

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti datových služeb Slovak Telecomu a.s.

Bc. Daniel Dobrovič

Diplomová práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniel DOBROVIČ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti datových služeb Slovak Telekomu, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska vztahující se ke konkurenceschopnosti a k poskytování hlasových a datových služeb.

II. Praktická část

- Analyzujte konkurenceschopnost nabídky hlasových a datových služeb Slovak Telekomu, a.s. a její konkurence.
- Zpracujte projekt zvýšení konkurenceschopnosti Slovak Telekomu, a.s.
- Projekt podrobte nákladovo-rizikové analýze.

Závěr


Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

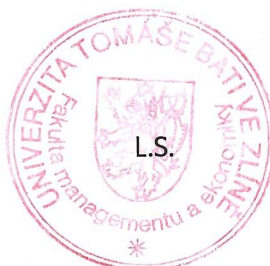
Seznam odborné literatury:

- [1] KOTLER, P. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy.1. dotisk. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
[2] PAYNE, A. Marketing služeb.1.vyd.,Praha:Grada Publishing, s.r.o.,1996.248 s. ISBN 80-7169-276-X.
[3] TESAŘÍK, F. Mobilní přání a pevná skutečnost. Telekomunikace.2005,roč.XLII,č.9,s.3-7.ISSN 0040-2592
[4] GARY,Davies; RUI,Vinhas. Corporate Reputation and Competitiveness. Publisher:Routledge.2002. 288 s. ISBN: 0-415-28743-X
[5] Pro váš byznys. Slovak Telecom [online]. 2005, srpen [cit. 10. srpna 2005]. Dostupné na WWW: <http://www.telecom.sk>
[6] KOTLER,P.Marketing management.Praha:GRADA,2001,ISBN: 80-247-0016-6

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: 26. června 2006
Termín odevzdání diplomové práce: 25. srpna 2006

Ve Zlíně dne 26. června 2006


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá problematikou zvyšovania konkurencieschopnosti dátových služieb spoločnosti Slovak Telekom, a. s. V teoretickej časti sú opísane poznatky z oblasti marketingových nástrojov a marketingového prostredia. Stručne popisujem vývoj služieb v telekomunikáciách a aktuálnu ponuku služieb.

V praktickej časti analyzujem spoločnosť Slovak Telekom, a. s. a porovnávam jej konkurentov. Navrhujem projekt na základe výsledkov analýzy ktorým sa zvýši konkurencieschopnosť spoločnosti Slovak Telekom, a.s.

Kľúčové slová: konkurencia, konkurent, konkurencieschopnosť, projekt, analýza, telekomunikácie, služby.

ABSTRACT

The theme of this thesis is enhancement of competitiveness data services in Slovak Telekom, a.s. Content of the theoretical part is knowledge from area of marketing tools and marketing environment. I am briefly describing the development in telecommunication services and their current offers.

In practical part of the thesis I am analyzing Slovak Telekom a.s. and comparing with its competitors. On the base of this analysis, I am suggesting project that should help to enhance the competitiveness of Slovak Telekom, a.s.

Keywords: competition, competitor, competitiveness , project, analysis, telecommunications, services.

Pod'akovanie

Ďakujem pánovi Ing. Vratislavovi Kozákovi, Ph.D. za odborné vedenie a cenné praktické rady, ktorými výrazne pomohol zvýšiť úroveň tejto diplomovej práce.

Motto: „Kto chvíľu stál, už stojí obďaleč“

Jan Neruda

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČASŤ.....	9
1 UPLATNENIE NÁSTROJOV MARKETINGU V TELEKOMUNIKÁCIÁCH.....	10
1.1 CHARAKTERISTIKA NÁSTROJOV MARKETINGU.....	10
1.1.1 Nástroje marketingu.....	10
1.1.1.1 Produkt.....	10
1.1.1.2 Distribúcia.....	11
1.1.1.3 Cena.....	11
1.1.1.4 Marketingová komunikácia.....	11
1.1.2 Rozšírený marketingový mix.....	12
1.1.2.1 Ľudia.....	12
1.1.2.2 Prezentácia.....	12
1.1.2.3 Proces.....	13
1.1.3 Niektoré súčasné názory na štyri P.....	13
1.2 PRODUKT.....	16
1.2.1 Služba ako produkt.....	17
1.2.2 Výber produktu.....	18
1.2.2.1 Penetrácia trhu.....	19
1.2.2.2 Vývoj nového produktu/služby.....	19
1.2.2.3 Rozšírenie trhu.....	20
1.2.2.4 Diverzifikácia – nové služby na nových trhoch.....	20
1.2.3 Riadenie ponuky služieb.....	21
1.2.4 Služba zákazníkovi a kvalita.....	21
1.2.5 Zvyšovanie kvality služieb.....	23
1.2.5.1 Benchmarking.....	23
1.2.5.2 Plánovanie/analýza procesu služieb.....	23
1.3 UDRŽANIE ZÁKAZNÍKA.....	25
2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA.....	27
2.1 ANALÝZA MAKROPROSTREDIA.....	27
2.1.1 Demografické prostredie.....	28
2.1.2 Ekonomické prostredie.....	29
2.1.3 Prírodné prostredie.....	29
2.1.4 Technologické prostredie.....	29
2.1.5 Politické prostredie.....	30
2.1.6 Kultúrne prostredie.....	31
2.2 ANALÝZA MIKROPROSTREDIA.....	31
2.2.1 Firma.....	32
2.2.2 Dodávatelia.....	33
2.2.3 Marketingoví sprostredkovatelia.....	33
2.2.4 Zákazníci.....	34
2.2.5 Konkurencia.....	34
2.2.6 Verejnosť.....	35

2.2.7	Slabé a silné stránky podniku a konkurencie	36
2.3	VÝVOJ TELEKOMUNIKAČNÝCH SLUŽIEB	37
2.3.1	Hlasové služby	37
2.3.1.1	Popis služby	37
2.3.1.2	Technické vybavenie.....	38
2.3.2	ISDN linka.....	39
2.3.2.1	Popis služby	39
2.3.2.2	Technické vybavenie.....	39
2.3.3	Videokonferenčné služby	40
2.3.4	Rodinný Internet.....	40
2.3.5	Dátové služby	41
	PRAKTICKÁ ČASŤ	42
3	ANALÝZA SPOLOČNOSTI SLOVAK TELEKOM, A. S.....	43
3.1	PROFIL A CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI SLOVAK TELEKOM, A. S.	43
3.1.1	Štruktúra akcionárov	44
3.1.2	Poslanie spoločnosti	45
3.1.3	Vízia spoločnosti	45
3.2	SWOT ANALÝZA	46
3.3	PORTEROV MODEL.....	48
3.4	ANALÝZA KONKURENCIE NA TELEKOMUNIKAČNOM TRHU V SR.....	51
3.4.1	SWOT analýza spoločnosti Orange Slovensko, a. s.	61
3.4.2	Asociácia telekomunikačných operátorov.....	63
3.4.3	Členovia ATO a stručná charakteristika	64
4	PROJEKT ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI.....	68
4.1	ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV NA ZÁKLADE ANALÝZY	68
4.2	HLAVNÝ CIEĽ PROJEKTU	69
4.2.1	Starostlivosť o zákazníka	69
4.2.2	Marketingová komunikácia.....	70
4.2.3	Technické riešenie.....	73
4.3	NÁKLADOVO RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	77
	ZÁVER	78
	ZOZNAM POUŽITEJ PUBLICISTICKEJ MONOGRAFIE	80
	ZOZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJOV	81
	ZOZNAM POUŽITÝCH FIREMNÝCH MATERIÁLOV	82
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	83
	ZOZNAM OBRÁZKOV	84
	ZOZNAM TABULIEK	85

ÚVOD

Telekomunikácie svojím postavením v spoločnosti nie sú izolovanou oblasťou. Sú odvetvím, ktoré sa svojou činnosťou dotýka každého jednotlivca, má rozhodujúci význam pre rozvoj celej spoločnosti.

Informácie sa v tomto období stali kľúčovým faktorom úspešnosti, či neúspešnosti v podnikaní. Nevyhnutnosť mať k dispozícii a využívať stále rastúce množstvo informácií vyvoláva zvyšovanie dopytu po prostriedkoch a zariadeniach pre prenos údajov. Telekomunikačné produkty sa dostávajú do úlohy doplnkového faktora vo vzťahu k informačným technológiám, čo podnecuje zvýšenú modernizáciu štruktúry telekomunikácií, vrátane nasadzovania výraznejších a efektívnejších zariadení.

Cieľom tejto diplomovej práce je oboznámenie sa s problematikou a so súčasným stavom v oblasti poskytovania telekomunikačných služieb. Na základe týchto poznatkov vypracujem projekt na zvýšenie konkurencie schopnosti dátových telekomunikačných služieb Slovak Telekom, a. s.

V teoretickej časti spracúvam východiská vzťahujúce sa na konkurencieschopnosť a poskytovanie hlasových a dátových služieb.

Praktická časť je rozdelená na analytickú a projektovú časť. V analytickej časti je predstavená spoločnosť Slovak Telekom, a. s., ktorá ako bývalý monopol musí pružne reagovať na rýchle zmeny na telekomunikačnom trhu. Dôvodom zvýšenej konkurencie je od 1. januára 2003 otvorenie telekomunikačného trhu (liberalizácia) a nástup mobilných operátorov. Od 1. januára 2005 liberalizácia telefónnej služby v pevnej sieti. Analýza konkurencieschopnosti súčasnej ponuky hlasových a dátových služieb je realizovaná prostredníctvom SWOT analýzy a Polterovej analýzy. Uvádzam popis a činnosť konkurentov na telekomunikačnom trhu v Slovenskej republike. Projekt je založený na nových dátových technológiách širokopásmového internetu. Vytvoril som nové segmenty zákazníkov, podrobené nákladovej a rizikovej analýze. Na základe výsledkov týchto analýz a finančných možností spoločnosti sa rozhodnem aká služba bude najvýhodnejšia, najperspektívnejšia pre spoločnosť Slovak Telekom, a. s. a pre zákazníka.

I TEORETICKÁ ČASŤ

1 UPLATNENIE NÁSTROJOV MARKETINGU V TELEKOMUNIKÁCIÁCH

1.1 Charakteristika nástrojov marketingu

1.1.1 Nástroje marketingu

Základom marketingu sú štyri základné nástroje, ktoré sú v marketingovej terminológii označené ako tzv. štyri „P“ (z anglického Product, Place, Price and Promotion). V našich prameňoch sa väčšinou stretávame s označením marketingový mix. Základnými nástrojmi marketingu sú:

- Produkt (Product)
- Distribúcia (Place)
- Cena (Price)
- Propagácia – marketingová komunikácia (Promotion)

Uvedené nástroje sú prostriedky uskutočňované dlhodobými aj krátkodobými zámermi firmy. Na rozdiel od iných ekonomických skutočností sú tieto prvky ovplyvniteľnými a kontrolovateľnými, ale každý z nich rôznou mierou a s nie rovnakou rýchlosťou účinku zmeny. Vhodnou modifikáciou produktu, predajných ciest, propagačnou (komunikáciou) činnosťou a zmenou ceny je možné docieľiť uspokojenie zákazníka a súčasne tiež získať výhodu v dnešnom trhovom prostredí.

1.1.1.1 Produkt

Pod pojmom produkt môžeme rozumieť hmotný i nehmotný statok, len je predmetom záujmu určitej skupiny osôb či organizácie. Produktom je teda výrobok, služba, myšlienka, ale tiež volebný program atd. V marketingu je produkt chápaný širšie ako v bežnom živote. Dá sa povedať, že označuje celkovú ponuku zákazníkovi – teda nielen tovar alebo službu zákazníkovi, ale tiež ďalšie do značnej miery abstraktné alebo symbolické skutočnosti, ako prestíž výrobcu či predajcu, obchodná značka, kultúra a mnoho ďalších atribút. Návrh, vývoj a zavádzanie spotrebiteľsky atraktívneho produktu sú podstatnou súčasťou moderného marketingu.

1.1.1.2 Distribúcia

Distribučný systém je marketingovým nástrojom, ktorý sprostredkuje cestu produktu od výrobcu ku spotrebiteľovi. Základnými inštitúciami distribúcie produktu sú veľkoobchod a maloobchod. Bežnými funkciami distribučného systému sú napríklad preprava tovaru, skladovanie, predaj, kompletizácia zakúpeného tovaru a servis. Distribučný systém poskytuje spotrebiteľovi najmenej dve výhody, a to výhodu priestoru a času, alebo umožňuje žiadaný produkt zakúpiť v miestach a dobe pre zákazníka prijateľných.

1.1.1.3 Cena

Veľmi významným nástrojom marketingu je aj cena. Pre väčšinu spotrebiteľov je cena mierou hodnoty výrobku, lebo udáva, akého množstva peňazí sa musí vzdať, aby výmenou získal ponúknutý produkt. Výška ceny úzko súvisí so stimuláciou odbytu: nízke ceny obvykle motivujú ku kúpe ekonomicky uvažujúcich spotrebiteľov, vysoké ceny luxusného tovaru sú naopak symbolom výnimočnosti alebo exkluzívnosti a podnecujú tých zákazníkov, ktorí vlastníctvom daného produktu vyjadrujú svoje sociálne postavenie, životný štýl, osobný vplyv a pod. výška ceny je obmedzená nákladmi na jednej strane a dopytom na strane druhej (Horáková, 1992).

1.1.1.4 Marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia sa dá definovať akoukoľvek platenou i neplatenou formou osobnej i neosobnej prezentácie a podpory myšlienok, tovaru alebo služieb konkrétnym sponzorom.

Marketingová komunikácia má mnoho cieľov: dlhodobé budovanie celkového obrazu podniku, dlhodobé budovanie obrazu určitej značky, rozširovanie informácií o predaji, službách alebo udalosti, ohlásením zvláštneho predaja a obhajovanie určitej záležitosti atd.

I keď je marketingová komunikácia predovšetkým marketingovým nástrojom súkromného podnikania, používa sa vo všetkých krajinách sveta. Je to veľmi účinný spôsob rozširovania správ (Kotler, 2000).

Často sa stretávame s pojmom propagácia. Podľa môjho osobného názoru sa dá propagácia včleniť do širšieho pojmu marketingová komunikácia. Pojem marketingová komunikácia

sa mi zdá širší a lepšie vyjadrujúci danú problematiku. Niektoré literárne zdroje uvádzajú propagáciu ako platenú formu komunikácie.

1.1.2 Rozšírený marketingový mix

Marketingový mix, ktorý navrhol pán Neil H. Borden nie je jediným, s ktorým sa môžeme v dnešnej dobe stretnúť. V literatúre sa môžeme stretnúť i s pojmom rozšírený marketingový mix, niekedy tiež nazývaný „7P“.

Zložkami rozšíreného marketingového mixu sú:

- Produkt (Product)
- Cena (Price)
- Propagácia (Promotion)
- Miesto (Place)
- Ľudia (People)
- Prezentácia (Presentation)
- Proces (Process)

Z vyššie uvedeného je vidieť, že rozšírený marketingový mix obsahuje navyše prvky, ktoré sú označené ako ľudia, prezentácia a proces.

1.1.2.1 Ľudia

Marketingový prvok ľudia zahŕňa vlastnosti všetkých účastníkov marketingového procesu, ktorý pôsobí na zákazníkov. Jedná sa predovšetkým o vľúdnosť, prístupnosť, úroveň zručností, znalostí, prospešnosti, reprezentatívneho, zdvorilosti.

1.1.2.2 Prezentácia

Prezentácia sa týka celkovej úrovne predajných a reprezentačných priestorov firmy. Sleduje sa predovšetkým atmosféra, veľkosť, vybavenie, komfort, čistota.

1.1.2.3 Proces

Tento prvok rozšíreného marketingového mixu zahrňuje dôležité zložky, ktoré ovplyvňujú dobu a spôsob obsluhy zákazníka. Ich úroveň značne ovplyvňuje vytváranie opakovaných predajov. Tu je dobré sa zamerať na dobu obsluhy zákazníka, rýchlosť obsluhy, formu obsluhy a dobu čakania.

1.1.3 Niektoré súčasné názory na štyri P

V niektorých publikáciách, zaoberajúcich sa tematikou marketingu, sa môžeme stretnúť s názormi o nedokonalosti tejto klasifikácie.

Časť kritikov sa domnieva, že štyri P opomínajú alebo nedostatočne zdôrazňujú celú radu dôležitých činností. Ako príklad sa dá uviesť:

- Služby – to, že nezačínajú na P, neznamená, že sú nepodstatné a že ich môžeme vynechať.
- Balenie – balenie je v spotrebiteľskom marketingu jedným z kľúčových konkurenčných prvkov.
- Osobný predaj – je celkom bez pochybností, že predajný personál hrá veľmi významnú úlohu pre firemný marketing

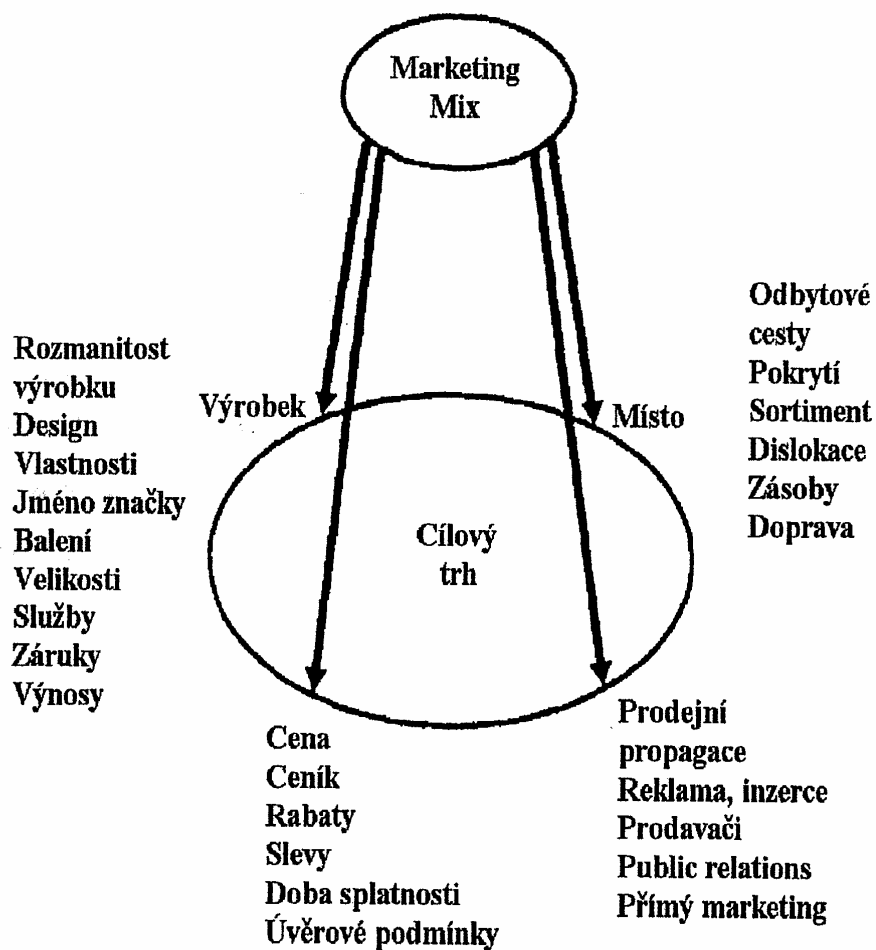
Na tieto tri kritiky by marketingový pracovníci reagovali asi nasledujúcim spôsobom:

1. Služby – služby, ktoré sú poskytované napríklad taxikármi alebo kaderničkami, sú tiež produkty. Hovorí sa im servisné produkty. A služby súvisiace s určitým produktom, ako napríklad jeho dodávka, inštalácia a zaškolenie užívateľa, sú rovnako nedeliteľnými zložkami tohto produktu.
2. Balenie – balenie je jednou zo súčastí produktu a nie je tu treba uvádzať ho ako 5 P (packaging).
3. Osobný predaj – k predajnému personálu je pristupované ako k jednému z nástrojov v propagačnom P.

Pracovníci marketingu argumentujú tým, že propagačných nástrojov je veľa a často sú i navzájom zastupiteľné. Už Tomáš Baťa hovoril: „*Budovy – to sú hromady tehiel a betónu, stroje – to je veľa železa a ocele. Život tomu dávajú ľudia.*“ Prečo by sme si to

neuviedomili i my, keď T. Baťa to vedel už pred niekoľkými desiatkami rokov. Podľa môjho názoru sú ľudia, so svojimi znalosťami (knowledge), základom a srdcom celej firmy, teda marketingu.

