

Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Eliška Majerová

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eliška Majerová**
Osobní číslo: **M15174**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na oblast konkurenceschopnosti společnosti a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte vybrané společnosti doporučení vedoucí ke zlepšení jejího současného stavu konkurenčního postavení na trhu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2014, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.
KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 16th ed. Boston: Pearson, 2016, 731 s. ISBN 978-1-292-09248-5.
ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Elška Majerová

Majerová
.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti, která působí na českém trhu v oblasti telekomunikací. Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracování literární rešerše zaměřené na oblast konkurenceschopnosti společnosti a následná formulace teoretických východisek pro zpracování praktické části. Cílem praktické části bakalářské práce byla analýza současného stavu konkurenceschopnosti vybrané společnosti na trhu a následné vyhodnocení výsledků realizovaných analýz. V této části práce byly aplikovány vybrané strategické marketingové analýzy zaměřené na výzkumný problém. Součástí bakalářské práce jsou také doporučení, která jsou zaměřena na zlepšení současného stavu konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.

Klíčová slova: McKinsey 7S, PESTE analýza, konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, STP analýza, benchmarking, Porterův model pěti konkurenčních sil

ABSTRACT

This Bachelor thesis concentrates on the analysis of the competitiveness of a selected company providing telecommunication services in the Czech Republic. The aim of the theoretical part was to compile a literature research about competitiveness, and to form a theoretical basis for the practical part. Goal of the practical part was analysis of the current company's market situation including evaluating analysis results. In this part of the thesis were implemented selected strategic marketing analysis focused on given research problem. The final part of the thesis is devoted to recommendations aiming improvement of the company's current position on the market.

Keywords: McKinsey 7S, PESTE analysis, Competition, Competitiveness, SWOT analysis, STP analysis, benchmarking, Porter's Five Forces

Mé obrovské poděkování patří Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za ochotu, cenné rady, odbornou kritiku, vstřícnost při společných konzultacích a především jeho čas. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům vybrané společnosti, kteří mi ochotně odpovídali na veškeré dotazy.

Motto:

„Dělejte svoji práci celým srdcem a budete úspěšní – je tak malá konkurence.“

Elbert Hubbard

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 POJEM KONKURENCE A JEJÍ CHARAKTERISTIKA.....	11
1.1 DĚLENÍ KONKURENCE	11
1.2 KONKURENCESCHOPNOST	12
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	13
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	13
1.4.1 Konkurenční strategie dle Portera	14
1.4.2 Konkurenční strategie dle Kotlera	17
1.4.3 Konkurenční strategie dle Ansoffa.....	18
2 VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY	19
2.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	19
2.1.1 PESTE analýza.....	20
2.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	21
2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	21
2.2.2 Benchmarking	24
2.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	24
2.3.1 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S McKinsey.....	24
2.3.2 Analýza marketingového mixu 7P	26
2.3.3 Marketingový mix 4C	27
2.3.4 Proces (analýza) STP	28
2.4 SWOT ANALÝZA	29
3 MODERNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	30
3.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	30
3.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	30
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ ANALÝZA METODOU 7S MCKINSEY.....	34
5.1 STRUKTURA	35
5.2 SYSTÉMY.....	36
5.3 STRATEGIE	36
5.4 SCHOPNOSTI.....	37
5.5 STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE	37
5.6 ZAMĚSTNANCI.....	37
5.7 SDÍLENÉ HODNOTY	38
5.8 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	38
5.8.1 Produkt a služba	38
5.8.2 Cena.....	38

5.8.3	Místo (distribuce)	39
5.8.4	Propagace	39
5.8.5	Lidé	39
5.8.6	Procesy	40
5.8.7	Materiální prostředí	40
5.9	ANALÝZA STP (SEGMENTATION, TARGETING, POSITIONING).....	40
5.9.1	Segmentace (segmentation)	40
5.9.2	Zacílení (targeting).....	41
5.9.3	Positioning.....	41
5.10	ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI PODLE PORTERA, KOTLERA A ANSOFFA	41
5.11	HLAVNÍ KONKURENTI VYBRANÉ POBOČKY	42
5.11.1	Nej.cz	42
5.11.2	Oxid.....	43
5.11.3	O2 Czech Republic a.s.	44
5.11.4	Coolinternet.cz	45
6	VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY	46
6.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PESTE ANALÝZA.....	46
6.1.1	Politicko-právní legislativní faktory	46
6.1.2	Ekonomické faktory	47
6.1.3	Sociálně-kulturní faktory	47
6.1.4	Technologické a technické faktory	48
6.1.5	Ekologické faktory	48
6.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	49
6.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	49
6.2.2	Benchmarking vybrané pobočky.....	52
6.3	SWOT ANALÝZA VYBRANÉ POBOČKY	54
7	ZÁVĚREČNÁ SHRNTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI (POBOČKY) NA TRHU	57
8	NÁVRHY DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ POBOČKY (SPOLEČNOSTI) NA ANALYZOVANÉM TRHU	59
8.1	ROZŠÍŘENí PORTFOLIA SLUŽEB A PRODUKTŮ.....	59
8.2	UMíSTĚNí REKLAMY V MíSTNíCH NOVínÁCH.....	59
8.3	KAMPAŇ V REGIONÁLNíM RADIU JIH.....	60
8.4	LETÁKOVÁ KAMPAŇ.....	60
8.5	PROPAGACE NA VEŘEJNÝCH AKCíCH	61
8.6	ZLEPŠENí INTERIÉRU VYBRANÉ POBOČKY	61
8.7	ZAJíŠTĚNí SERVISNíHO TECHNIKA	62
8.8	ZVÝŠENí AKTIVITY NA SOCIÁLNíCH SítíCH A ZASíLÁNí NEWSLETTERŮ	63
	ZÁVĚŘ	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74

ÚVOD

Na trhu neexistuje snad žádný ekonomický subjekt, který by neměl alespoň částečnou konkurenci. Konkurence může podnikatele posílit, ale i zničit, proto je důležité umět konkurenty včas analyzovat. V dnešní době patří pochopení konkurence a předpovězení jejího konání k nejdůležitějším schopnostem firem. Vzhledem k tomu, že se konkurenční prostředí velmi rychle mění, a většina podniků se v současnosti vyskytuje na trzích vyznačujících se silnou konkurencí, musí podnikatelé pružně reagovat na veškeré změny. Je důležité umět poznat silné a slabé stránky konkurenčních firem, jelikož tyto poznatky je možné využít například pro udržení stávajících zákazníků, rozšíření klientely, zvýšení zisku, budování image, vytvoření vlastní strategie a tím k posílení konkurenceschopnosti. Pro jakákoliv marketingová rozhodnutí je velmi důležité poznat chování konkurence na trzích, kde daný podnik působí. Dále je vhodné identifikovat cíle a strategie u konkurenčních podniků, podrobně vyhodnotit jejich produkty a podle toho nabídnout zákazníkům konkurenční výhodu. Správně a efektivně zvolená konkurenční výhoda je velmi silný prostředek v boji proti konkurenci. Konkurenční výhoda může mít různé podoby, například delší záruka, nižší ceny, lepší servis, kvalifikovanější personál a tak dále. Někteří podnikatelé považují analýzu konkurence za zbytečnou a neberou ji příliš vážně, tento postoj může následně vést chybným rozhodnutím a zbytečným ztrátám.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti, která působí na českém trhu v oblasti telekomunikací. Společnost vlastní několik poboček v různých městech Jihomoravského kraje. Z důvodu lepšího vyhodnocení výsledků a stanovení možných návrhů a doporučení, byla k analýze vybrána pobočka sídlící v Břeclavi.

Cílem teoretické části bakalářské práce je na základě odborných sekundárních informačních zdrojů zpracovat základní teoretické poznatky z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti a vybraných strategických marketingových analýz. Na základě indukce jsou v teoretické části stanoveny tři výzkumné otázky, které jsou následně zodpovězeny. Praktická část se zabývá analýzou aktuálního konkurenčního postavení vybrané společnosti. Společnost je představena pomocí metody McKinsey 7S a dále jsou na jednu z jejích poboček aplikovány zvolené marketingové analýzy, které odhalují její současný stav v oblasti konkurenčního postavení. V závěru praktické části jsou na základě dedukce zodpovězeny výzkumné otázky. Poslední část je zaměřena na doporučení obsahující možné návrhy na zlepšení současného stavu konkurenčního postavení společnosti na zkoumaném trhu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem teoretické části bakalářské práce bude vypracování literární rešerše zaměřené na stanovené téma a následná tvorba teoretických východisek pro zpracování praktické části bakalářské práce. Na základě zpracovaných teoretických východisek a využitím indukce, jako jedné z tak zvaných logických metod, budou formulovány celkem tři výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Je současná marketingová propagace vybrané pobočky dostačující?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Účastní se zaměstnanci pravidelných školení nebo vzdělávacích akcí (přednášek, seminářů, workshopů a tak podobně)?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Je současné portfolio nabízených služeb a produktů komplexní a rozsáhlé ve srovnání s konkurencí?*

Na tři výše uvedené výzkumné otázky budou nalezeny odpovědi především pomocí logické (teoretické) metody dedukce.

Cílem praktické části bakalářské práce bude analýza současného stavu konkurenceschopnosti vybrané společnosti na českém telekomunikačním trhu včetně vyhodnocení výsledků této analýzy. Při zpracování praktické části budou aplikovány zvolené strategické marketingové analýzy. Vybraná společnost bude nejdříve analyzována metodou 7S McKinsey (analýza mikroprostředí), dále bude provedena analýza marketingového mixu vybrané společnosti a definován proces STP. Analýza mezoprostředí vybrané společnosti bude realizována prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Samozřejmostí je také analýza makroprostředí, pro které bude zvolena nejvíce využívaná analýza, a to PESTE analýza. V praktické části bakalářské práce budou dále použity analytické metody jako například benchmarking a následně analýza okolí a vnitřního prostředí, která sumarizuje veškeré realizované analýzy – tedy SWOT analýza.

V rámci zpracování praktické části bakalářské práce budou využity empirické metody, uskutečněné zejména prostřednictvím kvalitativního výzkumu. Další výzkumy budou probíhat formou analýz vnitropodnikových dokumentů nebo podkladů a polostandardizovaných interview s vybranými zaměstnanci společnosti. V závěru bakalářské práce budou na základě výsledků výše uvedených analýz formulována vhodná doporučení zaměřující se na zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti vybrané společnosti na českém telekomunikačním trhu včetně jejich ekonomické náročnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM KONKURENCE A JEJÍ CHARAKTERISTIKA

Podle Mulačové a Mulače (2009, s. 9) lze konkurenci chápat jako rivalitu mezi jednotlivci, která vzniká vždy, když se dva nebo více stran snaží o stejný výsledek nebo jednotný cíl.

Jurečka (2013, s. 177) charakterizuje konkurenci jako proces, při kterém dochází ke střetávání protikladných zájmů veškerých ekonomických subjektů, kteří se vyskytují na trhu. Konkurence má výrazný vliv na chování všech těchto subjektů. Vochozka s Mulačem (2012, s. 416) dodávají, že ekonomické subjekty si mohou sami vybrat, na jaké činnosti konkurence budou reagovat a které budou ignorovat. Je totiž možné vypožorovat, jaké mají tito konkurenti stanovené strategie a cíle. Všechny podniky (kromě monopolů) mají konkurenty a platí, že čím více je podnik na trhu úspěšný, tím více konkurentů přitahuje.

Konkurence je velmi důležitý faktor, který ovlivňuje firmu v mnoha oblastech, především v oblasti marketingu. Podniky by měly být neustále ve střehu a sledovat, kdo patří mezi jejich konkurenty, případně kdo by se jejich konkurentem mohl stát. Důležité je brát v potaz, že konkurenty nemusí být pouze firmy produkující stejné zboží nebo poskytující stejné služby pod jinou značkou. Firmy by se proto neměly jednostranně zaměřovat pouze na konkurenty, kteří působí v těsné blízkosti, ale měly by sledovat a hlídat také vzdálenější konkurenty, kteří by je mohli ohrozit (Jakubíková, 2013, s. 107).

1.1 Dělení konkurence

Jurečka (2013, s. 276) rozlišuje konkurenci na **tržní** a **mimotržní**. Tržní konkurenci (soutěž pomocí takových prostředků, které souvisejí se samotným trhem) dále dělí na **necenovou a cenovou**. Principem tržní necenové konkurence je získávání a udržování zákazníků jiným způsobem než snižováním cen, například vyšší kvalitou produktů, reklamou, designovým balením, poskytováním služeb v oblasti prodeje nebo věrnostních programů. Při tržní cenové konkurenci dochází k dobrovolnému snižování ceny, výrobce chce tímto přilákat spotřebitele a ohrozit tak pozici konkurentů, z nichž někteří nemusí být schopni při nižší ceně vyrábět. Dle Jurečky (2013, s. 177) mimotržní konkurence zahrnuje kromě legálních metod (politické lobbování) i nelegální postupy (korupci, špionáž, úplatky, kopírování výrobních postupů). Jakubíková (2013, s. 276) člení konkurenty do tří skupin:

- **přímí konkurenti** (konkurence vyrábí stejné nebo velmi podobné produkty).
- **nepřímí konkurenti** (konkurenti vytváří substituční produkty, kterými lze za jistých okolností nahradit výrobky jiné korporace).

- **totální konkurenti** (nabídka i poptávka není předvídatelná).

Dále Jakubíková (2013, s. 107) rozděluje konkurenci podle čtyř různých hledisek:

- 1) **Teritoriální hledisko (dělení dle rozsahu konkurenčního působení):** globální, alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová, komoditní.
- 2) **Hledisko nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí:** konkurence značek, konkurence odvětvová, konkurence formy, konkurence rodu.
- 3) **Podle počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce:** čistý monopol, oligopol, monopolistická konkurence, dokonalá konkurence.
- 4) **Hledisko stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí:** monopol, kartel, syndikát, trust.

Kozák (2008, s. 61) rozděluje konkurenty do čtyř základních skupin:

- **vybíravý konkurent** (pečlivě si vybírá, na které útoky zareaguje a které bude ignorovat, je důležité znát jeho pravidla hry).
- **konkurent tygr** (reaguje rychle na všechny ohrožení týkající se jeho trhu, nenechá žádný nový výrobek vstoupit na trh, nevzdává se bez boje).
- **scholastický konkurent** (jeho chování je zcela náhodné, nelze ho předvídat).
- **laxní konkurent** (nereaguje rychle nebo výrazně na kroky konkurence).

Lesáková (2014, s. 121) říká, že analýza konkurence je důležitá pro stanovení a tvorbu marketingových plánů. Cílem analýzy konkurence je zjistit, jaké jsou cíle a strategie konkurence, případně jaké mají silné a slabé stránky a postavení na trhu.

1.2 Konkurenceschopnost

Základem pro udržení životnosti každého podniku je konkurenceschopnost. Je to schopnost podniku, prosadit se na trhu v porovnání s ostatními konkurenty (Kotler, Keller, 2015, s. 82). Hučka, Kislíngrová a Malý (2011, s. 109) definují pojem konkurenceschopnost jako schopnost firmy tvořit ve srovnání s konkurenčními podniky srovnatelné nebo kvalitnější výrobky a služby za cenově výhodných podmínek. Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 45, s. 139) neexistuje žádný přesně stanovený lingvistický název pro výraz konkurenceschopnost, nicméně pro něj existuje několik definicí. Na konkurenceschopnost má vliv několik faktorů, a to hlavně technologický vývoj, objem trhu, množství konkurentů a pravidla určená pro hospodářskou soutěž.

1.3 Konkurenční výhoda

Za konkurenční výhodu je považováno to, čím se podnik odlišuje, co poskytuje navíc na rozdíl od ostatních firem ve stejném oboru. Je to něco, podle čeho potenciální zákazníci firmu rozpoznají. Pokud je výhoda dostatečně silná, může zajistit firmě velký náskok před konkurenty. Mezi nejčastější konkurenční výhody patří například nižší ceny, doprava zdarma, rychlé reakce a vyřizování objednávek, zákaznická linka, dárky, věrnostní programy, nadstandartní reference a různá ocenění (altaxo.cz, @2017).

1.4 Konkurenční strategie

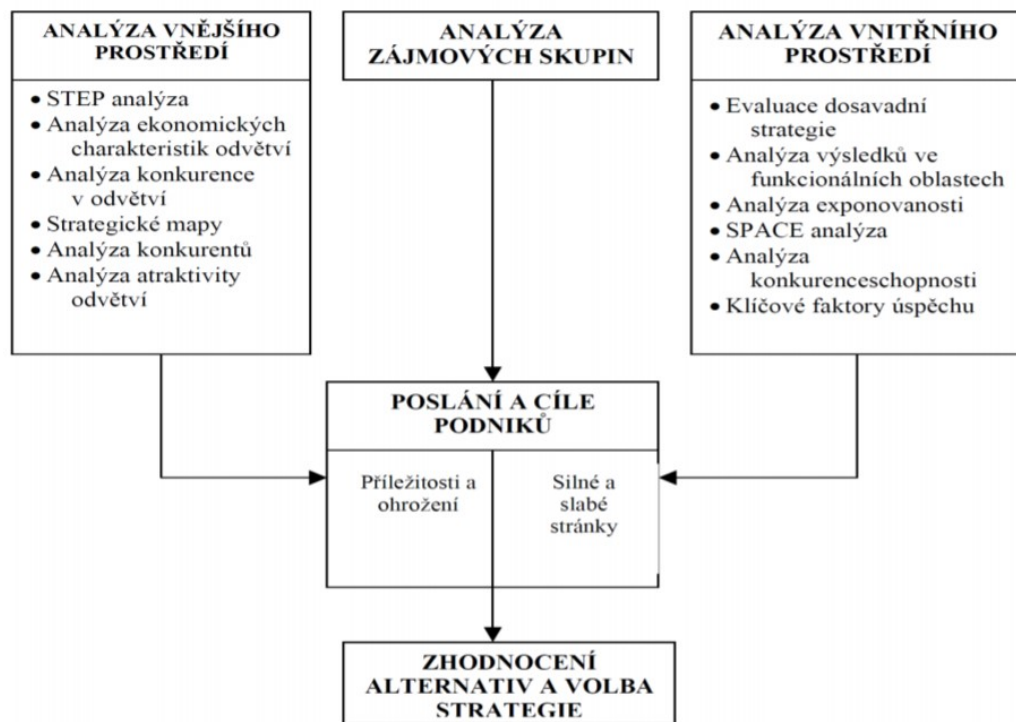
Slovo strategie je odvozeno od starořeckého slova *stratégia*, v překladu do češtiny tento pojem dříve vyjadřoval umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby bylo dosaženo vítězství. V přeneseném slova smyslu je tedy pojmem strategie chápán jako schopnost řídit činnost podniku nebo určitý kolektiv lidí takovým způsobem, který zabezpečí splnění hlavních vymezených cílů (Bartes, 2011, s. 100, Foret, 2008, s. 23).

