

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Petr Hloušek

Proces plánování ve firmě Vodafone Czech Republic a.s.
Proces of planning in the company Vodafone Czech Republic

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 25. 03. 2012

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí své bakalářské práce Mgr. Daniele Navrátilové za cenné připomínky, cenné rady a konzultace, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Taktéž bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti Vodafone za cenné informace a rady při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	7
1.1 PLÁNOVÁNÍ.....	7
1.2 ÚČEL A VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ.....	8
1.3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	9
1.3.1 Podnikové cíle.....	10
1.3.2 Zásady při strategickém plánování.....	11
1.3.3 Operativní plán.....	13
2 PROCES PLÁNOVÁNÍ	15
2.1 POSTUP PŘI PLÁNOVÁNÍ.....	15
2.2 TVORBA PLÁNU.....	16
2.3 ROZVOJOVÝ PLÁN U ZÁKAZNÍKA.....	18
3 ANALÝZY	23
3.1 DŮLEŽITOST ŘÍZENÍ FIREM A ORGANIZACÍ.....	23
3.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	24
3.2.1 Analýza okolí podniku.....	24
3.2.2 Analýza vztahu produkt / zákazník.....	28
4 SPOLEČNOST VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.	29
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.....	29
4.2 HISTORIE MOBILNÍCH OPERÁTORŮ V ČR.....	30
4.3 PRODUKTY A SLUŽBY SPOLEČNOSTI VODAFONE.....	31
4.4 STRUKTURA SPOLEČNOSTI VODAFONE.....	34
4.4.1 Popis činností oddělení pro firemní zákazníky.....	34
5 ANALÝZA PROCESU PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI VODAFONE...	36
5.1 ANALÝZA TRHU.....	36
5.2 ORIENTACE SPOLEČNOSTI VODAFONE.....	36
5.3 ANALÝZA SWOT.....	37
5.3.1 Komentář ke SWOT analýze.....	39
5.3.2 Analýza produkt / zákazník.....	40
5.4 STRATEGIE SPOLEČNOSTI VODAFONE.....	41
5.5 PROCES PLÁNOVÁNÍ V OBCHODNÍM ODDĚLENÍ.....	42
5.5.1 Úkoly a cíle obchodního oddělení.....	43
5.5.2 Plánování oblastního manažera.....	43
5.5.3 Komunikace ve společnosti Vodafone.....	44
5.5.4 Plánovací procesy v obchodním oddělení.....	45
6 NÁVRH DOPORUČENÍ V OBLASTI PLÁNOVÁNÍ PRO OBCHODNÍ ODDĚLENÍ	47
6.1 ANALÝZA VE SPOLEČNOSTI VODAFONE.....	47
6.2 VIZE, STRATEGICKÉ PLÁNY A CÍLE SPOLEČNOSTI VODAFONE.....	48
6.3 PLÁNOVÁNÍ V OBCHODNÍM ODDĚLENÍ.....	48
6.4 NÁVRH MOŽNÉHO ŘEŠENÍ PRO OBCHODNÍ ODDĚLENÍ.....	49

ZÁVĚR.....	51
ANOTACE.....	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
INTERNETOVÉ ZDROJE:	56
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM TABULEK.....	58

ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil proces plánování v obchodním oddělení společnosti Vodafone, kde jsem pracoval, jako obchodní zástupce.

Telekomunikační trh v České republice je již přesycen a společnosti hledají způsoby, jak si udržet svůj tržní podíl a v lepším případě mírný růst. Dnešní zákazník v oblasti poskytování telekomunikačních služeb je velice citlivý na chování operátora a chyby při péči o stávající zákazníky vedou často k odchodu zákazníka ke konkurenci. Zákazník se v dnešní době vyznačuje především zájmem o svůj vlastní prospěch a pokud uvidí, že za stejné peníze může dostat u konkurence více, okamžitě přechází ke konkurenci. Věrných zákazníků je v dnešní době velice málo. Důležité je, aby firma plánovala aktivity, které vybudují pevný vztah se zákazníkem a budou posilovat toto partnerství. Firma by si měla vytvořit vztah osobní důvěry k zákazníkovi a dosáhnout určité odlišnosti od konkurence, tak aby zákazník měl co nejméně důvodů, k tomu, aby začal využívat služeb konkurentů. Bez plánování by firma dlouhodobě nemohla uspět na trhu a její existence by byla ponechána náhodě.

Cílem bakalářské práce je analýza a následné zhodnocení činností obchodního oddělení firmy Vodafone Czech Republic a.s., jako jedné z nejdůležitějších složek společnosti, s důrazem na plánování a plnění stanovených cílů. K analýze budu přistupovat na základě hypotézy, že proces plánování ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s. odpovídá modelu popisovanému v odborné literatuře.

Ve své bakalářské práci budu analyzovat plánovací procesy v obchodním oddělení společnosti Vodafone Czech republic a výsledky porovnam s poznatky z odborné literatury a pokusím se potvrdit nebo vyvrátit zda plánovací procesy v obchodním oddělení jsou v souladu s teorií. Budu pracovat s odbornou literaturou z oblasti plánování, strategického managementu, taktického plánování, operativního plánování, řízení a plánování firem. V teoretické části se budu věnovat vymezením základních pojmů a popisem jednotlivých fází procesů plánování. Dále se budu v praktické části věnovat popisu procesu plánování ve společnosti Vodafone, zejména v obchodním oddělení, na které je tato práce zaměřena. Za pomoci teoretických a praktických poznatků navrhu možné zlepšení v plánování obchodního oddělení společnosti.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této části bakalářské práce budou uvedeny základní pojmy z oblasti plánování. Kapitola seznámí čtenáře s hlavním významem plánování, co je účelem plánování.

1.1 Plánování

Plánování je jednou z důležitých aktivit firmy pro úspěšné podnikání. Plánování je efektivnější, jasnější a srozumitelnější je-li stanoven cíl a zajištěny odpovídající zdroje, zadán úkol a definováno měřítko kontroly. Plánování je namířeno do budoucnosti. Určuje, čeho má podnik dosáhnout a jak. V základu obsahuje plánovací funkce manažerských aktivit, zaměřené na stanovení budoucího cíle a vhodného prostředku pro jejich dosáhnutí. Výsledkem plánovacích činností je plán, tj. psané dokumenty, přesné akce, které by měla firma provést.

Plánování umožňuje lépe určit riziko plánované aktivity a připravit se na omezení jejich negativního dopadu. Plánování vyžaduje, aby manažeři svá současná rozhodnutí zaměřovali k budoucímu výsledku. Manažer by měl proto systematicky přemýšlet o současném a budoucím stavu.¹

Jak uvádí S. Robbins v knize *Management*,² plánování zahrnuje určení cílů organizace, stanovení celkové strategie pro jejich dosažení a vytvoření celkového souboru plánů pro řízení činností organizace. Zabývá se nejen tím, co má být uděláno, ale i prostředky, tzn. jak to má být uděláno. V mnoha organizacích je plánování výsledkem úsilí manažera a dalších zaměstnanců. Kolik jednotlivců, kteří budou odpovědní za plán, bude záviset především na velikosti a typu podniku. Obvykle bude platit, že čím je podnik větší, tím více pracovníků se bude procesem plánování zabývat. I když se budou postupy při plánování v různých podnicích dost lišit, jejich podstata zůstane stejná. Plány a plánování obsahují cíl, akci, zdroj a implementaci zaměřenou na dosáhnutí lepšího výkonu podniku v budoucnu.²

¹ Srov. BĚLOHLÁVEK F., Košťan, P., Šuleř, O., *Management*, s. 95.

² Srov. ROBBINS, S., COULTER, M., *Management*, s. 179.

Plánování je jedna z hlavních pracovních činností manažera. Zahrnuje stanovení cílů a stanovení možných postupů k jejich dosažení. Výsledkem této manažerské činnosti je plán, který obsahuje konkrétní kroky, které musí firma uskutečnit, aby dosáhla stanoveného cíle. Manažer by měl při plánování dodržet určitou systematičnost, tak aby jednotlivé dílčí kroky plánování vedli k dosažení cíle. Plánování cílů musí být reálné a musí odpovídat možnostem podniku. Na první pohled se zdá, že organizace má jenom jeden cíl, a tím je zisk. Ve skutečnosti mají organizace mnoho cílů, firmy chtějí získat větší tržní podíl, motivovat zaměstnance, vytvořit dobrou image firmy. Důraz na zisk by potlačoval jiné cíle, které musí být také zohledněny, má-li organizace mít dlouhodobý úspěch.³

1.2 Účel a význam plánování

Bez plánování by podnik jenom těžko mohl realizovat své aktivity. Plánování pomáhá v určitých oblastech podnikání. Plánování poskytuje směr, kterým se má firma vydat, minimalizuje dopad změn, minimalizuje plýtvání a přebytky a poskytuje normy pro kontrolování. Plánování umožňuje koordinaci aktivit. Poskytuje směr jak manažerům, tak i ostatním zaměstnancům. Když zaměstnanec ví, kam organizace a její části směřují a jak může přispět k dosažení cíle, potom může koordinovat své aktivity a vzájemně spolupracovat. Bez plánování mohou oddělení a jednotlivci pracovat neúčelně a tak narušovat efektivní dosažení cíle. Plánování také snižuje nejistotu tím, že nutí manažera dívat se kupředu, odhadovat změny, zvažovat jejich dopad a formulovat odpovídající reakce. Pokud podnik nebude plánovat, hrozí nebezpečí zbytečných činností. Když jsou činnosti ovládány pomocí plánů, může být zmenšeno plýtvání časem, zdroji a nadbytečná výroba. Mohou být taky zjištěny neúčinné aktivity. Tyto aktivity mohou být upraveny nebo odstraněny, protože prostředky a cíle jsou jasně stanoveny. Plánování nám také poskytuje normy, které jsou důležité pro kontrolu. Nevíme-li, čeho má být dosaženo, jak můžeme říci, že se tak stalo? Plánování formuluje cíle a plány, potom kontrola porovnává skutečnost s těmito plány, zjišťuje

³ Srov. ROBBINS, S., COULTER, M., *Management*, s. 173.

důležité rozdíly a tím umožňuje provést nápravné opatření. Bez plánů bychom neměli žádné možnosti kontrolovat.⁴

Účelem plánování je tedy poskytnout směr manažerům i zaměstnancům, tak aby mohli přispět k dosažení stanoveného cíle. Plánujeme proto, aby bylo sníženo riziko z nejisté budoucnosti. To je hlavní význam plánování, snížit riziko z nejisté budoucnosti. V průběhu plánování se směr budoucího chování podniku neustále upřesňuje, což umožňuje podniku reagovat na neočekávané změny.

Do plánování by se měl zapojit každý manažer na všech stupních řízení. Plánování je velice významnou částí řízení. Plánování má přímo vliv na efektivní činnost podniku, snižování rizik, rozvoj organizace i manažerů. Plánování lze provádět na každém stupni managementu. Výrobní manažer se podílí na plánování tím, že určí výrobní úkol, postup a dělníky ve výrobě a zodpovídá za jeho plnění. Manažer obchodu plánuje tak, že určuje prodejní cíle pro obchodní zástupce a přiřazuje jim prodejní oblasti. Plánování je důležitou součástí managementu. Účinný plán bude sloužit ke specifikování cíle celého podniku a jeho jednotlivých částí. Práce jednotlivce a skupin, která je zaměřena na dosažení cíle, tak bude přispívat k dosažení celkového cíle podniku.

1.3 Strategické plánování

Strategické plánování určuje základní smysl existence podniku, jaký důraz bude kladen na uspokojení zákazníka, co je jedinečné na podniku, jaký bude klíčový segment. Strategický plán podniku je jeden z nejdůležitějších prvků strategického řízení, protože dává řídicím pracovníkům i zaměstnancům jasné vědomí účelu podnikání a pocit sounáležitosti.⁵

Strategické plánování je soubor manažerského rozhodnutí a aktivity, které určují dlouhodobý výkon organizace. Strategie organizace by se měla plánovat, organizovat, realizovat a kontrolovat. Strategický management je důležitý, protože zahrnuje veškerá rozhodnutí, která manažeři dělají. Strategické plánování poskytuje konkrétní cíle a poskytuje zaměstnancům jednotnou vizi.⁶

⁴ Srov. ROBBINS, S., COULTER, M., *Management*, s. 173.

⁵ Srov. TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení firem*, s. 132.

⁶ Srov. MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, s. 17.