Celkovo sa však dá skonštatovať, že mnohé činnosti, ktoré nám na prvý pohľad v marketingovom mixe štyroch P môžu chýbať, sú v skutočnosti vo väčšine prípadov v jednom zo štyroch P obsiahnuté, ako môžeme vidieť na obrázku č.1. (Kotler, 2000).



Obr. 1 Marketingový mix

Philip Kotler však navrhuje pridať dve dosť zaujímavé P a podľa môjho názoru je vhodné si ich predstaviť a popremýšľať o ich významnosti. Philip Kotler navrhuje tieto dve P, ich význam stúpa s dnešným globalizovaným svetom (i globalizovaným marketingom):

1. Politika (Politics) – politické aktivity môžu významne ovplyvniť predaj. Ak sú prijaté zákony zakazujúce reklamu cigariet, negatívne sa to prejaví na ich predaji.

Vyžadujú si to zákony od oceliarní, aby nainštalovali zariadenie obmedzujúce šírenie znečisťujúcich plodín., zvýši to predaj tohto zariadenia. Pracovníci marketingu teda môžu niekedy chcieť využívať lobbystických a politických aktivít k ovplyvňovaniu trhového dopytu

2. Verejná mienka (Public opinion) – medzi verejnosťou sa objavujú nové nálady a postoje, ktoré môžu ovplyvňovať ich záujem o určité výrobky a služby. V súčasnej dobe sa napríklad verejnosť odkláňa od výrobkov, ktoré sú nešetrné k životnému prostrediu, či sa už jedná napríklad o pracie prášky, obaly či iný tovar. Ďalší príklad môže byť pokles záujmu o hovädzie mäso v súvislosti s chorobou šialených kráv, kedy ľudia výrazne menej nakupovali hovädzie mäso z dôvodu strachu z choroby. V takejto situácii musia firmy veľmi dobre zisťovať, či nebude lepšie odstúpiť od produkcie tohto tovaru alebo musí vynaložiť značné čiastky na kampane, ktorých cieľom je ovplyvniť ľudí, aby sa pri nákupe a spotrebe ich produktov cítili bezpečne (v prípade hovädzieho mäsa – bolo by treba ľuďom vysvetliť, že každý kus je testovaný, že už nedochádza ku kŕmeniu mäsokostnou múčkou atd.)

Dôležitejšou otázkou ako sú štyri alebo viac P je otázka pohľadu koncepcie štyroch P. Táto koncepcia sa pozerá na trh očami predávajúceho, nie očami kupujúceho. Kupujúci však nemusí mať na jednu vec rovnaký pohľad ako predávajúci. Tu je dôležité si uvedomiť, že na každé zo štyroch P môžeme nahliadnuť z hľadiska kupujúceho ako na jedno zo štyroch C:

Štyri P	Štyri C
Produkt (Product)	Hodnota z hľadiska zákazníka (Customer Value)
Cena (Price)	Náklady pre zákazníka (Cost to the Customer)
Miesto (Place)	Pohodlie (Convenience)
Propagácia (Promotion)	Komunikácia (Communication)

Zatiaľ čo pracovníci marketingu vidia ako ľudia predávajúci určitý produkt, zákazníci sa považujú za ľudí kupujúcich hodnotu alebo riešenie nejakého problému. Zákazníkov zaujíma omnoho viac nie len cena, ale aj celkové náklady, ktoré musia vynaložiť na to, aby produkt získali, používali a zbavili sa ho. Chcú, aby im výrobky a služby boli čo možno

najpohodlnejšie k dispozícii. Zákazníci nechcú propagáciu, skôr majú záujem o obojsmernú komunikáciu. Pre marketingových pracovníkov je teda dôležité si najskôr premyslieť štyri zákaznicke C a potom sa na tomto základe venovať zostavovaniu štyroch P (Kotler, 2000).

1.2 Produkt

Základom každého podnikania je produkt alebo ponuka. Cieľom podniku je dosiahnuť toho, aby produkty či ponuky odlišili od ostatných a zlepšil spôsob, ktorým prinúti cieľový trh, aby firemným produktom dával prednosť pred produktmi konkurencie, a dokonca za ne bol ochotný platiť i vyššiu cenu.

Dá sa teda povedať, že produkt sa dá definovať skutočnými i psychologickými rozdielmi. Profesor Theodore Levitt prehlásil: „*Neexistuje nič takého ako komodita. Všetok tovar a všetky služby sa dajú diferencovať.*“ Je treba povedať, že sa stretávame s tovarom, ktorí je horšie diferencovateľný. Tento tovar je označovaný ako tzv. komodity – jedná sa napríklad o ovocie, chemikálie, kovy atd.

Určitým protipólom komodít sú produkty ľahko diferencované z fyzického hľadiska, ako sú napríklad automobily, ťažké strojárne zariadenia alebo budovy. Tieto produkty môžu byť koncipované rôznymi spôsobmi. Automobily sa môžu navzájom odlišovať v tisíckach rôznych detailov, ktoré môžu byť marketingovým oddelením využité pre zdôraznenie jedinečnosti toho daného vozu. K tomu sa môžu pridať i aspekty psychologickej diferenciácie, ako je prestíž spojená so značkou Mercedes, špičkové jazdné vlastnosti, ktoré svojim zákazníkom sľubujú Porsche alebo Ferrari či bezpečnosť, ktorá je synonymom pre severskú automobilku Volvo.

Úlohou marketingových pracovníkov je vytvoriť relevantnú a zreteľnú diferenciáciu produktov. Základom takejto diferenciácie môžu byť:

- fyzické rozdiely – vlastnosti, výkon, prispôsobivosť, trvanlivosť, spoľahlivosť, desing, styling, balenie
- rozdiely v dostupnosti – tovar je možné zakúpiť priamo v predajniach, objednať telefonicky, poštou alebo cez internet

- rozdiely v servise – v dodávke, v inštalácii, zaškolení, konzultačných službách, údržbe a opravách
- cenové rozdiely – závrtná cena, vysoká cena, stredne vysoká cena, nízka cena, veľmi nízka cena
- rozdielny imidž – symboly, atmosféra, organizované akcie, média

Jedným z významných fyzických diferenciacnych faktorov sú vlastnosti. Nové vlastnosti sú rýchlym a viditeľným spôsobom, ako dokázať väčší prínos produktu, dokonca je možné nové vlastnosti zabezpečiť patentovou ochranou. Existuje tu nebezpečie v tom, že každá úspešná diferenciácia obvykle pritiahne imitátora. Keď imitátori uvedú na trh svoje verzie produktu, často za nižšiu cenu, ocitne sa inovátor pod tlakom a musí voliť z troch variant:

- Znížiť cenu, aby si udržal trhovú podiel, a zmieriť sa s nižšími ziskami.
- Nechať cenu na rovnakej úrovni a stratiť časť trhového podielu i zisku.
- Nájsť nový základ pre diferenciáciu produktu a zachovať súčasne cenu.

Tretí variant, z uvedených troch možností, skrýva nádej na maximalizáciu dlhodobej ziskovosti. Vyžaduje, aby si firma uvedomila, že sa nemôže spoľahnúť na svoju momentálnu výhodu. Musí neustále hľadať ďalšiu výhodu, ako napísal Jan Neruda: „*Kto chvíľu stál, už stojí obďaleč.*“ Nádej na nájdenie jednej dlhodobej a udržateľnej výhody na hyperkonkurenčnom trhu je väčšinou nerealizovateľným snom (Kotler, 2000).

1.2.1 Služba ako produkt

Veľmi často dochádza k zámene v terminológii, pokiaľ hovoríme o produktoch a službách, preto je dobré si ujasniť použitie týchto termínov. Produkt je súhrn objektov či procesov, ktoré prinášajú zákazníkovi určitú hodnotu, tovar a služby sú dielčie kategórie, ktoré predstavujú dva typy produktu, z čoho plynie, že termín produkt býva ako pre výrobky, tak aj pre označenie služieb.

Služba predstavuje sústavu hodnôt uspokojujúcich potreby zákazníkov. Ľudia nakupujú služby preto, aby riešili svoje problémy. Hodnotu služieb potom meria na základe vnímanej schopnosti služieb splniť ich požiadavky. Hodnotu služieb teda určuje kupujúci podľa úžitku, ktorý mu tá daná služba prinesie.

Produkt (tovar alebo služba) sa skladá zo štyroch častí:

- Základný produkt – musí uspokojovať základné potreby zákazníka
- Očakávaný produkt – uspokojí určitý súbor požiadavkou zákazníka
- Rozšírený produkt – ponuka prevýši očakávania alebo doterajšie skúsenosti zákazníka
- Potenciálny produkt – všetky modifikácie produktu, ktoré prinesú zákazníkovi úžitok

Všetky tri úrovne, ktoré obklopujú základný produkt, ponúkajú príležitosť pre poskytovanie pridanej hodnoty zákazníkovi. Ide napríklad o označenie tovaru. Označenie tovaru má význam ako pre výrobcov, tak pre zákazníkov. Silná obchodná značka zvyhodňuje svojho majiteľa, ktorý túto skutočnosť môže premietnuť do ceny. Značka pomáha lepšej orientácii zákazníkov, ktorí potom môžu vždy očakávať štandardnú kvalitu poskytovanej služby. Niektorí odborníci dokonca predpokladajú, že v budúcnosti sa podniková značka stane najdôležitejším faktorom pri rozhodovaní spotrebiteľov, ktorí nebudú vychádzať z hodnotenia funkčných statkov, ale i z celkového obrazu podniku (na podporu týchto slov sa dá ukázať na celú radu súdnych sporov, ktoré sú často vidieť v oznamovacích prostriedkoch, či už sa jedná o spory týkajúce sa pivovarov, či výrobcov liehovín).

K diferenciacii podľa značky dochádza pridaním hodnoty k základnému produktu (v našom prípade teda službe). Základný produkt predstavuje zhruba 70% všetkých nákladov na službu, ale na celovom obraze sa podieľa len 30%. Náklady na rozšírený produkt môžu naopak tvoriť len 30% celkových nákladov, ale jeho podiel na celkovom obraze produktu môže byť až 70% (Payne, 1996).

1.2.2 Výber produktu

Snahou väčšiny podnikov, ktoré poskytujú služby, je čo najširšia ponuka. Banky bežne poskytujú širokú paletu finančných služieb rôznym trhovým subjektom.

Rozhodnutie o rozsahu poskytovaných služieb, musí byť vyhovujúce ako z hľadiska stratégie umiestnenia podniku, tak z hľadiska ponuky konkurencie. Ponuka služieb musí

odpovedať kapacite podniku, teda jeho množstvom a schopnostiam služby riadne zabezpečiť.

Podnik služieb má pri rozhodovaní o svojom produkte niekoľko možností:

1.2.2.1 Penetrácia trhu

- podnik sa snaží o posilnenie doterajšej trhovej pozície. Tohto cieľu sa dá dosiahnuť dôraznejšou segmentáciou, jasným definovaním stratégie umiestňovania. Penetrácia trhu je zameraná na zvýšenú efektívnosť prvkov marketingového mixu a získanie väčšieho trhového podielu na úkor konkurencie.
- zvláštnu pozornosť treba venovať dvom aspektom: udržanie zákazníka a zvýšenie stupňa využitia. Cieľom stratégie udržania zákazníka je zaistenie dlhodobej spolupráce so spotrebiteľom. Stratégia môže využívať celú radu motivačných nástrojov, ako sú napríklad členské kluby, výhodné podmienky pre verných zákazníkov atd. Program na zvýšenie využitia služby stimuluje zákazníka, aby službu využíval čo najčastejšie.

1.2.2.2 Vývoj nového produktu/služby

Christopher Lovelock rozdelil inovácie v službách do šiestich kategórii:

1. **Významné inovácie** – prinášali nové významné trhy, sú spojené s veľkým rizikom i veľkou odmenou
2. **Inovácia súčasných služieb** – nájdenie nových spôsobov a prístupov k uspokojovaniu súčasných potrieb zákazníkov a rozšírenia ponuky služieb. Niektoré inovácie môžu spadať do oboch vyššie uvedených kategórii.
3. **Nové produkty pre súčasné trhy** – umožňujú využiť stávajúcu sa klientelu pre ponuku a predaj ďalších služieb. Tomuto prístupu napomohol i vývoj databázového marketingu. Rozšírením ponuky o nové služby postupne vzniká sieť navzájom prepojených služieb a firma tak maximalizuje využitie svojej klientely.
4. **Rozšírenie súčasnej služby** – ponúka zákazníkom širšiu možnosť výberu v rámci súčasných služieb. Je typická u podnikov v období zrelosti, ktoré už obsluhujú svoj základný trhový segment.

5. **Inovácia produktu** - mení či zdokonaľuje vlastnosti stávajúcich sa produktov. Príkladom môžu byť nové a rýchlejšie vlaky na železniciach alebo využívanie lietadla Concorde v leteckej doprave.
6. **Zmena štýlu** – zahrňuje drobné úpravy či posielanie hmatateľných prvkov služby. Patrí sem napríklad zmena podnikového imidžu, nové uniformy pracovníkov bankových prepážok a pod.

1.2.2.3 Rozšírenie trhu

Cieľom je nájsť nové skupiny zákazníkov pre nastávajúcu ponuku služieb. Napríklad celá rada bankových inštitúcií otvorila medzinárodné pobočky, aby získala zahraničnú klientelu. V porovnaní s predchádzajúcimi stratégiami v sebe tento postup skrýva väčšie riziko a spravidla vyžaduje rozsiahly prieskum trhu, resp. potrieb zákazníka a konkurencie. Podniky, ktoré nevenovali dostatočnú pozornosť rozdielnym nárokom a očakávaniam spotrebiteľov na medzinárodných trhoch, nie sú schopné uspokojovať ich potreby na konkurenčnej úrovni. Zavádzanie stratégie bude ľahšie a bezpečnejšie tam, kde už pôsobí niektorý súčasný klient.

1.2.2.4 Diverzifikácia – nové služby na nových trhoch

Táto stratégia predstavuje pre podnik služieb najväčšie riziko, pretože nevyužíva žiadnu zo súčasných výhod podniku. Tento postup je najčastejšie viditeľný v odvetviach služieb, kde už bola dosiahnutá fáza zrelosti a ďalší rast nejde zaistiť iným spôsobom.

Na stanovenie odlišných vlastností pri vývoji nových služieb sa podieľajú tak poskytovatelia služieb, ako aj zákazníci. Rozhodovacích procesov o nových službách by sa mali zúčastniť tiež nastávajúci pracovníci, ktorí služby bezprostredne poskytujú. Ich názory sú zdrojom hodnotných trhových informácií a poskytujú veľmi dôležitú spätnú väzbu o aktuálnych požiadavkách a názoroch zákazníkov. Proces vývoja novej služby sa značne odlišuje od vývoja nového výrobku, čo je spôsobené predovšetkým skutočnosťou, že výroba a spotreba služby prebiehajú súčasne (Payne, 1996).

1.2.3 Riadenie ponuky služieb

Gronroos navrhol štyri základné kroky pri riadení ponuky služieb:

- **Prijatie koncepcie služby** – základné pojatie či zámery poskytovateľa služby
- **Príprava základnej ponuky služieb** – hlavné služby, doplnkové služby a tovar, podporné služby a tovar
- **Príprava rozšírenia ponuky služieb** – postup pri poskytovaní služieb a vzťahy medzi predajcom a zákazníkom vrátane spôsobu dodania. Do tohto kroku patrí aj rozhodovanie o dostupnosti služby, o interakcii medzi poskytovateľom a zákazníkom a o účasti zákazníka.
- **Riadenie imidžu a komunikácia** – tak, aby podporili a posilnili rozšírenú ponuku služby. Je to rozhranie medzi dvoma prvkami marketingového mixu – propagácií a produktu.

Pomocou týchto krokov sa dajú objasniť niektoré vzťahy s ostatnými prvkami marketingového mixu. (Payne, 1996)

1.2.4 Služba zákazníkovi a kvalita

Skupina okolo Parasuramana navrhla potup, ktorý identifikuje rozpor medzi vnímanou kvalitou služby a očakávaním zákazníka. Model zahrňuje päť rozporov:

- Rozpor medzi očakávaním spotrebiteľa a vnímaním manažmentu
- Rozpor medzi vnímaním manažmentu a očakávanou kvalitou služieb
- Rozpor medzi špecifikovanou kvalitou služieb a ich poskytovaním
- Rozpor medzi poskytovanou službou a vonkajšou komunikáciou
- Rozpor medzi očakávanou službou a vnímanou službou

Kvalita služieb vyplýva zo schopností podniku uspokojiť či predísť očakávaniam zákazníkov. Mierkou úspechu je kvalita vnímaná zákazníkom. Kvalita služby má dve dimenzie:

- Technickú kvalitu – je výsledkom výrobného procesu služby

- Funkčná kvalita – vyplýva z procesu interakcie medzi zákazníkom a poskytovateľom služby

Keďže zákazníci veľmi ťažko môžu posúdiť technickú kvalitu služieb, opierajú sa pri hodnotení služieb o funkčnú dimenziu kvality, tzv. že sa sústredia na to, ako s nimi bolo zaobchádzané – na čistotu, na dochvilnosť a pod.

Tieto dve dimenzie zdôrazňujú subjektívnu povahu hodnotenia kvality. Napríklad u firiem poskytujúcich profesionálne služby (účtovníctvo, právne služby atd.) budú zákazníci ťažko rozlišovať medzi štandardnou a vynikajúcou technickou kvalitou služby. Ich hodnotenie sa preto opiera o subjektívne pocity a dojmy z toho, ako boli obslužení. Významnou úlohu tu hrá tiež imidž podniku. Berry so svojimi kolegami definoval najdôležitejšie aspekty ovplyvňovania kvality služieb:

- Humanitné aspekty – fyzické objekty, vybavenie, vzhľad personálu
- Spoľahlivosť – schopnosť dodať požadovanú službu riadne, presne a spoľahlivo
- Vnímavosť – vrúcnosť a ochota poskytovať zákazníkovi promptnú službu a pomoc
- Istota – znalosti a vedomosti zamestnancov, zdvorilé vystupovanie a schopnosť vzbudiť dôveru a presvedčenie
- Empatia – starostlivý prístup a individuálna starostlivosť o zákazníkov

Z prieskumu vyplynuli dva zaujímavé závery:

1. hmatateľné aspekty sú považované za menej dôležité ako ostatné vlastnosti
2. najvyššou hodnotenou dimenziou zo všetkých sledovaných služieb bola spoľahlivosť

Podnikateľ by preto mal byť predovšetkým spoľahlivým dodávateľom a poskytovať zákazníkovi presne to, čo mu bolo sľúbené. Ďalej je treba pamätať na význam ľudského faktoru pri hodnotení kvality služby zákazníkom. Tri z piatich skúmaných dimenzií – istota, empatia a vnímanosť – veľmi úzko súvisia s pôsobením ľudského faktoru v službách. Taktiež spoľahlivosť je do značnej miery závislá na výkonoch ľudí (Payne, 1996).

1.2.5 Zvyšovanie kvality služieb

Pre zvyšovanie kvality služieb sa dá použiť celý rad metód. Boli vyvinuté špeciálne techniky ako pre oblasť výroby, tak pre odvetvie služieb. V tejto kapitole si ukážeme dva spôsoby, ktoré sa radia medzi najdôležitejšie.

1.2.5.1 Benchmarking

Predtým, ako podnik pristúpi k hodnoteniu kvality služieb, musí svoje výkony porovnať s konkurenciou. Vhodnou metódou je benchmarking (konkurenčné porovnanie). Benchmarking hľadá spôsoby, ktorými sa dajú dosiahnuť konkurenčné výhody. Vychádza z japonskej praktiky dantotsu, čo znamená úsilie byť najlepším z najlepších. Niektoré produkty (služby) i postupy podniku musia byť neustále zrovnané s výkonmi najväčších konkurentov a uznávaných trhových vodcov vo všetkých odvetviach. Je to spôsob, ktorým môžu podniky dosiahnuť výrazného zlepšenia svojich výkonov.