Dle Nagyové (2014, s. 73) marketingová strategie definuje postupy a způsoby, pomocí kterých firma dosahuje svých marketingových a podnikových cílů (**strategickým cílem** firmy jsou vyšší zisky než u konkurence, **strategií** firmy pak může být zvětšení firemního podílu na trhu nebo přetáhnutí zákazníků od konkurenčních firem na svou stranu). Dvořáček se Slunčíkem (2012, s. 49) doporučují při sestavování konkurenční strategie postup:

- 1) definovat, co se v podniku děje, identifikovat, jaká je jeho současná strategie, zjistit přednosti a slabé stránky, aktuální trendy v odvětví a určit konkurenty.
- 2) zjistit, co se odehrává v marketingovém prostředí, provést analýzu odvětví, konkurence a společenského klimatu.
- 3) provést testování předpokladů a strategie.

Každá firma je do určité míry jedinečná jak svým posláním, tak vizí a cíli. Proto by si měl každý podnik stanovit svoji vlastní marketingovou strategii (Foret, 2008, s. 24).

Na následujícím obrázku (Obr. 1) je zobrazen proces formulace marketingové strategie.



Obr. 1. Proces formulace marketingové strategie (altaxo.cz, @2017)

1.4.1 Konkurenční strategie dle Portera

Mezi nejzákladnější a nejrozšířenější strategie patří strategie formulované Michaelem Porterem. Tyto strategie jsou založeny na konkurenci a konkurenční výhodě, která je základem výkonnosti podniku (Horáková, 2014, s. 46).

Strategie nízkých/minimálních nákladů. Při této strategii podnik usiluje o co nejmenší náklady. Díky tomu je schopen nabízet své produkty a služby za nižší ceny než jeho konkurenti. Firma musí využívat kvalitní technologie a mimo to by měla dosahovat co nejlepších výsledků jak v oblasti nákupu, tak i výroby a distribuce. Strategii nízkých nákladů většinou preferují firmy, které se zaměřují na velmi rozsáhlý a svým charakterem masový trh (Foret, 2008, s. 25). V praxi většina podniků považuje dlouhodobé prosazování a udržování minimálních nákladů za velmi náročné (Nagyová, 2014, s. 76). Podnik při této strategii prosazuje (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50):

- vertikální integraci.
- méně nákladné suroviny (pokud k nim má přístup), efekt rozsahu výroby.
- outsourcing, optimální dodávky a distribuční kanály.
- podstatné kapitálové investice (musí mít přístup ke kapitálu).

- stabilní design produktu a výrobního procesu.
- intenzivní dohled nad pracovní silou.
- přísnou kontrolu nákladů, časté a detailní kontroly výkazů.

Nebezpečí u strategie nízkých/minimálních nákladů nastává tedy, když se na trhu objeví podnik, který je schopný vyrábět, distribuovat a prodávat ještě s nižšími náklady (Foret, 2008, s. 25). Dalšími riziky této strategie dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 50) je možnost jejího úspěšného napodobování ostatními podniky a také to, že velká část pozornosti je kladena na náklady, a nikoliv na produkty nebo změny na trhu. přílišná zaměřenost na náklady, může vést například k zanedbání inovačního procesu.

Strategie diferenciacce produktu. U strategie diferenciacce se podnik soustředí na dosažení co nejlepšího produktu. Nejlepší produkt nemusí znamenat pouze snahu o výrobu co nejkvalitnějšího, nejvýkonnějšího produktu, ale může také představovat atraktivní výhodu pro zákazníky v oblasti rozšířeného produktu (Foret, 2008, s. 25). Diferenciacce se snaží udělat produkt rozdílným proto, aby odstranila konkurenci. Firma se od svých konkurentů diferencuje, pokud může být mimořádná v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, jestliže poskytuje něco jedinečného, co si kupující cení ještě více než nízkou cenu (Nagyová, 2014, s. 76). Dle Dvořáčka a Slunčíka (2011, s. 51) je tato strategie založena na:

- unikátnosti výrobku, pro který prakticky neexistují substituty, unikátnost je spojena nejenom s konstrukcí produktu, ale i se silným marketingem.
- efektivním výzkumu a vývoji, kreativním rozvoji produktu.
- pozitivním vnímání kvality a používané technologie.
- tradičně dosahovaných dobrých výsledků.
- využívání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců (vědců, vývojářů).
- efektivní koordinaci s odběrateli.

Riziko strategie diferenciacce tkví především v možnosti napodobování výrobků či služeb ze strany konkurence. Další riziko nastává v případě, že kupující nemají důvod kupovat rozdílný produkt a odlišit se tak od jiných (Dvořáček a Slunčík, 2011, s.51). Diferenciacce je obvykle velmi nákladná, a to především z toho důvodu, že podnik musí vynaložit náklady na to, aby byl jedinečným (Nagyová, 2014, s. 76). Strategii diferenciacce produktu uplatňují spíše malé a střední podniky, jelikož jim jejich finanční zdroje nedovolují vstoupit do přímého boje s vedoucími konkurenty na trhu (Foret, 2008, s. 25).

Fokální (ohnisková) strategie. Dvořáček se Slunčíkem (2012, s. 52) tvrdí, že strategie nízkých/minimálních nákladů a diferenciací produktu se vyznačují velkou náročností, jelikož se podniky při těchto strategiích snaží být konkurenceschopné v rámci celého odvětví (trhu). Porter proto přišel s myšlenkou fokální (ohniskové) strategie, která se zaměřuje pouze na určitý tržní segment (úzká konkurenční pozice). I v tomto segmentu je možné aplikovat strategii zaměřenou na náklady nebo na diferenciaci (odlišnost) od konkurentů. Fokální (ohnisková strategie) má dvě varianty:

Zaměření se na náklady

Jedná se o vstup na regionální trh nebo zaměření se na úzkou produktovou řadu. Podnik se zaměřuje na úzký trh, protože ho dobře zná. Je využívána především loajalita zákazníků, a tím jsou odrazováni konkurenti. Rizikem této strategie je úzké zaměření, které představuje nižší kupní sílu a větší závislost dodavatelů (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52).

Soustředěná diferenciací

Je založena na unikátním produktu a úzké konkurenční pozici. Přehled základních konkurenčních strategií dle Portera ve vazbě na hrozby z odvětvového okolí uvádí následující tabulka (Tab. 1).

Tab. 1. Volba konkurenční strategie jako reakce na vybrané konkurenční síly (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52)

Síla (hrozba)	Strategie		
	Nízkých nákladů	Diferenciací	Fokální
Vstupu konkurentů	Snižování cen	Loajalita vůči značce	Klíčové dovednosti na úzkém trhu, kde podnik působí
Odběratelů	I přes snižování cen je podnik ziskový	Produkt je unikátní neexistují substituty	Na úzkém trhu je obtížné vyjednávání, zejména když substituty nemohou soutěžit
Dodavatelů	Ochrana před silnými dodavateli	Růst cen vyvolaný růstem cen dodavatelů je možný	Pokud dodavatelé působí na nízkokapacitním trhu, je nutné připustit růst cen
Substitutů	Nízké ceny substituty vylučují	Unikátní produkt s vlastnostmi, které substituty nemají	Klíčové dovednosti na úzkém trhu či unikátní vlastnosti produktu

1.4.2 Konkurenční strategie dle Kotlera

Další způsob dělení konkurenčních strategií formuloval Philip Kotler. Základním kritériálním hlediskem je postavení firmy na trhu v odvětví nebo v oboru. Jedná se o dělení, založeném na tržním podílu, který firmě v dané situaci patří (Horáková, 2014, s. 46).

Strategie tržního vůdce. Za tržní vůdce se označují podniky, které mají na trhu největší tržní podíl. Mají vedoucí roli při cenových změnách, uvádění nových produktů na trh, rozvoji distribuce a uplatňují nejintenzivnější podporu prodeje. Vůdce trhu je častým terčem útoku konkurentů, kteří se snaží využít každou chybu. Tržní vůdce může velmi snadno klesnout na druhé místo vlivem přehlédnutí rychlé změny na trhu (Nagyová, 2014, s. 73).

Podnik, který zaujímá vůdcovské místo, si obvykle přeje v této roli zůstat, proto chrání svoje tržní postavení, případně se jej snaží posílit (Horáková, 2014, s. 47).

Strategie tržního vyzyvatele. Tržním vyzyvatelem jsou podniky s menším tržním podílem a slabším postavením než vůdce trhu. Patří sem podniky, které zaujímají druhé nebo třetí místo v tržním postavení a chtějí získat silnější pozici a zvětšit svůj podíl. Mohou tak jednat na úkor tržního vůdce, stejně velkých a stejně silných podniků nebo podniků malých (Horáková, 2014, s. 47). Tržní vyzyvatelé mohou jednat následovně. Buď zaútočí na tržního vůdce a ostatní konkurenční podniky a budou bojovat o větší tržní podíl nebo se uspokojí se svým aktuálním tržním postavením a nenaruší dosaženou rovnováhu na trhu. Kotler a Armstrong (2015, s. 82) uvádí pět možných útočných strategických postupů pro tržního vyzyvatele: přímý útok (frontální, čelní); strategie bočního (křídelního) útoku; strategie obklíčení; strategie obejít (obchvatného útoku); strategie partyzánského útoku.

Strategie tržního následovatele. Za tržního následovatele se označují firmy, které neusilují o vedoucí postavení na trhu. Tyto firmy jsou si vědomy dominantního postavení vůdce, uznávají jeho vedoucí roli i strategickou sílu a vědí, že bojovat s nimi by bylo těžké. Uvědomují si, že náklady na zvýšení konkurenceschopnosti mohou být vysoké, a že nemá smysl přetahovat zákazníky vůdci na trhu a provokovat tak konkurenční protiopatření (Horáková, 2014, s. 49). Kotler a Armstrong (2015, s. 102) poukazují na čtyři strategické postupy, pro tržní následovatele, kterými jsou: strategie napodobování; strategie upravování; strategie skrytého konkurenta; strategie parazita.

Strategie obsazovatele trhu (mezer). Horáková (2014, s. 43) tvrdí, že podniky, které zvolí tuto strategii, se v České republice označují názvem výklenkáři nebo troškaři. Výklenkáři

jsou firmy, které se soustředí pouze na určité tržní mezery, namísto celého trhu nebo jednotlivých segmentů. Pro tuto strategii je nutné mít dobré znalosti v oblasti potřeb v mezerách a nějakou specifickou schopnost, která není zajímavá a atraktivní pro velké a větší podniky. Takto se výklenkáři vyhnou střetům a bojům s velkými a většími firmami.

1.4.3 Konkurenční strategie dle Ansoffa

Ansoffova strategie (Ansoffova matice) je založená na kombinaci novosti produktů a trhů. Matice zachycuje dvě dimenze (produkty a trhy). Trhy jsou umístěny na vertikální ose a produkty na ose horizontální. Čtyři pole v uvedené tabulce (Tab. 2) představují strategické alternativy vhodné pro dosažení růstu firmy.

Tab. 2. Ansoffova matice (Horáková, 2015, s. 44)

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trhy	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nové trhy	Vývoj trhu	Diverzifikace

Strategie tržní penetrace. Jedná se o nejméně rizikovou strategii. Podnik se při této strategii snaží se svými současnými produkty proniknout hlouběji na trh a zvýšit tak svůj tržní obrat. Tržní penetrace je vhodná v situaci, kdy se podnik snaží zvýšit své příjmy při nízkých nákladech, nízkém riziku a zároveň se jejich produkt nachází v počáteční fázi životního cyklu (Horáková, 2015, s. 44).

Strategie vývoje trhu. Je o něco rizikovější než předchozí strategie. Podniky se snaží o proniknutí na nový trh se svými současnými produkty s cílem zvýšení tržního obratu. Strategie je založena na změně trhu nikoliv produktu, ale trhu (Horáková, s. 45).

Strategie vývoje produktu. Dochází zde k investicím do vývoje a výzkumu produktu, tím vzniká nový produkt, který proniká na současný trh. Cílem strategie je změna produktu a ponechání současného trhu (Horáková, s. 45).

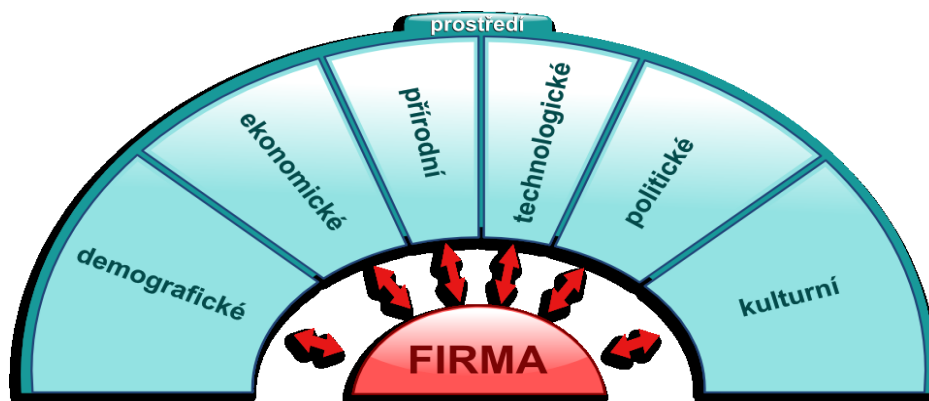
Strategie diverzifikace. Jde o nejrizikovější strategii, která je založena na nových produktech, které jsou nabízeny na nových trzích. Je vhodná v případech, kdy jsou současné produkty na konci životního cyklu, zákazníci nemají zájem o dosavadní nabízené produkty a objevují se nové podnikatelské příležitosti (Horáková, s. 45).

2 VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

Vzhledem k tomu, že marketing hovoří o tom, jak vyrobit a efektivně prodat to, po čem se zákazníci poptávají, je nejdůležitější fází marketingového plánování pochopení marketingového prostředí, tedy místa, kde se marketing odehrává. Marketingové prostředí je velmi dynamické a představuje obrovské množství příležitostí a hrozeb. Úkolem marketérů je veškeré tyto faktory včas identifikovat, analyzovat a navrhnout způsoby, pomocí kterých přizpůsobí chování firmy ve vztahu k současnému, ale i očekávanému vývoji prostředí. Marketingové prostředí se člení na **vnitřní** a **vnější**. Vnitřní prostředí se označuje jako **mikroprostředí**, vnější prostředí firmy zahrnuje **makroprostředí** a **mezoprostředí** (Kotler, Armstrong, 2015, s. 60, Jakubíková, 2011, s. 81).

2.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí podniku (Kotler, 2015, s. 130). Zamazalová (2013, s. 105) uvádí, že faktory, které do makroprostředí patří, může podnik ovlivňovat jen velmi málo, pomalu, slabě a často s dlouhou reakcí. Makroprostředí je totiž ovlivňováno externími institucemi, na které má firma velmi omezený nebo dokonce žádný vliv. Z toho důvodu jsou tyto faktory pro firmu dané a krátkodobě neměnné. Do makroprostředí patří faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, přírodní a ekologické (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011, s. 159). K tomu, aby firma měla náskok před konkurencí, je nutné neustále sledovat veškeré změny, které v této oblasti nastanou (West, 2015, s. 69). Na obrázku (Obr. 2) jsou uvedeny vnější faktory, které působí na firmy.



Obr. 2. Vnější faktory působící na firmy (altaxo.cz, @2017)

2.1.1 PESTE analýza

Název PESTE je akronym složený z prvních písmen základních faktorů makroprostředí. PESTE analýza je analytická technika, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí podniku. Podstatou analýzy je odhalit nejvýznamnější jevy, události, vlivy a rizika, které na daný podnik působí a ovlivňují jej. Tato metoda se využívá v případě, kdy se podnik rozhoduje nad dlouhodobým strategickým záměrem nebo pokud plánuje realizovat velký projekt (businessvize.cz, @2016). Hunter (2014, s. 83) poukazuje na to, že PESTE analýza je velmi důležitý nástroj pro zpracování úspěšné marketingové strategie. Důkladné znalosti o možném budoucím vývoji makroekonomických faktorů zjednodušují odhadnutí situací na trhu a podnik má větší šanci se vyvarovat se možným chybným rozhodnutím. Frynas (2011, s. 42) uvádí, že management firmy má většinou k dispozici více dat, než je schopný zpracovat a neustálé udržování přehledu o okolních vlivech je velmi časově a finančně náročné.

Politicko – právní prostředí. Marketingová rozhodnutí jsou významně ovlivněna vývojem politického a právního prostředí. Politicko-právní prostředí zahrnuje různé zákony (nařízení a vyhlášky), legislativu, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují všechny organizace v každé společnosti (Kotler, 2014 s. 154). Z politického hlediska je důležitý přístup vládní administrativy k firmám a trhům, struktura státních výdajů a daňový systém, ale také míra korupce a ekonomická či jiná bezpečnost firem (Zamazalová, 2010, s. 108).

