty se odlišují např. užitnými vlastnostmi, cenou, prodávají se ve vybraných obchodech, využívají vlastní komunikační mix. Tato strategie umožňuje firmě oslovit s rozličnými značkami různé segmenty a pokrýt tak kompletně nabídku cílového trhu. Diferencovaná segmentační strategie je velmi nákladná a v případě, že segment není dostatečně velký, může být pro podnik neefektivní. V některých případech (tzv. hypersegmentace) může být nabídka příliš pestrá, zákazník se přestane orientovat a raději zvolí jasnější konkurenční nabídku, a často může docházet i k tzv. kanibalizaci značek. Diferencovaná segmentační strategie může být účinná v oblasti mezinárodního podnikání, protože firmám umožňuje oslovit vybrané segmenty světového trhu⁷⁶.

Strategie koncentrace na vybraný segment.

Podnik zaměří své marketingové úsilí na vybraný segment (mikrosegment, tržní výklenek - market niche). Obvykle se jedná o malý segment, který je nezajímavý pro velké konkurenční firmy a který je natolik specifický, že je možné ho vhodným marketingovým mixem účinně oslovit. Menší podnik tak může dosáhnout velkého podílu na trhu malého segmentu, a získat díky specializaci konkurenční výhodu, protože dobře zná specifické potřeby svých zákazníků, a může si tak vybudovat i dobrou image. Nevýhodou této strategie je riziko přílišné specializace (např. změna poptávky může vést k zániku firmy) a dále riziko vstupu silnější firmy na vybraný segment⁷⁷.

⁷⁵ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

⁷⁶ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

⁷⁷ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

2.1.6 Odlišnosti na trhu služeb

Nehmotnost

Služby se odlišují převahou nehmotných prvků a i užitek, který služby přináší je nemateriální. Z tohoto odvisí prostor pro tvorbu cen služeb. V praxi platí, že čím je služba nehmotnější, tím je obtížněji porovnatelná s konkurencí a naopak. Proto často panuje i širší cenové rozpětí u firem poskytujících například informační služby než u firem s větším podílem hmotných prvků⁷⁸.

Simultánnost poskytování spotřeby

U většiny služeb nevznikají zásoby a produkce a spotřeba tak probíhá současně. Důležité je, že na rozdíl od hmotných výrobků, je zde zákazník neoddelitelnou součástí poskytování služeb a úkolem dodacího systému je pak vyřešit, zda zákazníka přilákat na trh a nebo ho následovat⁷⁹.

Pomíjivost

Jelikož spotřeba a produkce probíhá současně je nutné tomu uzpůsobit i strategie pomocí níž budou překlenuty výkyvy v poptávce po službě například u sezónních služeb jako je rekreace, protože nevyužité kapacity nemohou být skladovány.

Strategie často obsahují najímání sezónních pracovníků, práce přesčas, přednostní péče o zákazníky, odmítání všeho ostatního co může počkat pro sezónu a naopak při mimosezónním období podniky využívají různé cenové sračky či jiné pobídky, aby využily nevyužité kapacity⁸⁰.

Různorodost

V odvětví služeb je velké rozpětí různých modifikací a způsobu provedení, které se liší každým poskytovatelem a také se mění v čase. Čím je více služby přizpůsobována

⁷⁸ *Obchodní operace* [online]. 2007 [cit. 2011-03-14]. Tvorba cen. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pdf/ps09/obchod/web/pages/tvorba-cen-sluzeb.html>>.

⁷⁹ *Obchodní operace* [online]. 2007 [cit. 2011-03-14]. Tvorba cen. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pdf/ps09/obchod/web/pages/tvorba-cen-sluzeb.html>>.

⁸⁰ *Obchodní operace* [online]. 2007 [cit. 2011-03-14]. Tvorba cen. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pdf/ps09/obchod/web/pages/tvorba-cen-sluzeb.html>>.

zákazníkům, tím hůře se standardizují přímé náklady. Proto podniky často vytváří alternativy provedení služby a cenu na základě využitých variant. Avšak nelze standardizovat a nebo jen velmi obtížně přístup k zákazníkovi, který značně přispívá k hodnotě služby z pohledu zákazníka⁸¹.

Komplexnost a divergentnost

Komplexnost je dána počtem výkonů a alternativ k provedení služby. Mezi vysoce komplexní služby se řadí například poskytování zdravotních služeb.

Divergentnost je dána variabilitou úkonů a alternativ, se kterou přistupuje personál k poskytování služby a přizpůsobuje své chování a jednání konkrétní situaci.

Podnik může k odlišení svých služeb dojít třemi způsoby. Prostřednictvím personálu, fyzikálního prostředí a pomocí procesu. Proto se do marketingového mixu služeb přidávají ještě další 3P a to:

2.1.6.1 People

V této kategorii se řadí všichni, kteří přicházejí do styku se zákazníkem v souvislosti se službou. Jde nejen o prodejce, ale i pracovníky help line, reklamační oddělení a další... Platí, že všichni by měli mít motivaci a potřebné komunikační dovednosti. Jejich vystupování by mělo být ve shodě s korporátní identitou. Především u služeb jde o podstatnou část hodnoty, za kterou si zákazník platí. Tento bod se dá kromě služeb přiřadit v podstatě i k výrobkům - pokud jdete například nakoupit sportovní zboží

Do značkové prodejny, měl by vás obsluhovat příjemný, motivovaný a edukovaný personál - spoluutváří totiž dojem o značce⁸².

⁸¹ *Obchodní operace* [online]. 2007 [cit. 2011-03-14]. Tvorba cen. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pdf/ps09/obchod/web/pages/tvorba-cen-sluzeb.html>>.

⁸² NĚMEC, R. *RobertNemec* [online]. 2005 [cit. 2011-03-13]. Marketingový mix a jeho rozbor. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.

2.1.6.2 Process

Podoba a nastavení procesů, které jsou spojeny se službou nebo produktem a jeho podporou⁸³.

2.1.6.3 Physical evidence

Poskytnuté reference nebo další ukázky služby, která bude poskytnuta. Na rozdíl od klasického produktu si totiž zákazník nemůže na službu sáhnout, prohlédnout si ji a odhadnout, jak bude fungovat,...⁸⁴.

2.1.7 Typologie strategií

Marketingových strategií je velké množství. Člení se zejména dle dvou přístupů:

- Konkurenční přístup;
- Poziční přístup.

Ansoffova typologie strategií rozlišuje čtyři základní strategie:

Strategie pronikání na trh – cílem této strategie je zvýšit podíl firmy na současném trhu pomocí stávajícího výrobku.

Strategie rozvoje trhu – Podnik předpokládá úspěšnost výrobku na novém trhu pomocí zkušenosti se stejným výrobkem, avšak na jiném trhu.

Strategie rozvoje výrobku – Tato strategie využívá silné pozice a úspěšnosti na trhu při zavádění nového výrobku na současný trh.

Diverzifikační strategie – Podnik při realizaci této strategie přichází na nový trh s novým výrobkem, který dosud nebyl vyzkoušen na jiném trhu⁸⁵.

⁸³ NĚMEC, R. *RobertNemec* [online]. 2005 [cit. 2011-03-13]. Marketingový mix a jeho rozbor. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.

⁸⁴ NĚMEC, R. *RobertNemec* [online]. 2005 [cit. 2011-03-13]. Marketingový mix a jeho rozbor. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.

⁸⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s.

Kotler vymezuje také čtyři typy strategií, kdy vychází z pozice podniku na trhu.

Strategie tržního vůdce – Podnik zde usiluje o udržení své pozice, kdy se potýká se třemi úkoly: rozšíření celkového trhu, udržení celkového podílu uvnitř celkového trhu a současně zvýšení tržního podílu.

Strategie tržního vyzyvatele – podnik zde plánuje útok na tržního vůdce za účelem zvýšení tržního podílu a nebo na malé podniky.

Strategie následovatele – podnik se zde přizpůsobuje konkurenci v oboru, zejména tržnímu vůdci.

Strategie obsazování tržních výklenků – Využívají ji zejména menší podniky, které se soustředí na části trhu, které vyžadují speciální schopnosti a pro velké podniky je málo atraktivní⁸⁶.

Generické strategie formulované Porterem, vycházejí z pozičního přístupu dosažení konkurenční výhody. Formulovány jsou tyto tři strategie:

Strategie nákladového vedení – Podnik se zde soustředí na dosažení nízkých nákladů výroby a distribuce a jeho náklady by měli podniku dát možnost stanovit nižší cenu než mají konkurenti.

Strategie diferenciacce – Cílem této strategie je poskytovat zákazníkovi prvek nejčastěji marketingového mixu, který on považuje za důležitý a často je ochoten zaplatit tak i vyšší cenu než za výrobek neodlišený.

Strategie koncentrace – Podnik se zaměřuje při této strategii na jeden nebo několik užších zákaznických segmentů, čímž získává o segmentu hlubší znalosti a může ho tak lépe obsluhovat⁸⁷.

⁸⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

⁸⁷ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. . *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha : C.H. Beck, 2006. 206 s.

3 Práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem práce je navrhnout strategii pro uvedení vysokorychlostního připojení na internet společností Vodafone Czech Republic na trh. Cílem této strategie je zvýšit podíl na trhu telekomunikací rozšířením portfolia poskytovaných služeb, jelikož Vodafone jako jediný mobilní operátor nenabízí právě tento typ připojení.

Součástí práce budou teoretická východiska a dále pak analýzy vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a posléze návrhy a doporučení.

Dílčí cíle:

Charakteristika společnosti Vodafone

Analýza globálního prostředí

Analýzy odvětví a trhu

Analýza konkurence

Analýza vnitřního prostředí

Shrnutí poznatků SWOT analýzou

Návrh komunikační strategie

3.2 Metodika

Teoretické poznatky byly zjišťovány při literární rešerši, kde byla použita analýza dokumentů z různých literárních či internetových zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

Data využívaná pro zpracování analýz byla získávána ze sekundárních pramenů jako např. Český statistický úřad, český telekomunikační úřad aj. Dále budou využívána data od jednotlivých poskytovatelů, zejména pak mobilních operátorů, kteří mají povinnost zveřejňovat výroční zprávy. Další poznatky uvedené v práci jsou zjišťovány prostřednictvím komunikace s marketingovým oddělením společnosti Vodafone.

Vliv globálního prostředí je zjišťován pomocí STEP analýzy, hodnotící čtyři základní dimenze globálního prostředí, trh je charakterizován jednotlivými hodnotícími ukazateli, hybnými silami a Porterovým modelem 5ti sil, které definují základní. Dále je provedena charakteristika konkurence z hlediska její intenzity, ale i rozdíly mezi jednotlivými konkurenty. Tyto analýzy odhalují příležitosti a ohrožení, které ovlivňují cílový trh. Analýzou zdrojů a klíčových kompetencí jsou zjištěny silné a slabé stránky, které jsou společně s ohroženími a příležitostmi shrnuty ve SWOT matici.

Návrh strategie pro uvedení produktu, by měl při implementaci zvýšit podíl Vodafonu na telekomunikačním trhu a komunikační mix, který je v rámci této strategie navržen má za cíl informovat o uvedení produktu na trh a získat nové zákazníky.

4 Vlastní práce

4.1 Současná situace společnosti a vstupní údaje

Vodafone Czech Republic je jedním ze tří mobilních operátorů poskytující telekomunikační služby v ČR. Svůj provoz zahájil pod značkou Oskar 1.3.2000. Přistoupil na trh, kde už fungovali dva zavedení operátoři. Společnost byla charakteristická svým nevšedním a originálním přístupem jak k zákazníkům, tak i ve struktuře uvnitř firmy.

V roce 2005 se Oskar stal součástí skupiny Vodafone Group a získal tak zázemí největšího světového operátora.

Cílem společnosti bylo následovat trend v ostatních zemích, kde je Vodafone často jedničkou na trhu. Vodafone zavedl na mnoho radikálních změn a zasadil se o to, aby se stal rovnocenným operátorem jak v pokrytí sítě, tak i v poskytovaných službách zákazníkům.

V roce 2007 spustil Vodafone službu Vodafone OneNet, která firmám nabízí mobilní a pevné hlasové i datové služby včetně připojení k internetu.

V březnu 2009 spustil Vodafone v Praze provoz 3G sítě a dále pracuje na jejím rozšíření.

Jeden ze strategických cílů společnosti Vodafone je stát se dvojkou na českém trhu mobilní operátorů⁸⁸.

Společnost zaměstnává 2564 zaměstnanců a za účetní období 1.4.2009 – 31.3.2009 dosáhla společnost zisku 2 588 mil. Kč po zdanění⁸⁹.

⁸⁸ Interní informace Vodafone

⁸⁹ Interní informace Vodafone

4.2 Marketingový mix Vodafone

4.2.1 Produkt

Vodafone nabízí široké spektrum produktů. Rozlišit je můžeme dle spektra zákazníkům, kterým jsou nabízené a dále pak dle jejich charakteru.

Mobilní telefonie

V tuto chvíli hlasové služby tvoří nejvyšší podíl na tržbách všech operátorů. V současné době však klesá podíl ze zisku hlasových služeb ve prospěch nehlasových a to zejména připojení k internetu⁹⁰.

Hlasové hovory mohou být realizovány na jiné MSISDN v rámci ČR případně zahraničí, dále se jedná o hovory na Premium čísla, zelené linky apod. Do hlasových služeb dále patří volání do a ze zahraničí, a služba hlasové schránky.

Služby je možné rozdělit na několik typů:

Tarifů pro nefiremní zákazníky;

Tarifů pro firemní zákazníky;

Zvýhodněný tarif podle nařízení vlády č. 336/2006 Sb. a těm, kteří předloží doklady dle § 3 Nařízení vlády č. 336/2006 Sb.;

Předplacené karty;

Pevná linka – pouze pro velké firemní zákazníky;

SMS – krátké textové zprávy;

MMS – multimediální zprávy s možností poslání obrázku či zvuku, využívající datové přenosy⁹¹.

⁹⁰ Interní informace Vodafone

⁹¹ Interní informace Vodafone

Datové služby

Mobilní datové služby – datové služby jsou realizovány dle pokrytí v daném místě. Zhruba 60% populace je pokryto technologií 3G (až 7,2 Mbit/s), 80% technologií EDGE (až 236 kbit/s) a GPRS (až 128 kbit/s) 98%.

ADSL připojení – v tuto chvíli pouze pro velké firemní zákazníky⁹².

Ostatní služby

Do této kategorie patří například:

Přetisk vyúčtování;

Mobilní bankovníctví – ovládání bankovního účtu pomocí mobilního telefonu⁹³.

4.2.2 Distribuce

Vodafone využívá několik způsobů distribuce. Základním distribučním článkem je 63 kamenných obchodů rozmístěných po celé ČR a v poslední době tyto obchody dále rozšiřuje především pomocí franšizového systému, kdy plánuje během dvou let dosáhnout dvojnásobného počtu prodejen.

Dalším způsobem je Vodafone linka, kdy si zákazníci objednávají prostřednictvím telefonu a rozhovoru s operátorem a objednané zboží jim pak přijde prostřednictvím České pošty.

Služby a telefony nabízené operátorem je možné zakoupit i na internetových stránkách společnosti, kde je e-shop s kompletním sortimentem.