Benchmarking je vo svojom širšom pojatí hlavným faktorom pri zvyšovaní kvality a produktivity. Významnou príležitosťou je tiež spolupráca medzi podnikmi, ktoré si navzájom nekonkurujú. Vďaka benchmarkingu s nekonkurenčnými podnikmi sa napríklad u firmy Xerox, ktorá je priekopníkom v oblasti benchmarkingu, zdvojnásobila ročná produktivita útvaru logistiky a distribúcie. Podniky služieb môžu čerpať nové námety pre zlepšovanie kvality v celej rade priemyslových odvetví a nemusí sa zďaleka obmedzovať len na služby.

Tiež využitie hodnotového reťazca môže byť v konkurenčnom boji veľmi užitočné. Systematické zrovnávanie podnikových prvkov hodnotového reťazca s prvkami konkurencie môže odhaliť rôzne príležitosti pre zlepšenie a upozorniť na možnosti konkurenčných výhod. Benchmarking sa dá využiť pri zvyšovaní kvality služieb alebo pri znižovaní nákladov. Sledovanie konkurencie nás môže inšpirovať ku zlacňovaniu niektorých činností, pokiaľ ich budeme schopní zabezpečiť dodávateľským spôsobom.

1.2.5.2 Plánovanie/analýza procesu služieb

Pokiaľ podniky chcú zaistiť vysokú kvalitu svojich služieb a spokojnosť zákazníkov, musia poznať všetky faktory, ktoré ovplyvňujú vnímanie spotrebiteľa. Medzi ne patria aspekty poskytovania služby a predovšetkým kontakt so zákazníkom. Aby sme mohli proces služby

lepšie pochopiť, je dobré si ho premietnuť do jednotlivých fáz a krokov. To nám umožní pravé plánovanie a analýza procesu služieb.

Pri plánovaní služieb je možné využiť celú radu rôznych prístupov:

- **Plánovanie/analýza cyklu služby** – každý kontakt so zákazníkom je do istej miery okamihom pravdy. Je to príležitosť ako pre zvýšenie, tak pre zníženie stupňa uspokojenia zákazníka. Vnímanie zákazníka tvorí nepretržitý reťazec jeho zážitkov a skúseností, ktoré predurčujú celkové hodnotenie kvality služby. Väčšina podnikov však vidí službu inak. Je to dané obmedzeným vnímaním zamestnanca, ktorý vidí len tú časť, v ktorej sa osobne angažuje. Analýza cyklu služby umožňuje zlepšiť vnímanie podniku, resp. rozšíriť vnímanie jeho zamestnancov tak, aby sa čo najviac priblížilo pohľadu zákazníka.
- **Analýza hodnotového reťazca** – predstavuje rozdelenie všetkých aktivít podniku do činností a vyhľadávaní oblastí, v ktorých dochádza k pridávaniu hodnoty. Každá činnosť reťazca potom môže byť hodnotená z hľadiska prínosu v oblasti uspokojovania zákazníka a kvality služieb.
- **Vypracované scenáre** – cieľom je plánovanie zážitkov zákazníka a zaistenie jeho maximálneho uspokojenia. Postup je podobný ako pri výrobe filmu: každá scéna je dopredu popísaná a nakreslená a jednotlivé skeče sú zoradené podľa postupnosti.

Rovnako ide naplávať i proces poskytovania služby, resp. styk so zákazníkom. Z hodnotenia modelových situácií poskytovania služby môžu vyplývať rôzne príležitosti pre zlepšenie.

Najznámejšou metódou plánovania procesov služieb je postup, ktorý navrhol pán Shoastack. Plánovanie služby spočíva v zostavení postupového diagramu celého procesu a zahŕňa nasledujúce kroky:

1. zmapovanie všetkých prvkov služby, aby mohli byť jasne a objektívne posudzované.
2. identifikácia problematických oblastí, kde môže dôjsť ku zlyhaniu. Tieto oblasti si s najväčšou pravdepodobnosťou vyžadujú zásahy alebo riešenie konzistenčných problémov.

3. stanovenie noriem, ktoré majú zabezpečiť požadovanú kvalitu služby vo všetkých fázach. Definujú náklady služby, výkonnostné kritéria a normy odchýlky (toleranciu) pre jednotlivé fázy procesu poskytovania služby.
4. identifikáciu všetkých dôkazov, resp. informácií o službe, ktoré má spotrebiteľ k dispozícii. Všetky dôkazy môžu byť pri poskytovaní služby predmetom konfrontácie so zákazníkom.

Cieľom plánovania procesu služby je identifikovať a riadiť všetky okamihy stretnutia poskytovateľa so zákazníkom. Každý kontakt so zákazníkom je pre poskytovateľa služby príležitosťou, aby demonštroval ako funkčné, tak aj technické kvality svojej služby. Každý tento moment zároveň posilňuje či oslabuje celkový imidž podniku v očiach zákazníka. Každý okamih buď zdôrazňuje kvalitu služby alebo zviditeľňuje ich nedostatky. Napríklad u firmy British Airways častejší kontakt s cestujúcimi zvýšil celkovú kvalitu služby vnímanú zákazníkom.

Plánovanie procesu služieb je dôležitým nástrojom ich riadenia. Umožňuje nám pochopiť jednotlivé fázy procesu a prispôbiť ich požiadavkám zákazníka. Zároveň nás upozorňuje na možné problémy a kritické momenty a odкрýva nám rezervy a príležitosti pre zlepšovanie kvality služieb (Payne, 1996).

1.3 Udržanie zákazníka

Udržanie stávajúcich sa zákazníkov je pre veľkú väčšinu firiem veľmi dôležité, ale v praxi sa často stretávame s tým, že mnoho firiem pohybujúcich sa v oblasti služieb príliš zdôrazňuje získavanie nových klientov a málo sa venuje súčasným zákazníkom. V nedávnej minulosti však došlo k určitému posunu a podniky sa viac začali zaoberať prípravou špecifických programov zameraných na posilnenie lojality zákazníkov, lebo existuje úzky vzťah medzi udržaním zákazníka a ziskovosťou firmy.

Udržanie zákazníka a naväzovanie dlhodobých vzťahov je skutočne ziskovou záležitosťou. Je to dané predovšetkým nasledujúcimi skutočnosťami:

- Opakovaný obchod
- Predajné, marketingové a zriaďovacie náklady sú amortizované v priebehu ďalšej životnosti zákazníka

- Po čase dochádza ku zvýšeniu odmeny
- Obsluha stálych zákazníkov býva menej nákladná
- Spokojní zákazníci sú zdrojom referencií
- Spokojní zákazníci sú väčšinou ochotní zaplatiť viac (podnikateľovi to umožňuje získať zvláštnu odmenu)

Každý podnikateľ by si mal byť dobre vedomý toho, že všetci zákazníci, ktorí neboli spokojný so službami, ktoré už poskytla naša firma a odišli, skôr či neskôr zakotvia u konkurencie. Udržanie zákazníkov je treba vnímať ako kľúčovú otázku, ktorou by sa firma mala dôsledne zaoberať.

Úspešné programy na udržanie zákazníkov umožňujú podnikom rozvíjať vzťahy dlhodobej spolupráce a motivujú súčasných klientov k ďalším nákupným aktivitám. Je veľmi dôležité si uvedomiť, že existuje úzke prepojenie medzi kvalitou, udržaním zákazníka a ziskovosťou, čo je logické – zákazníci, ktorí sú spokojní s kvalitou služby, budú svojmu podniku verní i v budúcnosti.

Marketingové činnosti zamerané na udržanie zákazníka sú často spojené s pomerne vysokými nákladmi, je preto nutné dôkladne skúmať ich skutočný prínos. Rada veľmi úspešných programov na udržanie zákazníka uplatňuje tento postup: všetkých zákazníkov rozdeliť do skupín podľa ich ziskovosti. Tým sa zaistí efektívna alokácia marketingových zdrojov. Najziskovejším zákazníkom je samozrejme venovaná maximálna pozornosť.

Dôležitým prínosom efektívnosti programov na udržanie zákazníka je i spokojnosť zamestnancov. Kvalifikácia výsledkov sa v tejto oblasti môže stať významným motivačným faktorom a môže zvýšiť ochotu zamestnancov pri poskytovaní kvalitných služieb zákazníkom. Neoddeliteľnou súčasťou programu na udržanie zákazníka je filozofia totálneho riadenia kvality, ktorá za kritický faktor podnikateľského úspechu považuje kvalitný produkt, respektíve službu (Payne, 1996).

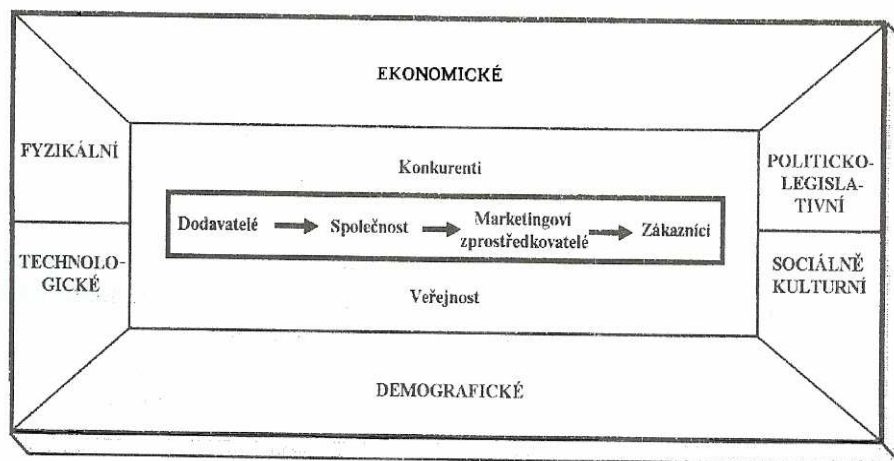
2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA

Úlohou strategického plánovania je neustále sledovať meniace sa prostredie a prispôbovať odbory podnikania najlepším príležitostiam (Kozák, Staňková 2001).

Marketingové prostredie - zahrňuje aktérov a sily, ktoré ovplyvňujú schopnosť firmy rozvíjať sa a udržovať úspešné transakcie a vzťahy so svojimi cieľovými zákazníkmi

Analýza marketingového prostredia zahrňuje:

- analýzu makroprostredia
- analýzu mikroprostredia



Obr. 2 Hlavní účastníci a sily v marketingovém okolí společnosti

2.1 Analýza makroprostredia

Existuje 6 hlavných síl:

- Demografické
- Ekonomické
- Přírodné
- Technologické
- Politické
- kultúrne

2.1.1 Demografické prostredie

Demografické prostredie je prvou oblasťou, o ktorú sa firma zaujíma, pretože trhy vytvárajú ľudia.

Medzi hlavné demografické trendy patrí:

- Rast svetovej populácie – znamená rast ľudských potrieb, predovšetkým potravín a prírodných zdrojov
- Zmiernenie pôrodnosti – znamená hrozbu pre detský priemysel (výroba hračiek a detského oblečenia) a príležitosť pre také odvetvia ako sú hotely, letecké spoločnosti a reštaurácie, ktoré ťažia z voľného času voľných párov a ich cestovaní
- Starnutie obyvateľstva.
 - deti – rozvoj výrobkov pre deti, špeciálne obchodné reťazce pre deti
 - mladiství (10-19 rokov) – obchodníci s džínami, filmové a nahrávacie spoločnosti, vysoké školy, kozmetika
 - mladí dospelí (20-34 rokov) – výroba nábytku, športové vybavenie
 - mladší stredný vek (35-49 rokov) – vybavenie domu, automobilový priemysel, oblečenie, investícia, zábava
 - starší stredný vek (50-64 rokov) – stravovanie, cestovanie, odievanie, rekreácia, finančné služby
 - dôchodkový vek (nad 65 rokov) – rekreácia, potraviny v menšom balení, zdravotná starostlivosť
- premeny domácností – neskorší vstup do manželstva, rast počtu pracujúcich matiek, rast počtu bezdetných domácností, slobodní ľudia, rozvodovosť
- geografické presuny – sťahovanie za zamestnaním, dediny x mestá, presun zo stredu mesta na predmestie
- vzdelanosť obyvateľstva – stúpajúci dopyt kvalitných výrobkov, kníh, časopisov a cestovania
- rasový a náboženský vývoj – každá skupina má svoje špecifické požiadavky a nákupné zvyklosti

2.1.2 Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie zahrňuje činiteľov, ktorí ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľa a štruktúru jeho výdavkov.

- Zmeny v príjme – pokles reálnej mzdy v dôsledku inflácie, vysoká nezamestnanosť a vysoké dane majú vplyv na nákup lacnejšieho nákupu a šetrenia peňazí
- Meniaca sa štruktúra spotrebiteľských výdavkov – väčšia časť výdavkov domácností tvoria výdavky na elektrickú energiu, nájom, dopravu, potraviny, ale i výdavky na rekreáciu a využitia voľného času
- Miera úspor a zadlženosť – vývoj úrokových mier a spotrebiteľského úveru, úspory vo forme akcií, obligácií, nehnuteľností, poisťiek

2.1.3 Prírodné prostredie

- Nedostatok surovín – obmedzené obnoviteľné zdroje- lesy, potraviny, a obmedzené neobnoviteľné zdroje- nafta, uhlie, zinok, striebro, majú vplyv na zvýšenie nákladov
- Zvýšené náklady na energiu – ceny nafty a benzínu, využívanie náhradných zdrojov energie- jadrová, solárna, veterná- rozvoj alternatívnych zdrojov energie
- Zvýšený stupeň znečistenia – vplyv priemyselnej výroby na životné prostredie, znečisťovanie životného prostredia fľašami, umelými hmotami
- Meniaca sa úloha vlády pri ochrane životného prostredia – aktívna úloha vlády- hľadanie materiálnych a energetických problémov

2.1.4 Technologické prostredie

Je potrebné si uvedomiť, že každá nová technológia vyjadruje tvorivú deštrukciu- automobily ničia železnicu, televízia poškodzuje filmový priemysel, tranzistory priemysel elektrónok, atď. Každá nová technológia tiež vytvára významné dlhodobé dôsledky, ktoré nie je možné vždy dobre predpovedať (antikoncepcné tabletky viedli k vzniku menších rodín, k väčšej zamestnanosti žien, k väčším príjmom, výsledkom čoho bolo zvýšenie výdavkov na cestovanie a tovaru dlhodobej potreby).

- Zrýchľujúce sa tempo technologických zmien – pracuje sa na mnohých nápadoch súčasne a pritom sa doba medzi vznikom nového nápadu a jeho realizáciou neustále skraca.
- Neobmedzené marketingové príležitosti – každou technologickou zmenou môže dôjsť k vzniku nového trhu (skôr ľudia nepoznali televíziu, teraz ju majú všetci, predtým ľudia chceli niečo jesť, dnes je obľúbená zdravá výživa).
- Výdavky na výskum a vývoj – stále menšie výdavky na výskum nielen z hľadiska vlády, ale aj podnikov.
- Orientácia na menšie zdokonalenie – vzhľadom k vysokým nákladom na výskum a vývoj sa mnoho firiem zameralo skôr na menšie zdokonaľovanie svojich výrobkov, miesto toho, aby riskovalo vynaloženie vysokých nákladov na veľké inovácie; mnoho firiem sa tiež uspokojuje s kopírovaním konkurenčných výrobkov a na malé zlepšenia vlastností a štýlu svojich výrobkov.
- Rastúca regulácia technologických zmien – uspokojenie verejnosti o tom, že nový výrobok je bezpečný- vplyv zákonov na ochranu spotrebiteľov, kontrola liekov, bezpečnosti automobilov, bezpečnosť jadrových elektrární, výškových domov, rekreačné zariadenia v národných parkoch, atď.

2.1.5 Politické prostredie

Politické prostredie zahŕňa zákony, vládne agentúry a nátlakové skupiny, ktoré ovplyvňujú a obmedzujú rôzne organizácie a jednotlivcov.

- Významné legislatívne opatrenia ovplyvňujúce obchod – legislatíva v oblasti ochrany spoločností (nekalá súťaž, protimonopolné zákony), ochrana spotrebiteľa (falšovanie výrobkov, klamné značenia, klamná reklama, klamné informácie), ochrana záujmov spoločnosti proti nekalému obchodnému jednaniu (daňové úniky- úniky prostredníctvom hotelov a reštauračných zariadení).
- Zmeny vo vládnych agentúrach – vznik nových ministerstiev a agentúr na ochranu spotrebiteľa – Slovenská obchodná inšpekcia.
- Rast skupín verejného záujmu – Rada pre reklamu, Agentúra pre výskum verejnej mienky apod.

2.1.6 Kultúrne prostredie

Kultúrne prostredie zahrňuje predovšetkým vplyv spoločnosti na základné presvedčenia, hodnoty a normy.

- Základné kultúrne hodnoty – väčšina ľudí uznáva prácu, uzavretie manželstiev, založenie rodiny, výchovu detí, prispievanie na dobročinné účely. Tieto hodnoty sú predávané z rodičov na deti a sú posilnené spoločenskými inštitúciami, ako napríklad škola, cirkev, obchody, vláda.

Medzi základné kultúrne hodnoty patria:

- názory ľudí na seba samých
- názory ľudí na ostatných
- názory ľudí na organizáciu- na firmy a iné inštitúcie
- názory ľudí na spoločnosť
- názory ľudí na prírodu
- názory ľudí na vznik človeka a vesmír (napr. viera v Boha)
- Kultúrne hodnoty podielových skupín – skupín, ktoré zdieľajú rovnaké hodnoty-mládeže...
- Zmena druhotných kultúrnych hodnôt v priebehu času – vplyv na štýl účesu, odievania, sexuálne normy a životné ciele, noví hrdinovia, nové záujmy, symboly.

2.2 Analýza mikroprostredia

Analýza mikroprostredia zahrňuje analýzu najbližších účastníkov firmy, ktorí ovplyvňujú jej schopnosť obsluhovať svoje trhy. Patria sem: (Kozák, Staňková 2001).

- Firma
- Dodávatelia
- Trhový sprostredkovatelia
- Zákazníci
- Konkurenti

- Verejnosť

2.2.1 Firma

V rámci analýza firmy sa zameriavame predovšetkým na 4 základné oblasti:

1. Marketing

- renomé spoločnosti
- trhový podiel
- renomé kvality a služieb
- výrobné náklady
- náklady na distribúciu
- efektívnosť marketingovej komunikácie
- výkonnosť predajcov
- výskum a vývoj
- geografické pokrytie

2. Financie

- Náklady/dostupnosť kapitálu
- Ziskovosť
- Finančná stabilita

3. Výroba

- zariadenie
- kapacita
- pružnosť zmien
- pracovné sily
- plnenie termínov
- technická zručnosť

4. Organizácia

- predvídavé schopné vedenie
- oddaní pracovníci
- podnikateľská orientácia
- pružnosť, prispôsobivosť

2.2.2 Dodávateľia

Dodávateľia tvoria podniky a jednotlivci produkujúci zdroje potrebné pre zabezpečenie výroby a služieb. Pre rozhodovanie o kúpe musí nákupné oddelenie vypracovať špecifikáciu potrebných položiek, vyhľadať vhodných dodávateľov a rozhodnúť sa pre takých, ktorí ponúkajú najvýhodnejšiu kombináciu kvality, spoľahlivosti dodávok, platobných podmienok, záručnej doby a nízkej ceny.

2.2.3 Marketingoví sprostredkovatelia

Marketingoví sprostredkovatelia sú firmy, ktoré pomáhajú spoločnosti pri marketingovej komunikácii, predaji a distribúcii tovaru k cieľovým zákazníkom. Patria medzi ne: obchodní sprostredkovatelia, firmy pre fyzickú distribúciu, agentúry marketingových služieb a finanční sprostredkovatelia.

- Obchodní sprostredkovatelia – obchodné firmy, ktoré pomáhajú nájsť zákazníkov alebo s nimi uzatvárať obchody. Obchodných sprostredkovateľov delíme na skupinu prostredníkov a sprostredkovateľov. Prostredníci sú maloobchodníci alebo veľkoobchodníci, ktorí nakúpia tovar s cieľom ho znovu predať za odmenu (tzv. maržu). Sprostredkovatelia sa nestávajú majiteľmi tovaru, len sprostredkujú transakciu za odmenu (tzv. provízia).
- Firmy pre fyzickú distribúciu – skladovacie a prepravné firmy, ktoré pomáhajú dostať tovar od dodávateľa ku spotrebiteľovi.
- Agentúry marketingových služieb – agentúry marketingového výskumu, reklamné agentúry, marketingové poradenské agentúry, odborné kurzy a školenia, informačné služby a databanky.

