

Projekt otevření nové pobočky společnosti Telefónica O2 v Holešově

Bc. Eliška Fusková

Diplomová práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška FUSKOVÁ**
Osobní číslo: **M090488**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt otevření nové pobočky společnosti
Telefónica O2 v Holešově**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky využitelné v praktické části.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu možností otevření nové pobočky společnosti Telefónica O2 v Holešově.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projekt otevření nové pobočky společnosti Telefónica O2 v Holešově.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 pages**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [2] KORÁB, V.; MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [3] KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [4] KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Firemní strategie. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [5] VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlině dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vyrobené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11.6.2011

..... Tomáš Bata'

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá otevřením nové prodejny společnosti Telefónica O2 v Holešově. Teoretická část je tvořena poznatky, které vycházejí z odborné literatury vztahující se k dané problematice.

Na základě poznatků z analytické části, ve které je vypracována PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza, je zpracován konkrétní projekt. Závěr projektu je věnován zhodnocení případných rizik.

Klíčová slova: PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, telekomunikační služby

ABSTRACT

This thesis deals with opening new stores Telefónica O2 Holešov. The theoretical part is composed of knowledge based on scientific literature related to given issue.

On the basis of the analytical part, which is prepared by PESTE analysis, Porter's five competitive forces model and SWOT analysis is developed specific project. The conclusion of the project is devoted to an assessment of potential risks.

Keywords: PESTE analysis, Porter's five competitive forces model, SWOT analysis, telecommunication services

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Pavla Staňkové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi během zpracování projektu ochotně poskytovala.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 SLUŽBY	11
1.1 KLASIFIKACE SLUŽEB	14
1.2 ŘÍZENÍ VE SLUŽBÁCH	15
1.3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ VE SLUŽBÁCH	16
1.4 ANALYTICKÉ TECHNIKY PRO ŘÍZENÍ SLUŽEB	17
2 PLÁN, PLÁNOVÁNÍ A TYPY PLÁNŮ	20
2.1 TYPY PLÁNŮ	20
2.2 PROCES PLÁNOVÁNÍ	21
2.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	23
2.3.1 Obsah podnikatelského plánu	24
2.4 MARKETINGOVÝ PLÁN	28
2.4.1 Obsah marketingového plánu.....	30
2.5 OBCHODNÍ PLÁN.....	31
2.5.1 Analýza současné situace	31
2.5.2 Formulování vlastního plánu.....	33
3 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
4.1 PESTE ANALÝZA	37
4.2 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ MOBILNÍCH OPERÁTORŮ V ČR	40
4.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	43
4.3.1 Existující konkurence v odvětví.....	43
4.3.1.1 Mobilní operátoři	43
4.3.1.2 Poskytovatelé internetového připojení.....	46
4.3.2 Potenciální vstup nové konkurence	49
4.3.3 Substituční produkty	49
4.3.4 Síla odběratelů.....	50
4.3.5 Síla dodavatelů	52
4.3.6 Zhodnocení Porterova modelu	52
4.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	53
4.5 SWOT ANALÝZA	59
4.5.1 Matematický model SWOT analýzy	62
4.6 ZHDNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	63
5 PROJEKT OTEVŘENÍ NOVÉ PRODEJNY MOBILNÍHO OPERÁTORA V HOLEŠOVĚ	64

5.1	ANALÝZA MOŽNOSTÍ ZALOŽENÍ PODNIKU	64
5.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	65
5.3	POSLÁNÍ, VIZE A CÍLE PRODEJNY	66
5.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM OTEVŘENÍ NOVÉ PRODEJNY	66
5.5	MARKETINGOVÝ PLÁN	68
5.5.1	Produkt	68
5.5.2	Cena.....	71
5.5.3	Marketingová komunikace.....	78
5.5.4	Distribuce	80
5.5.5	Lidé	81
5.5.6	Procesy	81
5.5.7	Materiální prostředí	82
5.6	FINANČNÍ PLÁN	83
5.6.1	Strana potřeb finančních zdrojů	83
5.6.2	Strana zdrojů financování	86
5.6.3	Odhadované finanční výkazy	87
5.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	90
5.8	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	92
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Dne 12. září 1991 se začala psát historie moderních mobilních komunikačních sítí v České republice. Svou první mobilní síť spustil tehdejší Eurotel. Mobilní síť první generace (analogová síť) využívalo prvních pár let jen relativně málo zákazníků. Boom mobilních komunikací začíná až v červenci 1996 spuštěním mobilní sítě druhé generace (digitální síť) společností Eurotel. [17]

Na českém trhu v současné době poskytují mobilní telefonní služby čtyři mobilní operátoři – Telefónica O2, T-Mobile, Vodafone a U:fon.

Cílem mé práce je na základě výsledků provedených analýz zpracovat projekt, který se bude zabývat otevřením nové prodejny mobilního operátora v Holešově.

V úvodu teoretické části se zaměřím na oblast služeb, jejich definování a klasifikaci. Plánování je nezbytnou součástí každého podnikatelského úspěchu, napomáhá k lepšímu řízení úsilí celé společnosti. Nedílná součást teoretické části práce proto bude věnována nejvyužívanějším typům plánů související s podnikáním – podnikatelský, marketingový a obchodní plán.

Protože situace na trhu se neustále vyvíjí, zpracuji v praktické části průzkumy a analýzy, které mi poskytnou dostatek informací o současné situaci trhu telekomunikačních služeb na Holešovsku. Pomocí PESTE analýzy bude analyzováno vnější prostředí, ve kterém se prodejna bude nacházet. Vliv konkurenčního okolí organizace bude analyzován pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Součástí této části práce bude i dotazníkové šetření zaměřené na zjištění využívání služeb mobilního operátora na Holešovsku.

Třetí projektová část se bude zabývat postupem otevření nové O2 prodejny v Holešově. V rámci projektu bude zpracován harmonogram od vytvoření podnikatelského záměru po slavnostní otevření prodejny. Nedílnou součástí budou vyčíslené finanční prostředky potřebné k otevření nové prodejny a zhodnocení rizik samotného projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SLUŽBY

V minulosti se význam služeb značně podceňoval. Například fyziokraté v 18. století uznávali jako jedinou produktivní činnost zemědělství. Adam Smith roku 1776 popsal služby jako statky, jež „*neprodukují žádnou hodnotu*“. Začátkem 19. století se Jean Baptiste Say domníval, že činnosti, které jsou užitečné a poskytují spotřebiteli uspokojení, jsou produktivní. Alfred Marshall počátkem 20. století uvádí, že všechny činnosti produkují služby a poskytováním služeb uspokojují potřeby. [12]

Definice, která vysvětluje podstatu služeb, pochází od amerických autorů Kotlera a Armstronga: „*Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“ [12, s. 13]

Americká marketingová asociace definuje služby jako: „*Samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.*“ [12, s. 20]

Produkt se skládá ze dvou subkategorií – výrobky a služby. Produkt je výsledkem objektů či procesů, které přinášejí zákazníkům užitek. [11] Na rozdíl od výrobků díky vlastnostem u služeb chybí:

- patentová ochrana,
- standardizace,
- obal, vzorky,
- dlouhodobé uspokojení v průběhu určitého období,
- vlastnický vztah. [11]

Čtyři základní vlastnosti služeb:

- **Nehmotnost = nehmotatelnost** - vyjadřuje nejvýznamnější vlastnost služeb. Většinou si samotnou službu nelze před koupí prohlédnout či vyzkoušet. Některé prvky nabízené služby, jako např. důvěryhodnost, jistota, spolehlivost, lze ověřit až při nákupu a spotřebě dané služby.

- **Proměnlivost** – důležitou roli zde hrají odpovědi na otázky: kdo, kdy, kde a jakým způsobem jsou služby nabízeny, protože různí poskytovatelé nabízí tu samou službu v různé kvalitě. Tři kroky směřující k řízení jakosti:
 - ✓ Investice do lidských zdrojů, do výběru a vyškolení personálu. Najmutí správných lidí pro poskytování služeb hraje klíčovou roli v podnikání.
 - ✓ Standardizace procesu poskytování služeb.
 - ✓ Sledování spokojenosti zákazníka na základě přání a stížností, průzkumu a kontrolních nákupů. [8]
- **Nedělitelnost** – služba je produkována v přítomnosti zákazníka. Poskytování služeb je tedy neoddělitelnou součástí její spotřeby.

Zboží je nejprve vyrobeno, následně nabídnuto k prodeji, prodáno, nakonec spotřebováno. Služba je charakteristická nejprve prodejem a pak je teprve produkována a ve stejný čas spotřebována. Příkladem může být dovolená, návštěva divadla apod.
- **Pomíjivost** – službu nelze skladovat pro pozdější využití. Pomíjivost služeb nepředstavuje velký problém, pokud je poptávka stálá, protože je možné zajistit dostatek personálu. Sasser popsal několik strategií pro zlepšení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou v oblasti služeb poskytovaných podnikům.
 - ✓ **Z hlediska poptávky:**
 - *Cenová diferenciace* – umožní přesunout poměrnou část poptávky z období špičky do období s nízkou poptávkou.
 - *Poptávka mimo špičku* – bývá zvýhodňována.
 - *Doplňkové služby* – se nabízejí právě v době špiček.
 - *Systém rezervací* – nejpoužívanější způsob pro regulaci úrovně poptávky.
 - ✓ **Z hlediska nabídky:**
 - *Zaměstnanci na částečný úvazek* – bývají najímáni na období poptávkové špičky.
 - *Použití efektivních postupů* – zaměstnanci ve špičce zabezpečují pouze hlavní úkony a pomocný personál zabezpečuje ostatní.
 - *Zvýšená spoluúčast spotřebitelů* – při poskytování určitých služeb může být značně účinná.
 - *Sdílené služby*.
 - *Prostředky určené pro další rozvoj*. [8]

Mezi další rozšířené vlastnosti služeb patří:

- **Nemožnost vlastnictví** – souvisí s její nehmotností a zničitelností. Zákazníkovi vzniká právo pouze na poskytnutí služby, nikoliv vlastnické právo. [12]
- **Neskladovatelnost** – službu nelze vytvořit do zásoby.

Konkurenční odlišení – v současné době je velmi obtížné odlišit vlastní služby od služeb konkurenčních. Pokud zákazník vnímá nabídku jako rovnocennou, nezajímá se o dodavatele služby, ale svou pozornost zaměřuje na cenu. Alternativně k cenové konkurenci působí diferencovaná nabídka, poskytování služeb a image dodavatele.

- **Diferencovaná nabídka** – nabídka by se měla pravidelně obměňovat.
- **Poskytování služeb** – hlavní důraz je třeba klást na schopné a vyškolené zaměstnance, kteří jsou v neustálém styku se zákazníky.
- **Image** – pro odlišení se od konkurence se využívají symboly a značky. [8]

Odvětvová klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) je základní ekonomickou klasifikací, která poskytuje podklad pro přípravu statistických údajů o různých vstupech, výstupech, tvorbě kapitálu a finančních transakcích ekonomických subjektů. [16]

Členění služeb dle CZ-NACE:

- A Zemědělství, myslivost, lesnictví.
- B Rybolov a chov ryb.
- C Těžba nerostných surovin.
- D Zpracovatelský průmysl.
- E Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody.
- F Stavebnictví.
- G Obchod, opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost.
- H Ubytování a stravování.
- I Doprava, skladování a spoje.
- J Finanční zprostředkování.
- K Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelské činnosti.
- L Veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení.
- M Vzdělávání.
- N Zdravotnictví a sociální péče, veterinární činnosti.
- O Ostatní veřejné, sociální a osobní služby.

- P Činnosti domácností.
- Q Exteritoriální organizace a instituce. [16]

1.1 Klasifikace služeb

Služby můžeme členit do různých kategorií. V současné době se nejčastěji využívá klasifikace metodou vylučování. Služba je tedy ta část, která zůstane po oddělení zemědělství, výroby a těžby.

Klasifikace na základě prodejce

- Podle povahy podniku:
 - ✓ soukromý ziskový (kosmetický salon),
 - ✓ soukromý neziskový (Nadace Olgy a Dagmar Havlových),
 - ✓ veřejný ziskový (ČSA),
 - ✓ veřejný neziskový (církve).
- Podle vykonávané funkce: zdravotní péče, poradenství apod.
- Podle zdroje příjmů:
 - ✓ pocházející z trhu (banky),
 - ✓ pocházející z trhu plus dary, dotace (soukromé školy),
 - ✓ pocházející z darů (Armáda spásy).

Klasifikace podle trhu kupujícího

- Druh trhu:
 - ✓ spotřebitelský trh (nehtové studio),
 - ✓ služby pro výrobní spotřebu (laboratoře),
 - ✓ vládní trh (policie),
 - ✓ zemědělský trh (plodinová burza).
- Způsob koupě:
 - ✓ služby běžné potřeby (maloobchodní služby),
 - ✓ speciální služby (plastická operace),
 - ✓ nevyhledávané služby (pohřební služby).
- Motivace:
 - ✓ služba je prostředek k získání něčeho (bankovní služby),
 - ✓ služba je cílem sama o sobě (hotelové služby).

Klasifikace podle formy jejich charakteru a poskytování

- Podle formy služby:
 - ✓ uniformní služby (základní vzdělání),
 - ✓ služby na zakázku (poradenské služby).
- Podle zaměření:
 - ✓ na člověka (zdravotní služby),
 - ✓ na stroj (opravárenské služby).
- Podle formy styku se zákazníkem:
 - ✓ vysoký kontakt (sociální služby),
 - ✓ nízký kontakt (telekomunikační služby).

Klasifikace pro potřeby marketingu

- Způsob distribuce služby:
 - ✓ služba jde za zákazníkem (pečovatelské služby),
 - ✓ zákazník přichází za službou (kosmetické služby).
- Charakter poptávky po službě: špičky, sezónnost, fluktuace poptávky.
- Vztahy poskytovatele služby se zákazníkem: nízký, střední, vysoký kontakt.
- Přizpůsobení služby požadavkům individuálních zákazníků. [12]

1.2 Řízení ve službách

Pojem služba nebo řízení služeb se v praxi využívá v různých kontextech:

- *služba v ekonomice* – jako sektor trhu,
- *služba v managementu* – jako způsob řízení organizace,
- *služba v informatice* – jako způsob řízení a vývoje informačních systémů nebo způsob interakce aplikací,

Řízení služeb je manažerská disciplína, která je zaměřena na služby a zákazníka. Každá služba prochází určitým životním cyklem. V rámci celého cyklu je zapotřebí tyto služby řídit. Řízení služeb úzce souvisí s pojmy:

- **outsourcing** – znamená vyčlenění vedlejších činností, které budou zajišťovány na základě dlouhodobého smluvního vztahu (nebudou zajišťovány vlastními zaměstnanci firmy). Pro využití externího zajištění vedou různé důvody, které se mnohdy prolínají. Jedná se například o přenesení rizik na poskytovatele, nedostatek vlastních zdrojů, nižší náklady, větší zkušenosti dodavatele v různých oblastech, vyšší kvalita nabízených služeb ze strany poskytovatele apod.

- **insourcing** – představuje začlenění původně externě poskytovaných činností zpět dovnitř organizace. Může se jednat také o začlenění cizích procesů do vlastní činnosti. K využití insourcingu v praxi může vést například složitá koordinace s externím dodavatelem nebo snížení transakčních nákladů apod.
- **outtasking** – jde o variantu outsourcingu, pojem se v praxi běžně nepoužívá. Znamená vyčlenění menšího rozsahu úkolu, činností či služeb, která má větší míru specializace.
- **Application Service Provider (ASP)** – je společnost, která nabízí svým zákazníkům (jednotlivci i firmy) přístup přes internet k aplikacím, které by jinak museli být umístěny v jejich počítačích.

Standardy a normy využívané u služeb:

- **ISO 20000** – vychází z britského standardu BS15000. Je označením standardu pro systém managementu služeb IT.
- **BS 15000** – první celosvětový standard zaměřený na IT řízení služeb. [14]

1.3 Marketingové řízení ve službách

Firmy, které se zabývají poskytováním služeb, ve svém marketingovém řízení často uplatňují:

- interaktivní marketing, který závisí na kvalifikaci a dovednostech zaměstnanců při uspokojování přání a potřeb zákazníků.
- podporu a motivaci svých zaměstnanců, na které vynakládají nemalé prostředky.

Následující obrázek znázorňuje spokojenost zaměstnanců ve službách. [11]



Obr. 1. Spokojenost zaměstnanců ve službách [11]

1.4 Analytické techniky pro řízení služeb

Analytické techniky představují postup provádění určité analytické činnosti. Jejich aplikace se využívá zejména při řešení nějakého problému či situace. Jejich uplatnění lze také využít při analýze či optimalizaci nějaké oblasti.

- **SWOT analýza** – patří mezi základní a nejčastěji využívané metody analýzy. Jedná se o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a hodnotí významnost faktorů z pohledu *silných* (Strengths) a *slabých* (Weaknesses) stránek podnikatelského záměru i budoucího podniku. Analyzuje také *příležitosti* (Opportunities) a *hrozby* (Threats), kterým bude objekt vystaven. Analýza rozlišuje *interní a externí* vlivy. [6]

Tab. 1. Schéma SWOT analýzy [9]

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

- ✓ Strategie SO – s pomocí využití silných stránek získává výhody,
 - ✓ Strategie WO – s využitím příležitostí se snaží překonat své slabé stránky,
 - ✓ Strategie ST – pomocí svých silných stránek odolává hrozbám,
 - ✓ Strategie WT – snaha o minimalizaci nákladů a čelení hrozbám.
- **BCG matice** – známá také jako Bostonská matice se využívá pro hodnocení portfolia produktů organizace. Podstatu matice tvoří hodnocení jednotlivých produktů či služeb ve dvou rovinách. První sledovanou oblastí je *Míra růstu na trhu*, druhou představuje *Podíl na trhu*.

Tab. 2. Portfoliová matice růst trhu/podíl [7]

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky
Nízká míra růstu	Dojné krávy	Pes

- ✓ *Dojné krávy* – zaujímají vysoký relativní podíl na pomalu rostoucích trzích. Tvoří základ hotovostního toku, který může být využit pro financování jiných, rozvíjejících se aktivit.
 - ✓ *Hvězdy* – dosahují relativně vysokého podílu na rychle rostoucích trzích. Vyžadují velké investice, aby udrželi tempo růstu. Cílem je převést na dojné krávy.
 - ✓ *Otazníky* – mají relativně nízký podíl na rychle rostoucích trzích. V této skupině je zapotřebí rozdělit nadějně produkty či služby a udělat z nich dojné krávy, ostatní eliminovat.
 - ✓ *Bídni psi* – nízký relativní podíl na pomalu rostoucích trzích. U těchto výrobků či služeb je nutné utlumit výrobu nebo je stáhnout z trhu. Často se stávají pastí na peníze z důvodu své slabé konkurenční pozici. [1]
- **Paretovo pravidlo** – je jednoduchá analytická technika, která pomáhá nejen v oblasti rozhodování a řízení. Paretova analýza je založena na vztahu mezi příčinami a jejich následky. Obecně lze pravidlo vyjádřit jako 80/20, tedy 20 % všech

našich činností přináší 80 % zisku. Paretova analýza se realizuje v sedmi následujících krocích:

- 1) *Definování místa analýzy* – výběr činností, kde chceme navýšit zisk nebo efektivitu.
 - 2) *Sběr dat* – pro analýzu jsou nezbytné relevantní data. Jejich hodnoty se zapisují do tabulky.
 - 3) *Uspořádání dat* – data se uspořádají podle předem daného kritéria např. podle největšího výskytu, největší váhy, četností apod. Vždy se setřídí od největší zvolené hodnoty po nejmenší.
 - 4) *Lorenzova kumulativní křivka* – kumulativně se sečtou hodnoty u jednotlivých dat, které se následně vynesou do grafu.
 - 5) *Stanovení kritéria rozhodování* – můžeme striktně využít Paretova pravidla 80/20.
 - 6) *Identifikování hlavních příčin* – z levé strany grafu, který vznikl z dat zapsaných do tabulky, z hodnoty 80 % vyneseme čáru na kumulativní Lorenzovu křivku. Z křivky následně spustíme svislou čáru, která nám oddělí ty případy, kterými se máme zabývat. Ty, které mají největší vliv na následky.
 - 7) *Stanovení nápravných opatření* – odstranění příčin, které způsobují nejvíce ztrát. [33]
- **PESTE analýza** – využívá se při strategické analýze okolního prostředí organizace. Název PESTE tvoří začáteční písmena různých typů vnějších faktorů:
 - ✓ *P – Political – politické* – legislativa, pracovní právo, politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, podpora zahraničního obchodu,
 - ✓ *E – Economical – ekonomické* – úroková míra, inflace, množství peněz v oběhu, nezaměstnanost, cena a dostupnost energie, spotřeba,
 - ✓ *S – Social – sociální* – demografické trendy populace, životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, životní hodnoty,
 - ✓ *T – Technological – technologické* – výše výdajů na průzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, rychlost morálního zastarání, nové vynálezy,
 - ✓ *E – Ecological – ekologické* – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení. [7]

2 PLÁN, PLÁNOVÁNÍ A TYPY PLÁNŮ

V dnešní době mnoho firem podniká bez formálních plánů. Vlastníci malých podniků se mnohdy mylně domnívají, že plánování je zapotřebí jen u velkých společnostech. Manažeři v zavedených podnicích považují plán za druhořadý. Své jednání podporují tvrzením, že si zatím vedli dobře i bez plánování a trh se vyvíjí příliš rychle na to, aby jim plán k něčemu sloužil.

Plánování podporuje systematické myšlení. Nese s sebou výhody všem podnikatelům, velkým, malým i nováčkům. Napomáhá k lepšímu řízení úsilí celé společnosti. Plánování dovoluje firmě předvídat vývoj, rychle reagovat na změny prostředí a dostatečně se připravit na neočekávané změny trendů. [9]

2.1 Typy plánů

V praxi existuje celá řada typů plánů. Níže jsou popsány plány, které souvisejí přímo s podnikáním. Plány můžeme dělit tedy z následujících hledisek:

- **časového horizontu:**
 - ✓ *krátkodobé plánování* – do 1 roku,
 - ✓ *střednědobé plánování* – 1 až 5 let,
 - ✓ *dlouhodobé plánování* – více jak 5 let.
- **úrovně rozhodovacího procesu:**
 - ✓ *Strategické plánování* – je realizováno na vrcholové úrovni řízení podniku. Vyznačuje se dlouhodobým charakterem, který navazuje na strategické cíle organizace.
 - ✓ *Taktické plánování* – odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.
 - ✓ *Operativní plánování* – má krátkodobý charakter, který vychází z taktického plánování. Mezi nejvýznamnější operativní plány patří plán odbytu a výroby.
- **dle funkčních oblastí:**
 - ✓ *Marketingové plány* – odpovídají na otázky: Jak získat zákazníky? Za jakou cenu? Jaký druh reklamy využít?
 - ✓ *Výrobní plány* – odpovídají na otázky týkající se velikosti výrobní plochy, vybavení provozovny apod.

- ✓ *Organizační plány* – jsou zapotřebí při řešení otázek týkající se znalostí a dovedností podnikatele a personálu, organizační struktury, toku informací apod.
- ✓ *Finanční plány* – řeší otázky týkající se velikosti finančních prostředků potřebných pro zahájení podnikání, cash-flow, stavu majetku a jeho krytí na začátku a konci prvního roku, osobní příjmy apod.
- ✓ *Plány řízení kvality* – jsou zaměřené na oblast TQM (Úplné řízení kvality).
- ✓ *Plány R&D (výzkumu a vývoje)* – dávají odpověď na otázky týkající se vývoje, financování nových výrobků. Řeší také otázku časového plánu vývoje nových výrobků nebo služeb.
- ✓ *Počítačové plány* – jsou zaměřeny na počítačové vybavení (hardware i software) potřebné k podnikání. [6]

2.2 Proces plánování

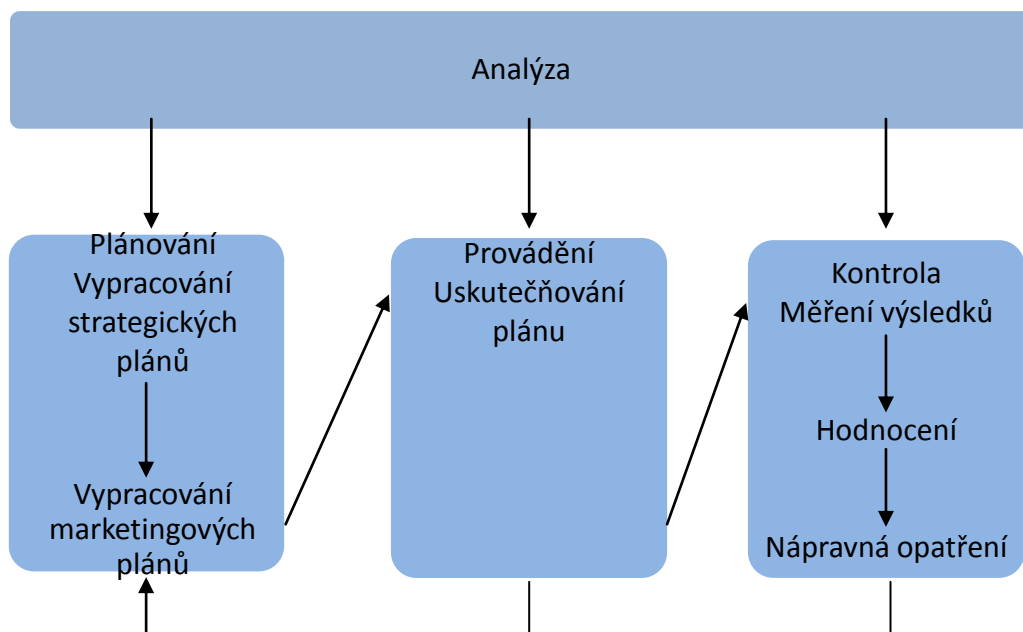
Plánování je proces stanovení cílů řízené činnosti, vhodných cest a prostředků k jejich dosažení v určitém časovém úseku. [6] Plánovací proces odpovídá na níže uvedené otázky:

- Kde jsme?
 - ✓ Představuje porozumění vlastnímu produktu nebo službě a porovnání s konkurencí v očích zákazníků.
 - ✓ Identifikace stávajících zákazníků.
 - ✓ Silné a slabé stránky podniku.
 - ✓ Příležitosti a hrozby trhu.
- Kam chceme jít?
 - ✓ Hlavní cíle podniku a podnikatele.
 - ✓ Měřítko, která budou identifikovat dosažení stanoveného cíle.
- Jak se tam dostaneme?
 - ✓ Strategie k dosažení stanovených cílů.
 - ✓ Marketingový plán.
 - ✓ Finanční rozpočet. [6]

K realizaci plánů jsou zapotřebí následující kroky:

- **Analýza** – prvním krokem při plánování je analýza svého prostředí. Podnikatelé musí analyzovat své silné a slabé stránky. Informace získané analýzou slouží jako vstupy pro všechny následující fáze.
- **Plánování** – během plánování firma rozhoduje o využití marketingových strategií, které jí pomohou dosáhnout stanovených celkových cílů.
- **Provádění** – v této fázi procesu plánování se strategické plány stávají skutečností, které vedou k dosažení podnikových cílů.
- **Kontrola** – zahrnuje měření a vyhodnocování výsledků plánů. Zahrnuje i informace z nápravných opatření.