Vodafone dále využívá i smluvní partnery k distribuci svých služeb a těmi jsou např. Česká pošta, Makro, OMV, Raiffeisenbank a další.

⁹² Interní informace Vodafone

⁹³ Interní informace Vodafone

V nedávné době začal Vodafone využívat i podomních prodejců nabízejících služby společnosti Vodafone⁹⁴.

4.2.3 Komunikační mix Vodafone

Současným komunikačním cílem je posilovat povědomí o značce a podporovat prodej svávajících produktů⁹⁵.

Reklama

Vodafone je známý zejména svou televizní reklamou, která v historii získala mnoho ocenění, například za kampaň Tarify na míru do které Vodafone zapojil postavy zvířátek. V reklamách často vystupují známí herci, čímž zvyšují jejich zásah na diváka. Tyto reklamy jsou často vysílány i v kinech před promítáním filmů.

Radiové reklamy jsou cíleny zejména na firemní zákazníky a nabídky nejsou často nikde dále komunikovány.

Internetová reklama

V internetové reklamě Vodafone využívá nejen různých bannerů ale i pop-up oken například na youtube.com. Zde jsou prezentovány jak textové upoutávky tak i různé obrázky či videa dle aktuální kampaně⁹⁶.

Podpora prodeje

Vodafone používá například slevy na 1. měsíc na vyzkoušení služeb (zejména internetu), počáteční promo slevy, slevy při aktivaci více různých balíčků a další jinak podmíněné slevy. Jako další významnou podporu je využívána akce „Doporuč a získej“, kdy když stávající zákazník přivede nového zákazníka, získají oba nějakou odměnu

⁹⁴ Interní informace Vodafone

⁹⁵ Interní informace Vodafone

⁹⁶ Interní informace Vodafone

v podobě finančního bonusu či minut na volání zdarma. Dále pak pořádá různé soutěže o ceny atd⁹⁷.

Přímý marketing

Přímý marketing se u Vodafone zaměřuje zejména na firemní zákazníky jak vlastní, tak konkurence, kterým nabízí speciální služby a výhody. Dále se zaměřuje na zákazníky konkurence, které se snaží přilákat prostřednictvím akvizičních nabídek, nabízených operátory callcenter či zasílaných poštou. Pro Telemarketing Vodafone využívá jak vlastní callcentra, tak i tuto činnost realizuje prostřednictvím outsourcingu⁹⁸.

Public relations

Vodafone se hodně angažuje na poli podpory různých charitativních projektů, podílí se sponzorstvím na organizace Febiofestu, karlovarského filmového festivalu, organizuje projekt Rok jinak pro podporu neziskových organizací a mnoho jiných. Celosvětově je pak Vodafone sponzorem týmu McLaren-Mercedes Formule 1⁹⁹. PR strategie Vodafone staví na ekologickém přístupu k životnímu prostředí, propaguje zejména fakt, že Vodafone odebírá tzv. „zelenou energii“ a nezatěžuje tolik životní prostředí¹⁰⁰.

⁹⁷ Interní informace Vodafone

⁹⁸ Interní informace Vodafone

⁹⁹ Interní informace Vodafone

¹⁰⁰ *Vodafone* [online]. 2009 [cit. 2011-03-29]. Zelená síť. Dostupné z WWW: <http://www.vodafone.cz/o_vodafone/spolecenska_odpovednost/zelena-sit/>.

4.3 Technologie připojení v ČR

Připojení k internetu je možné rozdělit dle způsobu připojení na komutované a pevné nebo pak dále na nízkorychlostní či vysokorychlostní.

Komutované připojení je dočasný způsob vycházející z pevné či mobilní sítě. Připojení bývá často účtováno dle objemu přenesených dat.

Komutované připojení

Komutované připojení je dnes používáno zpravidla jen tam, kde není k dispozici pevné připojení, jako připojení záložní nebo mobilní pro notebooky. Na našem trhu jsou k dispozici následující možnosti (jde jen o zjednodušený přehled):

- **komutované analogové s rychlostí do 56 kb/s** po běžné pevné telefonní lince – pro PC vyžaduje externí nebo interní modem, řada notebooků ho má již integrovaný – tarifkace je buď časová, nebo paušální měsíční;
- **komutované ISDN s rychlostí 64-128 kb/s** po digitální lince ISDN – dodavatel ISDN instaluje speciální modem – tarifkace je buď časová, nebo paušální měsíční;
- **mobilní GPRS s rychlostí až 171 kb/s** (teoretické maximum, reálně desítky kbps) – buď s využitím mobilního telefonu, nebo modemu s rozhraním USB či PC Card – tarifkace je buď podle objemu dat, nebo paušální měsíční, obvykle s datovým limitem;
- **mobilní CDMA s rychlostí až 3 Mb/s** (teoretické maximum, reálně stovky kbps až 1 Mbps) – vyžaduje speciální modem s rozhraním USB – tarifkace paušální měsíční, obvykle s datovým limitem;
- **mobilní HSDPA/3G s rychlostí až 14,4 Mb/s** (teoretické maximum, reálně 1 – 2 Mbps, připojení zpravidla jen ve větších městech) – buď s využitím 3G mobilního telefonu, nebo modemu s rozhraním USB – tarifkace paušální měsíční¹⁰¹.

Pevné připojení je trvalé, kdy je uživatel připojen stále za pomoci různorodých technologií. Připojení je účtováno zpravidla měsíčně a paušálně.

¹⁰¹ *Metodický portál* [online]. 2007 [cit. 2011-03-14]. Připojení k internetu. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/8031/PRIPOJENI-K-INTERNETU.html/>>.

Pevné připojení můžeme rozdělit podle technologie do následujících skupin:

- **s DSL technologií po telefonní lince s rychlostí 8-42 Mb/s** (v zahraničí i více, ale v některých lokalitách a při větší vzdálenosti od ústředny je rychlost nižší) – nejběžnější je ADSL, pro firemní zákazníky je nabízeno i dražší SDSL
- **s bezdrátovým připojením s rychlostí až 40 Mb/s** – největší množství poskytovatelů s řadou různých technologií a často obtížně srovnatelných nabídek, bohužel i s širokým cenovým spektrem
- **rozvodem kabelové televize s rychlostí až 100 Mb/s** – k dispozici jen ve větších městech a ani tam není ve všech lokalitách
- **satelitní s rychlostí do 2 Mb/s** (s výrazně menší rychlostí uploadu a vyšší latencí) – nepříliš rozšířená, relativně nákladnější technologie, která je ale dostupná po celém území, lze ji doporučit školám, kde není jiné vysokorychlostní připojení možné
- **s pronajatým datovým okruhem** využívajícím drátových, optických a bezdrátových technologií (i v kombinaci) – jde o nejdražší řešení s rychlostí až do řádu Gb/s
- **silovými rozvody** – zatím spíše experimentální

Po stránce pokrytí území i ceny je dnes nejrozšířenějším a nejdostupnějším připojením pomocí technologie ADSL po telefonní lince¹⁰².

¹⁰² *Metodický portál* [online]. 2007 [cit. 2011-03-14]. Připojení k internetu. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/8031/PRIPOJENI-K-INTERNETU.html/>>.

4.4 Analýza globálního prostředí

4.4.1 Analýza globálního prostředí STEP

Pro analýzu byla použita STEP analýza, identifikující faktory působící na globální prostředí. Zkoumány byly faktory sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politické.

4.4.1.1 Sociálně kulturní faktory

Pro cílový trh vyplynuly tyto vlivy jako faktory s největší mírou dopadu.

Predikce vývoje stárnutí obyvatelstva dokládá, že ve společnosti panuje a je odhadován výrazný nárůst obyvatel starších 65 let v horizontu příštích 40ti let.

TABULKA 1 - VÝVOJ STRUKTURY
OBYVATEL

	2003	2010	2020	2030	2040	2050
Počet obyvatel (tis. osob)	10 217	10 283	10 284	10 102	8 795	9 438
Věková struktura (v %)						
Muži	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0-19	22,8	20,2	19,2	18,2	17,4	17,5
20-54	53,7	52,6	50,2	46,5	42,0	39,5
55-64	12,4	14,4	12,8	15,3	16,4	14,5
65-	11,1	12,8	17,5	20,0	24,1	28,5
Ženy	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0-19	20,6	18,3	17,4	16,5	15,8	15,9
20-54	49,9	48,8	46,8	42,9	38,6	36,1
55-64	12,9	14,8	12,8	15,1	16,1	14,0
65-	16,6	18,1	23,0	25,6	29,5	34,0
Obě pohlaví	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0-19	21,7	19,2	18,3	17,3	16,6	16,7
20-54	51,7	50,7	48,6	44,6	40,3	37,8
55-64	12,7	14,6	12,8	15,2	16,3	14,2
65-	13,9	15,5	20,3	22,8	26,9	31,3

Zdroj: ČSÚ [online]. 2006 [cit. 2011-03-16]. Vývoj obyvatelstva do roku 2050. Dostupné z WWW:

<[http://www.czso.cz/xednicnplan.nsf/t/3000453627/\\$File/530305a6.pdf](http://www.czso.cz/xednicnplan.nsf/t/3000453627/$File/530305a6.pdf)>.

TABULKA 2 - PROJEKCE POČTU OBYVATEL

Rok	Projekce počtu obyvatel v tis.		
	nízká	střední	vysoká
2010	10141	10283	10432
2015	10033	10302	10578
2020	9874	10283	10700
2025	9657	10217	10782
2030	9386	10102	10723
2035	9080	9957	10652
2040	8753	9795	10389
2045	8414	9622	10146
2050	8066	9438	9987

Zdroj: ČSÚ [online]. 2005 [cit. 2011-03-29]. Projekce obyvatelstva ČR. Dostupné z WWW: <http://www.mature-project.eu/materials/4025rra.pdf>.

Nízká varianta predikuje vývoj s maximální mortalitou a minimální natalitou, u vysoké je tomu naopak. U všech variant je však patrný pokles v celkovém počtu obyvatel, což při současném stárnutí obyvatelstva může ohrožovat podniky, které se orientují na mladou generaci¹⁰³.

Trh práce zásadně ovlivňuje nízká schopnost migrace obyvatelstva za prací, což následně vede k nedostatku dostatečně kvalifikovaných pracovních sil v regionech. Nejčastějším důvodem ke stěhování jsou rodinné důvody, bytové důvody a pouze 15% obyvatel je ochotno se za prací přestěhovat¹⁰⁴.

V České republice jsou domácnosti stále lépe vybaveny informačními technologiemi. Nasycenost informačními technologiemi je různá v závislosti na věku. Nejvyšší nasycenost je mezi obyvatelstvem ve věku 15-24 let a 25-34 let. Relativně malá nasycenost panuje mezi obyvatelstvem nad 65 let. Dále se zde projevuje regionální nerovnost ve vybavenosti informačními technologiemi, kdy v Praze je procento domácností využívající internet je nejvyšší¹⁰⁵.

¹⁰³ ČSÚ [online]. 2005 [cit. 2011-03-29]. Projekce obyvatelstva ČR. Dostupné z WWW: <http://www.mature-project.eu/materials/4025rra.pdf>.

¹⁰⁴ Migrace v ČR. In JERÁBEK, Milan . *Migrace v ČR* [online]. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007 [cit. 2010-10-16]. Dostupné z WWW: http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100242s_or30709.pdf.

¹⁰⁵ ČSÚ [online]. 1.10.2010 [cit. 2010-10-16]. Vybavenost domácností pevnou telefonní linkou a mobilním telefonem. Dostupné z WWW: http://csuqeo.i-server.cz/csu/redakce.nsf/i/1_vybavenost_domacnosti_pevnou_telefoni_linkou_a_mobilnim_telefonem.

4.4.1.2 Analýza ekonomických vlivů

Trh poskytovatelů připojení není pod výrazným vlivem světové ekonomiky, avšak zásadnější vliv má Evropská Unie, která reguluje činnost zejména mobilních operátorů, kteří jsou velkými poskytovateli připojení k internetu.

Ve roce 2010 byl zaznamenán opětovný růst HDP v národním měřítku o 2,2% za druhé čtvrtletí, oproti stejnému čtvrtletí předchozího roku a o 0,8% oproti předchozímu čtvrtletí. Výdaje domácností na konečnou spotřebu byly pak o 0,7% vyšší než v minulém čtvrtletí a přispěly tak k růstu HDP. Míra nezaměstnanosti pak dosáhla hodnoty 8,5%, čímž se nezměnila od roku 2009. Koupěschopnost obyvatelstva se zlepšila díky růstu průměrné mzdy o 542Kč oproti předchozímu roku na 23513Kč a při průměrné inflaci vyjádřené přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen 1,1%¹⁰⁶.

Výdaje za internetové připojení stále stoupají, ne však již tolik jako v minulosti a to i v případě důchodců.

TABULKA 3 - VÝDAJE DOMÁCNOSTÍ ZA SLUŽBY INTERNETOVÉHO SPOJENÍ

Kč/rok; průměry na 1 člena dané domácnosti

	2003	2006	2007	2008	2009
průměrná domácnost	112	435	655	906	1063
<i>podle příjmu domácnosti</i>					
domácnosti s nejnižšími příjmy (nejnižší decil)	55	234	393	711	770
domácnosti s nejvyššími příjmy (nejvyšší decil)	180	877	1102	1544	1868
<i>podle osoby v čele domácnosti</i>					
zaměstnanec	122	507	782	1079	1246
samostatně činná osoba	201	643	820	1117	1233
nezaměstnaný	.	329	411	698	1041
důchodce (bez EA členů)	10	70	196	271	386

Pozn.: - zahrnuje platby za internet (paušály, jednotlivá připojení) v knihovně, kavárně, atd.

- nezahrnuje platby (za zřízení, zařízení, součástky) při zřizování spojení

Zdroj: ČSÚ [online]. 2009 [cit. 2011-03-16]. Statistika rodinných účtů. Dostupné z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/rodinne_ucty>.

¹⁰⁶ ČSÚ [online]. 1.10.2010 [cit. 2010-10-16]. Národní účty. Dostupné z WWW: <<http://csuqeo.i-server.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp090810.doc>>.

Deficit státního rozpočtu za rok 2009 činil 192,4 mld. Kč a státní dluh se tak zvýšil na 1,178 bilionu Kč¹⁰⁷.

4.4.1.3 Technologické faktory

V roce 2009 se v ČR za vědu a výzkum utratilo 54,1 mld. Kč, což je 1,46% celkového HDP. ČR podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) výrazně zaostává ve financování vědy za původními státy EU, patří ale k nejlepším mezi novými zeměmi Unie. Průměr EU je 1,77% z HDP. Největším zdrojem financování výzkumu je podnikatelský sektor, jeho podíl činil v minulém roce 52%¹⁰⁸.

Vývoj technologií na trhu mobilního připojení je spjatý z činností mobilních operátorů, jakožto největších podniků působících v této oblasti jak z hlediska poskytování služeb, tak z hlediska akvizic dalších menších poskytovatelů.

Z hlediska technologií je nejvíce využívaným způsobem připojení k internetu způsob ADSL.