Pomocí podnikového plánu se bude určovat měřitelný úkol, který vychází ze strategického cíle firem a je obsažen v operativním řízení firmy s cílem maximalizovat užitek vlastníků. Poslání a vize firmy bude představovat jeden z nejdůležitějších elementů přežití podniku. Manažer by si měl položit při strategickém plánování různé typy otázek, např.:⁷

- Kdo je zákazník organizace?
- Bude nabízený produkt uspokojovat očekávání zákazníka?
- Jaký je hlavní výrobek a služba organizace?
- Jaké výhody přinášejí výrobky stávajícímu zákazníkovi a mohou přinést tyto výrobky i budoucímu potenciálnímu zákazníkovi?
- Kde bude firma podnikat?
- Kde bude konkurovat?
- Bude podnikat na globálním trhu nebo na domácích trzích?
- Jaké technologie využívá organizace a jaké konkurence?

Nejvyšším posláním vrcholného managementu je určit podnikový cíl, pomocí kterého má být dosaženo konečného cíle, dlouhodobá maximalizace zisku a formulace podnikové politiky.⁸

1.3.1 Podnikové cíle

Podnikové cíle jsou důležitým prvkem strategického plánování. Vyjadřují, čeho chce podnik dosáhnout a v jakém časovém horizontu. Cíle jsou převážně zaměřeny na růst podniku, na finance, jako zisk, návratnost investice, na výrobky a služby, na kvalitu výrobku. Dále jsou cíle zaměřeny na marketing-reklamu, rozšíření trhu, proniknutí na nový trh, službu pro zákazníka, na personalistiku-plánování lidských zdrojů, rekvalifikace, pracovní vztahy v podniku. Strategický cíl je potřeba stanovit v oblastech, na kterých bude záviset přežití a rozvoj podniku. Cíle je potřeba stanovit krátkodobě i dlouhodobě.

⁷ Srov. MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, s. 18.

⁸ Srov. ROBBINS, S., COULTER, M., *Management*, s. 180.

Strategii je nutno formulovat do jasných cílů, jinak existuje nebezpečí, že poslání podniku zůstane u nerealizovaných záměrů. Jasné vyjádření cílů pomůže podniku udržet se v očekávaném kurzu. Cíl by měl obsahovat termín splnění, měl by být dosažitelný a vztažen k výsledku ne k činnostem. Stanovení přesných cílů je nutné k ovlivňování úspěchu a životaschopnosti podniku. Stanovení cíle dává směr podniku do konkrétních úkolů, ale také předchází bezcílným činnostem a ztrátě smyslu podnikání.⁹

Cíle jsou předpokládané výsledky jednotlivce, skupin a celého podniku. Ukazují směry pro veškeré manažerské rozhodnutí a jsou základním kritériem pro měření toho, co se ve skutečnosti stane ve vztazích k tomu, co se mělo stát. To jsou důvody, proč jsou často nazývány základem plánování. Jestliže není jasné, co jsou požadované cíle nebo výsledky, nelze stanovit plány pro dosažení cíle. Plány jsou dokumenty, které budou popisovat, jaké bude dosažení cílů, a jakých zdrojů má podnik k dispozici, časové harmonogramy a jiné důležité aktivity. Manažer plánuje, definuje cíle a formuluje plánování.¹⁰

Cíle by se měly vyznačovat i určitými znaky. Tyto znaky lze shrnout i pod pravidlo SMART:

- Specific – specifický (v čase, kvalitě, v množství): do kterého segmentu chce firma proniknout, čeho chce firma dosáhnout, jaké produkty chce firma nabízet.
- Measurable – měřitelný: jak velký tržní podíl chce firma dosáhnout.
- Agreed – akceptovatelný: cíl by měl být akceptovatelný všemi.
- Realistic – reálný: cíl by měl být dosažitelný.
- Trackable – sledovatelný: firma by si měla stanovit časové etapy pro sledování stanoveného cíle.

1.3.2 Zásady při strategickém plánování

Hlavní podpora ze strany vrcholového managementu bude spočívat v tom, že se vrcholový management ujme iniciativ v objasnění vizí a strategického cíle organizace a výběru strategií, která povedou k dosažení cíle podniku. Nejvyšší management by měl také povzbuzovat střední a nižší management, tak aby se zapojil do procesu plánování

⁹ Srov. TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení firem*, s. 23.

¹⁰ Srov. ROBBINS, S., COULTER, M., *Management*, s. 181.

vhodným systémem při odměňování a vymezením přiměřeného času a zdrojů plánování. Komunikace umožňuje manažerovi a dalším spolupracovníkům, aby neztratili stejný směr a cíl, který by měli všichni sledovat. V průběhu celého plánovacího procesu by měli všichni zúčastnění komunikovat stejné strategické záměry.

Jestliže všichni porozumí, jak některá aktivita souvisí s cílem a strategií organizace, pomůže jim to lépe přispívat k jeho splnění. Manažer by měl dostávat informace o úspěšných a neúspěšných činnostech jiných organizačních jednotek. Tato informace bude důležitá pro přizpůsobení vlastní plánovací činnosti, ale umožní manažerovi v budoucnu identifikovat problém a poskytnout řešení do jiných částí organizace.

Do plánu by měli být zahrnuti všichni, kteří se budou podílet na realizování činností na základě tohoto plánu. Čím více pracovníků firmy je zapojených do procesu plánování, tím více se ztotožní a budou rozumět výslednému plánu. Čím více pracovníků je zapojeno do plánovacího procesu, tím více budou narůstat počty informací a různých pohledů, které mohou být při plánovacím procesu využity. Plánování by mělo zajistit koordinování dílčích cílů jednotlivých skupin organizace a vzájemně systematicky propojovat spolupráci jednotlivých firemních skupin. Cílem je dosažení co největších efektů výsledné činnosti celku, než by bylo dosaženo každou částí firmy samostatně. Při vytváření plánu by se mělo dosáhnout co nejjednodušší vyjádření operace a cíle, jichž má být dosaženo. To povede k lepšímu porozumění, co má být vykonáno. V zájmu dosažení lepšího porozumění a ztotožnění se s firemním cílem se v dnešní době plánování formuluje do podoby příběhu, který umožňuje pracovníkům ve firmě správně vnímat a vidět sami sebe a činnost firmy v celkové a přitažlivé podobě.¹¹

Plán by neměl vyžadovat přísné dodržování za každé okolnosti. Každý manažer by si měl uvědomovat, že může dojít ke změnám v plánech z důvodu přizpůsobení se nové situaci. Je taky důležité vědět, že změna v plánu není možná bez komunikování tohoto záměru s vrcholovým managementem a dalšími úrovněmi organizace. Manažer by měl neustále sledovat a hodnotit vykonanou činnost, aby se ujistil, že je vykonávána každá dílčí činnost správně a v případě odchylek od plánu provést nápravné opatření.

¹¹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 96.

1.3.3 Operativní plán

Operativní plánování navazuje na strategické rozhodnutí firmy. Jestliže se vrcholný management shodne na strategickém plánu, předá informace na nižší stupeň řízení. Nižší management vychází z operativního rozhodnutí. Operativní plán přebírá informace ze strategického řízení firmy, ale vychází z požadavků trhu, požadavků zákazníka, výroby, nákupu, prodeje. Vedoucí pracovníci na nižším stupni, kteří dostanou údaje o strategickém a střednědobém plánu sestaví operativní plán, který bude řídit činnosti na jejich stupni. Operativní plán je zpřesněním úkolů, které jsou obsaženy ve strategickém a střednědobém plánu a musí být s nimi v souladu. Jedná se o nejdetailejší úroveň plánu. Řídící pracovníci v operativním plánu konkretizují činnost nutnou ke splnění denních, týdenních, měsíčních cílů. Operativní plán se liší od různých oddělení v podniku a požadavcích na tyto oddělení. Pro operativní plánování je nutné znát vyúčtování uplynulého roku, plán obratu, plán nákupu, plán zisků a nákladů pro příští rok.¹²

Důraz na operativní plán nesmí způsobit zanedbání střednědobého nebo dlouhodobého plánu. Při operativním plánování musí být jasně formulované cíle, kterých má být dosaženo. Operativní plán se zaměřuje zejména na bezproblémové fungování každodenního procesu v podniku. Řešíme-li krátkodobý operativní plán, musíme se rozhodovat za poměrně krátký časový úsek. Konečný operativní plán musí být rozpracován do detailů a navazovat na výsledky předcházejících činností. Plán popisuje jednotlivé činnosti, které odpovídají strategickým cílům. V operativním plánu by měl být uveden požadavek na zdroje, požadavek na pracovní síly, očekávaný výsledek, stanovení odpovědnosti. Operativní plán je složen z jednotlivých prováděcích plánů, které musí být rozšířeny o alternativní vývoje.

Alternativní vývoje připravují podnik na změny, ke kterým dochází v průběhu podnikání. Proto musí mít podnik záložní nebo krizový plán. Při plánování alternativního vývoje, bude podnik vycházet ze zkušeností z minulých období a z různých předpokladů. Je vždy nemožné odhadnout vývoj budoucího obchodu. Na cestě k splnění cíle se většinou vyskytne překážka a alternativní vývoj pomáhá

¹² Srov. VEJDĚLEK, J., *Jak zlepšit podnikové plánování*, s. 47.

k jejímu překonání. Každá z alternativ musí být realizovatelná a množství alternativních vývoju by mělo být omezeno.¹³

¹³ Srov. ŽŮRKOVÁ, H., *Plánování a kontrola*, s. 39.

2 PROCES PLÁNOVÁNÍ

Tato kapitola seznamuje s postupy při plánování, jakými kroky bychom se měli zabývat od počátku do konce plánování určitých aktivit.

2.1 Postup při plánování

V počátku plánovacího procesu je určen konkrétní pracovník a jeho úkoly na realizaci plánu. Cíl musí být stanoven v souvislosti s reálným provedením s ohledem na možné zdroje a předpokládaný budoucí žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout. Postup při plánování by se měl většinou ubírat takovým směrem, který vyjadřuje následnost od rozpoznaných příležitostí ke stanovenému cíli, zvážení plánovacích předpokladů až k vypracování scénáře. Manažer by si měl na počátku vyhodnotit rozhodující informace o trhu, zejména co se týče potencionálních zákazníků a jejich potřeb a potencionálních konkurentů a posouzení vlastních silných a slabých stránek podniku z hlediska příležitostí. V plánovacím procesu je třeba stanovit hlavní plánovací předpoklady, které se týkají prostředí, ve kterém se bude plán realizovat. Jedná se převážně o vnitřní a vnější prostředí podniku.¹⁴

Plánování vyžaduje po vedoucích pracovnících, aby učinili několik zásadních rozhodnutí týkající se základních částí plánování: cíle, akce, zdroje a implementace. Cíl je jasně daný budoucí stav, který má být dosažen. Cílem firmy může být například dosáhnout určité míry návratnosti investic do konce roku. Cíl je určitý stav, o kterém manažer předpokládá, že může být dosažen ve stanoveném čase. Akce je prostředek nebo specifická činnost, plánovaná pro dosažení určeného cíle. Manažeré nemohou vytvářet plán, jestliže by neznali předpověď budoucích podmínek a situací, které mohou ovlivnit průběh plánované aktivity a dosažení cíle. Zdroje jsou omezení, na které musí manažeré při plánování akcí myslet.¹⁵

¹⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 96.

¹⁵ Srov. tamtéž, s. 97.

2.2 Tvorba plánu

Prvním krokem při vytvoření plánu je ujasnění očekávaného výsledku. Jiným slovem si odpovědět na otázku co a proč plánovat. Při vytvoření konkrétního plánu a plánovacího procesu bude podnik především vycházet ze svého hlavního cíle. Například plán na záchranu podniku bude jiný než plán na zavedení nového produktu.

Plánovací proces:¹⁶

- vyjasnění si očekávání – co plánovat a proč, o jaký typ plánování půjde,
- zhodnocení současného stavu podniku – základ je vnitřní analýza a finanční analýza,
- vymezení si vlastních aktivit – v čem podnik podniká, v čem chce podnikat,
- definování vnějších faktorů – tržní podmínky, konkurence, pozice podniku na trhu, analýza makroprostředí a mikroprostředí podniku,
- určení strategického cíle – hlavní záměry podniku, konkrétní cíle podniku
- navržení a určení strategie – určit hlavní strategii, strategie musí být proveditelná,
- identifikace rizik – identifikovat hrozby, s kterými se může podnik setkat a příležitosti, které mohou podniku pomoci při dosažení strategického cíle,
- zpracování a dokončení strategie – zpracovat strategický scénář do konečné podoby,
- využití plánu – schválení konečné podoby plánu vedením, práce s plánem v průběhu realizace, kontrola vývoje reality, průběžné úpravy plánu a scénáře.