- Finanční sprostředkovatelé – banky, úvěrové společnosti a další firmy, které pomáhají financovat nebo istit finanční riziká spojené s nákupem a predajom tovaru.

2.2.4 Zákazníci

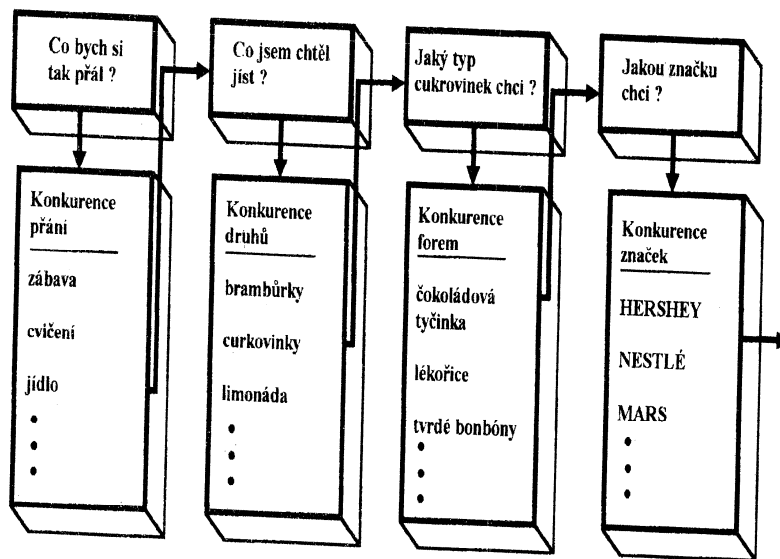
Cieľový trh môže byť reprezentovaný jedným alebo viacerými typmi z nasledujúcich piatich typov spotrebiteľských trhov:

- Spotrebiteľské trhy – jednotlivci a domácnosti nakupujúce tovar alebo služby pre osobnú spotrebu
- Priemyslové trhy – organizácie, ktoré nakupujú tovar a služby pre výrobu iných výrobkov alebo pre zaistenie iných služieb za účelom dosiahnutia zisku (popr. iných cieľov).
- Priekupnícke trhy – organizácie, ktoré nakupujú tovar a služby preto, aby ich znovu so ziskom predali
- Vládne a neziskové trhy – vládne a neziskové agentúry, ktoré nakupujú tovar a služby preto, aby mohli zabezpečovať verejné služby len preto, aby mohli tento tovar a služby poskytnúť tým, ktorí to potrebujú.
- Medzinárodné trhy – kupujúci, ktorí sa nachádzajú v zahraničí a medzi ktoré patria zahraniční spotrebiteľia, výrobcovia, priekupníci a vlády.

2.2.5 Konkurencia

Konkurenčné prostredie nezahrňuje len ďalšie firmy, ale i radu pohľadov z hľadiska kupujúceho. Na obrázku č.3 sú zobrazené štyri typy konkurencie (Kotler, 2001).

- Konkurencia v rámci značky
- Konkurencia medzi značkami
- Konkurencia v rámci výrobkovej formy
- Konkurencia v rámci druhu
- Konkurencia v rámci prania (potreby)



Obr. 3 Štyri typy konkurencie

2.2.6 Verejnosť

Verejnosť je skupina, ktorá má skutočný alebo potenciálny záujem aj vplyv na schopnosť spoločnosti dosahovať svoje ciele. Každá firma čelí niekoľkým dôležitým skupinám verejnosti:

- Finančná verejnosť – finančné inštitúcie, ktoré ovplyvňujú schopnosť získavať finančné prostriedky
- informačné prostriedky
- Vládna verejnosť – vplyv vývoja vlády, vládne postoje k otázkam bezpečnosti výrobku, pravdivosti reklamy apod.
- Občianske združenia – vplyv spotrebiteľských organizácií, skupín na ochranu životného prostredia, menšinových skupín
- Občianska verejnosť – vplyv širšej verejnosti; je možné ju ovplyvniť napr. požičiavaním svojich úradníkov pre komunálne záležitosti, príspevky na charitatívne účely, zriaďovanie systému pre vybavovanie zákazníckych sťažností apod.

Interná verejnosť – zahrňuje motiváciu, informovanie a pozitívny vplyv na robotníkov, úradníkov, manažerov i správnu radu

2.2.7 Slabé a silné stránky podniku a konkurencie

Nositelia ponuky na trhu sa stretávajú aj s dopytom. Jednou z dôležitých podmienok úspešného pôsobenia na trhu, je byť si neustále vedomý silných a slabých stránok podniku a konkurencie.

Informácie o konkurencii sú preto pre podnik dôležitým strategickým materiálom. Súčasne je nevyhnutné vykonávať pravidelnú kontrolu kladov a nedostatkov vlastného podniku.

O konkurencii a jej podnikateľskej činnosti nás zaujímajú všetky nižšie uvedené údaje:

- vek podniku
- počet zamestnancov
- objem predaja
- veľkosť distribučnej siete
- zastavaná plocha
- technická a vývojová základňa
- počet obchodných zástupcov
- finančná situácia podniku
- vek budov
- medzinárodné skúsenosti
- ročný objem investícií
- priemerný vek zamestnancov
- školiace a výcvikové kapacity

Všetky tieto informácie o konkurencii potom porovnam s vlastnou situáciou. Z tohto porovnania zistím zodpovedajúci obraz o vzájomných možnostiach, na základe ktorých môžeme reálne posúdiť mieru rovnováhy medzi cieľmi a možnosťami jednak vlastných i všetkých ostatných konkurenčných nositeľov ponuky.

2.3 Vývoj telekomunikačných služieb

					2000
					Interaktívna videografika
					Distribuovaná videografika
					Telekonferencia
					Teletext
					Telefax
					Elektronická pošta
			1960	Prenos dát	Prenos dát
			1920	Televízia	Televízia
			Rozhlas	Rozhlas	Rozhlas
			Telefón	Telefón	Telefón
	1880	Telefón	Telefón	Telefón	Telefón
	Telegraf	Telegraf	Telegraf	Telegraf	Telegraf
1840					
Telegraf					

Obr. 4 Historický prehľad telekomunikačných služieb

2.3.1 Hlasové služby

2.3.1.1 Popis služby

Klasická telefónna linka je jednoduchým a lacným riešením pre hlasovú komunikáciu a jednoduchý spôsob pre prístup do Internetu pre nenáročných užívateľov. Prenáša informácie analógovým signálom, ktorý:

- umožňuje použiť jednoduchšie, teda lacnejšie zariadenia v porovnaní s ISDN
- využíva šírku pásma v rozsahu od 300 do 3400 Hz

Nevýhodou analógového signálu je:

- menšia odolnosť na rušenia, spôsobené vzájomným ovplyvňovaním medzi vodičmi, ktoré sa nachádzajú v kábli, ale aj rôznym vonkajšími vplyvmi (rádiové vysielanie, blesk počas búrky, blízkosť vedení vysokého napätia)
- zložitosť spracovania signálu
- obmedzená obnova signálu

Analógová linka má široké pokrytie na celom území Slovenska. Môže byť poskytovaná prostredníctvom analógových ústrední. Ale aj digitálnych prípadne NGN ústrední. Okrem samostatného prenosu hlasu je možné klasickú telefónnu linku využiť aj na dátové prenosy

a pripojenie do Internetu pomocou analógového modemu až do rýchlosti 56 kb/s, a tiež aj na posielanie faxových správ.

Pri komunikácií prostredníctvom klasickej telefónnej linky sa najprv musí vytočiť číslo užívateľa, s ktorým chcem komunikovať. Cez príslušné ústredne sa vytvorí spojovacia cesta (tzv. okruhovo orientovaný prenos), ktorá je počas celej komunikácie priradená komunikujúcim užívateľom.



Obr. 5 Prenos hlasu telefónnym kanálom

Hlas účastníka na ľavej strane obrázku sa v mikrofóne telefónneho slúchadla mení na elektrický signál a po prenose k druhému účastníkovi sa reprodukuje v telefónnom slúchadle. Tento signál ovplyvňuje prenosová cesta a elektronika telefónov na oboch stranách, v zosilovačoch na ceste a v ústredni. Signál sa prechodom cez prenosové médium oneskoruje, utlmuje, skresľuje a zašumuje (Bartoš, 2004).

2.3.1.2 Technické vybavenie

Na využívanie hlasových služieb prostredníctvom klasickej telefónnej linky je potrebné:

- analógový telefónny prístroj
- aktivovaný niektorý z volacích programov

K ďalším zariadeniam, ktoré je možné pripojiť na klasickú telefónnu linku, patria:

- analógový modem
- faxový prístroj skupiny 2/3
- analógový záznamník
- malá analógová pobočková ústredňa

- elektronické zabezpečovacie zariadenie

2.3.2 ISDN linka

Vzrastajúce nároky na kvalitu komunikácie, požiadaviek na rýchly prenos dát, a najmä búrlivý nástup internetu a multimediálnych aplikácií viedli k postupnej digitalizácii telefónnej siete a snahe vytvoriť univerzálnu telekomunikačnú sieť.

2.3.2.1 Popis služby

ISDN je skratka z anglického Integrated Services Digital Network. Predstavuje univerzálnu digitálnu, ktorá začleňuje veľké množstvo služieb do jednej siete a umožňuje digitálnu i hlasovú komunikáciu medzi koncovými zariadeniami. ISDN linka sa poskytuje len prostredníctvom digitálnych ústrední na celom Slovensku. Okrem vysokokvalitného prenosu hlasu je možné ISDN linku využiť aj na rýchle a stabilné dátové prenosy medzi pobočkami firmy a pripojenie do Internetu pomocou ISDN modemu rýchlosťami 64 kbit/s, príp. 128 kbit/s, a tiež aj na posielanie faxových správ. Pri komunikácii sa najprv musí vytočiť číslo užívateľa, s ktorým chceme komunikovať. Cez príslušné ústredne sa vytvorí spojovacia cesta (tzv. okruhovo orientovaný prenos), ktorá je počas celej komunikácie priradená komunikujúcim užívateľom.

2.3.2.2 Technické vybavenie

Na využívanie hlasových služieb prostredníctvom ISDN linky je potrebné:

- ISDN telefónny prístroj (šnúrový, bezdrôtový, videotelefón)
- Aktivovaný niektorý z volacích programov

K ďalším zariadeniam, ktoré je možné pripojiť na ISDN linku, patria:

- ISDN modem
- ISDN router
- Faxový prístroj skupiny 4
- ISDN pobočková ústredňa
- terminálový adaptér pre pripojenie analógových zariadení

2.3.3 Videokonferenčné služby

Videokonferenčný prenos je obojsmerný, prípadne viacsmerový prenos obrazu a zvuku v reálnom čase, ktorý môže byť doplnený dátovým prenosom (prezentácia).

Videokonferenčné služby umožňujú prostredníctvom videokonferenčných zariadení a ISDN prístupov vytvoriť videokonferenčné spojenie dvoch alebo viacerých účastníkov prostredníctvom obrazu, hlasu, dokonca umožňuje aj zdieľanie dát, a to všetko v reálnom čase.

Súčasťou ponuky Videokonferenčných služieb je:

- prenájom videokonferenčných miestností
- prenájom prenosných videokonferenčných zariadení
- zriadenie viacbodovej videokonferencie

Doplnkové služby:

- Zriadenie dátovej konferencie
- Vytvorenie videozáznamu
- Technická podpora
- Voliteľné režimy videokonferencie
 - voice controlled
 - continuous presence
 - collaborated
 - lecture mode

Videokonferenčné spojenie prostredníctvom Videokonferenčných služieb ST je možné realizovať do všetkých sietí, s ktorými má ST uzatvorenú ISDN konektivitu.

2.3.4 Rodinný Internet

Rodinný Internet je modul pre dial-up pripojenie do Internetu len pre bytových zákazníkov, poskytovaný za príplatok k existujúcim volacím programom na klasickej telefónnej linke ST Pohoda, ST Extra, ST Maxi a ST Standard. Umožňuje trvalý prístup do Internetu pomocou predplatených programov ISP cez čísla 019xy počas pracovných dní od 16:00 do

07:00 hod. a nonstop cez víkendy a sviatky. Pripojenie je možné aj mimo vyhradeného času za štandardnú cenu v silnej prevádzke (Bartoš, 2004).

2.3.5 Dátové služby

Ponúkané portfólio dátových služieb:

- MPLS VPN
- Business Net
- Transaction Net
- Prenájom telekomunikačných okruhov
- Dial VPN
- Vysokorýchlostný internet
- Business Internet
- IPsec VPN
- Virtual VoiceNet
- Business CityNET
- Webhousing
- Voice VPN

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

3 ANALÝZA SPOLOČNOSTI SLOVAK TELEKOM, A. S.

3.1 Profil a charakteristika spoločnosti Slovak Telekom, a. s.

Spoločnosť Slovak Telekom, a. s. je moderná, dynamicky sa meniacia spoločnosť s dlhoročnou tradíciou na slovenskom telekomunikačnom trhu. Slovak Telekom, a. s. má silnú pozíciu na trhu, jej cieľom je poskytovanie komplexných komunikačných služieb pre bytových i firemných zákazníkov. Vytvára individuálne zákaznícke riešenia a podieľa sa na vývoji nových produktov a služieb.

Tržby pevnej telekomunikačnej siete, spoločnosti Slovak Telekom, sa minulý rok znížili o 4,9 % uvedené sú v tabuľke č. 3 na 16,012 mld. Sk. Pokles pritom spôsobilo predovšetkým zníženie výnosov z hlasových služieb medziročne o 15 % na 9,578 mld. Sk. Vyššie výnosy z dátových a internetových služieb a služieb s pridanou hodnotou nepokryli tento pokles v plnej miere. Výnosy z internetových služieb vzrástli minulý rok medziročne o 77 % na 595 mil. Sk, dátové služby zaznamenali nárast o 11 % na 2,16 mld. Sk. Čistý zisk 1 989 mil. Sk (Zdroj: Výročná správa ST 2005).

Obchodné meno: Slovak Telekom, a. s.

Sídlo spoločnosti: Námestie slobody 6, 817 62 Bratislava 15

Právna forma: akciová spoločnosť

Počet zamestnancov: 5 417

Hlavné oblasti pôsobenia spoločnosti:

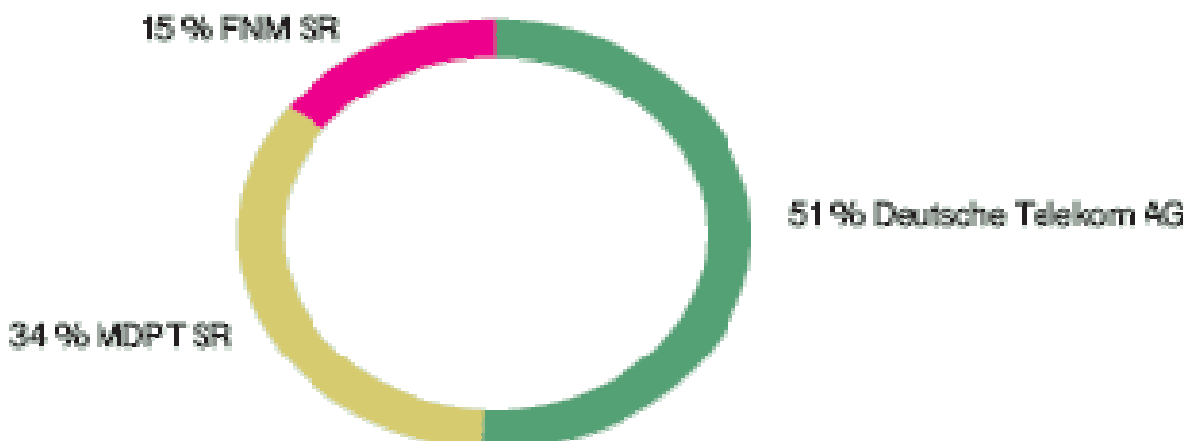
- prenos, vysielanie a príjem rozhlasových, televíznych a ostatných komunikačných signálov pre prevádzkovateľov zo zákona a pre prevádzkovateľov na základe udelených licencií,
- poskytovanie telekomunikačných a rádiokomunikačných služieb za úhradu (prenos, spracovanie, tvorba a sprostredkovanie informácií) pre potreby fyzických a právnických osôb,

- zriaďovanie, prevádzkovanie, výstavba, údržba a servis telekomunikačných zariadení, sietí a informačných technológií vo vlastníctve iných subjektov v rozsahu uzatvorených zmlúv,
- výkon činností súvisiacich s prípravou a plnením úloh v mimoriadnych situáciách a brannej pohotovosti štátu podľa príkazov oprávnených orgánov,
- tvorba a aktualizácia informačnej databázy pre potreby informačných systémov odvetvia telekomunikácií,
- vydávanie, distribúcia a predaj zoznamov účastníkov jednotlivých telekomunikačných služieb na rôznych nosičoch,
- zabezpečenie nadväznosti vymedzenej časti verejnej telekomunikačnej siete na medzinárodnú telekomunikačnú sieť, uzatváranie medzinárodných dohôd v oblasti telekomunikácií súvisiacich s predmetom činnosti spoločnosti Slovak Telekom, navrhovanie cien a taríf za vnútroštátne a medzinárodné služby vrátane ich fakturácie a odúčtovania.

3.1.1 Štruktúra akcionárov

Majoritným akcionárom je spoločnosť Deutsche Telekom AG s podielom 51 % akcií. Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií Slovenskej republiky má vo vlastníctve 34 % akcií a Fond národného majetku Slovenskej republiky vlastní 15 % akcií.

Štruktúra akcionárov spoločnosti Slovak Telekom, a. s. (Zdroj: Výročná správa ST 2005).



Obr. 6 Štruktúra akcionárov

3.1.2 Poslanie spoločnosti

- byť osobne zodpovedný za každú požiadavku zákazníka, rozumieť jeho potrebám, plniť svoje sľuby a neustále zlepšovať služby s cieľom byť vnímaný ako cenovo dostupný, spoľahlivý a inovatívny partner zákazníka,
- využívať skúsenosti a vedomosti v oblasti integrácie služieb ako výhodu pre zákazníkov s cieľom zvyšovať kvalitu ich pracovného i osobného života,
- poskytovať modernú telekomunikačnú infraštruktúru a produkty s cieľom podporovať rast podnikania v našej krajine a zlepšovať pozíciu Slovenskej republiky v medzinárodnom prostredí,
- byť spoluzodpovedný za ekonomický rast spoločnosti,
- motivovať, rozvíjať a ponúkať atraktívne možnosti pre schopných a zanietovaných pracovníkov a odmeňovať pracovníkov podávajúcich výkony.

V práci sa riadi nasledujúcimi hodnotami T-SPIRIT, ktoré sú identické pre všetky spoločnosti vytvárajúce skupinu Deutsche Telekom:

- Smerujeme k zvyšovaniu hodnoty firmy
- Potreby zákazníka sú prvoradé
- Inovácia ako princíp
- Rešpekt základom tímu
- Integrita slov a činov
- Trh si žiada kvalitu

3.1.3 Vízia spoločnosti

Byť najspoľahlivejšou a na zákazníka orientovanou spoločnosťou spájajúcou komunikačný a informačný svet, ktorá prispieva k pozitívnemu vývoju Slovenskej republiky a kvality života v nej.

3.2 SWOT Analýza

Sledovať a vyhodnocovať vývojové trendy v neustále sa meniacom vonkajšom prostredí, identifikovať trend alebo smer vývoja ako príležitosť alebo hrozbu, je v súčasnosti pre firmu nevyhnutnosť.