TABULKA 4 - ZPŮSOB PŘIPOJENÍ K INTERNETU

	2005	2006	2007	2008	2009
Celkem (stav k 31.12. sl. roku)	728	1 228	1 679	2 036	2 376
DSL (ADSL)	280	493	613	697	778
TV kabel (CATV)	146	230	309	383	442
mobilní sítě (CDMA a UMTS)	70	119	182	277	371
WiFi + ost. bezdrátové připojení (FWA)	209	350	520	610	680
optická vlákna (FTTx)	23	35	55	70	105

Zdroj: ČSÚ [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. JAKÝM ZPŮSOBEM JSOU DOMÁCNOSTI V ČR PŘIPOJENY K INTERNETU.

Dostupné z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/jakym_zpusobem_jsou_domacnosti_v_cr_pripojeny_k_internetu?OpenDocument&Click=>>.

Z tabulky je patrné že DSL má největší podíl na trhu, což je způsobeno, vysokou rychlostí a možností připojení tím to způsobem pro velkou část populace. Kabelové

¹⁰⁷ E15 [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. E15. Dostupné z WWW:

<<http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/deficit-statniho-rozpocetu-se-zvysil-na-78-2-miliardy-korun>>.

¹⁰⁸ ČTK. *www.ihned.cz* [online]. 16.10.2009 [cit. 2010-10-15]. Výdaje na vědu v Česku klesly. Dostupné z WWW:

<<http://domaci.ihned.cz/c1-38675600-vydaje-na-vedu-v-cesku-klesly-mez-novymi-staty-eu-patri-ale-k-nejlepsim>>.

připojení je omezeno stejně jako optická vlákna pouze na některé části velkých měst, kde je i nejvíce oblíbený právě tento způsob. Mobilní připojení je díky pomalejší rychlosti a limitu pro stahování dat používané zejména do mobilních telefon, PDA, tabletů a podobných zařízení a v počítačích je využíváno v menší míře.

Vliv na zájem o internet v případě obyvatelstva nevybaveného připojením, má rozmach sociálních sítí, které předpokládají připojenost k internetu. Dalším trendem, který tlačí na vybavenost domácnosti internetem je nárůst nakupování přes internet, kdy byl o Vánocích 2010 zaznamenán nárůst oproti předchozímu roku o 62%¹⁰⁹.

V současné době dochází v některých zemích (Německo, Švédsko, Finsko) k testování sítě čtvrté generace, která by umožňovala připojování přes mobilní zařízení rychlostí až 100Mbit/s, čímž by byla výrazným konkurentem pro ostatní způsoby vysokorychlostního připojování, zejména pak DSL¹¹⁰.

Avšak za dalšími státy EU Česká republika v počtu vysokorychlostních přípojek internetu stále zaostává, přičemž v Německu má každý čtvrtý obyvatel DSL přípojku k internetu, v ČR je to každý šestnáctý¹¹¹.

4.4.1.4 Politicko právní faktory

Podnikání českých mobilních operátorů se řídí § 110 zákona č. 127/2005 sb. o elektronických komunikacích. Zákonem jsou upraveny podmínky, za kterých mohou mobilní operátoři na území ČR podnikat, povinnosti související s poskytováním telekomunikačních služeb aj. Zákonem č. 127/2005 byl také zřízen Český telekomunikační

¹⁰⁹ *Peníze.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Nákupy o Vánocích. Dostupné z WWW: <<http://www.penize.cz/platbni-karty/187682-platby-kartami-rostou-dukazem-bylo-i-nakupni-silenstvi-o-vanocich>>.

¹¹⁰ *Mobilmania* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Testování LTE. Dostupné z WWW: <<http://www.mobilmania.cz/clanky/o2-pilne-zkousi-lte-testuji-i-nasi-sousedu/sc-3-a-1125409/default.aspx>>.

¹¹¹ *ČSÚ* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. JAKÝM ZPŮSOBEM JSOU DOMÁCNOSTI V ČR PŘIPOJENY K INTERNETU.

Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/jakym-zpusobem-jsou-domacnosti-v-cr-pripojeny-k-internetu?OpenDocument&Click=>>>.

úřad. ČTÚ byl zřízen jako ústřední úřad pro výkon státní správy, včetně regulace trhu a stanovování podmínek pro podnikání v oblasti elektronických komunikací¹¹².

V rámci programu EU Information Society je tlak na zavádění vysokorychlostního internetu do domácností, kdy by měl být internet větší úlohu při politice na všech úrovních, dále by působil ve třech rovinách: spotřebitelské, podnikové, kdy by umožňoval menším podnikům konkurovat velkým podnikům a ve společenské úrovni, kde by se týkal zejména školství a zdravotnictví a dále pak jednotlivých úřadů¹¹³. V rámci vlivu EU na trh mobilních operátorů, kdy dochází díky nařízením EU k regulaci tohoto odvětví zejména poskytování hlasových služeb, může docházet k razantnímu ovlivňování cenové politiky při poskytování připojování na internet¹¹⁴.

¹¹² Výroční zpráva ČTÚ za rok 2009 [online]. květen 2009 [cit. 2010-10-15]. Dostupné z WWW: <http://www.ctu.cz/cs/download/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava_ctu_2009.pdf>.

¹¹³ *Europa.eu* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. EU Information Society. Dostupné z WWW: <http://europa.eu/pol/infso/index_en.htm>.

¹¹⁴ *Mobil.idnes* [online]. 2008 [cit. 2011-03-14]. Operátoři a EU. Dostupné z WWW: <http://mobil.idnes.cz/mobilni-operatori-zlevni-volani-v-eu-o-3-50-kc-na-13-kc-za-minutu-pl5-/mob_operatori.asp?c=A080828_130355_mob_denik_jm>.

4.4.1.5 Zhodnocení STEP analýzy

TABULKA 5- ZHODNOCENÍ STEP ANALÝZY

FAKTORY	VLIV	Intenzita působení v prostředí	Důležitost pro blízkou budoucnost podniku	SKÓRE
Stárnutí populace	změna struktury zákazníků	5	5	25
Ubývání obyvatelstva	méně potenciálních zákazníků	4	2	8
Nevybavenost infor. technologií	nenasycenost některých segmentů	4	5	20
Ekonomické výkyvy	ohrožení stability podniku	4	3	12
Nízká migrace obyvatelstva	omezená dostupnost pracovní síly	3	2	6
Zvyšování mzdy	růst volných finančních prostředků	4	3	12
Vládní reformy	ohrožení stability prostředí	3	4	12
Růst státního deficitu	ohrožení kupní síly	5	3	15
Propojení života s internetem	zvyšování zájmu o telekomunikace	4	4	16
Rozvoj nových technologií	ohrožení současných produktů	5	5	25
Rozvojové programy EU	podpora rozvoje trhu	4	3	12
Zásahy státu	ovlivňování cen	4	3	12
Pomalý růst mezd	stagnace poptávky	3	4	12

Zdroj: Vlastní zpracování

V hodnocení důležitosti faktorů je použita škála 1 - 5, kdy 1 je nejnižší míra působení a 5 naopak nejvyšší. Stejný způsob je použit i pro hodnocení důležitosti pro blízkou budoucnost. Dosažené skóre 195 z 325 možných bodů, vykazuje nadprůměrný vztah globálního prostředí na společnost, avšak nepředstavuje ani extrémní hrozbu. Nejvýraznějším vlivem jsou demografické vlivy, které se projeví zejména v budoucnosti prostřednictvím změn ve struktuře zákazníků a dále technologické vlivy, které zásadně ovlivňují jak společnost, tak celý trh telekomunikací působením rychlých změn.

4.5 Analýza odvětví telekomunikací

Analýza mikrookolí je zaměřená na firmy, které působí v podstatném okolí podniku. Analyzovány jsou síly působící na změny v odvětví a jeho atraktivitu.

4.5.1 Analýza hybných sil

Mezi nejdůležitější patří:

4.5.1.1 Změny v marketingu:

Právě i distribuce produktů přes internet je stále aktuální. Na internetu se nachází jak prodej datových tarifů, tak velké množství nových nabídek, kdy poskytovatelé a telefonní operátoři pomocí jiných produktů zacílí na prodej jejich služeb. Jako příklad můžeme uvést koupi zvýhodněného počítače za podmínky objednání si služby internetu na doma¹¹⁵.

Jako další atraktivní prodej je telemarketing a zasílání SMS.

Telemarketing patří mezi nejstarší trvale používané metody přímého marketingu, poslední době dochází ke zvýšenému zájmu zaměstnavatelů o prodejce a o operátory callcenter¹¹⁶.

Pravděpodobně nejznámější formou SMS marketingu je hromadné posílání SMS zpráv. Využívají se externí databáze a právě nejdokonalejšími databázemi u nás disponují mobilní operátoři¹¹⁷.

4.5.1.2 Změny zákazníků:

I nadále platí, že Evropa stárne. V dnešní době připadají na jednu osobu nad 65 let čtyři lidé v produktivním věku. Tak v roce 2050 tento poměr poklesne na dva pracující na

¹¹⁵ Interní informace Vodafone

¹¹⁶ *Marketing journal* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Plíživá hrozba telefonického marketingu. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/marketing/direct-marketing/pliziva-hrozba-telefonickeho-marketingu_s398x6932.html>.

¹¹⁷ *Mobilmania* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. SMS jako moderní reklamní nástroj. Dostupné z WWW: <<http://www.mobilmania.cz/clanky/sms-jako-moderni-reklamni-nastroj/sc-3-a-1125336/default.aspx>>.

jednoho důchodce. Má na tom největší zásluhu nižší míra porodnosti, odchod generace, která se narodila v době baby-boomu po druhé světové válce, do důchodu¹¹⁸.

4.5.1.3 Technologické změny

V současné době se ve světě testuje nový typ mobilního připojení LTE, které umožňuje přenášet data teoreticky až 100Mbit/s, čím se vyrovnává ostatním druhům připojením a navíc přináší možnost mobility takového zařízení, což oceňují zejména majitelé notebooků, které jsou v tuto chvíli prodávanější než klasické stolní PC., kde požadavek na mobilitu není rozhodující. Tuto technologii by mohli využívat v budoucnu všichni tři operátoři, protože je možné tuto technologii provozovat na již zavedené síti 3G (třetí generace) a získat tak konkurenční výhodu oproti ostatním poskytovatelům, avšak za zintenzivnění již tak silícího soupeření mezi s sebou. Avšak tato varianta s sebou přináší obrovské finanční náklady, navíc v současné době prakticky neexistují zařízení (modemy a mobilní telefony) podporující tuto technologii¹¹⁹.

4.5.1.4 Vstup nových velkých podniků do odvětví

V nedávné době do odvětví vstoupila společnost T-Mobile, prostřednictvím akvizice maloobchodní části společnosti České Radiokomunikace, čímž získala i stávající zákazníky Českých Radiokomunikací. V odvětví je patrná snaha velkých hráčů na trhu pohlcovat ty menší a zejména v případě operátorů zkomplexnit poskytované služby a umožnit tak nabízení komplexních řešení¹²⁰.

¹¹⁸ *EUR-Lex* [online]. 2009 [cit. 2011-03-14]. Řešení dopadu stárnutí populace v EU. Dostupné z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52009DC0180:CS:NOT>>.

¹¹⁹ *Mobilmania* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Testování LTE. Dostupné z WWW: <<http://www.mobilmania.cz/clanky/o2-pilne-zkousi-lte-testuji-i-nasi-sousedem/sc-3-a-1125409/default.aspx>>.

¹²⁰ *Lupa* [online]. 2009 [cit. 2011-03-14]. T-Mobile přebírá část zákazníků Českých Radiokomunikací. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/t-mobile-prebira-zakazniky-cra/>>.

4.5.1.5 Regulační vlivy a změny v politice

Český telekomunikační úřad vypisuje tendr o volnou vysílací frekvenci po analogovém vysílání televize. Frekvence je zajímavá z hlediska jejího možného využití pro výstavbu 3G sítě, popřípadě LTE sítě¹²¹.

4.5.2 Porterův model

4.5.2.1 Potenciální noví konkurenti

Trh je stále rostoucí a tedy i potenciálně přitažlivý pro podniky z jiných odvětví. Samotný vstup do odvětví je pak velmi náročný jak na investice, tak i na znalosti a kvalifikaci. V případě vstupu dalšího hráče do odvětví, jsou však současní hráči schopni díky poskytování služeb netýkající se jen poskytování internetu snížit ceny a vytvořit těžké podmínky pro jeho expanzi. Nutné je také počítat s neochotou zákazníků přecházet k jinému poskytovateli, kteří v mnohých případech vázání smlouvou, či mají v rámci komplexního řešení telefon, internet a televizi a nemají pak zájem měnit své služby¹²².

Jelikož poskytování internetu obsahuje celou škálu možností jak tuto službu poskytovat je tato hrozba reálná zejména při využití jiných technologií. Zejména v propojení skutečnosti, že ČTÚ vypsal tendr na volnou vysílací frekvenci, která pro potenciální zájemce zajímavá zejména z jejího možného použití pro výstavbu 3G sítě, popřípadě pak LTE sítě, která umožňuje poskytování vysokorychlostního internetu. O tuto frekvenci by potenciálně měla zájem právě společnost Red Bull což je společnost s dostatečným kapitálem nutným pro vybudování sítě, ale tato zpráva doposud nebyla ani vyvrácena a ani potvrzena¹²³.

¹²¹ *E15* [online]. 2009 [cit. 2011-03-29]. ČTÚ vypíše tendr na frekvence. Dostupné z WWW: <<http://strategie.e15.cz/zpravy/ctu-vypise-tendr-na-frekvence>>.

¹²² Interní informace Vodafone

¹²³ *Mobil* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Red Bull bude mobilní operátor. Dostupné z WWW: <http://mobil.idnes.cz/red-bull-bude-mobilni-operator-sluzby-nabidne-asi-i-v-cesku-pac-/mob_operatori.asp?c=A101013_122219_mob_operatori_apo>.

4.5.2.2 Rivalita podniků v odvětví

V tuto chvíli je intenzivnější hrozba ze strany stávajících konkurentů, než-li ze strany potenciálního nového konkurenta. Telefonica O2 prostřednictvím bývalého Českému Telekomu, který se stal její součástí získal velkou konkurenční výhodu při získávání nových zákazníků a v podstatě i absenci nutnosti budování sítě. T-Mobile, který na tento trh vstoupil teprve nedávno prostřednictvím převzetí maloobchodní části Českých Radiokomunikací, tak získal jak zákazníky tak i znalosti. Společnost UPC, která využívá odlišnou technologii, svou síť budovala a dále pak prostřednictvím akvizice rozšiřovala stejně jako předchozí dva jmenovaní svou míru působnosti a podíl na trhu. V odvětví dále působí několik desítek poskytovatelů bezdrátového připojení technologií WiFi, kteří sice ve svém součtu mají dost výrazný podíl na trhu, ale nejsou nijak integrováni a působí lokálně. Tito poskytovatelé se soustředí pouze na poskytování připojení a jsou roztrženi jak v cenové politice, tak i ve kvalitě poskytovaných služeb¹²⁴.