Obrázek 2 zachycuje vztah mezi těmito funkcemi, které jsou společné pro marketingové plánování, strategické plánování i plánování jakékoli jiné funkce. [9]



Obr. 2. Analýza trhu, plánování, provádění a kontrola [9]

Následující subkapitoly budou věnovány jednotlivým plánům využívaných při podnikání. Podnikatelský plán tvoří ucelený dokument, který v sobě mimo jiné zahrnuje obchodní a marketingový plán. Obchodní plán řeší otázky obchodu, obchodního procesu, zařízení a

dodavatelů. Obsahem marketingového plánu je pak plán produktu, ceny, propagace, distribuce, lidé, procesů a materiálního prostředí.

2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je základním dokumentem, který slouží podnikateli jako výchozí dokument pro veškeré podnikové plánování. Podnikatel dokumentem oslovuje potenciační investory nebo banky, neboť popisuje základní smysl existence firmy. Podnikatelský plán je střednědobý dokument, který závisí na typu podnikání a potřebách projektu. Zpravidla se zpracovává na období 3 – 5 let. Dokument umožňuje porovnávat plány s realitou. Případné rozdíly identifikuje, zodpoví na otázku, kde se liší, v jaké míře a proč.

Autoři Hisrich a Peters definují podnikatelský plán takto: „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.*“ [5, s. 11]

Zpracování podnikatelského plánu záleží na mnoha okolnostech:

- Kolik peněz může podnikatel investovat?
- Může projekt přilákat nové investory?
- Co se očekává od realizace plánu?
- Na čem je stavěna podnikatelova zkušenost?
- Kolik času je podnikatel schopen věnovat novému projektu?
- Jaké jsou současné trendy v oboru? [2]

Souvvislosti faktorů, se kterými je zapotřebí počítat jsou uvedeny v následujícím obrázku.



Obr. 3. Účel a smysl podnikatelského plánu [5]

2.3.1 Obsah podnikatelského plánu

Dobry podnikatelský plán musí obsahovat níže uvedené náležitosti:

- **Titulní strana** - představuje identifikační část dokumentu, která podává stručný výklad o obsahu podnikatelského plánu. Bývají zde uvedené následující informace:
 - ✓ název a sídlo společnosti,
 - ✓ údaje o vlastníkoví,
 - ✓ popis společnosti a povaha podnikání,
 - ✓ způsob financování.
- **Exekutivní souhrn** - je stručné shrnutí klíčových bodů dokumentu. Obvykle bývá zpracován až po dokončení celého podnikatelského plánu. Hlavním úkolem bývá

vzbudit zájem potencionálních investorů. Investoři se na základě stručného shrnutí rozhodují, zda se budou podnikatelským plánem zabývat a přečtou si jej až do konce. Souhrn by měl obsahovat:

- ✓ podnikatelskou myšlenku,
- ✓ poslání,
- ✓ cíle,
- ✓ konkurenční výhodu,
- ✓ cílové segmenty trhu,
- ✓ tým,
- ✓ finanční cíle,
- ✓ požadovaný kapitál,
- ✓ předpokládaný zisk.

Poslání a vize – vyjadřuje základní směr nebo směry působení společnosti. Určuje oblast výrobků, které bude vyrábět, služby, které bude poskytovat svým zákazníkům, trhy, na nichž bude působit. Nejlepší poslání vycházejí z vizi. Vize představuje prohlášení nebo slogan, který vyjadřuje potřeby dané doby. Poslání by mělo organizaci zajistit vizi a směr budoucího vývoje na následujících 10 – 20 let.

Cíle - hlavní cíl podniku představuje základní kámen celého plánování. Má tři hlavní funkce:

- upozorňuje na odchylky, ke kterým při plánování dochází,
- ukazuje směr, kterým by se plánování mělo vyvíjet,
- vytváří závazek pro všechny členy týmu, kteří se musí ztotožnit se stejným hlavním cílem podniku. [4]

Pro formulaci cílů se využívá technika SMART:

S	Specifc/Specifické	cíle mají být specifické a konkrétní.
M	Measurable/Měřitelné	stanovení měřitelných ukazatelů, podle kterých se pozná, zda bylo cíle dosaženo.
A	Assignable/Přidělitelné	přidělení odpovědnému subjektu.
R	Realistic/Realistické	dosažitelné s využitím dostupných zdrojů.
T	Time-bound/Termínované	časově ohraničené. [7]

Strategie - autor Rice definoval strategii následovně: „*Jednoduše řečeno, strategie je program, jak řídit podnikové zdroje (lidské materiální/technické a finanční) k dosažení zisku.*“ [6, s. 14]

Obsáhleji definují strategii autoři Wilson a Bates: „*Podnikatelská strategie popisuje, jak organizovat vaše podnikání (rozmisťovat vaše zdroje), jak konkurovat k udržení zákazníků ve vašich cílových trzích (dosahovat vašich cílů), jak čelit konkurentům a ostatním vnějším faktorům, které znamenají pro vaše podnikání hrozby.*“ [6, s. 14]

S. L. Quek definoval přínosy využívání strategického manažerského myšlení:

1. *Delší životní cyklu výrobků* – identifikace a využití nové příležitosti.
 2. *Rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků* – získání trhu dříve než konkurence.
 3. *Vyšší efektivnost a produktivita* – lepší výsledky s nižšími náklady.
 4. *Méně krizového řízení* – snížení výskytu chyb.
 5. *Lepší zpětná vazba a poučení* - pomocí systematického sledování, rozborů a zdokonalování.
 6. *Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry* [6]
- **Popis podniku** - tato kapitola by měla stručně, ale výstižně v konkrétní podobě popsat, na čem celý podnikatelský plán stojí. Klíčové otázky v této části plánu:
 - ✓ vize doplněná o definici dlouhodobého strategického cíle,
 - ✓ produkty a služby,
 - ✓ umístění a velikost podniku,
 - ✓ organizační struktura podniku,
 - ✓ personální politika
 - ✓ kancelářské zařízení a technické vybavení.
 - **Externí prostředí** - součástí externího prostředí je třeba popsat a analyzovat příležitosti a hrozby na úrovni makroprostředí.
 - **Marketingový plán** - představuje strategický plán podniku, který naznačuje způsob prosazení podniku na trhu proti konkurenci. Při tvorbě marketingového plánu je zapotřebí naplánovat nejdůležitější marketingové cíle, objasnit způsob distribuce a oceňování služeb, navrhnout reklamě-propagační aktivity, které by podpořily podporu prodeje. Marketingový plán bývá potenciálními investory pokládán za nejdůležitější součást zajištění úspěchu nového podniku.

- **Operační plán** - jak již bylo řečeno, plánování podnikatelského plánu by se mělo pohybovat v závislosti na typu podniku v časovém horizontu dvou, tří let. Znázorňuje projektové zpracování realizace podnikatelského plánu. Nejčastěji se pro projektové plánování a řízení využívají síťové grafy, PERT diagramy a Ganttovy diagramy. Vyjadřují posloupnost kroků, časové vymezení klíčových činností, aktivit realizace, identifikace kritické cesty apod. Výstižnost operačního plánu závisí na kvalitě přípravy a prezentaci podnikové strategie. Důležitou roli hraje také typ a rozsah vlastního podnikatelského záměru.
- **Personální zdroje** - případě malých firem postačí informace o vlastníkově, jeho kvalifikaci, zkušenostech, které se zahrnují do části *Popisu podniku*. Vyžaduje-li podnik větší tým pracovníků nebo zaměstnává specialisty je zapotřebí personální zdroje záměru detailně zpracovat.
- **Finanční plán** - představuje jeden z nejdůležitějších a nejnáročnějších dílčích plánů podniku. Kvalitativním vyjádřením popisuje všechny podnikatelské aktivity zaměřené na provoz a růst podniku. Hlavní úlohou plánu je určovat disponibilní finanční zdroje pro financování podnikových aktivit. Z časového hlediska se dělí na strategický a operativní finanční plán:

Strategický (dlouhodobý) finanční plán – zpracovává se na období delší jednoho roku. Stanovuje souhrnné cílové ukazatele, které se nerozpracovávají do všech dílčích oblastí. Obsahem strategického finančního plánu musí být:

- ✓ definování finančních cílů pro stanovený časový horizont,
- ✓ stanovení finančních politik,
- ✓ prognóza vývoje prodeje,
- ✓ plán kapitálového plánování,
- ✓ plán dlouhodobého financování.

Operativní (krátkodobý) finanční plán – je rozpracován do podrobností a sestavuje se na období kratší jednoho roku. V ročním časovém horizontu se zpracovávají následující plány:

- ✓ plán nákladů a výnosů, tvorba zisku,
- ✓ plánovaná rozvaha,
- ✓ plán cash flow,
- ✓ plán rozdělení zisku,

- ✓ plán externího financování. [5]
- **Hodnocení rizik** - součástí každého podnikatelského plánu by měla být analýza rizik, jejímž cílem je poukázat na negativní důsledky možného vývoje a způsoby jejich řešení. V praxi se využívají následující kroky k „řízení“ rizika:
 - ✓ *Identifikace rizikových faktorů* – je zapotřebí zaměřit se zejména na trh, produkt, obchody, management, vlastní vývoj, kvalitu, zdroje, produktivitu, sklady, investice, cash-flow, informační technologie, makroekonomická rizika.
 - ✓ *Kvantifikace rizik* – znázorňuje číselné vyjádření rizika. Ke kvantifikaci se využívají zejména odhady pravděpodobnosti výskytu nechtěného faktoru a odvození možných důsledků.
 - ✓ *Plánování krizových scénářů* – obsahuje přípravu plánů postupů, strategií, politik a procedur podniku.
 - ✓ *Monitoring a „řízení“* – znamená provádět průběžnou a trvalou kontrolu a sledování s rizikem souvisejících faktorů. V této fázi se rozhoduje o spouštění a řízení odpovídajících kroků vedoucích k eliminaci nebo zmenšení negativních vlivů.
- **Přílohy** – do samotného závěru plánu se zpravidla vkládají popisy pracovních pozic s definovanými povinnostmi a kompetencemi, požadavky na kvalifikaci a základní osobní charakteristiky. [6]

2.4 Marketingový plán

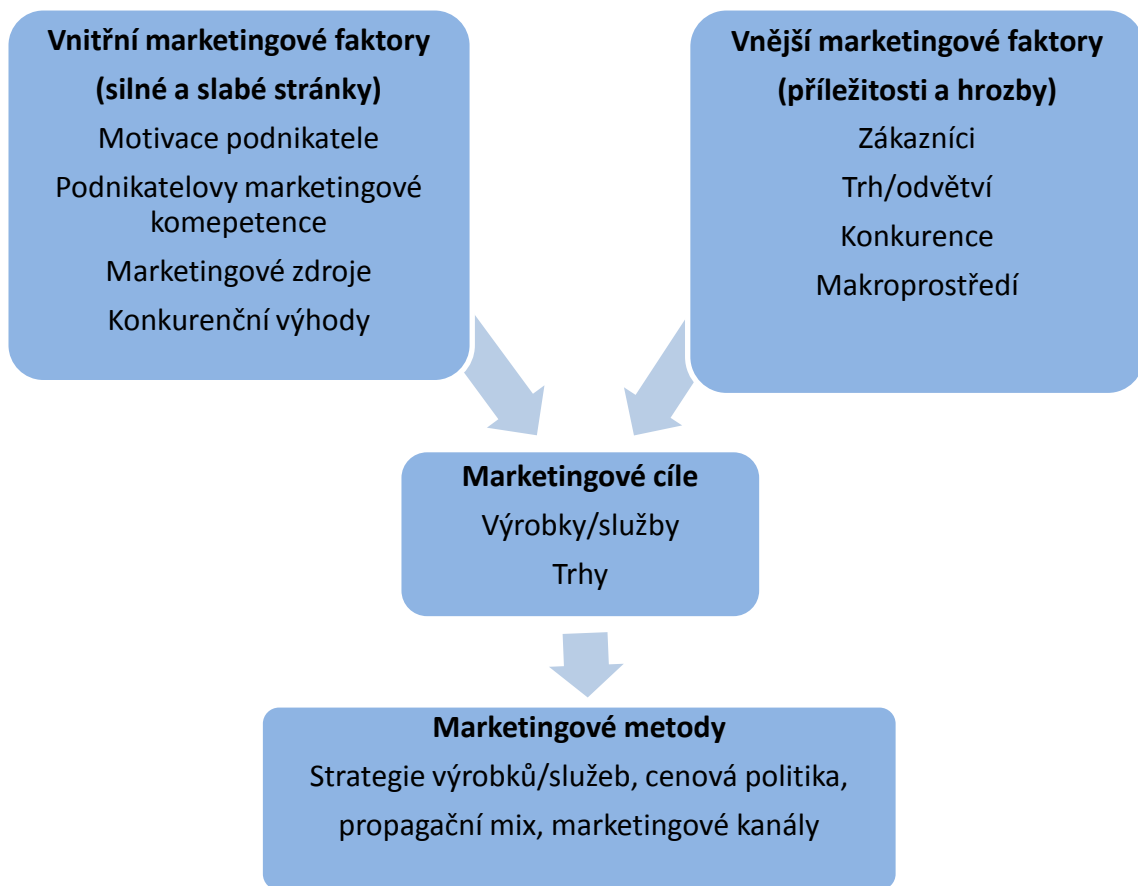
Marketingový plán představuje nástroj, jehož hlavním cílem je zlepšit obchodní výsledky prostřednictvím realizace efektivních marketingových aktivit. Slouží pro marketingové rozhodování a je nezbytnou součástí podnikatelského plánu. Marketingový plán je zaměřen na analýzu současného a předpověď budoucího stavu podnikání. Rozlišujeme dvě úrovně marketingových plánů:

- **Strategický marketingový plán** – stanovuje širší marketingové cíle a strategie, které jsou zpracovány na základě analýzy současné tržní situace a z daných příležitostí.
- **Taktický marketingový plán** – stanovuje marketingové taktiky, zahrnuje obchodní styl, cenové taktiky, propagaci, distribuční cesty, služby apod. [8]

Pět důvodů pro přípravu marketingového plánu:

1. **Minimalizace podnikatelského rizika** – součástí marketingového plánu je analýza konkurence a vnějšího prostředí. Na základě provedených analýz se plánují marketingové aktivity pro dosažení stanovených cílů.
2. **Zvýšení obrátu a zisku** – závisí na vhodném rozdělení zákazníků do segmentů. Pro každý segment je zapotřebí zpracovat vhodnou komunikační strategii. U stávajících zákazníků by měla podpořit jejich maximální spokojenost a častější nakupování. Měla by také pomoci k úspěšnému a efektivnímu oslovení nových potenciálních zákazníků, aby se postupně začlenili do první jmenované skupiny.
3. **Informace o současném stavu** – je zapotřebí využívat marketingový plán jako pracovní nástroj, a během roku pravidelně vyhodnocovat plnění vytyčených cílů. U případného nedodržení je nutné přijmout potřebná opatření co nejdříve.
4. **„Tah na branku“ u zaměstnanců** – klíčovou roli při plnění marketingového plánu hrají zaměstnanci. Je důležité, aby každý zaměstnanec byl s plánem seznámen a akceptoval jej.
5. **Zvýšení prestiže a důvěryhodnosti podniku** – pokud podnik prosperuje a rozvíjí se, je pravděpodobné, že dojde k jednání s partnery, kteří pro spolupráci budou vyžadovat různé plány (finanční, podnikatelský plán, jehož nejvýznamnější součástí je marketingový plán). V naší zemi je bohužel velkým zlovykem tyto informace neposkytovat. Poskytnutí těchto informací podniku nijak neuškodí, naopak zvýší jeho prestiž a důvěryhodnost.

Na obrázku 4 je zobrazena struktura marketingového plánu. Jednotlivé body schématu jsou následně detailněji rozděleny. [5]



Obr. 4. Struktura marketingového plánu [5]

2.4.1 Obsah marketingového plánu

Struktura marketingového plánu se liší podle typu podniku, jeho velikosti nebo oblasti, ve které působí. Marketingový plán zpracovaný pro malý podnik by měl obsahovat následující kapitoly:

- **Shrnutí a stručný obsah** – stručný přehled plánu pro manažery podniku.
- **Současná marketingová situace** – marketingový audit, který připravuje informace týkající se produktu, konkurence, trhu, distribuce.
- **Analýza SWOT** – stanovuje hlavní silné a slabé stránky podniku. Analyzuje také příležitosti a hrozby, kterými se musí podnik zabývat.
- **Cíle a problémy** – stanovují cíle v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku. Identifikují problémy, které budou mít vliv na dosažení těchto cílů.
- **Marketingová strategie** – určuje marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů plánu.
- **Programy činnosti** – stanovuje, co, kdo, kdy se bude dělat a kolik to bude stát.

- **Rozpočty** – očekávaný výkaz zisků a ztrát vycházející z předpokládaných finančních výsledků plánu.
- **Kontrola** – zajišťuje sledování postupu plnění plánu. [9]

2.5 Obchodní plán

Efektivita obchodního plánu závisí na důvěryhodnosti připravovaného dokumentu a také způsobu využití jako nástroje řízení. Optimální časové období pro tvorbu a měření efektivity aktivit u klíčových zákazníků je v rozmezí tří let. Jedná se většinou o investice zdrojů do dlouhodobých vztahů s preferovanými zákazníky. Tak jak u jiných plánů se struktura obchodního plánu bude lišit podle typu a velikosti podniku a také podle rozdílnosti tržních segmentů. Zhotovení dokumentu zahrnuje proces zdola nahoru, tak i proces shora dolů. Obchodní plán se dělí na dvě základní sekce:

- analýza současné situace,
- vlastní plán.

2.5.1 Analýza současné situace

Analýza současné situace odpovídá na otázku: *Jak na tom jsme?* V rámci analýzy se řeší zejména otázky týkající se trhu, prostředí podniku, konkurence a její strategie k dosažení úspěchu na trhu, silné a slabé stránky podniku. Obsah analýzy současné situace:

- **Analýza trhu** – představuje stručný popis tržních segmentů. Obsahuje analýzu hlavních produktových řad, tržní sektory, tržní podíly a pozice, cena, kvalita, silné a slabé stránky podniku, distribuční kanály, obrat a hrubý zisk apod.
- **Analýza prostředí** – zahrnuje vlivy, nad kterými organizace nemůže uplatňovat žádnou nebo jen malou kontrolu. Tyto vlivy mají ovšem významné dopady na fungování podniku.
- **Analýza konkurence** – součástí analýzy je nezbytné zabývat se také konkurencí. V charakteristice by se měly objevit činnosti, které vyvíjela konkurence pro dosažení jejího úspěchu i neúspěchu.
- **Základová předpověď** – znamená prognózování výsledkům v plánovaném období za předpokladu, že nedojde k žádným změnám. V první fázi by se mělo jednat o předpověď konstantní ceny. V druhém kroku je zapotřebí vzít v úvahu následující faktory:
 - ✓ očekávaný procentní nárůst cen za rok,

- ✓ očekávaný procentní celkový růst trhu za rok,
- ✓ další externí faktory, např. nedostatek surovin.
- **Klíčové oblasti výsledků pro dosažení podnikových cílů** – představuje základní výkonové standardy, podle kterých vedení hodnotí a kontroluje dosažené výsledky.
- **Klíčové faktory výkonu** – vztahují se k činnostem, které jsou hlavní součástí výkonu podniku.
- **Limitující bariéry výkonu** – často se jedná o vnější faktory. Omezení souvisí většinou se slabými stránkami či problémy podniku.
- **Silné stránky a příležitosti** – představují znaky a vlastnosti podniku, které zvyšují jeho efektivnost. Identifikované silné stránky a příležitosti tvoří základ pro tvorbu vlastních plánů.
- **Slabé stránky a hrozby** – představují znaky a vlastnosti podniku, které snižují jeho efektivnost.
- **Strategické volby růstu rentability** – při hledání možností rentabilního růstu má možnost volby ze čtyř základních strategií:
 - ✓ *strategie pronikání* – zvýšení prodeje stávajících produktů stávajícím zákazníkům,
 - ✓ *strategie rozšíření* – rozšíření počtu zákazníků, kterým se nabízejí stávající produkty,
 - ✓ *strategie rozvoje* – rozvoj nových výrobků, které se nabízejí stávajícím zákazníkům,
 - ✓ *strategie diverzifikace* – rozvoj nových výrobků určených k prodeji novým zákazníkům.
- **Organizační struktura** – znázorňuje uspořádání zodpovědností a pravomocí jednotlivců v organizaci. Cílem je maximalizovat úsilí věnované dosažení cílů organizace. Organizační struktura by měla být nástrojem, pomocí kterého se zvýší úsilí k dosažení těchto cílů vyplívající z plánu podniku.
- **Současné strategické zaměření** – představuje současné strategie, na základě kterých lze dosáhnout úrovně výkonu odpovídající trendové předpovědi.
- **Hlavní strategické otázky** – v průběhu plánování se objevuje celá řada otázek či problémů. Je zapotřebí, aby se v těchto otázkách dosáhlo shody dříve, než se bude s plánováním dále pokračovat. V této fázi se zahajuje vlastní rozhodovací proces.

2.5.2 Formulování vlastního plánu

Při formulování vlastního budoucího vývoje je zapotřebí odpovědět na tři základní otázky:

1. Kam chceme jít?

- **Hlavní cíl podniku** – poukazuje na činnosti, které chce organizace rozvíjet, a celkové postavení, kterého chce dosáhnout v průběhu plánovaného období. Ve formulaci hlavního cíle by měly být zahrnuty silné stránky podniku. Obvykle poukazuje na následující oblasti: produkty, objemy produkce, trhy, segmenty zákazníků, zdroje krytí, náklady, zisk apod.
- **Obchodní politika u klíčových zákazníků** – vyjadřuje obecná stanoviska, která dávají směr úvahám, rozhodování a akcím managementu při dosahování cílů podniku. Obchodní politika se dělí na tři hlavní typy:
 1. *Restriktivní politika* – zamezuje určité strategii.
 2. *Omezující politika* – nastavuje určité limity pro plánování. Tyto limitující ukazatele by měly být kvantifikovány, aby nastavovaly jasně definované a realistické hranice.
 3. *Směrná politika* – udává směry a postupy, ze kterých by se mělo při plánování vycházet.

Správně stanovené zásady obchodní politiky:

- ✓ pomohou správně definovat hlavní cíl organizace,
 - ✓ usnadní opakované rozhodování při řešení jedné a téže věci,
 - ✓ zajistí plán, který management může přijmout.
- **Cíle a plánování mezer** – ze základního cíle obchodní politiky se zpracovávají konkrétní cíle. Plánovací mezery vyplývají z rozdílu mezi žádoucím a pravděpodobným vývojem podniku.

2. Jak toho dosáhneme?

- **Strategie** – plánovací mezery se vyplňují pomocí strategií. Strategie jsou stanoviska o obecných směrech, kterými se bude podnik řídit při dosahování svých cílů. Udávají kdo, kde, kdy a co se má dohodnout ve vlastním realizačním plánu.
- **Realizační plány a programy** – konkretizují hlavní podnikové aktivity. Cílem je dosáhnout stanovených cílů z pohledu spotřeby času, pracovních sil a financí. Realizační plány zaměřené na splnění stejného cíle lze uspořádat do realizačních programů.

- *Úprava realizačních plánů a plánovací mezer* – úprava plánů je zapotřebí z toho důvodu, aby odpovídaly daným plánovacím mezerám.

3. Jak budeme sledovat vývoj?

- *Revize a kontrola* – posledním krokem v plánování je kontrola. Je nutné každý realizační plán vyhodnocovat samostatně, aby se případ od případu prověřilo, zda není nutné provést určité změny plánu. Rozsah kontroly závisí na zkušenostech, vyspělosti a spolehlivosti pracovníků. [4]

3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole teoretické části práce byly objasněny základní definice týkající se pojmu „*služba*“. Je zde uvedena klasifikace, která služby dělí podle stanovených kritérií. Další část se zabývá samostatnou oblastí řízení ve službách. Řízení služeb je manažerská disciplína, která je zaměřena na služby a zákazníka. S touto oblastí souvisejí pojmy jako outsourcing, insourcing, outtasking, ASP apod. Pro řízení služeb se využívají různé analytické techniky, mezi které patří např. SWOT analýza, BCG matice, Paretovo pravidlo, PESTE analýza.

Plány představují důležité dokumenty, které dovolují firmě předvídat vývoj a rychle tak reagovat na změny okolního prostředí. Z tohoto důvodu je následující kapitola věnována plánování a nejčastěji využívaným typům plánů ve firmách.

V práci je použita celá řada dostupné odborné literatury. V posledních letech je vydáno mnoho knižních publikací a odborných článků týkajících se založení nového podniku. Většina knižních publikací využita při zpracování teoretické části je vydána od roku 2005.

Nejvíce informací bylo čerpáno z knih zabývajících se založením podniku. Například Vojtěch Koráb a Marek Mihalisko zpracovali obsáhlou knihu s názvem „*Založení a řízení společnosti*“. Koráb se také podílel s dalšími autory na knize „*Podnikatelský plán*“. Tyto publikace nabízejí ucelený přehled o teorii vhodně doplněnou o ukázky z praxe.

V kapitole věnované „*službám*“ byla největší inspirací kniha od Miroslavy Vašíkové s názvem „*Marketing služeb efektivně a moderně*“. Kniha je pro větší přehlednost vhodně doplněna o schémata a tabulky související s textem. Pro doplnění informací byly také využity články dostupné z internetových stránek.