Tab. 1 SWOT analýza spoločnosti Slovak Telekom, a. s.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ dlhodobé pôsobenie na tuzemskom trhu ❖ vlastní a prevádzkuje VTS v SR ❖ dlhoročná skúsenosť, prax s predmetom podnikania ❖ finančne stabilná ❖ rýchlosť v uspokojovaní potrieb zákazníka ❖ certifikácia systému kvality ISO 9001:2000 ❖ rýchlejšie dátové služby oproti mobilným ❖ vyššia bezpečnosť fixných služieb 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady na prevádzku - nízka produktivita práce - vzdelávanie pracovníkov - nepružná reakcia voči konkurencii
Príležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ nové technológie v telekomunikačnej technike ❖ zvyšujúci sa záujem o širokopásmový internet ❖ modernizačné programy vojenskej techniky ❖ rozvoj individuálneho kontaktu so zákazníkom ❖ znalosť trhu a prispôsobenie sa zmenám ❖ záujem zahraničných partnerov o kvalifikované služby a produkty ❖ zvýšenie dopytu po hlasových službách ❖ vzdelávacie programy vlády pre podporu informatizácie ❖ vyššia počítačová gramotnosť občanov SR 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zahraničná konkurencia v podobe veľkého globálneho operátora ▪ regulačné opatrenia štátu (TU SR) ▪ nižšie ceny konkurencie ▪ odchod kvalifikovanej pracovnej sily ▪ prechod zákazníkov z pevnej na mobilnú službu

Slovak Telekom, a. s. vlastní celoplošnú pevnú verejnú telefónnu sieť (VTS) spájajúcu všetky existujúce body prepojenia. Má významný vplyv a také postavenie, že nie je vystavený efektívnej súťaži a ekonomický vplyv mu v podstatnom rozsahu dovoľuje správať sa nezávisle od konkurentov a užívateľov.

Telekomunikačný úrad Slovenskej republiky navrhuje po skončení národných a medzinárodných konzultácií uložiť Slovak Telekomu, a. s. tieto povinnosti:

- povinnosť nediskriminácie prístupu,
- povinnosť transparentnosti prístupu,
- povinnosť viesť oddelenú evidenciu,
- povinnosť nákladovej orientácie.

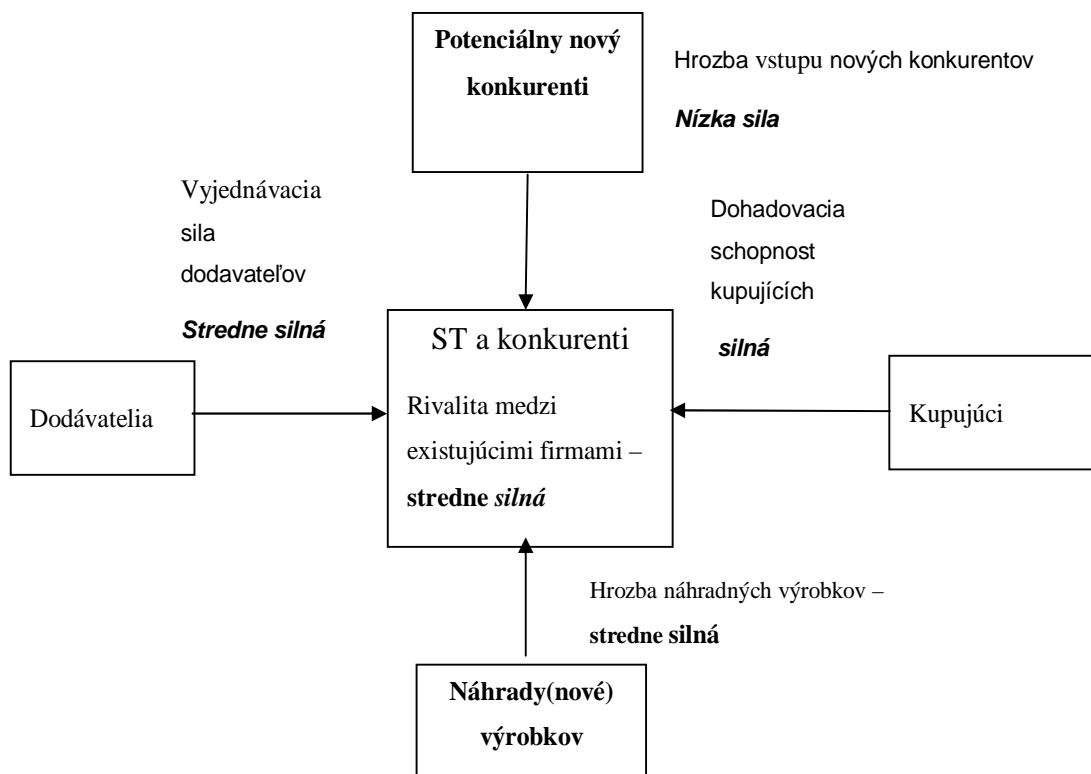
Spoločnosť Slovak Telekom, a. s. bude povinná stanoviť ceny za prenos tak, aby tieto ceny obsahovali iba náklady spojené s poskytovaním tejto služby a aby do týchto cien neboli započítané aj tie náklady, ktoré s touto službou nesúvisia. Ceny za prenos budú stanovené metódou dlhodobých prírastkových nákladov.

Spoločnosť Slovak Telekom a. s. je, vzhľadom na vlastníctvo celoplošnej pevnej verejnej telefónnej siete spájajúcej všetky body prepojenia, jediným podnikom schopným plnohodnotne poskytovať službu prenosu v pevnej verejnej telefónnej sieti.

Trhový podiel spoločnosti Slovak Telekom a. s., vyjadrený prostredníctvom výnosov za prenos volania medzi dvoma bodmi prepojenia jej siete, je zo všetkých podnikov poskytujúcich túto službu najvyšší, pričom presahuje 85%. Služba prenosu v pevnej verejnej telefónnej sieti je prenos volania alebo volania do siete Internet medzi dvoma bodmi prepojenia toho istého prevádzkovateľa pevnej verejnej telefónnej siete.

3.3 Porterov model

Na analýzu trhu aplikujem Porterovu analýzu. Prof. Porter z Harvardu v súvislosti s analýzou identifikoval päť vplyvov, ktoré môžu ovplyvniť firmu (konkurencia medzi firmami, hrozba vstupu nových firiem, ohrozenie zo strany náhrad zo strany dodávateľov, sila kupujúcich). Pre spoločnosť Slovak Telekom, a. s. som spracoval päť vplyvov ktoré su zobrazené na obrázku č. 6 (Zdroj: vlastný)



Obr. 7 Porterov model spoločnosti Slovak Telekom, a. s.

1. Konkurenti v odvetví (konkurenčná rivalita):

Trh telekomunikačných technológií a služieb je najrýchlejšie rozvíjajúce sa odvetvie a je mimoriadne náročné zachovať a rozvíjať na ňom konkurencieschopnú pozíciu. V dôsledku vysokej penetrácie mobilných telefónov, ktorá v roku 2005 na Slovensku dosiahla 85%, ako aj kvôli vysokým nákladom na prevádzkovanie tradičných sietí a regulačným opatreniam štátu nie je hlasová služba schopná zabezpečiť rast Slovak Telekomu, a. s. v budúcnosti.

Konkurenčný boj v oblasti hlasových služieb pokračoval aj počas roka 2005 fungovania liberalizovaného telekomunikačného trhu na Slovensku. Tento boj bol charakteristický

cenovou vojnou s mobilnými operátormi, ktorý mal za následok zníženie marží v tejto časti telekomunikačného trhu: očakávané zmeny v regulačnej oblasti, rast konkurencie na trhu hlasových služieb, ako aj saturáciu mobilného trhu. Vďaka moderným komunikačným technológiám širokopásmový prístup je najväčšou devízou spoločnosti v porovnaní s konkurenciou. Súčasná konkurencia je slabá.

2. Potencionálni noví konkurenti (faktory ohrozujúce vstup):

Vstup konkurencie v oblasti hlasovej služby je podmienený udelením licencie od štátu. Teraz vstúpi na trh nový konkurent spoločnosť Telefonica, ktorá vyhrala tender na mobilné poskytované služby.

Nové firmy vstupujúce na trh dátových služieb GTS Nextra, Slovanet fungujú efektívnejšie v porovnaní s produktivitou práce v Slovak Telekom, a. s., používajú moderné IP technológie s nízkymi produkčnými nákladmi, čo sa odráža na nízkych trhových cenách a tlaku na ziskovosť Slovak Telekomu, a s. i keď z celkového pohľadu tržeb je zanedbateľná.

Zo zákona o telekomunikáciách č.195/2000 Z. z. vyplynula povinnosť umožniť prepojenie VTS telekomunikačnej siete so sieťami ostatných operátorov. Tá bola základom pre rokovania o prepojení sietí na poskytovanie hlasových služieb s alternatívnymi operátormi, v rámci ktorých bol každému oprávnenému žiadateľovi o prepojenie predložený návrh zmluvy o prepojení. Dohoda bola podpísaná už so siedmimi spoločnosťami. V podstate má Slovak Telekom, a. s. konkurenčnú výhodu v tomto obore, lebo určuje ceny prepojení.

Faktor ohrozujúci vstup je stredne silný.

3. Náhradné (nové) výrobky (hrozba nahrážok):

Náhradný výrobok v oblasti hlasovej služby je mobilný telefón. Kupujúci môže odísť k náhrade. V oblasti dátových služieb je možnosť náhrady menšia, aj keď „high-tech“ technológie napredujú. Na slovenskom trhu sú momentálne pre väčšinu zákazníkov cenovo nedostupné.

Spoločnosť Slovak Telekom, a. s. bude musieť čeliť tejto hrozbe, že nebude zvyšovať ceny a bude zdokonalovať služby pre zákazníkov.

Hrozba nahrážok je vysoká.

4. Kupujúci (sila kupujúcich):

V dôsledku cenovej vojny s mobilnými operátormi, ktorá mala za následok zníženie cien pre kupujúceho. Z toho dôvodu je jednoduché pre kupujúceho bez veľkých nákladov prejsť ku konkurencii. Cieľom je udržať cenu na prijateľnej úrovni, nezvyšovať a poskytovať zákazníkom rôzne benefity k službám napríklad voľné minúty pre zákazníka.

Kupujúci sú silní.

5. Dodávateľ (sila dodávateľa):

Spoločnosť je závislá na dodávateľoch, ktorí predstavujú vysoké ceny technológií (napr. Siemens, Cisco). Slovak Telekom, a.s. ako člen nadnárodnej spoločnosti Deutsche Telekom AG patrí medzi najväčšie telekomunikačné spoločnosti v Európe a je jedným z celosvetových „motorov“ inovácie v tomto odvetví, takže má veľkú možnosť vyjednávania s dodávateľmi.

Dodávateľský odbor je stredne silný.

Celková prítlačivosť odboru

Rozhodujúcou otázkou pri určovaní výnosnosti potom je, či organizácia v odbore môže získať a udržať význam, ktorý má pre kupujúcich, alebo či ho pri odrážaní konkurencie stratia a získajú ho iní. Štruktúra odboru určí, kto ten význam získa, ako to uvádza nižšie uvedený zoznam:

- Noví vstupujúci neustále súperia v hodnote tým, že ju prehrávajú kupujúcim nízkymi cenami alebo premrhávajú vytvorenú hodnotu zvyšovaním nákladov na súťaženie.
- Kupujúci, ktorí sú silní, sú schopní udržať si väčšinu významu, ktorý si pre seba vytvorili.
- Nahrážky kladú strop cenám, pretože kupujúci prejdú na nahrážky, ak sa ceny doterajšieho produktu stanú dostatočne vysokými.
- Silní dodávatelia si môžu prisvojiť hodnotu, vytvorenú pre kupujúcich – tá prechádza z kupujúceho na dodávateľa prostredníctvom firiem, ktoré pôsobia ako medzičlánok a ktoré si z nich berú len malý podiel.
- Rivalita, podobne ako vstup, vedie buď k tomu, že hodnota je prevedená na kupujúceho (vo forme lacných cien) alebo zvyšuje náklady súťažením.

3.4 Analýza konkurencie na telekomunikačnom trhu v SR

Na Slovensku prebieha veľmi dynamický rozvoj telekomunikačného trhu. Všetky technológie, ktoré sa objavujú vo svete, sa rýchlo presadzujú aj u nás.

Tradičný prenos hlasu sa v nových podmienkach stáva bežne dostupnou komoditou a ceny za túto službu neustále klesajú vďaka vysokej konkurencii.

Na trh prichádzajú moderné technológie, ktoré umožňujú operátorom poskytovať zákazníkom oveľa širší rozsah služieb. Širokopásmový prístup do internetu nie je založený na dĺžke trvania pripojenia a znamená reálny prístup k multimedialným aplikáciám.

K ďalším telekomunikačným technológiám, ktoré sa etablovali aj na Slovensku, patrí mikrovlnné pripojenie do internetu WiFi, technológia bezdrôtového prístupu na internet WiMAX, káblový prenos, mobilná technológia tretej generácie na prenos mobilných dát FLASH-OFDM. Slovensko sa stalo prvou krajinou na svete, kde bola táto technológia od firmy Flarion implementovaná. Možnosť, ako sa pripojiť do internetu, je od začiatku uplynulého týždňa opäť viac.

Nová služba T-Mobilu je naozaj unikátna, istým spôsobom slovenskému operátorovi patrí svetové prvenstvo. Na frekvenčné spektrum v pásme 450 MHz, ktoré jeho program využíva, má totiž T-Mobile na Slovensku už od čias budovania analógovej mobilnej siete exkluzívne právo.

Unikátnosť a svetové prvenstvo T-Mobilu vyplýva aj z toho, že si vybral technológiu Flash-OFDM od firmy Flarion Technologies, po ktorej zahraniční operátori ešte len začínajú siahať. Vysoko rýchlostné internetové pripojenie cez mobilnú sieť však novinka nie je. K dispozícii je napríklad v Českej republike, kde ho už vyše roka poskytuje Eurotel Praha.

Otázka unikátnosti a prvenstva je pre T-Mobile dôležitá najmä z marketingového hľadiska ako potvrdenie, že je lídrom mobilného biznisu. Okrem toho T-Mobile môže skúsenosti zo Slovenska použiť pri rozširovaní novej technológie v iných krajinách, kde skupina pôsobí. Pre zákazníkov hľadiacich iba na funkčnosť sú však tieto faktory irelevantné.

Ich zaujíma skôr to, ako nový prírastok do rodiny internetových služieb zmení situáciu na trhu.

T-Mobile spája nové internetové pripojenie na báze Flash-OFDM s kategóriami ako mobilita, jednoduchosť, kvalita. Mobilitou sa naozaj vyznačuje. Najviac v prípade použitia notebooku. Vtedy možno skutočne surfovať nielen v pracovni, ale aj v kúpeľni či záhrade, alebo v idúcom aute.

Jednoduchosť tak v zriadení služby, ako aj v jej používaní je takisto skutočnosť. K tomuto atribútu však úspešne smerujú i ostatné spôsoby pripojenia, hoci napríklad samoinštalácia routera pri širokopásmovom prístupe na pevnej linke má stále dosť veľké medzery. A napokon kvalita. Ak sa pod ňou myslí stabilná rýchlosť pripojenia, aj sám T-Mobile uznáva, že reálna kapacita linky závisí od aktuálneho vyt'aženia siete.

Čiže so spoľahlivosťou je na tom Flash-OFDM podobne, ako už zavedené technológie mobilného internetu EDGE či GPRS. Rýchlosť môže bezdôvodne výrazne klesnúť, ak sa v danom okamihu a v danej lokalite naraz pripojí veľký počet používateľov.

O cenách

Mobilita, jednoduchosť a kvalita sú aj napriek určitým obmedzeniam príjemný bonus. Bežným rezidenčným používateľom, ktorým je mobilný širokopásmový prístup určený, však veľa nehovorí. Oveľa lepšie reagujú na cenu. No a v tejto oblasti sa príchodom Flash-OFDM veľa nemení. T-Mobile totiž službu pripravil s ohľadom na záujmy materského Slovak Telecomu, ktorý je lídrom slovenského internetového trhu.

Mesačný paušál za mobilný širokopásmový prístup T-Mobilu pri štandardnom dvojročnom kontrakte je 999 Sk (všetky ceny bez DPH), čo je viac než náklady na variant fixného širokopásmového internetu určeného pre rezidenčného klienta. Kombinácia povinného hlasového balíka (ST Standard), dátovej linky (ST DSL doma) a napríklad internetového pripojenia s 1GB voľných dát totiž pri 24-mesačnej viazanosti vychádza na 960 korún.

Nehovoriac o tom, že záujemca o Flash-OFDM si musí kúpiť modem, ktorý pri dvojročnom kontrakte stojí 830 Sk. Od pevného poskytovateľa pritom takéto zariadenie dostane zákazník väčšinou za symbolický poplatok.

Podobne ako aktiváciu služby, za ktorú sa v T-Mobili takisto platí – tristo korún. O cenovej konkurencii k širokopásmovému prístupu v pevnej telefónnej sieti nemožno hovoriť. Potenciálnu 20 % diferenciu si zatiaľ T-Mobile necháva pre seba ako prémiiu za mobilitu.

Samozrejme, existujú rozdiely v prenosovej rýchlosti a v objeme predplatených dát. Väčšine bežných používateľov je však jedno, či má pripojenie 512 kbit/s (ST DSL doma alebo chello easy) alebo 1024 kbit/s, čiže dvojnásobok.

Zmenu pri prezeraní webstránok, chatovaní cez MSN Messenger, telefonovaní cez Skype či posielaní e-mailov veľmi nepocíti. Nehovoriac o tom, že úzke miesto určujúce rýchlosť sťahovania je to, akou kapacitou sa do siete pripája poskytovateľ danej on-line služby.

Bežnému používateľovi takisto nemusí prekážať, že má len 1GB voľných dát, a nie až desaťnásobok, ako je to pri Flash-OFDM službe. Hoci vďaka väčšiemu limitu sa bude môcť uvoľniť, čo je však skôr psychologický efekt. Samozrejme, výnimkou sú notorickí sťahovači filmov a hudby.

Tí však predstavujú len veľmi malý segment trhu, o ktorý operátori navyše ani nemajú záujem. Naopak, snažia sa ich obmedzovať. T-Mobile to napríklad pri svojom širokopásmovom prístupe robí uvoľnením prístupu do výmenných peer-to-peer sietí len na zopár nočných hodín.

Gigabajty a megabity sa budú hodiť, až keď sa objavia atraktívne širokopásmové aplikácie, vyžadujúce rýchlosť i dáta. Ale také zatiaľ na trhu nie sú. Rozhodne ním, aspoň zatiaľ, nie je ani virtuálna videopožičovňa, ktorú práve spustil Slovak Telekom, a. s..

Služba, od ktorej si sľubuje nárast záujmu o širokopásmové pripojenie, však neponúka nič, k čomu sa nedá dostať inou cestou. A keďže pridaná hodnota on-line obsahu je príliš nízka a cena zasa naopak privysoká, používateľ možno radšej obetuje pohodlie a skočí do videopožičovne na druhej strane ulice.

Hoci hodnotenie prínosu Flash-OFDM služieb vyznieva prinajmenšom neutrálne, neznamená to, že jeho zavedenie je nerozumný krok.

Doterajšie mobilné platformy EDGE a GPRS sú totiž pomalé (na sťahovanie filmov) alebo majú príliš veľké oneskorenie (na hranie on-line hier). Nová technológia tieto hendikepy nemá.

O koordinácii s Slovak Telekomom, a. s. celkom otvorene hovorí i generálny riaditeľ T-Mobilu Robert Chvátal: „*Chceme byť s Flash-OFDM tam, kde nie je DSL. Je to skôr otázka komplementárnosti ako konkurencie.*“ Geograficky to však pôjde dosť ťažko, pretože Slovak Telekom, a. s. v súčasnosti svojím širokopásmovým prístupom pokrýva

70% obyvateľstva Slovenska, pričom sieť sa má ďalej zahusťovať. To platí aj pre Flash-OFDM, ktoré momentálne pokrýva päťtinu populácie krajiny.

V tejto vízii sa skrýva aj odpoveď na problém konkurenčného prekryvania ADSL a Flash-OFDM necháme zákazníka, aby si vybral. Pre T-Mobile i Slovak Telekom je to v konečnom dôsledku vzhľadom na ich majetkové prepojenie naozaj jedno.

Minimálne v prvej fáze si Flash-OFDM a ADSL nebudú konkurovať na najsilnejšom trhu t.j. v Bratislave. Signál mobilného širokopásmového prístupu totiž možno chytiť len v niektorých okrajových oblastiach hlavného mesta.

Je to dosť unikátna situácia, lebo väčšina celoplošných poskytovateľov (nielen) telekomunikačných služieb doteraz s novinkami vždy začínala práve tam. V niektorých online médiách sa objavila informácia, že biele miesto na Flash-OFDM mape T-Mobilu súvisí s nedostatkom frekvencií na hraniciach s Rakúskom a Maďarskom.

Oficiálne stanovisko T-Mobilu však znie ísť von z centier miest, tam, kde bývajú ľudia. A tam, kde neexistuje iná alternatíva pre širokopásmové pripojenie.