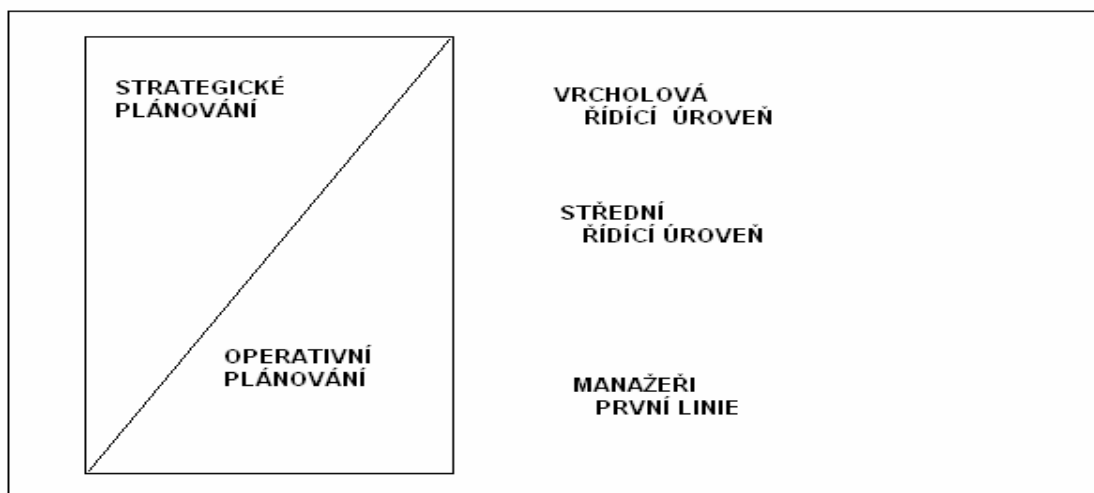
Plánování nemůže být konečný proces, protože v průběhu realizace plánu dochází často ke změnám, které se částečně nebo zcela odklání od původního plánu. Proto je nutné, aby vedení podniku na všech úrovních přistupovalo k těmto změnám flexibilně a efektivně řídilo tyto změny k dosažení konečného cíle.

Proces tvorby při plánování je ovlivňován mnoha podmiňujícími faktory a přístupem k plánování. Podmiňujícími faktory při tvorbě plánu mohou být otázky typu: jaký typ plánu bude vhodné použít, budou potřeba plány strategické, operativní, specifické, dlouhodobé nebo krátkodobé. Podmiňující faktory, které ovlivňují

¹⁶ Srov. KORÁB, V., *Podnikatelský plán*, s. 96.

plánování, jsou úroveň v podniku, výše nejistoty vnějšího prostředí a délka závazku do budoucnosti. Jak je uvedeno na obrázku č.1, pro větší část nižších úrovní převládá operativní plánování, pro vyšší úrovně strategická orientace. Druhým podmiňujícím faktorem je nejistota vývoje vnějšího prostředí. Při vysoké nejistotě by měl být plán specifický, ale flexibilní. Manažer musí být připraven plán předělat nebo upravovat nebo dokonce úplně změnit.

Obr. 1 PLÁNOVÁNÍ V HIERARCHII ORGANIZACE¹⁷



Poslední podmiňující faktor, který bude ovlivňovat plánování, je spojen s časovým rámcem plánů. Tento faktor bude ovlivňovat spíše současné plánování než budoucí závazky, a to tím více, čím delší je časové období. Je velice obtížné sladit zájmy různých skupin. Úspěšné podniky jsou řízeny manažery, kteří se vyznačují pragmatickým, dynamickým, cílově orientovaným chováním. Manažeři musejí neustále zvažovat vztahy mezi hodnotami podniku, potřebami společnosti a cíli organizace.

¹⁷ Srov. ROBBINS, S., COULTER, M., *Management*, s. 181.

2.3 Rozvojový plán u zákazníka

Každá firma si je vědoma, že její zákazníci jsou zdrojem existence firmy. Firma by si měla uvědomit, že kvalitní péče o stávajícího zákazníka je důležitá aktivita a zákazník bude využívat služeb firmy, pokud dostane kvalitní zboží, službu nebo bude mít pocit, že je o něho kvalitně pečováno. Proto by se měla firma zabývat rozvojovým plánem u stávajících zákazníků, tak aby zákazník by věrný a svoje nákupy a využívání služeb prováděl opakovaně.

Vybudovat vztah se stávajícím zákazníkem není již otázkou perfektního způsobu prodeje. Zákazník potřebuje vážný důvod, aby zařadil firmu mezi svého dodavatele. Zákazník musí stejně vnímat konkurenční výhodu. Jedna z výhod je cena pro zákazníka, která mu umožní, aby sám mohl konkurovat na jeho trhu. Zákazníci budou vždy porovnávat ceny dodavatelů a srovnávat služby, které dodavatelé poskytují.

Podnik, který kvalitně pečuje o svého zákazníka, je v určitém výhodném postavení. Má možnost pozorovat přesné potřeby zákazníka a určitým způsobem na tyto potřeby reagovat. Odlišnost od konkurence lze dosáhnout výbornou úrovní služeb, lepší kvalitou produktu, přizpůsobení výrobků a služeb potřebám zákazníka. Při vytváření konkurenční výhody by měl podnik brát v úvahu dvě východiska a to konkurenci a zákazníky.

Strategie, která porovnává konkurenci, sleduje většinou vynikající kvalitu, nové technologie, sortiment, zákaznický servis. Podnik, který zkoumá zákazníka, sleduje řešení zákaznickových problémů. Takové problémy, jako dobrá spolehlivost výrobku, rychlou odezvu v případě řešení problému ze strany zákazníka, nabídka širokého sortimentu výrobků nebo služeb, které zákazník potřebuje. Podnik, který hledá konkurenční výhodu, by měl identifikovat všechny možné oblasti, kde je možné hledat výhodu, klást si otázky, zda zákazník bude nabídku chápat jako výhodu nebo jestli daná strategie získání a udržení zákazníka je v souladu s dlouhodobými cíli podniku.¹⁸

Při řízení vztahu se stávajícím zákazníkem je nutné vybudovat pevný vztah a usilovat o stálou péči o tento vztah. Při budování nového vztahu jsou velmi důležité vzájemné projevy, jak ze strany zákazníka, tak ze strany obchodníka. Vztah se zákazníkem by měl být plánován, měl by být podložen proaktivním přístupem, který bude posilovat partnerství mezi zákazníkem a dodavatelem a oslabovat pozici

¹⁸ Srov. BURNETT, K., *Klíčové zákazníci a péče o ně*, s. 56.

konkurence. Proaktivní přístup by měl vytvořit vztah osobní důvěry a vytvářet vstupní bariéry pro konkurenci. Dále by měl pomáhat zákazníkovi s jeho vlastním podnikáním.

Tichá upozorňuje také na význam dobrých vztahů obchodních zástupců firmy se zákazníky. Za dobrými vztahy stojí vždy lidé, kteří vytvářejí důvěru a spolupráci, která tvoří partnerský vztah se zákazníky. Tento partnerský vztah mohou lidé buď posilovat, nebo přetřhnout. Každý obchodní zástupce firmy, by měl mít zákaznický orientované myšlení. Nejenom obchodní zástupce vytváří vztahy se zákazníky, ale každý zaměstnanec firmy je součástí zákaznického řetězce. V podniku by měla být nastavena taková atmosféra, která zajistí, že zákazník je skutečný pán. Zaměstnanci by měli být zapojeni do některých rozhodovacích procesů, měla by být oceňována individuální iniciativa, delegována zodpovědnost. Zaměstnanci musí chápat své pracovní zařazení a jeho vliv na činnost podniku. Vnitřní komunikace mezi jednotlivými odděleními by měla být podporována a podnik by se měl věnovat osobnímu rozvoji zaměstnanců.¹⁹

Jeden z hlavních faktorů vytvoření úspěšného obchodního vztahu je sdílet informace mezi dodavatelem a kupujícím. Tento vztah může vzniknout jenom na základě otevřenosti a důvěry. Podniky se snaží vytvořit systémy, kde zaznamenávají velké množství informací o zákazníkovi. Obtížnější je, ale shromažďovat data o pocitech a reakcích zákazníka, které jsou nejdůležitější při rozhodování. Postoje a reakce zákazníka se většinou zaznamenávají formou komentářů. Zanedlouho se u každého zákazníka vytvoří dlouhý seznam informací o slabůstkách a potřebách zákazníků. Podnik by měl vytvářet strukturovaný seznam informací, který musí být stručný a přístupný všem členům týmu, kteří pečují o zákazníky. Tento systém je základem pro rozvojový plán u každého stávajícího nebo nového zákazníka.²⁰

Při rozvojovém plánu firma využívá osobní kontakt se zákazníkem, aby lépe zjistila, kam zákazník směřuje, jaké nákupy v budoucnosti plánuje a to umožňuje kvalitněji plánovat budoucí aktivity ve vztahu k zákazníkovi, tak aby zákazník zůstal věrný a o své spokojenosti řekl i svému okolí. Každý rozvojový plán by měl obsahovat nějaké krátké shrnutí pro potřebu managementu. Shrnutí pro management na začátku rozvojového plánu bude obsahovat stručný popis nynější situace v obchodování se zákazníkem. Tyto informace je potřeba pravidelně aktualizovat, aby měl management

¹⁹ Srov. TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení firem*, s. 58.

²⁰ Srov. BURNETT, K., *Klíčovní zákazníci a péče o ně*, s. 179.

aktuální informace. Každý stávající zákazník je zařazen do určité kategorie, která vyjadřuje, jak je zákazník významný pro podnik. Toto rozdělení by mělo být zahrnuto do rozvojového plánu. Podnik by si měl uvědomit, jaký vztah má se zákazníkem, jestli si zákazník uvědomuje hodnotu podniku, zda tento vztah je silný nebo zákazník při první lepší nabídce přejde ke konkurenci. Pokud má zákazník vysoký podíl v mysli a nízký podíl v srdci ve vztahu k podniku, potom zákazník připouští výhody podniku, ale nemá podnik rád a výsledkem je menší objem obchodování.

Celý proces rozvojového plánu by měl obsahovat tyto dokumenty:

Profil zákazníka

Důležitým krokem při sestavování plánu rozvoje vztahu se zákazníkem je sestavit profil zákazníka. Profil zákazníka je dokument, který obsahuje zejména název společnosti, adresu zákazníka, kontaktní údaje, velikost podniku, hlavní cíle zákazníka, klíčové osoby, platební podmínky. Jde o takové informace, které mají vliv na obsluhu zákazníka nebo slouží, jako referenční informace pro obchodníky.

Trend obchodů se zákazníkem

V tomto dokumentu se popisuje vývoj minulých obchodů se zákazníkem a předpovídá se další trend obchodů. Většinou se pracuje s obdobím dva roky zpátky a předpovědi na dva roky dopředu. Důležité údaje u těchto trendů jsou roční tržba a zisk za daného zákazníka, roční výdaje, které zákazník vydal za produkty a srovnání s alespoň dvěma konkurenty.

Obchodní cíle

Obchodní cíl vyjadřuje konkrétní výsledek, kterého chce podnik dosáhnout u konkrétního zákazníka za dané období. Tyto cíle by měli odpovídat cílům zákazníka. Cíle budou dosaženy jen tehdy, když zákazník bude s něčím souhlasit. Každý obchodní cíl je třeba dále rozpracovat do menších dílčích plánů, které se budou týkat reklamního prodeje, propagační kampaně. Dále činností pro posílení vztahu se zákazníkem, které mohou být technická podpora, osobní návštěvy obchodního zástupce.

Zákaznický tým

Jsou to pracovníci, kteří jsou členy týmu pro určitého zákazníka. Zejména to jsou hlavní koordinátor zákazníka, členové týmu, vedlejší členové obchodního týmu. Zákaznický

tým by se měl skládat pokud možno ze zástupců všech úseků organizace- úsek prodeje, zákaznického servisu, technické podpory a administrativy. Alespoň jeden člen vrcholového managementu by měl být členem zákaznického týmu, jestliže je potřeba kontakt se zákazníkem na vyšších úrovních. Dobré je mít i zástupce ze strany zákazníka pro daný obchodní tým. Zákaznický tým by měl také provádět kontrolní porady, kde se hodnotí dosavadní postupy a schvalují další programy pro daného zákazníka. Tyto porady se provádí zejména po schůzkách se zákazníky.²¹

Konkurenční akční plán

V konkurenčním akčním plánu se popisuje, jak si vede konkurence u našeho zákazníka a dále se stanoví proaktivní plán jehož cílem je porazit konkurenci. Zejména se zaměřuje v akčním plánu na ceny výrobků konkurence, údaje o slevách a zvláštních podmínkách, které konkurence poskytuje zákazníkům, termíny kdy končí smlouvy konkurence u daného zákazníka, jak zákazník hodnotí konkurenci. Postoje zákazníka ke konkurenci, lze zjistit na obchodní schůzce. Plán vytlačit konkurenci by měl navazovat na silné a slabé stránky konkurence, tak i na silné a slabé stránky podniku.