Ekonomické prostředí. Je dáno druhem hospodářského mechanismu, vládní hospodářskou politikou a mezinárodními hospodářskými vztahy. Stav ekonomického prostředí určuje prosperitu celého národního hospodářství a ovlivňuje schopnost podniků dosahovat náležitého zisku (Nagyová, 2014, s. 89). Do ekonomického prostředí patří faktory, které ovlivňují jak kupní sílu, tak nákupní zvyky spotřebitele. Do těchto faktorů patří rychlost růstu mezd, inflace, výše úspor, dostupnost úvěrů v ekonomice, mezní míra spotřeby obyvatelstva, důvěra spotřebitelů v danou měnu a ekonomiku. Firmy musí být neustále ve střehu a přizpůsobovat se, vzhledem k možným ekonomickým změnám, novým tržním situacím. Uvedené faktory mají vliv na strukturu nabídky, strategii firem, segmentaci a vývoj výrobků (Zamazalová, 2010, s. 107).

Sociálně-kulturní prostředí. Představuje soubor způsobů a vzorců chování jednotlivců i skupin, které jsou motivované jejich postoji, vyznávanými hodnotami, potřebami, zájmy a požadavky (Nagyová, 2014, s. 91). Mezi sociální aspekty lze zařadit

mimo jiné i demografické faktory (Karlíček a kol., 2013, s. 64). Demografické faktory charakterizují obyvatelstvo jako celek. Sledují jeho velikost, složení, rozmístění a hustotu obyvatelstva. Složení se může týkat například pohlaví, věku, zaměstnání či vzdělanosti (Zamazalová, 2010, s. 106). Významný vliv na marketing má také kulturní prostředí. Kultura je chápána jako soubor hodnot, norem chování, postojů, symbolů, idejí či rituálů, které ve větší či menší míře akceptují všichni lidé žijící v určité společnosti (Karlíček a kol., 2013, s. 66).

Technické a technologické prostředí. Technologický vývoj se řadí mezi faktory, které dokážou měnit poptávku zákazníků velmi rychle. Technické a technologické faktory jsou vzhledem ke stále se zrychlujícímu tempu technologického vývoje velmi důležitou součástí marketingového prostředí firem, patří sem například nové technologie, patenty, objevy, ale i podpora vlády v oblasti výzkumu (Zamazalová, 2010, s. 107). Technologický vývoj může pro firmu představovat jak příležitost, tak hrozbu (Karlíček a kol., 2014, s. 70).

Ekologické a přírodní prostředí. Na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Do ekologického sektoru se zahrnuje životní prostředí, které podnik svojí činností ovlivňuje. Patří sem nakládání s odpady, ochrana ohrožených druhů, využívání obnovitelných zdrojů energie, přístup k ochraně životního prostředí (altaxo.cz, ©2017). Vztahy mezi podnikem a životním prostředím jsou regulované formálně – zákony a předpisy a neformálně – ekologické hnutí, ekologická kultura a povědomí (Nagyová, 2014, s. 92). Přírodní prostředí představuje klimatické změny, geografické podmínky a surovinové zdroje, které slouží především jako vstupy do výrobního procesu (Horáková, 2014, s. 92).

2.2 Analýza mezoprostředí

Dle Foreta (2011, s. 40) by měla být analýza mezoprostředí zahájena důkladnou analýzou odvětví, ve kterém podnik plánuje zahájit činnost nebo v něm působí. Mezoprostředí je chápáno jako souhrn faktorů makroprostředí a odvětví, ve kterém podnik působí. Podnik je schopen částečně ovlivnit mezoprostředí svými marketingovými nástroji. Podnikatelské mezoprostředí podniku analyzuje Porterův model pěti konkurenčních sil a benchmarking.

2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza se využívá ke zhodnocení aktuální konkurenční situace podniku na trhu. Slouží k odhalení potencionálních hrozeb a možných příležitostí, které mohou zlepšit současnou situaci podniku na trhu (Hanzelková, 2013, s. 75). Na strategickou pozici firmy

má vliv pět základních činitelů: vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozba vzniku substitutů, hrozba vstupu potencionálních konkurentů a dosavadní konkurenti (Keřkovský, 2002, s. 46). Magretta (2012, s. 58) dodává, že úspěšné podnikání v odvětví je závislé na znalosti těchto pěti sil. Analýza konkurenčních sil, je zejména využívána pro určení atraktivity odvětví, proto je ideálním nástrojem pro korporace přemýšlející o vstupu do odvětví, výstupu či setrvání. Je možné se setkat i se šestou silou, kterou představuje vláda, inovace a tržní komplementy (Daidj, 2015, s. 37).

Vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé jsou firmy nebo jednotlivci, kteří poskytují firmě zdroje, které tento podnik potřebuje k tomu, aby mohl vyrábět zboží a poskytovat služby (Kotler a Armstrong, 2014, s. 131). Zamazalová (2010, s. 110) uvádí, že dodavatelé jsou velmi důležitým faktorem marketingového prostředí, protože právě na dodavatelích závisí výrobní možnosti firmy. Magretta (2012, s. 43) dodává, že dodavatelé si většinou diktují vyšší ceny v případech, kdy je podnik nemůže snadno nahradit. Pokud je dodavatelů nedostatek, zvyšuje se jejich vzácnost, a to způsobuje zvyšování nákladů. Henry (2011, s. 72) poukazuje na to, že vliv na zvyšování nákladů má také velikost dodavatelské korporace, čím je dodavatel silnější subjekt než odběratel, tím může vyvíjet větší tlak. Dle Nagyové (2014, s. 96) dodavatelé často rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy, ovlivňují totiž včasnost, kvalitu a množství zdrojů potřebných pro fungování podniku.

Vyjednávací síla odběratelů. Odběrateli mohou být jednotlivci nebo právnické osoby. Zákazníci, převážně ti koneční jsou jedním z nejdůležitějších faktorů marketingového prostředí firmy (Zamazalová, 2010, s. 111). Kotler (2014, s. 95) upozorňuje na to, že zákazníci jsou ze všech pěti sil pro podnik nejdůležitější, jelikož poskytují podniku finanční prostředky, bez kterých by podnik nemohl existovat. Důležité je znát cílový trh, na který se bude podnik zaměřovat.

Hrozba vstupu nových konkurentů. Srpová (2011, s. 166) uvádí, že při analýze firemního prostředí je nutné nezapomenout na potenciální konkurenty. Výše rizika vstupu nových konkurentů závisí na skutečnosti, jak snadné nebo obtížné je na trh vstoupit, jaké jsou bariéry vstupu do odvětví (například počáteční výše nákladů, regulace vlády a jiných orgánů). Magretta (2012, s. 52) tuto situaci detailněji rozvíjí a uvádí, že se vstupem nových konkurentů na trh klesá v celém odvětví ziskovost.

Stávající konkurence. Velikost rivality v odvětví podle Portera roste, pokud (Magretta, 2012, s. 49):

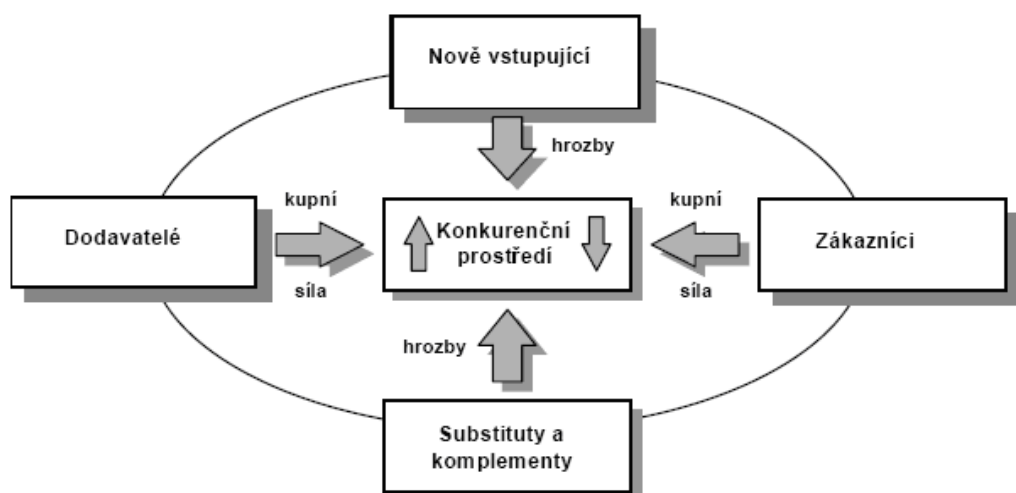
- jsou vysoké výstupní bariéry z odvětví – například neprodejnost specializovaného výrobního zařízení, velké množství polotovarů nebo zásob.
- je nízká diferenciací konkurentů, je růst trhu pomalý a málo inovativní.
- jsou zde korporace, jejichž převažujícím cílem není finanční stabilita a ziskovost, ale například udržení národní hrdosti nebo poskytování pracovních míst.
- má korporace výrobky pouze z důvodu lepší image nebo k doplnění výrobkové řady (například kabriolety u automobilek).

Substituty. Magretta (2012, s. 50) definuje substituty jako vybrané výrobky nebo služby, které jsou schopny uspokojit základní potřebu, jako produkt odvětví, jen odlišným způsobem. Substituty představují pro firmy skrytou hrozbu, jelikož se mohou objevit z nečekaných míst. Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 78) tvrdí, že společnosti, které substituty nabízejí, mohou vyrábět své produkty při nižších nákladech. To jim umožní stanovit nižší prodejní cenu při udržení srovnatelné užité hodnoty.

Váchal (2013, s. 40) člení substituty, které jsou důležité ze hlediska strategického, na takové které:

- inovacemi v technologickém postupu nabízí lepší uspokojení potřeb (například přechod od běžných mobilních telefonů k takzvaným smartphonům).
- jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

Na následujícím obrázku (Obr. 3) je graficky znázorněno působení pěti konkurenčních sil.



Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil (strateg.cz, @2016)

2.2.2 Benchmarking

Benchmarking je metoda určená ke zlepšování, prostřednictvím učení se od druhých. Součástí metody je srovnávání organizace s jinými podniky za účelem získání nových know-how, které mohou pomoci podniku vyrovnat se ostatním (konkurenčním) podnikům nebo je dokonce předstihnout. Vhodným používáním benchmarkingu se podnik může vyhnout chybám, ušetřit čas, rychleji rozvíjet a především šetřit své peníze. Předpokladem správného využití metody je získávání pravdivých informací a jejich následné využití s cílem odhalit silné a slabé stránky v podniku. Získané informace je nutné změnit ve znalosti umožňující rozvoj organizace (kvalitavs.cz, @ 2017). Čichovský (2002, s. 203) poukazuje na to, že benchmarking je velmi náročnou a nákladnou aktivitou zejména na čas, peněžní zdroje a lidský kapitál. V České republice není benchmarking příliš uznáván vrcholovými manažery, nízká oblíbenost benchmarkingu je způsobena neinformovaností o kvalitě výstupu přínosných informací pro podnik z této metody (Nenadál a kol., 2011, s 12).

2.3 Analýza mikroprostředí

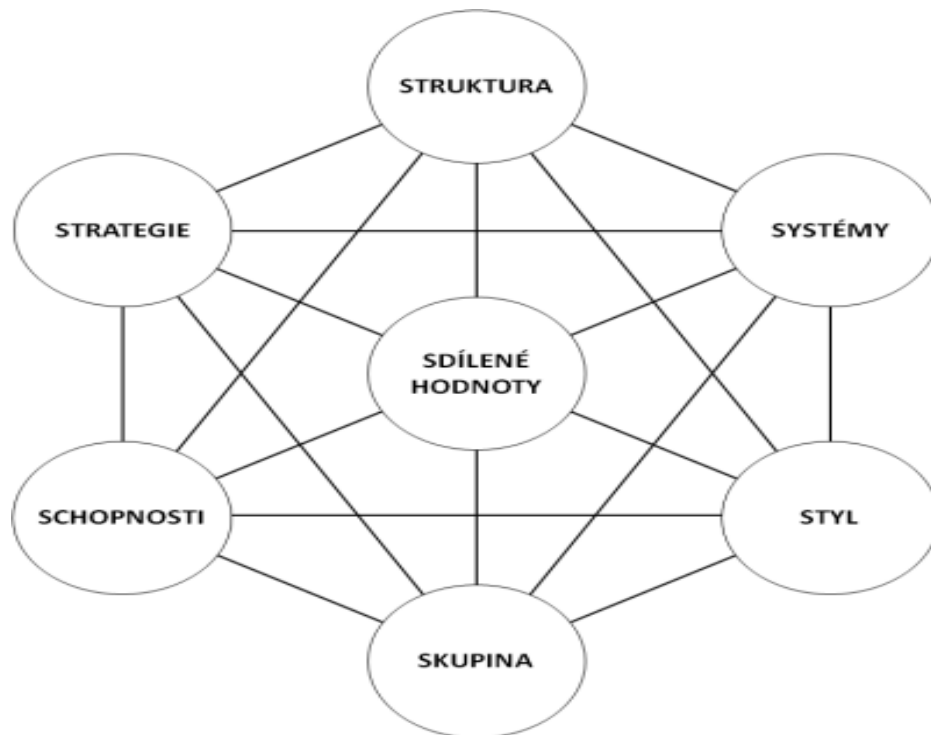
Mikroprostředí podniku je tvořeno především technologickými, personálními, finančními, výrobními faktory, které jakožto součást podniku, tvoří mantinely pro jeho efektivní fungování (Vašítková, 2014, s. 41).

2.3.1 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S McKinsey

Model 7S McKinsey byl poprvé použit dvěma konzultanty americké firmy McKinsey Tomem Petersem a Robertem H. Watermanem v osmdesátých letech minulého století. Jedná se o analytickou metodu, pomocí které se hodnotí jednotlivé podstatné části společnosti (ciegroup.cz, @2016).

Hanzelková et al. (2013, s. 115) popisují analýzu 7S McKinsey jako sedm klíčových faktorů úspěchu, které se nacházejí ve vnitřním prostředí všech podniků.

Na následujícím obrázku (Obr. 4) je zobrazeno schéma metody 7S McKinsey.



Obr. 4. Schéma metody 7S McKinsey (ManagementMania, @2017)

Gála, Buchalceková a Jandoš (2012, s. 56) dělí jednotlivé faktory na:

- **Strategii** (Strategy) – jedná se o postup, který daný podnik realizuje nebo chce realizovat k tomu, aby dosáhl stanovených cílů.
- **Struktura společnosti** (Structure) – popisuje členění a organizační strukturu společnosti (funkcionální, liniovou, funkční, maticovou, liniově-štabní).
- **Systémy společnosti** (Systems) – popisují metody, postupy a procesy sloužící k hodnocení zkušeností, dovedností a znalostí zaměstnanců.
- **Styl společnosti** (Style) – definuje formální i neformální přístupy k řešení problémů.
- **Zaměstnance společnosti** (Staff) – odborné znalosti zaměstnanců, jejich dovednosti, schopnosti, postoje a motivace k práci.
- **Sdílené hodnoty** (Shared value) – definují poslání organizace.
- **Schopnosti** (Skill) – popisují dovednosti organizace jako celku, komunikace mezi jednotlivými týmy.

Výše uvedených sedm bodů, které model 7S zahrnuje, se dá rozdělit do dvou hlavních skupin. Skupina tvrdých S a měkkých S. Informace potřebné pro řízení tvrdých S jsou lehce dohledatelné například v obchodních plánech společnosti, organizačních listech. Vzhledem k tomu, že jsou tyto informace snadno dohledatelné, tak se dají lépe měnit. Oproti tomu

měkká S už tak snadno dohledatelná nejsou. Jsou obsaženy v dokumentech týkající se například obchodního zaměření, tím pádem se u nich hůře prosazují změny. Systém 7S je komplexní systém používaný pro řešení problémů vzniklých například při zavádění nebo při změně výrobního sortimentu společnosti. Jeho výhodou a zároveň nevýhodou je jeho rozsáhlost, snaží se pohlížet na všechny aspekty, které mohou pokrok firmy ovlivnit. Tyto aspekty se vzájemně ovlivňují, kvůli čemuž je někdy těžké najít vhodnou variantu řešení problému společnosti (ciegroup.cz, @2016).

2.3.2 Analýza marketingového mixu 7P

Analýza marketingového mixu 7P obsahuje tyto proměnné: produkt, cenu, distribuci (místo), propagaci, lidi, procesy a materiální prostředí.

Produkt (Product). Je nejzákladnějším prvkem marketingového mixu. Produktem je označována kompletní nabídka podniku na trhu, která zabezpečuje uspokojení lidských potřeb. Cílem podniků je odlišit jejich produkty od konkurence a zlepšit metody, pomocí kterých přimějí zákazníky, aby kupovali jejich produkty, pokud možno za vyšší ceny, než má konkurence (Kotler, 2014, s. 615).

Cena (Price). Je peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vyměnili za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku či služby. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který podniku přináší zisk, všechny ostatní složky znamenají pro podnik náklady (Kotler, 2014, s. 749).

Foret (2008, s. 95) dodává, že z hlediska marketingového řízení cena vyniká mimořádnou flexibilitou, lze ji totiž okamžitě změnit.