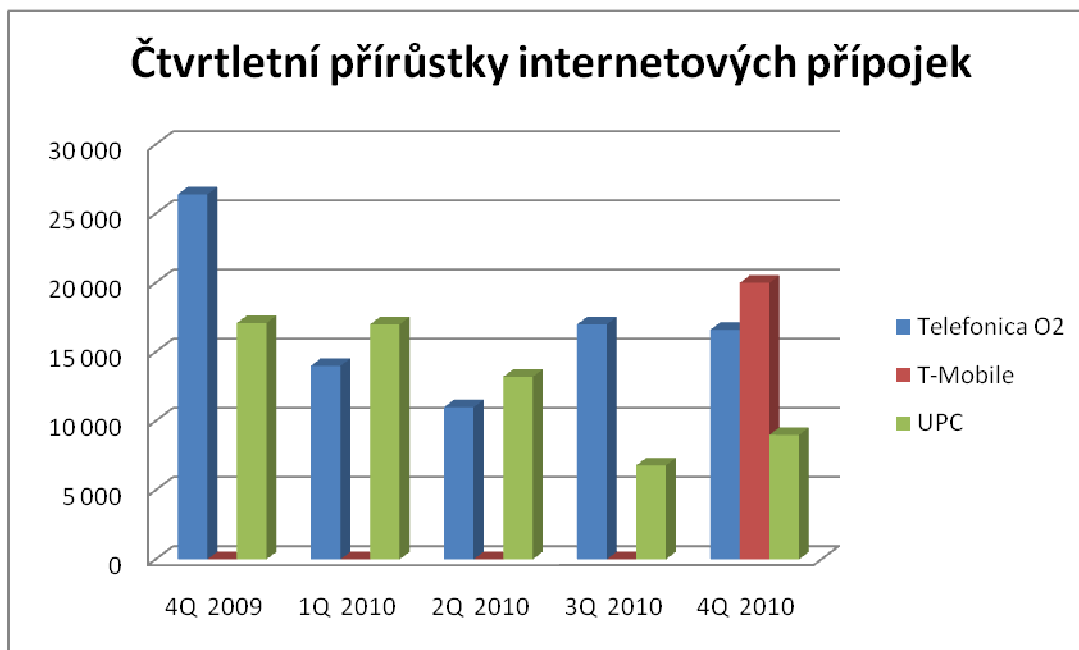
4.5.2.3 Míra růstu trhu

Jak bylo uvedeno odvětví je stále rostoucí s dostatkem dalšího potenciálu díky nízké penetraci v porovnání s EU. Rivalita mezi mobilními operátory, kteří často využívají masivní marketingové kampaně, není v tomto směru tak vysoká jako v případě hlasových služeb, kde je potenciál téměř vyčerpán¹²⁵.

¹²⁴ Interní informace Vodafone

¹²⁵ Interní informace Vodafone

TABULKA 6 - ČTVRTLETNÍ PŘÍRŮSTKY INTERNETOVÝCH PŘÍPOJEK



Zdroj: Lupa [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Český broadband v roce 2010. Dostupné z WWW: <http://www.lupa.cz/clanky/cesky-broadband-vnbsproce-2010/>.

V posledním čtvrtletí se nejvíce projevil nováček na trhu, který vykázal největší přírůstek vzhledem ke svým přímým konkurentům.

4.5.2.4 Vysoký podíl fixních nákladů

Odvětví je náročné nejen na počáteční investice ale dále i na výzkum a další inovaci, která je v tomto velmi rychle se vyvíjejícím odvětví více než nutná¹²⁶.

4.5.2.5 Diferenciace

Diferenciace je v případě technologie DSL téměř nulová, protože jak koncová zařízení, tak výsledné linky jsou stejné u obou konkurentů. Zatím co UPC, který využívá jinou technologii jako jediný dokáže nabízet i výrazně vyšší rychlost připojení než je 8-16Mbit/s u ADSL linky nabízené mobilními operátory. Všichni konkurenti současně nabízejí možnost pevné linky, a televize přičemž však mobilní operátoři dále nabízejí další

¹²⁶ Interní informace Vodafone

služby, které často integrují do různých komplexních řešení a výhodných balíčků, které jsou náležitě podpořené marketingovými akcemi¹²⁷.

4.5.2.6 Substituty

Právě extrémně rychlý technologický vývoj týkající se všeho co souvisí s internetem s sebou přináší velkou hrozbu v podobě technologie, která způsobí rychlé zastarávání technologie DSL a její úpadek. Zde může být jmenováno např. optická vlákna umožňující několikanásobně vyšší rychlost a další vývoj v oblasti mobilního internetu. V oblasti mobilního internetu, existují hrozby zejména v podobě LTE sítě, která při zhruba stejné rychlosti přináší možnost mobility modemu či jiného připojovacího zařízení, což znamená zvýšení uživatelského komfortu a snížení nutnosti vlastnit pevné připojení pro domácnost, plus mobilní připojení na cesty. Avšak implementace LTE sítě v ČR je v rukou mobilních operátorů, kteří jsou sami poskytovateli DSL technologie, zejména Telefonica O2¹²⁸.

4.5.2.7 Kompetence odběratelů

S rostoucím počtem firem působících na trhu a růstem možností připojení roste i možnost volby zákazníků a tak dochází k tlaku nejen na ceny, ale i na poskytování zákaznické podpory a servisu. Odběratelé jsou s výjimkou význačných zákazníků v podobě velkých firem nekoordinováni a jejich vyjednávací síla je podmíněna strachem současného poskytovatele o zákazníka, který by přešel ke konkurentovi. Internet je v dnešní době pro zákazníky natolik významnou službou, že se ve většině případů nerozhodnou a nepřestanou ho využívat, což snižuje jejich vyjednávací sílu. Tento fakt vede k tomu, že v případě zájmu se musí zákazník uvázat na určitou dobu smlouvou, po kterou bude službu u poskytovatele využívat¹²⁹.

¹²⁷ Interní informace Vodafone

¹²⁸ Interní informace Vodafone

¹²⁹ Interní informace Vodafone

4.5.2.8 Kompetence dodavatelů

Na trhu dodavatelů hardwaru má výsadní postavení čínská firma Huawei, dodávající v naprosté většině modemy, pro veškeré technologie připojování. Pro poskytovatele je klíčová spolupráce s firmou dodávající koncová zařízení pro připojení, bez kterých by své služby nemohli nabízet. Na trhu existují další firmy, které však Huawei postupně vytlačuje a posiluje svou pozici. Avšak jelikož všichni velcí hráči na trhu jsou součástí nadnárodních společností s celosvětovou působností je i pro dodavatele tato spolupráce symbiotická¹³⁰.

Pokud chce nějaký podnikatelský subjekt poskytovat DSL technologii pro připojení k internetu, jediná možná cesta je pronájem přípojek od společnosti Telefonica O2. Telefonica O2 má v tomto případě monopolní postavení, které je však regulováno Českým telekomunikačním úřadem a pronajímá tyto přípojky viz ceník Přílohy 4.

TABULKA 6 – HODNOCENÍ VLIVU JEDNOTLIVÝCH SIL

Faktor	Váha	Hodnocení faktoru 1 - 5 1 nejslabší, 5, nejsilnější	Vliv faktoru
Míra růstu odvětví	0,18	5	0,9
Bariéry vstupu do odvětví	0,12	4	0,48
Rivalita mezi konkurenty	0,2	4	0,8
Dostupnost substitutů	0,1	4	0,4
Technologické náročnost	0,14	3	0,42
Míra inovací	0,18	3	0,54
Závislost na dodavatelích	0,08	2	0,16

Zdroj: Vlastní zpracování

¹³⁰ Interní informace Vodafone

4.5.3 Charakteristika trhu poskytovatelů připojení k internetu

Trh je charakterizováno následujícími faktory uvedenými v Tabulce 7 – Hodnocení atraktivitu trhu, kde je i vyjádřena náročnost odvětví. Jednotlivým faktorům byla přiřazena váha a dále hodnocení na škále 1 – 5, kdy jedna je nejmenší míra vlivu. Vybrané faktory jsou dále rozebírány pod tabulkou hodnocení.

TABULKA 7 - HODNOCENÍ ATRAKTIVITY TRHU

Faktor	Váha	Hodnocení faktoru (1 - nejnížší, 5 - nejvyšší)	Hodnota (váha x hodnocení)
Velikost trhu	0,1	3	0,3
Růstový potenciál – roční tempo růstu trhu	0,14	4	0,56
Bariéry vstupu/výstupu na trh	0,09	5	0,45
Atraktivita cen	0,05	3	0,15
Konkurenční intenzita	0,12	4	0,48
Technologická náročnost	0,07	5	0,35
Sociální a právní riziko	0,02	1	0,02
Věrnost znače	0,03	3	0,09
Solventnost zákazníků	0,08	3	0,24
Význam cenové politiky	0,1	3	0,3
Vliv vývoje ekonomiky	0,06	2	0,12
Legislativní podmínky	0,02	2	0,04
Možnosti využití specializace	0,04	3	0,12
Celkem			3,74

Zdroj: Vlastní zpracování

Trh je hodnocen známkou 3,74 což značí nadprůměrnou atraktivitu trhu, nejvýznamnějšími faktory působící na trhu je zejména růstový potenciál trhu, kdy

4.5.3.1 Charakter výrobků a služeb

Poskytovatelé zákazníkům poskytují primárně internetové připojení, ale také televizní kanály, a v případě operátorů také hlasové služby. Jednotlivé firmy nabízejí služby jak domácnostem, tak i dalším firmám. Nebezpečí pro ně jsou firmy nabízející produkty, které by lépe vystihly preference zákazníků lépe než produkty stávajících firem.

Vzhledem k blízkosti produktu se jednotlivý poskytovatelé nesnaží jen o získávání nových zákazníků, ale také o přilákání zákazníků konkurence.. Odlišení probíhá zejména díky ceně, rychlosti připojení, pořízení modemu či jiného připojovacího zařízení, instalace produktu, v délce smlouvy či v případě firem poskytující komplexnější služby i ve zvýhodnění dalších služeb¹³¹.

4.5.3.2 Stadium životního cyklu odvětví

Zatímco telefonní služby zaznamenávají etapu zralosti ve svém životním cyklu, připojení k internetu je stále ve fázi růstu. I proto se mobilní operátoři snaží orientovat na poskytování připojení k internetu všemi dostupnými technologiemi a dosáhnout tak dalšího růstu. V porovnání s EU stále zaostáváme v penetraci trhu a i vzhledem k přírůstkům zákazníků zejména v případě společnosti T-Mobile (35% nových zákazníků ADSL připojení)) se může očekávat další růst¹³².

4.5.3.3 Počet a velikost konkurentů

Na trhu působí několik dominantních firem. Jedná se především o mobilní operátory Telefonica O2 a T-Mobile, který získal akvizicí maloobchodní část společnosti České Radiokomunikace¹³³. Tito konkurenti jsou díky svým ambicím a vysokému kapitálu nejvýraznějšími hráči na trhu poskytovatelů připojení a to jak vysokorychlostního DSL, tak

¹³¹ Interní informace Vodafone

¹³² Interní informace Vodafone

¹³³ Lupa [online]. 2009 [cit. 2011-03-14]. T-Mobile přebírá část zákazníků Českých Radiokomunikací. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/t-mobile-prebira-zakazniky-cra/>>.

i mobilního prostředním 3G sítě a GPRS sítě. Na trhu je dále patrný vliv společnosti UPC, která poskytuje možnost pevné linky, kabelové televize a vysokorychlostního internetu avšak pouze ve větších městech a jejich vybraných částech. Na trhu pak dále existují poskytovatelé bezdrátového internetu, kteří jsou většinou lokálnější, za zmínku stojí pražský poskytovatel AIRWAYNET.cz. Lokálních poskytovatelů Wifi připojení je několik desítek a jsou roztržštěni jak geograficky tak i z hlediska ceny a kvality poskytovaných služeb. Konkurenci tak můžeme rozlišovat v přímé rovině mezi poskytovateli DSL připojení, ale i v konkurentech poskytujících jiné způsoby připojení.

Na trhu je dále společnost U:fon poskytující připojení prostřednictvím CDMA sítě, která je ale využívána i společností Vodafone¹³⁴.

4.5.3.4 Velikost trhu

Trh telekomunikací v ČR dosáhl v roce 2009 celkových výnosů při součtu jednotlivých podílů podniků 69 mld. Kč¹³⁵. Z velkých konkurentů zabírá jednoznačně nejvyšší podíl na trhu společnost Telefonica O2, která má k 31.10.2010 aktivních 806 tisíc přípojek k internetu. Následovaná je Společností UPC se 408 tisíci přípojkami. Na tento trh nedávno vstoupila i společnost T-Mobile, která má ke stejnému datu pouze 75tisíc přípojek avšak v tempu růstu překonala v posledním čtvrtletí oba dva své hlavní konkurenty¹³⁶.

4.5.3.5 Kapitálová náročnost

Odvětví zejména pak poskytování DSL připojení se vyznačuje vysokou náročností na počáteční investice do informačních technologií a dále pak vysokými fixními náklady. I proto DSL připojení poskytují jen velké firmy často součástí nadnárodních společností. Odvětví je dále charakteristické rychlostí zastarávání technologií, což s sebou přináší nutnost neustálých inovací a nákladů na vývoj nových technologií a získávání specializovaných pracovníků. V důsledku rychlých změn a vývoje v oblasti poskytování

¹³⁴ Interní informace Vodafone

¹³⁵ *Earchiv* [online]. 2008 [cit. 2011-03-29]. České telekomunikace. Dostupné z WWW: <<http://www.earchiv.cz/b05/b0600301.php3>>.

¹³⁶ *Lupa* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. ADSL. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/adsl-preprodej-poprve-prekonal-primy-prodej/>>.

připojení k internetu dochází ke zkracování životního cyklu poskytovaných služeb. V případě marketingových aktivit jsou zde vysoké náklady spojené se silnou konkurencí zejména pak ve službách poskytovaných větším firmám¹³⁷.

4.5.3.6 Počet a struktura zákazníků

Poskytovatelé mají na trhu zákazníky všech věkových skupin a všech druhů subjektů. V dnešní době je internet v mnoha směrech hybnou silou a stává nepostradatelnou součástí života jak osobního, tak i a zejména často pracovního.

TABULKA 8 - UŽIVATELÉ INTERNETU VE VĚKU 16 LET A VÍCE V ČR

v % z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině

	2005	2006	2007	2008	2009
	%	%	%	%	%
Celkem 16+	32,1	41,0	45,0	54,0	55,9
Pohlaví:					
muži	35,3	44,1	48,8	58,0	59,2
ženy	29,1	38,1	41,5	50,3	52,9
Věková skupina:					
16–24 let	63,7	77,7	82,0	90,3	90,3
25–34 let	40,5	54,0	59,7	73,9	76,9
35–44 let	41,1	53,7	56,4	69,4	72,7
45–54 let	29,3	40,1	46,9	56,2	56,9
55–64 let	15,3	20,7	25,0	32,6	36,0
65+	2,2	3,3	4,4	6,1	8,2
Vzdělání (25+)					
základní	2,1	4,5	5,1	10,5	9,3
střední bez maturity	12,2	18,3	22,4	35,6	36,3
střední s maturitou	41,7	55,6	59,4	65,8	69,1
vysokoškolské	72,1	78,2	79,3	85,4	87,0
Ekonomická aktivita:					
zaměstnaní	40,3	52,0	56,4	68,4	70,1
nezaměstnaní	16,3	26,1	26,7	34,6	51,7
studenti	77,6	92,5	93,1	97,5	97,3
důchodci	3,5	5,7	6,6	9,8	11,3

Zdroj: ČSÚ [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. JAKÝM ZPŮSOBEM JSOU DOMÁCNOSTI V ČR PŘIPOJENY K INTERNETU. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/jakym_zpusobem_jsou_domacnosti_v_cr_pripojeny_k_internetu?OpenDocument&Click=>>.