Smyslem existence podniku je tvoření hodnot, které uspokojí zájmy podniku a skupin, které mají zájem na vztah k podniku. Mezi zájmové skupiny patří vlastníci podniku a skupiny, vůči kterým má podnik společenské závazky. Existence podniku je závislá především na přitažlivosti výrobků pro zákazníka. Tato přitažlivost výrobku se může vyznačovat pohodlnějším a snadnějším užíváním, více charakteristik, které budou splňovat požadavky zákazníka, schopnosti výrobků naplnit neekonomické potřeby, jako status, image, prestiž, vzhled. Tyto neekonomické potřeby zákazníka se musí zohlednit v boji proti konkurenci.²²

Plán získání obchodních doporučení

V každém rozvojovém plánu se zákazníkem by měli být záznamy o obchodních činnostech, které povedou k rozšíření zákaznické základny. Využívá se zde vztah a kontakt se současným zákazníkem. Každý vedoucí pracovník by se měl snažit vygenerovat z každého klíčového zákazníka alespoň pět nových zákazníků ročně. Může to být zákazníkův obchodní partner, společenský partner. Typy mohou být

²¹ Srov. BURNETT, K., *Klíčoví zákazníci a péče o ně*, s. 180.

²² Srov. TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení firem*, s. 132.

od nejvyššího vedení nebo třeba od zaměstnance. Doporučení otevřou dveře novému kontaktu. Pokud požádáme o doporučení, vyjadřujeme tím respekt k zkušenostem zákazníka a jeho názorům. Dáváme tím najevo stálý zájem o nový kontakt a energický postoj. Při žádání o doporučení, také dáváme zákazníkovi najevo, že o nás ví všechno, je spokojen a ochoten nás doporučit, a tím získáme další kontakty.²³

²³ Srov. TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení firem*, s. 133.

3 ANALÝZY

Analýzy jsou nedílnou součástí procesu plánování. K sestavení úspěšného plánu potřebuje firma znát co nejlépe pozici v okolním prostředí a vnitřní stav firmy. Proto je důležité, aby firma prováděla analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy a identifikovala možné příležitosti a hrozby.

3.1 Důležitost řízení firem a organizací

Řízení práce každého podniku by mělo obsahovat činnosti, které budou zaměřeny na udržení dlouhodobého souladu mezi představou podniku o konečné vizi, posláním a dlouhodobými cíli podniku.

Jedna z nejdůležitějších pracovních náplní vrcholového managementu je strategické řízení. Vrcholový management provádí závažná rozhodnutí, mezi která patří například:

- rozhodnutí o určitém směru podnikání - jaký produkt bude nabízen, kde bude produkt nabízen, atd.,
- stanovení cílů - dosažení určitého podílu na trhu, dosažení určitého obrátu, atd.,
- určení důležitosti marketingu - určení úloh jednotlivých funkcí firmy,
- vytvoření motivačních systémů – nebo rozhodovat o umístění zdrojů.

Rozhodnutí vrcholového managementu by se mělo projevit na rychlejší a spolehlivější návratnosti vkládaného prostředku a na rychlém dosažení zisku, vyšší efektivnosti a produktivity, lepší společnou práci a celkové atmosféry v podniku. Aby řízení vrcholného managementu, bylo co možná nejvíce efektivní, vyžaduje systém řízení strategické myšlení. Strategické myšlení bude v tomto smyslu znamenat, perspektivně se dívat na svoji možnost, analyzovat každý faktor vnějšího prostředí, brát v úvahu neočekávané změny a flexibilně reagovat na každou změnu.

Řetězec řízení se skládá z částí, které jsou: plánovat, organizovat, přikazovat a kontrolovat. Hlavním a konečným cílem celého řídicího procesu je, jak uvádí Jakubíková vize. Vize nám dává odpověď, jak bude organizace vypadat v budoucnu.²⁴

3.2 Analýza prostředí

Hlavním posláním existence firmy by mělo být uspokojení potřeb zákazníka. Podnik bude nejdříve analyzovat své vnitřní a vnější prostředí a zjišťovat, zda je schopen se svými zdroji plnit funkci při dosahování cílů.

Na začátku každé podnikatelské činnosti nebo zaváděním produktu na trh se pracuje s určitým nápadem. S jakým produktem vstoupit na trh, jak získat určitý podíl na trhu, jak být konkurenceschopný. Tento nápad bude odlišovat firmu od ostatní konkurence. Bude prvním krokem při určení podnikových cílů a celkové vize podniku. Myšlenka bude nejčastěji dílem soustředěného uvažování a o budoucí příležitosti, o slabých stránkách a silných stránkách konkurence, o stavu odvětví a jeho budoucím vývoji. Myšlenky budeme hledat tam, kde nalezneme největší přínosy a dlouhodobé výhody. Většinou jsou to oblasti, které prodělali v uplynulém období nejméně změn, oblast, kde si většina lidí změny nedokáže představit. Dokážeme-li najít myšlenky, které nás přivedou k zásadním změnám. Ke snížení nákladů, k samostatnosti, můžeme získat dlouhodobou konkurenční výhodu.²⁵

3.2.1 Analýza okolí podniku

Analyzovat okolí podniku je vzhledem k dnešní rychle se měnící době velice obtížné. Dynamické prostředí zvyšuje nejistotu při určení budoucího vývoje okolí podniku a tím i strategického rozhodnutí. V tomto prostředí se stane podnik úspěšný jen, když bude připraven na takové změny a dokáže se s nimi vyrovnat.

²⁴ Srov. JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 18.

²⁵ Srov. PREUSS, K., *Podnikatelské strategie*, s. 33.

Vnější prostředí firmy se dělí na makroprostředí a mikroprostředí.²⁶

Makroprostředí

Makroprostředí se skládá z faktorů, okolností, vlivů, situací, které nemůže firma svými činnostmi ovlivnit nebo je může ovlivnit velmi obtížně. Tyto faktory však mají velký dopad na fungování organizace. Například změny ekonomického charakteru mohou znamenat významnou obchodní příležitost. Do makroprostředí patří vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické aj. Některé vlivy jsou hmotné a některé nehmotné. Podnik by měl před samotným plánováním provést analýzu trhu, která obsahuje popis tržních segmentů, ve kterých podnik koná aktivitu. Podnik by měl znát typy zákazníků, objem dodávek, trendy, podíl na trhu, konkurenci, silnou a slabou stránku postavení v tržním sektoru, distribuční kanály pro svoje výrobky. Podnik by měl také zpracovat analýzu prostředí a analýzu konkurence.²⁷

Mikroprostředí

Mikroprostředí nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy, situace, které firma může svými aktivitami ovlivnit. Firma nejprve analyzuje samotné odvětví. Při analýze odvětví se sledují charakteristiky daného odvětví, tj. velikost trhu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry.

Do mikroprostředí můžeme zařadit partnery (dodavatele, odběratele, zákazníky). Cílem analýzy mikroprostředí je zjistit hlavní hybnou sílu, která v odvětví působí a základním způsobem ovlivňuje činnost podniku. Chování podniku není ovlivněno jenom konkurencí, ale taky chováním odběratelů a dodavatelů, potenciální konkurencí.

Analýza poptávky a nabídky

Jeden z nejdůležitějších úkolů, které předcházejí firemním rozhodnutím je analyzování a zejména prognózování poptávky. Poptávku i nabídku lze analyzovat z různých hledisek. Na základě analýzy pak zvolí firma takovou kombinaci

²⁶ Srov. JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický management*, s. 32.

²⁷ Srov. BURNETT, K., *Klíčoví zákazníci a péče o ně*, s. 136.

marketingových nástrojů (produkt, cena, distribuce, komunikace), aby se dostala poptávka a nabídka do vzájemného souladu.

Poptávku můžeme rozdělit na:²⁸

- Funkční poptávku- zboží každodenní spotřeby,
- Poptávka vyplývající z osobních zájmů:
 - poptávka po zboží, které zosobňuje osobní prestiž (oděv, hodinky)
 - poptávka po zboží znamenající dospělost (cigarety, alkohol)
 - poptávka po zboží symbolizující společenské postavení.

Poptávku dále můžeme rozdělit podle:

- opakovatelnosti - plynulá, periodická, neperiodická, jednorázová,
- oblíbenosti zboží - zboží nové, obvyklé,
- stupně uspokojení - poptávka uspokojená, poptávka neuspokojená.

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je tvořeno managementem a zaměstnanci, kulturou firmy, mezilidskými vztahy, materiálním prostředím. Vnitřní prostředí může být přímo řízeno a manažery ovlivňováno.²⁹

Analýza vnitřního prostředí hodnotí realizaci strategických cílů firmy, prodeje, lidských zdrojů, hodnocení silných a slabých stránek. Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnosti firmy produkt vyvinout, vyrobit, prodat, poskytnout službu. Na základě analýzy jsou potom identifikovány silné a slabé stránky firmy. Uvedené rozdělení faktorů je nejčastějším mezi sledovanými faktory v jednotlivých oblastech. Podnik nemusí sledovat všechny faktory, ale bude sledovat jen ty, které jsou pro jeho existenci nejdůležitější.

²⁸ Srov. JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický management*, s. 46.

²⁹ Srov. tamtéž, s. 82.

Analýza SWOT

Cílem analýzy SWOT je identifikovat do jaké míry je současná strategie podniku schopna se vyrovnat se změnou, která nastane v prostředí. SWOT analýza neboli analýza silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby začíná zpravidla analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí, tak i z mikroprostředí. Po provedení analýzy příležitostí a hrozeb bude následovat analýza silných a slabých stránek, která se bude týkat vnitřního prostředí. Jak je uvedeno v tabulce 1, firma zaznamená skutečnosti k jednotlivým částem analýzy, tak aby rozlišila jednotlivé události.

Tab.1 SWOT ANALÝZA³⁰

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <p>Zde se zaznamenává skutečnost, která přinese výhody, jak pro zákazníky, tak i pro podnik.</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <p>Zde zaznamená firma ty věci, které nedělá dobře, nebo ty které ostatní firmy dělají lépe.</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <p>Firma zde zaznamená ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit zákazníka a přinést podniku prospěch.</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <p>Zde zaznamená firma skutečnost, která může snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníka.</p>

³⁰ Srov. JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický management*, s. 103.

Pochopení silných a slabých stránek firmy jsou často podceňovány. Manažeri si musí uvědomovat, že silné stránky a slabé stránky mají velký vliv na realizaci strategie.

3.2.2 Analýza vztahu produkt / zákazník

Analýza vztahu produkt/zákazník slouží k identifikování různých potřeb zákazníků. Tato analýza umožní podniku vyhodnotit ziskovost každého produktu. Podnik by si měl rozdělit trh na několik segmentů. Každý segment má určitou skupinu zákazníků. Tyto skupiny můžeme rozdělit podle pohlaví, věku, geograficky (město, venkov), profese, majetkových poměrů. Tyto skupiny mají různé požadavky. Jsou zde skupiny, které mají zájem o funkční potřebu (například hospodárnost). Dále skupiny, které zajímá estetičnost. Skupiny, které se zajímají o značkový výrobek k vyjádření svého společenského postavení a jsou málo citlivé na cenu a ochotni zaplatit více. Jednotlivé skupiny zákazníků představují segmenty s jednotnou nabídkou a poptávkou, kde se stanoví rozdílná cena, kvalita, dodací lhůta. Musí se také zohlednit velikost a finanční potenciál segmentu. Existují segmenty, kde konkurence nevyvíjí dostatečné úsilí, a zde je šance získat v tomto segmentu dominantní postavení.³¹

U klíčových zákazníků je nutné navázat pevný vztah a usilovat o vytvoření partnerství. Většina vztahů mezi podnikem a zákazníkem prochází podobnými cykly. V počátku se jedná o opatrné poznávání z obou stran. Jak ze strany dodavatele, tak i ze strany odběratele. Nové vztahy jsou dost citlivé na vzájemné projevy. Základ společné obchodní aktivity je uzavření dohody o spolupráci mezi dodavatelem a zákazníkem. Hlavním úkolem manažera a celého týmu pro klíčové zákazníky je uzavření partnerství a tento vztah udržovat zdravý, monitorovat neustále situaci u klíčového zákazníka a mít připravený plán na ochranu a udržení pozice, kterou tým vybudoval.³²

³¹ Srov. VEJDĚLEK, J., *Jak zlepšit podnikové plánování*, s. 84.

³² Srov. BURNETT, K., *Klíčoví zákazníci a péče o ně*, s. 355.

4 SPOLEČNOST VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.

V této části představím společnost Vodafone Czech Republic a.s. (dále jen Vodafone) a její historii. Uvedu některé produkty a služby a organizační strukturu společnosti.

4.1 Představení společnosti Vodafone Czech republic a.s.

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. je součástí druhého (po China mobile) největšího mobilního operátora na světě Vodafone Group (po China mobile). Jeho působnost je ve 28 zemích pěti kontinentů. Vodafone Group má něco přes 360 milionů zákazníků po celém světě.