Obsáhlá je také i cizojazyčná literatura. V práci jsou informace čerpány od významných autorů: P. Kotlera, G. Armstronga, P. Lasserra, J. Covella.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem práce je zpracovat projekt otevření nové prodejny mobilního operátora Telefónica O2 v Holešově. Protože situace na trhu se neustále vyvíjí, je analýza současného stavu nezbytná pro plánování každého nového projektu. Z tohoto důvodu jsou v této části práce provedeny průzkumy a analýzy, které poskytnou dostatek informací o současné situaci v Holešově a blízkém okolí.

4.1 PESTE analýza

Důležitým krokem při plánování otevření nové pobočky je poznat vnější prostředí, ve kterém se podnik bude nacházet. Pro tyto účely je použita analýza PESTE, pomocí které jsou identifikovány politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické oblasti.

Politické a legislativní faktory

Existuje celá řada zákonů a legislativních předpisů, které musí dodržovat všichni podnikatelé. V oblasti telekomunikačních služeb existují specifické zákony. Pro lepší a efektivnější uspokojování přání a potřeb zákazníků je zapotřebí získávat jejich osobní údaje. Nakládání s osobními údaji upravuje zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů. Důležitý je také zákon č. 151/2000 Sb., o telekomunikacích, který upravuje oblast poskytování veřejných telekomunikačních služeb. Mezi další patří např. zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů apod.

Ekonomické faktory

V ekonomickém prostředí je několik ukazatelů, které ovlivňují zájem o služby poskytované mobilními operátory.

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji v květnu klesla po dvou letech pod hranici 9 % a to na 8,9 %. Na území Zlínského kraje bylo v květnu evidováno více jak 28 500 uchazečů o zaměstnání. Míra nezaměstnanosti na Holešovsku byla v květnu tohoto roku o 1,5 % vyšší než míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji a to 10,32 %. [18] Klesající míra nezaměstnanosti má pozitivní vliv na zvýšený zájem nejen o mobilní tarify. Lidé bez práce dávají často přednost dobíjecím kartám před mobilními tarify z důvodu neplacení pravidelné měsíční částky, ale pouze skutečně provolaného kreditu.

Průměrná míra inflace pro rok 2010 byla 1,5 %. Za období leden až květen 2011 se průměrná míra inflace zvýšila o 0,3 % na 1,8 %.

Hrubý domácí produkt se v 1. čtvrtletí meziročně zvýšil o 0,9 % ve srovnání s předchozím čtvrtletím. Pozitivní vliv příspěvků zahraničního obchodu a tvorby kapitálu k růstu HDP byl z části eliminován poklesem výdajů na konečnou spotřebu. Hrubý domácí produkt ČR za 1. čtvrtletí roku 2011 činí 924,5 mld. Kč. [23]

Za první čtvrtletí roku 2011 byla průměrná měsíční mzda 23144 Kč, ve Zlínském kraji 20241 Kč, tedy o 2903 Kč nižší. I když meziročně vzrostla v kraji o 3,7 %, v mezikrajském srovnání to byla druhá nejnižší průměrná mzda. [18]

Daně představují vždy velké zatížení podniku. Sazba daně z příjmů právnických osob má za posledních více jak deset let klesající tendenci. V letošním roce, stejně jako v minulém, je *daň z příjmů právnických osob* 19 %. Klesající tendence daně má pozitivní vliv na otevření nové prodejny. Naopak zvýšení daně by mělo negativní dopad na podnikání, protože by snižovala čistý zisk podnikatele.

Sociální faktory

V roce 2010 ve sledované oblasti žilo necelých 20000 obyvatel, přičemž počet žen nepatrně převyšoval počet mužů. Obecně je na Holešovsku vždy větší míra nezaměstnanosti než průměrná míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji. Nezaměstnanost souvisí s příjmem rodin i jednotlivců. Lidé bez práce si častěji berou půjčky a úvěry, které v budoucnu nejsou schopni splácet. Z důvodu neplacení svých závazků se následně dostávají do bankovních i nebankovních registrů dlužníků např. SOLUS¹. Lidé zapsaní v těchto registrech pak nemají možnost brát si na své rodné číslo žádné služby. S nezaměstnaností souvisí také využívání volného času. Lidé bez práce svůj čas často tráví sledováním televize a hraním her na počítači (zvýšená poptávka těchto zákazníků po internetovém připojení a službě O2 TV).

Podle rozsáhlých výzkumů by se používání mobilních telefonů mělo omezit na minimum, protože se uživatelé vystavují zvýšenému riziku vzniku rakoviny, mozkových nádorů a mnoha dalším zdravotním poškozením. Např. používání mobilního telefonu déle než 30 minut denně po dobu 10 let, zvyšuje riziko vzniku rakoviny mozku. Lidé používající mo-

¹ Do registru SOLUS jsou zapsáni fyzické i právnické osoby, které mají problém se splácením svých závazků. Výpis z registru je zpoplatněn. Bližší informace na www.solus.cz.

bilní telefon více než 30 minut denně, více jak čtyři roky, mají vyšší riziko ztráty sluchu. 400% zvýšení rizika rakoviny mozku u dospívající mládeže používající mobilní telefony. [26]

Technologické faktory

Bez rychlých mobilních dat si život v dnešní době již nelze představit. Z tohoto důvodu byly investovány nemalé finanční prostředky do rozvoje vysokorychlostní mobilní internetové sítě 3. generace (dále jen 3G). V současné době síť 3G od O2 pokrývá více jak 53 % populace ČR. Rozšíření mobilního internetového pokrytí v Holešově je plánované na léto tohoto roku.

Nová technologie VDSL pro pevné internetové připojení umožňuje až trojnásobné navýšení rychlosti původní technologie ADSL. Potřeby internetových uživatelů se neustále navyšují. Z tohoto důvodu je zapotřebí do pěti let vybudovat novou technologii, protože internet poskytovaný pomocí kabeláže pevné linky již nebude stačit.

Co se týče oblasti hlasového mobilního pokrytí, je v současné době zabezpečován pomocí vysílačů v různých lokalitách ČR. Do budoucna je počítáno s pokrytím hlasových služeb pomocí satelitů.

Ekologické faktory

V současné době se dbá na důsledné dodržování a používání co nejšetrnějších přístupů a technologií k přírodě. Preferuje se využívání technologií, které mají nízkou spotřebu energií nebo jsou vyrobeny z obnovitelných zdrojů. Např. Telefónica O2 ve spolupráci s mezinárodní firmou Flipswap zajišťuje ekologickou likvidaci starých mobilních telefonů [28]. Ekologickou likvidací se v ČR zabývají např.: KNEBL mobil s. r. o., REMA Systém a. s.

Podpora životního prostředí probíhá zejména ekologickou likvidací starých telefonů. Staré přístroje jsou rozebrány a jednotlivé materiály (plasty, kovy) jsou recyklovány a znovu využívány. Některé funkční telefony se opětovně využívají v rozvojových zemích.

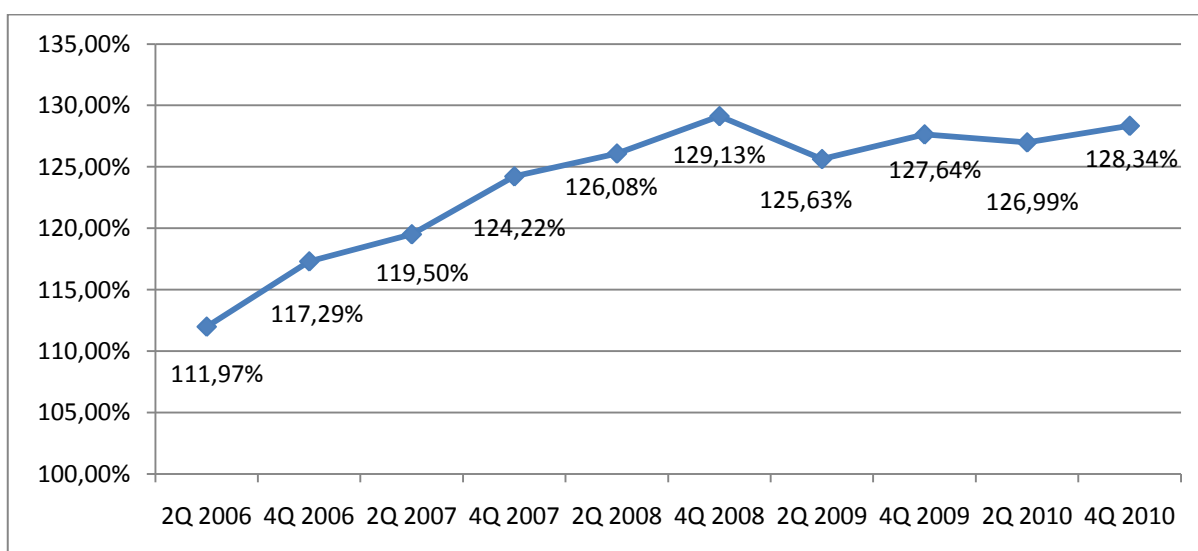
Tab. 3. Faktory plynoucí z analýzy PESTE [vlastní zpracování]

Výhody		Nevýhody	
E	Sazba daně z příjmu PO má klesající tendenci	P	Legislativa, která stěžuje podnikání
S	Zvýšená poptávka po službách umožňující trávení volného času	E	Průměrná míra nezaměstnanosti na Holešovsku je vyšší než průměrná míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji
S	U registrovaných lidí v databázi dlužníků možnost napsat službu na někoho z příbuzných	S	Lidé bez práce si častěji berou půjčky a úvěry
T	Plánované pokrytí Holešova 3G sítí	S	Lidé, kteří nejsou schopni splácet své závazky, se často dostávají do registrů dlužníků
T	Zavedení technologie VDSL		
E	Ekologická likvidace starých telefonů	T	Vysoké investice do rozvoje nových technologií
E	Opětovné využívání funkčních mobilních telefonů		
		E	Vysoké náklady na ekologickou likvidaci starého zařízení

4.2 Analýza tržního prostředí mobilních operátorů v ČR

V současné době na českém trhu působí čtyři mobilní operátoři: Telefónica O2, T-Mobile, Vodafone a U:fone.

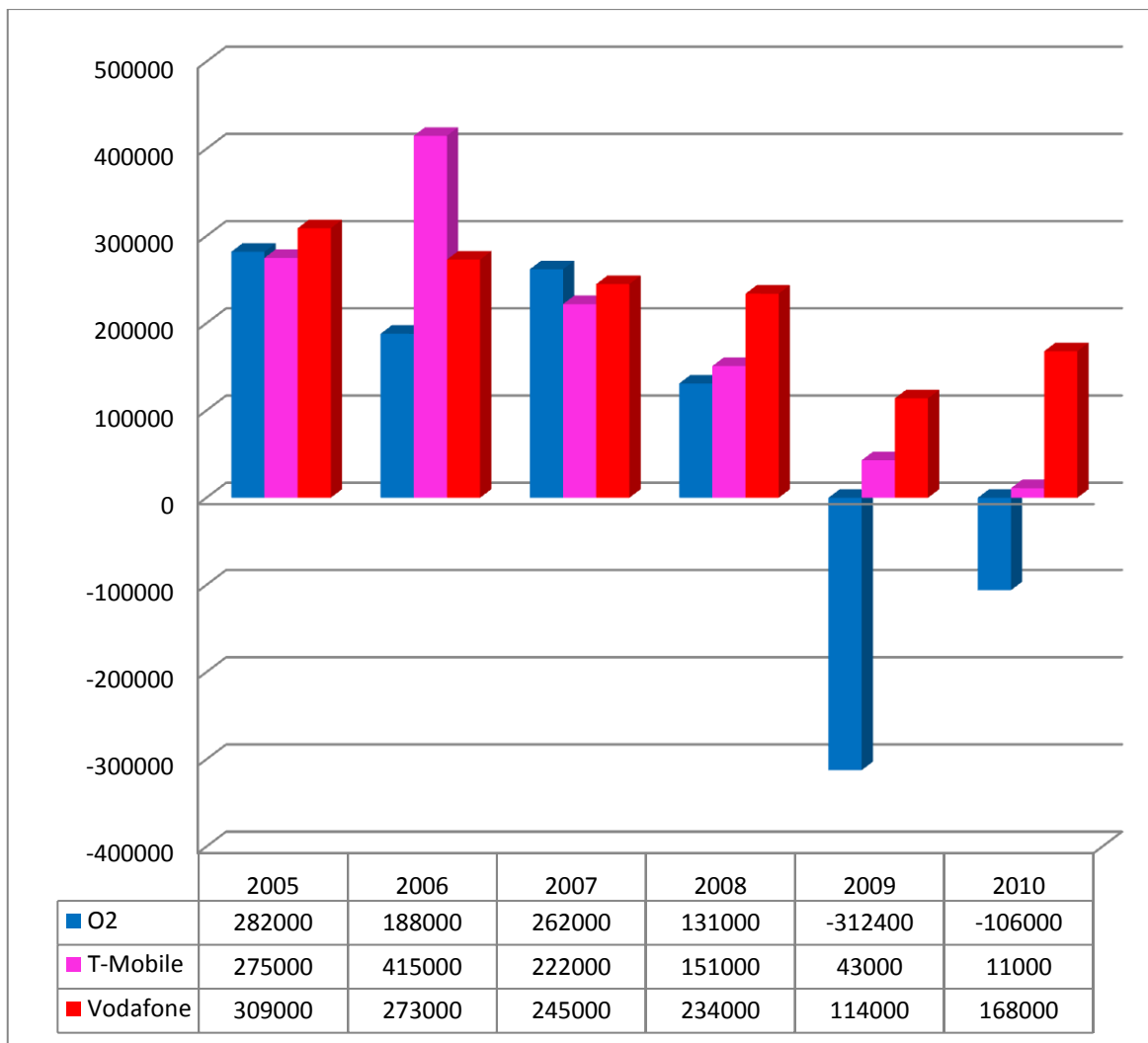
Následující obrázek znázorňuje mobilní penetraci v ČR. Penetrace je počítána jako počet aktivních SIM karet k počtu obyvatel.



Obr. 5. Mobilní penetrace v ČR [20]

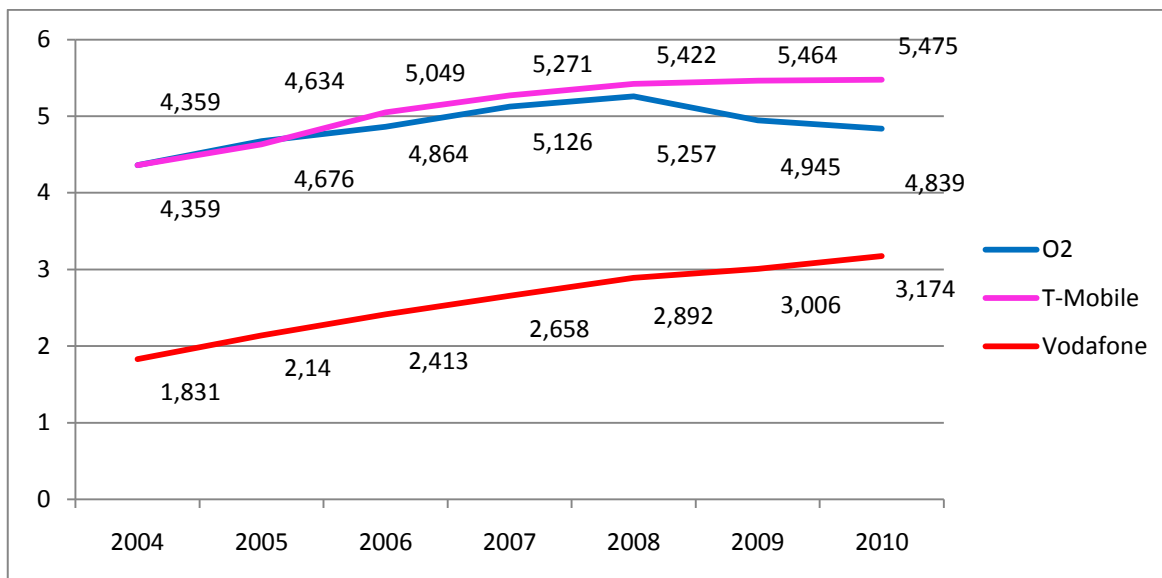
V rámci kapitoly jsou uvedeny ekonomické výsledky třech nejsilnějších mobilních operátorů. V následujících grafech není zahrnut operátor U:fon z důvodu nízkého počtu zákazníků.

Podle následujícího grafu s ročními přírůstky nových zákazníků za poslední dva roky vede Vodafone. Uváděná čísla představují ve skutečnosti počty aktivních SIM karet, nemusí jít tedy o nové zákazníky.



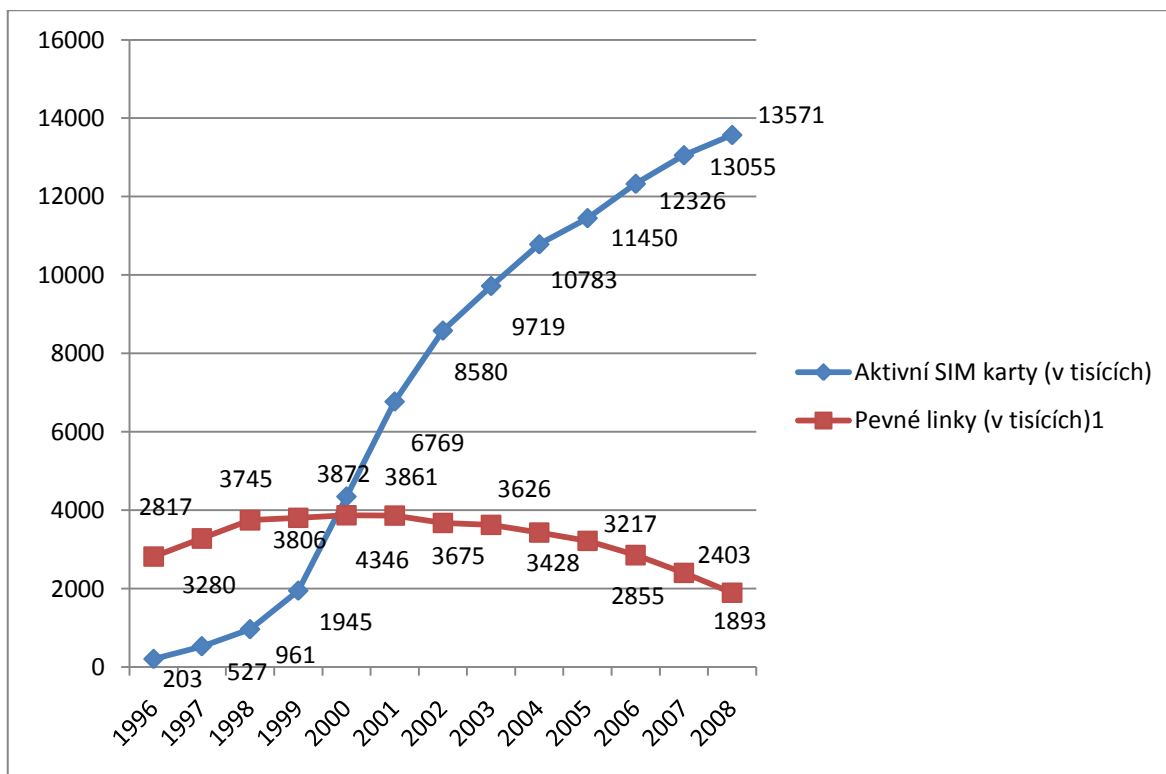
Obr. 6. Roční přírůstky zákazníků (aktivních SIM karet) [20]

Pokud jde o celková čísla, je Vodafone stále ještě mnohem menší, než O2 a T-Mobile. Již od roku 2006 v kategorii počet aktivních SIM karet těsně vede T-Mobile.



Obr. 7. Celkové počty zákazníků (aktivních SIM karet, v milionech) [20]

Pro hodnocení rozvoje mobilní komunikace v ČR je vhodné i její srovnání s pevnou telefonní linkou. V následujícím grafu 8 je uvedeno srovnání počtu aktivních SIM karet a pevných linek.



Obr. 8. Počet aktivních SIM karet vs. počet pevných linek [17]

4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza pomocí Porterova modelu vysvětluje vliv konkurenčního okolí organizace. Porterův model se dělí do pěti následujících oblastí:

1. existující konkurence v odvětví,
2. potenciální vstup nové konkurence,
3. substituční produkty,
4. síla odběratelů
5. síla dodavatelů.

4.3.1 Existující konkurence v odvětví

Mezi hlavní konkurenty společnosti Telefónica O2 v Holešově patří ostatní mobilní operátoři, kteří v současné době působí na českém trhu. Protože se společnost zaměřuje také na poskytování internetového připojení, musíme mezi stávající konkurenci zařadit i poskytovatele internetového připojení na Holešovsku. Do konkurence v širším slova smyslu můžeme zařadit i volání prostřednictvím internetu – *Skype*.

Analýza je zaměřena pouze na užší pojetí konkurence, tedy na mobilní operátory a poskytovatele internetového připojení.

4.3.1.1 Mobilní operátoři

Informace o nabízených službách byly získány z internetových zdrojů, z dostupných letáků a katalogů jednotlivých operátorů. Nedílnou součástí pro sběr informací tvořil marketingový průzkum, poznatky a zkušenosti osoby, která průzkum trhu provedla i zkušenosti některých zákazníků.

Za konkurenci jsou považováni všichni mobilní operátoři působící na Holešovsku.

Tab. 4. Seznam mobilních operátorů [vlastní zpracování]

	Název	Umístění
1.	Vodafone	Palackého 821/1
2.	T-mobile	Dr. E. Beneše 25/65
3.	U:fon	Dr. E. Beneše 19/60

Vodafone

Skupina Vodafone se základnou ve Velké Británii vznikla roku 1982. V současné době poskytuje služby 359 milionům zákazníků ve 30 zemích světa.

Vodafone se na trhu České republiky objevil 1. března 2000 jako 3. a nejrychleji se rozvíjející mobilní operátor. V roce 2006 se Oskar Mobil a. s. přejmenoval na Vodafone Czech Republic a. s. V březnu 2009 spustil provoz 3G sítě [34].

Vodafone svou prodejnu v Holešově otevřel v dubnu 2011. Otevírací doba prodejny v Holešově:

Po - Pá 09:00 – 17:30

So 09:00 – 12:00

Ne zavřeno

- *Klady:* smlouva na 6 měsíců. Účtování u paušálního volání 60+1. Možnost kombinace volných minut a sms u hlasového tarifu. Vhodné umístění prodejny na Palackého ulici.
- *Zápory:* žádné pokrytí Holešova a okolí 3G sítí.

T-Mobile

U obchodního soudu byla 23. června 1996 registrována nová společnost RadioMobil. 30. září 1996 společnost zahájila provoz sítě mobilních telefonů Peagas. Roku 2002 společnost přejmenovala síť na T-Mobile. Počet mobilních zákazníků se k 31. 12. 2010 pohyboval okolo 5,475 milionů. [31]

Partnerská prodejna T-Mobile v Holešově spadá pod společnost MAVEX s. r. o., která se nachází na náměstí Dr. E. Beneše. MAVEX s. r. o. se zabývá prodejem mobilních telefonů, navigační techniky, fotoaparátů a příslušenství. Otevírací doba prodejny v Holešově:

Po - Pá 09:00 – 17:00

So 09:00 – 11:00

Ne zavřeno

- *Klady:* nabízené služby bez závazku (zápor omezené výhody). V Holešově velký sortiment mobilních telefonů ve spolupráci se společností MAVEX s. r. o. Vyškolený odporný personál na mobilní telefony.

- *Zápory:* v Holešově dealerská prodejna – omezená nabídka služeb pro zákazníka. Nedostatků znalostí v oblasti služeb u T-Mobile z důvodu jejich neposkytování.

U:fon

MobilKom, a. s. je český mobilní operátor, který od května 2007 nabízí pod značkou U:fon mobilní a hlasové služby.

Za účelem provozování veřejných rádiových sítí v České republice byla v březnu 1993 založena společnost MobilKom, a. s. jako joint-venture firem Motorola Inc., ConneCTel Inc. a KonekTel. [25]

V Holešově v roce 2009 nabízely služby mobilního operátora dva místní prodejci – ELEKTROCENTRUM Karhan a PC STAR. Z důvodu malého počtu zákazníků a neplnění služeb je v současné době poskytován pouze v prodejně PC STAR, která sídlí na náměstí Dr. E. Beneše 19/60. Otevírací doba prodejny:

Po - Pá 08:00 – 12:00, 13:00 – 17:00

So 08:00 – 11:00

Ne zavřeno

- *Klady:* nejvýhodnější ceny u pevných hlasových služeb. Účtování u paušálního volání 60+1.
- *Zápory:* malá síť prodejních míst. Jediná značková prodejna U:fon: Na Florenci 19, Praha 1. Předplacený 3G mobilní internet je dostupný jen ve vybraných partnerských prodejnách. Možnost dobíjení pouze platební kartou přes zabezpečenou stránku nebo převodem na účet.

V příloze číslo II je uveden přehled cenové nabídky u poskytovaných služeb jednotlivých mobilních operátorů.

Níže uvedená tabulka zachycuje výsledky hodnocení stanovených kritérií konkurenčních mobilních operátorů. V tabulce jsou uvedeni pouze mobilní operátoři z důvodu široké nabídky služeb zákazníkům. Nejsou zde tedy zahrnuté firmy, které se zabývají poskytováním internetového připojení viz. kapitola 4.3.1.2. *Poskytovatelé internetového připojení.*

Tab. 5. Výsledky hodnocení konkurenčních mobilních operátorů [vlastní zpracování]

Výsledky hodnocení	Kritérium hodnocení							Celkem
	Umístění	Komunikace se zákazníkem	Otevírací doba	Poskytované služby rezidentním zákazníkům	Poskytované služby firemním zákazníkům	Cena	Mapa pokrytí	
Váha	2	3	1	3	3	5	4	105
T-Mobile	3	2	2	2	2	3	3	53
Vodafone	5	3	3	4	3	3	3	70
U:fon	2	2	3	3	2	4	2	56

Jednotlivý mobilní operátoři mohli u stanovených kritérií získat 1 až 5 bodů. Nejmenší hodnocení představuje 1, naopak nejvyšší hodnota je 5. Stanovené hodnoty kritérií jsou subjektivní, ale vycházejí ze zkušeností a vlastních poznatků hodnotitele.