¹³⁷ Interní informace Vodafone

4.5.4 Segmentace trhu

V dnešní době se všichni operátoři snaží obsáhnout co největší část trhu a soustředí se proto na všechny segmenty. Tato skutečnost vyplývá i z nabídky služeb, poskytovaných operátory.

Zákazníky je možné segmentovat dle jejich ekonomické aktivity. Rozlišuje tak tyto zákaznické segmenty:

Mladiství a děti – telefon jim platí rodiče a je nutné jejich útratu kontrolovat, nejčastěji využívají předplacené karty.

Studenti – vzhledem k nižším příjmům preferují nižší tarif,y jsou jim poskytovány slevy.

Důchodci – preferují jednoduché služby, zejména volání, utrácejí menší částky.

Zaměstnanci – převážná část zákazníků, nabídka tarifů je pro ně značně široká.

Podnikatelé (fyzické osoby) – provolávají měsíčně mnoho minut, vyšší měsíční paušály.

Firmy – subjekty mající od několika až po stovky SIMkaret, zskávají speciální výhody a nadstandardní přístup¹³⁸.

Dále jsou zákazníci segmentováni dle psychografických znaků na 4 skupiny, přičemž, každá má své charakteristické znaky:

Červení zákazníci – Mají krátkodobý pohled, jsou sebevědomí, napřed jednájí a až posléze domýšlejí důsledky, jsou nedůvěřiví a netrpěliví. Jejich přáním jsou rychlé a jasné odpovědi, vyžadují jednání s autoritou.

Modří zákazníci – Jsou opatrní, vážní, nerozhodní kontrolují své emoce, požadují mnoho informací a kontrolují s své okolí. Požadují zpravidla úsporu peněz.

¹³⁸ Interní informace Vodafone

Žlutí zákazníci – Často ignorují detaily, jsou roztržití, nepraktičtí a dělají ukvapená rozhodnutí. Vyžadují svobodu, nezávislost a uznání.

Zelení zákazníci – Působí sentimentálně, vyznávají tradiční hodnoty a metody, často věci odsouvají do pozadí. Tito zákazníci ocení jistotu a zaběhnutý standart¹³⁹.

4.5.5 Analýza konkurence

Vodafone vnímá jako hlavní konkurenty ostatní mobilní operátory v ČR, vůči nim se vymezuje a s nimi porovnává své výsledky a pozici na trhu. V současnosti je strategickým cílem Vodafone stát se dvojkou na českém trhu mobilních operátorů¹⁴⁰. Nicméně na trhu poskytovatelů působí a má výrazný podíl i společnost UPC¹⁴¹.

4.5.5.1 Charakteristika konkurence

Telefonica O2

Telefonica O2 Czech Republic a.s. je prvním operátorem v ČR. 1. 7. 2007 společnost vznikla sloučením pevných linek Českého Telecomu a společnosti nabízející mobilní služby Eurotel Praha. Dva měsíce poté došlo k přejmenování sloučených firem na stávající název Telefonica O2.

V ČR se společnost prezentuje pod značkou O2 a obsluhuje 4,985 mil. zákazníků. Nabízí jak pevné linky, tak mobilní telefonii, mobilní připojení, ale i pevný internet prostřednictvím DSL technologie a televizní vysílání.

TO2 nabízí připojení k internetu prostřednictvím ADSL připojení, které umožňuje surfovat až rychlostí 16 Mbit/s.

V současné době zaujímá na trhu (viz Tabulka 9 – Hodnocení konkurence) nejvýznamnější pozici Telefonica O2, která těží zejména z převzetí Českého Telecomu,

¹³⁹ Interní informace Vodafone

¹⁴⁰ Interní informace Vodafone

¹⁴¹ UPC [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Tiskové zprávy. Dostupné z WWW: <<http://www.upc.cz/o-upc/pro-novinare/tiskove-zpravy-2011/>>.

čímž získala strategickou výhodu a výrazný náskok před konkurencí. Společnost vykazuje každoročně nejvyšší zisky a velmi investuje do technologických inovací. Zároveň těží z toho, že ostatní poskytovatelé DSL připojení si musí od TO2 pronajímat přípojky, což umožňuje mít TO2 nižší náklady. Společnost je charakteristická významnou firemní klientelou avšak pověst zkorumpovaného podniku¹⁴².

T-Mobile

Na trhu působí od roku 1996 jako RadioMobil, který provozoval síť mobilních telefonů jako Paegas. V roce 2002 se společnost stala součástí Deutsche Telecom a společnost se přejmenovala na T-Mobile. Společnost má 5,5 mil. zákazníků a nabízí komplexní služby zahrnující mobilní telefon, mobilní internet, připojení DSL technologií a televizní vysílání.

Společnost T-Mobile, vstoupila na trh poskytovatelů vysokorychlostního připojení teprve nedávno a projevuje se jako velmi dravý konkurent, který velmi rychle roste a snaží se získat další zákazníky. Jeho největší výhodou je pozice jedničky na trhu mobilních operátorů v počtu zákazníků, což zvyšuje jeho sílu v odvětví, zejména oproti společnosti UPC či Wi-Fi poskytovatelům. Společně s TO2 je nejsilnějším konkurentem zejména tedy v dalších letech¹⁴³.

UPC

UPC je významným, jehož strategickou výhodou je kabelové připojení, popřípadě optické sítě, které umožňují rychlost až 100Mbit/s, čemuž se jiné technologie nemohou rovnat. Společnost se však v poslední době potýká se ztrátou a neposkytuje tak široké portfolio služeb jako mobilní operátoři¹⁴⁴.

¹⁴² *Mobilní Operátoři* [online]. 2010 [cit. 2010-10-24]. Telefónica O2 . Dostupné z WWW: <<http://mobilni-operatori.info/telefonica-o2.html>>

¹⁴³ *T-Mobile* [online]. 2010 [cit. 2010-10-24]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.t-mobile.cz/web/cz/residential/ospolecnosti>>.

¹⁴⁴ *UPC* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Tiskové zprávy. Dostupné z WWW: <<http://www.upc.cz/o-upc/pro-novinare/tiskove-zpravy-2011/>>.

Poskytovatelé WiFi připojení

Poskytovatelů tohoto způsobu připojení je několik desítek a jejich působení je lokální a vzájemná spolupráce a koordinace aktivit vůči větším, výše zmiňovaným konkurentům je zanedbatelná. Panuje zde velká variabilita v cenách i poskytovaných službách, dále nemají dostatečně silné finanční zázemí, kvalifikované lidské zdroje a ani ambice k rozšiřování portfolia služeb¹⁴⁵.

4.5.5.2 Hodnocení konkurence

TABULKA 9 - HODNOCENÍ KONKURENCE

CHARAKTERITIKA	Váha	Hodnocení konkurence: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší				
		<u>Vodafone</u>	<u>TO2</u>	<u>Tmobile</u>	<u>UPC</u>	<u>Wi-Fi</u>
Odhad tržeb	0,15	3	5	4	1	2
Odhad podílu na trhu	0,2	1	5	2	4	2
Cenová výhoda	0,09	4	3	2	4	3
Kvalitativní výhoda	0,05	4	3	3	4	4
Technologická základna	0,1	3	5	3	4	2
Distribuční podmínky	0,07	4	5	5	2	1
Nákladová výhoda	0,05	3	5	2	4	3
Inovační schopnosti	0,1	5	4	4	3	2
Image	0,03	5	2	3	4	4
Lidské zdroje	0,05	4	3	4	2	1
Komplexnost služeb	0,11	3	5	5	2	1
Suma		<u>3,12</u>	<u>4,43</u>	<u>3,32</u>	<u>2,89</u>	<u>2,07</u>

Zdroj: vlastní zpracování

Na trhu poskytovatelů pevného připojení je jednoznačně nejsilnějším hráčem společnost Telefonica O2, mající jak většinový podíl, tak i nejvyšší tržby. Společnost dále disponuje nejpropracovanější technologickou základnou, což by jí mohlo umožňovat i vyšší rentabilitu. Společnost má však pověst zkonstatěného podniku s ne zcela pozitivní image, což snižuje její konkurenční výhodu. Společnost Vodafone má přibližně podobnou pozici jako T-Mobile, avšak klíčové výhody vycházejí z jiných stránek podniku a spočívá zejména v inovační schopnosti, image a lidských zdrojů, oproti T-Mobile, který má vyšší zisky a vyšší podíl na trhu. Společnost UPC, která má sice jedinečnou technologickou

¹⁴⁵ Interní informace Vodafone

základnu, avšak její hospodaření se potýká s problémy a tato výhoda zaniká. Poskytovatelé Wi-Fi jsou bohužel velmi nekomplexními poskytovateli, což jim neumožňuje dosažení lepší konkurenční pozice.

TABULKA 10 - CENY POSKYTOVATELŮ

	Telefonica O2	T-Mobile	UPC	Airwaynet
8 Mbit/s	600 Kč	478 Kč	299 Kč	490 Kč
16 Mbit/s	600 Kč	718 Kč	599 Kč	690 Kč
25 Mbit/s	nenabízí	nenabízí	799 Kč	nenabízí
100 Mbit/s	nenabízí	nenabízí	999 Kč	nenabízí

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny dlouhodobě drží na nejnižší úrovni společnost UPC, avšak u poskytovatelů TO2 a T-Mobile je často výsledná cena nižší, protože nabízejí své produkty v balíčcích komplexního řešení, kde je patrná úspora pro zákazníka. U poskytovatelů Wi-Fi připojení byl vybrán nejvýznamnější pražský poskytovatel Airwaynet, který nabízí konkurenceschopnou cenu, ale ceny se u jiných poskytovatelů mohou lišit. Současně je však průvodní znakem všech poskytovatelů, že své nabídky a i případné výhody podmiňují podepsáním smlouvy zpravidla na období 2 let.

4.5.6 Ohrožení a příležitosti

TABULKA 11 - OHROŽENÍ

<i>Ohrožení</i>	<i>Význam</i>			<i>Doba trvání v letech</i>
	<i>Velký</i>	<i>Střední</i>	<i>Malý</i>	
Možnost vstupu dalšího konkurenta	x			2
Zvyšující se regulace odvětví		x		5
Nediferencovaný produkt, obtížné odlišení		x		1
Nová technologie	x			5
Zvyšování daní			x	2
Stárnutí populace		x		5

TABULKA 12 - PŘÍLEŽITOSTI

<i>Příležitosti</i>	<i>Význam</i>			<i>Doba trvání v letech</i>
	<i>Velký</i>	<i>Střední</i>	<i>Malý</i>	
Změny v zákaznické struktuře		x		2
Rostoucí poptávka po připojení	x			2
Nenasycenost u starší a střední generace	x			5
Poptávka po rychlém připojení		x		1
Loajalita a spokojenost zákazníků		x		2

Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejvýraznější ohrožení je možné považovat vstup dalšího silného konkurenta s mezinárodním zázemím a zkušenostmi na trh či příchod nové technologie, která by umožňovala lépe vystihnout zákaznické preference a učinila technologii DSL zastaralou. Oproti tomu je výraznou příležitostí rostoucí poptávka po internetovém připojení a nenasycenost u starší generace, což může být pro společnost zásadní pro uvedení produktu na trh.

4.6 Analýza vnitřního prostředí

4.6.1 Analýza zdrojů

4.6.1.1 Fyzické zdroje

Společnost Vodafone má v ČR 63 vlastních kamenných prodejen, zejména ve větších městech, a 2 mobilní, dále nedávno spustila franšizový model, pomocí kterého bylo otevřeno dalších 40 poboček.

Vodafone dále využívá nepřímých partnerů pro zprostředkování svých služeb a veřejných institucí, kde své produkty také nabízí¹⁴⁶.

Aktivně využívá technologií nejen ve svém vlastnictví, ale pronájmem CDMA sítě společnosti MobilKom, dosáhl výrazného technologického rozvoje bez nutnosti rozsáhlých vlastních investic na budování sítě¹⁴⁷.

4.6.1.2 Lidské zdroje

Vodafone zaměstnává 2119 zaměstnanců (2008), kteří jsou dále členěni do jednotlivých oddělení. Generální ředitelkou je Muriel Anton, která byla zvolena nejvýznamnější ženou v českém podnikání. Společnost je rozdělena do těchto segmentů: technologický, personální, finanční, pro značku a komunikaci, pro právní vztahy, pro strategii a plánování, pro firemní zákazníky a pro nefiremní zákazníky. Firma využívá zejména neformální firemní kultury, která usnadňuje komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, ale i odděleními bez závislosti na hierarchii¹⁴⁸. Výběr zaměstnanců je orientován na jejich originalitu a kreativitu¹⁴⁹.

¹⁴⁶ Vodafone [online]. 2008 [cit. 2010-10-27]. Distribuční partneři. Dostupné z WWW: <http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/partneri/index.htm>

¹⁴⁷ Lupa [online]. 29. 9. 2010 [cit. 2010-10-24]. Vodafone již nabízí připojení přes CDMA. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/zpravicky/vodafone-jiz-nabizi-pripojeni-pres-cdma-od-ufona/>>.

¹⁴⁸ Vodafone [online]. 2009 [cit. 2010-10-24]. Zaměstnanci. Dostupné z WWW: <<http://extra.vodafone.cz/csr-vyrocní-zprava/zamestnanci.php>>

¹⁴⁹ Vodafone [online]. 2008 [cit. 2010-10-25]. Koho hledáme. Dostupné z WWW: <http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/kariera/zamestnavatel/hledame.htm>.

4.6.1.3 Finanční zdroje

Společnost dosáhla za období 2008/2009 čistého zisku a 2 756 mil. Kč což je mírný pokles oproti 2 891 mil Kč za rok předchozí. Její základní kapitál činil 17 724 mil. Kč.

Pro identifikaci finanční situace firmy, byla využita Spider analýza¹⁵⁰, která dále srovnává finanční pozici společnosti s hodnotami v odvětví. Pro hodnocení bylo zvoleno 12 ukazatelů hodnotících rentabilitu, likviditu, zadluženost a obratovost. Pro srovnatelnost a možnost přehledného znázornění byly vypočteny průměrné hodnoty v odvětví a označeny jakožto 100%, Hodnoty vypočtené u společnosti Vodafone jsou pak procentickým vyjádřením průměrných hodnot odvětví.