Vodafone získal mobilní licenci ve Velké Británii v roce 1983 a začátkem ledna 1985 se v síti Vodafone uskutečnil první hovor. V roce 1991 propojil první mezinárodní hovor a vznikl roaming. První mezinárodní hovor byl uskutečněn z Velké Británie do Finska. O dva roky později, pak Vodafone spustil krátké textové zprávy SMS.

Na český trh vstoupila společnost Vodafone pod názvem Vodafone Czech republic a.s. v únoru 2006 akvizicí nejmenšího operátora Oscar. Od začátku působnosti v ČR chtěla společnost Vodafone navázat na image „lidového operátora“, kterou u nás Oscar zavedl. Mobilní operátor Vodafone nabízí soukromým osobám mobilní, datové služby včetně 3G sítě (rychlá internetová síť v mobilních telefonech) a hlasové služby. Firemním zákazníkům nabízí kromě uvedených služeb, pak službu OneNet, která je kompletním řešením pevné linky, mobilních služeb a internetu. V Česku využívá v dnešní době služeb společnosti přes 3,3 milionů zákazníků a pokrytí sítě Vodafone je přes 99,9% populace. Společnost Vodafone zaměstnává přes 3000 zaměstnanců.³³

³³ Srov. *Milníky*, <http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/o_spolecnosti/milniky.htm>.

4.2 Historie mobilních operátorů v ČR

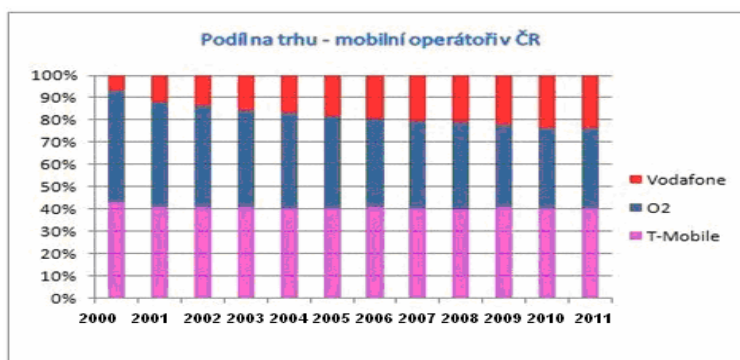
V České republice působí v dnešní době čtyři mobilní operátoři. Pro tuto práci jsem zvolil popis tří největších operátorů. Nejstarší mobilní operátor v ČR momentálně funguje pod názvem Telefónica O2 od roku 1990, kdy na český trh vstoupil pod názvem Eurotel Praha a.s. Eurotel byl 6 let jediný mobilní operátor v České republice a poskytovatel mobilní služby pro každého zákazníka s potřebou komunikace přes mobilní telefon. V Česku poskytuje společnost O2 zákazníkům, jak volání z pevné linky, tak i mobilní síť. Telefónica O2 existuje více než 85 let a patří mezi 50 největších společností světa. Působí v 26 zemích světa a zaměstnává 250 tisíc zaměstnanců.

Poptávka po mobilní komunikaci se v ČR neustále zvyšovala, a proto vstoupil na český trh další operátor, který vycítil příležitost. V roce 1996 vstoupil další provozovatel mobilních služeb pod názvem Pegas. Pegas se snažil oproti Eurotelu (Eurotel zaměřoval své služby především na firmy) zaměřovat své služby na méně movité občany a studenty. V roce 2002 se značka Pegas změnila na operátora T-mobile, který vlastní společnost Deutsche Telekom.

Jelikož poptávka na českém trhu nebyla uspokojena, vstoupil na trh další operátor pod názvem Oscar, který velké množství zákazníků získal především díky příznivým cenám, kvalitně provedenou reklamní kampaní a volných SMS z internetu. Oscar se od počátku snažil jednat se zákazníky, jako s lidmi a nebral je jako čísla, což mu umožnilo prosadit se, na tak specifickém a dynamickém trhu. Od 1. února 2006 změnila značka Oscar na značku Vodafone Czech Republic a.s. (dále jen Vodafone) a stal se členem světoznámého operátora Vodafone Group. V roce 2006 měl pak Vodafone největší příliv nových zákazníků ze všech operátorů působících na českém trhu. Během dvou měsíců po zavedení značky na český trh měla víc než polovina obyvatel povědomí o této značce mobilního operátora.

Následující obrázek ukazuje počty zákazníků jednotlivých operátorů ke konci roku 2011.

Obr. 2- PODÍL NA TRHU – MOBILNÍ OPERÁTOŘI V ČR³⁴



Na uvedeném obrázku vidíme, že Vodafone drží stálý růst od svého působení na českém trhu zejména na úkor O2, které spíše pravidelně ztrácí své zákazníky. Společnost T-Mobile si drží stále pozici největšího tuzemského operátora.

4.3 Produkty a služby společnosti Vodafone

Pro potřeby této práce uvedu hlavní produkty a služby, které Vodafone nabízí ve svém portfoliu. Společnost Vodafone poskytuje své produkty a služby soukromým osobám a firmám.

Osobní tarify³⁵

Tarify na míru

U těchto tarifů si zákazník (soukromá osoba) jednoduše nastaví tarif dle svých potřeb. Vybírat si může mezi různými tarify, které společnost Vodafone nabízí, mezi počty

³⁴ Srov. VODAFONE CZECH REPUBLIC a.s., *Historie mobilní komunikace v datech*,
<<http://home.zcu.cz/~kennysha/data.htm>>.

³⁵ Srov. VODAFONE CZECH REPUBLIC a.s., *Vodafone tarify*,
<<http://www.vodafone.cz/osobni/telefony-a-tarify/volani/tarify/>>

SMS a internetovými daty a vše spojí do jednoho balíčku. Každý měsíc může změnit toto nastavení a upravit dle potřeby. Příklad nastavení tarifu na míru:

Tab.2 - TARIF NA MÍRU³⁶

Počet minut	125 minut	SMS	Internet v mobilu
Cena (volání/min.)	4,-	100 SMS	150 MB
Celkem	500,-	100,-	177,-

V tabulce si zákazník nastavil 125 minut volání, 100 SMS a internet v mobilu a za celkem 777,- korun.

Tarif pro studenty

Student se může rozhodnout, jestli bude využívat raději výhodné volání nebo raději víc posílat zprávy SMS. Dnes je nejvíce využívaná služba pro studenty internet v mobilu, kterou student může využívat za poloviční cenu.

Tarif pro rodiny

Tyto tarify jsou určeny především rodinám. Jsou zaměřeny na neomezené volání mezi členy rodiny za jeden paušál. Dětem může rodič nastavit limit na čerpání určených jednotek. Příkladem je paušál rodinného volání:

Tab.3 - PAUŠÁL RODINNÉHO VOLÁNÍ³⁷

Počet členů rodiny	2	3	4
Cena	300,-	450,-	600,-

³⁶ VODAFONE CZECH REPUBLIC a.s., *Připravíme řešení na míru pro váš byznys*,
<<http://www.vodafone.cz/firma/>>.

³⁷ VODAFONE CZECH REPUBLIC a.s., *Připravíme řešení na míru pro váš byznys*,
<<http://www.vodafone.cz/firma/>>.

Firemní tarify³⁸

Tarif OneNet

Tento tarif je kompletní řešení pro firmy. Díky službě OneNet poskytuje Vodafone pevné, mobilní a datové služby v rámci jedné nabídky, jedné faktury, zákaznické lince, zákaznické péči, a tím šetří čas a peníze zákazníka.

Díky této službě společnost Vodafone posílila od roku 2007 výrazně pozici v segmentu firemních zákazníků. Mezi výhody, které přináší tato služba, se řadí hlavně úspora nákladů. Volání v síti OneNet je neomezené. Všechna čísla ve firmě mají mezi sebou neomezené volání. Další výhodou služby OneNet je, že každá firma využívající tuto službu má svého firemního konzultanta zdarma. Tento konzultant je zástupce společnosti Vodafone, který pečuje o potřeby zákazníka. Pro manažera lze rozdělit příchozí hovory formou „black listů“ a „white listů“. Manažer určí, které příchozí hovory bude vyřizovat sám a o které se postará pověřená osoba.

Tarif na míru se smlouvou

Flexibilní řešení, které připraví volání pro firmy na míru. Zákazník si navolí služby, které opravdu bude využívat. Například více používá vnitropodnikové volání, tak mu bude nastavena služba VPN, která mu umožní neomezené volání mezi zaměstnanci. Smlouva je většinou podepisována na dva roky a podpisem smlouvy získá zákazník slevy na tarif a vstupní bonusy.

Sdílený tarif pro podnikání

Firma může dopřát svým zaměstnancům společný tarif. Jedná se jistý druh benefitů, které zaměstnavatel může poskytnout zaměstnancům. Zákazníci budou společně sdílet volné minuty a SMS. Sdílený tarif může využít 5-49 zákazníků. Nevyčerpané jednotky se převádí do dalšího měsíce.

Vodafone auto manažer

Služba auto manažer poskytne uživateli hlídání spotřeby paliva, generuje knihu jízd, rozděluje privátní a služební jízdy, sleduje vozidlo on-line. Vodafone auto manažer se odlišuje od ostatních podobných služeb jednoduchou instalací, nízkou pořizovací

³⁸ VODAFONE CZECH REPUBLIC a.s., *Připravíme řešení na míru pro váš byznys.*

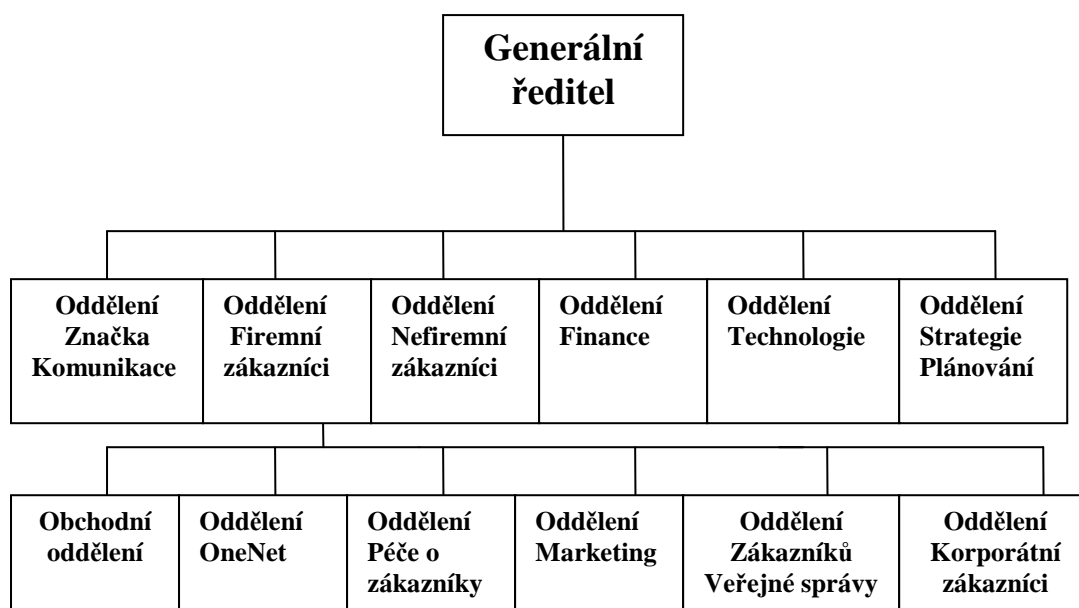
<<http://www.vodafone.cz/firma/>>.

cenou, přístupem zdarma k webové aplikaci. Zákazník platí jenom za přenesená data bez dodatečných poplatků. Tento přehled tarifů společnosti Vodafone není celkový. Společnost Vodafone nabízí mnoho dalších tarifů pro různé segmenty trhu, jak bude dále uvedeno pro potřeby této práce.

4.4 Struktura společnosti Vodafone

Společnost Vodafone je podřízena generálnímu řediteli a 7 viceprezidentům. Viceprezident je zároveň vedoucí oddělení. Oddělení pracují samostatně a mají přístup ke všem informacím, které potřebují prostřednictvím podnikového intranetu.

Obr.3- HIERARCHIE SPOLEČNOSTI VODAFONE³⁹



4.4.1 Popis činností oddělení pro firemní zákazníky

Nejvyšším nadřízeným je vedoucí oddělení pro firemní zákazníky (viceprezident) a dále se oddělení pro firemní zákazníky člení na jednotlivé týmy (viz.

³⁹ Srov. Vlastní zpracování

Kapitola 4.4), které mají svého vedoucího, kterému jsou podřízeni zaměstnanci společnosti.⁴⁰

- Oddělení OneNet - pracuje na komplexním telekomunikačním řešení pro firemní zákazníky, které je postaveno na propojení mobilních, pevných a datových službách,
- Oddělení péče o zákazníky – pečuje o zákazníky Vodafone. Vyřizuje dotazy, nastavuje služby, informuje o novinkách,
- Oddělení marketing – zajišťuje tvorbu produktů a služeb, které budou vyhovovat zákazníkům,
- Oddělení veřejné správy- nabízí telekomunikační služby obcím, úřadům s celostátní působností, památkovým úřadům, ministerstvu,
- Oddělení korporátních zákazníků- zajišťuje nabídku velkým společnostem, kompletní firemní komunikaci a péči o tento segment zákazníka.