Distribuce (Place). Obsahuje sérii kroků zahrnující dodávku produktů (výrobků, služeb) od výrobce ke koncovému spotřebiteli. Úkolem distribuce je co nejvíce přiblížit vyrobené produkty z místa jejich vzniku k zákazníkovi. Způsoby distribuce zboží a služeb jsou ovlivněny produktem, cenou a zejména samotným zákazníkem. Použité distribuční cesty by měly být voleny tak, aby co nejvíce vyhovovaly především zákazníkům. Náklady na distribuci jsou často spojeny s velkými investicemi a představují významnou součást prodejní ceny jakéhokoliv produktu (Zamazalová, 2010, s. 22). Platí, že není-li produkt pro cílovou skupinu dostatečně dostupný, může být veškeré marketingové snažení zbytečné. V některých případech může být dostupnost tím vůbec hlavním důvodem, proč zákazníci určitý produkt poptávají (Karlíček a kol., 2013, s. 211).

Propagace (Promotion). Prostřednictvím propagace sděluje podnik svým zákazníkům, obchodním partnerům a veřejnosti informace o svých produktech, cenách a místech prodeje (Foret, 2008, s. 113). Srpová (2011, s. 26) uvádí, že propagace je nástroj managementu podniku, s jehož pomocí se podnik snaží plnit následující cíle: ekonomické (odbytová podpora produktu), informační (informace o produktu, jeho parametry, využití a výhody) a emocionální (zajistit pozitivní vnímání produktu). **Komunikační mix** zahrnuje zejména reklamu, vztahy s veřejností (PR), osobní prodej, podporu prodeje a přímý marketing. Dle Zamazalové (2010, s. 262) firma nemusí vždy využít všech nástrojů, které se nabízejí. Jakou podobu bude mít výsledný marketingový mix podobu, záleží na mnoha faktorech:

- na cílech, které firma a potažmo marketingová komunikace sleduje.
- na marketingové, popřípadě komunikační strategii firmy.
- na disponibilních finančních zdrojích.
- na výhodách a nevýhodách jednotlivých nástrojů komunikace a jejich relevanci komunikačním cílům.

Původní model 4P rozšířil, Blythe (2013, s. 9), v souvislosti s marketingovými službami o tři další proměnné: lidé, procesy a materiální prostředí.

2.3.3 Marketingový mix 4C

Zamazalová (2010, s. 41) tvrdí, že koncept 4C je opakem známého zákaznického marketingového mixu 4P. Marketingový mix 4C není orientován na podnik, ale na zákazníky. Nagyová (2014, s. 196) dodává, že proto, aby byly firmy úspěšné, musí důkladně zjišťovat individuální potřeby zákazníků a uvádět na trh takové produkty nebo služby, které co nejvíce odpovídají zákaznickým potřebám. Velkou úlohu dnes má customerizace (přizpůsobování se individuálním potřebám zákazníka). Jurášková, Hornák a kol. (2012, s. 257) uvádí, že všechny prvky 4P jsou v konceptu 4C nahrazeny novými proměnnými:

- **zákaznická hodnota** (customer value) – jedná se o užitnou hodnotu, kterou má produkt z pohledu zákazníka a nahrazuje pojem produkt v modelu 4P.
- **výdaje zákazníka** (customer cost) – jde o veškeré náklady zákazníka, které jsou spojené se zakoupením produktu, jde o opak ceny v konceptu 4P.
- **dostupnost** (convenience) – je chápána jako pohodlí nebo komfort, který má zákazník při nákupu, jedná se o náhradu za distribuci.

- **komunikace** (communication) – díky komunikaci získává firma podněty a představy z pohledu zákazníka o nabízeném produktu, nahrazuje propagaci.

2.3.4 Proces (analýza) STP

Strategie cíleného marketingu podle Salomona a kol. (2006, s. 101) spočívá v rozčlenění celkového trhu na konkrétní části podle charakteristických vlastností zákazníků, zvolení jednoho či více tržních segmentů a ve vytvoření specifického produktu, který naplňuje požadavky konkrétních segmentů.

Segmentace. Jedná se o rozdělení trhu na různé skupiny kupujících, kteří mají odlišné potřeby a charakteristické chování, tyto skupiny vyžadují odlišné produkty nebo marketingový mix. Existuje spousta typů zákazníků s různými druhy potřeb. Některé společnosti se mohou vyskytovat v lepším postavení než jiné a mohou určité skupiny zákazníků lépe obsloužit (Kotler, 2014, s. 66). Výsledek segmentace slouží k volbě cílového segmentu, tedy k rozhodnutí, na kterou skupinu zákazníků se bude podnik zaměřovat. Segmentaci trhu lze podle Foreta (2008, s. 78) provádět podle různých hledisek:

- **geografické** – trh je rozdělen na menší či větší územní celky (státy, obce, regiony).
- **demografické** – zákazníci jsou zařazováni do jednotlivých skupin podle věku, pohlaví, příjmů a vzdělání.
- **sociologické (psychografické)** – trh je segmentován podle příslušnosti zákazníků do určitých společenských skupin, vyznačuje se určitým životním stylem.
- **behaviorální** – trh je segmentován podle toho, jak se zákazníci chovají, jaké používají výrobky, podle loajality vůči značce, místa a frekvenci nákupu.

Zacílení (targeting). Po fázi segmentace následuje fáze zacílení. V této fázi jde o vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů, na které se podnik zaměří. Marketéři hodnotí především tržby a ziskovost jednotlivých segmentů a odhadují i jejich budoucí růst. Stejně tak monitorují intenzitu konkurence v jednotlivých segmentech a odhadují, jaká je pravděpodobnost budoucího vstupu dalších konkurentů (Kotler, 2014, s. 66). Jakubíková (2013, s. 169) dodává, že zacílení je proces, po kterého prodejci a výrobci vyhodnocují alternativy potenciálních tržních segmentů a volí ty, do kterých budou investovat zdroje a pokusí se vytvořit z nich nové zákazníky. Zvolená skupina nebo skupiny jsou pak pro firmu cílovým trhem.

Umístění (positioning). Kotler (2014, s. 67) tvrdí, že jakmile jsou vybrány a definovány příslušné tržní segmenty, může být definováno postavení produktu (konkurenční pozice), to znamená, jaké postavení bude produkt zaujímat v myslích zákazníků ve srovnání s produkty konkurentů. Pokud je produkt vnímán stejně jako kterýkoli jiný produkt na trhu, nemají zákazníci důvod kupovat právě tento. Vymezení pozice produktu neboli positioning se provádí po definování a zvolení příslušného tržního segmentu. Pomocí positioningu lze oslovit nový segment, což podniku umožní odlišit se uvnitř zvoleného segmentu, který je nadřazený (Jakubíková, 2013, s. 170).

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejrozšířenějších a nejpoužívanějších analýz prostředí. Jedná se o jednoduchý nástroj, prostřednictvím kterého je posuzováno vnitřní a vnější okolí podniku. Vnitřní okolí představuje například organizační struktura, firemní zdroje a mezilidské vztahy. Do vnějšího okolí patří makroprostředí a mezoprostředí. Silné a slabé stránky jsou spojeny s vnitřním okolím, zatímco příležitosti a hrozby s okolím vnějším (Jakubíková 2013, s. 129, Dvořáček a Slunčík 2012, s. 15). Jakubíková (2013, s. 129) uvádí, že SWOT je zkratka pro čtyři kategorie faktorů okolí: silné stránky (**S**trong), slabé stránky (**W**eaknesses), příležitosti (**O**pportunities), hrozby (**T**hreats). Cílem SWOT analýzy je zjistit, jestli daný podnik používá efektivní strategii, pomocí které dokáže reagovat na změny v prostředí. SWOT analýza je znázorněna na obrázku (Obr. 5).

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strenghts	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Obr. 5. SWOT analýza (sunnmarketing.cz, @2016)

3 MODERNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je možné chápat jako získávání a zpracovávání informací, které jsou potřebné k identifikování a rozboru marketingového problému (Nagyová, 2014, s. 155). Chovancová, Pilík a Podaná (2008, s. 9) uvádí, že marketingový výzkum je soubor činností, které jsou určeny ke zkoumání vnitřních a vnějších faktorů podniku. Znalost těchto faktorů podporuje rozvoj prosperujícího podnikání a podnikového řízení. Jako všechny podnikatelské aktivity v současnosti, je i marketingový výzkum silně ovlivněn dvěma hlavními trendy v podnikání – vzrůstající globalizací a růstem informačních technologií. Vašítková (2014, s. 86) rozděluje marketingový výzkum dle povahy výstupních informací na kvalitativní a kvantitativní. Uvedené typy výzkumů se liší způsobem zpracování.

3.1 Kvantitativní výzkum

Foret (2008, s. 79) tvrdí, že kvantitativní výzkum pracuje s velkým počtem reprezentativních vzorků respondentů. K objektivitě a systematičnosti zjištěných informací přispívá například standardizace otázek, výběr vzorku nebo statistické postupy zpracování dat. Mezi základní techniky kvantitativního výzkumu patří (Foret, 2008, s. 79):

- osobní dotazování.
- pozorování.
- experiment.
- písemné dotazy.
- analýza záznamů.

3.2 Kvalitativní výzkum

Dle Foreta (2008, s. 87) kvalitativní výzkum pracuje s nízkým počtem respondentů. Snaží se zjistit důvod, proč se lidé chovají určitým způsobem, jejich motivy a příčiny tohoto chování. Je určen k hlubšímu poznání a může sloužit jako doplněk kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum se často používá při vstupu do nové problematiky, v nichž je potřebné se zorientovat. Výhodou oproti kvantitativnímu výzkumu jsou nižší náklady a časová úspora, z důvodu spolupráce s nižším počtem respondentů. Základní techniky kvalitativního výzkumu jsou tvořeny (Foret, 2008, s. 87):

- hloubkovými rozhovory.
- skupinovými rozhovory (focus group).
- projektivními technikami.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Konkurence je velmi důležitý faktor, který má vliv na chování všech subjektů vyskytujících na tuzemském, ale i globálním trhu. Konkurence je často chápána jako něco negativního, co brání podnikatelským subjektům dosahovat vyšší zisky. Přitom zdravá soutěživost vede ke zkvalitňování produktů či služeb, vyšší efektivitě výroby nebo novým inovacím. Pokud nemá společnost s kým soupeřit, začíná často stagnovat a zaostávat ve vývoji. Aby podnik dokázal přežít na trhu, musí být schopný prosadit se mezi ostatními konkurenty, být tedy tak konkurenceschopný. Na konkurenceschopnost má vliv mnoho faktorů, zejména konkurenční strategie a výhoda, technologický vývoj, počet konkurentů a objem trhu. Konkurenční strategie byla zkoumána a analyzována mnoha tuzemskými i zahraničními výzkumníky, odborníky a autory. Mezi nejznámější konkurenční strategie patří pohled Portera, Kotlera či Ansoffa. Každá tato strategie interpretuje zajímavé, a pro každou organizaci či společnost podnětné a významné informace.

Důležitou fází marketingového plánování je pochopení marketingového prostředí, které se velmi rychle mění a představuje velké množství příležitostí, ale také hrozeb. Marketingové prostředí se obecně člení na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí zahrnuje proměnné a faktory, které ve své podstatě nemůže konkrétní podnikatelský subjekt aktivně ovlivnit. Pro analýzu makroprostředí je využívána zejména PESTE analýza, tedy analýza vnějších faktorů. Patří sem proměnné či faktory politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické.

Mezoprostředí obsahuje faktory, které je podnik schopen částečně ovlivnit svými marketingovými nástroji. Je tvořeno odběrateli, dodavateli, distribučními články, konkurenty a ostatními subjekty podílejícími se na firemních činnostech a procesech. K analýze mezoprostředí je využíván mimo jiné Porterův model pěti konkurenčních sil.

Mikroprostředí se týká zejména vnitřního prostředí dané firmy a podnik jej proto může relativně snadno ovlivňovat. K analýze mikroprostředí podniku se může použít metoda McKinsey 7S, která analyzuje sedm klíčových faktorů vedoucích k úspěchu – strukturu, systémy, strategii, styl manažerské práce, schopnosti, sdílené hodnoty a lidské zdroje podniku, tedy jeho zaměstnance.

Klasický, tedy tradiční, marketingový mix 4P (produkt, cena, distribuce – místo, propagace) je v souvislosti s poskytováním služeb rozšířen o další tři proměnné (lidi, procesy a materiální prostředí). Opakem tradičního marketingového mixu je koncept 4C, který není analyzován z pohledu podniku, ale zákazníka nebo spotřebitele.

Mezi další hojně využívané metody sloužící ke stanovení konkurenceschopnosti patří například benchmarking, který je založen na porovnávání daného podniku s jeho nejdůležitějšími či nejvýznamnějšími konkurenty. Analýza zabývající se hodnocením okolí a vnitřního prostředí jakékoliv společnosti se nazývá SWOT analýza. Analýzou těchto faktorů by měly korporace objevit své silné a slabé stránky a zjistit své příležitosti a hrozby.

V praktické části bakalářské práce budou hledány odpovědi na tři výzkumné otázky. Výzkumné otázky byly definovány na základě zpracování teoretických východisek a využitím logické (teoretické) metody, tedy indukce.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Je současná marketingová propagace vybrané pobočky dostačující?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Účastní se zaměstnanci pravidelných školení nebo vzdělávacích akcí (přednášek, seminářů, workshopů a tak podobně)?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Je současné portfolio nabízených služeb a produktů komplexní a rozsáhlé ve srovnání s konkurencí?*

V rámci zodpovězení výše uvedených výzkumných otázek bude využito především dedukce, jako jedné z logických (teoretických) metod.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ ANALÝZA METODOU 7S MCKINSEY

Vybraná společnost působí na českém trhu v oblasti telekomunikací. Na trhu působí od roku 1991, kdy byla založena jako společnost s ručením omezeným. Zaměřuje se na poskytování internetového připojení a televizního vysílání v Jihomoravském kraji. Společnost aktuálně zaměstnává 160 zaměstnanců, dle počtu zaměstnanců a ročního obratu se řadí mezi střední podniky. Hlavní sídlo společnosti je v Brně, další obchodní místa jsou v Ivančicích, Břeclavi a Kyjově (Webové stránky společnosti, @2018).

Služby byly nejdříve poskytovány pouze domácnostem v Ivančicích, později se působnost rozšířila do 42 měst a obcí jižní Moravy. V letech 1999 a 2000 byla zprovozněna moderně vybavená datacentra v Brně a Ivančicích, která slouží k nepřetržitému provozu počítačových serverů a informačních technologií. V roce 2001 bylo zprovozněno zákaznické centrum s nonstop provozem, jehož úkolem je poskytnout pomoc a podporu zákazníkům. V následujícím roce byla spuštěna hlavní přijímací stanice, odkud se distribuují televizní kanály. Z hlavní vysílací stanice společnost vysílá více než 350 televizních stanic. V roce 2008 byla přidána do portfolia služba IPTV, jedná se o televizní vysílání, které využívá internetové připojení. O tři roky později byla představena aplikace tv2go, která umožňuje sledovat televizní pořady na chytrých mobilních zařízeních či tabletech. Aktuálně se firma zabývá realizací a výstavbou nových telekomunikačních sítí. V předešlém roce společnost zaznamenala nárůst klientů o 12 %, tento trend se snaží nadále udržet (Webové stránky společnosti, @2018).

S cílem eliminovat a předcházet možným síťovým útokům je společnost členem prestižního projektu FENIX. Tento projekt vznikl v roce 2013 jako reakce na časté síťové útoky, kterým čelila česká média, banky a operátoři. Do projektu není vůbec snadné vstoupit, jelikož má tento projekt velmi přísné podmínky pro členství. Členem se může stát pouze firma, která splní jak administrativní, tak technické podmínky a je doporučena členem projektu. Cílem je zajišťovat v případě ohrožení sítě útokem dostupnost služeb (Interview s vybraným zaměstnancem).

Dále je společnost členem různých profesních organizací: ČAEK – Česká asociace elektronických komunikací, RIPE NCC – Regional Internet Registry Europe Network Coordination Centre a NIX.cz. V roce 2016 získala společnost pro brněnské datacentrum

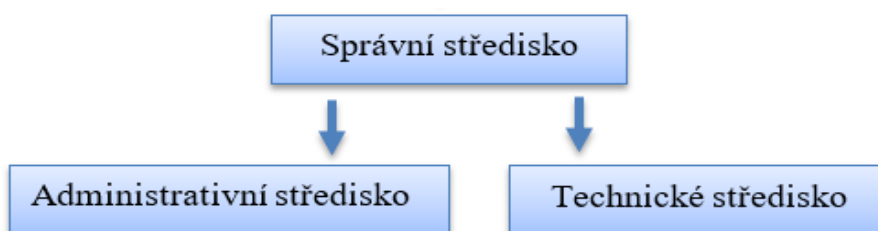
vysoce oceňovaný certifikát ISAE 3402/SSAE 18 Type 2 (Webové stránky společnosti, @2018).

Z důvodu přesnějšího vyhodnocení výsledků a stanovení možných návrhů doporučení bude dále analyzována pouze pobočka sídlící v městě Břeclavi.

5.1 Struktura

Zvolená pobočka má **centralizovaný** typ organizační struktury. O důležitých otázkách rozhodují pouze zaměstnanci na vyšších pozicích (vedoucí pobočky), který má zároveň odpovědnost za vedení provozovny a s tím i spojené pravomoci. Vybranou pobočku tvoří tři vzájemně propojená střediska: správní, administrativní a technické. Dle členitosti se dá struktura označit za **plochou**, jelikož řídicí činností se zabývá pouze jeden útvar (správní středisko). Pod správní středisko spadá útvar administrativní i technický. Z hlediska nadřízenosti a podřízenosti se jedná o strukturu liniovou, všichni zaměstnanci pobočky jsou podřízeni jen jednomu nadřízenému. Vedoucí pobočky nese odpovědnost za činnost svých podřízených. Dále se dá struktura pobočky označit za **formální**, náplň zaměstnanců je totiž přesně uvedena v popisu pracovních pozic, organizační struktura a pravidla společnosti jsou pevně ukotveny ve vnitřních předpisech společnosti (Interview s vybraným zaměstnancem).