Nejsilnějším konkurenčním operátorem dle stanovených kritérií se stal Vodafone. Vodafone je významným konkurentem v oblasti služeb pro nefiremní zákazníky. Jeho velkou výhodou je, že nabízí kombinaci volných minut a sms zpráv u hlasového tarifu. Umístění prodejny je na nejvýhodnějším místě v Holešově – hlavní třída ulice Palackého. Na této ulici je pohyb osob daleko větší než na náměstí, kde sídlí T-Mobile a U:fon.

Na druhém místě se usídlil operátor U:fon. Jeho nejsilnější zbraní je cena poskytovaných služeb. Do budoucna je počítáno se sloučením operátorů Vodafone s U:fonem.

Poslední místo obsadil T-Mobile. Hodnocení je ovlivněno dealerským typem prodejny, která nemá oprávnění nabízet všechny služby společnosti T-Mobile. Tato prodejna se zaměřuje zejména na poskytování omezených služeb bez závazku.

4.3.1.2 Poskytovatelé internetového připojení

Mezi konkurencí musíme také zařadit místní poskytovatele internetového připojení viz. tabulka 6.

Tab. 6. Seznam poskytovatelů internetového připojení [vlastní zpracování]

<i>Poskytovatelé se sídlem v Holešově a okolí</i>		
1.	RAAB COMPUTERS	Dr. E. Beneše 39/15, Holešov
2.	WiFi INTERNET Přílepy	Přílepy 152
3.	IBS-Engineering, s. r. o.	Martinice 132
<i>Firmy, které mají pokrytí internetu v rámci sledovaného území</i>		
4.	AVONET, s. r. o.	Kvítková 4323, Zlín
5.	ViaMedia	Náměstí Míru 350/2a, Kroměříž

RAAB Computers

oblast poskytování služeb: prodej a servis výpočetní a kancelářské techniky, satelitní a TV technika, neomezené připojení k internetu, montáž bezdrátových sítí WiFi, návrh a výroba elektrosystémů, kamerové a zabezpečovací systémy, zabezpečovací zařízení, telefonní ústředny, odposlechová a špionážní technika a jiné

pokrytí: Zahnašovice, Martinice, Přílepy, Holešov, Pacetluky, Tučapy, Roštění, Žopy, Bořenovice, Jankovice, Rymice, Žeranovice, Třebětice, Ludslavice, Dobrotice, Prusinovice, Količín, Horní Lapač [27]

WiFi INTERNET Přílepy

oblast poskytování služeb: prodej PC, instalace software, poradenství v oblasti HW, SW

pokrytí: Přílepy

IBS-Engineering, s. r. o.

oblast poskytování služeb: prodej počítačové techniky, budování domácích počítačových sítí (poskytování WiFi internetového připojení v blízkém okolí)

pokrytí: Martinice, Horní Lapač, Žeranovice, Třebětice, Přílepy [22]

AVONET, s. r. o.

oblast poskytování služeb: internetové připojení pro domácnosti i firmy, telefonování přes internet, digitální televize

pokrytí: Holešov, Přílepy, Jankovice. Internet poskytovaný na technologii ADSL/VDSL je dostupný na většině území České republiky. [13]

ViaMedia, s. r. o.

oblast poskytování služeb: mobilní a pevné internetové připojení

pokrytí: Bořenovice, Holešov, Količín, Ludslavice, Přílepy, Roštění, Rymice, Tučapy, Žopy [32]

V příloze číslo II je uveden přehled cenové nabídky poskytovatelů internetového připojení s mapou pokrytí na Holešovsku.

Níže uvedená tabulka 7 zachycuje výsledky hodnocení stanovených kritérií poskytovatelů internetového připojení. Do tabulky 7 byly zahrnuty společnosti, které mají své sídlo v rámci sledované oblasti. Dále zde byly zahrnuty i firmy, které zde nesídlí, ale i tak mají pokrytí v dané lokalitě.

Tab. 7. Výsledky hodnocení poskytovatelů internetového připojení [vlastní zpracování]

Výsledky hodnocení	Kritérium hodnocení						Celkem
	Umístění společnosti	Poskytované služby	Cena služby	Zřizovací poplatek	Rychlost internetového připojení	Mapa pokrytí	
Váha	1	3	5	3	3	2	85
RAAB COMPUTERS	5	3	4	3	4	4	63
WiFi INTERNET Přílepy	3	1	5	2	2	1	45
IBS-Enginerign, s.r.o.	3	2	2	4	2	2	41
AVONET, s.r.o.	2	5	2	1	5	4	53
ViaMedia	2	2	3	2	2	3	41

Tak jako u hodnocení konkurenčních mobilních operátorů mohli společnosti poskytující internetové připojení u stanovených kritérií získat 1 až 5 bodů. Hodnocení jednotlivých kritérií je také subjektivní a vycházejí ze zkušeností a vlastních poznatků hodnotitele.

RAAB COMPUTERS společně s AVONETEM představují pro Telefónicu O2 silného konkurenta co se týče poskytování pevného internetu na Holešovsku.

Společnost RAAB COMPUTERS má vhodné umístění své prodejny na náměstí Dr. E. Beneše v Holešově. Spolu s AVONETEM nabízí největší škálu pevného internetového připojení. Průměrná cena za poskytované připojení je druhá nejlepší ve sledované tabulce.

AVONET má velkou nevýhodu v rámci Holešovska v umístění prodejny a to ve Zlíně na ulici Kvítkové.

Stejné hodnocení získaly společnosti IBS-Engineering, s. r. o. a ViaMedia. IBS-Engineering má výhodu svého umístění ve sledované lokalitě. Naproti tomu ViaMedia má lepší mapu pokrytí okolních obcí.

Nejmenším konkurentem v oblasti internetového připojení pro Telefónicu O2 je společnost Wifi INTERNET Přílepy. Jedná se o společnost, která nabízí jediné bezdrátové připojení pouze na území obce Přílepy.

4.3.2 Potenciální vstup nové konkurence

V současné době je český trh dostatečně pokryt dostupností mobilních operátorů. Pro vznik nového českého mobilního operátora na trhu není dostatek prostoru. Na našem trhu by se mohla uplatnit pouze nová společnost ze zahraničí se silným kapitálem.

Názorným příkladem neprosazení se na trhu je jediný český operátor U:fon, který i přes nízké ceny za poskytované služby nemá dostatečné množství zákazníků. Z tohoto důvodu dojde ke sloučení dvou mobilních operátorů – U:fon a Vodafone.

V posledních deseti letech internet na českém trhu zažívá velký boom. Je možné očekávat vstup nové společnosti v oblasti poskytování pevného i bezdrátového internetového připojení zejména na místní úrovni.

4.3.3 Substituční produkty

Vzájemným substitutem služeb České pošty se stal internet. S rozvojem internetu klesl i počet zásilek přepravených Českou poštou. Objem přepravených obyčejných a doporučených zásilek pro rok 1996 byl 707795. V roce 2010 tento počet klesl na 617135. Během čtrnácti let tak počet zásilek klesl o více jak 90000. [15]

Pro klasické jednoúčelové navigace se stávají substituty „chytré telefony“. Tyto dotykové mobilní telefony (značka Nokia) umožňují prostřednictvím navigační aplikace Ovi Mapy využívat navigační systém zcela zdarma.

Vývoj dotykových mobilních telefonů umožňuje prostřednictvím různých aplikací částečně nahradit funkce a programy počítače. Do budoucna však není možné zcela nahradit počítače mobilními telefony zejména kvůli uživatelskému komfortu.

4.3.4 Síla odběratelů

V rámci této kapitoly je trh rozdělen na dva hlavní segmenty a to z pohledu soukromého zákazníka (fyzická osoba) a firemního zákazníka (právnícká osoba).

Za cílový segment zákazníků (odběratelů) jsou považováni občané a firmy se sídlem v Holešově a okolních obcích, vzdálených od města do 10 km.

Data jsou čerpána z údajů Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ). V rámci ČSÚ je věkové složení obyvatel rozděleno do tří skupin: 0 – 14 let, 15 – 64 let, 65 let a více. Vhodnější členění věkové kategorie pro potřeby této práce by bylo: 6 - 26 let, 27 – 59 let, 60 let a více. Toto členění by odpovídalo nabízeným mobilním službám společnosti Telefónica O2.

Z níže uvedené tabulky 8 je zřejmé, že na Holešovsku žije více jak 13 tisíc potenciálních zákazníků v hlavní věkové kategorii, tj. od 15 – 64 let. Seniorům společnost nabízí slevy na mobilní volání, mohou také využívat široké nabídky internetového připojení, nebo v současné době aktuální digitální televizní vysílání. Z údajů ČSÚ vyplývá, že v rámci sledovaného území zde žije více jak 3 tisíce občanů ve věku nad 65 let.

Tab. 8. Počet obyvatel celkem [19, vlastní zpracování]

k 31. 12. 2010	Celkem	Ve věku 0 – 6 let	6 – 14 let	15 – 64 let	65 let a více
Bořenovice	184	4	26	118	36
Holešov	12149	373	1269	8416	2091
Horní Lapač	259	12	36	187	24
Jankovice	378	11	55	255	57
Ludslavice	456	16	41	324	75
Martinice	732	23	97	526	86
Pacetluky	229	6	21	162	40
Prusinovice	1259	41	144	882	192
Přílepy	920	34	106	645	135
Roštění	704	27	63	502	112
Rymice	600	14	75	412	99
Třebětice	275	6	34	1192	43
Zahnašovice	325	12	34	219	60
Žeranovice	770	27	104	533	106

Největším poskytovatelem služeb pro podnikatele je Telefónica O2. Své firemní zákazníky člení do jednotlivých kategorií podle měsíčních plateb za zřízené služby. Kategorie menších firem je obsluhována přímo na pobočkách společnosti. Velké firmy tj. státní organiza-

ce, akciové společnosti, některé družstevní organizace apod. jsou navštěvovány obchodním zástupcem, který s nimi sjednává speciální podmínky u poskytovaných služeb. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že v oblasti sídlí více jak 3500 firem. Z tohoto čísla je zhruba 3000 firemních zákazníků možné obsluhovat na pobočce společnosti, což představuje dostatečný potenciál pro poskytování služeb.

Tab. 9. Počet podnikatelských subjektů celkem [19, vlastní zpracování]

k 31. 12. 2009	Celkem	Státní organizace	Akciové společnosti	Obchodní společnosti	Družstevní organizace	Živnostníci	Svobodná povolání	Zemědělské podnikatelé	Ostatní právní formy
Bořenovice	24	-	-	-	-	20	-	3	1
Holešov	2502	15	18	274	6	1799	122	30	233
Horní Lapač	55	-	-	1	-	49	2	1	2
Jankovice	66	-	-	2	-	59	1	1	2
Ludslavice	112	2	-	4	-	91	1	6	6
Martinice	165	2	1	5	1	136	2	5	12
Pacetluky	31	-	-	-	-	28	-	2	1
Prusinovice	201	2	1	5	1	169	3	1	12
Přílepy	189	2	-	4	-	162	5	2	11
Roštění	131	2	-	2	1	108	4	2	12
Rymice	102	1	-	2	-	86	-	3	8
Třebětice	52	-	-	3	-	32	1	9	7
Zahnašovice	51	-	-	4	1	33	1	1	9
Žeranovice	155	1	-	4	-	136	3	2	9

Zákazníci si mohou vybrat, kterého mobilního operátora budou využívat. Jejich rozhodování je založeno na ceně poskytnutých služeb a pokrytí signálem. Cena za služby je dána předem a je platná pro všechny zákazníky. Pokrytí signálem hraje důležitou roli při výběru operátora zejména v oblastech s nižším pokrytím. V takových lokalitách nehraje roli cena za služby, ale zákazník si volí operátora, který v dané oblasti má největší mapu pokrytí.

Společnost Telefónica O2 zastává filozofii, která nedovoluje uplatnit vyjednávací sílu odběratelů (u zřízené služby se závazkem). Stávající zákazník po vypršení závazku platí standardní cenu za poskytnuté služby. Standardní plnou cenu platí i dlouholetý zákazník. Zákazníkům se závazkem na tarifním volání není umožněno odstoupení od smlouvy bez vystavení pokuty za každý nedodržený měsíc. Pro účely odchodu zákazníků ke konkurenci je zřízená speciální linka, která zákazníkům (u služeb bez závazku) pro jejich udržení nabízí různé výhody.

4.3.5 Síla dodavatelů

Na jednotlivé prodejny Telefónica O2 je zboží dodáváno především z velkoskladu společnosti. Do tohoto skladu je zboží dodáváno z jednotlivých firem (např. mobilní telefony značky Nokia, HTC, Samsug, Sony Ericsson).

Doplňkový sortiment (pouzdra, nabíječky, paměťové karty, baterie) si prodejny zajišťují pomocí dalších dodavatelů. Dodavatelem doplňkového sortimentu jsou především internetové obchody:

- *Aligator* (www.aligator.cz) – pouzdra na mobilní telefony, nabíječky.
- *CPA* (www.cpa.cz) – pouzdra na mobilní telefon, nabíječky, baterie, paměťové karty.
- *Micos* (www.velkoobchod.micos.cz) – telefonní přístroje pro pevnou linku, dobíjecí kupóny.

Největší vyjednávací sílu ze strany dodavatelů má velkosklad společnosti. Cena hardwarového zařízení je diktována společností a je stejná pro všechny odběratele (prodejny). Na prodejnách je tak cena hardwarového zařízení pro všechny zákazníky stejná.

Co se týče dodavatelů doplňkového sortimentu, jejich vyjednávací síla je minimální. Při nákupu se prodejny orientují zejména na cenu a poskytované další služby (slevy při odebrání většího množství zboží, doprava zdarma apod.).

4.3.6 Zhodnocení Porterova modelu

Níže uvedená tabulka 10 zachycuje vyhodnocení síly působení jednotlivých oblastí Porterova modelu na otevření nové prodejny společnosti Telefónica O2 v Holešově. Největší hrozbou bude konkurence a její cenová nabídka u poskytovaných služeb. Úspěch firmy závisí na spokojenosti zákazníků. Z tohoto důvodu by se společnost měla zaměřit na získání nových a udržení stávajících zákazníků.

Tab. 10. Zhodnocení Porterova modelu [vlastní zpracování]

Oblasti	Vysoká síla působení	Nízká síla působení
Existující konkurence v odvětví	X	
Potenciální vstup nové konkurence		X
Substituční produkty		X
Síla odběratelů	X	
Síla dodavatelů		X

4.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření, zaměřeného na zjištění využívání služeb mobilního operátora O2 na Holešovsku, se zúčastnilo 70 respondentů. Pomocí emailu bylo rozesláno 15 dotazníků. Z důvodu nízké návratnosti vyplněných dotazníků bylo rozesílání nahrazeno osobním dotazováním. Osobního dotazování se zúčastnilo 55 respondentů. Pro pozdní návratnost dotazníků rozeslaných pomocí mailem bylo vyřazeno 8 respondentů. Celkem tak bylo vyhodnoceno 62 dotazníků.

Cílem dotazníkového průzkumu je zjistit jaký mobilní operátor je na Holešovsku nejvíce využíván. Hlavním cílem průzkumu je zjistit jaké služby u společnosti Telefónica O2 zákazníci využívají a kde nyní řeší své požadavky.

V rámci průzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

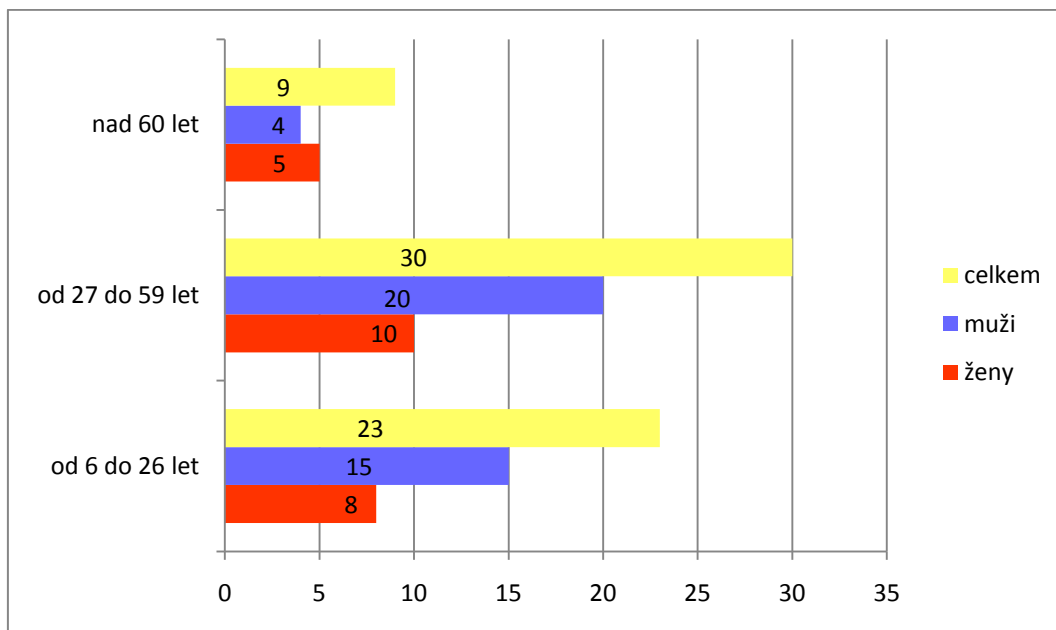
- *Hypotéza 1:* Více než 55 % respondentů na Holešovsku využívá T-Mobile jako svého mobilního operátora.
- *Hypotéza 2:* Více než 30 % dotázaných využívá doma nebo ve firmě připojení k internetu od O2.
- *Hypotéza 3:* Alespoň 50 % respondentů své požadavky týkajících se telekomunikačních služeb nejčastěji řeší na prodejnách.

Dotazník (viz. Příloha I) obsahuje 11 otázek:

1. Z celkového počtu 62 vyhodnocených dotazníků odpovědělo 23 žen a 39 mužů.
2. Věková hranice jednotlivých kategorií byla stanovena tak, aby alespoň částečně odpovídala nabízeným službám společnosti Telefónica O2. Ve věkové kategorii od 6 do 26 let odpovídalo celkem 23 osob, z toho 65 % mužů. Nejvíce respondentů – 48 % odpovídalo ve věkové kategorii od 27 do 59 let. Neméně zastoupenou věkovou kategorií byla věková hranice nad 60 let. Celkem odpovědělo 9 osob, z toho 5 žen.

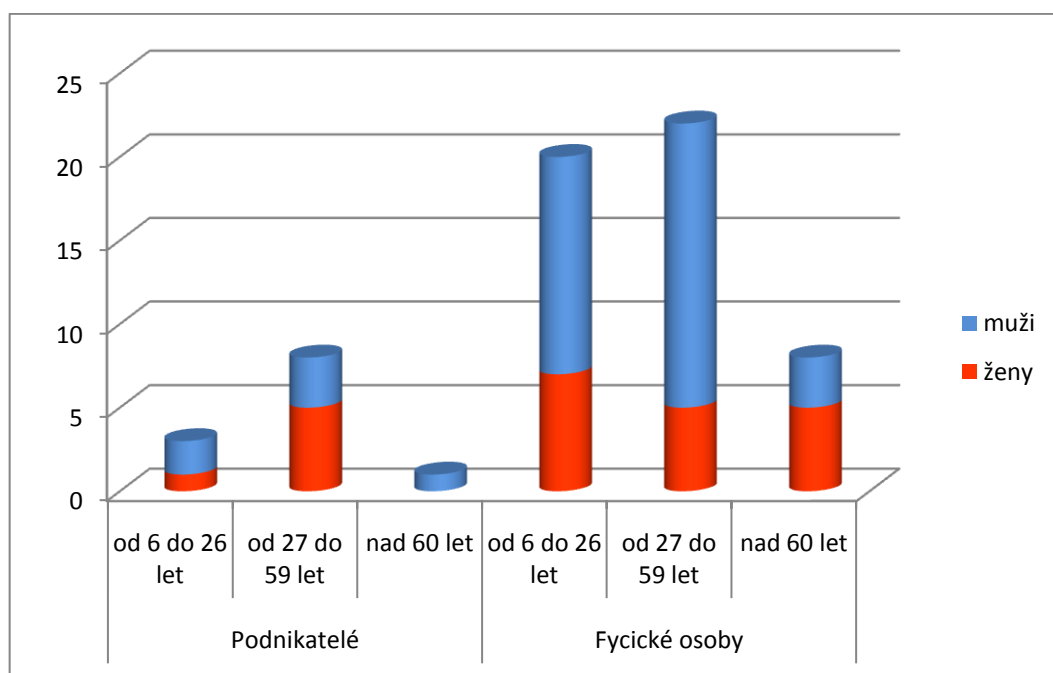
Tab. 11. Rozdělení dle věkových skupin [vlastní zpracování]

Věková skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
6 – 26 let	23	38
27 – 59 let	30	48
nad 60 let	9	14
Σ	62	100



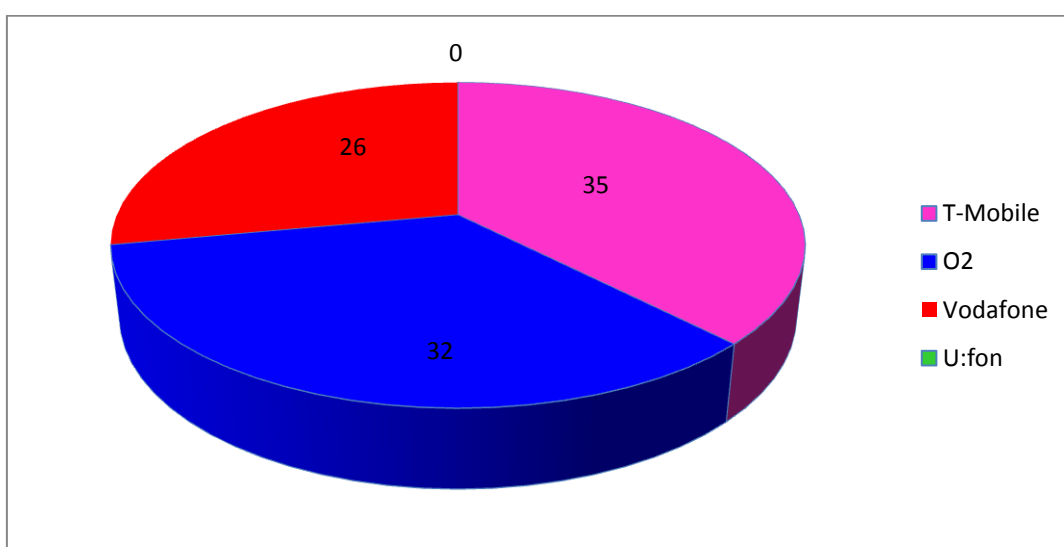
Obr. 9. Věková kategorie respondentů [vlastní zpracování]

3. Telefónica O2 nabízí speciální tarify na volání pro podnikatele. Podnikatelům nabízí také výhodné volání přes pevnou linku a další jiné výhody. Z tohoto důvodu byla otázka týkající se podnikání do dotazníku zahrnuta. Na tuto otázku odpovědělo kladně 12 osob. V první věkové kategorii 1 žena a 2 muži. Ve věku od 27 do 59 let podniká 5 žen a 3 muži. Z dotázaných respondentů ve věku nad 60 let podniká 1 muž.



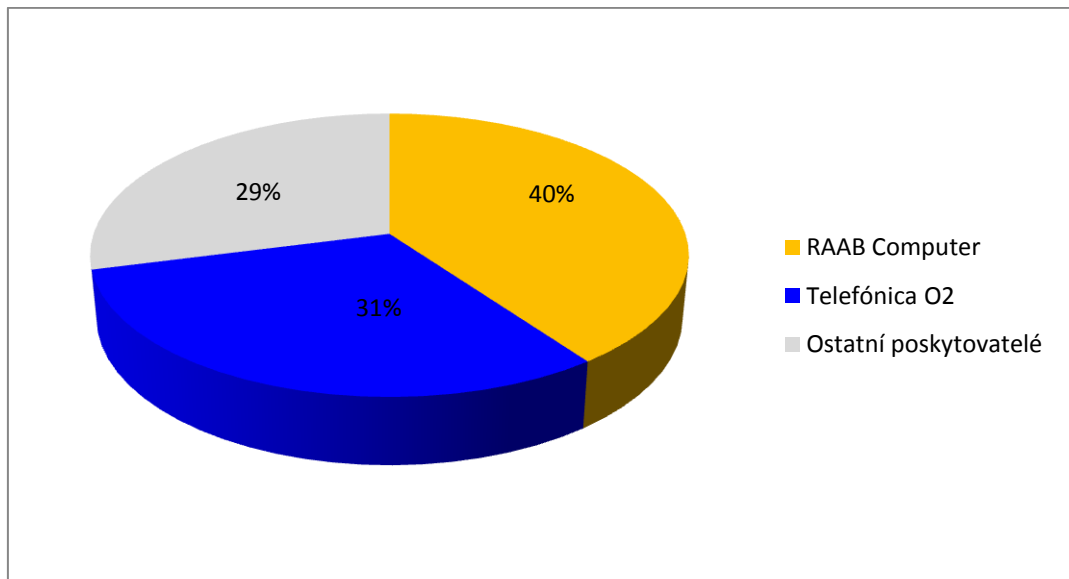
Obr. 10. Respondenti rozdělení na podnikatele a nepodnikatele [vlastní zpracování]

4. Další otázka v dotazníku se týkala místa bydliště. Holešov, jako místo svého bydliště uvedlo 51 % dotázaných. V okolních obcích vzdálených od Holešova do 10 km bydlí 45 % respondentů. Jako místo svého bydliště uvedly 4 % dotázaných Brno, Kroměříž, Zlín.
5. V následující otázce respondenti mohli zvolit více možností. V rámci Holešovska má největší zastoupení mobilní operátor T-Mobile, dále pak Telefónica O2 a následně pak Vodafone. Z dotázaných respondentů nikdo nevyužívá mobilní operátor U:fon. Kombinaci T-Mobile a Vodafone nebo T-Mobile a O2 využívá více jak 25 % dotázaných.