Obchodní oddělení

Obchodní oddělení má svého manažera, který řídí činnost obchodních zástupců. Hlavní činnost obchodního oddělení je:

- vyhledávání a získávání nových zákazníků v segmentu malých a středních firem
- vedení obchodních případů a uzavírání rámcových smluv
- péče o stávající zákazníky
- prodej telekomunikačních služeb společnosti
- podílí se na zlepšení firemních procesů
- reprezentuje značku Vodafone
- zjišťuje potřeby zákazníků prostřednictvím pravidelných návštěv
- podílí se na uspokojování potřeb zákazníka

⁴⁰ Zdroj: Interní dokumentace společnosti Vodafone

5 ANALÝZA PROCESU PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI VODAFONE

V této kapitole uvedu, jak hodnotí společnost Vodafone své silné, slabé stránky a konkurenční výhody. Jaká je strategie společnosti a proces plánování v obchodním oddělení.

5.1 Analýza trhu

V současné době je na českém trhu silná konkurence v oblasti telekomunikačních služeb a trh vykazuje silnou přesycenost. To vede operátory k vytváření jiných strategií než v minulosti. Na trhu se noví zákazníci hledají velmi obtížně a operátoři jsou nuceni hledat zákazníky ve vlastních řadách. Převážně se jedná o zákazníky předplacených služeb. Produkty a služby mobilních operátorů jsou skoro stejné, tak se snaží operátoři získat zákazníka hlavně pomocí marketingové kampaně.

Pozici největšího mobilního operátora v ČR se stále drží společnost T-Mobile se svým tržním podílem 39,75%. Druhý největší operátor O2 se svým tržním podílem 35,95%, ale pravidelně přichází o své zákazníky převážně na úkor společnosti Vodafone, která vykazuje od svého působení na trhu v ČR stabilní růst, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole. Podíl Vodafone je ke konci roku 2011 24,3%.⁴¹

5.2 Orientace společnosti Vodafone

Společnost Vodafone se zaměřuje na všechny segmenty trhu. Z nabídky společnosti je patrné, že se snaží nabídnou své služby; jak studentům, kteří dávají přednost tarifům s nízkou měsíční útratou, rodinám, jejichž potřeba je uspokojena rodinnými tarify, kdy příslušníci rodin mohou za měsíční paušál volat mezi sebou

⁴¹ Srov. *Roste pouze Vodafone, operátorům mizí předplacenky*,

<<http://mobilovinky.blog.mobilmania.cz/2011/05/roste-pouze-vodafone/>>.

neomezeně, státní správě, které nabízí komplexní řešení a péči pro jejich potřeby volání, kdy zákazník ze segmentu státní správy je malá obec až po ministerstvo.

V této práci se budu věnovat segmentu firemních zákazníků, kteří jsou stále prioritou číslo jedna pro obchodní oddělení.

Firemní zákazník

Společnost Vodafone se snaží získat větší tržní podíl v segmentu firemních zákazníků. Firemní zákazník je pro společnost zajímavý; tím, že má vyšší průměrné útraty za volání než zákazníci s osobními tarify. Firemní zákazník upřednostňuje velký počet volných minut za vyšší cenu měsíčního paušálu. Jestliže má firemní zákazník všechny mobilní čísla u stejného operátora, přináší to operátorovi velké zisky a mobilní operátor poskytuje zákazníkovi další výhody ve formě slev a různých bonusů.

Společnost Vodafone získala; (jak bude uvedeno dále) konkurenční výhodu u firemních zákazníků díky tomu, že pochopila přání a potřeby firem. Jako první v ČR zavedl Vodafone pro firmy neomezené volání (služba VPN) v rámci firmy zdarma a nabízí svým firemním zákazníkům levné volání do zahraničí i ze zahraničí za domácí ceny za malý spojovací poplatek. Díky výhodné tarifikaci 60+1 (po první minutě hovoru je účtován hovor po vteřinách) má Vodafone výhodnou vyjednávací pozici v segmentu firemních zákazníků, kteří ale především oceňují volání v rámci firmy zdarma.

5.3 Analýza SWOT

Pro potřeby své bakalářské práce jsem použil k sestavení analýzy SWOT vlastní poznatky z doby působení u Vodafone. Údaje jsem zpracoval do přehledné tabulky. Ve společnosti Vodafone se na zpracování analýzy podílí i zaměstnanci z nejnižších úrovní; tím, že zaznamenávají poznatky, postřehy ze svých činností a tyto poznatky potom předávají svým nadřízeným, kteří tyto informace zpracují pro potřeby vrcholového vedení; tak, aby mohly být tyto skutečnosti využity pro sestavení strategického plánu. Sběr informací je v působnosti oddělení marketingu, které průběžně zpracovává tyto informace, a relevantní informace jsou potom diskutovány analytickým týmem, který je součástí oddělení pro strategické plánování a řízení.

Vodafone se vždy snaží posilovat své silné stránky a využít příležitosti na trhu a co možná nejvíce dbá na potlačení svých slabých stránek.

Z analýzy viz. tab.4 je patrné, že Vodafone je silná společnost, která má potenciál k růstu. Vodafone si od svého působení na českém trhu vybudoval pozici úspěšného mobilního operátora a prostřednictvím spolehlivé sítě a nízkých cen produktů a služeb má stabilní pozici na trhu telekomunikací.

Tab. 4 - ANALÝZA SWOT⁴²

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - kvalitní marketingová komunikace - kvalitní pracovníci - nízké ceny, smlouvy bez podpisu - účtování 60+1 (po první minutě se účtuje po vteřinách) - kvalitní management - snadné ovládání účtu přes internet - známá značka - přehledné tarify 	<ul style="list-style-type: none"> - pomalá reakce na potřeby zákazníka - malý tržní podíl - omezená nabídka zvýhodněných telefonů pro zákazníky Vodafone - nejmenší klientská základna - nezajímavé benefity pro dlouhodobé zákazníky

⁴² Zdroj: Interní materiály firmy Vodafone (vlastní zpracování).

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - trend internetu v mobilu - zákazník student – budoucí majitel firmy - růst mobilní zábavy - využití mobilního telefonování pro podnikání - spolupráce výrobců mobilních telefonů s dalšími oblastmi, jako je např. hudební průmysl či sport 	<ul style="list-style-type: none"> - stárnoucí obyvatelstvo v ČR, které méně využívá služeb mobilního operátora - nasycení trhu - silná konkurence

5.3.1 Komentář ke SWOT analýze

Kvalitní marketingovou komunikací si Vodafone získává stále větší počet zákazníků, kteří využívají služeb společnosti. Službami a reklamou oslovil všechny segmenty trhu a dnes pozná značku téměř každý uživatel telekomunikačních služeb v České republice. Na vybudování značky a image společnosti se podílí odborníci ze zahraničí, kteří mají obrovské zkušenosti v oblasti telekomunikačních služeb. Vodafone udržuje svoji konkurenční výhodu; tím, že zavedl nízké ceny za mobilní volání na trh. Využívá svoji silnou stránku a jako jediný operátor na českém trhu účtuje svým zákazníkům hovory po první provolané minutě po vteřinách. U ostatních operátorů jsou hovory účtovány po minutě (60+60) nebo třiceti sekundách (60+30). Takové účtování má velký vliv na konečnou částku hovorů. Další velká konkurenční výhoda, kterou zákazník oceňuje, jsou produkty a služby bez podpisu smlouvy. Zákazník při využívání služeb Vodafone nemusí podepisovat dlouholeté smlouvy. Stále větší podíl na trhu v segmentu firemních zákazníků si Vodafone získává prostřednictvím služby VPN (popsána v předešlých kapitolách) a služby Passport, s kterou zákazník může volat ze zahraničí za domácí ceny. Tuto službu ocení hlavně firmy působící v zahraničí. Vodafone vytváří produkty, které uspokojí široký segment

trhu od drobných uživatelů až po velké firmy a využívá svých silných stránek k získání stále většího tržního podílu.

Mezi slabé stránky společnosti Vodafone patří nezajímavé benefity pro smluvní i nesmluvní zákazníky. Zákazník u Vodafone nezískává téměř žádné odměny, bonusy a dlouhodobé využívání služeb a tato slabá stránka vede některé zákazníky k přechodu ke konkurenci, která nabízí zajímavější odměny a bonusové programy.

Mezi příležitosti, kterých si je Vodafone vědom, patří studenti. Student využívající služeb společnosti se může v budoucnosti stát významným firemním zákazníkem, který bude využívat mobilní telefonování ke svému podnikání. Proto by si měl Vodafone tyto zákazníky hýčkat a budovat s nimi vztah. Také růst mobilní zábavy a rostoucí využívání internetu v mobilu; je důvod, proč Vodafone neustále rozšiřuje rychlou mobilní síť třetí generace.

Hrozbou pro společnost je přesycenost trhu.. Proto musí Vodafone pečovat o vztah se stávajícími zákazníky, aby neodcházeli ke konkurenci, protože nových zákazníků na trhu bude stále méně. Přesycenosti si jsou vědomi i konkurenční mobilní sítě T-Mobile a O2, které se snaží získávat a udržet zákazníky pomocí nejrůznějších věrnostních programů, bonusů, slev na volání a telefony.

5.3.2 Analýza produkt / zákazník

Společnost Vodafone rozděluje zákazníky do několika segmentů. Jedná se o segmenty:⁴³

- živnostníci a malé firmy,
- střední firmy a korporace,
- státní správa a veřejný sektor,
- osobní tarify.

Vodafone neustále identifikuje potřeby potenciálních zákazníků i stávajících zákazníků a provádí průzkumy ke zjištění těchto potřeb. Příkladem takového průzkumu je letošní nabídka pro mladé lidi ve věku 15-30 let, kdy průzkumem bylo zjištěno, že 60 procent uživatelů v uvedeném věku nevyužívá svůj chytrý telefon naplno. Proto Vodafone přišel s nabídkou levných smartphonů a dvonásobek internetu v mobilu.

⁴³ Zdroj: Interní dokumentace společnosti Vodafone

Rostoucí trend používání internetu v mobilu je jedna z příležitostí, kterou se snaží Vodafone včas využít a získat určitý podíl na trhu.⁴⁴

Vodafone analyzuje; každý segment a jeho potřeby a hledá pro tyto segmenty vhodné produkty a služby na míru. Firemním zákazníkům nabízí zmíněný produkt VPN, který umožňuje firmám volat neomezeně v rámci firmy, rodinám jako první na českém mobilním trhu nabízí rodinné volání, které umožňuje rodinným příslušníkům volat neomezeně v rodině za jeden paušál. Vodafone je dnes schopen uspokojit každý segment a prostřednictvím průzkumů, které provádí formou veřejných dotazníků, elektronických dotazníků zjišťuje potřeby každého segmentu a snaží se rychle reagovat na tyto potřeby.

5.4 Strategie společnosti Vodafone

Hlavní strategie společnosti Vodafone je zaměřena od počátku působení na českém trhu na maximální uspokojení zákazníka. Této strategii je podřízeno vše. Zákazník je na prvním místě. Úspěch společnosti dosahuje Vodafone především konkurenceschopnými cenami. Vodafone má strategii jasných a přehledných tarifů, smlouvy bez podpisu, bez aktivačního poplatku a to vše za dostupné ceny. Strategie společnosti sděluje zákazníkům, že „neuvádí nic pod čarou“ a otevřeně se zákazníkem komunikuje. Tato strategie se vyznačuje férovým marketingem.

Strategický cíl Vodafone je získat takové zákazníky, kteří budou věřit této značce a budou věrnými zákazníky a díky tomu se chce stát Vodafone leaderem na trhu v oblasti férové komunikace se zákazníky. Strategie maximálního uspokojení zákazníka přinesla na trh flexibilní nové tarify, které byly navrženy skutečným potřebám zákazníka. Z těchto nových tarifů si může zákazník sestavit mnoho kombinací, které budou vyhovovat jeho potřebám.

Telekomunikační trh se rozvíjí velmi rychle a současný zákazník již nepoužívá telefon jen pro zaslání SMS a telefonování. Proto se Vodafone se svojí strategií, která je zaměřena na internet v mobilu snaží rozhybat trh s touto službou. Využívá trendu, který je na trhu, a poskytuje svým zákazníkům internet na půl roku zdarma. Od

⁴⁴ Srov. *Vánoční nabídka Vodafone: Veselé Velikonoce*,

<<http://www.mobilmania.cz/clanky/vanocni-nabidka-vodafone-vesele-velikonoce/1317637/default.aspx>>.

zavedení této strategie narostl datový provoz v síti Vodafone o 250 procent. Vodafone pokrývá svojí rychlou datovou sítí, více jak 90 procent české populace.