NMT

Do rozhodnutia T-Mobilu nasadiť v sieti Flash-OFDM prehovorilo viacero faktorov. Počnúc tým, že ponechať 450 MHz frekvencie siedmim stovkám používateľov analógových NMT mobilov by znamenalo neospravedliteľne mrhať vzácnymi zdrojmi.

Ale s ich zmysluplným využitím by sa určite váhalo, keby neexistoval tlak konkurencie, skutočnej i potenciálnej. Reprezentovanej najmä lídrom telekomunikačného trhu – Orangeom Slovensko, jeho EDGE internetom, ku ktorému o pár mesiacov pribudnú služby na báze siete tretej generácie UMTS. Svojím dielom prispeli aj očakávania z bezdrôtového Wimaxu od štyroch nových FWA operátorov, hoci ich vplyv na trh je zatiaľ oveľa hypotetickejší ako napríklad reálna ponuka Orangeu Slovensko, a. s..

Staršia technológia NMT sa prestáva používať. Používatelia analógových mobilov do konca roka dostanú ponuku, aby prešli na GSM služby.

EDGE

T-Mobile Slovensko, a. s. sa pri rozhodovaní o Flash-OFDM musel vyrovnáť aj s tým, že nová služba bude znevýhodňovať existujúce EDGE a GPRS produkty, a to súvisí s ochranou a návratnosťou investícií do týchto platforiem. Výsledok? Ceny

nízkorychlostného internetu zatiaľ meniť, čiže znižovať, nechce. Služba s neobmedzeným dátovým limitom (ale aj ochranou proti nadmernému sťahovaniu) bude naďalej stáť 990 Sk mesačne. Momentálne možno síce v rámci promočnej akcie jeden z jej variantov získať za 299 Sk mesačne, ale tento paušál platí, predbežne, len do konca roka. „*Keby sme tlačili ceny dole, motivovali by sme ľudí, aby využívali nízkorychlostné pripojenia,*“ vysvetľuje R. Chvátal.

Službu na báze Flash-OFDM však operátor vníma ako plnohodnotné širokopásmové pripojenie pre osobný počítač. Preto pre túto platformu neponúka mobily, ale len externý modem a PCMCIA kartu.

A zákazníkov, ktorí EDGE využívajú ako primárne pripojenie, bude presvedčať, aby prešli na novú službu. Vzhľadom na porovnateľnú cenu a desaťnásobne vyššiu rýchlosť pripojenia aj tak nemajú nad čím premýšľať.

UMTS a Orange Slovensko, a. s.

T-Mobile Slovensko, a. s. stál pri uvažovaní o novej širokopásmovej platforme aj pred otázkou, čo urobí s budúcimi UMTS službami, ktoré sa majú takisto orientovať aj na širokopásmový mobilný internet. Rozhodnutie znie opäť v prospech Flash-OFDM, ktorá dostala, prednosť. Pokiaľ ide o UMTS, T-Mobile Slovensko, a. s. sa chce držať povinností, ktoré mu vyplývajú z licencie, čiže spustiť sieť do konca prvého kvartálu budúceho roka a aj to len v nevyhnutnom požadovanom rozsahu, pre pätinu populácie Slovenska.

No a napokon ostáva otázka, ako na novú výzvu konkurenta zareaguje Orange Slovensko, a. s.. To by však pre najväčšieho hráča na slovenskom telekomunikačnom trhu znamenalo pokles.

Ako reakciu na uvedenie Flash-OFDM zverejnil vyhlásenie, podľa ktorého stačí počkať „niekoľko mesiacov“, keď na trh príde jeho „superrýchly mobilný internet“. Operátor totiž už testuje technológie HSDPA a UMTS FDD, pri ktorých možno teoreticky dosiahnuť prenosovú rýchlosť až 14 Mbit/s.

Rast trhu informačných technológií na Slovensku sa vlani medzi ročne spomalil. Výdavky na IT produkty a služby stúpli o desať percent (oproti 16 % v roku 2004) na 783 miliónov eur (takmer 29,4 miliardy korún).

Mobilní operátori dominujú slovenskému trhu už dlhé roky a blízka budúcnosť na tom nič nezmení. Vyplýva to z údajov European IT Observatory (EITO) Book, ktoré vychádzajú z prieskumov analytickej agentúry IDC.

Podľa EITO sa vlani na Slovensku na nákup IT produktov a služieb vynaložilo 131 eur (približne 4 900 Sk) na osobu, čo je hlboko pod priemerom Európskej únie 719 eur. Spomedzi štátov, ktoré do Európskej únie vstúpili predminulý rok v máji, vzrástli IT nákupy len v Estónsku. Slovenský trh teda patrí naďalej k menej rozvinutým, zaostáva za Českom, Slovinskom, Maďarskom i Estónskom.

Podľa tabuľky č.3 telekomunikačných podnikov na Slovensku. Trh ovláda trojica veľkých operátorov.

Minulý rok z každej koruny vynaloženej na telefonovanie, esemeskovanie či pripojenie do internetu utržili deväťdesiat halierov. O zvyšný desiatnik sa delí zopár stredne veľkých a skupina malých firiem, ktorí majú ďaleko od pozície, aby mohli ovplyvniť smerovanie sektora.

Konsolidácia sektora v strednom segmente nabrala rýchlosť. Nepotrva dlho a na trhu ostane sotva tretina operátorov, ktorí ešte pred pár mesiacmi pôsobili na telekomunikačnom trhu.

Zreálnil sa i tender na tretieho mobilného operátora. Na predaj je rádiokomunikačná časť Slovak Telekomu, a. s.

Oslabenie veľkej trojky sa dá logicky očakávať najskôr od vstupu nového hráča do mobilného telekomunikačného trhu. Orange Slovensko, a. s. a T-Mobile Slovensko, a.s. profitujú z toho, že ľudia čoraz viac pri telefonovaní uprednostňujú mobil pred pevnou linkou a obaja sa chcú presadiť i v službách, ktoré spoločnosť Slovak Telekom, a.s. stanovil za prioritu službu Triple play. Triple play je trojkombinácia hlasu, dát a videa. Služby v rámci Triple play môžu pozostávať z viacerých aplikácií. V nasledujúcej časti opíšem najčastejšie sa objavujúce služby ponúkané v rámci Triple play poprednými telekomunikačnými operátormi. Treba podotknúť, že ak chceme hovoriť o tomto type ponuky, operátor musí poskytovať hlasové, dátové a videoslужby na jednom prístupe ako jednotný balík služieb. Môžeme ich rozdeliť do troch základných skupín:

- komunikačné služby – na hlasovú alebo video telefóniu, prípadne konferenciu,

- služby rýchleho prístupu na internet,
- služby TV vysielania na báze IP a video na požiadanie.

Sumár hlavných dôvodov, prečo sa operátori rozhodujú nasadzovať Triple play:

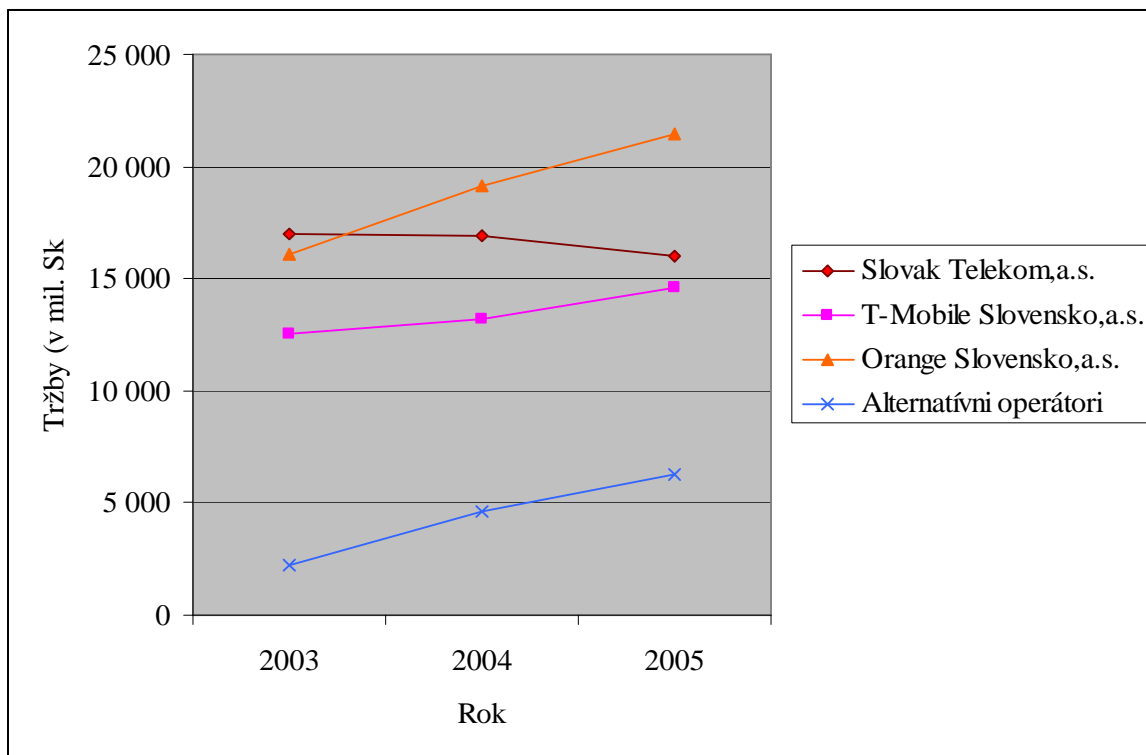
- prezentovať sa ako komplexný operátor pre všetky telekomunikačné služby,
- rozšírenie portfólia, potencionálneho trhu, oslovenie zákazníkov,
- udržanie vlastných a akvizícia zákazníkov konkurencie,
- zvýšenie výnosov na zákazníka,
- modernizácia siete a inovácia technológií a služieb.

V tabuľke č.2 uvádzam prehľad jednotlivých spoločností pôsobiacich na slovenskom telekomunikačnom trhu podľa tržieb za daný rok. Spoločnosti označené alternatívni operátori sú členmi asociácie telekomunikačných operátorov (ATO). Celkové tržby telekomunikačného trhu v SR v roku 2005 dosiahli približne 58,3 mld. Sk pri medziročnom raste vo výške 8,2 %. (zdroj: Štatistický úrad SR)

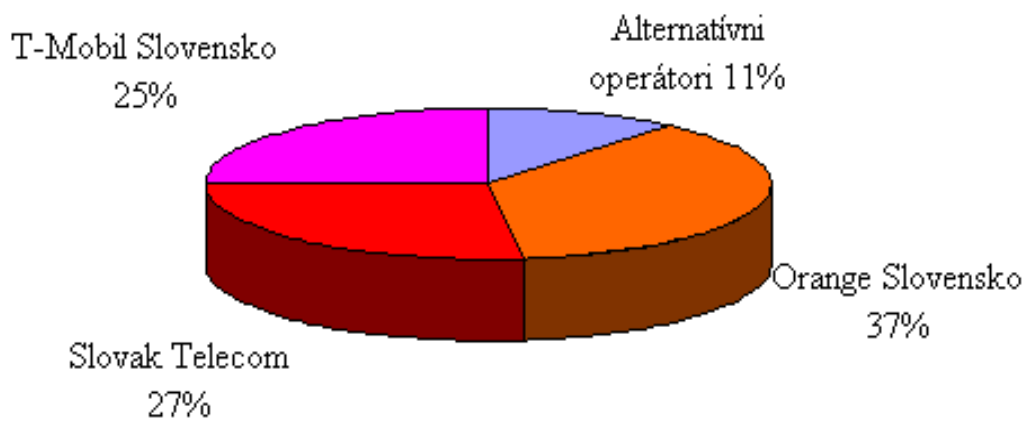
Tab. 2 Tržby jednotlivých operátorov (v mil. Sk)

	2003	2004	2005
Slovak Telecom,a.s.	17 034	16 889	16 012
T-Mobile Slovensko,a.s.	12 575	13 230	14 590
Orange Slovensko,a.s.	16 071	19 105	21 444
Alternatívni operátori	2 263	4 621	6 282
Telekomunikačný trh spolu	47 943	53 845	58 328

Dominantným segmentom bol mobilný trh, ktorý sa s tržbami vo výške 36,03 mld. Sk podieľal na celkových tržbách odvetvia takmer dvoma tretinami. Aj napriek tomu, že jeho medziročný rast sa znížil z viac ako 20 % v roku 2004 na približne 12 % v roku 2005.



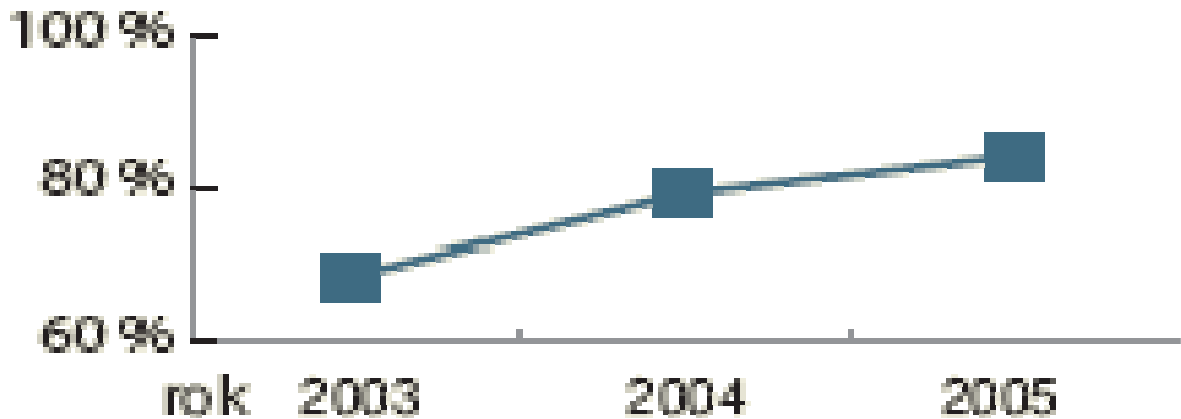
Graf 1 Tržieb jednotlivých operátorov (mil. Sk)



Obr. 8 Podiely jednotlivých operátorov na trhu v roku 2005

Penetrácia mobilných telefónov sa zvýšila zo 79 % na približne 87 % na konci roku 2005.

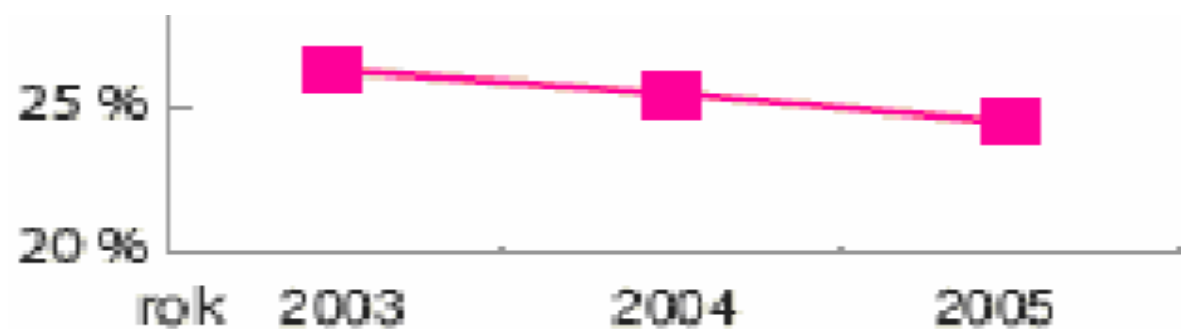
Grafické znázornenie je na grafe č.2 (Zdroj: Výročná sprava Slovak Telekom, a.s.).



Graf 2 Miera penetrácie mobilov

V segmente mobilných hlasových služieb začali byť volacie programy bez obmedzenia štandardným nástrojom na akvizíciu a retenciu zákazníkov. Podiel mobilných dátových služieb na celkových výnosoch sa zvýšil na 15 %, najmä v dôsledku rastúcej penetrácie GPRS/EDGE internetových služieb.

Tržby z hlasových služieb v pevnej sieti sa, medziročne znížili približne o 10 % na necelých 11 mld. Sk. Teraz ma spoločnosť 1 200 000 pevných telefónnych liniek. Vývoj penetrácie hlasovej služby je zobrazený na grafe č.3 (Zdroj: Výročná sprava Slovak Telekom, a.s.).



Graf 3 Hlasové služby v pevnej sieti

Dôvodom bol pokračujúci pokles penetrácie pevných liniek z 25,4 % na 24,5 % na konci roku 2005, nižší objem hlasovej prevádzky v pevnej sieti a výrazný pokles cien za hovory v dôsledku vstupu alternatívnych operátorov na trh prostredníctvom voľby prevádzkovateľa od 1. augusta 2005 a silnej konkurencie zo strany mobilných operátorov.

Trh internetových služieb je najdynamickejšie sa rozvíjajúcim segmentom telekomunikačného trhu v SR. Odhadovaný počet prípojok širokopásmového internetu v SR sa v priebehu roku 2005 zvýšil medziročne o približne 120 %, najmä vďaka vysokému rastu ADSL internetu, ktorý ku koncu roka využívalo viac než stotisíc zákazníkov. Penetrácia širokopásmového prístupu v slovenských domácnostiach je však v porovnaní s krajinami EÚ stále nízky okolo 5 % v roku 2005.

Silnejúca konkurencia na internetovom trhu v SR sa v priebehu roka prejavila poklesom cien, zvyšovaním prenosových rýchlostí a novými atraktívnymi multimediami službami.

Rozšírila sa aj ponuka bezdrôtových technológií pre širokopásmový prístup. Zároveň v roku 2005 nárastol počet užívateľov slovenského internetového obsahu o 40 % (zdroj: iAudit Sk a TNS SK).

Medziročný rast trhu dátových služieb v roku 2005 bol približne 5 %. K poklesu tržieb došlo predovšetkým v segmente prenajatých okruhov, najmä v dôsledku konkurencie FWA okruhov, poklesu trhových cien a rastúcej migrácii biznis zákazníkov k riešeniam virtuálnych privátnych sietí založených na technológii MPLS.

3.4.1 SWOT analýza spoločnosti Orange Slovensko, a. s.

Tab. 3 SWOT analýza spoločnosti Orange Slovensko, a. s. ako hlavného konkurenta

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ najväčší telekomunikačný operátor podľa trhového podielu a dôvery zákazníkov ❖ vlastní a prevádzkuje GSM 98% populácie SR, UMTS siete ❖ nižšie ceny ❖ finančne stabilná ❖ rýchlosť v uspokojovaní potrieb zákazníka ❖ certifikácia systému kvality ISO 9001:2000 ❖ populárna a silná značka 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady na prevádzku - preťažená sieť v špičke - technické zabezpečenie je nedostatočné pri preťažení siete - nedostatočný výber sortimentu - bezpečnosť pri odpočúvaní - nižšia rýchlosť dátového prenosu
Príležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ nové technológie v mobilnej technike ❖ prechod zákazníkov na mobilnú službu ❖ prienik na internetový trh 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zahraničná konkurencia v podobe veľkého globálneho operátora (Telefonica O2) ▪ regulačné opatrenia štátu (TU SR) ▪ orientácia zákazníkov na nové služby a technológie ▪ recesia hospodárstva

Orange Slovensko, a. s.

Obchodné meno a sídlo: Orange Slovensko, a. s. , Prievozská 6/A, 821 09 Bratislava

Dátum založenia: 29. júl 1996

Dátum vzniku (podľa obchodného registra): 3. september 1996

Právna forma: akciová spoločnosť

Počet zamestnancov: 1 393

Hospodárska činnosť:

- zriaďovanie a prevádzkovanie verejných mobilných telekomunikačných sietí na pridelených frekvenciách,
- poskytovanie verejnej telefónnej služby,
- poskytovanie verejnej dátovej služby prostredníctvom verejných telekomunikačných sietí a siete Internet,
- zriaďovanie a prevádzkovanie pevnej verejnej telekomunikačnej siete,
- zriaďovanie a prevádzkovanie verejnej mobilnej telekomunikačnej siete UMTS a poskytovanie služieb prostredníctvom tejto siete,
- nákup a predaj tovaru v rozsahu voľnej živnosti,
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja,
- montáž a oprava telekomunikačných zariadení,
- reklamná a propagačná činnosť,
- prenájom priemyselného tovaru,

Akcionári: 100 % vlastní spoločnosť Orange a.s., ktorej väčšinovým majiteľom je spoločnosť France Telecom.