Organizační struktura pobočky je znázorněna na obrázku (Obr. 6).



Obr. 6. Organizační struktura pobočky (Interní materiály vybrané společnosti)

Správní středisko má několik funkcí. Zabezpečuje plynulý chod a provoz pobočky. Zabezpečuje výstavbu nových telekomunikačních sítí a provádí kontrolu dodržování stavebních postupů dle stavebního zákona. Vyhledává nové lokality, kde může být internetové připojení zprovozněno. Komunikuje se všemi zákazníky, kteří mají zájem o služby a produkty nabízené na pobočce. Spravuje stránku na sociální síti Facebook. Administrativní středisko má na starosti komunikaci a péči o zákazníky, kteří se dostaví

přímo na pobočku. Zabezpečuje sestavování smluv, faktur a dokladů. Má na starosti zpracování zakázek, pokladnu pobočky a přijímá platby od zákazníků. Jestliže klienti nahlásí technickou závadu přímo na pobočce, zadává poruchu do interního systému firmy. Stará se o skladové hospodářství. Technické středisko zajišťuje veškerý servis, údržbu a opravy. Připojuje nové zákazníky k internetu, provádí instalace, nastavuje televizní vysílání, provádí montáž internetových přípojek u jednotlivých zákazníků a podílí se na výstavbě nových telekomunikačních sítí. Servisní technici se pravidelně střídají v non-stop pohotovosti, každý člen technického střediska má jednou či dvakrát do týdne pohotovost po dobu 24 hodin pro případné poruchy (Interview s vybraným zaměstnancem).

5.2 Systémy

Komunikace se zákazníky může probíhat dvojitým způsobem. Klienti břeclovské pobočky mají možnost zavolat na nonstop zákaznickou linku (sídlící v Brně) nebo mohou navštívit provozovnu osobně. Zaměstnanci zákaznické linky spojí zákazníky s vhodnou provozovnou a střediskem, pod které daný problém spadá. Jedná-li se například o poruchu internetové sítě, je zákazník spojen přímo s technickým střediskem. Zákazníci, kteří navštíví pobočku, osobně nahlašují svůj požadavek administrativním zaměstnancům, kteří žádost zadají do interního systému firmy. Následně je zákazník spojen se střediskem, které je schopno jeho požadavek uspokojit (Interview s vybraným zaměstnancem).

Počet zaměstnanců na pobočce je nízký, zaměstnanci jsou spolu v blízkém kontaktu, pobočka nevyužívá pro interní komunikaci žádné online nástroje. Zaměstnanci se pravidelně scházejí na pracovních schůzkách a firemních jednáních (Interview s vybraným zaměstnancem).

5.3 Strategie

Cílem vybrané pobočky je poskytovat kvalitní služby a získat co největší tržní podíl na Břeclavsku a v jeho okolí. Neustále dochází k výstavbě a rozšiřování telekomunikačních sítí v nových lokalitách. Od konkurentů se snaží odlišit tím, že kromě bezdrátového a kabelového internetového připojení nabízí i internetové připojení prostřednictvím optické sítě. Tento kvalitní typ připojení na Břeclavsku žádný jiný konkurent nenabízí. Jde o nadčasovou technologii, která umožňuje přenos velkého množství dat, velkou rychlostí s minimálním zpožděním (Interview s vybraným zaměstnancem).

5.4 Schopnosti

Noví zaměstnanci, jsou při nástupu do práce komplexně zaškoleni pro svou pozici a jsou povinni zúčastnit se školení BOZP. Všichni zaměstnanci musí mít k tomu, aby co nejlépe porozuměli a vyhověli přáním zákazníků, potřebné znalosti z oblasti informačních technologií. Vzdělávání a školování zaměstnanců probíhá formou seminářů. Zaměstnanci mají možnost účastnit se seminářů či workshopů, sloužících k osobnímu rozvoji v oblasti komunikace, IT a práce na počítači. Vybraní zaměstnanci jsou povinni účastnit se pravidelných školení, kde jsou informováni o nových technologiích, inovacích a pracovních postupech (Interview s vybraným zaměstnancem).

5.5 Styl manažerské práce

Ve vybrané pobočce je zaveden demokratický styl řízení, zaměstnanci mohou dávat najevo své názory, nápady či připomínky, které jsou brány v potaz. V pobočce je zaměstnán menší počet zaměstnanců, kteří pracují v jedné budově a jsou spolu v blízkém kontaktu. Tím dochází k utužování vztahů na pracovišti a k přátelské, uvolněné atmosféře, která motivuje zaměstnance k lepším výkonům.

5.6 Zaměstnanci

Ve vybrané pobočce aktuálně pracuje deset stálých zaměstnanců. Složení zaměstnanců je následující (Interview s vybraným zaměstnancem):

- vedoucí pobočky (1).
- administrativní pracovníci (2).
- servisní technici (7).

Zaměstnancům jsou poskytovány firemní benefity ve formě stravenek, MultiSport karty, bezplatného užívání internetového připojení a televizního vysílání. Po dvou odpracovaných letech je zaměstnancům navýšena dovolená ze čtyř týdnů na pět. U některých zaměstnanců jsou součástí pracovní smlouvy home office, firemní automobil a mobilní telefon. Několikrát do roka jsou pořádány firemní akce (např. zabíjačky, firemní večírky), které jsou určeny pro upevnění kolektivu a zlepšení atmosféry v pobočce. Zaměstnancům, kteří se pohybují v terénu (servisní technici), je poskytováno firemní oblečení s ochrannými prvky. Výrazně motivujícím prvkem je osobní ohodnocení k fixní částce platu, díky kterému si mohou zaměstnancům zvýšit finanční obnosy (Interview s vybraným zaměstnancem).

5.7 Sdílené hodnoty

Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s firemními hodnotami společnosti ještě před nástupem do práce. Motivace tyto hodnoty dodržovat je podpořena přátelským kolektivem a příjemnou atmosférou, která na pobočce panuje. Základní hodnotou je profesionalita, na které si pobočka velmi zakládá. K tomu, aby zaměstnanci mohli podávat profesionální výkony, jsou nutné pravidelné školení a workshopy. Dalšími hodnotami jsou kvalita, rychlost, inovativnost, a snižování ekologické zátěže (Interview s vybraným zaměstnancem).

5.8 Analýza marketingového mixu vybrané společnosti

Následující kapitola je zaměřena na analýzu jednotlivých prvků marketingového mixu, které pobočka v Břeclavi využívá k tomu, aby dosáhla svých cílů a strategie na trhu. Mezi tyto prvky patří produkt a služba, místo/distribuce, cena, propagace, lidé, procesy a materiální prostředí. Kapitola je zpracována za pomoci kvalitativního výzkumu, zahrnujícího polostandardizovaná interview se zvolenými zaměstnanci, analýzy interních materiálů vybrané společnosti a webových stránek vybrané společnosti.

5.8.1 Produkt a služba

Hlavní činností vybrané pobočky je poskytování internetového připojení prostřednictvím metalické a optické sítě. K internetovému připojení jsou zdarma nabídnuty služby, které zahrnují instalace (nastavení Wi-Fi routeru), servis a zapůjčení přijímacího zařízení. Dále nabízí zřízení veřejné IP adresy a prodej produktů souvisejících s provozem Internetu (např. Wi-Fi routery). Internet je možné objednat v různých tarifech, které se liší rychlostí a cenou. Služby je možné objednat i v cenově zvýhodněných balíčcích. V případě předčasného ukončení služeb je účtován poplatek CZK 500. Pobočka nabízí televizní vysílání a volání přes pevnou linku. Televizní vysílání je nabízeno ve dvou variantách, digitální a interaktivní. Výhodou interaktivního vysílání je možnost programy stopnout, přehrát zpětně, vrátit na začátek nebo je nahrát. Dále je možné na pobočce zakoupit set-top-boxů, televizní ovladače. Zákazníci si mohou za příplatek doobjednat televizní programy, které nejsou v základním nastavení (Webové stránky společnosti, @2018).

5.8.2 Cena

Ceny za služby jsou stanoveny dle nákladů (nákladově orientovaná cena). Prostřednictvím kalkulačních metod jsou vypočítány skutečné náklady na služby a následně se přičte

přirážka. Velikost přirážky se u jednotlivých služeb liší, televizní vysílání je s přirážkou 15 %, internetové připojení 20 % a telefonní služby 10 %. Jinak je stanovena cen u produktů (Wi-Fi routery, set-top-boxy, ovladače), cena je stanovena na základě konkurence (Webové stránky společnosti, @2018; interní materiály vybrané společnosti).

5.8.3 Místo (distribuce)

Zákazníci si mohou služby a produkty objednat přes Internet, zákaznickou linku nebo na pobočce. Internet je k zákazníkům dle dostupnosti distribuován prostřednictvím optické nebo metalické sítě. Distribuce televizního vysílání probíhá prostřednictvím vlastní přijímací stanice, která přijímá signály od televizních stanic. Tyto signály jsou zpracovány a prostřednictvím internetové sítě přenášeny k zákazníkům. Produkty potřebné pro fungování služeb (Wi-Fi routery, modemy, televizní ovladače) jsou objednávané od tuzemských i zahraničních dodavatelů. Zboží je uloženo do skladu na pobočce a odtud prodáváno zákazníkům (Interview s vybraným zaměstnancem).

5.8.4 Propagace

Na reklamních plochách ve městě, jsou umístěny reklamní plachty, které informují potenciální i stále zákazníky o službách, které vybraná pobočka nabízí. Společnost využívá mobilní reklamu umístěnou na firemních automobilech. Všem zákazníkům je doručován čtvrtletně firemní magazín, který obsahuje informace o novinkách ve firmě, rozhovory se zákazníky a osobnostmi, rady a návody ze světa telekomunikací, články a soutěže o hodnotné ceny poskytnuté firmou. Zákazníci mohou sledovat novinky a aktuální dění ve společnosti prostřednictvím webových stránek a stránky na sociální síti Facebook (Interview s vybraným zaměstnancem).

5.8.5 Lidé

Zaměstnanci tvoří sehraný, poměrně mladý kolektiv. Průměrný věk zaměstnanců je 35 let. Servisní technici a vedoucí pobočky musí mít odborné vzdělání v oblasti IT technologií. Ostatní zaměstnanci musí mít o IT technologiích alespoň základní znalosti a přehled. Vědomosti jsou zabezpečovány prostřednictvím školení a seminářů. Kvalifikovaní zaměstnanci umožňují poskytnout kvalitní služby, a to se odráží na spokojenost zákazníků. Zaměstnanci mají možnost účastnit se firemních večírků a teambuildingových akcí (Interview s vybraným zaměstnancem).

5.8.6 Procesy

Zákazníci si mohou objednat služby a zboží elektronicky přes webové stránky. Další možností je zadání objednávky pomocí zákaznické linky, zaměstnanci zákaznické linky pomohou zákazníkovi s výběrem služby a sepsáním smlouvy. Zákazníci si mohou objednat služby osobně na pobočce, kde jim jsou podány informace o službách či produktech a následně je s nimi sepsána smlouva. Zákazníkům je nainstalován produkt v termínu, který si předem dohodli. Ke každé objednávce je přístupováno individuálně (Interview s vybraným zaměstnancem)

5.8.7 Materiální prostředí

Vybraná pobočka se nachází strategicky u hlavní silnice, kde je hodně velký ruch. Na oknech jsou polepy s logem vybrané společnosti, které poutají potenciální zákazníky. Schůzky probíhají v kancelářích pobočky, kde jsou připraveny prospekty s informacemi o službách a produktech. Zákazníci si mohou vzít na stole vizitku s důležitými kontakty. Servisní technici, kteří provádějí instalace v domácnostech, dodržují firemní dress code (černé kalhoty a polokošile s logem firmy). Veškerá firemní vozidla na sobě nesou název a logo vybrané společnosti (Interview s vybraným zaměstnancem).

5.9 Analýza STP (Segmentation, Targeting, Positioning)

Prostřednictvím STP analýzy budou zákazníci vybrané pobočky rozděleni do jednotlivých segmentů. Segmentace bude provedena na základě charakteristických vlastností jednotlivých skupin. V dalším kroku budou vybrány segmenty, které přináší pobočce nejvyšší zisky a mají velký potenciál do budoucna. Následně bude proveden positioning, který určí způsoby, jak se může vybraná pobočka odlišit od konkurentů, a jak je vnímána v očích zákazníků.

5.9.1 Segmentace (segmentation)

Vybraná pobočka se zaměřuje na tři různé segmenty. **První segment** je zaměřen na individuální zákazníky, kteří používají služby pouze pro své soukromé (nekomerční) účely a nemají předplacené žádné firemní výhody. Patří sem řádoví občané a domácnosti. Tento segment představuje největší objem poptávek. **Druhý segment** se orientuje na business zákazníky, jedná se o klienty, kteří používají služby a produkty jen pro své vlastní (nekomerční) účely, ale na rozdíl od obyčejných zákazníků mají předplacené firemní

výhody (nonstop servis i ve svátcích, rychlejší řešení poruch, garance dostupnosti služby). Business zákazníci platí za služby více, než klasičtí zákazníci, ale nepředstavují pro pobočku, takový objem poptávek. **Třetí segment** je zaměřen na podnikatele a veřejné instituce (městské a obecní úřady, školy, knihovny a tak podobně). Zákazníci ve třetím segmentu používají služby a produkty k soukromým i komerčním účelům. Počet uživatelů ve třetím segmentu každoročně roste (Interní materiály vybrané společnosti; interview s vybraným zaměstnancem).

5.9.2 Zacílení (targeting)

Pobočka se v současné době nejvíce zaměřuje na první segment, tedy na individuální zákazníky, kteří využívají služby jen pro své soukromé účely. První segment přináší pobočce největší objem zakázek a tržeb. Vedení pobočky má v plánu se začít více soustředit na třetí segment, který je zaměřen na podnikatele a veřejné instituce. Tento segment má velký potenciál, jelikož u většiny podnikatelů je v současnosti internetové připojení nutností, zavedením nových zákonů, se předpokládá, že počet uživatelů ve třetím segmentu bude růst. Podnikatelé a veřejné instituce mohou přinášet vyšší finanční výnosy, než domácnosti (Interview s vybraným zaměstnancem).

5.9.3 Positioning

Zvolená pobočka se od svých konkurentů liší tím, že poskytuje internetové připojení prostřednictvím optické sítě. Tento typ internetového připojení je velmi nadčasový a umožňuje přenos velkého množství dat s vysokou rychlostí a minimálním zpožděním. Ostatní konkurenti nabízejí pouze připojení kabelové nebo bezdrátové, které nemá takovou rychlost (interview s vybraným zaměstnancem).

Vybraná pobočka by se měla více zaměřit na propagaci, ve které bude klást důraz na rychlost a nadčasovost internetového připojení. Dále by se mohla odlišit od konkurentů tím, že začne poskytovat zvýhodněné balíčky služeb nejen pro klasické zákazníky, ale i pro podnikatele.

5.10 Analýza vybrané společnosti podle Portera, Kotlera a Ansoffa

Na základě realizovaných interview byla vybraná společnost dále zkoumána a analyzována podle konkurenční strategie dle Portera, Kotlera a Ansoffa. Podle Portera aplikuje vybraná společnost strategii diferenciaci, protože poskytuje připojení pomocí optické sítě, které je nejrychlejší a nabízí ho výhradně vybraná společnost na daném

sledovaném území. Ostatní konkurenti tuto poskytovanou službu v nabídce nemají. Podle Kotlera zastává vybraná společnost strategii tržního vyzyvatele, protože není bohužel vůdce trhu, ale chce získat určitě co možná největší podíl. Podle Ansoffovy strategie se u vybrané společnosti jedná o strategii tržní penetrace, kdy je cílem se současnými produkty a službami na stávajícím trhu zvýšit svůj tržní obrat.

5.11 Hlavní konkurenti vybrané pobočky

Vybraná pobočka nabízí své služby na Břeclavsku, kde působí více konkurenčních podniků. Představeni budou jen ti konkurenti, kteří představují pro pobočku největší hrozbu. U konkurenčních společností budou analyzovány uvedené parametry:

- oslovované segmenty.
- portfolio nabízených služeb a produktů.
- komunikace se zákazníky.
- cena za internetové připojení.

5.11.1 Nej.cz

Majitelem Nej.cz je zahraničí mateřská společnost. Společnost vznikla spojením firem BKS Capital Partners a Kabelové televize Přerov. Hlavní sídlo společnosti je v Praze. Celkově poskytuje své služby prostřednictvím 13 poboček 47 městům a obcím v České republice (nej.cz, @2018).

Společnost se zaměřuje na fyzické osoby, menší i velké podnikatele a veřejné instituce. Zákazníkům nabízí digitální služby kabelové televize, bezdrátové a vysokorychlostní kabelové internetové připojení a pevnou telefonní linku. K televiznímu vysílání je k dispozici více než 100 různých českých i zahraničních televizních programů, z nichž velké množství je vysíláno v HD rozlišení. Dále poskytuje IPTV formát umožňující sledování televize s časovými funkcemi. Od roku 2013 je virtuálním mobilním operátorem a nabízí svým zákazníkům kompletní nabídku tarifů pro všechny členy domácností (nej.cz, @2018).

Zákazníci mohou své požadavky nebo poruchy hlásit na zákaznické centrum, email nebo přímo na pobočce. Aktuality, hlášení odstávek a poruch je možné sledovat na webových stránkách nebo stránce na sociální síti Facebook. Zákazníci se mohou přihlásit k pravidelnému odběru newsletterů (nej.cz, @2018).