Dalším krokem k naplnění strategických cílů je uzavření partnerství s významnými společnostmi na českém trhu a pronikání do dalších segmentů. Například díky spolupráci s Tesco Stores a.s. nabízí Vodafone své produkty a služby v 53 prodejnách této společnosti. Mezi další významné společnosti, se kterými Vodafone spolupracuje, jsou Česká Pošta, České dráhy, Raiffeisenbank, Elektroworld a další.⁴⁵

Společnost Vodafone má také jeden ze strategických cílů „být společensky odpovědná firma“. Její strategický cíl je snížit o 50 procent emise do roku 2020. To znamená pro Vodafone snížit spotřebu energie a produkci odpadů. Toho chce Vodafone dosáhnout používáním efektivnějších technologií a využíváním starého vyřazeného vybavení. V dnešní době Vodafone recykluje, více jak 95 procent starého vybavení, které bylo vyřazeno z provozu. Vodafone nechce být na trhu jenom poskytovatel telekomunikačních služeb, ale chce být i zodpovědný v oblasti životního prostředí, v sociální oblasti, etiky podnikání.⁴⁶

5.5 Proces plánování v obchodním oddělení

Obchodní oddělení je součástí oddělení pro firemní zákazníky. Prvořadým úkolem obchodního oddělení je přinést do Vodafone co nejvíce nových zákazníků a péče o stávající zákazníky. Plán obchodního oddělení navazuje na strategické cíle společnosti. Strategické plány a cíle firmy jsou v obchodním oddělení rozpracovány do podrobnějších dokumentů na operativní úrovni, tak aby vycházeli z požadavků zákazníka.

Potom, co je vedoucí oddělení seznámen se strategickým plánem společnosti, zpracuje tento strategický plán požadavkům obchodního oddělení; tak, aby plán byl v souladu se strategií společnosti. Vedoucí seznámí pracovníky obchodního oddělení (dále jen obchodní zástupce) s plánem, který byl sestaven vrcholovým vedením a plánem obchodního oddělení. Plán obchodního oddělení je převážně zaměřen na

⁴⁵ Zdroj: Výroční zpráva Vodafone.

⁴⁶ Zdroj: Výroční zpráva Vodafone.

objem tržeb a získání co nejvíce nových zákazníků. Plánuje se v krátkém časovém horizontu jednoho měsíce. Každý obchodní zástupce má za úkol získat co nejvíce nových zákazníků za daný měsíc.

5.5.1 Úkoly a cíle obchodního oddělení

Obchodní oddělení je podřízeno oddělení pro firemní zákazníky, které řídí viceprezident. Tomu je podřízen oblastní manažer, který řídí obchodní oddělení. Každá oblast má svoje obchodní oddělení. Oblasti jsou rozděleny na Čechy a Morava a dále podle krajů.

Oblastní manažer plánuje prodejní cíle, řídí činnost obchodních zástupců a přiděluje obchodníkům prodejní oblasti. Manažer plánuje činnost obchodního oddělení v souladu se strategií společnosti. Hlavní úkol obchodního oddělení je, jak bylo již uvedeno, přinést do Vodafonu co nejvíce zákazníků. Strategickým cílovým zákazníkem je pro obchodní oddělení firemní zákazník. Firemní zákazník je rozdělen dle velikosti na malou, střední a velkou firmu. Každý obchodní zástupce vyhledává a pečuje o zákazníky dle velikosti a oblasti, která mu byla svěřena.

5.5.2 Plánování oblastního manažera

Plán obchodního oddělení se sestavuje na kalendářní měsíc. Mezi hlavní činnosti, které vykonává oblastní manažer, patří:⁴⁷

- řídí a motivuje obchodní tým a hodnotí výsledky obchodního týmu,
- připravuje obchodní plán za svěřenou oblast a zodpovídá za jeho plnění,
- průběžně vyhodnocuje činnost obchodních zástupců,
- vede klíčové obchodní případy,
- provádí školení obchodních zástupců,
- podílí se na vytváření strategického plánu společnosti.

Oblastní manažer je seznámen se strategickým plánem společnosti, na kterém se také podílí a potom si vytváří vlastní soubory plánů, které jsou potřeba pro obchodní

⁴⁷ Zdroj: Interní dokumentace společnosti Vodafone

oddělení. Cílem je vždy získat určitý podíl na trhu v segmentu firemních zákazníků, který byl určen strategickým plánem společnosti.

Oblastní manažer získává informace a podněty z terénu od obchodních zástupců. Obchodní zástupce formou týdenních reportů prostřednictvím podnikového intranetu, předává požadované informace. Takové informace, jako potřeby a přání zákazníka, informace o konkurenci, postoje zákazníka ke společnosti Vodafone a další relevantní skutečnosti. Tyto informace využívá i oddělení marketingu, které sleduje potřeby, přání a spokojenost zákazníka a pracuje na vytvoření produktů a služeb, které budou zákazníky žádány a budou se odlišovat od konkurenčních produktů a služeb.

Manažer plánuje tyto činnosti:

Akviziční plán – plánuje se získat určitý počet nových firemních zákazníků. Obchodní zástupci tento plán plní vyhledáním, jednáním a uzavíráním smluv se zákazníkem. Cílem je získat určitý počet nových zákazníků, který byl stanoven plánem na kalendářní měsíc.

Plán objemu tržeb – předpokládaný objem tržeb na následující měsíc, plánuje manažer na základě poskytnutých informací od obchodních zástupců, kteří reportují odhadovaný počet prodaných produktů a služeb na následující měsíc. Cílem je získat představu o tržbách a splnit předpokládaný plán.

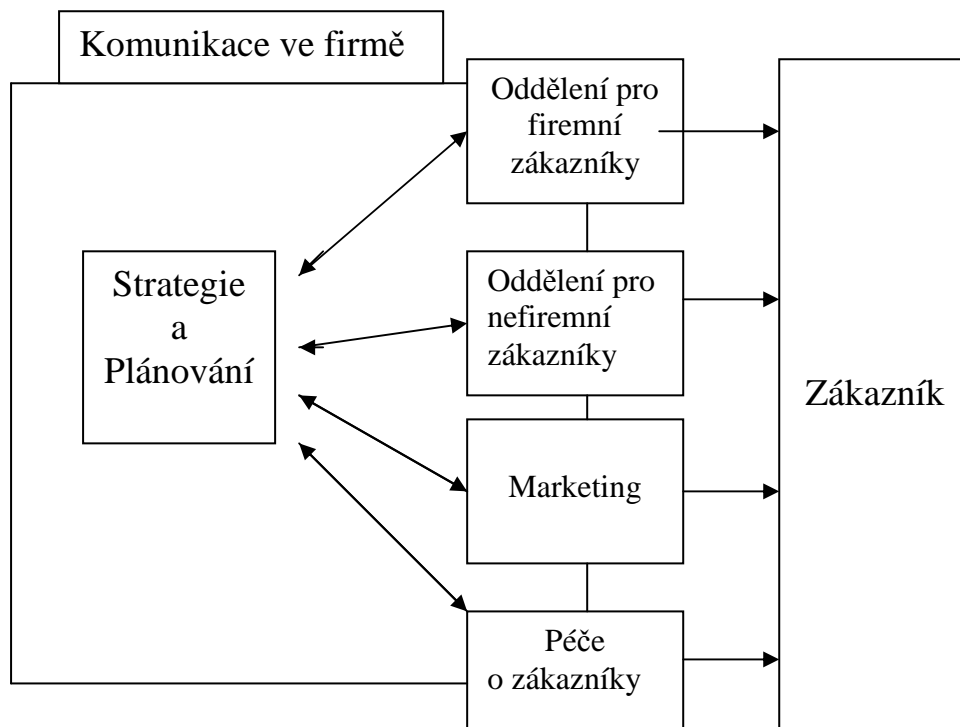
Plán prodeje strategického produktu - při zavádění strategického produktu na trh, plánuje manažer obchodníkům počty stanovených schůzek, jak u stávajících zákazníků, tak u potencionálních zákazníků, které musí obchodník oslovit s nabídkou strategického produktu za určité časové období. Cílem je oslovit, nabídnout a prodat co nejvíce těchto produktů.

Plán zvyšování prodeje – u klíčových produktů a služeb Vodafone, jsou nabízeny související produkty a služby. Plnění plánu je podporováno speciální nabídkou pro firemní zákazníky, jako 2x více volných minut, peněžité odměny telefony zdarma. Cílem je dosáhnout plánem stanovené tržby za tyto produkty.

5.5.3 Komunikace ve společnosti Vodafone

Oddělení pro firemní zákazníky, do kterého patří obchodní oddělení, spolupracuje se všemi odděleními ve společnosti. Jednotlivá oddělení si předávají informace, které potřebují pro svoji činnost. Na obrázku č.4 je znázorněna jednoduchá komunikace mezi odděleními.

Obr. 4- KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI VODAFONE⁴⁸



Společnost Vodafone uplatňuje principy procesního řízení. Všechny oddělení, týmy, vrcholový management vzájemně spolupracují, aby zajistili maximální výkonnost a mohli pružně reagovat na vnější i vnitřní vlivy, které na firmu působí.

Jak bylo uvedeno, cílem obchodního oddělení je přinést do Vodafone co nejvíce nových zákazníků. Obchodní oddělení získává nové zákazníky formou osobního styku. Obchodní zástupce ovlivňuje při osobním styku rozhodování zákazníka k zakoupení služby nebo produktu a poskytuje zákazníkovi informace o produktech a službách. Obchodní zástupce usiluje o vybudování pevného vztahu se zákazníkem, shromažďuje potřebné informace o zákazníkovi, které jsou důležité pro další řízení vztahu, identifikování jeho potřeb a plánování aktivit k posílení vztahu k němu.

5.5.4 Plánovací procesy v obchodním oddělení

Obchodní zástupce si sestavuje měsíční plán prodeje (získat konkrétní počet nových zákazníků) a ten předkládá svému nadřízenému. Tento měsíční plán prodeje slouží zároveň, i jako podklad pro hodnocení výkonnosti obchodního zástupce. Pokud obchodní zástupce například nesplní jeho stanovený plán,

⁴⁸ Zdroj: Interní materiály společnosti Vodafone (vlastní zpracování).

mohl by přijít o prémie. Proto si obchodní zástupci stanovují reálné cíle, které jsou schopni plnit. Celý proces začíná průzkumem, kde obchodní zástupce vytváří databázi potencionálních zákazníků, kterými jsou pro obchodní oddělení firma nebo živnostník. Další krok je kontaktovat vybranou firmu prostřednictvím telefonátu, emailu nebo osobní návštěvy. Cílem kontaktu je domluvení osobní schůzky. V dalším kroku obchodník prezentuje na osobní schůzce produkty, služby a výhody, které dostane zákazník v případě využívání služeb společnosti. Pokud se podaří získat zákazníka, následuje podepsání smlouvy a poprodejní aktivity ze strany obchodního zástupce, které vedou k posilování vztahu se zákazníkem.

6 NÁVRH DOPORUČENÍ V OBLASTI PLÁNOVÁNÍ PRO OBCHODNÍ ODDĚLENÍ

V analytické části této práce byly uvedeny jednotlivé procesy plánování ve společnosti Vodafone a obchodního oddělení společnosti. Nyní budou tyto výsledky srovnány s teoretickou částí a bude potvrzeno nebo vyvráceno, zda procesy plánování ve společnosti odpovídají modelu popisovanému v odborné literatuře a navrhnu možná řešení pro obchodní oddělení.

6.1 Analýza ve společnosti Vodafone

Podnik, který vstupuje na trh nebo zavádí nový produkt, by měl nejdříve analyzovat své vnitřní a vnější prostředí, zjišťovat, zda je schopen konkurovat a dosáhnout stanovených cílů. Analýza bude prvním krokem při určení podnikových cílů a celkové vize. Podnik bude uvažovat o příležitostech na trhu a hledat největší přínosy a dlouhodobé výhody.

Společnost Vodafone již od počátku vstupu na český trh pochopila, že se musí odlišit od konkurence, pokud chce uspět na takovém malém trhu. Našel proto příležitost, jak se odlišit a vstoupil na trh s bezkonkurenčními cenami za volání, zavedl jednoduchou komunikaci se zákazníkem, která do té doby na trhu chyběla. Dlouhodobou výhodou pro Vodafone je vytvoření image levného operátora.