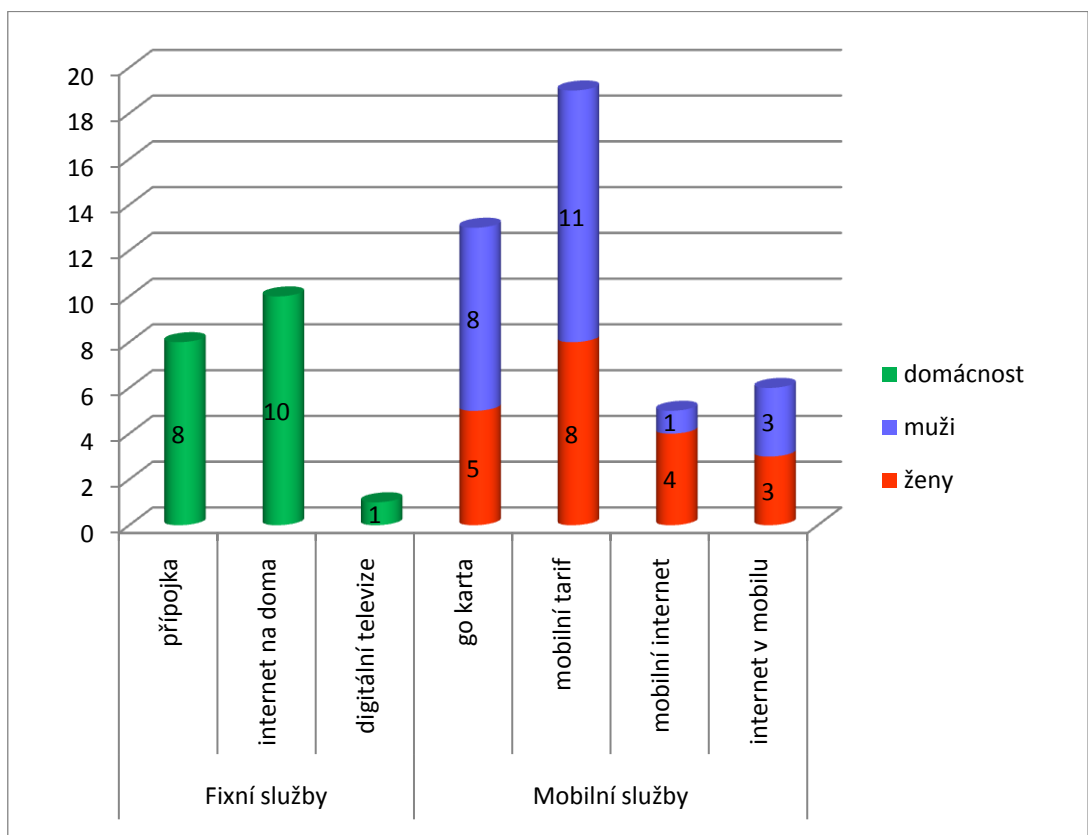
Obr. 11. Využívání mobilních operátorů [vlastní zpracování]

6. Na otázku, zda uvažují o změně mobilního operátora, odpovědělo kladně 15 osob. Jako nejčastější důvod byla cena poskytovaných služeb, zajímavější nabídka od konkurence, pokrytí signálem, nespokojenost s obsluhujícím personálem. Ve 12 případech se jednalo o společnost T-Mobile. Tato odpověď může být ovlivněna tím, že v Holešově působil řadu let jako jediný mobilní operátor právě T-Mobile. Na jaře tohoto roku se zde otevřela nová pobočka Vodafone.
7. Připojení k internetu doma nebo ve firmě využívá více jak 77 % dotázaných. Nejčastějším poskytovatelem internetového připojení respondenti uvedli společnost RAAB Computer 40 %, Telefonicu O2 31 %. Mezi ostatní poskytovatele internetového připojení patřila společnost AVONET, IBS-Engineering, ViaMedia.



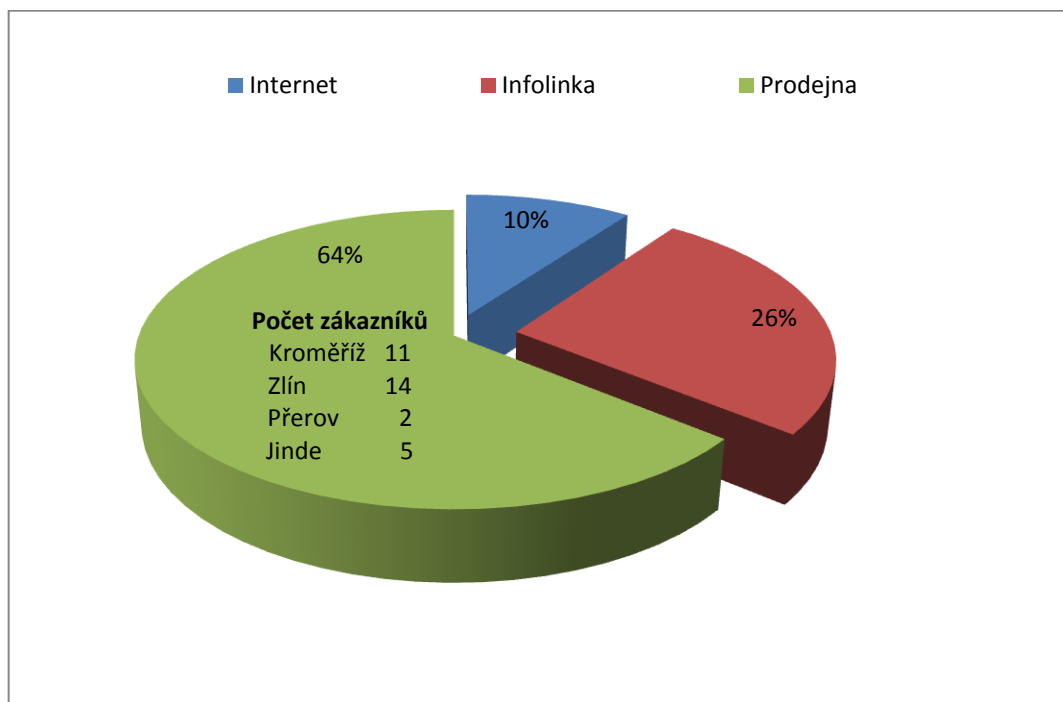
Obr. 12. Poskytovatelé internetového připojení [vlastní zpracování]

8. Zákazníkem Telefónici O2 je 50 dotázaných respondentů.
9. Služby poskytované zákazníkům ze strany společnosti se dělí na fixní a mobilní služby. Pro větší přehlednost jsou tyto služby a odpovědi jednotlivých respondentů znázorněné v následujícím grafu.



Obr. 13. Služby Telefónici O2 [vlastní zpracování]

10. Zákazníci své požadavky nejčastěji řeší na prodejnách společně s infolinkou. Prodejny jsou zřejmě preferovány z důvodu osobního jednání s konzultantem. I když ne každému vyhovuje hlasový automat, vítající zákazníka po telefonu, přesto infolinku využívá 26 % dotázaných. Internet využívá 10 % respondentů.



Obr. 14. Způsob řešení požadavků [vlastní zpracování]

11. Z dotazníku vyplynulo, že většina tj. 50 respondentů by uvítalo otevření nové pobočky v Holešově. S otevřením nové pobočky nesouhlasí 8 osob a 4 osoby nedokázali odpovědět – možnost odpovědi „nevím“.

Pro porovnání vzájemné závislosti dvou proměnných ze získaných informací je využit χ^2 – test v kombinační tabulce.

Tab. 12. Kombinační tabulka – využívání mobilních služeb [vlastní zpracování]

Věková kategorie	Mobilní služby				Součty n_i
	Go karta	Mobilní tarif	Mobilní internet	Internet v mobilu	
6 – 26 let	5	8	4	4	21
27 – 59 let	6	10	1	2	19
nad 60 let	2	1	0	0	3
Součty n_j	13	19	5	6	43

Z tabulky je patrné, že věková kategorie respondentů od 6 do 26 let nejvíce využívá připojení k internetu prostřednictvím mobilního internetu nebo internetu v mobilu. Mobilní tarif mají zřízený nejvíce respondenti ve věku od 27 do 59 let.

Tab. 13. Hypotetické četnosti – využívání mobilních služeb [vlastní zpracování]

Věková kategorie	Mobilní služby				Součty n_i
	Go karta	Mobilní tarif	Mobilní internet	Internet v mobilu	
6 – 26 let	6,35	9,28	2,44	2,93	21
27 – 59 let	5,74	8,39	2,21	2,65	19
nad 60 let	0,91	1,33	0,35	0,42	3
Součty n_j	13	19	5	6	43

Tab. 14. Výpočet charakteristiky χ^2 [vlastní zpracování]

n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2/n_{ij}^*$
5	6,35	-1,35	1,8225	0,287008
8	9,28	-1,28	1,6384	0,176552
4	2,44	1,56	2,4336	0,997377
4	2,93	1,07	1,1449	0,390751
6	5,74	0,26	0,0676	0,011777
10	8,40	1,6	2,56	0,304762
1	2,21	-1,21	1,4641	0,662489
2	2,65	-0,65	0,4225	0,159434
2	0,91	1,09	1,1881	1,305604
1	1,33	-0,33	0,1089	0,08188
0	0,35	-0,35	0,1225	0,35
0	0,42	-0,42	0,1764	0,42
Σ				5,1476

Zda jde o silnou nebo slabou závislost proměnných lze zjistit pomocí Pearsonova kontingenčního koeficientu:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}; P \in (0; 1) [35]$$

$$P = \sqrt{\frac{5,1476}{5,1476 + 43}} = 0,327$$

Hodnota P dvou proměnných se více přibližuje k 0, jedná se tedy o vzájemně nezávislou veličinu.

Zhodnocení hypotéz:

Hypotéza 1: Více než 50 % respondentů na Holešovsku využívá T-Mobile jako svého mobilního operátora.

Hypotéza se prokázala být pravdivá, 56 % respondentů na Holešovsku využívá T-Mobile jako svého mobilního operátora.

Hypotéza 2: Více než 35 % dotázaných využívá doma nebo ve firmě připojení k internetu od O2.

Hypotéza byla vyvrácena, pouze 31 % dotázaných využívá internetové připojení od O2.

Hypotéza 3: Alespoň 50 % respondentů své požadavky týkajících se telekomunikačních služeb nejčastěji řeší na prodejnách.

Zvolená hypotéza byla pravdivá. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 64 % respondentů nejčastěji řeší své požadavky týkajících se telekomunikačních služeb na prodejnách.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti je efektivním nástrojem, který pomáhá identifikovat své silné a slabé stránky a zároveň si pomáhá uvědomit své příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí firmy.

Analýza vnitřního prostředí – zahrnuje všechny faktory, které se přímo dotýkají společnosti Telefónica O2 a které může současně určitým způsobem ovlivnit.

- *Silné stránky*
 - ✓ *Známa značka na trhu* – Telefónica O2 Czech Republic patří do nadnárodní skupiny telefonních operátorů Telefónica O2.
 - ✓ *Od prvopočátku nabízí mobilní i fixní služby* – Telefónica O2 Czech Republic vznikla 1. července 2006 sloučením Českého Telecomu (provozující pevné telefonní linky) a společností Eurotel Praha (mobilní síť Eurotel).
 - ✓ *Neustálé rozšiřování mapy pokrytí signálem* – každý měsíc se společnost navyšovat pokrytí signálem 3G sítě, aby tak umožnila zákazníkům pohodlné připojení k mobilnímu internetu i v menších městech.
 - ✓ *Technologie VDSL* - 9. května 2011 spustila společnost jako první novou technologii pro internetové připojení. Tato technologie by měla být dostupná pro cca 45 % domácností s maximální rychlostí až 25 Mbit/s.

- ✓ *Podnikatelská sféra* – O2 má své produkty přizpůsobeny podnikatelům. Pro tento segment nabízí speciální výhody v rámci ceny nebo poskytnutých volných minut na volání.
- ✓ *Vyškolení personál* – každý nový konzultant prochází vstupním měsíčním produktovým školením a školením prodejních dovedností, které následně uplatní při komunikaci se zákazníky.
- *Slabé stránky*
 - ✓ *Účtování 60 + 60* – u tarifního volání společnost účtuje provolané hovory po minutách. Počítání 60 + 60 často odrazuje zákazníky, kteří odcházejí k Vodafonu (účtování 60 + 1).
 - ✓ *Závazky u tarifního volání* – u nové „Neonové“ řady je závazek u tarifu pro všechny zákazníky 24 měsíců, při současném výběru dotovaného telefonu se pak závazek prodlouží na 36 měsíců. Bohužel společnost v délce závazku nezohledňuje své stávající zákazníky a tak délka závazku platí i pro dlouholeté zákazníky.
 - ✓ *Preference nových zákazníků před stávajícími* - stávající zákazník po vypršení závazku (služba se závazkem sjednaná za výhodnější cenu) platí standardní cenu za poskytnuté služby. Standardní plnou cenu platí i dlouholetý zákazník, který je u společnosti (dříve Eurotel) více jak 10 let. Telefónica O2 si zakládá na získávání nových zákazníků, proto pro tuto skupinu jsou u některých služeb připraveny speciální cenové nabídky.
 - ✓ *Absence tarifů na míru* – nemožnost zákazníka zvolit si kombinaci volných minut a sms zpráv v jednom tarifu (např. jako u Vodafone).
 - ✓ *Fluktuace zaměstnanců* – na infolinkách dochází k časté obměně operátorů. Každý operátor prochází vstupním školením, avšak nejvíce zkušenosti získá přímo v praxi. Střídání zaměstnanců na těchto místech znamená nespokojenost zákazníků z důvodu poskytování mylných nebo nepřesných informací.
 - ✓ *Absence duálních telefonů* – mnoho lidí využívá dvě a více SIM karet (dva mobilní operátory, soukromý a firemní telefon). Chybějící nabídka telefonů na dvě SIM karty může tak odrazovat zákazníky od pořízení tarifního volání u O2.

Analýza vnějšího prostředí – představuje faktory, které společnost přímo ovlivnit nemůže, ale přesto mají na fungování prodejny podstatný vliv.

- *Příležitosti*
 - ✓ *Získání nových zákazníků* – obecně na Holešovsku největší podíl na trhu v oblasti mobilních služeb má T-Mobile. Je to dáno tím, že T-Mobile jako jediná prodejna zde působila řadu let. Otevření pobočky O2 v Holešově má tak možnost získat nové zákazníky využívající konkurenčního operátora.
 - ✓ *Růst potřeby komunikace* – s dostupností telekomunikačních zařízení roste potřeba komunikovat. V současné době hodně lidí využívá dva mobilní telefony, více možností připojení k internetu (pevný internet na doma, mobilní internet na cestování, internet v mobilu). Rostoucí potřeba komunikace je tak velkou příležitostí pro nabídku těchto služeb.
 - ✓ *Nové technologie* – dnešní život si bez využívání internetu a telekomunikačních služeb již nelze představit. Je proto zapotřebí, aby společnost i nadále vyvíjela nové technologie pro tyto oblasti.
- *Hrozby*
 - ✓ *Spojení mobilních operátorů Vodafone a U:fon* – U:fon jako relativně „nový“ český mobilní operátor má i přes nízké ceny poskytovaných služeb problémy se získáváním zákazníků. Může to být z důvodu malého pokrytí signálem, pro některé zákazníky špatná dostupnost nabíjení předplacených karet, ale také jediná značková prodejna v Praze v rámci celé ČR. Spojením operátorů Vodafone a U:fon by tak vznikla společnost, která by znamenala velkou konkurenci zejména v oblasti cen za poskytované služby.
 - ✓ *Vysoká konkurence internetového připojení* – pro společnost představují konkurenci i poskytovatelé internetového připojení. Stále mnoho zákazníků preferuje cenu před kvalitou poskytovaných služeb.
 - ✓ *Vstup nové konkurence ze zahraničí* – vstup nového zahraničního mobilního operátora na český trh by byl jistě určitou hrozbou zejména z důvodu odlivu svých stávajících zákazníků.
 - ✓ *Špatná platební morálka zákazníků* – v současné době stoupá počet lidí, kteří se dostávají do bankovních i nebankovních registrů dlužníků v důsledku neplacení svých závazků.

4.5.1 Matematický model SWOT analýzy

Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé části SWOT analýzy zaznamenány do tzv. *Plus-minus matice* (tab. 15). Metoda je založena na posuzování vzájemných vazeb mezi silnými a slabými stránkami s příležitostmi a hrozbami.

Tab. 15. *Plus minus matice [vlastní zpracování]*

		O			T				Σ
		Získání nových zákazníků	Růst potřeby komunikace	Nové technologie	Spojení Vodafone a U:fon	Vysoká konkurence internetového připojení	Vstup nové konkurence	Špatná platební morálka zákazníků	
S	Známa značka na trhu	+	+	+	0	0	0	0	3
	Nabídka mobilních i fixních služeb	+	++	+	0	0	0	0	4
	Neustále rozšiřování mapy pokrytí signálem	++	++	++	0	0	0	0	6
	Technologie VDSL	++	++	++	0	0	0	0	6
	Podnikatelská sféra	++	++	++	0	0	-	0	5
	Vyškolovaný personál	+	0	0	0	0	0	0	1
W	Účtování 60 + 60	-	0	-	--	0	-	0	-5
	Závazky u tarifního volání	-	0	0	--	0	-	--	-6
	Preference nových zákazníků před stávajícími	++	0	0	0	0	-	-	-2
	Absence tarifů na míru	--	0	0	--	0	-	-	-4
	Fluktuace zaměstnanců	-	0	0	0	0	0	0	-1
	Absence duálních telefonů	-	--	0	0	0	-	0	-4
Σ		11	9	8	-6	0	-6	-4	
Pořadí		1	2	3	1	3	1	2	

Podle následujícího hodnocení byla přiřazena jednotlivá znaménka:

- ++ silná oboustranně pozitivní vazba,
- + slabší pozitivní vazba,
- 0 žádný vzájemný vztah,

- - slabší negativní vazba,
- -- silná oboustranně negativní vazba. [12]

Z uvedené tabulky vyplývá, že největší hrozbou pro společnost Telefónica O2 je vstup nové konkurence a spojení dvou operátorů. Vznikne tak silný konkurent v oblasti poskytování služeb (Vodafone) a cenové nabídky (U:fon). Společnost by se proto měla zaměřit zejména na cenovou nabídku svým dlouholetým zákazníkům.

Je zřejmé, že největší příležitostí společnosti je získání nových zákazníků. Na území Holešovska dlouhou dobu působil jako jediný operátor T-Mobile. Pro společnost bude tak velkou příležitostí přetáhnout nespokojené zákazníky právě od této sítě.

4.6 Zhodnocení výsledků provedených analýz

Na základě provedených analýz bylo zjištěno několik klíčových faktorů v oblasti telekomunikačních služeb na Holešovsku.

Na základě Porterova modelu byla analyzována konkurence z pohledu mobilních operátorů a společností poskytujících internetové připojení ve sledované oblasti. Nejsilnějším konkurenčním operátorem je Vodafone. Z analýzy je patrné, že na Holešovsku se vyskytuje dostatečný počet potenciálních firemních i nefiremních zákazníků.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění využívání služeb mobilního operátora společnosti Telefónica O2 na Holešovsku. Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit jaké služby mobilního operátora O2 zákazníci využívají a kde řeší nyní své požadavky.

V rámci kapitoly byla provedena i SWOT analýza, která zhodnocuje silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby, které se na trhu vyskytují. SWOT analýza pro lepší přehlednost byla zpracována do matematického modelu plus a minus matice.

Závěry pro projekt:

- Oblast Holešovska nabízí dostatečné množství potenciálních zákazníků – fyzické osoby i živnostníky.
- Na Holešovsku je největším konkurentem společnosti Telefónica O2 internetové připojení od společností RAAB COMPUTERS a AVONET.
- Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů by uvítalo otevření nové prodejny společnosti Telefónica O2 v Holešově.

5 PROJEKT OTEVŘENÍ NOVÉ PRODEJNY MOBILNÍHO OPERÁTORA V HOLEŠOVĚ

Hlavním cílem celého projektu je nejpozději do 1. listopadu 2011 otevření nové O2 prodejny v Holešově. Časové naplánování otevření prodejny na konec října – začátek listopadu je z důvodu největší poptávky po telekomunikačních službách a hardwarového zařízení.

5.1 Analýza možností založení podniku

Společnost může nabízet své služby na obchodních místech, které se rozlišují podle typu na značkové, franchisové a dealerské prodejny. Protože umístění značkové prodejny bývá vždy ve velkých nákupních centrech nebo na frekventovaném místě v krajských městech, není možné tento typ prodejny v Holešově otevřít.

Kritéria pro hodnocení jednotlivých typů prodejen:

Obsluha zákaznických segmentů – společnost své zákazníky člení do jednotlivých kategorií podle měsíčních plateb za zřízené služby. Nejmenší pravomoce na obsluhu zákaznických segmentů má dealerská, následně pak franchisová prodejna (povinností značkové prodejny je obsloužit všechny zákaznické segmenty).

Plány služeb na měsíc – každý typ prodejny má nastavené měsíční minimální plnění služeb. Výhodou dealerské prodejny je, že tyto plány má ze všech nejnižší.

Provize za služby – s obsluhou zákaznických segmentů a s plány služeb na jednotlivé měsíce souvisí i výše provizí. Z výše uvedeného je zřejmé, že dealerská prodejna má nejnižší provizní sazebník.

Počet zaměstnanců – nedílnou součástí nákladů jsou mzdy zaměstnanců. Na franchisové i dealerské prodejny pracují vždy dva konzultanti. Nevyhovující je tento počet zaměstnanců zejména v době dovolených.

Frekvence školení konzultantů – s pravidelným školením souvisí i profesionalita konzultantů. Školení výrazně napomáhá k plnění plánů služeb. Létaující trenér na franchisové prodejny dojíždí pravidelně dvakrát za měsíc. Dealerské prodejny jsou v tomto směru zanedbávány – trenér dojíždí nepravidelně jednou za dva měsíce.

Náklady na vybavení prodejny – franchisová prodejna má stejné vybavení a zařízení jako značková prodejna. Náklady na vybavení jsou tak mnohem vyšší než na vybavení dealerské prodejny.

Finanční a marketingová podpora ze strany společnosti – společnost preferuje franchisový typ před dealerským typem prodejny, z tohoto důvodu je i finanční a marketingová podpora ze strany společnosti daleko větší než u dealerských prodejen.

Níže uvedená tabulka 16 porovnává jednotlivé faktory ovlivňující výběr mezi dealerskou a franchisovou prodejnu. Ke každému kritériu byla zvolena váha a bodové ohodnocení od 1 do 5, přičemž známka 5 má pozitivní vliv pro výběr. Po součtu jednotlivých součinů bude vybrán typ prodejny s vyšší celkovou hodnotou.

Tab. 16. Kriteria hodnocení jednotlivých typů prodejen [vlastní zpracování]

Kritéria	Váha	Franchisová prodejna		Dealerská prodejna	
		Známka	Součin	Známka	Součin
Obsluha zákaznických segmentů	0,15	3	0,45	1	0,15
Plány služeb na měsíc	0,25	2	0,50	4	1,00
Provize za služby	0,30	4	1,20	1	0,30
Počet zaměstnanců	0,05	3	0,15	3	0,15
Frekvence školení konzultantů	0,05	4	0,20	1	0,05
Náklady na vybavení prodejny	0,05	3	0,15	1	0,05
Finanční podpora ze strany společnosti	0,10	3	0,30	2	0,20
Marketingová podpora ze strany společnosti	0,05	3	0,15	2	0,10
Celkem	1,00	-	3,1	-	2,00

Dle stanovených kritérií je pro majitelku výhodnější otevřít v Holešově prodejnu franchisového typu.

5.2 Základní informace o společnosti

Název podniku: O2 Prodejna

Obor podnikání: Prodejna bude zaměřena na nabídku mobilních a fixních služeb pro domácnosti i podnikatele. Prodejna se dále bude specializovat na nabídku telekomunikačního zařízení (mobilní a pevné telefony, modemy, doplňkový sortiment).

Druh podnikání: Podnikatelská činnost bude prováděna na základě živnostenského

oprávnění.

Adresa prodejny: nám. Dr. E. Beneše 44, Holešov 769 01

Odpovědná osoba: Ing. Jana Vaculíková, tel.: 720 573 364

5.3 Poslání, vize a cíle prodejny

Posláním nové prodejny bude zkvalitňovat životy lidí a podnikatelů tím, že budou uspokojeny jejich požadavky v oblasti telekomunikačních služeb na Holešovsku.

Vizi prodejny je na cílovém trhu získat spokojené zákazníky, kteří se k nám budou rádi vracet.

Dlouhodobé cíle prodejny:

- Do konce roku 2014 získat na Holešovsku prvenství v počtu aktivních mobilních služeb.

Krátkodobé cíle prodejny:

- Zabezpečení ziskovosti podniku již v prvním roce podnikání.
- Do června roku 2012 získat více jak 170 nových zákazníků s pevným nebo mobilním internetovým připojením.
- Do konce roku 2012 získat více jak 180 nových zákazníků na tarifní volání se závazkem.
- Do konce roku 2012 uzavření smlouvy s 60 % příchozími zákazníky na prodejnu.

5.4 Časový harmonogram otevření nové prodejny

V každém projektu je nutné počítat s faktorem času. Pro prodejnu je důležité, aby její otevření bylo nejpozději do 1. listopadu 2011. Pro časový harmonogram je využita analýza kritické cesty – metoda CPM.

Tabulka 17 znázorňuje všechny činnosti vedoucí od tvorby podnikatelského záměru po slavnostní otevření prodejny. V příloze P III. jsou uvedeny zadávací tabulky pro program WinQSB.