Cena za Internet se liší dle zvoleného tarifu. Jestliže zákazník podepíše smlouvu na dobu určitou, je součástí služby také instalace a modem zdarma. V opačném případě je za instalaci účtován poplatek CZK 1000 a za používání modemu poplatek CZK 50 měsíčně (nej.cz, @2018). Ceny za jednotlivé tarify, jsou uvedeny v tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Ceny za internetové připojení u společnosti Nej.cz (Vlastní zpracování dle informací od společnosti Nej.cz)

Název tarifu	Maximální rychlost	Cena za služby (měsíčně)
<i>X</i>	Download 30Mb/s Upload 3Mb/s	CZK 339
<i>XL</i>	Download 60Mb/s Upload 6Mb/s	CZK 439
<i>XXL</i>	Download 120Mb/s Upload 12Mb/s	CZK 539

5.11.2 Oxid

Společnost Oxid podniká v telekomunikačních službách od roku 2003 a patří k významným poskytovatelům na Jižní Moravě. Sídlo společnosti a zároveň jediná kamenná pobočka je ve Velkých Bílovicích. Své služby nabízí prostřednictvím vlastní rozsáhlé telekomunikační sítě v 49 obcích a městech Jižní Moravy (oxid.cz, @2018).

Dle dostupnosti nabízí domácnostem i firmám bezdrátové nebo kabelové připojení k Internetu. Dále poskytuje službu SledovaniTV.cz, pomocí které je možné sledovat televizi na počítači, tabletu a mobilním telefonu. Zákazníci si mohou základní START balíček (kde jsou základní skupiny televizních kanálů) rozšířit o další doplňkové kanály. Součástí nabízených služeb jsou také hlasové služby pevných linek prostřednictvím VoIP a mobilní telekomunikační služby pro domácnosti i firmy (oxid.cz, @2018).

Zákazníci komunikují se zaměstnanci přímo na pobočce nebo přes zákaznickou linku. Pro zákazníky je zřízená technická podpora, jedná se o nonstop linku, kde jsou hlášeny pouze poruchy. O novinkách, aktualitách a výpadech internetové sítě se dozví zákazníci prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí Twitter a Facebook firmy (oxid.cz, @2018).

Cena za Internet se liší dle zvoleného tarifu u společnosti Oxid. Součástí všech tarifů je zdarma zapůjčení modem, instalace, konfigurace, zřízení veřejné IP adresy, základní varianta služby SledovaniTV.cz a servis (oxid.cz, @2018). Ceny za internetové připojení jsou uvedeny v tabulce (Tab. 4).

Tab. 4. Ceny za internetové připojení u společnosti Oxid (Vlastní zpracování dle informací od společnosti Oxid)

Název tarifu	Maximální rychlost	Cena za služby (měsíčně)
<i>OXID MINI</i>	Download 10Mb/s Upload 5Mb/s	CZK 305
<i>OXID SPECIAL</i>	Download 30Mb/s Upload 15Mb/s	CZK 362
<i>OXID STANDART</i>	Download 45Mb/s Upload 20Mb/s	CZK 483
<i>OXID MAX</i>	Download 60Mb/s Upload 30Mb/s	CZK 605

5.11.3 O2 Czech Republic a.s.

Společnost O2 Czech Republic a.s. vznikla v roce 2006, kdy došlo ke sloučení společnosti provozující pevné telefonní linky Český Telecom a společnosti nabízející mobilní služby Eurotel Praha. Aktuálně je největším poskytovatelem telekomunikačních služeb na českém trhu. V letech 2012 a 2013 společnost změnila od základu celý český telekomunikační trh, když jako první operátor v zemi umožnila vstup do své sítě virtuálním operátorům (o2.cz, @2018).

Společnost poskytuje bezdrátové internetové připojení pro domácnosti, firmy i veřejné instituce po celé České republice. Zákazník obdrží za poplatek samoinstalační balíček, který zahrnuje modem, potřebné kabely a podrobný návod, který je doručen Českou poštou. K internetovému připojení je zdarma služba O2 Virtuální technik, která hlídá kvalitu internetových přípojek online. Díky tomu je okamžitě odhalen problém s připojením a v nejkratším možném čase je napraven, zákazníci se tak nemusí poruchou vůbec zabývat. V nabídce služeb je také digitální televizní vysílání O2 TV. U televizního vysílání je možné program stopnout, vrátit na začátek, sledovat ho z více zvolených úhlů, zapnout v původním znění, nahrát jej nebo si ho pustit z archivu. K základnímu balíčku si mohou zákazníci doobjednat další programy ze široké nabídky. Dále nabízí volání přes pevnou linku, prostřednictvím internetu od O2 (o2.cz, @2018).

Komunikace se zákazníky probíhá pomocí nonstop zákaznické a technické linky, chatu na webových stránkách, sociální sítí Facebook, Twitteru nebo na jedné z prodejen O2. Aktuality mohou zákazníci sledovat na webových stránkách a sociálních sítích.

Do ceny tarifu nejsou zahrnuty služby typu (instalace, servis, zapůjčení modemu). Pro aktivaci Internetu je nutné si objednat samoinstalační balíček v ceně CZK 210 nebo asistenci servisního technika za CZK 599 (o2.cz, @2018). Ceny za internetové připojení jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 5).

Tab. 5. Ceny za internetové připojení u společnosti O2 (Vlastní zpracování dle informací od společnosti O2)

Název tarifu	Maximální rychlost	Cena za služby (měsíčně)
OPTIMAL HD	Download 20Mb/s Upload 2Mb/s	CZK 399
AKTIV HD	Download 50Mb/s Upload 5Mb/s	CZK 449
PREMIUM HD	Download 100Mb/s Upload 10Mb/s	CZK 549

5.11.4 Coolinternet.cz

Coolinternet.cz je název služeb, které jsou poskytovány společností MELS s.r.o. Společnost má sídlo a jedinou pobočku v Břeclavi. Jedná se o menší rodinnou firmu, která byla založena v roce 1999 (coolinternet.cz, 2018).

Společnost poskytuje bezdrátové internetové připojení pouze domácnostem a firmám v Břeclavi (coolinternet.cz, 2018).

Ceny za internetové připojení se liší dle zvoleného tarifu. Ke zřízení jsou zdarma služby ve formě instalace, servisu, zřízení veřejné IP adresy, zákaznické linky a internetové přípojky (coolinternet.cz, 2018). Podrobný rozpis tarifů je uveden v tabulce (Tab. 6).

Tab. 6. Ceny za internetové připojení u společnosti Coolinternet.cz (Vlastní zpracování dle informací od společnosti Coolinternet.cz)

Název tarifu	Maximální rychlost	Cena za služby (měsíčně)
5G KLASIK	Download 11Mb/s Upload 2Mb/s	CZK 321
5G HIT	Download 21Mb/s Upload 3Mb/s	CZK 458
5G BUSINESS	Download 31Mb/s Upload 4Mb/s	CZK 596

6 VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Zvolená pobočka bude v následující kapitole analyzována prostřednictvím PESTE analýzy (analýzy makroprostředí), dále bude provedena analýza mezoprostředí prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil a benchmarkingu. Následně bude vypracována SWOT analýza, pomocí které bude sumarizován současný stav a okolí společnosti.

6.1 Analýza makroprostředí – PESTE analýza

Prostřednictvím analýzy makroprostředí budou detailně zanalyzovány a následně vyhodnoceny vnější faktory, které na pobočku působí. Analýze budou podrobeny následující faktory: politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické.

6.1.1 Politicko-právní legislativní faktory

K poskytování služeb v oblasti telekomunikací je zapotřebí splňovat velké množství právních předpisů. Mezi nejzákladnější patří zákon č. 127/ 2005 Sb., o elektronických komunikacích, který upravuje na základě práva Evropské unie podmínky pro podnikání a regulaci trhu v oblasti elektronických komunikací. Na základě uvedeného zákona vznikl Český telekomunikační úřad, který stanovuje podmínky a pravidla pro podnikání a provádí kontrolu jejich dodržování. Důležitým zákonem je také zákon č. 181/2014 Sb., který upravuje práva a povinnosti v oblasti kybernetické ochrany. Dále je nutné dodržovat zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitelů. Pobočka se bude od 25. května 2018 týkat nová legislativa EU o ochraně osobních údajů (GDPR), která má zvýšit ochranu osobních dat občanů (ctu.cz, @2018, zakonyprolidi.cz, @2018, interní materiály vybrané společnosti).

Jelikož pobočka provádí výkopové práce k výstavbě telekomunikačních sítí, musí se řídit stavebními zákony. Postupy a podmínky pro výstavbu elektronických komunikací jsou upraveny v zákonu č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu – Stavební zákon (zakonyprolidi.cz, @2018).

Pracovně-právní vztahy jsou upravovány dle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006). V souvislosti s legislativními úpravami podnikání zvolené pobočky lze zmínit Zákon o obchodních korporacích (Interview s vybraným zaměstnancem).

Pobočka je členem projektu FENIX a profesních organizacích (ČAEK, RIPE NCC), které určují přísná pravidla a podmínky, které musí členové dodržovat. Podmínky se týkají především technického vybavení a technologií (Interview s vybraným zaměstnancem).

6.1.2 Ekonomické faktory

Od vypuknutí celosvětové krize uplynula řada let a dle posledních průzkumů má Česká republika aktuálně nejstabilnější a nejrychleji rostoucí ekonomiku v Evropské unii. Hrubý domácí produkt za rok 2017 meziročně vzrostl o 4,5 %, což je oproti roku 2016, kdy dosáhl celoroční růst HDP pouze 2,5 %, výrazný rozdíl. Jedná se o nejrychleji rostoucí HDP za posledních deset let (s výjimkou roku 2015, kdy byl růst HDP způsoben především velkými dotacemi z EU). Růst HDP v loňském roce byl způsoben především rostoucí domácí i zahraniční poptávkou, spotřebními výdaji společnosti a obnovenou investiční aktivitou. Největší podíl na tomto úspěchu má odvětví průmyslu a služeb (mfcr.cz, @2018).

Ekonomický růst má pozitivní vliv na vývoj trhu práce, kde neustále dochází k poklesu nezaměstnanosti. Na přelomu let 2017 a 2018 bylo v České republice více volných míst než dostupných pracovních sil, které by opravdu hledaly zaměstnání. Nedostatek zaměstnanců nutí zaměstnavatele k nabízení vyšších platů. Sezónně očištěná míra nezaměstnanosti klesla v listopadu loňského roku na 2,5 %, jednalo se o nejnižší hodnotu za posledních 20 let. Aktuální míra nezaměstnanosti se pohybuje pod hodnotou 3 % (echo24.cz, @2018).

V roce 2017 došlo k výraznému zrychlení meziročního růstu spotřebitelských cen (zejména potraviny a nealkoholické nápoje) a průměrná míra inflace dosáhla 2,5 %, což je nejvyšší hodnota za posledních pět let. Předpokládá se, že v roce 2018 by měla inflace vlivem proinflačních efektů (růst mezd, cen ropy, posilování kurzu koruny) stoupnout na 2,6 %. Kvůli rostoucí inflaci došlo na začátku letošního roku prostřednictvím České národní banky ke zvýšení základní úrokové sazby o 0,25 procentního bodu, tedy na 0,75 %. Zvýšení dané sazby má vliv na úročení úvěrů a podražení půjček (mfcr.cz, @2018; cnb.cz, @2018).

Zvýšení úrokové sazby přispělo k posílení kurzu. Na začátku roku posílila česká koruna k euru na 25,17 CZK/EUR, což je nejsilnější hodnota za více než 5 let. Průměrný letošní kurz koruny vůči euru je odhadován na 24,50 CZK/EUR (byznys.ihned.cz, @2018).

6.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Česká republika čelí stárnutí populace, při němž se postupně mění věková struktura obyvatelstva. Průměrný věk se každoročně zvyšuje, roste podíl seniorů a snižuje se počet dětí mladších 15 let. V roce 2016 žilo v Česku téměř 2 miliony osob starších 65 let a pouze 1,6 milionu dětí. Příčinou demografického stárnutí je pokles porodnosti a častější dožívání

se vyššího věku. Tento jev má na vybranou pobočku vliv, jelikož senioři mají odlišné potřeby na poptávku a marketingovou komunikaci než mladší generace (i60.cz, @2016).

Důležitým sociálním faktorem je složení obyvatelstva. Česká republika se vyznačuje národnostní homogenitou a dominantním zastoupením české národnosti. Nicméně se zde nacházejí různé národnostní menšiny, největší zastoupení zde mají Slováci, Poláci, Ukrajinci, Němci a Vietnamci. Dle výzkumů patří Česká republika mezi nejvíce rasistické země v Evropě. Příkladem může být loňská kauza obchodního řetězce Lidl, který umístil do svého akčního letáku modera tmaové pleti. Událost spustila vášnivou diskusi na sociálních sítích a rozdělila zákazníky na dva tábory. Při plánování a realizaci marketingové propagace musí být brány tyto faktory v potaz, aby nedocházela ke zbytečným kauzám a sporům. V České republice roste každým rokem počet uživatelů Internetu. Internet je hlavním zdrojem komunikace a informací. V posledních letech se stává nezbytností pro podnikatele. Řada lidí si život bez něj už nedokáže představit. Počítač s internetovým připojením se stává běžnou součástí každé domácnosti. Dle výsledků šetření má v Jihomoravském kraji internetové připojení více než 77 % domácností (czso.cz, @ 2018).

V současnosti dochází ke stále větší motivaci mladých studentů, aby pro svou profesionální kariéru zvolily technické obory. Tím by se do budoucna mohl zvýšit počet absolventů v oblasti IT technologií a telekomunikací. Pobočka by mohla mít v nadcházejících letech k dispozici více odborně vzdělaných zájemců na pozici servisního technika, kterých je nedostatek.

6.1.4 Technologické a technické faktory

Odvětví telekomunikací patří k nejrychleji se rozvíjejícímu odvětví, je zapotřebí neustále sledovat nové inovace a vývojové trendy. Podnikatelé, kteří chtějí poskytovat telekomunikačních služby, musí splňovat přísné technické požadavky dané Českým telekomunikačním úřadem. Vybraná pobočka disponuje kvalitním IT vybavením (software, hardware) a technologiemi, které musí z důvodu udržení konkurenceschopnosti neustále aktualizovat (Interview s vybraným zaměstnancem).

6.1.5 Ekologické faktory

Pobočka se snaží chovat se ekologicky a eticky vůči životnímu prostředí. Zaměřuje se především na výstavbu optické sítě, která představuje minimální ekologickou zátěž. Optická síť je totiž podzemní s nízkým počtem venkovních rozvaděčů. Dále likviduje veškeré kabely

pro přenos internetu ve speciálních sběrných dvorech. Veškeré firmou nabízené produkty, mohou zákazníci odevzdat na pobočce, odkud jsou odváženy k vytrídění a následné recyklaci nebo likvidaci (Interview s vybraným zaměstnancem).

Vyhodnocení PESTE analýzy

Vybraná pobočka se musí řídit zákony, pravidly a splňovat podmínky, které stanovuje Český telekomunikační úřad. Vliv na chování pobočky mají také profesní organizace (ČAEK, RIPE NCC) a projekt (FENIX), kterých je členem. Ekonomika v České republice je aktuálně na vrcholu, vlivem nízké nezaměstnanosti a růstu mezd jsou zákazníci ochotni více utracet za zboží a služby. Díky technologickému pokroku a aktuálnímu životnímu stylu se stává Internet nezbytnou součástí života, je hlavním zdrojem informací a komunikace. Poptávka po této službě neustále roste, podnikání v tomto odvětví má velkou budoucnost. Česká republika patří mezi nejvíce rasistické země v EU, podniky musí dávat pozor jakým způsobem své služby a produkty propagují, aby nedocházelo u zákazníků k pohoršení a rozruchu. Pro udržení konkurenceschopnosti v odvětví telekomunikací je důležité vlastnit kvalitní technické vybavení, které by mělo být neustále inovováno a modernizováno. Pobočka se snaží přispívat k lepšímu životnímu prostředí, všechen odpad likviduje ve speciálních sběrných dvorech.

6.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí vybrané pobočky je analyzováno prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil a metodou benchmarkingu. Ke zpracování uvedených analýz budou použity interní materiály vybrané pobočky a interview s vybranými zaměstnanci pobočky.

6.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro úspěšné podnikání je dle Porterovy analýzy důležité zaměřit se především na odběratele, jelikož odběratelé přináší firmám finanční zdroje, bez nich by firma nemohla existovat. Proto by se měly firmy soustředit zejména na maximální spokojenost zákazníků. S tím souvisí i volba vhodných dodavatelů, na kterých spokojenost zákazníků závisí. Dále se bude analýza zaměřovat na konkurenty a substituty.

Vyjednávací síla odběratelů. Ačkoliv společnost působí na českém trhu již 27 let, pobočka v Břeclavi sídlí teprve 7 let. Z toho důvodu nemá zatím vybudovanou takovou důvěru, jako její přímí konkurenti, kteří působí na Břeclavsku mnohem déle. Pobočka se zaměřuje na více různých segmentů, zejména na domácnosti a středně velké firmy, které přináší největší

objem poptávek a finančních prostředků. Na trhu, kde pobočka působí, existuje spousta dalších konkurentů, kteří poskytují velmi podobné nebo stejné služby a produkty. Odběratelé mohou změnit dodavatele relativně jednoduše (pokud nedojde k předčasnému vypovězení smlouvy), nedochází k časovému ani finančnímu zatížení. Vypovězení smlouvy jednoho z odběratelů nepředstavuje, vzhledem k většímu počtu klientů, likvidační ztrátu nebo ohrožení chodu pobočky. K upevnění své pozice jsou přidávány do portfolia nové služby a produkty. Svou klientelu se snaží vybraná pobočka neustále rozšiřovat, díky čemuž posiluje své postavení na trhu a vyjednávací sílu (Interview s vybraným zaměstnancem; interní materiály vybrané společnosti).