Na Slovensku pôsobí spoločnosť Orange a. s. od 15. januára 1997, kedy ako mobilný operátor na Slovensku začali prevádzkovať digitálnu mobilnú sieť štandardu GSM na frekvencii 900 MHz. 15. novembra 1999 spustili aj komerčnú prevádzku mobilnej siete na frekvenčnom pásme 1800 MHz.

V súčasnosti je najväčším poskytovateľom mobilných telekomunikačných služieb, ale aj najväčším telekomunikačným operátorom na Slovensku podľa počtu zákazníkov aj podľa výnosov. Poskytuje hlasové a dátové služby založené na technológii GSM/GPRS a EDGE. V septembri 2005 spustili testovaciu prevádzku služieb tretej generácie v štandarde UMTS. Spoločnosť ma 2 500 000 aktívnych zákazníkov.

T-Mobile Slovensko, a. s.

Sídlo: Vajnorská 100/A, 831 03 Bratislava

Právna forma: akciová spoločnosť

Akcionári: 100% akcií vlastní Slovak Telekom, a. s.

Počet zamestnancov: 1300

Je telekomunikačnou spoločnosťou na Slovensku, ktorá poskytuje služby mobilnej komunikácie a prevádzkuje služby dátových sietí. V sieťach NMT a GSM pokrýva 98 % obyvateľstva Slovenska.

Prevádzkuje tri siete:

- digitálnu sieť GSM (900 a 1800 MHz),
- verejnú dátovú sieť
- analógovú sieť NMT

T-Mobile prináša zákazníkom výhody modernej komunikácie so širokým využitím komplexných služieb a synergických výhod sietí. Služby s pridanou hodnotou sa stále viac stávajú populárnymi aj u bežných užívateľov mobilných telefónov.

3.4.2 Asociácia telekomunikačných operátorov

Založenie Asociácie bolo len prvým krokom. Asociácia telekomunikačných operátorov sa postupne úspešne etablovala vo vytýčených oblastiach, najmä v oblasti spolupráce na tvorbe novej telekomunikačnej legislatívy a dohliadania na čistotu konkurenčného prostredia. Asociácia má tiež ambície byť partnerom pri vytýčení stratégie rozvoja telekomunikácií v SR, a tvorbe Národnej stratégie informačnej spoločnosti.

Asociácia je otvorená aj pre ďalších záujemcov z radov telekomunikačných operátorov, pôsobiacich na slovenskom telekomunikačnom trhu, ako aj pre spoločnosti s nimi spolupracujúce ako pridružení členovia.

Asociácie telekomunikačných operátorov, do predmetu činnosti ATO, najmä:

- Zasadzovanie sa o vytváranie optimálnych podmienok pre rozvoj slovenského telekomunikačného trhu so zreteľom na kvalitu a cenovú dostupnosť telekomunikačných služieb širokej spotrebiteľskej verejnosti a to tvorbou vhodných podmienok pre činnosť poskytovateľov telekomunikačných služieb v Slovenskej republike.
- Asociácia prispieva k tvorbe vhodného podnikateľského prostredia pre rozvoj zdravej hospodárskej súťaže a chráni spoločný záujem svojich členov a pridružených členov ako aj individuálny záujem svojich členov pokiaľ nie je v rozpore so záujmom spoločným.
- Vzhľadom na to, že optimálne podmienky pre rozvoj podnikateľských aktivít členov Asociácie sú založené na otvorenej súťaži, je základným cieľom Asociácie podpora a ochrana otvoreného telekomunikačného trhu v Slovenskej republike.

3.4.3 Členovia ATO a stručná charakteristika

Spoločnosť Slovanet, a. s.

Právna forma: akciová spoločnosť

Akcionári: 49 % akcií spoločnosť SLNT, a. s., 51 % akcií Asseco Slovakia, a. s.

Počet zamestnancov: 141

Je univerzálnym alternatívnym poskytovateľom vysoko kvalitných elektronických komunikačných služieb na Slovensku, a to pre všetky typy zákazníkov od veľkých spoločností, cez stredné a malé podniky, až po domácnosti. Prvenstvo Slovanetu vo veľkosti medzi alternatívnymi operátormi, ako aj pozíciu tesne za prvou trojkou najvýznamnejších telekomunikačných podnikov, potvrdil aj rebríček TREND Top Telecom hodnotiaci rok 2005.

Prudký nárast predaja hlasových služieb v roku 2005 zároveň prispel k tomu, že sa stal najdynamickejšie sa rozvíjajúcim operátorom telefónnych služieb. Práve diverzifikácia služieb umožňuje vždy nájsť optimálne a efektívne riešenie pre každého zákazníka.

Spoločnosť GTS Nextra, a.s.

Sídlo: GTS Nextra, a. s., Prievozská 2/A, 824 99 Bratislava, Slovenská Republika

Právna forma: akciová spoločnosť

Spoločnosť vznikla v roku 2006 spojením piatich spoločností alternatívneho telekomunikačného trhu, Aliatel Slovakia, s.r.o., GTS Slovakia, s.r.o., Nextra, s.r.o., Quadia DCT, a.s. a Telenor Networks, a.s.

GTS Nextra, a.s. je členom medzinárodnej skupiny GTS Central European Holding B.V., ktorá združuje popredných telekomunikačných operátorov v Poľsku, Maďarsku, Rumunsku, Českej republike a na Slovensku. Ročný obrat holdingu predstavuje sumu 380 miliónov EUR a zamestnáva viac ako 1 000 zamestnancov.

Disponuje sieťovou infraštruktúrou pokrývajúcou celé územie Slovenskej republiky. Jej súčasťou sú prístupové bezdrôtové siete FWA v pásmach 26 a 3,5 GHz, ktoré umožňujú rýchlo zriadiť spojenie pre zákazníkov v 32 mestách, vybudovala metropolitnú optickú sieť v Bratislave.

Okrem metropolitnej a národnej prenosovej siete využívame aj medzinárodnú vysokorýchlostnú optickú komunikačnú sieť, ktorú v krajinách strednej Európy prevádzkuje GTS Central European. Poskytuje telefónne služby umožňujúce prenos hlasu, faxu a dát, založené na priamom pripojení do siete.

Spoločnosť Amtel Slovensko, s. r. o.

vznikla na Slovensku v roku 1996 ako dcérska spoločnosť americkej telekomunikačnej spoločnosti Amtel Voice and Internet Communications Llc. Od samotného vzniku využíva technologické zázemie amerického Amtelu.

Jeden z prvých európskych poskytovateľov začal prevádzkovať hlasovú poštu tak na vnútroštátnej ako aj na medzinárodnej úrovni, a získali tak vedúce postavenie na trhu v tejto oblasti.

Od roku 2000 Amtel Slovensko, na základe Generálneho povolenia Ministerstva dopravy, pôšt a telekomunikácií a následne Licencie na poskytovanie verejných telekomunikačných služieb vydanéj Telekomunikačným úradom SR realizuje a prevádzkuje telefonický a komunikačný systém.

Spustením služby Amphone sa zaradili medzi najvýznamnejších alternatívnych operátorov na Slovensku. Zameriava sa predovšetkým na poskytovanie prenosu hlasu prostredníctvom internetu na báze IP protokolu a to medzinárodných hovorov, ako aj hovorov do mobilných sietí.

Otvorením kancelárií v Košiciach, Žiline a v Banskej Bystrici zabezpečuje spoločnosť dostupnosť Amphone v najväčších mestách a krajoch SR

eTel Slovensko, s. r. o.

Je alternatívnym poskytovateľom telekomunikačných služieb na Slovensku. Od roku 1999 poskytuje telekomunikačné služby viac ako 48 000 firemným zákazníkom na Slovensku, v Českej republike, Maďarsku, Poľsku a v Rakúsku. Ročný obrat eTel Group predstavuje 100 miliónov Eur.

Od roku 2000 poskytujeme hlasové, dátové a internetové služby podnikovým zákazníkom.

Široké portfólio hlasových, dátových a internetových služieb podporuje kvalitný servis a konkurencieschopné ceny.

Spoločnosť, ktorá svoju stratégiu zameriava na spĺňanie špecifických potrieb podnikového sektora v tomto regióne a pritom nezáleží na tom, či ide o malý podnik alebo veľkú korporáciu.

Spoločnosť MBC, s. r. o.

Sídlo: MBC s.r.o., Mickiewiczova 2, 811 07 Bratislava

Na Slovenskom trhu je od roku 1998, kedy začala na základe poverenia Ministerstva dopravy, pôšt a telekomunikácií podnikat' v oblasti telekomunikačných služieb. Ako prvá poskytovala alternatívnu možnosť telefonického spojenia so zahraničím. MBC je jedným zo zakladajúcich členov Asociácie telekomunikačných operátorov.

Železničné telekomunikácie, a. s.

Železničné Telekomunikácie majú sídlo v Bratislave s celkovým počtom 257 zamestnancov. Sieť 6 regionálnych pobočiek: Bratislava, Žilina, Leopoldov, Nové Zámky, Zvolen a Košice pokrýva potreby zákazníkov na celom území Slovenskej republiky.

Železničné Telekomunikácie sú od februára 2001 držiteľmi licencie na poskytovanie verejných elektronických komunikačných služieb a od decembra 2002 aj držiteľmi licencie na poskytovanie verejnej telefónnej služby prostredníctvom pevnej verejnej elektronickej komunikačnej siete.

Železničné Telekomunikácie poskytujú elektronické komunikačné služby v súlade so Zákonom o elektronických komunikáciách č. 610/2003 Z.z.

Organizačne sa Železničné Telekomunikácie vyvíjajú v procesne riadenú organizáciu, orientovanú na poskytovanie služieb zákazníkom. Železničné telekomunikácie zaviedli a začali používať systém manažérstva kvality a taktiež certifikát TÜV MANAGEMENT SERVICE pri poskytovaní služieb v oblasti elektronických komunikácií už v marci roku 2003. V priebehu roka 2004 rozšírili Železničné telekomunikácie systém riadenia kvality o procesy poskytovania služieb čo znamená, že s účinnosťou od 22.12.2004 sú držiteľom certifikátu kvality podľa normy ISO 9001:2000 s platnosťou na celý rozsah vykonávaných činností.

4 PROJEKT ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI

4.1 Zhodnotenie výsledkov na základe analýzy

Slováci pomerne často a dlho telefonujú v mobilných sieťach, pričom veľmi málo, najmä doma, využívajú internet. Na telekomunikačné služby vydávajú málo financií, ale z hľadiska podielu na celkových výdavkoch platia dvakrát toľko, čo obyvatelia pôvodných členských štátov EÚ.

Na Slovensku sa hovorí o moderných technológiách, internete a rôznych dátových službách, ale tri štvrtiny výdavkov platia zákazníci za obyčajné telefonovanie z pevnej linky alebo mobilného telefónu.

Trend je platiť za pripojenie do internetu jasne stanovenú, každý mesiac rovnakú sumu, bez ohľadu na strávený čas, prenesené dáta, technológiu alebo meno poskytovateľa pripojenia. Dominujú rýchle telefónne linky širokopásmového ADSL, mikrovlnného WiFi a káblovej siete. Navzájom si konkurujú aj mobilné siete, kde takýto prístup umožnili technológie GPRS a neskôr EDGE.

Výsledky analýzy poukazujú na to, že spoločnosť Slovak Telekom, a. s. od roku 2003 stratila svoje dominantné postavenie na telekomunikačnom trhu ako aj na pokles záujmu o hlasové služby na pevných linkách. Na konci roku 2003 využívali zákazníci 1,41 milióna telefónnych prípojok vrátane ISDN B-kanálov a verejných telefónnych automatov, ku koncu roka 2005 už len 1,2 milióna telefónnych prípojok čo je pokles o -15 %. Na prvom mieste je cieľom projektu zastaviť pokles záujmu zákazníkov o telefónne prípojky.

Pre technológie širokopásmového prístupu je reálne, že rastúce pokrytie a priaznivá cenová politika sa stanú kľúčom penetrácie a internetizácie Slovenska.

4.2 Hlavný cieľ projektu

Cieľom projektu je navrhnúť spoločnosti Slovak Telekom, a. s. návrat na prvú pozíciu v oblasti tržieb a zamedziť prepadu hlasovej služby na pevných linkách a zvýšiť starostlivosť o zákazníka.

Projekt pozostáva z troch častí:

1. Starostlivosť o zákazníka
2. Marketingovú komunikáciu
3. Technológiu služieb

4.2.1 Starostlivosť o zákazníka

Organizácia si musí jasne stanoviť aké hodnoty chce prinášať svojim zákazníkom. Či dosiahne svoju jedinečnosť štandardizáciou a efektivitou svojich procesov, alebo či ponúkne hodnotu pre zákazníka v poskytovaní prvotriednych kvalitných služieb, produktov pre presne vymedzenú cieľovú skupinu a pod. Rôzni zákazníci majú rôzne potreby. Všetci nepožadujú rovnaký produkt ani rovnaký úžitok z neho. Dokonca ani individuálny produkt nebudú všetci zákazníci kupovať kvôli rovnakým dôvodom.

Segmentácia trhu nám umožní skúmať trh, na ktorom sa nachádzame a ten, na ktorom by sme mali byť. Potrebujeme rozčleniť svoju základňu divákov do skupín, ktoré majú podobné potreby. Každá z týchto skupín predstavuje segment trhu.

Trhový segment sa skladá zo zákazníkov, ktorí majú približne rovnakú potrebu, charakteristiku a správanie a podobným spôsobom reagujú na súbor marketingových stimulov.

Proces segmentácie trhu má svoje zásady a pozostáva z týchto hlavných krokov:

Prvý krok je zameraný na precízne pomenovanie cieľového trhu, o ktorý sa spoločnosť zaujíma.

Druhý krok spočíva v rozčlenení vybraného cieľového trhu na časti - segmenty. Rozčlenenie na segmenty sa vykonáva podľa vybraných kritérií. V praxi sa najčastejšie používajú štyri základné kritéria:

- geografické,

- demografické,
- psychografické,
- kritérium správania.

Tretí krok spočíva v spracovaní profilu jednotlivých trhových segmentov.

Dodnes má spoločnosť rozdelené segmenty na bytových a firemných zákazníkov čo je v dnešnej dobe nedostačujúce.

Pri realizácii spoločnosť potrebuje poznať potreby zákazníka. Navrhujem, aby sa pri stanovení riešenia spoločnosť zamerala predovšetkým na oblasť nových segmentov. Zameriam sa na rozdelenie bytových zákazníkov.

Nová segmentácia zákazníkov:

- Prvý segment trhu zameraný na mladú generáciu ľudí vo veku od 16 do 24 rokov ide o „internetovú generáciu“. Táto generácia uprednostňuje on-line služby internetu pred televíziou, rozhlasom a novinami. Štúdiá tiež dokázali, že domácnosti čoraz častejšie využívajú služby širokopásmového pripojenia a digitálnej televízie. V približne 1,8 milióna domovov dnes využíva na telefonické hovory práve internet.(Zdroj: Ofcom)
- Druhý segment je vo veku 50 rokov a viac. tzv. skupina Senior. Táto skupina je zvyknutá na používanie pevnej linky. Oslovenie segmentu je možné cez faktúry a stručné, zrozumiteľné ponuky nových produktov. Chcem ponúknuť voľbu paušálu prípadne kreditný limit, ktorý si môžu vybrať podľa finančných možností a meniť raz mesačne.

4.2.2 Marketingová komunikácia

Človek, ak v dnešnej dobe chce byť úspešný (presvedčivý) v komunikácii, mal by mať osvojené základy psychológie. Jedným z najdôležitejších prínosov psychológie pre komunikáciu je pochopenie úlohy zdroja komunikácie a presvedčivosť podania. Najskôr musí príjemcovi povedané vyhovovať, potom môže súhlasiť s postojom zdroja komunikácie a nakoniec sa môže stotožniť s povedaným (prijať toto povedané za svoje).

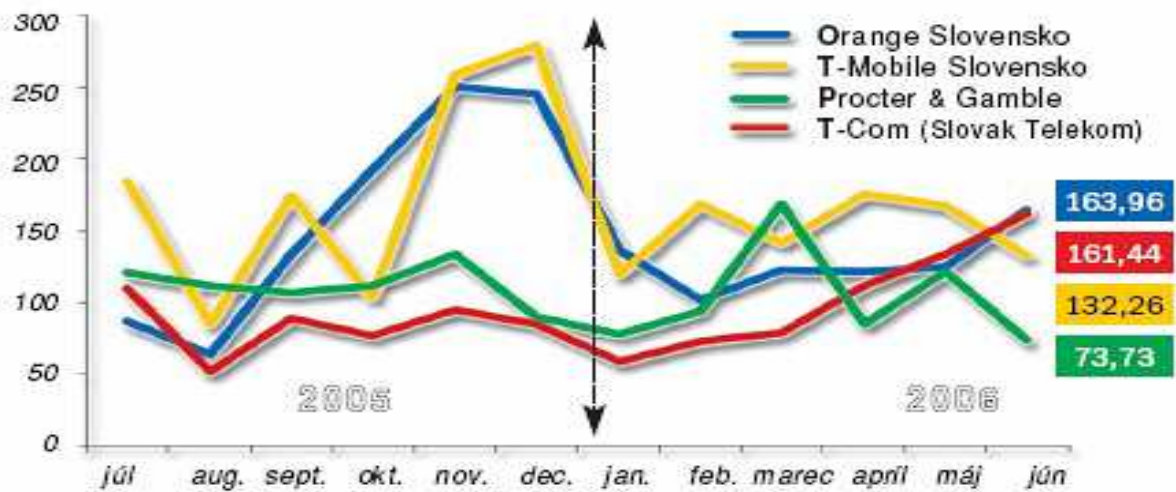
Úlohou marketingovej komunikácie je presvedčiť zákazníka či verejnosť. Musíme si preto presne stanoviť (definovať) ciele a spôsob prenosu informácii a na základe toho postupne meniť názory, postoje a chovanie zákazníka či širokej verejnosti voči spoločnosti a jej ponuke (cieľom je modifikovať mentálnu stránku jedinca t. j. pôsobiť na jeho motiváciu, predstavy, postoje a znalosti).

Dôležitým pojmom je lojalita. Zákaznícka lojalita je v dnešnej dobe obvyklá, čo svedčí o dokonalom uspokojení zákazníka a posilňuje dobré meno firmy. Som presvedčený o tom, že v súčasnom veľmi tvrdom konkurenčnom prostredí je neustále treba pútať a udržovať pozornosť i tých, ktorých sme už získali. Zároveň sa domnievam, že v dnešnej dobe nasýtených, ba dokonca presýtených trhov, je dlhodobá a efektívna komunikácia so stávajúcimi sa zákazníkmi základným kameňom konkurencie schopnosti firmy (aj keď je veľmi pravdepodobné, že pokiaľ spotrebiteľ už raz alebo viackrát riešil daný problém, bude sa jeho chovanie opakovať a rozhodovací proces sa skrúti). Zjednodušene povedané nesie to výhody (úžitok) obom stranám. Spoločnosť zákazníka pozná a má určité znalosti potrieb, je teda schopná ušit' mu výrobok na mieru a tým zvýšiť jeho úžitok. Tým sa skrúti dĺžka celého procesu a navyiac sa podarí znížiť náklady.

Televízna reklama patrí k najmladším výrazovým prostriedkom reklamy, no za relatívne krátky čas trvania sa dostala v nákladoch na 2. miesto hneď po tlačenej reklame.

Výhody televíznej reklamy sú v jej audiovizuálnom charaktere. Pôsobí na príjemcu komplexne zvukom i obrazom. Televízna reklama prichádza za masou divákov do domáceho prostredia. Reklamné šoty sú krátke, lebo čas ich trvania nepresahuje 1 minútu, priemerne ide o 20 až 40 sekundové reklamy. Krátka doba trvania reklám sa vyvažuje možnosťou pravidelne opakovať reklamy v televízii.

Hlavným nositeľom reklamnej myšlienky v televízii je obrazová zložka, zvuková zložka zosilňuje posolstvo obrazu. Slovo má svoje miesto v obidvoch zložkách. V obrazovej zložke v menšej miere, tu ide o napísané texty. Vo zvukovej zložke má slovo väčšie možnosti, v tomto prípade ide o hovorené texty. V televíznej reklame sa sústreďíme hlavne na slovo vo zvukovej zložke reklamy, takže budeme používať aj termín verbálne prostriedky reklamy alebo text reklamy. Tvorcovia reklám túto úlohu prenechávajú na obrazovú zložku reklamného minipříbehu (šotu).