Tab. 17. Harmonogram otevření prodejny [vlastní zpracování]

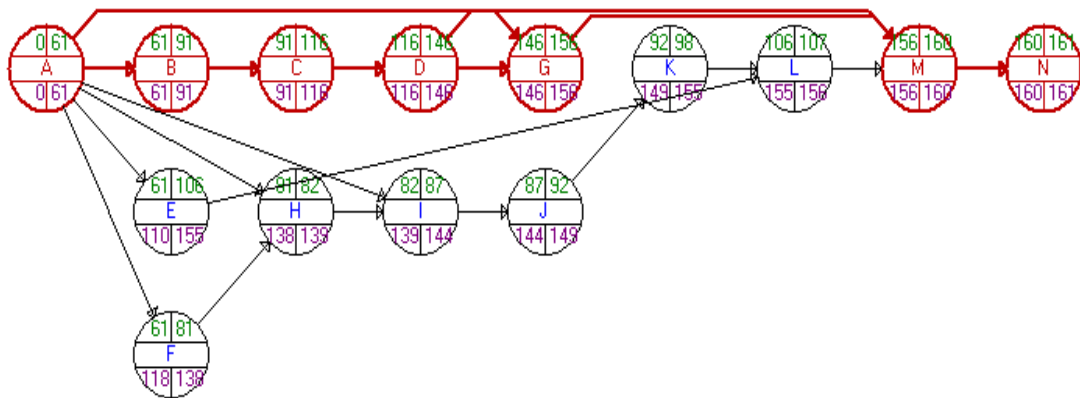
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (ve dnech)	Předchozí činnosti
A	Tvorba podnikatelského záměru	61	-
B	Výběrové řízení na konzultanty	30	A
C	Školení konzultantů ve školících centrech	25	B
D	Školení konzultantů na ostatních prodejnách	30	C
E	Objednávka koberce	45	A
F	Objednávka nábytku na zakázku	20	A
G	Zajištění marketingových aktivit	10	A,D
H	Objednávka elektro zařízení a zboží na prodejnu	1	A,F
I	Rekonstrukce elektro rozvodů	5	A,H
J	Zednické práce	5	I
K	Výmalba prostor a zasychání	6	J
L	Pokládka koberce	1	E,K
M	Zařízení interiéru	4	D,G,L
N	Slavnostní otevření prodejny	1	M

Pomocí programu WinQSB byla získána výsledná tabulka 15, která znázorňuje činnosti tvořící kritickou cestu (žádné celkové rezervy). Z tabulky 15 je patrné, že nejkratší možná doba otevření prodejny je 161 dnů.

08-05-2011 23:41:02	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	61	0	61	0	61	0
2	B	Yes	30	61	91	61	91	0
3	C	Yes	25	91	116	91	116	0
4	D	Yes	30	116	146	116	146	0
5	E	no	45	61	106	110	155	49
6	F	no	20	61	81	118	138	57
7	G	Yes	10	146	156	146	156	0
8	H	no	1	81	82	138	139	57
9	I	no	5	82	87	139	144	57
10	J	no	5	87	92	144	149	57
11	K	no	6	92	98	149	155	57
12	L	no	1	106	107	155	156	49
13	M	Yes	4	156	160	156	160	0
14	N	Yes	1	160	161	160	161	0
	Project	Completion	Time	=	161	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	3			

Obr. 15. Výpočet délky trvání otevření O2 prodejny a stanovení kritické cesty [vlastní zpracování]

Pomocí programu WinQSB je zpracován také následující obrázek 16. V projektu se vyskytují 3 kritické cesty. Časovou rezervu poskytují činnosti E, F, H, I, J, K, L.



Obr. 16. Síťový graf znázorňující kritickou cestu [vlastní zpracování]

5.5 Marketingový plán

Marketingový mix ve službách se skládá z následujících 7 částí:

5.5.1 Produkt

Produktem Telefónica O2 jsou telekomunikační služby pro domácnosti i firmy, které se člení na mobilní a fixní služby.

Mobilní služby pro domácnosti:

Mobilní tarify

- *O2 NEON* – základní tarify pro volání a SMS zprávy. Tarify je možné pořídit si bez závazku tzv. *basic forma*, kdy hlavní výhodou těchto tarifů „Neomezeně“ platí na jedno zvolené číslo v rámci sítě O2. Při závazku na 24 měsíců platí výhoda „Neomezeně“ na všechny čísla do sítě O2. Zákazník má možnost si k tarifům NEON vzít i telefon za zvýhodněnou cenu, závazek se potom prodlouží na 36 měsíců. U této řady se nevyčerpané minuty a zprávy nepřevádí do dalšího měsíce.
- *O2 [:kúl:]* – tarif pro mladé od 6 do 26 let se závazkem na 24 měsíců. U tarifu se nemusí dokládat potvrzení o studiu. Nevyčerpané minuty se převádí do dalšího měsíce. Výhodou tarifu je neomezené sms zprávy v rámci sítě O2.
- *O2 Zero* – bezplatný paušál, zákazník zaplatí co provolá. O2 Zero je doporučován do zabezpečovacích zařízení a pro zákazníky, kteří si dobijí kredit méně jak 200 Kč za půl roku.

Go karty

- Pro zákazníky, kteří se nechtějí nebo nemohou (např. registr dlužníků) vázat na určitý počet měsíců nabízí O2 dva typy dobíjecích karet: NA!HLAS a NA!PIŠTE. Při pravidelném dobíjení získává zákazník stálé výhody (např. víkendové volání nebo sms v mobilní síti O2 za 0,50 Kč, nebo večerní volání od 20 do 8 hod v mobilní síti O2 za 0,50 Kč/min.). O2 jako jediný mobilní operátor odměňuje své zákazníky za dobíjení (např. 10 minut na volání v rámci sítě O2 zdarma, 10 SMS/MMS v síti, různé slevy do cestovních kanceláří nebo slevy na sportovní oblečení značky Adidas).

Mobilní internet na cestování

- *Paušální mobilní internet* – aktivace mobilního internetu s modemem za plnou cenu (995 Kč) je zřizovaná služba bez závazku. S modemem za zvýhodněnou cenu je u paušálního mobilního internetu závazek na 24 měsíců. Zákazník má možnost tuto službu do 2 měsíců bez sankcí zrušit. Peníze za modem se vrací zpět. – „Záruka spokojenosti“.
- *Předplacený mobilní internet* – vhodný pro zákazníky, kteří se jen občas připojují k internetu. Součástí balíčku je modem a aktivační SIM karta. V ceně sady je zahrnuto 5 týdnů internetu zdarma. Platnost balíčku je 2 měsíce od aktivace.

Internet v mobilu

- Chytrý pomocník při řešení různých situací nebo trávení volného času např. při čekání na autobus. Kombinace tarifu O2 NEON a internetu v mobilu se závazkem na 36 měsíců zlevňuje dotované telefony o 1500 až 3000 Kč.

Fixní služby pro domácnost

Internet na doma

- Stabilní internetové připojení pomocí kabeláže pevné linky. Dostupnost závisí na vzdálenosti od ústředny, maximální rychlost stahování je až 25 Mb/s. Pevný internet nabízí neomezené limity pro přenos dat. V případě poruchy je zákazníkům k dispozici bezplatná technická podpora.

Pevná linka

- *Volání na pevné linky* – volání do pevných sítí v ČR již od 0,24 Kč za minutu.
- *Volání na mobil* – volání do všech mobilních sítí již od 2 Kč za minutu.

- *Volání do zahraničí* – volání do zahraničí již do 2 Kč za minutu.

U všech tarifů nelze volné minuty převádět do následujícího měsíce. Ceny za volání jsou účtovány po minutě. Výhodná cena u kombinace pevné linky a pevného internetového připojení.

O2 TV

- *O2 TV Start* – služba zdarma pouze u aktivace pevného internetového připojení.
- *O2 TV Flexi* – nabízí pestrý výběr pořadů až z 80 programů. Špičková kvalita obrazu i zvuku. *TV archiv* umožňuje sledování pořadů kdykoliv po dobu 7 dnů od jejich odvysílání. *O2 Nahrávání* umožňuje zdarma a opakovaně zhlédnout pořady po dobu 7 dnů od nahrávání. *Videotéka* nabízí více než 500 filmů a programů. Každý měsíc nabízí více než 25 nových filmů.

Mobilní služby pro podnikání

Mobilní tarify

- Podnikatelé tvoří jednu z cílových skupin zákazníků. Hlavním důvodem proto bylo vytvořit tarify, které by odpovídaly přáním a potřebám podnikatelů. Tarify řady NEON byly upraveny do třech základních kategorií. První řada tarifů pro podnikatele nabízí neomezené volání v pracovní dny od 9 do 17 hodin do O2 mobilní sítě a do všech pevných linek v rámci ČR. Druhá řada poskytuje neomezené volání o víkendů a mimo špičku v rámci sítě O2. Neomezené volání kdykoliv do všech sítí nabízí třetí skupina tarifů pro podnikatele.

Fixní služby pro podnikání

Pevná linka

- *O2 Business* – vhodný pro podnikatele s menším počtem linek. Tarif je určen pro klasickou pevnou linku (HTS), i digitální linku ISDN.
- *O2 Neomezená linka* – služba je vhodná zejména pro malé a střední firmy. Nabízí moderní volání přes internet na všechny pevné linky v ČR za 0 Kč/min. Hlavní výhodou služby je přístup k virtuální telefonní ústředně bez dalších investic na pořízení, správu či provoz.

Internetové připojení

- Podnikatelé mohou využívat všechny nabízené internety (pevný internet, na cestování i v mobilu) stejně jako fyzické osoby.

5.5.2 Cena

Ceny produktů jsou pro všechny prodejce pevně stanoveny společností. Povinností každé prodejny (konzultanta) je tyto ceny při prodeji dodržovat. Bohužel není možnost ze strany prodejny ovlivnit cenovou politiku O2.

Kombinací více služeb do jednoho balíčku má zákazník výhodnější cenu za odebrané služby. Příkladem může být:

Samostatně:

- *Pevná linka* – O2 Volání 300 za 520 Kč.
- *Pevný internet* – Internet Start za 400 Kč.
- *Mobilní internet* – Internet Start za 300 Kč.
- *Cena celkem za tři samostatné služby* – 1220 Kč.

Kombinace:

- *Pevná linka* - O2 volání 300 za 120 Kč.
- *Pevný internet* - Internet Start za 400 Kč.
- *Mobilní internet* - Internet Start za 200 Kč.
- *Cena celkem při kombinaci tří služeb* – 720 Kč.
- *Sleva na NEON tarify* – při kombinaci pevného internetu a tarifu O2 NEON získá zákazník navíc 100 Kč slevu.

Mobilní služby pro domácnosti

V níže uvedené tabulce 18 jsou přehledně znázorněny všechny mobilní tarify a ceny, které Telefónica nabízí svým nefiremním zákazníkům.

Pro seniory je připraven zvýhodněný tarif O2 NEON S. Standardní cena toho tarifu je 300 Kč za měsíc. Zákazníkům, kterým je více jak 60 let, je tento tarif nabízen za 190 Kč za měsíc při zachování veškerých výhod.

Zákazníci ve Zlínském, Moravskoslezském a Olomouckém kraji mají také možnost si pořídit tarify O2 NEON M, L a L+ za zvýhodněnou cenu než v ostatních krajích ČR. Zvýhodněná cena tarifu platí po celou dobu závazku, tedy 24 měsíců. Tarif NEON M v rámci speciální nabídky stojí 350 Kč. Za 24 měsíců zákazník tak ušetří 2400 Kč. Tarif NEON L je nabízen za 500 Kč. Při aktivaci toho tarifu zákazník ušetří 3600 Kč za 2 roky. Zvýhodněná cena tarifu NEON L+ je 650 Kč. Za dobu závazku zákazník ušetří 7200 Kč.

Tab. 18. Mobilní tarify [30]

Název tarifu	Měsíční cena v Kč	NEOMEZENĚ v síti O2	Volné minuty/SMS navíc na každý den do všech sítí	Cena minuty	Cena SMS	Cena MMS
				Po vyčerpání tarifních výhod v Kč		
<i>O2 NEON</i>						
SMS	300	SMS a MMS o víkendu	250 SMS	5,60	1,00	5,90
S	300	volání o víkendu	40 minut	5,60	1,60	5,90
	190 pro seniory					
M	450	volání, SMS a MMS o víkendu	80 minut	5,00	1,60	5,90
L	650	volání o víkendu a mimo špičku	120 minut	5,00	1,60	5,90
L+	950	volání o víkendu a mimo špičku	300 minut	4,00	1,60	5,90
XL	2000	volání nonstop	600 minut do cizích sítí	3,00	1,60	5,90
XXL	3900	volání nonstop do všech sítí	-	-	1,60	5,90
<i>Pro mladé</i>						
O2 [:kúl:]	250	SMS	60 minut	4,60	1,60 do ostatních sítí	5,90
<i>Tarif bez paušálu</i>						
O2 ZERO	0	-	-	6,00	1,90	5,90

V tabulce č. 19 je přehled dobíjecích karet. Ceny jsou uvedeny včetně DPH a platí do všech sítí.

Tab. 19. Go karty [30]

Název tarifu	minuta volání do všech sítí v Kč	SMS do všech sítí v Kč	MMS do všech sítí v Kč
O2 NA!PIŠTE	6,60	1,90	5,90
O2 NA!HLAS	5,50	2,60	5,90

Kombinací pevného internetového připojení a mobilního internetu na cestování, získává zákazník slevu na měsíční paušál mobilního internetu. Po překročení FUP (omezení stahování dat) cena zůstává stejná, sníží se pouze rychlost připojení na 32 Kb/s. Přehled tarifů mobilního internetového připojení je uveden v následující tabulce.

Tab. 20. O2 Mobilní internet [30]

Název tarifu	Měsíční cena v Kč	Cena k internetu na doma v Kč	FUP za měsíc	Poznámka
Start	300	200	500 MB	poslat 100 e-mailů s velkou přílohou nebo 2400 bez přílohy, každý druhý den si pustit krátké video na YouTube
Standard	500	300	2 GB	poslat 300 e-mailů s velkou přílohou nebo 6000 bez přílohy, každý den si pustit 2 videa na YouTube, každý den prohlédnout 100 webových stránek, nahrát 300 fotek na Facebook
Pro	750	550	10 GB	poslat 1500 e-mailů s velkou přílohou nebo 30000 bez přílohy, každý den si pustit 10 videí na YouTube, každý den prohlédnout 500 webových stránek, nahrát 1500 fotek na Facebook
Internetová sada	-	-	500 MB na 24 hod	Cena sady: 955 Kč.

U předplacených dobíjecích karet je měsíční cena i FUP rozdělena na týdenní bloky. Tzn. např. u tarifu O2 Internet v mobilu Start je každý týden z kreditu strháváno cca 40 Kč. FUP na tento týden je cca 40 MB. U tarifního volání jsou cena i datový limit počítány za měsíc. Měsíční platba za internet v mobilu se pak připočítává k ceně tarifu na volání. V níže uvedené tabulce jsou k jednotlivým tarifům přiděleny možnosti využití FUP za měsíc.

Tab. 21. Internet v mobilu [30]

Název tarifu	Měsíční cena v Kč	FUP MB za měsíc	Poznámka
O2 Internet v mobilu Start	150	150	denně odeslat a přijmout 20 e-mailů bez přílohy a 5 e-mailů s přílohou do 200 kB + denně si prohlédnout 33 webových stránek upravených pro mobilní telefony, + nahrát na Facebook nebo z něj stáhnou 100 fotek o velikosti 500 kB
O2 Internet v mobilu	300	500	denně odeslat a přijmout 60 e-mailů bez přílohy a 20 e-mailů s přílohou do 200 kB + denně si prohlédnout 100 webových stránek upravených pro mobilní telefony + denně zhlédnout 1 video ve standardní kvalitě o délce 3 min. na YouTube.com

Fixní služby pro domácnost

Protože v současné době konkurence v oblasti pevného internetového připojení je velká, i Telefónica O2 se snaží získat své nové zákazníky prostřednictvím ceny za poskytované služby. Proto v současné době je Internet Optimal nabízen za 500 Kč a Internet Aktiv za 600 Kč na celou dobu závazku tj. 12 měsíců. Slevu v hodnotě 100 Kč na pevný internet lze získat při kombinaci mobilního volání k tarifům O2 NEON. Následující tabulka znázorňuje nabízené tarify pro internetové připojení na doma.

Tab. 22. Internet na doma [30]

Název tarifu	Měsíční cena v Kč	Rychlost stahování v Mb/s	Sleva k tarifům O2 NEON v Kč	Poznámka
Internet Start	400	až 2	-	základní internetové připojení, vhodné pro prohlížení stránek, odesílání e-mailů
Internet Optimal	750	až 16	-100	dennodenní surfování, posílání e-mailů s fotkami, stahování hudby, videí a filmů
Internet Aktiv	850	až 25	-100	+ hraní on-line her a sledování filmů

Samostatná pevná linka je příliš drahá. Proto se zákazníkům doporučuje společné využívání pevné linky s internetovým připojením. Názorná ukázka balíčku služeb je uvedena v úvodu této kapitoly. V tabulce 23 jsou uvedeny samostatné ceny tarifů pevné linky i ceny tarifů při kombinaci s internetem.

Tab. 23. Pevná linka [30]

Název tarifu	Měsíční cena v Kč	Měsíční cena k internetu na doma v Kč	Volné minuty měsíčně	Volání do pevných sítí v ČR v Kč		Volání do mobilních sítí v ČR v Kč	
				ve špičce	mimo špičku a o víkendech	ve špičce	mimo špičku a o víkendech
O2 Volání 300	520	120	300 do pevných sítí v ČR	1,40*	0,70*	5,20	4,70
O2 Volání 800	590	190	800 do pevných sítí v ČR	1,40*	0,70*	5,20	4,70
O2 Volání Nonstop	770	370	neomezeně do pevných sítí v ČR	1,40*	0,70*	5,20	4,70
O2 Volání Mobil 60	550	120	60 minut do mobilních sítí v ČR	1,40	0,70	5,20*	4,70*
O2 Volání Mobil 120	650	240	120 minut do mobilních sítí v ČR	1,40	0,70	5,20*	4,70*
O2 Volání Zahraničí 100	600	200	100 volných minut do 47 vybraných států	1,60	0,80	6,60	4,70
			5,28* 5,76*				

pozn. * po vyčerpání volných minut

Podobně jako u pevné linky je výhodná kombinace digitální televize a internetového připojení viz. tabulka 24. V současné době je při této kombinaci cena za digitální televizi 250 Kč na 6 měsíců při sepsání smlouvy na 12 měsíců.

Tab. 24. Digitální televize O2 [30]

Název tarifu	Měsíční cena v Kč	Měsíční cena k internetu v Kč	Počet programů	Poznámka
O2 TV Start	-	ZDARMA	13	Služba pouze k internetu
O2 TV Flexi	650	400	21 + dva tématické balíčky	Videotéka, O2 TV Nahrávání, TV archiv

Mobilní služby pro podnikatele

Tak jak u řady tarifů NEON pro fyzické osoby mají podnikatelé ve Zlínském, Moravskoslezském a Olomouckém kraji možnost využití slevy na tarify při uzavření smlouvy na 24 měsíců. Tato speciální nabídka podnikatelům uspoří až 7200 Kč za 24 měsíců. Při zachování všech výhod budou ceny následující:

- O2 Podnikání M za 600 Kč. Úspora za 24 měsíců je 3600 Kč.
- O2 Podnikání L za 900 Kč. Úspora za 24 měsíců je 7200 Kč.
- O2 NEON M za 350 Kč. Úspora za 24 měsíců je 2400 Kč.
- O2 NEON L za 500 Kč. Úspora za 24 měsíců je 3600 Kč.
- O2 NEON L+ za 650 Kč. Úspora za 24 měsíců je 7200 Kč.

Ceny všech nabízených tarifů pro podnikatele jsou přehledně seřazeny do následující tabulky 25.

Tab. 25: Mobilní tarify pro podnikatele [30]

Název tarifu	Měsíční cena v Kč	Výhoda tarifu	Volné minuty do všech sítí	Cena minuty v Kč	Cena SMS/MMS v Kč
<i>Neomezené volání v pracovní dny od 9 do 17 hod</i>					
O2 Podnikání M	750	neomezené volání v pracovní dny od 9 do 17 hod	150	4,50	1,50/5,90
O2 Podnikání L	1200		300	3,50	1,50/5,90
O2 Podnikání XL	1800	* do O2 mobilní sítě * do všech pevných linek v ČR	600	2,90	1,50/5,90
O2 Podnikání XXL	2900	neomezené volání v pracovní dny od 9 do 17 hod do všech sítí	900	1,90	1,50/5,90
<i>Neomezené volání o víkendu a mimo špičku</i>					
O2 NEON S	300	neomezené volání (SMS, MMS u tarifu O2 NEON M) o víkendu:	40 + 10	5,60	1,60/5,90
O2 NEON M	450		* do O2 mobilní sítě * do všech pevných linek v ČR	80 + 20	5,00
O2 NEON L	650	neomezené volání o víkendu a mimo špičku:	120 + 30	5,00	1,60/5,90
O2 NEON L+	950		* do O2 mobilní sítě * do všech pevných linek v ČR	300 + 75	4,00
<i>Neomezené volání kdykoliv</i>					
O2 NEON XL	2000	neomezené volání kdykoliv:	600+150	3,00	1,60/5,90
		* do O2 mobilní sítě * do všech pevných linek v ČR			
O2 NEON XXL	3900	neomezené volání do všech sítí v ČR			1,60/5,90

Fixní služby pro podnikatele

Zřízení pevné linky je za 1 Kč se závazkem na 12 měsíců. U pevných linek lze využít službu O2 Partneri, která nabízí 10 % slevu na 5 vybraných čísel.

Tab. 26. Pevná linka pro podnikatele [30]

Název tarifu	Měsíční cena v Kč	Měsíční cena k internetu v Kč	Volání na pevné linky v ČR v Kč/min	Volání v mobilní síti O2 v Kč/min	Volání do ostatních mobilních sítí v ČR v Kč/min
<i>O2 Business</i>					
Pevná linka (HTS)	495	264	0,99	3,99	3,99
Digitální linka (ISDN)	595	364	0,99	3,99	3,99
<i>Neomezená linka</i>					
Neomezená linka	230	-	0	3,89	3,89
Neomezená linka	530	-	0	0	3,89
Neomezená linka	730	-	0	0	0

pozn. ceny jsou uvedeny bez DPH

5.5.3 Marketingová komunikace

Marketingovou kampaň je zapotřebí provést pomocí různých marketingových nástrojů, aby se otevření nové pobočky společnosti dostalo do podvědomí potenciálních zákazníků. Pro otevření prodejny budou využity následující marketingové nástroje:

Tisk (noviny) – reklama bude umístěna ve Čtrnáctideníku Holešovska, který vychází vždy ve čtvrtek v průměrném nákladu 1950 výtisků. Čtrnáctideník je distribuován do celého regionu Holešovska. Plošná inzerce $\frac{1}{4}$ strany stojí 1600 Kč a bude použita týden před otevřením prodejny. Druhé kolo inzerce v novinách bude čtrnáct dní po otevření prodejny. Čtrnáctideník poskytuje při opakované inzerci 10 % slevu. Druhé kolo inzerce v tisku při stejných podmínkách bude stát 1440 Kč. [21]

Letáky – firemní letáky budou dodávány dle jednotlivých akcí a kampaní přímo z velkoskladu společnosti. Expedice je zajištěna pravidelným závozem společně se zbožím nebo využitím expresní přepravy společnosti PPL CZ. Náklady na letáky majitelce nejsou účtovány.

Venkovní reklama – z marketingového fondu společnosti budou hrazeny náklady na venkovní reklamu. Bude se jednat celkem o tři tabule na lampy veřejného osvětlení. Jedna ukazovací tabule bude umístěna směrem od Zlína do centra. Druhá tabule bude umístěna po pravé straně při vjezdu do Holešova od Bystřice pod Hostýnem. Třetí bude pak instalována u Gymnázia Ladislava Jaroše na ulici Palackého. Tyto ulice byly vybrány z důvodu velké frekvence osob i vozidel.

Firemní razítka – na prodejně budou k dispozici dvě firemní razítka se všemi náležitostmi, tzn. název a umístění podniku, IČO, DIČ a kontaktní údaje na prodejnu (telefon, email, webové stránky).

Vizitky – budou tištěny na náklady společnosti. Formát vizitek 55 x 85 mm v oboustranném tisku (matné provedení).

Plakáty a polepy na prodejně – začátkem měsíce na prodejny dojíždí designér, který obměňuje plakáty a polepy na výlohy dle aktuální marketingové kampaně společnosti. Náklady na tuto propagaci jsou hrazeny společností.

Firemní trička – stejně jako letáky jsou firemní trička distribuovány z velkoskladu společnosti. Trička jsou dodávány v počtu dva kusy na konzultanta. Jejich povinností je nosit tyto trička během jednotlivých marketingových kampaní. Náklady majitelky na cenu jednoho kusu trička jsou 100 Kč.

Webové stránky – zhotovitelem bude externí firma. Předpokládaný obsah stránek:

- ✓ kontaktní údaje o prodejně a majitelce,
- ✓ nabídka služeb pro fyzické osoby,
- ✓ nabídka služeb pro podnikatele,
- ✓ nabízené hardwarové zařízení (mobilní a pevné telefony),
- ✓ slevy, akce, soutěže prodejny.

Hostesky – budou zajištěny prostřednictvím agentury ESET STYLE s. r. o na den otevření prodejny. Jejich úkolem bude v blízkosti prodejny rozdávat reklamní předměty a informační letáky s nabídkou služeb společnosti. Jejich pracovní doba je v tento den stanovena od 10:00 do 16:00 hod.

Reklamní předměty – jsou zajištěny přes výhradního dodavatele. Sortiment propagačních předmětů je pravidelně doplňován. Předměty musí být dodány nejpozději dva dny před otevřením prodejny. Velká část předmětů bude rozdána hosteskami v den otevření prodejny, dále pak budou rozdávány na prodejně při pořízení služby nebo jako pozornost pro zákazníka. První dodávka reklamních předmětů bude obsahovat: 200 x propisky (2 krabice), 300 x čistítka na mobil (2 sáčky), 100 modrých + 100 bílých nafukovacích balónků (4 krabice), 50 x šňůrka na telefon (1 sáček), 50 x dětské pexeso, 50 x stojánek na mobil, 10 x sada na vizitky, 10 x deštník.

5.5.4 Distribuce

Umístění prodejny tvoří důležitou součást podnikatelského úspěchu. Proto je této činnosti věnována větší pozornost. Hlavními kritérii pro výběr se stala poloha a velikost provozovny. Pro umístění byly brány v úvahu 3 prodejny:

1. *uvažovaná prodejna* – ulice Palackého 504. Bývalý obchod „Skleněnka“. Velikost prodejní plochy je dostatečná, ale bohužel při bližším průzkumu se ukázalo, že na budovu, kde je obchod umístěn, je vypsána exekuce. I když je prodejna umístěna na ulici Palackého, nejsou tyto prostory příliš vhodné pro větší vzdálenost od centra města.

2. *uvažovaná prodejna* – nám. Dr. E. Beneše 28. Bývalý obchod s oblečením pro kojence. Velkou výhodou této prodejny je umístění v centru u kostela. Nevýhodou je však menší velikost prodejny a nemožnost vybudování bezbariérového přístupu (v současné době schodiště pro vstup do prodejny).