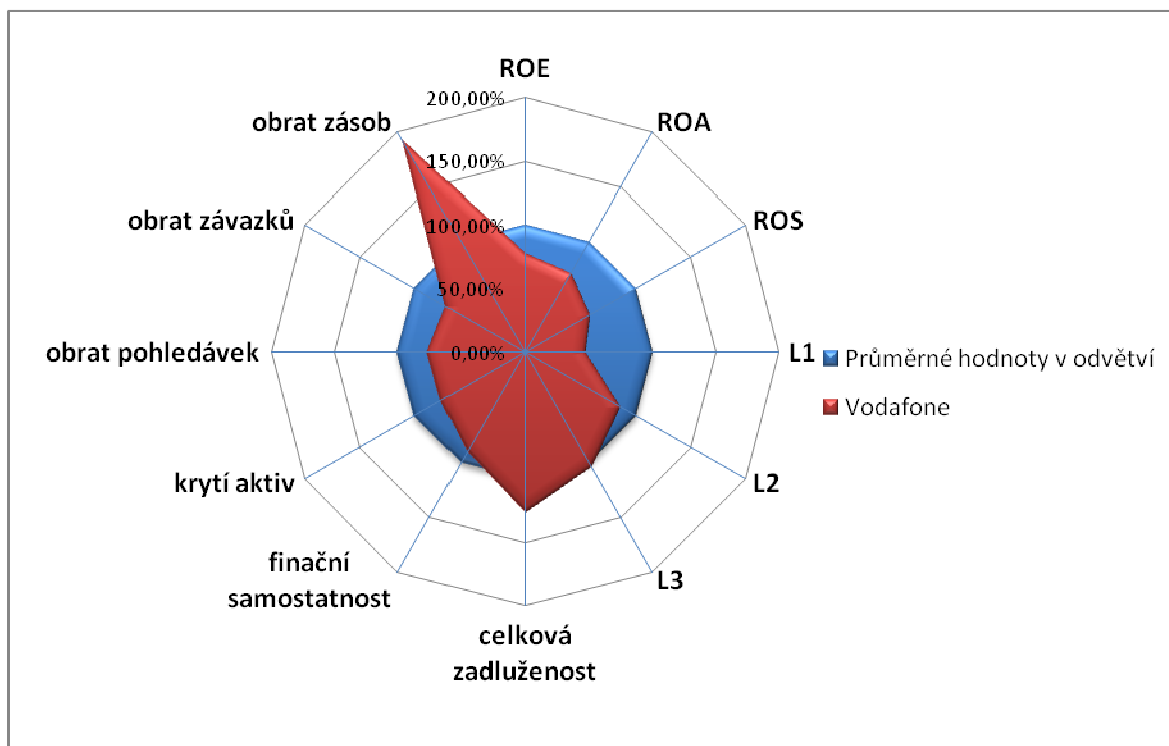
Pro hodnocení byly zvoleny následující ukazatele:

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), Rentabilita aktiv (ROA), Rentabilita tržeb (ROS), Likvidita 1. Stupně (L1), Likvidita 2.stupně (L2), Likvidita 3. Stupně (L3),

Celková zadluženost, Finanční samostatnost, Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji, Doba obratu pohledávek, Doba obratu závazků, Doba obratu zásob.

¹⁵⁰ SPIDER ANALÝZA JAKO METODA MEZIPODNIKOVÉHO SROVNÁVÁNÍ . In KUBÍČKOVÁ, D.; SOUKUP, J. *INTERNATIONAL SCIENTIFIC DAYS 2006* [online]. Nitra : [s.n.], 2006 [cit. 2011-03-29]. Dostupné z WWW: <http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia1/s1_kubickova_dana_349.pdf>.

GRAF 1 - SPIDER ANALÝZA



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že hodnoty poměrových ukazatelů hodnotící finanční stabilitu společnosti se nejvíce odlišují od odvětvového průměru v prvním a čtvrtém kvadrantu. V prvním kvadrantu je výrazně pod hranicí, což indikuje nízkou ziskovost společnosti.

Graf dále ukazuje, že okamžitá likvidita je pod hranicí 50% , čímž je ohrožena schopnost platit krátkodobé závazky.

Čtvrtý kvadrant, pak naopak ukazuje rychlou obrátku pohledávek a závazků, avšak velmi dlouhou obrátku zásob, které však v tomto odvětví nejsou tak výraznou položkou.

4.6.1.4 Nehmotné zdroje

Společnost Vodafone ČR a.s. jakožto člen skupiny Vodafone Group Plc. Využívá přenosu zkušeností od ostatních členů společnosti Vodafone Group a to nejen ve vedení firmy, ale i ve vztahu a přístupu k zákazníkům¹⁵¹.

¹⁵¹ Interní informace Vodafone

Vodafone vnímá společenskou odpovědnost jako konkurenční výhodu, což mimo jiné dokládá i fakt, že prezentuje veřejnosti fakt, že od společnosti ČEZ využívá ve velké míře Zelenou energii¹⁵².

Marketingová činnost je zákazníky vnímána jako originální a odlišující se od konkurenčních aktivit¹⁵³.

4.6.2 Analýza klíčových faktorů úspěchu

Společnost významně těží ze skutečnosti, že je součástí největšího světového operátora, což umožňuje významný transfer zkušeností a dalších aktivit vyzkoušených a osvědčených v ostatních zemích.

4.6.2.1 Technologie

Odvětví telekomunikací je extrémně náročné na využívání nových technologií. V tuto chvíli Vodafone vybudovává síť 3G připojení, kterou v tuto chvíli pokrývá 60% populace, dále pak spolupracuje se společností MobilKom, a pronajímá si od něho CDMA síť pro lepší pokrytí území ČR¹⁵⁴. Vodafone dále spolupracuje s ČVUT na vývoji nových technologií¹⁵⁵.

4.6.2.2 Distribuce

Síť, prodejce Vodafone je nejrychlejší, avšak díky systému franšíz, dochází k rychlému navyšování počtu prodejen a to při nižších finančních nákladech. Je dbáno, aby zákazník nepoznal rozdíl mezi franšízovou prodejnou a originální¹⁵⁶.

¹⁵² Vodafone [online]. 4. 8. 2010 [cit. 2010-10-27]. Odpovědnost. Dostupné z WWW: <http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/spolecenska_odpovednost/index.htm>.

¹⁵³ Interní informace Vodafone

¹⁵⁴ Interní informace Vodafone

¹⁵⁵ RDC development centre [online]. 2006 [cit. 2010-10-28]. Projects. Dostupné z WWW: <<http://www.rdc.cz/en/aboutUs/>>.

¹⁵⁶ Interní informace Vodafone

4.6.2.3 Produkt

Vodafone vstoupil na trh, na kterém už existovaly dvě velké společnosti a proto, používá stále produkt, který se od konkurenčních liší a propaguje systém bez písemných smluv, který se odlišuje od produktů ostatních společností¹⁵⁷.

Vodafone neposkytuje komplexní řešení jako konkurence, zejména pak v oblasti pevného připojení a televize¹⁵⁸.

4.6.2.4 Marketing

Společnost Vodafone klade důraz na zákaznickou zkušenost a společnost využívá i Zelený marketing, který reprezentuje Společenskou odpovědnost ve vztahu k životnímu prostředí¹⁵⁹.

Vodafone se prosadil u veřejnosti zejména kreativní a vtipnou marketingovou kampaní¹⁶⁰.

Jsou využívány všechny marketingové kanály s použitím všech dostupných technologií¹⁶¹.

4.6.2.5 Řízení

Neformální struktura společnosti je zdrojem zlepšení všech komunikačních kanálů mezi jednotlivými odděleními i jedinci a společnost využívá i kulturní různorodosti a velkého zastoupení žen pro vyšší názorovou pestrost a originalitu¹⁶².

¹⁵⁷ Interní informace Vodafone

¹⁵⁸ Interní informace Vodafone

¹⁵⁹ *Vodafone* [online]. 4.8.2010 [cit. 2010-10-27]. Odpovědnost. Dostupné z WWW: <http://www.vodafone.cz/o_vodafone/spolecenska_odpovednost/index.htm>.

¹⁶⁰ *Vodafone* [online]. 2009 [cit. 2010-10-27]. Ocenění. Dostupné z WWW: <http://www.vodafone.cz/o_vodafone/o_spolecnosti/oceni.htm>.

¹⁶¹ Interní informace Vodafone

¹⁶² Interní informace Vodafone

Společnost aktivně využívá transferu zkušeností díky přesunu vrcholových manažerů mezi jednotlivými členy Vodafone Group¹⁶³.

4.6.3 Analýza silných a slabých stránek Vodafone

TABULKA 13 - ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK VODAFONE

Faktor	Váha faktoru	Posouzení stavu (výkonnost)						Hodnota faktoru
		-3	-2	-1	1	2	3	
<i>Transfer zkušeností</i>	<i>0,13</i>						<i>x</i>	<i>0,39</i>
<i>Motivace pracovníků</i>	<i>0,09</i>						<i>x</i>	<i>0,27</i>
<i>Podniková kultura</i>	<i>0,05</i>						<i>x</i>	<i>0,15</i>
<i>Image firmy</i>	<i>0,08</i>					<i>x</i>		<i>0,16</i>
<i>Inovace</i>	<i>0,05</i>					<i>x</i>		<i>0,1</i>
<i>Využívání marketingových akcí</i>	<i>0,1</i>					<i>x</i>		<i>0,2</i>
<i>Podíl na trhu</i>	<i>0,15</i>		<i>x</i>					<i>-0,3</i>
<i>Komplexnost služeb</i>	<i>0,12</i>			<i>x</i>				<i>-0,12</i>
<i>Distribuční místa</i>	<i>0,04</i>			<i>x</i>				<i>-0,04</i>
<i>Ziskovost</i>	<i>0,19</i>		<i>x</i>					<i>-0,38</i>
								0,43

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky patří zejména tedy lidské zdroje, ze kterých vyplývá fungování celé společnosti. Zejména pak transfer zkušeností z ostatních zemí kde Vodafone Group působí je faktorem, který zkracuje křivku učení a umožňuje tak společnosti snižovat náklady.

Naopak nízká ziskovost plynoucí jak z malého podílu na trhu telekomunikací oproti konkurentům, tak z menšího portfolia poskytovaných služeb limituje další rozvoj společnosti a snižuje její sílu při boji s konkurencí.

¹⁶³ Interní informace Vodafone

4.6.4 Space analýza

Space analýza hodnotí pomocí výpočtu dílčích ukazatelů čtyři dimenze. Stabilitu prostředí, přitažlivost oboru, konkurenční výhodu a finanční sílu.

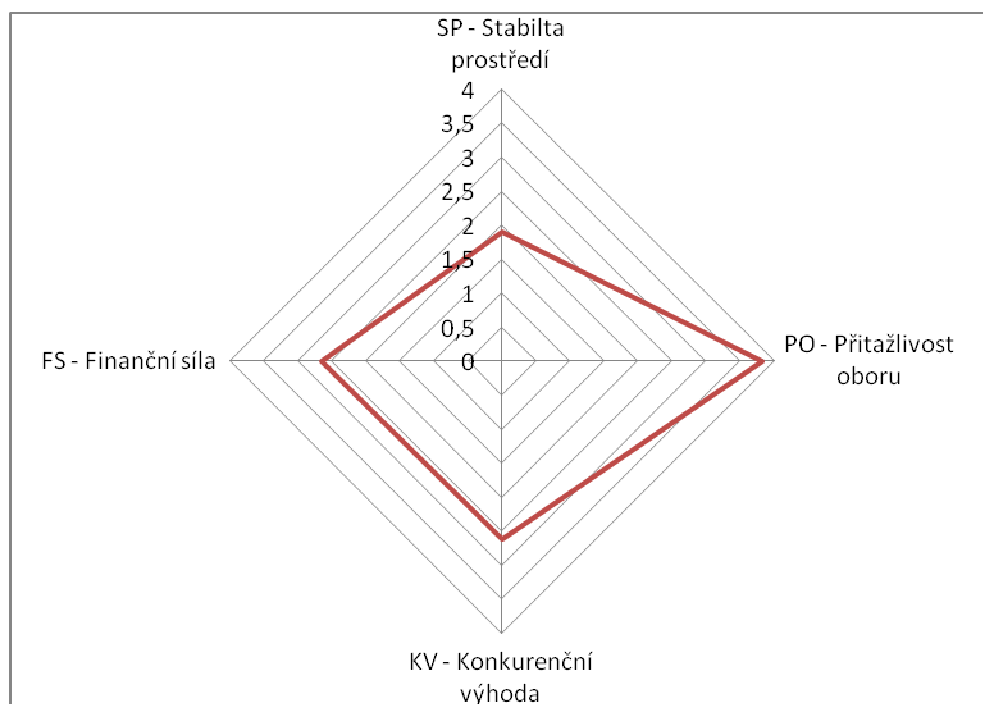
Provedená analýza ukazuje (viz Příloha 5), že pozice podniku je konkurenční a vychází z relativně nestabilního prostředí, které je velmi ovlivňováno rychlou změnou v technologiích, ale zároveň je atraktivní.

TABULKA 14 - HODNOCENÍ SPACE ANALÝZA

SP - Stabilita prostředí	1,891
PO - Přitažlivost oboru	3,83
KV - Konkurenční výhoda	2,612
FS - Finanční síla	2,638

Zdroj: Vlastní zpracování

GRAF 2- SPACE ANALÝZA



Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.4.1 Využití SWOT analýzy pro návrh strategie

TABULKA 155 - SWOT MATICE

		Slabé stránky				Silné stránky					
		Malý podíl na trhu	Nekomplexní služby	Malý počet distribučních míst	Nízký zisk	Neformální podniková kultura	Využívání moderních metod marketingu	Silná image značky	Transfer zkušeností od Vodafone Group	Kreativní a motivovaní zaměstnanci	Inovativnost
Příležitosti	Změny v zákaznické struktuře							X			
	Rostoucí poptávka po připojení								X		
	Nenasycenost u starší a střední generace						X				
	Poptávka po rychlém připojení										X
	Loajalita a spokojenost zákazníků										
Ohrožení	Možnost vstupu dalšího konkurenta										
	Zvyšující se regulace odvětví										
	Nediferencovaný produkt, obtížné odlišení										
	Nová technologie										
	Zvyšování daní										
	Stárnutí populace										

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro realizaci byly vybrány příležitosti, které jsou založené na využití příležitostí prostřednictvím silných stránek společnosti. Nenasycenost poptávky a změny v zákaznické

strukturu vedoucí ke stárnutí zákazníků a změnám preferencí stávajících zákazníků konkurence Vodafone může využít díky svému efektivnímu využívání marketingu za současného využití získaných informací od ostatních členů Vodafone Group.

4.6.5 Východiska pro marketingovou strategii DSL připojení

V současné době klesají zisky z mobilní telefonie, která již dosáhla téměř maximálního nasycení trhu. Zájmem všech operátorů je tento pokles nahradit novými poskytovanými službami, které by pohodly dosáhnout dalšího růstu. Současně rozvoj telekomunikačních technologií a zejména internetového připojení dává směr, kudy je možné se ubírat a rozvíjet společnost.

Telefonica O2 je tradičním poskytovatelem internetového připojení v ČR, disponuje širokou zákaznickou základnou a technologickým vybavením, kterým převyšuje konkurenci. Poskytuje komplexní služby, které zahrnují jak mobilní telefonii, tak mobilní internet, kdy se dohodla se společností T-Mobile na sdílení svých již vybudovaných 3G sítí, pevný internet, pevné linky a televizní vysílání.