Graf 4 Najväčší zadávatelia reklamy v médiách podľa objemu reklamy v médiách (od 07 /2005 do 06 /2006 v mil. Sk).Zdroj: SITA

Najväčší zadávateľ reklamy je hlavný konkurent Orange Slovensko, a. s. vynaložil za sledované obdobie 164 mil. Sk čo je o 10 % viac ako spoločnosť Slovak Telekom, a. s.. Podľa mňa tu bol problém v nesprávneho načasovaní reklamy Slovak Telekomu, a.s. v mesiacoch november, december, január 2004, 2005 nereagoval na zvýšenú aktivitu reklám Orange Slovensko, a. s. a T-Mobile Slovensko, a. s. tým pádom sa viac predávali ich hlasové produkty. Reklama je jednou z najstarších nástrojov marketingového mixu a vzhľadom k tomu, že informuje spotrebiteľa o produktoch.

Preto navrhujem na daný časový úsek natočiť reklamné šoty, ktoré budú zamerané na daný segment zákazníkov. Jeden na oslovenie mladej vekovej 16 až 24 ročnej tzv. „internetovej generácie“ a druhý pre kategóriu 50 a viac tzv. „senior“. Reklamu by som zveril prestížnej reklamnej agentúre, ktorá má skúsenosti a je najlepšia v svojom obore.

Výroba reklamného šotu stojí približne 2 mil. Sk. Pre projekt potrebujem dva. Vysielanie reklamy by prebehlo v dvoch televíziách. Verejnoprávnej televízii STV, ma trhový podiel 16 % 30 sekúnd 100 000 Sk v hlavnom vysielacom čase hlavne na oslovenie segmentu „senior“. V súkromnej televízii MARKIZA, s. r. o. pre segment „internetová generácia“ má trhový podiel okolo 35 % , 30 sekúnd 220 000 Sk. Reklama bude prebiehať počas mesiacov november, december, január roku 2006, 2007 a to 1x týždenne v hlavnom vysielacom čase.

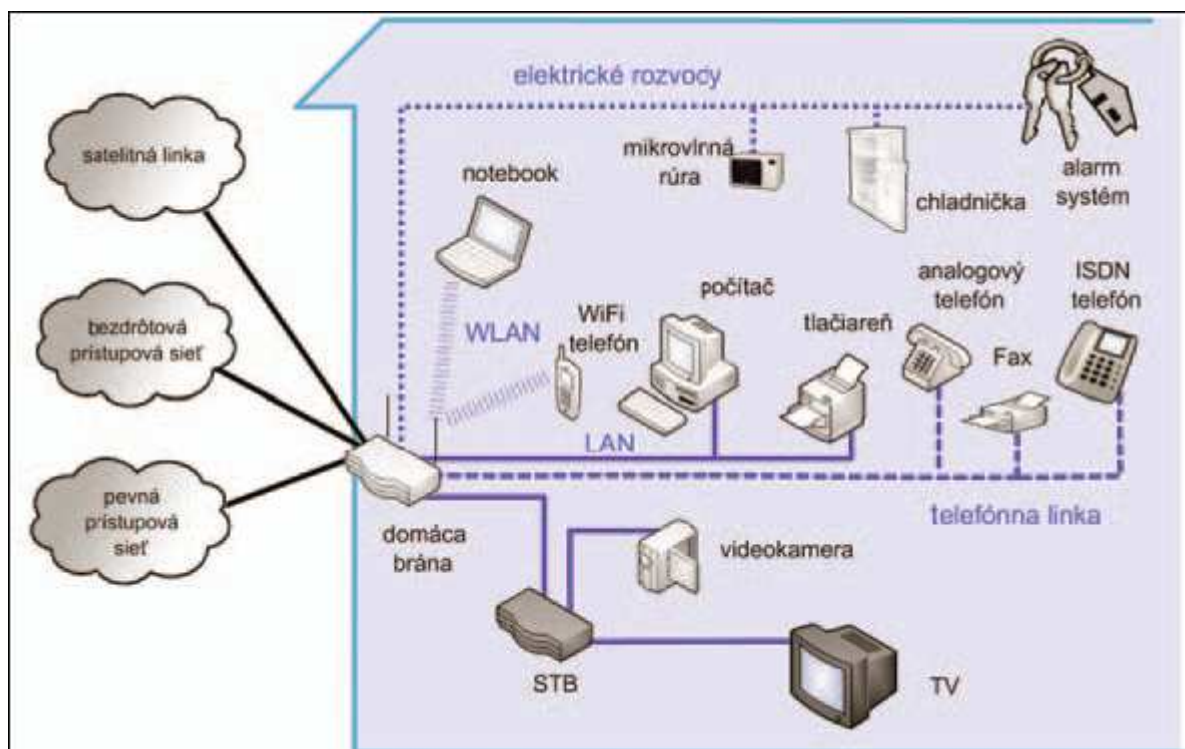
Celkove náklady: 13 899 200 Sk

Riziko projektu:

- odídu aj tak
- zamestnávateľ nebude mať záujem v krátko dobom časovom horizonte

4.2.3 Technické riešenie

Tretia časť projektu je z oblasti technickej inovácie služby. Tu sa zaoberám svetovou novinkou konvergenciou pevnej a mobilnej komunikácie, zobrazené na obrázku č.8. Prináša však celkom iný pohľad na doposiaľ zaužívané služby poskytovania klasického hlasu. Ako funguje? Zákazník dostane mobilný telefón GSM s podporou Wi-Fi a mobilný telefón supluje pevnú linku alebo VoIP telefón. Zákazník dostane od operátora jednu zmluvu, prichádzať mu bude jediná faktúra za viacero čísel (na mobil a pevnú linku). Čo všetko je možné pripojiť na telekomunikačne siete v domácnosti je zobrazené na obrázku č.9.



Obr. 9 Prehľad zarídení v domácej sieti

V prípade, že sa nachádza doma, mobil komunikuje prostredníctvom Wi-Fi routra, ak je mimo signálu Wi-Fi, telefón využíva GSM. Koncept však ešte nie je dotiahnutý do

detailov, a to najmä z hľadiska jeho reálneho nasadenia na trh. Riešiť totiž treba problémy prepojovacích poplatkov, t.j. ako sa bude účtovať zákazníkovi hovor na pevnú linku a na mobil, keď on túto zmenu v podstate nepostrehne. Aj napriek tomu však ide o úspešnú konvergenciu medzi mobilnou a pevnou sieťou. Tu je možné využiť strategickú výhodu spoločnosti Slovak Telekom, a. s. v spojení so svojim mobilným operátorom T-Mobile, a.s. Myšlienka integrovať do jedného telefónu funkcie mobilu a DECT-u, teda bezšnúrového telefónu určeného pre pevnú sieť, nie je nová.

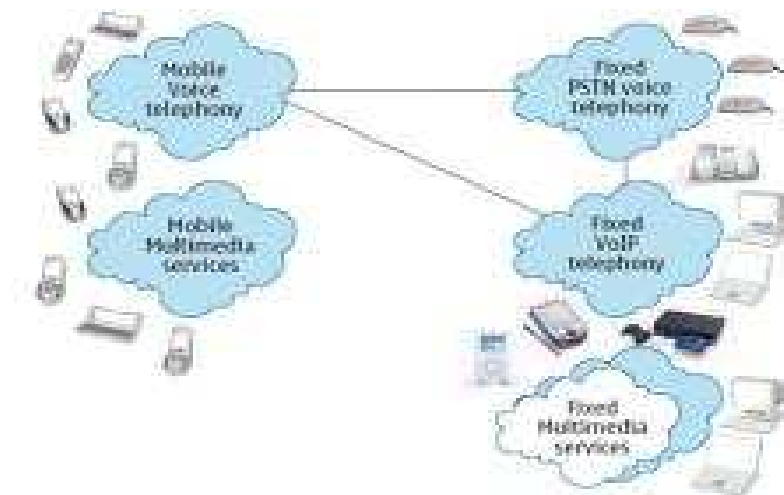
System DECT patrí k novej generácii rádiových sietí, ktoré začali svoju komerčnú dráhu u používateľov telefónov, ktorí prijali bezšnúrovú (cordless) technológiu u svojich domácich prístrojov (oddelenie základnej časti telefónneho prístroja od telefónneho slúchadla). Bezšnúrové systémy majú svoje špecifikácie určené normami CT0 a CT1, čo znamená Cordless Telephone 0. a 1. generácie. Tieto technológie prerástli do bezdrôtových technológií, ktoré nahrádzajú káblové spojenia medzi telefónnou stanicou účastníka a miestnou telefónnou ústredňou PSTN.

Vlastnosti technológie DECT:

- plne digitálny systém, transparentný pre služby PSTN,
- zabezpečenie určitej mobility v mieste účastníka (domácnosť, firma) a tiež zachovanie určitej mobility v danej lokalite,
- vysoká dosažiteľná hustota nasadenia na 1 km²
- rovnaká alebo vyššia kvalita prenášaného hovoru oproti klasickým káblovým prípojkám
- jeden z možných základných kameňov pri budovaní IN (Intelligent Network) a integrovaných komunikačných služieb – PCS (Personal Communications Service),
- roaming – schopnosť automatického vyhľadávania účastníka siete v danom priestore,
- handover – dynamické zachovanie súčasného spojenia behom pohybu účastníka medzi pôsobnosťami dvoch susedných rádiových buniek,
- dynamická alokácia kanálov DCA (Dynamic Channel Allocation),

- možnosť vytvárať rozhrania k ďalším sieťam ako je ISDN, GSM a kombinácie DECT/GSM/ISDN pre budovanie sietí PCN (Personal Communication Network),
- vysoký stupeň ochrany proti zneužitiu odpočúvania.

Doposiaľ však zamestnávala skôr výrobcov mobilných telefónov ako operátorov a v praxi sa s prílišným úspechom nestretla.



Obr. 10 Konvergencia pevnej a mobilnej komunikácie



Obr. 11 Motorola V560 mobil a pevná linka v jednom.

Zdroj: Motorola

Riešenie pod označením „Project Bluephone”, jeho pomenovanie bolo inšpirované technológiou Bluetooth. Technické detaily fungovania služby zatiaľ príliš jasné nie sú, isté je len to, že operátor v byte, či firme zákazníka nainštaluje koncové zariadenie, ktoré plní funkciu rozhrania medzi pevnou a rádiovou sieťou. Pokiaľ je telefón v dosahu tejto základňovej stanice, správa sa ako bežný DECT, za hranicou dosahu sa prihlási do siete mobilného operátora.

Zariadenie sa bude zároveň správať ako router a umožní širokopásmové pripojenie do internetu cez Bluetooth. Účastník bude vybavený mobilným telefónom Motorola V560 prípadne Nokia series 80. Myšlienky približovania mobilných a pevných sietí vkladám veľké nádeje a fúziu považujem za možné východisko proti neustálemu odlivu klientov k mobilným operátorom. Podľa predpokladov operátora by mal trh kombinovanej komunikácie v priebehu piatich rokov dosiahnuť miliardu libier. Aby bol uvedený obchodný model úspešný, bude nutné zákazníkov motivovať. Výhody fúzie sú v spojení flexibility mobilnej komunikácie a nízkych poplatkov pri volaniach v pevnej sieti.

Pre zákazníkov novej služby mienim ponúknuť špeciálne tarify. Dva mesačné programy nahradí jeden cena bude 1 795 Sk v cene však bude aj širokopásmový prístup. Tu uvádzam položky na základe ktorej som určil cenu programu hlasový program ST Pohoda 355 Sk s DPH, širokopásmového pripojenia DSL Doma 475 Sk s DPH plus neobmedzené dáta DSL FLAT 490 Sk s DPH od Slovak Telekomu, a.s. program 55 Viac je 475 Sk s DPH od T-Mobile, a. s.. pri viazanosti na 24 mesiacov navrhujem zľavu o 20 %.

Ďalšia možnosť je ponúknuť mobilný telefón zn. Motorola V560 za dotovanú cenu na podporu predaj.

Náklady na projekt: 20 000 000 Sk

Riziká projektu:

- zákazník odíde k mobilnému operátorovi
- zníženie tržieb pri odchode zákazníka

4.3 Nákladovo riziková analýza projektu

Implementácia projektu si vyžiada finančné prostriedky potrebné na zabezpečenie reklamnej agentúry, zaplataenie reklamného priestoru v televíznom vysielaní dvoch najväčších televíznych staníc na Slovensku. Taktiež bude potreba toto porovnať a zrealizovať.

Náklady a riziká sú uvedené pri jednotlivých bodoch môjho projektu.

ZÁVER

Mojim cieľom v diplomovej práci bol projekt na zvýšenie konkurencieschopnosti dátových služieb spoločnosti Slovak Telekom, a. s. Spracovanie takéhoto projektu je dosť náročné na čas a zber informácií a problém je v tom, že telekomunikačné spoločnosti neradi poskytujú o sebe dôverné informácie z dôvodu ich odhalenia pred konkurenciou.

Keďže som zamestnanec spoločnosti Slovak Telekom, a.s. táto téma ma zaujala. Pri analýze som zistil závažnú skutočnosť. Už dávno nie je prvá a najväčšia podľa počtu zákazníkov, prípadne podielu na telekomunikačnom trhu.

Hlavným dôvodom je liberalizácia telekomunikačného trhu na Slovensku od 1. januára 2005. Od roku 2003 som zaznamenal pokles pevnej telekomunikačnej linky o 15 % k tomuto roku. Z toho dôvodu sa znižuje ziskovosť spoločnosti a musí sa šetriť na rôznych miestach, hlavne sa znižuje počet zamestnancov. Najrýchlejšie možné riešenie problému by som hľadal v sledovaní konkurencie a venoval pozornosť svetovým trendom. Spoločnosti navrhujem segmentáciu trhu, čo do teraz bolo riešené len pre bytovú a firemnú klientelu.

Môj návrh spočíva v zavedení dvoch vekových skupín: „internetová generácia a senior“.

Podrobnejšie ich skúmať a venovať im pozornosť, hlavne vplývať a oslovovať cez televíznu reklamu. Podľa marketingového prieskumu spoločnosti najväčší zadávateľ reklamy za sledované obdobie bol hlavný konkurent a to spoločnosť Orange Slovensko, a.s.

Nedostatok vidím v tom, že spoločnosť Slovak Telekom, a. s. nestihla dostatočne sledovať mesiace november, december, január a osloviť primeranou ponukou svojich služieb zákazníkom. Hlavne mali na tom podiel mobilní operátori, ktorí ovládli masmediálny trh. Treba sledovať správanie sa konkurencie a reagovať pružne na jej kroky. Za dané obdobie chcem osloviť moje vybrané segmenty reklamou a ponúknuť širokopásmové pripojenie do internetu, prípadne voliteľné programy podľa prevolaných minút.

Taktiež navrhujem novú službu na princípe konvergenencie pevnej hlasovej služby a mobilnej s prístupom na internet. Tento projekt navrhujem na základe toho, že zákazník uprednostňuje multifunkčné zariadenia a služby. Problém telekomunikačného trhu je rýchle tempo inovácií a zmien požiadaviek zákazníkov. Niektoré drahé technológie nemajú

potrebnú finančnú návratnosť a to núti spoločnosť k prezieravosti a opatrnosti. Hlavným a prvotným cieľom je uspokojovanie potrieb zákazníka.

ZOZNAM POUŽITEJ PUBLICISTICKEJ MONOGRAFIE

- [1] GARY, D., RUI, V. *Corporate Reputation and Competitiveness*. Publisher: Routledge. 2002. 288 s. ISBN 0-415-28743-X
- [2] HORÁKOVA, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, ISBN 80-85424-83-5
- [3] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera- Jak vytvářet a ovládat nové trhy*, překlad P.Medek z ang. Kotler on marketing– How to Create, Win and Dominate Markets. 1. vyd., Praha: Management press, 2000 .str. 258, ISBN 80-7261-010-4
- [4] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001, ISBN: 80-247-0016-X
- [5] KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. Zlín: UTB Fakulta managementu a ekonomiky. 2004. ISBN 80-7318-182-7
- [6] PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd., Praha: Grada, 1996. str. 248, ISBN 80-7169-276-X
- [7] TESAŘÍK, F. *Mobilní přání a pevná skutečnost*. Telekomunikace. 2005, roč.XLII, č.9, s.3-7. ISSN 0040-2591

ZOZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJOV

- [8] KALCŮ, P. Využívání Internetu v zemích EU. Ikaros [online]. 2003, č. 5 [cit. 2003-05-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.ikaros.cz/Clanek.asp?ID=200304002>>. ISSN 1212-5075.
- [9] ŠUPŠÁK, J. Konkurenční strategie firmy. Press Promotion [online]. 2000, č. 9 [cit. 2000-09-07]. Dostupný na WWW: <<http://www.itmanager.sk/clanok.asp?id=947>>. ISSN 1336-1880.
- [10] GOLE, J. Program Manager pre telekomunikácie. Press Promtion [online]. 2006, č. 7 [cit. 2006-07-30]. Dostupný na WWW: <http://www.efocus.sk/index.jsp?1=1&cl_id=474>. ISSN 1336-1880.
- [11] *Pre váš biznis*. Slovak Telekom [online]. 2006, č. 7 [cit. 2005-09-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.telekom.sk>>.
- [12] Riadni členovia ATO [online]. 2006, [cit. 2005-12-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ato.sk/index.php?l=&sub=clenovia&pgid=1>>.
- [13] Výročné správy Orange Slovensko, a. s. [online]. 2006, [cit. 2006-2-12]. Dostupný na WWW: <<http://www.orange.sk/about/annual/default.dwp>>.
- [14] Slovak Telekom, a. s. [online]. 2006, [cit. 2006-2-16]. Dostupný na WWW: <<http://www.slovaktelekom.sk/default.aspx>>.
- [15] Strategic Review of Telecommunications. [online]. 2006, [cit. 2006-6-16]. Dostupný na WWW: <<http://www.ofcom.org.uk/telecoms/ioi/>>.

ZOZNAM POUŽITÝCH FIREMNÝCH MATERIÁLOV

- [16] BARTOŠ, P. *Produkty spoločnosti Slovak Telekom*. Bratislava: Slovak Telekom, 2004

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line, Asymetrická digitálna slučka
DECT	Digital Enhanced Cordless Communications, bezšnúrových telefónov, pobočkových ústrední a zariadení pre prenos dát.
EDGE	Enhanced Data Rates over GSM Evolution, program dátovej služby s rýchlosťou 384 kbit/s v mobilnej sieti
FWA	Fixed Wireless Access, Širokopásmový bezdrôtový prístup frekvencia 3,5 GHz
GSM	Global System of Mobile communications,
GPRS	General packet radio Service, nadstavba GSM pre podporu paketového prevozu strednej rýchlosti 2.gen.
IP	Internet Protokol, paketový protokol 3. vrstvy siete Internet
ITU	International Telecommunications Union, Medzivládna celosvetová telekomunikačná organizácia.
ISDN	Integrated Services Digital Network, Verejná digitálna telekomunikačná služba
NMT	Nordic Mobile Telephone, Analógový štandard pre mobilne telefóny 1.gen.
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System, univerzálny systém pre mobilnú komunikáciu (hlasové a dátové)
WiFi	Skratka Wireless Fidelity, je sada štandardov pre bezdrôtové lokálne siete LAN (WLAN) v súčasnosti založených na špecifikácii IEEE 802.11

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 Marketingový mix	14
Obr. 2 Hlavní účastníci a sily v marketingovom okolí spoločnosti	27
Obr. 3 Štyri typy konkurencie	35
Obr. 4 Historický prehľad telekomunikačných služieb	37
Obr. 5 Prenos hlasu telefónnym kanálom	38
Obr. 6 Štruktúra akcionárov	44
Obr. 7 Porterov model spoločnosti Slovak Telekom, a. s.	48
Obr. 8 Podiely jednotlivých operátorov na trhu v roku 2005	58
Obr. 9 Prehľad zariadení v domácej sieti	73
Obr. 10 Konvergencia pevnej a mobilnej komunikácie	75
Obr. 11 Motorola V560 mobil a pevná linka v jednom.	76

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 SWOT analýza spoločnosti Slovak Telekom, a. s.	46
Tab. 2 Tržby jednotlivých operátorov (v mil. Sk)	57
Tab. 3 SWOT analýza spoločnosti Orange Slovensko, a. s. ako hlavného konkurenta.....	61