Mezi významné odběratele vybrané pobočky patří (Interview s vybraným zaměstnancem):

- město Břeclav
- Gumotex a.s.
- Fosfa a.s.
- Delikana s.r.o.
- Hotel Imos
- Westfalia Metal s.r.o.
- Arens s.r.o.
- Rekma s.r.o.
- Smero s.r.o.

Vyjednávací síla odběratelů se dá tedy charakterizovat jako střední.

Vyjednávací síla dodavatelů. Vzhledem k různorodosti poskytovaných služeb má vybraná pobočka několik tuzemských, a především zahraničních dodavatelů. Cílem je poskytovat zákazníkům co nejkvalitnější služby a produkty. Uvedený cíl vyžaduje ověřené, kvalitní dodavatele, kteří patří mezi jedničky na trhu. Zvolení dodavatelé, zejména ti zahraniční, patří mezi větší obchodní korporace, s velkým počtem klientů. Dodavatelé nejsou na objednávkách pobočky závislí, jelikož pro ně zdaleka nepředstavují veškerý zdroj příjmů. Z toho důvodu si mohou dodavatelé diktovat obchodní podmínky a výši ceny, dle svého uvážení. Změna dodavatele by pro pobočku mohla znamenat zhoršení kvality služeb, zvýšení nákladů a nespokojenost zákazníků (Interview s vybraným zaměstnancem, interní materiály vybrané společnosti).

Hlavními dodavateli jsou (Interview s vybraným zaměstnancem):

- ARRIS Group a.s. (set-top-boxy a modemy).
- ZTE a.s. a OFA s.r.o. (optické kabely).
- TP-Link a.s. (Wi-Fi routery).
- Česká televize (televizní programy).
- Motorola (telefony pro pevnou linku).

Vyjednávací síla dodavatelů se dá tedy charakterizovat jako silná.

Konkurenční rivalita v odvětví (stávající konkurence). Na Břeclavsku v oblasti telekomunikací působí větší množství konkurentů, kteří poskytují podobné nebo stejné produkty a služby. Pozornost bude zaměřena pouze na konkurenty, kteří aktuálně ohrožují vybranou pobočku nejvíce a představují pro ni největší hrozbu. Vybrané konkurenty lze rozdělit dle jejich zaměření do několika skupin:

- menší společnosti zaměřující se pouze na internetové připojení.
- přibližně stejně velké společnosti, poskytující velmi podobné portfolio služeb a produktů (internetové připojení, televizní vysílání, volání).
- velké společnosti poskytující rozsáhlé portfolio služeb.

Konkurent, který spadá do první skupiny je **Coolinternet.cz**. Společnost se zaměřuje na méně náročné domácnosti a firmy, které potřebují pouze internetové připojení. Zákazníci nemusí platit poplatky, za předčasné vypovězení smlouvy, servis, zřízení veřejné IP adresy a zapůjčení přijímacího zařízení (coolinternet.cz, @2018).

Do druhé skupiny spadají společnosti **Nej.cz** a **Oxid**. Uvedení konkurenti nabízejí rozsáhlé, velmi podobné portfolio služeb a produktů. Společnost Oxid nepožaduje na rozdíl od Nej.cz od zákazníků poplatky za předčasné vypovězení smlouvy. Na trhu působí Nej.cz i Oxid delší dobu než vybraná pobočka, z toho důvodu mají u zákazníků vybudovanou větší důvěru (nej.cz, @ 2018, oxid.cz, @2018).

Do poslední skupiny se řadí společnost **O2**, která patří mezi největší provozovatele telekomunikací na českém trhu. Nabízejí velmi rozsáhlé portfolio produktů a služeb. Má velmi dobrou marketingovou propagaci a zákaznickou podporu. Své služby a produkty poskytuje za vyšší ceny (o2.cz, @2018).

Konkurenční rivalita v odvětví (stávající konkurence) se dá tedy charakterizovat jako střední.

Hrozba vstupu nové firmy do odvětví (bariéry vstupu, potenciální noví konkurenti).

Vstup na trh do odvětví telekomunikací není jednoduchý, jelikož je omezen ČTÚ, který pro tento typ podnikání určuje přísná pravidla. Provozovatel telekomunikačních služeb musí dodržovat zákony a splňovat technické podmínky, které jsou finančně velmi náročné. K provozování je nutné vlastnit potřebné kvalitní technické vybavení, IT technologie a software. Vzhledem k vysokému počtu konkurentů na Břeclavsku, kteří poskytují ne příliš

diferenciované služby, se dá trh označit za nasycený. Potenciální konkurent by musel pro svůj úspěch zvolit buďto cenovou strategii nebo přijít na trh s něčím novým (Interview s vybraným zaměstnancem).

Hrozba vstupu nové firmy do odvětví (bariéry vstupu, potenciální noví konkurenti) se dá tedy charakterizovat jako slabá.

Hrozba vzniku substitutu. Technologický vývoj a inovace jdou neustále rychleji dopředu, změny by mohly v budoucnu nastat například ve způsobu přenosu internetu nebo televizním vysílání. Aktuálně je vyvíjen relativně levný způsob přenosu internetu americkou technologickou společností SpaceX. Jedná se o přenos internetu prostřednictvím sítě minisatelitů umístěných ve vesmíru, které pokryjí celou Zemi. Přístup k internetu by tak mohli mít i chudší obyvatelé Země. Další pokusy o netradiční šíření internetu provádí společnost Google, která plánuje přenos internetu prostřednictvím speciálních balónů umístěných ve stratosféře ve výšce 20 km. Společnost plánuje vyslat tisíce těchto balónů, které pokryjí signálem požadovanou část zemského povrchu. Další způsob přenosu je intenzivně vyvíjen společností Facebook, který má v plánu zpřístupnit internet celému světu, včetně obyvatel v nejdlehlších oblastech světa. Internetové připojení mají v budoucnu poskytnout bezpilotní letouny, poháněné na solární pohon (aktualne.cz, @2018, technet.idnes.cz, @2016).

Uvedené nové metody přenosu Internetu jsou teprve ve vývoji a jejich zavedení nebude určitě v blízké době. Z tohoto důvodu se dá hrozba vzniku substitutu či substitutů charakterizovat pro vybranou společnost i pobočku jako slabá.

6.2.2 Benchmarking vybrané pobočky

K hodnocení prostřednictvím benchmarkingu byli vybráni jen přímí konkurenti analyzované pobočky, kteří představují pro zvolenou pobočku největší hrozbu. Vybraní konkurenti byli zvoleni na základě nabízeného portfolia služeb, produktů a územní působnosti. Mezi hlavní konkurenty byly zvoleny následující společnosti:

- Nej.cz.
- O2.
- Oxid.
- Coolinternet.cz.

Pro benchmarking byla zvolena kritéria, která určitým způsobem vystihují jednotlivé proměnné marketingového mixu. Zvoleným kritériím byly následně přiřazeny váhy, odvozené od míry důležitosti pro zákazníka. Jednotlivá kritéria byla hodnocena u každého konkurenta prostřednictvím číselné škály v rozmezí od 1 do 5. Hodnota 1 představuje nejhorší hodnocení a hodnota 5 poté hodnocení nejlepší. Tabulka (Tab. 7) zobrazuje výsledky realizovaného benchmarkingu. Do hodnocených kritérií byla zařazena tato kritéria:

- portfolio služeb a produktů.
- rychlost Internetu.
- ceny za internetové připojení.
- rychlost řešení poruch.
- propagace a reklama.
- recenze od zákazníků.
- vstřícnost, ochota a znalosti zaměstnanců.
- zákaznická linka.
- vzhled webových stránek.
- využívání sociálních sítí.
- image firmy.
- poplatky za předčasné ukončení.
- interiér provozovny.
- doba působnosti na trhu.

Tab. 7. Benchmarking vybrané pobočky (Vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Váha	Vybraná společnost	Nej.cz	O2	Coolinternet.cz	Oxid.cz
Portfolio služeb a produktů	0,16	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00
		0,64	0,80	0,80	0,32	0,48
Rychlost Internetu	0,14	5,00	4,00	3,00	1,00	2,00
		0,70	0,56	0,42	0,14	0,28
Ceny za internetové připojení	0,12	5,00	4,00	3,00	2,00	3,00
		0,60	0,48	0,36	0,24	0,36
Rychlost řešení poruch	0,11	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00
		0,33	0,33	0,55	0,33	0,44
Recenze od zákazníků	0,09	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
		0,36	0,36	0,36	0,27	0,27
Propagace a reklama	0,08	3,00	4,00	5,00	1,00	2,00
		0,24	0,32	0,40	0,08	0,16
Vstřícnost, ochota a znalosti zaměstnanců	0,06	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00
		0,30	0,30	0,30	0,24	0,24
Zákaznická podpora	0,06	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00
		0,18	0,18	0,24	0,12	0,18
Vzhled webových stránek	0,05	4,00	3,00	5,00	2,00	2,00
		0,20	0,15	0,25	0,10	0,10
Využívání sociálních sítí	0,04	3,00	4,00	5,00	1,00	2,00
		0,12	0,16	0,20	0,04	0,08
Image firmy	0,04	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00
		0,12	0,12	0,16	0,08	0,08

Poplatky za předčasné ukončení	0,02	3,00	3,00	2,00	5,00	5,00
		0,06	0,06	0,04	0,10	0,10
Interiér provozovny	0,02	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00
		0,06	0,06	0,08	0,04	0,04
Doba působení na trhu	0,01	1,00	2,00	3,00	5,00	4,00
		0,01	0,02	0,03	0,05	0,04
Celkem	1,00	3,92	3,90	4,19	2,15	2,85

Vyhodnocení benchmarkingu vybrané pobočky

Z výsledků benchmarkingu vybrané pobočky je zřejmé, že největším konkurentem je pro vybranou pobočku společnost O2, která je jasným vítězem. Silným konkurentem je také společnost Nej.cz, která dosahuje téměř stejného bodového ohodnocení jako vybraná pobočka. Pobočka by pro zvýšení své konkurenceschopnosti mohla rozšířit své portfolio služeb a produktů. Dále by se měla více zaměřit na marketingovou propagaci, která je v porovnání s dvěma největšími konkurenty slabá. Slabší stránkou pobočky/společnosti je také rychlost řešení poruch, jelikož servisní technici jsou ve vybrané pobočce velmi vytížení a řešení poruch trvá déle. Interiér pobočky postrádá také určité základní vybavení, které by určitě ocenili zákazníci, kteří přijdou osobně na pobočku. Aktivita na sociálních sítích není příliš velká, vzhledem k tomu, že počet uživatelů na sociálních sítích neustále přibývá, bylo by vhodné podávat informace a komunikovat se zákazníky i touto cestou.

6.3 SWOT analýza vybrané pobočky

SWOT analýza obsahuje zhodnocení vnitřních i vnějších faktorů, které působí na vybranou pobočku a ovlivňují její úspěšnost. Analýzou byly stanoveny silné a slabé stránky vybrané pobočky. Dále byly zjištěny možné příležitosti a hrozby. Pro zpracování SWOT analýzy byly využity informace získané prostřednictvím interních dokumentů, webových stránek společnosti a polostandardizovaných interview s vybranými zaměstnanci pobočky. V následující tabulce (Tab. 8) je znázorněna grafická podoba SWOT analýzy.

Tab. 8. SWOT analýza vybrané pobočky (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> optická síť. rychlost internetového připojení. 	<ul style="list-style-type: none"> nízký počet servisních techniků. slabá aktivita na sociálních sítích.

<ul style="list-style-type: none"> • členství v profesních organizacích (ČAEK, RIPE NCC). • člen projektu FENIX. • firemní magazín. • kvalifikovaní zaměstnanci. • ceny za internetové připojení. 	<ul style="list-style-type: none"> • nízká úroveň komunikace se zákazníky. • nedostatečné vybavení pobočky. • slabá propagace a marketing. • vysoké poplatky za vypovězení smlouvy. • krátká působnost na trhu.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • rostoucí zájem o Internet. • povinnost podnikatelů vést EET. • technický a technologický rozvoj. • růst příjmů obyvatelstva. • elektronické recepty. • změna způsobu televizního vysílání. 	<ul style="list-style-type: none"> • stávající konkurence s novými službami či technologiemi. • růst cen materiálu od dodavatelů. • zákony a legislativy. • zvýšení úrokových sazeb. • tlak na růst mezd zaměstnanců.

Pobočka poskytuje jako jediná na Břeclavsku internetové připojení prostřednictvím optické sítě. Jedná se o nadčasovou technologii, která umožňuje přenos velkého množství dat velmi vysokou rychlostí s minimálním zpožděním. Silnou stránkou vybrané pobočky jsou dále ceny, které jsou v porovnání s konkurenty relativně nízké. Společnost je členem významných profesních organizací (ČAEK, RIPE NCC) a projektu FENIX. Členství v těchto organizacích a projektu vzbuzuje u klientů vyšší prestiž a důvěru v poskytované služby. Velkým kladem je čtvrtletní firemní magazín, který je doručován zdarma všem klientům a upevňuje tak dobré vztahy s veřejností. Čtvrtletník obsahuje zajímavé informace ze světa technologií, aktuální dění a novinky ve firmě. Součástí časopisu jsou i soutěže o hodnotné dárky poskytované firmou. Další předností jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kteří pravidelně absolvují školení a workshopy. Díky tomuto vzdělání mohou zaměstnanci podávat profesionální výkony a zvyšovat tak úroveň pobočky.

Slabou stránkou vybrané pobočky je nízký počet servisních techniků, kteří jsou velmi vytížení a nezvládají tak objíždět všechny domácnosti v co nejkratším čase. Další slabinou je nízká aktivita na sociálních sítích. Oproti některým konkurentům má pobočka poměrně vysoké poplatky, za předčasné vypovězení smlouvy, což může některé potenciální

zákazníky odrazovat. Slabší stránkou pobočky je i propagace a marketing, ke svému zviditelnění nepoužívá inzerci v tisku ani rádiu. Interiér provozovny postrádá některé základní prvky, které by rozhodně zpříjemnily pobyt zákazníka na pobočce. Slabou stránkou je, oproti ostatní konkurentům, nízká doba působnosti na trhu.

Počet uživatelů připojených k Internetu vzrostl za posledních deset let o více než třetinu. Aktuálně má v České republice připojení k Internetu téměř 80 % domácností. Internet se stává nezbytností, je hlavním nástrojem komunikace a rychlým zdrojem informací. Je využíván především pro vzdělávání, podnikání, nakupování, internetové bankovníctví a marketingovou propagaci. Počet uživatelů by se měl neustále zvyšovat vlivem technického a technologického vývoje. Výrobci elektroniky a spotřebičů čím dál častěji nabízejí modely s chytrými funkcemi a vznikají tak chytré domácnosti, kdy je možné k Internetu připojit například pračky, televize, vysavače, rádia, klimatizace, vyhřívací systémy, zabezpečovací systémy, osvětlení a různé měřiče. K růstu uživatelů Internetu přispívá i povinnost podnikatelů vést EET. Od 1. ledna 2018, vznikla povinnost lékařům vydávat elektronické recepty a internetové připojení se tak stává nezbytnou součástí každé ordinace a lékárny. Další příležitostí pro pobočku je aktuálně probíhající přechod televizního vysílání z DVB-T na DVBT-2. Stávající zařízení (televize nebo set-top-boxy), které jsou schopné přijímat signál DVB-T nejsou schopny přijímat signál DVB-T2 (pokud není na zařízení výslovně uvedena podpora DVBT-2). Uživatelé mají na výběr ze dvou možností, buď si pořídit novou televizi nebo set-top-box (který tento signál přijímá) nebo přejít k modernímu a perspektivnějšímu způsobu příjmu televizního vysílání přes internet. Vybraná pobočka tento typ televizního vysílání nabízí, klienti tak ušetří čas a peníze za nákup nových televizí nebo set-top-boxů.

Pobočku by mohli ohrozit i stávající konkurenti, kteří by vstoupili na trh s novými a vylepšenými službami nebo s nízkými cenami. Hrozbou mohou být také nové zákony a legislativy, které by ohrozily například výstavbu a provozování telekomunikačních sítí, zpřísnily kybernetickou ochranu nebo technické a technologické vybavení provozovny. Dále může být provozovna ohrožena zvýšením cen materiálu a zboží od dodavatelů. Většina dodavatelů je totiž na vybrané pobočce nezávislá, proto si mohou diktovat ceny podle sebe. Nebezpečí představuje i zvýšení úrokových sazeb a zdražení úvěrů firmám. Pobočka může být ohrožena tlakem na růst mezd zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni s peněžním příjmem, mohou přecházet ke konkurenci, kde mohou předávat své zkušenosti a dovednosti.

7 ZÁVĚREČNÁ SHRNUČÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI (POBOČKY) NA TRHU

Vybraná pobočka byla za účelem zjištění současného stavu konkurenceschopnosti v telekomunikačním odvětví analyzována vybranými strategickými marketingovými analýzami. Analýza mikroprostředí vybrané pobočky byla provedena prostřednictvím metody 7S McKinsey, analýzy (procesu) STP a analýzou marketingového mixu. Marketingový mix odhalil, že pobočka má velké mezery v marketingu, propagaci a materiálním prostředí, které se týká vybavení pobočky. Analýzou (procesem) STP bylo zjištěno, že se pobočka současně nejvíce zaměřuje na zákazníky, kteří používají Internet pro své soukromé účely. Pobočka by se však měla více zaměřit na segment, který se zaměřuje na podnikatele, jelikož může být zdrojem velkého počtu potenciálních zákazníků a vysokých zisků.

Na základě analýzy mezoprostředí (Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil) byly zanalyzovány síly, které působí na vybranou pobočku. Vyjednávací síla odběratelů je z důvodu nízké časové a finanční náročnosti na přechod ke konkurenci označena za střední. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, jelikož dodavatelé nejsou na zvolené pobočce závislí a mohou si diktovat ceny, dle vlastního uvážení. Stávající konkurence na analyzovaném trhu má střední sílu, naopak hrozba vstupu nových konkurentů a vzniku substitutů je nízká.