T-Mobile, který je v tuto chvíli jedničkou na trhu v počtu zákazníků, do svého portfolia služeb přidal počátkem roku 2009 i poskytování DSL internetu a televizního vysílání a během krátké doby, získal významný počet zákazníků.

UPC se v tuto chvíli potýká s problémy se ziskem a pro mobilní operátory je konkurencí s menším pokrytím trhu, ale zejména poskytující omezené portfolio služeb.

Pro společnost Vodafone v tuto chvíli není jiného východiska, jak nejen kompenzovat pokles tržeb, ale i minimálně držet krok se svou přímou konkurencí než zavedením také podobných služeb. Trh v ČR nedosahuje nasycení jako v ostatních zemích EU, což signalizuje možnost výraznějšího přírůstku nových zákazníků. Společnost Vodafone si uvědomuje fakt, že internetové služby skrývají další směřování mobilních operátorů, kteří postupně pohlcují menší konkurenty.

4.7 Návrh strategie pro uvedení produktu DSL připojení na trh

Společnost Vodafone Czech Republic je součástí největšího světového mobilního operátora a chce se na tuto pozici dostat i v ČR. Vodafone je sice součástí Vodafone Group, avšak podmínky v každém státu jsou rozdílné a stejně tak i jejich strategie a činnost na jednotlivých trzích. Korporátní strategie pouze určuje, že by se podíl na tržbách měl přesouvat směrem k mobilnímu internetu, což se však DSL připojení k internetu netýká. V mnoha zemích Vodafone ani tuto technologii neplánuje zahrnout do svého portfolia.

Vodafone v tuto chvíli nabízí komplexní služby, avšak pouze pro velké firmy.

V tuto chvíli se tedy Vodafone rozhodl zaměřit na konečné zákazníky a menší firmy, pro které nabízí v současnosti omezenější portfolio služeb oproti konkurenci.

Na základě informací zjištěných dílčími analýzami se pokusím sestavit vhodnou marketingovou strategii vedoucí k úspěšnému uvedení produktu na trh.

Cíle:

- 1) Získat nové zákazníky prostřednictvím technologie připojení ADSL – Do roku 2013 získat 150tisíc nových zákazníků internetového připojení technologie DSL;
- 2) Posílit portfolio služeb – do roku 2013 pokrývat populaci DSL technologií a televizním vysíláním;
- 3) Umožnit realizaci paketování cen a dosahovat vyššího zisku ze zákazníka – do roku 2014 dosahovat nevyššího výnosu ze zákazníka v porovnání s konkurencí;
- 4) Kompenzovat pokles tržeb z mobilní telefonie – do roku 2015 zvýšit zisk o 10% oproti roku 2011;
- 5) Komunikovat Vodafone jako operátora poskytujícího komplexní služby a seriózního partnera s orientací nejen na mladé zákazníky.

4.7.1 Segmentace:

V případě DSL připojení by se Vodafone neměl zaměřovat jen na mladou generaci, kde není prostor pro získání významnějšího podílu na trhu, ale zejména na segment zaměstnanců, seniorů a podnikatelů fyzických osob. U těchto segmentů je nasycenost nižší a tyto segmenty jsou atraktivní a zejména segment seniorů bude v budoucnu stále růst a jeho potenciál je vysoký.

4.7.2 Targeting

Vodafone jakožto trojka na trhu mobilních operátorů má zájem o získání co největšího podílu na Telco trhu, a proto musí zaujmout co největší počet obyvatel. Nicméně je třeba, aby se zaměřil na pokrytí ostatních segmentů než jen mladých a studentů, ale z hlediska projekce vývoje obyvatelstva by mohl posléze zákazníky ztratit opomenutím segmentů, které mají v budoucnu růst.

4.7.3 Positioning

Vodafone využívá umístovací strategii zejména díky ceně a zákaznické zkušenosti založené na neformálním přístupu k zákazníkům. Odlišnost od konkurence zakládá zejména na mottu: „Nemusíte se vázat“ čímž ukazuje na fakt, že Vodafone nezavazuje své zákazníky podpisem písemných smluv.

Vodafone se profiluje jako společnost, která je společensky odpovědná vůči životnímu prostředí, což je skutečnost se kterou by měla zákazníky dále a více seznamovat.

4.7.4 Marketingový mix

4.7.4.1 Produkt

Primárním účelem by mělo být umožnit domácnostem přístup na internet a zastřešit veškeré telekomunikační služby jedním poskytovatelem. Tento přístup by měl být neomezený datovým limitem a ani dalšími prostředky. Vodafone by se měl zaměřit na novou VDSL technologii¹⁶⁴ poskytování pevného internetu, která umožňuje surfovat vyšší rychlostí než klasické ADSL. Součástí služby by měla být i 24/7 datová podpora, schopná řešit problémy se službou a instalací. Součástí by měla zůstat i 30ti denní záruka spokojenosti, která by umožňovala zákazníkovi v případě nespokojenosti anebo nefunkčnosti službu vrátit, při navrácení všech vynaložených prostředků. Dále by mělo být zachováno motto Vodafonu a vše by se mělo obejít bez písemných smluv.

4.7.4.2 Cena

Cena služby musí být orientována zejména na konkurenční cenovou politiku, protože jádro produktu, které v tomto případě zákazníci nejintenzivněji vnímají je totožné pro všechny mobilní operátory, pouze společnost UPC se odlišuje. Pro vstup na trh by měla být realizována strategie rychlé penetrace, umožňující v krátké době proniknout na velkou část trhu než stihne konkurence zareagovat. Současně by připojení mělo být nabízeno v balíčcích komplexního řešení, kde by zákazník získal slevu při pořízení více služeb dohromady, čímž se zvýší zainteresovanost zákazníka. Vodafone by měl využít své dobré finanční kondice a i za cenu dočasného poklesu tržeb, nastavit velmi atraktivní počáteční cenu, aby přilákal i konkurenční zákazníky.

Vodafone, jakožto poslední vstupující na tento trh, musí překonat konkurenci a přimět zákazníky, aby si pořídily nabízenou službu. Proto bude cena nasazená pod úroveň všech konkurentů, aby došlo k získání co největšího podílu na trhu. Vodafone bude využívat technologie VDSL s vyšší rychlostí avšak s nižší cenou než konkurenční produkty. Nabídka se bude sestávat z varianty 16 Mbit/s při ceně 377Kč měsíčně a 25,6 Mbit/s za 547 Kč. Současně zákazníci za 1 Kč získají modem, který jim umožní připojení k internetu.

¹⁶⁴ Interní data Vodafone

4.7.4.3 Distribuce

Vzhledem k nutnosti proniknout na co největší část trhu, služba by měla být nabízena všemi dostupnými distribučními kanály a měla by být použita strategie intenzivní distribuce. Služba by měla být nabízena i distribučními partnery, zejména společnostmi jako je Mironet, který prodává výpočetní techniku. Stávající zákazníci by měli být informováni o nové službě a možnosti jejího pořízení. Dále by mělo dojít právě k rozšíření distribučních partnerů, zejména pak o prodejce výpočetní techniky, kteří mohou služby nabízet ve spojitosti se svými produkty a opět poskytovat komplexnější zákaznické řešení.

4.7.5 Komunikační strategie

Cílem komunikační strategie je informovat zejména vybrané segmenty o zavedení nového produktu a podporovat tak Cíl 1, a také přilákat co nejvíce zákazníků a dále posílit image značky, čímž by byla zajištěna podpora pro Cíl 5

4.7.5.1 Reklama

Televizní reklama

Hlavní částí by měla být výrazná televizní kampaň, vycházející z předchozích úspěšných kampaní, která by představila Vodafone jako společnost poskytující celé populaci komplexní řešení bez nutnosti vázání se smlouvami. Reklamní spoty by měli prezentovat Vodafone jako firmu poskytující řešení pro všechny a mohli by mít návaznost na velmi úspěšné reklamy Tarifů na míru, které prezentovali služby jako služby bez nutnosti přizpůsobování. Ve spotech by měla být zdůrazněna nová technologie VDSL a zařazení této služby nově do portfolia Vodafone. Vodafone tradičně vynakládá vysoké částky do marketingových akcí a v případě zavádění této nové služby by bylo třeba vložit vyšší investice ve spojitosti se strategií rychlé penetrace trhu.

Internetová reklama

Zapojeny by měli být veškeré možnosti. Zejména pak virální reklamy, které v době rozvoje sociálních sítí mají velký úspěch a dochází při správně udělaném spotu k zasažení velké části populace.

Bannery by měli být umístěny na stránkách informujících o možnostech připojení a měření rychlosti připojení jako jsou adsl.cz, rychlost.cz, a dále pak na youtube.com, stream.cz, a dále pak na informačních serverech idnes.cz, seznam.cz, centrum.cz a dalších.

4.7.5.2 Podpora prodeje

Služba by měla být nabízena novým zákazníkům nejen samostatně, ale zejména v balíčcích komplexního řešení, kde by byla cenová výhoda pro zákazníka.

Pro oslovení stávajících zákazníků, by mohli tito zákazníci získat při pořízení připojení, volné minuty v rámci sítě zdarma.

Zákazníci by měli být informováni o nové službě od smluvních partnerů, kde by bylo používané připojení možné demonstrovat zákazníkům, popřípadě by v případě nákupu PC mohli získat poukaz na slevu.

Součástí možností poskytovaných zákazníkům by měla být i 30ti denní lhůta na vyzkoušení služby, což umožní výrazněji zvýšit důvěryhodnost a zejména spokojenost zákazníků.

Pro rychlý sběr zákazníků by bylo třeba zavést startovací akci, kdy by zákazník získal připojení při aktivaci do určitého dne na půl roku za 50% slevu.

Pro stávající zákazníky by byl připraven program na doporučení nových zákazníků a za každého doporučeného zákazníky by byli odměňováni bonusovými slevami.

4.7.5.3 Přímý marketing

Všichni stávající zákazníci by měli být informováni a osloveni pomocí SMS. Vodafone by měl posílit operátory v callcentrech, kteří by tak mohli oslovit větší počet zákazníků v kratším čase. Součástí měsíčního vyúčtování služeb, by měl být informační leták o nové službě.

4.7.5.4 Public Relations

Společnost by měla vydat oficiální tiskové prohlášení, které by sdělilo plán dosáhnoutí velké části trhu, při zvýšení uživatelského komfortu v podobě nové technologie VDSL. Součástí by mělo být i zdůraznění faktu, že Vodafone je součástí Vodafone Group jakožto lídra na globálním trhu operátorů. Tyto informace by se měly objevovat i v denním tisku jako je Blesk, Mladá Fronta, Metro, Lidové noviny, Hospodářské noviny a Právo. Současně by mělo být uvedeno, že Vodafone jako jediný operátor všechny své poskytované služby napájí tzv. Zelenou energií a vyjadřuje tak odpovědnost k životnímu prostředí. Dále by měl v rámci charitativní činnosti vybavit zařízení či ústav, které finančně podporuje internetovým připojením zdarma.

5 Závěr

V diplomové práci byly provedeny analýzy globálního prostředí, odvětví, trhu, konkurence a vnitřního prostředí. Výsledky z těchto analýz byly použity jako východiska pro strategii uvedení připojení k internetu technologií DSL.

Vodafone, který začal na Českém trhu podnikat jako poslední poskytovatel telekomunikačních služeb má zájem získat vyšší podíl na Telco trhu a zvyšovat své zisky. V prostředí na českém trhu, který je silně konkurenční vzhledem k přítomnosti dalších 2 operátorů se silným finančním zázemím a dalším konkurentem, který disponuje jedinečnou technologií, poskytování připojení k internetu a do budoucna nelze vyloučit vstup dalších výrazných konkurentů na trh, kteří by mohli dále změnit rozložení sil na trhu. I proto by měl Vodafone dále co nejvíce zpevňovat svou pozici a posilovat vůči konkurenci.

Vzhledem k poklesu výnosů z tržeb mobilní telefonie je nutné i v rámci dalšího růstu společnosti tento pokles nějak kompenzovat a směřovat k dalším poskytovaným službám a vzhledem k nenasycenosti českého trhu v porovnání s EU, je právě poskytování internetu ideální cestou.

Díky tomuto vývoji na trhu se Vodafone musí stát komplexním poskytovatelem telekomunikačních služeb a to nejen mobilních, ale i pevného připojení na internet, kde může získat další výrazný počet zákazníků. Komplexním řešením Vodafone nejen získá další zákazníky, ale i v povědomí zákazníků se bude jevit v porovnání s konkurencí jako je Telefonica O2 a T-Mobile jako rovnocenný soupeř v poskytovaných službách. Vodafone bude moci v tomto případě intenzivněji realizovat paketování cen, čímž motivuje ke koupi zákazníky více citlivé na cenu. Vodafone by se měl v případě takové nabídky vrátit ke své původní roli v odvětví a být inovativní v technologiích a to právě používáním nového typu DSL připojení a to je technologie VDSL, umožňující přenosovou rychlost až 45Mbit/s čímž vyjde vstříc i nejnáročnějším požadavkům zákazníků.

Vzhledem k nárůstu zájmu o používání internetu v rámci rozvoje společnosti jako informační společnosti, dále pak díky nárůstu zájmu o nákupy na internetu, rozvoje sociálních sítí, či zájmem o kvalitnější rozlišení videí, což s sebou přináší i vysoké požadavky na parametry připojení k internetu.

Výhodou Vodafonu je jeho práce s mladší generací, která z větší části zůstane loajální, avšak jeho zaměření a positioning v tomto směru limituje jeho další rozvoj v ostatních skupinách. Proto bych doporučil směřovat veškeré působení nejen na mladou generaci, ale i na střední a starší generaci, která se stále rozšiřuje a do budoucna bude tento trend pokračovat, protože positioning orientovaný na mladé lidi není cesta ke zvyšování podílu na trhu z důvodu nasycenosti v tomto segmentu a dalšímu demografickému vývoji.

Díky silné rivalitě by Vodafone měl použít strategii rychlé penetrace k dosažení co nejrychleji výrazného podílu na trhu. Vodafone a jeho image je budována i na základě výhodné ceny, což je východisko, kterého by měla společnost maximálně využít a ceny nastavit pod úroveň konkurence. Jelikož se dá očekávat, že reakce konkurence přijde hned, jak to z technických důvodů bude možné, je nutné, aby Vodafone použil maximálně všechny distribuční kanály a zejména distribuční partnery, jejichž řady by bylo vhodné rozšířit, zvláště ty kteří se zabývají prodejem počítačové techniky při intenzivní marketingové kampani.

Celá kampaň by měla být doplněna marketingovou komunikací, která bude profilovat Vodafone jako komplexního poskytovatele s velmi výhodnými zejména cenovými podmínkami. Implementace by měla být podpořena doplňkovými akcemi podpory prodeje a intenzivní oslovování zákazníků prostřednictvím originální reklamy, kterou je Vodafone známý.

6 Seznam literatury

6.1 Knižní zdroje

BOUČKOVÁ, J., Marketing, C.H.Beck, Praha, 2003

DAVID A. AAKER, Brand Building, Computer press, Brno, 2003

FIEDLER, Jiří. Marketingová komunikace. 1.vyd. Praha: CZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 126s.