3. *uvažovaná prodejna* - nám. Dr. E. Beneše 44. Obchod s obuví. Velikost i umístění odpovídá požadavkům majitelky. Prodejna přiléhá k ulici Palackého. Umístění je vhodné zejména z důvodu velké frekvence osob i vozidel. V blízkosti prodejny se nachází dvě parkoviště. Jedno placené parkoviště u kostela (cca 15 parkovacích míst) je 50 metrů od prodejny. Druhé neplacené parkoviště je vzdálené asi 100 metrů. Nabízí 10 parkovacích míst, z toho 2 místa pro postižené osoby.

Otevírací doba bude v pracovní dny pondělí až pátek od 8:00 do 18:00 hod., v sobotu od 8:00 do 12:00 hod. Až z provozu bude jasné, jaká bude vytíženost prodejny. Otevírací doba proto bude s postupem času upravena tak, aby náklady na provoz byly co nejmenší, ale zároveň poskytovala služby co nejvíce zákazníkům.

Tab. 27. Výsledky hodnocení uvažovaných prodejen [vlastní zpracování]

Uvažované prodejny	Kritérium hodnocení					Celkem
	Poloha prodejny	Velikost prodejních prostor	Nájem	Velikost výlohy	Bezbariérový přístup pro zákazníky	
Váha	5	4	3	3	2	85
ulice Palackého 504	2	1	4	2	2	36
nám. Dr. E. Beneše 28	3	2	3	3	1	43
nám. Dr. E. Beneše 44	5	3	3	2	2	56

5.5.5 Lidé

Lidé představují důležitý faktor v oblasti služeb, zejména pro neustálý styk se zákazníkem.

Majitelka prodejny proto musí spolu s regionální manažerkou společnosti vybrat vhodné zaměstnance na pozici konzultant/konzultantka.

- *Majitelka prodejny* – v oblasti telekomunikačních služeb má více jak osmiletou zkušenost s vedením poboček. V jednotlivých prodejnách zaměstnala během svého podnikání 19 zaměstnanců. V současné době vlastní prodejnu dealerského typu v Kroměříži a franchisovou prodejnu ve Vyškově.
- *Konzultant/konzultantka* – zabezpečuje každodenní styk se zákazníkem. Na prodejce jsou kladeny vysoké požadavky na plnění stanovených cílů. Chod provozovny budou zajišťovat dva konzultanti, jejich úkolem bude: péče o zákazníky a plnění stanovených plánů na jednotlivé měsíce, administrativní činnost spojená s vyřizováním objednávek, objednávání zboží, úklid provozovny.

Každý konzultant na pobočkách prochází měsíčním školením týkajícím se produktové nabídky a prodejních dovedností. Ovšem nejvíc znalostí a zkušeností získá prodejce přímo v praxi. Z tohoto důvodu bude prvních 6 měsíců na prodejnu do Holešova přeřazena konzultantka z dealerské prodejny z Kroměříže. Tato konzultantka své znalosti a dovednosti získala během čtyřleté praxe právě na pobočce v Kroměříži.

Požadavky na budoucí konzultanty: minimálně středoškolské vzdělání, komunikativnost, spolehlivost, příjemné vystupování, tah na branku, orientace v konkurenčních nabídkách, týmová spolupráce, uživatelská znalost práce na PC.

5.5.6 Procesy

Za proces na prodejně je považována obsluha zákazníka. Pro lepší a efektivnější komunikaci je sestaven obecný postup, který by měli konzultanti dodržovat:

- oční kontakt do 30 sekund,
- pozdrav s úsměvem,
- zjištění primárního požadavku,
- řešení primárního požadavku,
- přechod od péče k prodeji,
- dotaz na IČO,

- zjištění potenciálu na mobilní a fixní služby,
- nabídka služeb,
- vyvolání potřeby,
- argumentace a zvládání námitek,
- prodej,
- shrnutí prodeje,
- marketingové materiály,
- poděkování a rozloučení.

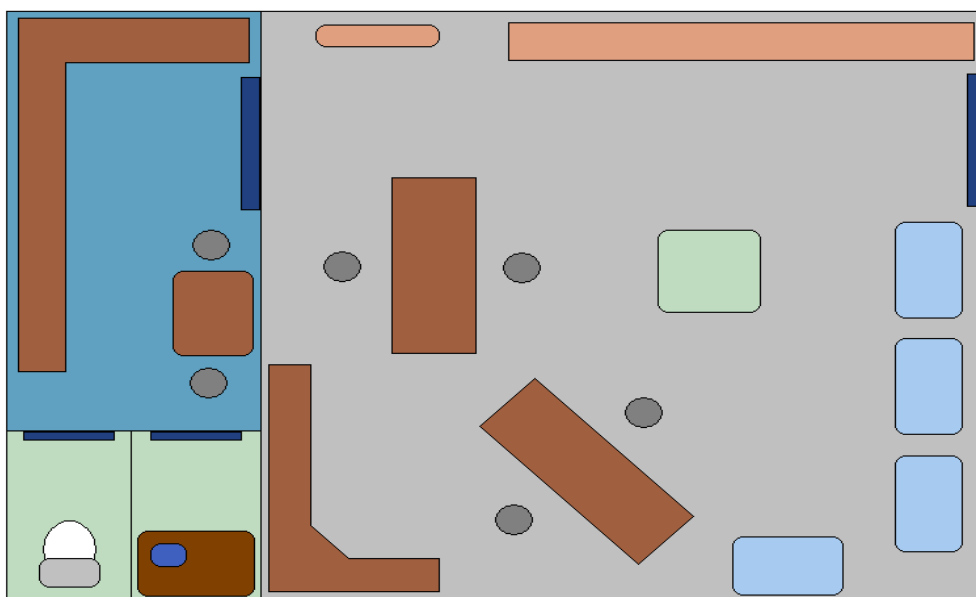
5.5.7 Materiální prostředí

Prodejna bude umístěna v prostorách bývalého obchodu s obuví. Před otevřením bude zapotřebí prostory zrekonstruovat (vybudování speciálního stropního osvětlení, upravení elektroinstalace, zřízení zabezpečovacího systému atd.)

Barvy prodejny budou přizpůsobeny standardům značkových prodejen společnosti. Výmalba a zařízení bude v modro-bílém provedení. Na celé podlaze bude položen koberec v šedé barvě s dlouhým chlupem.

Provozovna se člení na dvě části – prodejní prostor a zázemí (viz. obr. 17). Zázemí je tvořeno kuchyňským koutem, sociálním zařízením, skladovacím prostorem a odpočinkovým místem pro zaměstnance.

Prodejní prostor bude rozmístěn do 6 částí. Obchod je prostorově řešen tak, aby při vstupu zákazníka na prodejnu došlo k očnímu kontaktu s konzultanty. Při vstupu bude po pravé straně umístěna stěna s maketami mobilních telefonů v aktuální nabídce. V levé části prodejny budou instalovány čtyři vitríny pro hardwarové zařízení (mobilní a pevné telefony, modemy). Každý konzultant bude mít k dispozici vlastní pracovní stůl. Pro případ vyššího počtu zákazníků bude na prodejně umístěno sedací křeslo. Nejen z tohoto místa budou mít zákazníci výhled na televizi, která slouží pro ukázkou služby O2 TV a bude umístěna v zadní části prodejny při vstupu do zázemí. Odkládací plocha pro dokumenty bude v zadní části prodejny za pracovními stoly konzultantů.



Obr. 17. Schéma prodejny [vlastní zpracování]

5.6 Finanční plán

Stranu potřeb financování zahrnují náklady na rekonstrukci prodejny, pořízení vybavení a všechny ostatní náklady spojené s otevřením nové prodejny. Stranu zdrojů financování pak tvoří osobní vklad majitelky a finanční prostředky společnosti.

5.6.1 Strana potřeb finančních zdrojů

Plánované investice jsou rozděleny do několika následujících skupin:

Plánované počáteční investice – rekonstrukce prostor

Před zahájením samotného provozu dojde k rekonstrukci prodejních prostor. Rekonstrukce bude zaměřena zejména na elektroinstalaci a drobné zednické úpravy. Samozřejmě bude výmalba a položení podlahové krytiny.

Tab. 28. Rekonstrukce prodejních prostor [vlastní zpracování]

Název	Činnost	Cena
Elektroinstalace	nové rozvody kabeláže	25000
	stropní osvětlení	30000
Zednické a malířské práce	drobné zednické úpravy	12000
	výmalba prostor	6000
Podlaha	výroba speciálního koberce na zakázku a jeho položení	110000
Celkem		183000

Plánované počáteční investice – vybavení prodejny

Vybavení prodejny je rozděleno do dvou následujících tabulek. První tabulka 29 obsahuje nábytek, kterým bude prostor vybaven. Nábytek na prodejní ploše bude dělán na zakázku, v zázemí prodejny bude vybavení pořízeno převážně z obchodu IKEA. Do seznamu bylo zahrnuto i doplňkové kancelářské vybavení (plexiskla držáky na katalogy, letáky, popisky k maketám apod.).

Tab. 29. Nábytek a doplňkové kancelářské vybavení [vlastní zpracování]

Název	Počet ks	Cena za kus v Kč s DPH	Cena celkem v Kč s DPH
Pracovní stůl	2	12000	24000
Stolek v zázemí	1	800	800
Stůl v kuchyňském koutě	1	1200	1200
Židle pro konzultanty	2	6000	12000
Židle pro zákazníky	2	1200	2400
Židle v zázemí	2	500	1000
Zed' na makety mobilních telefonů	1	3800	3800
Police na dokumenty	1	8500	8500
Police na dokumenty v zázemí	1	4500	4500
Vitríny	4	7000	28000
Odpočinkové křeslo	1	2250	2250
Doplňkové kancelářské vybavení	45	-	10000
Celkem	63	-	98450

V tabulce 30 je uvedeno elektronické vybavení a příslušenství. Hlavním dodavatelem tohoto zařízení bude T. S. Bohemia a. s. Přístroj pro pevnou linku bude dodán prostřednictvím společnosti Micos s. r. o. Mobilní telefon a modemy pro internetové připojení budou odebrány ze skladu společnosti Telefónica O2.

Tab. 30. Elektronické vybavení a příslušenství [vlastní zpracování]

Název	Počet ks	Cena za ks v Kč bez DPH	Cena za ks v Kč s DPH	Cena celkem v Kč bez DPH	Cena celkem v Kč s DPH
PC HP Omni 100-5100cs	2	9058	10869	18116	21738
Televize Samsung LE40D550 LCD	1	9741	11690	9741	11690
Tiskárna HP Office Jet 4500	1	1548	1858	1548	1858
HSM skartovačka S5	1	699	839	699	839
Telefon Panasonic KX_TG2511FXT	2	575	690	1150	1380
Čtečka SIM karet	1	357	428	357	428
SWEEX Web kamera	1	431	517	431	517
Mobilní telefon Samsung galaxy mini	1	2913	3495	2913	3495
Modem HUAWEI E1750	2	829	995	1658	1990
Modem Comtrend VR-3026e	1	1666	1999	1666	1999
Chladnička ELECTROLUX	1	4713	5655	4713	5655
SENCOR Rychlovarná konvice	1	242	290	242	290
DAEWOO mikrovlnná trouba	1	835	1002	835	1002
Celkem	16	33607	40327	44069	52881

Kalkulace marketingových výdajů

Viz. kapitola 5.5.3 Marketingová komunikace

Tab. 31. Marketingové výdaje [vlastní zpracování]

Název	Počet ks	Cena za ks	Cena celkem
Tisk 1. kolo	1950	-	1600
Tisk 2. kolo	1950	-	1440
Firemní razítko	2	128	256
Firemní trička	4	100	400
Hostesky	2	150 Kč/hod	1800
Reklamní předměty	820	-	6809
Celkem	4728	-	12305

Kalkulace zboží na prodejně

Pouzdra na mobilní telefony budou dodávány firmami CPA a Aligator. Mobilní telefony a modemy budou dodávány prostřednictvím velkoskladu společnosti Telefónica O2. Insta-

lační zařízení obsahuje různě dlouhé kroucené šňůry k pevným linkám, spojky, rozdvojky, redukce, splitry, zásuvky apod.

Tab. 32. Zboží na prodejně [vlastní zpracování]

Název	Počet ks	Průměrné náklady za 1 ks	Náklady celkem
Pouzdro na mobilní telefon	25	60	1500
Mobilní telefony	12	1890	22680
Pevné linky	8	750	6000
Instalační zařízení	25	39	975
Modem k mobilnímu internetu	3	895	2685
Modem k pevnému internetu	1	1749	1749
Celkem	74	-	35589

Celkové finanční zdroje potřebné k otevření nové prodejny jsou přehledně uspořádány do následující tabulky 33.

Tab. 33. Náklady spojené s otevřením prodejny [vlastní zpracování]

Název	Cena v Kč s DPH
Rekonstrukce prodejních prostor	183000
Vybavení prodejny – nábytek a doplňkové kancelářské vybavení	98450
Vybavení prodejny – elektronické vybavení a příslušenství	52881
Marketingové výdaje	12305
Nájemné (hrazeno 1 měsíce předem)	9500
Zboží na prodejně	35589
Celkem	391725

5.6.2 Strana zdrojů financování

Otevření nové prodejny bude hrazeno z následujících zdrojů:

Tab. 34. Celková potřeba kapitálu [vlastní zpracování]

Finanční zdroje v Kč	
Vlastní finance	200000
Vklad společnosti	200000
Celkem	400000

5.6.3 Odhadované finanční výkazy

Níže uvedené výkazy jsou vypracovány na základě odhadů, znalostí a zkušeností majitelky s vedením prodejen v dalších městech. V příloze P IV je zpracována tabulka, v níž jsou uvedeny předpokládané odhady poptávky po službách společnosti Telefónica O2.

Plán tržeb

O2 Prodejna se zabývá prodejem telekomunikačních služeb a zařízení. Tržby z prodeje služeb a mobilních telefonů se převádí na účet společnosti. Pro prodejnu jsou důležité zejména provize, které plynou z uzavřených smluv za služby.

Tab. 35. Tržby z prodeje zboží a služeb [vlastní zpracování]

Tržby	2011	2012
prodej služeb	193940	1101650
prodej zboží	29000	202200
Celkem	222940	1303850

Provize za plnění měsíčních plánů

Prodejny mají nastavené plány plnění služeb na každý měsíc. Výše provize se dělí podle významnosti služeb. Přehled plánu jednotlivých služeb a výše provizí je uveden v následující tabulce 36.

Tab. 36. Měsíční plán a provize za služby [vlastní zpracování]

Název služby	Měsíční plán služeb	Provize za službu	Provize za splnění měsíčního plánu na 100 %
Čistá aktivace	20	1500	30000
Transfer	18	1000	18000
3G	20	1500	30000
Go karta	45	120	5400
ADSL	18	1500	27000
HTS + TV	15	800	12000
Internet v mobilu	38	100	3800
Mobil+	35	120	4200
Celkem	209	6640	130400

- *Čistá aktivace* – sjednání nového telefonního čísla na tarifní volání (bez závazku, se závazkem na 24 nebo 36 měsíců).

- *Transfer* – přechod z dobíjecí karty na tarifní volání (bez závazku, se závazkem na 24 nebo 36 měsíců).
- *3G* – prodej mobilního internetu na cestování (bez závazku nebo se závazkem na 24 měsíců).
- *Go karta* – prodej dobíjecí karty (tarify NAHLAS a NAPIŠTE).
- *ADSL* – sjednání internetového připojení na doma (bez závazku nebo se závazkem na 12 měsíců).
- *HTS + TV* – zřízení hlasové služby (pevná linka) nebo digitální televize (bez závazku nebo se závazkem na 12 měsíců).
- *Internet v mobilu* – zřízení internetu v mobilu (bez závazku, se závazkem na 24 nebo 36 měsíců).
- *Mobil+* - prodej dotovaného (zvýhodněného) mobilního telefonu (závazek na 24 nebo 36 měsíců).

Odhadovaný počet služeb za jednotlivé měsíce pro rok 2011 a 2012 je uveden v příloze IV.

Provize za mobilní telefony

Provize za prodaný mobilní telefon v průměru činí 150 Kč.

- Měsíční plán je 35 prodaných *dotovaných telefonů* (služba Mobil+) - 35 služeb x 150 Kč = 5250 Kč
- V průměru prodej mobilního *nedotovaného telefonu* (za plnou cenu) je 13 ks za měsíc – 13 ks x 150 Kč = 1950 Kč.

Provize za ostatní služby

Do ostatních služeb se zahrnují převody, přeložení a překládky. Provize za tyto služby činí 1000 Kč.

- V průměru celkem 4 služby za měsíc – 4 služby x 1000 Kč = 4000 Kč.

Převod – jedná se o převod účasti (mobilních i fixních služeb) mezi 2 subjekty. (FO x FO, FO x PO, PO x PO).

Překládka – přeložení fixní služby např. z jedné ulice do druhé

Přemístění – jedná se o změnu umístění fixních služeb v rámci jedné budovy.

Tržby za zboží

Do této části se řadí tržby z prodeje pouzder na mobilní telefony, pevných linek, instalačního zařízení a modemů.

Tab. 37. Tržby z prodeje zboží [vlastní zpracování]

Zboží	Počet ks	Tržba v Kč
Pouzdro na mobilní telefon	10	950
Pevné linky	5	4750
Instalační zařízení	10	540
Modem k mobilnímu internetu	6	5970
Modem k pevnému internetu	1	1995

Následující tabulka 38. zachycuje celkové průměrné měsíční provize za roky 2011 a 2012.

Tab. 38. Celková průměrná měsíční provize [vlastní zpracování]

Provize	Průměrná provize za měsíc v Kč	
	2011	2012
Za plnění měsíčních plánů a prodeje mobilních telefonů	96970	91805
Za ostatní služby	4000	4000
Za zboží	2350	2350
Celkem	103320	98155

Ostatní provize nezapočítané do žádných výkazů

- *Soutěže* - každý měsíc společnost vypisuje různé soutěže. Při splnění jejich podmínek získává majitelka další odměny.
- *Dobíjení kreditu* – z celkové dobité částky provize činní 3 %.
- *Zlaté stránky* – jedenkrát za rok jsou na prodejnu dodány Zlaté stránky. Za jejich odběr a následnou distribuci mezi zákazníky získává majitelka další finanční prostředky.

Plán nákladů na provoz

Tab. 39. Přehled plánovaných nákladů roku 2011 [vlastní zpracování]

2011	za měsíc	počet měsíců	celkem
Mzdy vč. odvodů	20000	2	40000
	32160	2	64320
Spotřeba energie	5500	2	11000
Nájem	8000	2	16000
Ostatní náklady	2000	2	4000
Celkem	67660	-	135320

Mzdy včetně odvodů zahrnují 1 x 20000, 2 x 16080 Kč. Protože konzultanti budou před otevřením prodejny 2 měsíce na školení, mzda bude v roce 2011 počítána za 4 měsíce (září – prosinec).

Tab. 40. Přehled plánovaných nákladů roku 2012 [vlastní zpracování]

2012	za měsíc	počet měsíců	celkem
Mzdy vč. odvodů	20000	12	240000
	32160	12	385920
Spotřeba energie	6000	12	72000
Nájem	8000	12	96000
Ostatní náklady	2000	12	24000
Celkem	71660	12	817920

Výkaz zisků a ztrát

Odhad finančního výkazu zisků a ztrát je uveden v příloze V. Plánovaný výsledek hospodaření před zdaněním v roce 2011 činní -176031 Kč, v roce 2012 pak 268332 Kč.

Hotovostní toky

Odhad finančního výkazu hotovostních toků je uveden v příloze V.

Odhad ziskovosti

Na základě odhadovaných výkazů byla vypočítána procentní ziskovost nové O2 prodejny v roce 2012:

Tržby	1303850	100 %
Náklady	1035518	79 %
Ziskovost	268332	21 %

5.7 Riziková analýza projektu

Každý projekt se potýká s určitými riziky, proto před zahájením projektu je nutné zvážit všechna rizika, která mohou nastat. Některá rizika není možné odstranit, je ale zapotřebí je eliminovat a snížit tak jejich dopady na projekt. Přehled nejvýznamnějších rizik souvisejících s realizovaným projektem:

- odstoupení společnosti Telefónica O2 od plánovaného projektu – vstup na nový potenciální trh v oblasti Holešovska,
- nedostatek finančních zdrojů,

- vstup nové konkurence,
- špatně odhadnutý potenciální trh,
- nedodržení dodacích podmínek – speciální výroba nábytku a koberce na objednávku
- nesplnění předem stanovených cílů projektu.

Výše uvedená rizika jsou zařazena do skupin podle výsledků:

Skupina A – nízké riziko: 0,06 – 0,2

Skupina B – střední riziko: 0,21 – 0,39

Skupina C – vysoké riziko: 0,4 – 0,56

Tab. 41. Riziková analýza [vlastní zpracování]

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek	Skupina
		0,3	0,5	0,7	0,2	0,5	0,8		
1	Odstoupení společnosti od plánovaného projektu	X					X	0,24	B
2	Nedostatek finančních zdrojů		X				X	0,4	C
3	Vstup nové konkurence		X			X		0,25	B
4	Špatně odhadnutý potenciální trh	X				X		0,15	A
5	Nedodržení dodacích podmínek	X				X		0,15	A
6	Nesplnění předem stanovených cílů		X			X		0,25	B

Eliminace rizika:

Nízké riziko

Nedodržení dodacích podmínek

- Před sjednanými termíny dodávek speciálního vybavení kontrola stavu objednávky.

Špatně odhadnutý potenciální trh

- Vypracování podrobných analýz o potenciálním trhu.

Střední riziko

Odstoupení společnosti od plánovaného projektu

- Důkladné analýzy cílového trhu.
- Dostatečné zkušenosti franchisanta s vedením prodejny.
- Dobře zpracovaný podnikatelský záměr franchisanta.

Vstup nové konkurence

- Zjišťování potřeb zákazníků.
- Kvalitní poradenské služby na prodejně.

Nesplnění předem stanovených cílů

- Zaměření se na všechny činnosti realizace projektu.
- Věnování větší pozornosti s vyšší časovou náročností.

Vysoké riziko*Nedostatek finančních zdrojů*

- Konzultace vypracovaného projektu s regionálním manažerem společnosti.
- Dodatečná půjčka v bance.

5.8 Shrnutí projektové části

Cílem celého projektu bylo nejpozději do začátku listopadu 2011 otevřít novou O2 prodejnu v Holešově.

Prvním krokem praktické části bylo zvážení jednotlivých alternativ otevření nové prodejny. Z analýzy vyplynulo, že nejvýhodnější pro majitelku bude otevření franchisového typu O2 prodejny.

Slavnostní otevření prodejny proběhne 1. listopadu 2011. Celý projekt od tvorby podnikatelského záměru po slavnostní otevření prodejny bude trvat 161 dnů. Dle časového harmonogramu byl cíl projektu splněn.

Ze zpracovaných výkazů je zřejmé, že toto podnikání není příliš ziskové. Tuto situaci prodejny však zlepší nemalé finanční prostředky získané za splnění podmínek jednotlivých soutěží.

ZÁVĚR

Diplomová práce je věnována projektu otevření nové franchisové O2 prodejny v Holešově.

V analytické části jsem se věnovala vnějšímu prostředí, ve kterém se prodejna bude nacházet. Za výhodu Holešova můžeme považovat plánované pokrytí sítí 3G. Z PESTE analýzy také vyplynulo, že roste poptávka po službách umožňující trávení volného času.

Analýza tržního prostředí mobilních operátorů v ČR poukázala na fakt, že od roku 2006 vede T-Mobile v kategorii počtu aktivních SIM karet. Počet aktivních SIM karet (všech mobilních operátorů) k počtu obyvatel tzv. penetrace za 4. kvartál roku 2010 byla 128,34%.

Pomocí Porterova modelu bylo zjištěno, že ze sledovaných pěti oblastí má největší sílu působení na novou O2 prodejnu existující konkurence v odvětví.

Dotazníkové šetření zaměřené na využívání služeb mobilního operátora společnosti Telefónica O2 vyplynulo, že na Holešovsku lidé nejvíce využívají T-Mobile. Prvenství může být ovlivněno tím, že v Holešově působil řadu let jako jediný mobilní operátor právě T-Mobile. Z průzkumu také vyplynulo, že většina respondentů by uvítali otevření nové O2 prodejny v Holešově.

Z analýzy možností založení prodejny dle stanovených kritérií vyplynulo, že nejvýhodnější pro majitelku bude otevření prodejny franchisového typu.

Cílem celého projektu bylo nejpozději do konce října – začátku listopadu 2011 otevření nové franchisové O2 prodejny v Holešově. Dle časového harmonogramu bude slavnostní otevření nové prodejny 1. listopadu 2011.

Na základě zpracovaných výkazů se toto podnikání jeví jako ne příliš ziskové. Do vypracovaných odhadů nebyly však započítány finanční částky, které plynou z dalších aktivit např. měsíční soutěže. Za splnění nastavených plánů získává majitelka další nemalé finanční prostředky, které napomohou ke zlepšení celé finanční situace nové prodejny.