Součástí společnosti Vodafone je velký analytický tým, který provádí průzkumy, analýzy, hlídá trh a doporučuje společnosti, kterým směrem by se měla ubírat. Neustále hledá příležitosti na trhu a pomáhá, tak k určení hlavních cílů a celkové vize. Analytický tým je součástí oddělení pro strategii a plánování, kterému předává výsledky svých činností. Oddělení pro strategii a plánování na základě předaných informací sestavuje dlouhodobý plán, ceny produktů a zaměřuje se na doporučené segmenty trhu. Postupy při analýzách společnosti jsou podobné, jako doposud zjištěné poznatky z literárních zdrojů. Společnost si je vědoma, že analýza je prvním krokem při určení podnikového cíle a vize. Vodafone může být dobrým příkladem při sestavování analýzy pro ostatní firmy.

6.2 Vize, strategické plány a cíle společnosti Vodafone

Strategické plánování je soubor manažerského rozhodnutí, který určuje dlouhodobý výkon organizace a poskytuje konkrétní cíle a vizi společnosti. Vrcholový management předělává strategické cíle do taktických úkolů a vytváří výsledný plán, který bude vycházet ze strategického cíle firmy. Poslání a vize firmy představuje jeden z důležitých elementů přežití podniku. Strategické cíle je potřeba formulovat do jasných cílů, jinak může poslání podniku zůstat u nerealizovaných záměrů. Stanovený cíl dává potom směr organizaci. Vrcholové vedení by mělo povzbuzovat střední a nižší management, tak aby se zapojily do procesu plánování.

Strategické plánování ve společnosti Vodafone je podobné, tak jak je uvádí zdroje z teoretické části. Strategické cíle a plány jsou budovány vrcholovým vedením a je kladen důraz na obousměrnou komunikaci, která umožňuje, že se na budování strategie se podílí i zaměstnanci z nejnižších úrovní svými poznatky a postřehy z terénu, které předávají svým nadřízeným a ti využívají těchto poznatků při budování strategického cíle. Vznikne potom strategie, která vychází z potřeb a přání zákazníka, což společnost dokazuje tím, že je zaměřena na maximální uspokojení zákazníka.

6.3 Plánování v obchodním oddělení

Nejdříve si firma musí vyjasnit, co plánovat a proč, zhodnotit (analyzovat) současnou pozici na trhu, zhodnotit tržní podmínky, konkurenci a určit strategický cíl. Posláním nejvyššího vedení firmy je určit podnikové cíle, pomocí kterých má být dosaženo konečného cíle. Strategický cíl a plán je potom přenesen na nižší stupeň řízení. Nižší stupeň řízení si potom sestaví dílčí úkoly, které jsou zpřesněním strategického a střednědobého plánu a musí být v souladu se strategií firmy.

Obchodní oddělení společnosti Vodafone úzce spolupracuje s vrcholovým vedením, které vytváří strategický plán a předává vedení důležité informace z terénu, podává možné návrhy na zlepšení. Potom, co je jasně stanoven strategický cíl společnosti, jsou se záměry seznámeni vedoucí jednotlivých oddělení, kteří dále rozpracovávají strategické cíle a plány do konkrétních kroků, které budou vyhovovat činnosti oddělení. Po sestavení těchto přesnějších úkolů pro obchodní oddělení, seznámí vedoucí své podřízené s těmito cíly a plány. Plánovací procesy v obchodním oddělení se

neliší od postupů uvedených v teoretické části. Taktické a operativní plánování přebírá informace ze strategického řízení firmy a rozpracovává je do podrobnějších dokumentů na své úrovni a je se strategií v souladu. Jednotlivá oddělení dobře spolupracují s vrcholovým vedením a jejich společný cíl je maximálně uspokojit potřeby zákazníků a získat co nejvíce nových zákazníků.

6.4 Návrh možného řešení pro obchodní oddělení

Společnost Vodafone je vedena špičkovými odborníky, kteří mají mnohaleté zkušenosti s budováním a řízením takových společností, jako je Vodafone. Procesy plánování včetně obchodního oddělení jsou na vysoké úrovni a v souladu s poznatky z teoretické části, kterou jsem zpracoval pro potřeby srovnání. Společnost je řízena shora dolů, ale vedení společnosti dává příležitost každému zaměstnanci podílet se na vytvoření strategie svými návrhy. To dokazuje společnost Vodafone; tím, že každoročně získává nejvyšší počet nových zákazníků.

Co bych, ale vytkl obchodnímu oddělení společnosti Vodafone je zaměření na nové zákazníky. Plánování je zaměřeno převážně na získání co největšího počtu nových zákazníků, ale na stávající zákazníky se tady zapomíná. I když je ve výročních zprávách, firemních dokumentech uvedeno, že hlavním posláním Vodafone je maximálně uspokojit zákazníka, skutečnost je jiná. Není to problém jenom společnosti Vodafone, ale všech operátorů působících na telekomunikačním trhu v ČR. Proto dochází k vysoké fluktuaci zákazníků mezi operátory u nás. Zákazník je velmi citlivý na chování operátora a většinou neodchází kvůli cenám ke konkurenci, ale s nadějí, že se o něho bude lépe pečovat.

Navrhoval bych obchodnímu oddělení zlepšit přístup ke stávajícím zákazníkům. Plánovat pravidelnou komunikaci obchodním zástupcům u stávajících zákazníků a budovat tak pevný vztah. Obchodní zástupce v obchodním oddělení společnosti je zodpovědný za získání nových zákazníků, ale ne už za pečování o takového zákazníka. Udržet si zákazníka je mnohem těžší než ho získat. Plánovat pravidelnou komunikaci se zákazníkem, kdy obchodní zástupce bude informovat o nových službách společnosti, nových technologiích, cenových akcích prostřednictvím telefonátu, osobních schůzek, emailu. Řekněme jednou za měsíc by se měl obchodní zástupce alespoň připomenout a dát zákazníkovi najevo, že je mu stále k dispozici. Síla osobního styku

se zákazníkem je ničím nenahraditelná. Pravidelná komunikace se zákazníkem bude tento vztah posilovat a zákazník bude věrný. Odcházející zákazník by mohl být hrozba pro Vodafone, protože na telekomunikačním trhu v České republice je již poměrně málo nových zákazníků. To znamená, že pokud by si Vodafone neudržel stávající zákazníky, nové už nezíská a to by mělo negativní dopad na celou společnost.

ZÁVĚR

Cílem bakalářská práce bylo zjistit, zda procesy plánování ve společnosti Vodafone odpovídají modelu popisovaném v odborné literatuře.

Mezi zdroje informací pro vypracování této práce patřily konzultace se zaměstnanci společnosti, výroční zprávy, webové stránky, literatura týkající se plánování. Před vypracováním praktické části jsem studoval odbornou literaturu na téma plánování.

Za pomocí zjištěných teoretických a praktických poznatků, a také pomocí potřebných analýz, ke kterým jsem přistupoval na základě hypotézy mohu potvrdit, že procesy plánování ve společnosti Vodafone jsou v souladu s doposud uplatňovanými principy v plánování. Proces plánování v obchodním oddělení společnosti je na vysoké úrovni a nebyli zjištěny žádné větší odchylky od teoretických poznatků.

Vrcholový management společnosti podporuje střední a nižší úrovně a zapojuje tyto úrovně do procesů plánování. Vedení společnosti Vodafone jasně formuluje, čeho chce dosáhnout a seznamuje nižší úrovně řízení se svými cíly. Každý ve společnosti sleduje stejné cíle a snaží se vyvinout maximální úsilí k dosažení těchto cílů. Nižší úrovně řízení přebírají důležité informace od vrcholového managementu, ale sestavují si úkoly, které řídí jejich vlastní činnost. Tyto úkoly jsou zpřesněním, toho co je obsaženo ve strategiích společnosti a jsou s nimi v souladu. Činnosti, které vykonávají nižší úrovně řízení jsou zaměřeny na fungování každodenních procesů; tak, aby v konečném důsledku bylo splněno strategické zaměření společnosti. Všichni zaměstnanci chápou, jaký vliv má jejich pracovní zařazení na činnost společnosti a usilují o maximální splnění úkolu, který byl stanoven pro jejich pracovní zařazení. Společnost Vodafone si je vědoma, že její existence je závislá na přitažlivosti produktů, služeb a vše podřizuje maximální spokojenosti zákazníka.

Přesto, že proces plánování je na vysoké úrovni, navrhl jsem obchodnímu oddělení drobné zlepšení, které se více týká obchodní strategie. Plánování v obchodním oddělení je převážně zaměřeno na získání nových zákazníků, ale ne na udržení stávajících zákazníků. Udržet si zákazníka je mnohem těžší, než ho získat. Odcházející zákazník by mohl být velkou hrozbou pro společnost, protože telekomunikační trh v České republice vykazuje znaky velké přesycenosti. Zákazníkovi nejenom

ve společnosti Vodafone chybí osobní zájem a zákazník nemá pocit, že je o něho dobře pečováno.

Na závěr této práce bych chtěl zdůraznit nutnost uvědomit si, že zákazník musí mít v dnešní době pocit výjimečnosti a být hrdý, že využívá služeb společnosti, aby zůstal věrný. Zákazník má možnost velkého výběru na trhu a dnešní firmy musí porozumět současným i budoucím potřebám a očekávání zákazníka.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Petr Hloušek
Instituce:	Moravská vysoká škola o.p.s.
Název práce v českém jazyce:	Proces plánování ve firmě Vodafone Czech Republic a.s.
Název práce v anglickém jazyce:	Proces of planning in the company Vodafone Czech Republic
Vedoucí práce:	Mgr. Daniela Navrátilová
Počet stran:	58
Počet příloh:	
Rok obhajoby:	2012
Klíčová slova v českém jazyce:	Plánování, strategický management, operativní plánování, druhy plánů, taktické plánování, plán prodeje, analýza nabídky a poptávky, hledání konkurenční výhody.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Planning, strategic management, operational planning, types of plan, tactical planning, sales plan, analysis of supply and demand, search for competitive advantage.
Anotace v českém jazyce:	

Cílem bakalářské práce je analýza činností obchodního oddělení společnosti Vodafone Czech Republic a.s. Teoretická část je věnována vymezením základních pojmů, tvorby a druhy plánů, plán prodeje, hledání konkurenční výhody. V praktické části bakalářské práce je uvedena struktura obchodního oddělení, jak sestavuje obchodní oddělení plán prodeje, jak obchodní oddělení spolupracuje s ostatními odděleními a tyto

činnosti jsou porovnány se zjištěnými teoretickými poznatky a navrhnuty změny v činnosti plánování obchodního oddělení.

Anotace v anglickém jazyce:

The goal of this thesis is a description and comparison of the activities of the sales department of Vodafone Czech Republic. The theoretical part is devoted to defining the basic concepts and types of plans, a sales plan, searching for the competitive advantage. The practical part of the thesis presents the structure of the sales department, the process of drawing up business plans, the cooperation of the sales department with other departments. These activities are compared with the theoretical findings and changes in the planning process of the sales department are proposed.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. 1. Vydání. Praha: Computer press, 2006. 724 s. ISBN 978-80-251-0396-8.
- [2] BURNETT, K., *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický management*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] KORÁB, V., *Podnikatelský plán*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [5] MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [6] PREUSS, K., *Podnikatelské strategie*. 2. Vydání. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. 101 s. ISBN 978-80-7265-134-4.
- [7] ROBBINS, S., COULTER, M., *Management*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [8] TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení firem*. 1. vydání. Praha: Reprografické studio PEF ČZU, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [9] VEJDĚLEK, J., *Jak zlepšit podnikové plánování*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 104 s. ISBN 80-7169-666-8.
- [10] ŽŮRKOVÁ, H., *Plánování a kontrola*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

Milníky, [online]. Dostupné na WWW:

< http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/o_spolecnosti/milniky.htm

Historie mobilní komunikace v datech, [online]. Dostupné na WWW:

<<http://home.zcu.cz/~kennysa/data.htm>>.

Vodafone tarify, [online]. Dostupné na WWW:

<<http://www.vodafone.cz/osobni/telefony-a-tarify/volani/tarify/>>

Připravíme řešení na míru pro váš byznys, [online]. Dostupné na WWW:

<<http://www.vodafone.cz/firma/>>.

Roste pouze Vodafone, operátorům mizí předplacenky, [online]. Dostupné na WWW:

<<http://mobilovinky.blog.mobilmania.cz/2011/05/roste-pouze-vodafone/>>.

Vánoční nabídka Vodafone: Veselé Velikonoce, [online]. Dostupné na WWW:

<<http://www.mobilmania.cz/clanky/vanocni-nabidka-vodafone-vesele-velikonoce/sc-3-a-1317637/default.aspx>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Plánování v hierarchii organizace	17
Obr. 2	Podíl na trhu- mobilní operátoři v ČR	31
Obr. 3	Hierarchie společnosti Vodafone	34
Obr. 4	Komunikace ve společnosti Vodafone	45

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – SWOT analýza	27
Tab. 2 – Tarif na míru	32
Tab. 3 – Paušál rodinného volání	32
Tab. 4 – Analýza SWOT	38