FORET, M. Marketingová komunikace, Computer press, Brno, 2003

GEUENS, M.; VAN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. 600 s.

HRON, J., TICHÁ, : Strategické řízení, ČZU, Praha, 2002

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s.

KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. . *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha : C.H. Beck, 2006. 206 s.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management, Victoria Publishing, Praha, 2002

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 698 s.

KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s.

KRÁLIČEK, P. *Základy finančního hospodaření*. Praha: Linde, 1993. 197 s.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada Publishing, 2005. 196 s.

PŘÍBOVÁ, M., Strategické řízení značky, Ekopress, Praha, 2000

SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2006. 322 s.

SCHIFFMAN, L., *Nákupní chování*, Brno :Computer Press, 2004, 233s.

SOLOMON, M., *Marketing očima světových marketing manažer*, Computer Press, Brno 2006, 572 s.

VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2003. 232 s.

6.2 Internetové zdroje

ČSÚ [online]. 1.10.2010 [cit. 2010-10-16]. Národní účty. Dostupné z WWW: <<http://csugeo.i-server.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp090810.doc>>.

ČSÚ [online]. 1.10.2010 [cit. 2010-10-16]. Vybavenost domácností pevnou telefonní linkou a mobilním telefonem. Dostupné z WWW: <http://csugeo.i-server.cz/csu/redakce.nsf/i/1_vybavenost_domacnosti_pevnou_telefonni_linkou_a_mobilnim_telefonem>.

ČSÚ [online]. 2006 [cit. 2011-03-16]. Vývoj obyvatelstva do roku 2050. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/xededicniplan.nsf/t/3000453627/\\$File/530305a6.pdf](http://www.czso.cz/xededicniplan.nsf/t/3000453627/$File/530305a6.pdf)>.

ČSÚ [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. JAKÝM ZPŮSOBEM JSOU DOMÁCNOSTI V ČR PŘIPOJENY K INTERNETU. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/jakym_zpusobem_jsou_domacnosti_v_cr_pripojeny_k_internetu?OpenDocument&Click=>>.

ČTK. *Www.ihned.cz* [online]. 16.10.2009 [cit. 2010-10-15]. Výdaje na vědu v Česku klesly. Dostupné z WWW: <<http://domaci.ihned.cz/c1-38675600-vydaje-na-vedu-v-cesku-klesly-mez-novymi-staty-eu-patri-ale-k-nejlepsim>>.

E15 [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. E15. Dostupné z WWW: <<http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/deficit-statniho-rozpocet-se-zvysil-na-78-2-miliardy-korun>>.

EUR-Lex [online]. 2009 [cit. 2011-03-14]. Řešení dopadu stárnutí populace v EU. Dostupné z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52009DC0180:CS:NOT>>.

Europa.eu [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. EU Information Society. Dostupné z WWW: <http://europa.eu/pol/info/index_en.htm>.

Lupa [online]. 2009 [cit. 2011-03-14]. T-Mobile přebírá část zákazníků Českých Radiokomunikací. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/t-mobile-prebira-zakazniky-cra/>>.

Lupa [online]. 2009 [cit. 2011-03-14]. T-Mobile přebírá část zákazníků Českých Radiokomunikací. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/t-mobile-prebira-zakazniky-cra/>>.

Lupa [online]. 29. 9. 2010 [cit. 2010-10-24]. Vodafone již nabízí připojení přes CDMA. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/zpravicky/vodafone-jiz-nabizi-pripojeni-pres-cdma-od-ufona/>>.

Marketing journal [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Plíživá hrozba telefonického marketingu. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/marketing/direct-marketing/pliziva-hrozba-telefonickeho-marketingu_s398x6932.html>.

Marketing Journal: Úvod do podpory prodeje [online]. [cit. 2010-5-9] Dostupný z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/reklama-podpora-prodeje/podpora-prodeje/uvod-do-podpory-prodeje_s282x432.html

Marketingové noviny [online]. 2001 [cit. 2011-03-13]. Životní cyklus produktu. Dostupné z WWW:

<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=80>.

Metodický portál [online]. 2007 [cit. 2011-03-14]. Připojení k internetu. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/8031/PRIPOJENI-K-INTERNETU.html>>.

Migrace v ČR. In JEŘÁBEK, Milan. *Migrace v ČR* [online]. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007 [cit. 2010-10-16]. Dostupné z WWW:

<http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100242s_or30709.pdf>.

Mobil [online]. 2009 [cit. 2011-03-14]. Tendr na volnou frekvenci. Dostupné z WWW: <http://mobil.idnes.cz/ctu-chce-letos-vypsat-tendr-na-frekvence-pro-nejrychlejsi-mobilni-site-1mt/mob_operatori.asp?c=A100222_123713_mob_operatori_jm>.

Mobilmania [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Testování LTE. Dostupné z WWW: <<http://www.mobilmania.cz/clanky/o2-pilne-zkousi-lte-testuji-i-nasi-sousedu/sc-3-a-1125409/default.aspx>>.

Mobilmania [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Testování LTE. Dostupné z WWW: <<http://www.mobilmania.cz/clanky/o2-pilne-zkousi-lte-testuji-i-nasi-sousedu/sc-3-a-1125409/default.aspx>>.

Mobilní Operátoři [online]. 2010 [cit. 2010-10-24]. Telefónica O2. Dostupné z WWW: <http://mobilni-operatori.info/telefonica-o2.html>

NĚMEC, R. *RobertNemec* [online]. 2005 [cit. 2011-03-13]. Marketingový mix a jeho rozbor. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.

Obchodní operace [online]. 2007 [cit. 2011-03-14]. Tvorba cen. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pepdf/ps09/obchod/web/pages/tvorba-cen-sluzeb.html>>.

Peníze.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Nákupy o Vánocích. Dostupné z WWW: <<http://www.penize.cz/platebni-karty/187682-platby-kartami-rostou-dukazem-bylo-i-nakupni-silenstvi-o-vanocich>>.

Strategické plánování [online]. 2009 [cit. 2011-03-13]. Strategické plánování a firma. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=02>>.

T-Mobile [online]. 2010 [cit. 2010-10-24]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.t-mobile.cz/web/cz/residential/ospolecnosti>>.

UPC [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Tiskové zprávy. Dostupné z WWW: <<http://www.upc.cz/o-upc/pro-novinare/tiskove-zpravy-2011/>>.

Vodafone [online]. 2008 [cit. 2010-10-25]. Koho hledáme. Dostupné z WWW: <http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/kariera/zamestnavatel/hledame.htm>.

Vodafone [online]. 2008 [cit. 2010-10-27]. Distribuční partneři. Dostupné z WWW: http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/partneri/index.htm

Vodafone [online]. 2009 [cit. 2010-10-24]. Zaměstnanci. Dostupné z WWW: <http://extra.vodafone.cz/csr-vyrocní-zprava/zamestnanci.php>

Výroční zpráva ČTÚ za rok 2009 [online]. květen 2009 [cit. 2010-10-15]. Dostupné z WWW:

<http://www.ctu.cz/cs/download/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava_ctu_2009.pdf>.

7 Přílohy

Seznam příloh:

PŘÍLOHA 1 - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT TELEFONICA O2, A.S. ZA ROK 2009	94
PŘÍLOHA 2 - VÝKAZ ZISKŮ A ZTRAT T-MOBILE ZA ROK 2009	95
PŘÍLOHA 3 - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT VODAFONE, A.S. ZA ROK 2009	95
PŘÍLOHA 4 - INDEX SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	96
PŘÍLOHA 5 - HODNOCENÍ SPACE ANALÝZA	97
PŘÍLOHA 6 - CENY PŘEPRODÁVANÝCH PŘÍPOJEK OD TO2	98

PŘÍLOHA 1 - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT TELEFONICA O2, A.S. ZA ROK 2009

Výkaz zisku a ztrát O2 za rok 2009	
Výnosy	59 889
Zisky z prodeje dlouhodobého majetku	422
Aktivace dlouhodobého majetku	787
Provozní náklady	-33 999
Snížení hodnoty aktiv	-23
Odpisy hmotných a nehmotných aktiv	-12 001
Provozní zisk	15 075
Výnosové úroky	167
Nákladové úroky	-263
Ostatní finanční náklady	-102
Zisk před zdaněním	14 877
Daň z příjmů	-3 211
Zisk	11 666
Kurzové rozdíly	151
Celkový úplný výsledek očištěný o daň	11 817

Zdroj: O2 [online]. 2010 [cit. 2010-10-29]. Výroční zpráva O2 pro rok 2009. Dostupné z WWW: <http://www.o2.cz/file_conver/172476/VZ_TO2_2009_CZ.pdf>.

PŘÍLOHA 2 - VÝKAZ ZISKŮ A ZTRAT T-MOBILE ZA ROK 2009

Výkaz zisku a ztrát T-Mobile za rok 2009	
Tržby za prodej zboží	629
Náklady na prodané zboží	1 600
Obchodní marže	-971
Výkony	29 788
Výkonová spotřeba	12 661
Přidaná hodnota	16 156
Osobní náklady	2 304
Odpisy hmotného a nehmotného majetku	4 827
Ostatní provozní výnosy	2 220
Ostatní provozní náklady	1 610
Provozní výsledek hospodaření	11 340
Finanční výsledek hospodaření	220
Výsledek hospodaření před zdaněním	11 560
Daň z příjmu	2 457
Výsledek hospodaření za účetní období	9 103

Zdroj: *T-Mobile* [online]. 2010 [cit. 2010-10-29]. Výroční zpráva T-Mobile pro rok 2009. Dostupné z WWW: <http://www.t-mobile.cz/FileStorage/VZ_2009.pdf>.

PŘÍLOHA 3 - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT VODAFONE, A.S. ZA ROK 2009

Výkaz zisku a ztrát Vodafone za rok 2009	
Tržby za prodej zboží	1 124
Náklady na prodané zboží	1 777
Obchodní marže	-653
Výkony	19 840
Výkonová spotřeba	9 514
Přidaná hodnota	9 673
Osobní náklady	1 899
Odpisy hmotného a nehmotného majetku	3 939
Ostatní provozní výnosy	201
Ostatní provozní náklady	518
Provozní výsledek hospodaření	3 010
Finanční výsledek hospodaření	392
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 402
Daň z příjmu	814
Výsledek hospodaření za účetní období	2 588

Zdroj: *Vodafone* [online]. 2010 [cit. 2010-10-29]. Výroční zpráva Vodafone pro rok 2009. Dostupné z WWW: <http://www.vodafone.cz/pdf/vyrocní_zpráva_2009.pdf>.

PŘÍLOHA 4 - INDEX SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

OPERÁTOR	2006	2007	2008	2009
Telefónica	67,63	71,13	69,22	67,24
T-mobile	72,9	73,53	74,69	72,08
Vodafone	70,83	74,31	73,57	73,31

Zdroj: *Epsi-czechrepublic* [online]. 2010 [cit. 2010-10-25]. Sektor mobilních operátorů. Dostupné z WWW: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1i8vpKdf_QJ:www.epsi-czechrepublic.org/index.php%3Foption%3Dcom_content%26task%3Dview%26id%3D12+index+spokojenosti+z%C3%A1kazn%C3%ADka+mobil&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz.

PŘÍLOHA 5 - HODNOCENÍ SPACE ANALÝZA

Faktory	Faktor	Váha (V)	Pp	E = (V*Pp)	Hodnota
1. Faktory ovlivňující stabilitu prostředí (SP)					
Technologické změny	2	0,19	1	0,19	0,38
Cenové rozpět konkurenčních výrobků	4	0,11	0,6	0,066	0,264
Bariéry vstupu konkurentů do odvětví	5	0,05	1	0,05	0,25
Vládní politika a lobbying	2	0,09	0,9	0,081	0,162
Rivalita mezi existujícími konkurenty	1	0,29	1	0,29	0,29
Sociální a právní rizika, OŽP	5	0,07	0,7	0,049	0,245
Tlak ze strany substitutů	3	0,2	0,5	0,1	0,3
	1				1,891
2. Faktory ovlivňující přitažlivost oboru podnikání (PO)					
Růstový potenciál trhu-struktura trhu	4	0,13	0,9	0,117	0,468
Technologické know-how	4	0,17	0,7	0,119	0,476
Produktivita T/počet zaměstnanců	5	0,05	1	0,05	0,25
Cenová elasticita poptávky-princip tv.cen	4	0,09	0,7	0,063	0,252
Možnost diferenciacie produktu, značka	2	0,13	0,9	0,117	0,234
Kapitálová náročnost a intenzita	5	0,18	1	0,18	0,9
Postavení a síla konkurentů-typ konkurence	5	0,25	1	0,25	1,25
	1				3,83
3. Faktory ovlivňující konkurenční výhodu podniku (KV)					
Podíl na trhu	2	0,12	1	0,12	0,24
Kvalita výrobku, míra standardizace	5	0,11	0,6	0,066	0,33
Klíčové dovednosti	5	0,07	0,8	0,056	0,28
Loajalita zákazníků	4	0,15	0,7	0,105	0,42
Technologické přednosti, možnosti a know-how	3	0,2	0,6	0,12	0,36
Distribuční schopnosti	4	0,11	0,8	0,088	0,352
Síla značky	5	0,09	0,8	0,072	0,36
Vývojové schopnosti, modifikace výrobku	3	0,15	0,6	0,09	0,27
	1				2,612
4. Faktory ovlivňující finanční sílu podniku (FS)					
Návratnost investic	3	0,12	1	0,12	0,36
Vývoj běžné likvidity, vývoj ČPK	2	0,13	0,8	0,104	0,208
Dostupnost cizích zdrojů - zadluženost	4	0,19	1	0,19	0,76
Požadovaný versus disponibilní kapitál	1	0,1	0,8	0,08	0,08
Kapitálové zdroje samofinancování z VH	3	0,08	0,5	0,04	0,12
Míra rizika tržního a finančního	3	0,14	0,9	0,126	0,378
Vývoj obrátu aktiv T/A	4	0,09	0,7	0,063	0,252
Využívání úspor z rozsahu a zkušeností	4	0,15	0,8	0,12	0,48
	1				2,638

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

PŘÍLOHA 6 - CENY PŘEPRODÁVANÝCH PŘÍPOJEK OD TO2

Typ připojení	Cena	Cena vč. Carrier IP
2048/256 ADSL	104 Kč	123 Kč (+19)
2048/256 VDSL	104 Kč	123 Kč (+19)
6144/512 ADSL	136 Kč	163 Kč (+27)
8192/512 ADSL	153 Kč	183 Kč (+30)
8192/512 VDSL	136 Kč	163 Kč (+27)
16384/768 ADSL	233 Kč	313 Kč (+80)
16384/1024 VDSL	153 Kč	183 Kč (+30)
25600/2048 VDSL	233 Kč	313 Kč (+80)

Zdroj: O2 [online]. 2010 [cit. 2011-04-01]. Wholesale. Dostupné z WWW:
 <https://www.o2.cz/wholesale/cz/national/nonregulated_services/pristup_k_siti_internet/carrier_broadband_limit_super.html>