Závěrem bych chtěla říct, že zpracování tohoto tématu mi bylo velkým přínosem nejen v profesním, ale i soukromém životě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, G. *Marketing: An Introduction*. 8. vyd. Eginburgh gate: Pearson education, 2007. 615 s. ISBN 978-0-273-71395-1.
- [2] COVELLO, J. A.; HAZELGREN, B. J. *Your first business plan*. 5. vyd. Illinois: Sourcebooks, Inc., 2005. 243 s. ISBN 978-1-4022-0412-8.
- [3] FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-09392.
- [4] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [5] KORÁB, V.; MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [6] KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [7] KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [8] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] LASSERRE, P. *Global Strategic Management*. 1 vyd. London: Palgrave Macmilan, 2003. 512 s. ISBN 10:0230008364.
- [11] ŠTAŇKOVÁ, P.; VORLOVÁ, R.; VLČKOVÁ, I. *Marketing obchodu a služeb*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 153 s. Texty pro distanční studium. ISBN 978-80-7318-532-9.
- [12] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje:

- [13] *Avonet.cz*. Oficiální stránky společnosti Avonet. [online]. [cit. 4. června 2011]. Dostupný na WWW: <<http://www.avonet.cz>>.
- [14] *Bestpracticehelp.com*. Standardy a normy. [online]. [cit. 15. červenec 2011]. Dostupný na WWW: <http://www.bestpracticehelp.com/Whats_BS-15000.pdf>.
- [15] *Ctu.cz*. Základní služby poskytované Českou poštou. [online]. [cit. 6. srpna 2011]. Dostupný na WWW: <http://www.ctu.cz/cs/download/statisticke_udaje/zakladni-sluzby_1996-2010.pdf>.
- [16] *Český statistický úřad*. Členění služeb dle CZ-NACE. [online]. [cit. 5. července 2011]. Dostupný na WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/trszfus_cr>.
- [17] *Český statistický úřad*. Mobilní telefonní síť. [online]. [cit. 10. srpna 2011]. Dostupný na WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mobilni_telefoni_sit>.
- [18] *Český statistický úřad*. Nezaměstnanost. [online]. [cit. 2. srpna 2011]. Dostupný na WWW: <http://www.zlin.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/aktualni_statisticke_udaje_csu_zlin_c_2>.
- [19] *Český statistický úřad*. Obyvatelstvo. [online]. [cit. 16. července 2011]. Dostupný na WWW: <http://www.ctu.cz/cs/download/statisticke_udaje/zakladni-sluzby_1996-2010.pdf>.
- [20] *Earchiv.cz*. Hospodářské výsledky mobilních operátorů. [online]. [cit. 31. července 2011]. Dostupný na WWW: <<http://earchiv.cz/b11/b0307-001.php3>>.
- [21] *Holešov*. Oficiální stránky města Holešov. [online]. [cit. 3. července 2011]. Dostupný na WWW: <<http://www.holesov.cz>>.
- [22] *IBS-engineering*. Oficiální stránky společnosti IBS-engineering. [online]. [cit. 3. července 2011]. Dostupný na WWW: <<http://ibs-engineering.cz>>.
- [23] *Kurzy.cz*. Internetový portál pro odborníky i laiky. [online]. [cit. 15. července 2011]. Dostupný na WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>.

- [24] *Managementmania.cz*. Management mania. [online]. [cit. 3. července 2011]. Dostupný na WWW: <<http://managementmania.com/index.php/sluzby>>.
- [25] *Mobilkom.cz*. Oficiální stránky společnosti MobilKom. [online]. [cit. 3. července 2011]. Dostupný na WWW: <<http://www.mobilkom.cz>>.
- [26] *Osud.cz*. Radiace mobilních telefonů. [online]. [cit. 1. srpna 2011]. Dostupný na WWW: <<http://www.osud.cz/nyni-je-oficialni-radiace-z-vaseho-mobilniho-telefonu-vas-muze-zabit>>.
- [27] *RAAB Computers*. Oficiální stránky společnosti RAAB Computers. [online]. [cit. 3. července 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.raabcomputers.cz>>.
- [28] *Registr SOLUS*. Registr dlužníků. [online]. [cit. 13. července 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.solus.cz>>.
- [29] *Telefónica O2*. Ekologie. [online]. [cit. 4. srpna 2011]. Dostupný na WWW: <<http://www.o2.cz/osobni/196377-volani/prineste-svuj-stary-mobil-a-dostanete-slevu-na-novy.html>>.
- [30] *Telefónica O2*. Volání a tarify.[online]. [13. července 2011]. Dostupný na WWW: <<http://www.o2.cz/osobni/volani-a-tarify/>>.
- [31] *T-Mobile*. Oficiální stránky společnosti. [online]. [cit. 2. července 2011]. Dostupný na WWW: <<http://www.t-mobile.cz>>.
- [32] *ViaMedia*. Oficiální stránky společnosti. [online]. [cit. 4. července 2011]. Dostupný na WWW: <<http://viamedia.cz>>.
- [33] *Vlastnicesta.cz* Internetový portál pro poradce. [online]. [cit. 5. července 2011]. Dostupný na WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/paretova-analyza/>>.
- [34] *Vodafone*. Oficiální stránky společnosti. [online]. [cit. 2. července 2011]. Dostupný na WWW: <<http://www.vodafone.cz>>.
- [35] *Vzorče*. Kontingenční tabulky. [online]. [cit. 30. července 2011]. Dostupný na WWW: <http://iastat.vse.cz/kontingencni_tab.html>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ-Nace	Odvětvová klasifikace ekonomických činností.
FUP	Fair user policy – měsíční omezení objemu pro přenos dat.
R&D	Reserch and Development. Výzkum a vývoj.
TQM	Total Quality Management. Úplné řízení kvality.
WiFi	Wireless Fidelity – označení pro bezdrátové sítě.
3G	Mobilní internetová síť 3. generace.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Spokojenost zaměstnanců ve službách [11]</i>	17
<i>Obr. 2. Analýza trhu, plánování, provádění a kontrola [9]</i>	22
<i>Obr. 3. Účel a smysl podnikatelského plánu [5]</i>	24
<i>Obr. 4. Struktura marketingového plánu [5]</i>	30
<i>Obr. 5. Mobilní penetrace v ČR [20]</i>	40
<i>Obr. 6. Roční přírůstky zákazníků (aktivních SIM karet) [20]</i>	41
<i>Obr. 7. Celkové počty zákazníků (aktivních SIM karet, v milionech) [20]</i>	42
<i>Obr. 8. Počet aktivních SIM karet vs. počet pevných linek [17]</i>	42
<i>Obr. 9. Věková kategorie respondentů [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Obr. 10. Respondenti rozdělení na podnikatele a nepodnikatele [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Obr. 11. Využívání mobilních operátorů [vlastní zpracování]</i>	55
<i>Obr. 12. Poskytovatelé internetového připojení [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Obr. 13. Služby Telefónici O2 [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Obr. 14. Způsob řešení požadavků [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Obr. 15. Výpočet délky trvání otevření O2 prodejny a stanovení kritické cesty [vlastní zpracování]</i>	67
<i>Obr. 16. Síťový graf znázorňující kritickou cestu [vlastní zpracování]</i>	68
<i>Obr. 17. Schéma prodejny [vlastní zpracování]</i>	83

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Schéma SWOT analýzy [9]</i>	18
<i>Tab. 2. Portfoliová matice růst trhu/podíl [7]</i>	18
<i>Tab. 3. Faktory plynoucí z analýzy PESTE [vlastní zpracování]</i>	40
<i>Tab. 4. Seznam mobilních operátorů [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Tab. 5. Výsledky hodnocení konkurenčních mobilních operátorů [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Tab. 6. Seznam poskytovatelů internetového připojení [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Tab. 7. Výsledky hodnocení poskytovatelů internetového připojení [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Tab. 8. Počet obyvatel celkem [19, vlastní zpracování]</i>	50
<i>Tab. 9. Počet podnikatelských subjektů celkem [19, vlastní zpracování]</i>	51
<i>Tab. 10. Zhodnocení Porterova modelu [vlastní zpracování]</i>	52
<i>Tab. 11. Rozdělení dle věkových skupin [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Tab. 12. Kombinační tabulka – využívání mobilních služeb [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Tab. 13. Hypotetické četnosti – využívání mobilních služeb [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Tab. 14. Výpočet charakteristiky χ^2 [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Tab. 15. Plus minus matice [vlastní zpracování]</i>	62
<i>Tab. 16. Kriteria hodnocení jednotlivých typů prodejen [vlastní zpracování]</i>	65
<i>Tab. 17. Harmonogram otevření prodejny [vlastní zpracování]</i>	67
<i>Tab. 18. Mobilní tarify [30]</i>	72
<i>Tab. 19. Go karty [30]</i>	72
<i>Tab. 20. O2 Mobilní internet [30]</i>	73
<i>Tab. 21. Internet v mobilu [30]</i>	73
<i>Tab. 22. Internet na doma [30]</i>	74
<i>Tab. 23. Pevná linka [30]</i>	75
<i>Tab. 24. Digitální televize O2 [30]</i>	76
<i>Tab. 25: Mobilní tarify pro podnikatele [30]</i>	77
<i>Tab. 26. Pevná linka pro podnikatele [30]</i>	78
<i>Tab. 27. Výsledky hodnocení uvažovaných prodejen [vlastní zpracování]</i>	80
<i>Tab. 28. Rekonstrukce prodejních prostor [vlastní zpracování]</i>	83
<i>Tab. 29. Nábytek a doplňkové kancelářské vybavení [vlastní zpracování]</i>	84
<i>Tab. 30. Elektronické vybavení a příslušenství [vlastní zpracování]</i>	85
<i>Tab. 31. Marketingové výdaje [vlastní zpracování]</i>	85

<i>Tab. 32. Zboží na prodejně [vlastní zpracování]</i>	86
<i>Tab. 33. Náklady spojené s otevřením prodejny [vlastní zpracování]</i>	86
<i>Tab. 34. Celková potřeba kapitálu [vlastní zpracování]</i>	86
<i>Tab. 35. Tržby z prodeje zboží a služeb [vlastní zpraco-</i>	87
<i>Tab. 36. Měsíční plán a provize za služby [vlastní zpracování]</i>	87
<i>Tab. 37. Tržby z prodeje zboží [vlastní zpracování]</i>	89
<i>Tab. 38. Celková průměrná měsíční provize [vlastní zpracování]</i>	89
<i>Tab. 39. Přehled plánovaných nákladů roku 2011 [vlastní zpracování]</i>	89
<i>Tab. 40. Přehled plánovaných nákladů roku 2012 [vlastní zpracování]</i>	90
<i>Tab. 41. Riziková analýza [vlastní zpracování]</i>	91

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Přehled služeb a cen nabízených u konkurence
- P III Zadávací tabulky pro program WinQSB
- P IV Provize za služby v roce 2011, 2012
- P V Výkaz zisků a ztrát a odhad finančních toků za rok 2001, 2012

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit, jaký mobilní operátor je na Holešovsku nejvíce využíván. Dotazník je zaměřený na mobilního operátora společnosti Telefónica O2. Pokud jste tedy zákazníkem společnosti, v otázce číslo 9 zatrhněte služby, které využíváte a v následující otázce uveďte, kde své požadavky nyní řešíte.

Výsledky dotazníku budou použity při zpracování diplomové práce na UTB ve Zlíně. Vaše odpovědi jsou anonymní.

1) Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2) Vaše věková kategorie:

- Do 26 let
- Od 27 do 59 let
- Nad 60 let

3) Podnikáte?

- Ano
- Ne

4) Vaše bydliště?

- V Holešově
- V obcích vzdálených od Holešova do 10 km
- Jinde.....

5) Jakého mobilního operátora využíváte?

(můžete zvolit i více variant)

- Telefónica O2
- T-Mobile
- Vodafone
- U:fon

6) Uvažujete o změně mobilního operátora?

- Ano. Jakého a proč.....
- Ne

7) Využíváte doma/ve firmě připojení k internetu? V případě že ANO u jakého poskytovatele máte službu zřízenou?

- Ano. Poskytovatel.....
- Ne

8) Jste zákazníkem společnosti Telefónica O2?

(v případě že ne přejděte k otázce číslo 11)

- Ano
- Ne

9) Jaké využíváte služby u společnosti Telefónica O2?

(můžete zvolit i více variant)

Mobilní

- Go karta (dobíjecí karta)
- Mobilní paušál
- Mobilní internet na cestování
- Internet v mobilu

Fixní

- Přípojka (pevná linka)
- Internet na doma
- O2 TV

10) Kde řešíte Vaše požadavky nyní?

(můžete zvolit i více variant)

- Prodejna: Kroměříž Zlín Přerov Jinde.....
- Internet
- Infolinka

11) Uvítali byste otevření nové pobočky Telefónica O2 v Holešově?

- Ano Ne Nevím

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED SLUŽEB A CEN NABÍZENÝCH U KONKURENCE

T-Mobile - přehled tarifů

PŘÁTELE	Měsíční paušál v Kč	Volný kredit	Volání a SMS na 5 čísel v síti T-mobile	Volání na ostatní čísla v Kč/min	SMS na ostatní čísla v Kč	MMS
Přátelé 300	300	0	0	4,90	1,20	4,90
Přátelé 500	500	300	0	4,90	1,20	4,90
Přátelé 700	700	600	0	4,90	1,20	4,90
Přátelé 900	900	900	0	4,90	1,20	4,90
GRAND	Měsíční paušál v Kč	Volný kredit	Volání do sítě T-Mobile a pevných sítí v Kč/min.	Volání do ostatních sítí v Kč/min.	SMS	MMS
Grand	2000	1000	0	2,90	1,50	4,90
Grand PLUS	3990	-	0	0	1,50	4,90
RODINA	Měsíční paušál v Kč	Volný kredit ve variantě HIT	Volání, SMS, MMS v rámci Rodiny	Volání mimo rodinu	SMS mimo rodinu	MMS mimo Rodinu
Rodina	750	150	0	3,90	1,20	4,90
TOP CLUB	Měsíční paušál v Kč	Volný kredit	Kredit navíc ve variantě HIT	Cena volání v Kč/min	Cena SMS	Cena MMS
TOP	1500	1500	300	2,90	2,50	2,50
TOP+	2000	2000	400	2,50	2,50	2,50
BAV SE	Měsíční paušál v Kč	Volání v rámci Mých5	Ostatní volání	SMS v rámci Mých5/ostatní SMS	Volné minuty	Volné SMS
		T-Mobile a pevná síť špička/mimo špička		SMS		
BAV SE s Mých5	99	2,90	4,90	0/1	-	-
BAV SE	228	4,20/2,28	5,40	1,20	50	100
KREDITNÍ TARIF	Měsíční paušál	Kredit	Kredit navíc ve variantě HIT	Cena volání v Kč / mn.	Cena SMS	Cena MMS
Kredit 300	300	300	60	5,90	1,20	4,90
Kredit 500	500	500	100	4,90	1,20	4,90
Kredit 750	750	750	150	3,90	1,20	4,90
Kredit 1000	1000	1000	200	2,90	1,20	4,90

T-Mobile - přehled twist karet

Twist	1. – 5. min. v Kč	1. – 5. SMS v Kč	Volání/SMS po zbytek dne T-Mobile/ostatní sítě v Kč	SMS/Volání v Kč	MMS v Kč
Povídám	6,90	-	0/6,90	2,90	10
Posílám	-	2,90	0/2,90	6,90	10

T-Mobile – Internetové připojení

Pevný internet	Měsíční paušál v Kč	Datový limit	Max. dostupná rychlost	Závazek
Internet Standard	699	neomezený	až 8 Mb/s	24 měsíců nebo neurčito
Internet Premium	849	neomezený	až 16 Mb/s	24 měsíců nebo neurčito
Mobilní internet	Paušál	Datový limit	Rychlost připojení v MB/s	Poznámka
Na den	49 Kč/den	300 MB	až 3,6	Rychlost připojení závisí na úrovni pokrytí místa.
Twist na měsíc	299/měsíc	500 MB	až 3,6	Rychlost připojení závisí na úrovni pokrytí místa.
Standard	499 Kč/měsíc	3 GB	až 3,6	Rychlost připojení závisí na úrovni pokrytí místa.
Premium	999 Kč/měsíc	30 GB	až 21,6	Rychlost připojení závisí na úrovni pokrytí místa.
Internet v mobilu	Paušál	Datový limit	-	-
Na den	24 Kč/den	10 MB	-	-
Twist na týden	39 Kč/týden	25 MB	-	-
Standard	139 Kč/měsíc	100 MB	-	-
Klasik	238,80 Kč/měsíc	300 MB	-	-
Premium	499 Kč/měsíc	1 GB	-	-

T-Mobile - Televize

Televize	Měsíční paušál v Kč	Závazek v měsících	Cena instalace v Kč
Start	0	-	0
Standard	449	24	499
Premium	1199	24	499

Vodafone - přehled tarifů

<i>Možnost sestavení si tarifů Na míru</i>			
Kamarádi	Měsíční poplatek v Kč	Volné minuty (v rámci čísel program kamarádi)	SMS (v rámci čísel program kamarádi)
Program kamarádi – 1 číslo	175	neomezeně	neomezeně
Program kamarádi – 2 čísla	225	neomezeně	neomezeně
Program kamarádi – 3 čísla	260	neomezeně	neomezeně
Program kamarádi – 4 čísla	285	neomezeně	neomezeně
Volání	Měsíční poplatek v Kč	Volné minuty	Cena za minutu v Kč
0 minut	0	0	6,50
20 minut	110	20	5,50
50 minut	250	50	5,00
125 minut	500	125	4,00
250 minut	750	250	3,00
400 minut	1000	400	2,50
Neomezené volání	2700	neomezeně	0
Student volání	150	50	3,00
SMS	Měsíční poplatek v Kč	Volné SMS	Cena za SMS v Kč
0	0	0	1,50
50	60	50	1,20
100	100	100	1,00
250	200	250	0,80
Neomezené SMS	500	neomezeně	0
Student SMS	100	200	0,50
Internet v mobilu	Denní poplatky v Kč	Měsíční poplatek v Kč	FUP
Internet v mobilu na den	17	-	5 MB/den
Připojení na 2 dny	75	-	500 MB
Internet v mobilu	-	177	150 MB
Internet v mobilu naplno	-	315	600 MB
Připojení na stálo	-	525	3 GB
Student Internet v mobilu	-	89	150 MB

Vodafone – přehled tarifů

MMS		Měsíční poplatek v Kč	MMS do všech sítí	-
MMS naplno		77	77	-
<i>Přednastavené tarify Na míru</i>				
Název	Měsíční paušál v Kč	Volné minuty	Volné SMS	Internet
Tarify na míru	487	50	50	Internet v mobilu
Tarify na míru	777	125	100	Internet v mobilu
Tarify na míru	1165	250	100	Internet v mobilu naplno
Tarify na míru	1600	400	Kamarádi 4 čísla	Internet v mobilu naplno

Vodafone - přehled předplacených karet

Předplacené karty	Volání v síti Vodafone v Kč/min.	Volání do ostatních sítí v Kč/min.	SMS do všech sítí v Kč	MMS v Kč
Karta na míru	6,50	6,50	1,50	4,50
Divoká karta	3,00	7,20	2,40	4,50

U:fon – přehled tarifů

Unifon	Měsíční paušál v Kč	Volné minuty do všech ostatních sítí v ČR a pevných sítí v Evropě	Volání v síti	Volání do ostatních sítí na mobil	Volání do ostatních sítí na pevnou linku	SMS v síti	SMS mimo síť
Volání pro jednoho	290	30	ZDARMA	2,90	0,90	ZDARMA	1,90
Volání pro dva	390	20+20	ZDARMA	2,90	0,90	ZDARMA	1,90

U:fon – Internetové připojení

Název tarifu	Měsíční cena v Kč	Max. rychlost stahování Mb/s	FUP	Poznámka
Internet na doma	590	8	bez omezení	
Internet KOMPLET	790	8	bez omezení	Internet na doma
		3,1	8 GB	3 G mobilní internet
Mobilní internet	Měsíční cena v Kč	Na den/za hodinu v Kč	Max. rychlost stahování Mb/s	FUP
Internet na paušál	390	-	3,1	8 GB/měsíc
Internet na kredit	-	29/9,90	3,1	1 GB/den

Přehled cen internetového připojení u společností s místem podnikání na Holešovsku

Název tarifu	Cena s DPH v Kč/měsíc	Rychlost	Zřizovací poplatek	Závazek v měsících	Poznámka
RAAB Computers					
64 kilo	0	64 Kb/s, 64 Kb/s	2990	-	Rychlosti (8:00 – 24:00), (24:00 – 8:00)
512kilo	236	512 kb/s, 1 Mb/s	1990	-	Rychlosti (8:00 – 24:00), (24:00 – 8:00)
2 Mega	290	2 Mb/s, 4 Mb/s	1790	24	Rychlosti (8:00 – 24:00), (24:00 – 8:00)
3 Mega	356	3 Mb/s, 6 Mb/s	1490	24	Rychlosti (8:00 – 24:00), (24:00 – 8:00)
6 Mega	475	6 Mb/s, 12 Mb/s	990	24	Rychlosti (8:00 – 24:00), (24:00 – 8:00)
8 Mega	594	8 Mb/s, 16 Mb/s	990	24	Rychlosti (8:00 – 24:00), (24:00 – 8:00)
WiFi INTERNERT Přílepy					
Internet	200	ve špičku 512 Kbps, mimo špičku 800 Kbps	dle vzdálenosti	-	Špička denně od 16:00 – 22:00 hodin
IBS-Engineering, s. r. o.					
Tarif 3M	300	3 Mbit/ 256 kbit	-	-	Download/Upload
Tarif 6M	450	6 Mbit/ 512 kbit	-	-	Download/Upload
Tarif 8M	550	8 Mbit/ 512 kbit	-	-	Download/Upload

Přehled cen internetového připojení u společností s mapou pokrytí na Holešovsku

Název tarifu	Cena s DPH v Kč/měsíc	Rychlost	Zřizovací poplatek	Závazek v měsících	Poznámka
AVONET					
Complete Bronze	450	2048/256	-		
Complete Silver	550	8192/512	-		
Complete Gold	650	16384/1024	-		Uvedená rychlost platí pro tarify VDSL. U technologie ADSL je max. rychlost 16384/768.
Complete Platinum	750	25600/2048	-		
Classic Bronz	300	2048/256	-		
Classic Silver	400	8192/512	-		
Classic Gold	500	16384/1024	-		Uvedená rychlost platí pro tarify VDSL. U technologie ADSL je max. rychlost 16384/768.
Classic Platinum	600	25600/2048	-		
MojeWiFi	420	6144/1024 kb/s	-		Dostupnost: Holešov, Přílepy. Podmínka připojení je přímá viditelnost na přístupový bod a dostatečná kvalita signálu.
K1	297	4096/512 kb/s	5200		Dostupnost: Jankovice
K2	297	6144/512 kb/s	5200		Dostupnost: Jankovice – jen ve vybraných lokalitách
K3	297	8192/512 kb/s	5200		Dostupnost: Jankovice – jen ve vybraných lokalitách
H1	300	3/1 Mb/s	3490	12	Dostupnost: Holešov
			1990	24	
			490	36	
H2	420	6/1 Mb/s	3490	12	Dostupnost: Holešov
			1990	24	
			490	36	

Přehled cen internetového připojení u společností s mapou pokrytí na Holešovsku

InterHNED ViaMedia						
Název tarifu	Cena s DPH v Kč/měsíc		Rychlost	Zřizovací poplatek	Závazek v měsících	Poznámka
ViaNET START	290		od 2 Mbit/s	2990	-	Pevné připojení
ViaNET SERVIS PLUS	475		od 2 Mbit/s	-	min. 18	Pevné připojení
InterHned.cz	1 den	150	1 Mbit	-	-	Mobilní připojení. Datový limit: 5GB
	3 dny	220				
	1 týden	290				
	1 měsíc	350				
	10 měsíců	2900				
	12 měsíců	3400				

PŘÍLOHA P III: ZADÁVACÍ TABULKY PRO PROGRAM WINQSB

Problem Specification

Problem Title Otevření nové O2 prodejny v Holešově

Number of Activities: 14

Time Unit: day

Problem Type

Deterministic CPM
 Probabilistic PERT

Select CPM Data Field

Normal Time
 Crash Time
 Normal Cost
 Crash Cost
 Actual Cost
 Percent Complete

Data Entry Format

Spreadsheet
 Graphic Model

Activity Time Distribution:
 Choose Activity Time Distribution

OK Cancel Help

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		61
2	B	A	30
3	C	B	25
4	D	C	30
5	E	A	45
6	F	A	20
7	G	A,D	10
8	H	A,F	1
9	I	A,H	5
10	J	I	5
11	K	J	6
12	L	E,K	1
13	M	D,G,L	4
14	N	M	1

PŘÍLOHA P IV: PROVIZE ZA SLUŽBY V ROCE 2011, 2012

Měsíc	2011			2012		
	Počet služeb	Počet prodaných nedotovaných mobilních telefonů	Provize	Počet služeb	Počet prodaných nedotovaných mobilních telefonů	Provize
1.	-	-	-	132	5	89370
2.	-	-	-	110	5	69770
3.	-	-	-	116	8	74180
4.	-	-	-	126	4	82960
5.	-	-	-	154	12	100980
6.	-	-	-	158	9	102710
7.	-	-	-	155	5	94650
8.	-	-	-	147	9	91330
9.	-	-	-	147	10	93800
10.	-	-	-	144	6	95310
11.	111	19	84790	159	25	102170
12.	167	35	109150	160	32	104420
Celkem	-	-	193940	-	-	1101650

Počet služeb v jednotlivých měsících	2011		2012				
	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen
Čistá aktivace	11	16	13	11	10	12	14
Transfer	13	12	7	12	13	15	14
3G	12	19	12	5	6	7	13
Go karta	12	35	31	26	24	28	34
ADSL	13	11	15	12	13	14	14
HTS + TV	5	7	13	7	8	9	13
Internet v mobilu	20	35	24	24	27	25	32
Mobil+	25	32	17	13	15	16	20

Počet služeb v jednotlivých měsících	2012						
	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Čistá aktivace	18	17	16	15	14	15	18
Transfer	17	15	14	13	14	13	18
3G	17	12	12	16	16	16	15
Go karta	38	40	39	35	28	31	36
ADSL	8	9	9	6	8	10	7
HTS + TV	7	9	9	12	8	10	7
Internet v mobilu	31	30	29	25	30	35	30
Mobil+	22	23	19	25	26	29	29

**PŘÍLOHA PV: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT A ODHAD FINANČNÍCH
TOKŮ ZA ROK 2011, 2012**

<i>Výkaz zisků a ztrát v Kč</i>	2011	2012
Tržby:	222940	1303850
prodej služeb	193940	1101650
prodej zboží	29000	202200
nákup zboží	24300	145800
Provozní zisk	198640	1158050
Režijní náklady:	359125	810920
mzdy	135320	625920
oprava a rekonstrukce	183000	0
reklama	12305	2000
nájem	16000	96000
spotřeba energií	11000	72000
kancelářské a čisticí prostředky	1500	3000
Odpisy	15546	31446
Zisk před zdaněním	-176031	315684
Daň (15 %)	-	47352
Čistý zisk	-176031	268332

<i>Odhad finančních toků v Kč</i>	2011	2012
Hotovostní příjmy:	418240	1303850
prodej služeb	193940	1101650
prodej zboží	29000	202200
osobní vklad	200000	0
Bezhotovostní příjmy	200000	0
Celkem příjmy	622940	1303850
Celkem výdaje:	510456	809855
opravy a rekonstrukce	183000	0
mzdy	135320	625920
reklama	12305	2000
nájemné	16000	96000
energie	11000	72000
kancelářské a čisticí prostředky	1500	2000
nákup hmotného majetku	151331	0
daň	0	47352
Čisté finanční toky	112484	493995