Analýzou makroprostředí (PESTE analýzou) bylo zjištěno, že podnikání v oblasti telekomunikací je omezeno přísnými pravidly a podmínkami stanovenými Českým telekomunikačním úřadem. Podstatný vliv na chování pobočky mají profesní organizace, kterých je členem. Od celosvětové krize uběhlo mnoho let a česká ekonomika je aktuálně na vrcholu, tato situace přispívá k růstu příjmů obyvatel a jejich většímu utrácení za zboží a služby. Sociální faktory poukazují na strmý růst počtu uživatelů Internetu, který se stává nezbytnou součástí života. Aktuálně má internetové připojení 80% domácností. Technické a technologické faktory upozorňují na rychlý vědecký pokrok, v rámci udržení konkurenceschopnosti je nutné neustále sledovat novinky na trhu, vzdělávat se a inovovat technologické vybavení provozovny. Ekologické faktory popisují způsoby likvidace, kterými se pobočka zbavuje starého či nepotřebného materiálu.

Benchmarking vybrané pobočky výrazně přispěl ke stanovení současného stavu konkurenceschopnosti. Pomocí této metody byly odhaleny nedokonalosti a konkurenční

výhody, kterými vybraná pobočka disponuje. Vyhodnocení benchmarkingu pomohlo ke stanovení závěrečných doporučení vedoucích ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Hlavní úlohou SWOT analýzy bylo sumarizování silných a slabých stránek vybrané pobočky. Do silných stránek patří především rychlost internetového připojení, které je přenášeno moderní optickou sítí, ceny za Internet a členství v profesních organizacích. Dále byly stanoveny slabé stránky, mezi které se řadí krátká působnost na trhu, nízký počet servisních techniků, slabá propagace, nedostatečné vybavení provozovny a vysoké poplatky za předčasné vypovězení smlouvy.

V teoretické části bakalářské byly stanoveny tři výzkumné otázky, na které byly při zpracování praktické části nalezeny tyto odpovědi:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Je současná marketingová komunikace vybrané pobočky dostačující?*

Na základě realizovaných analýz a výzkumů lze říci, že současná úroveň marketingové komunikace vybrané pobočky je v porovnání s konkurencí slabá, není tedy tak na dostačující úrovni. Vybraná pobočka zdaleka nevyužívá možností, které má k dispozici. Chybí například inzerce v novinách nebo rádiu.

- *Výzkumná otázka číslo 2: Účastní se zaměstnanci pravidelných školení nebo vzdělávacích akcí (přednášek, seminářů, workshopů a tak podobně)?*

Prostřednictvím uskutečněných výzkumů a analýz lze tvrdit, že vybraná společnost/pobočka klade důraz na odborné znalosti svých zaměstnanců. Jelikož je telekomunikační trh velmi dynamický, musí si zaměstnanci v rámci udržení konkurenceschopnosti neustále doplňovat nové informace prostřednictvím pravidelných školení a workshopů.

- *Výzkumná otázka číslo 3: Je současné portfolio nabízených služeb a produktů komplexní a rozsáhlé ve srovnání s konkurencí?*

V souvislosti s provedenými analýzami a výzkumy lze vyvodit závěr, že stávající portfolio nabízených služeb a produktů vybrané společnosti/pobočky není komplexní a rozsáhlé. Na analyzovaném trhu existují konkurenti, kteří nabízejí služby a produkty, které vybraná společnost/pobočka ve svém portfoliu v současné době nemá. Jedná se například o bezdrátové připojení k Internetu nebo službu virtuálního operátora.

8 NÁVRHY DOPORUČENÍ VEDOUČÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ POBOČKY (SPOLEČNOSTI) NA ANALYZOVANÉM TRHU

Na základě uskutečněných vybraných strategických marketingových analýz a jejich výsledků byly navrženy doporučení, které by mohla výrazně přispět ke zlepšení současného stavu konkurenčního postavení vybrané pobočky/společnosti na analyzovaném trhu. V rámci uskutečněných polostandardizovaných interview s vedením vybrané společnosti byl navržen celkový rozpočet související s provedením možných doporučení vedoucích ke zlepšení současného stavu konkurenčního postavení vybrané pobočky na částku celkem CZK 220 000. Tato částka tak představuje limit, který nemůže být v rámci návrhů jednotlivých doporučení pro vybranou pobočku překročen.

8.1 Rozšíření portfolia služeb a produktů

Vybraná společnost by se mohla prostřednictvím realizovaného benchmarkingu inspirovat svými konkurenty a zavést službu virtuálního operátora. Virtuální operátor poskytuje stejně jako klasický operátor (Vodafone, T-Mobile, O2) telekomunikační a datové služby, ale na rozdíl od klasických operátorů nevyužívá vlastní telekomunikační síť, jelikož spolupracuje s jedním s výše uvedených klasických operátorů a využívá jeho síť pro poskytování svých služeb. Velkou výhodou virtuálních operátorů jsou velmi nízké ceny, možnost nabídnout tarify na míru a uspokojit tak lépe potřeby zákazníků. V zahraničí je tato služba běžná a velmi rozšířená. V České republice je poskytována teprve od roku 2012 a zájem a počet klientů neustále roste. Náklady na zavedení této služby činí celkem CZK 20 000. Dále by mohly být zavedeny do portfolia služeb cenově zvýhodněné balíčky pro podnikatele a veřejné instituce, které by kombinovaly připojení k Internetu a volání přes službu VoIP. Náklady na zavedení cenově zvýhodněných balíčků jsou CZK 0.

8.2 Umístění reklamy v místních novinách

Vybraná pobočka by se mohla zviditelnit prostřednictvím tištěné reklamy v břeclavském měsíčníku Radnice, který vychází 11x ročně a je distribuován zdarma do všech domácností v Břeclavi. Ekonomická náročnost je velmi nízká, náklady na umístění reklamy v měsíčníku činí celkem CZK 2 700 za měsíc. Pokud se rozhodne vybraná pobočka umístit reklamou do měsíčníku Radnice častěji, získá slevu za opakované inzerce. Přehled jednotlivých slev za opakovanou inzerci je zobrazen v tabulce (Tab. 9).

Tab. 9. Přehled slev za opakovanou inzerci (Vlastní zpracování)

Počet opakování inzerce	Sleva
3 až 4	5 %
5 až 7	10 %
8 až 10	15 %
11 a více	20 %

8.3 Kampaň v regionálním rádiu Jih

Prostřednictvím rádia lze během dne oslovit velký počet lidí, a proto je tento typ propagace velmi efektivní. Rozhlas dokáže navázat s posluchači důvěrný vztah, a tím zlepšovat celkovou image vybrané společnosti. Pobočka by mohla zrealizovat pro své zviditelnění kampaň v oblíbeném regionálním rádiu Jih. Uvedené regionální rádio má posluchače v širokém věkovém rozmezí 12 – 79 let. Náklady na měsíční kampaň by tak činily CZK 25 500. Podrobný výčet nákladů je uveden v tabulce (Tab. 10).

Tab. 10. Náklady na měsíční propagační kampaň v rádiu Jih (Vlastní zpracování)

Náklady na měsíční propagační kampaň v rádiu Jih	
Délka spotu	20 sekund
Cena za spot v rozmezí 06:00 – 09:00	CZK 120 (2x)
Cena za spot v rozmezí 09:00 – 15:00	CZK 180 (2x)
Cena za spot v rozmezí 15:00 – 18:00	CZK 90 (2x)
Cena za spot v rozmezí 18:00 – 20:00	CZK 70 (1x)
Celková cena za den	CZK 850
Počet dnů v měsíci	30
Celkové náklady na propagační kampaň	CZK 25 500

8.4 Letáková kampaň

Letáková kampaň patří mezi jednu z efektivních forem marketingové propagace. V některých lokalitách, většinou v těch, kde je internetové připojení od vybrané pobočky zprovozněno teprve krátce, je počet uživatelů velmi nízký. Nízký počet uživatelů může být zapříčiněn neinformovaností o možnosti internetového připojení. V těchto lokalitách by mohly být, prostřednictvím brigádníků, roznášeny letáčky do dopisních schránek. Celková

ekonomická náročnost kampaně činí CZK 5 800. Náklady na kampaň jsou detailně rozepsány v tabulce (Tab. 11).

Tab. 11. Náklady na letákovou kampaň (Vlastní zpracování)

Náklady na letákovou kampaň	
Cena za jeden letáček	CZK 1
Počet letáčků	CZK 4 000
Náklady za letáčky	CZK 4 000
Odměna brigádníka	CZK 600
Počet brigádníků	3
Náklady na brigádníky	CZK 1 800
Celkové náklady	CZK 5 800

8.5 Propagace na veřejných akcích

V Břeclavi se každý rok konají velmi oblíbené závody na dračích lodích. Závodů se může zúčastnit jakýkoliv tým. Akce se často účastní týmy, které soutěží za určitou firmu. Břeclavská pobočka by se mohla akce zúčastnit a tím o sobě dát vědět veřejnosti. Náklady za účast na akci činí CZK 0, jelikož startovné je zdarma.

V září 2018 se bude konat, již čtvrtým rokem, soutěžní přehlídka pokrmů s pálivými papričkami tak zvaný Chilli-Fest. Festival každoročně navštívily stovky lidí, proto je dobrou příležitostí pro zviditelnění. Do soutěže se může přihlásit jakýkoliv tým, který obdrží zdarma soutěžní stánek a náčiní potřebné k uvaření pokrmu. Stánek může být vyzdoben dle vlastního uvážení, zaměstnanci pobočky by na něj mohli pověsit reklamní plachtu. V soutěži se neplatí žádné startovné, náklady vzniknou pouze v souvislosti s pořízením surovin na uvaření pokrmu a pořízením reklamní plachty. Vydělané peníze ze soutěže za prodej pokrmů, může pobočka darovat jako sponzorský dar například břeclavskému útulku a tím upevnit vztahy s veřejností. Předpokládané náklady za suroviny do soutěže činí CZK 2 500, cena reklamní plachty je CZK 180. Celkové náklady na účast v soutěži činí CZK 2 680.

8.6 Zlepšení interiéru vybrané pobočky

V rámci péče o zákazníka by mohl být ve vybrané pobočce řízen výdejník vody (aquamat), který zákazníci určitě ocení především v horkých letních měsících. Ceny za výdejníky vody

jsou různé v závislosti na velikosti, materiálu a počtu funkcí výdejníku. Nejlevnější aquamaty je možné sehnat už od CZK 9 000.

Zákazníci, kteří chtějí vyřídit své požadavky přímo na pobočce a musejí čekat ve frontě, si nemají kam sednout, proto by bylo vhodné pořídit menší gauč, který by ladil s interiérem vybrané pobočky, a kde by se mohli zákazníci posadit, než přijdou na řadu. U gauče by mohl být konferenční stůl s firemními magazíny, prostřednictvím, kterých by si mohli zákazníci krátit čas při čekání. Menší gauč od firmy Ikea je možné pořídit za CZK 3000 a stůl na firemní magazíny za CZK 499.

Celkové náklady na zlepšení interiéru vybrané pobočky tak činí CZK 12 499.

8.7 Zajištění servisního technika

Dle výsledků provedených marketingových analýz je zřejmé, že by se ve vybrané pobočce hodil další servisní technik, jelikož je aktuální počet techniků nedostačující, neboť jsou velmi vytížení a někdy se nestíhají plnit zakázky vybrané pobočky včas. Toto může mít negativní vliv na spokojenost a loajalitu stávajících zákazníků. Přijetím nového zaměstnance by došlo ke zrychlení oprav, instalací, celkovému zkvalitnění služeb, a tím ke zvýšení konkurenčního postavení na trhu. Vybraná pobočka neustále rozšiřuje území své působnosti a počet klientů tak rychle roste, rychlejší růst by mohla zaznamenat i v souvislosti s aplikováním navržených kampaní. Na základě realizovaných interview s vedením vybrané společnosti byly stanoveny náklady na období prvních tří měsíců, kdy je zaměstnanec ve zkušební době a společnost se v tomto období může rozhodnout, zda je pro ni nový zaměstnanec přínosem či nikoliv. Celkové náklady zahrnující zveřejnění inzerátů, náklady spojené s přijímacím řízením a mzdové náklady na období tří měsíců činí CZK 106 600. Podrobný rozpis nákladů související se zajištěním servisního technika je uveden v následující tabulce (Tab. 12).

Tab. 12. Náklady na zajištění servisního technika (Vlastní zpracování)

Položka	Finanční náročnost
Zveřejnění inzerátů pro zvolenou pozici	
webová stránka společnosti	zdarma
portál jobs.cz	CZK 5 900/měsíc
stránka na sociální síti	zdarma
Oslovení vhodných kandidátů	

e-mail s pozvánkou k pohovoru	zdarma
Náklady spojené s přijímacím pohovorem	
tisk životopisů a dalších dokumentů, občerstvení	CZK 200
Mzdové náklady, sociální a zdravotní pojištění	
hrubá mzda servisního technika	CZK 25 000
zdravotní a sociální pojištění (zaměstnavatel)	CZK 8 500 (zdravotní pojištění = CZK 2 250, sociální pojištění = CZK 6 250)
hrubá mzda za zkušební období 3 měsíce	CZK 75 000
pojištění placené zaměstnavatelem za zkušební období 3 měsíce	CZK 25 500
Náklady na zajištění celkem	$5\,900 + 200 + 75\,000 + 25\,500 = \text{CZK } 106\,600$

8.8 Zvýšení aktivity na sociálních sítích a zasilání newsletterů

Z průzkumu zákaznických recenzí na Internetu vyšlo najevo, že někteří zákazníci se cítí nedostatečně informováni ohledně očekávaných výpadků a o novinkách souvisejících se zaváděním nových služeb a produktů. Ne všichni zákazníci totiž pravidelně kontrolují webové stránky vybrané společnosti. Pobočka by mohla informace o novinkách, změnách a očekávaných výpadcích internetové sítě zasílat prostřednictvím newsletterů. Zákazníci by se museli k odběru newsletteru zaregistrovat na webových stránkách vybrané společnosti, prostřednictvím svého e-mailu. Klienti budou muset dle nového nařízení (GDPR) při registraci potvrdit, že souhlasí se zpracováním svých dat (e-mailů). Z výsledků benchmarkingu dále vyplynulo, že má vybraná pobočka nízkou aktivitu na sociálních sítích. Bylo by tedy vhodné na tyto stránky dávat více informací o aktuální dění, novinkách a poruchách.

Proto by měla vybraná pobočka najmout kvalifikovaného zaměstnance na dohodu o pracovní činnosti, který by se staral zejména o sestavování a rozesílání newsletteru a sociální sítě. Na sociální síti by mohl zaměstnanec mimo jiné v určité stanovené době odpovídat zákazníkům na dotazy prostřednictvím chatu. Hodinová mzda brigádníka by činila CZK 90. Při odpracovaných 16 hodinách týdně budou měsíční mzdové náklady na brigádníka CZK

7 719 (hrubá mzda + zdravotní a sociálního pojištění). Podrobný rozpis nákladů související se zajištěním brigádníka je uvedený v tabulce (Tab. 13). I v rámci přijetí brigádníka bylo uvažováno o tříměsíční zkušební době.

Tab. 13. Náklady na zajištění brigádníka (Vlastní zpracování)

Položka	Finanční náročnost
Zveřejnění inzerátů pro zvolenou pozici	
webová stránka společnosti	zdarma
portál jobs.cz	CZK 5 900 /měsíc
stránka na sociální síti Facebook	zdarma
Oslovení vhodných kandidátů	
e-mail s pozvánkou k pohovoru	zdarma
Náklady spojené s přijímacím pohovorem	
tisk životopisů a dalších dokumentů, občerstvení	CZK 200
Mzdové náklady, sociální a zdravotní pojištění	
mzdová sazba za hodinu	CZK 90
maximální počet hodin týdně	16
měsíční hrubá mzda při odpracovaných 16 hodinách týdně	CZK 5 760
zdravotní a sociální pojištění (zaměstnavatel)	CZK 1 959 (zdravotní pojištění = CZK 519, sociální pojištění = CZK 1440)
hrubá mzda za odpracované 3 měsíce	CZK 17 280
pojištění placené zaměstnavatelem za zkušební období 3 měsíce	CZK 5 877
Náklady na zajištění celkem	5 900 + 200 + 17 280 + 5 877 = CZK 29 257

Celková ekonomická náročnost všech výše uvedených doporučení je ve výši celkem CZK 205 036. Částka na zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti je o CZK 14 964 nižší než předpokládaný maximální rozpočet stanovený vybranou společností.

ZÁVĚR

Konkurence je hnací silou všech podniků, tlačí je dopředu, nutí je pracovat kvalitněji, efektivněji a přicházet na trh s něčím novým. Pokud nemá podnik s kým soutěžit, začíná většinou stagnovat. Aby daná firma prosperovala a byla výdělečná, musí být konkurenceschopná. V boji proti konkurenci je důležité znát své, ale také konkurentovi silné a slabé stránky. Telekomunikační trh, na kterém vybraná společnost působí, je velmi pestrý a zároveň také dynamický. Podnikatelé musí pro udržení své konkurenceschopnosti neustále monitorovat a sledovat nové technologie a inovace, které se mění každým dnem.

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byla zpracována literární rešerše týkající se konkurence, konkurenčních strategií, konkurenceschopnosti a vybraných strategických marketingových analýz. Součástí teoretické části bylo zformulování teoretických východisek pro zpracování praktické části.

V praktické části bakalářské práce byla společnost nejdříve představena metodou 7S McKinsey, která slouží pro analýzu vnitřního prostředí. Dále byl analyzován marketingový mix a představen proces STP. Vybraná společnost má několik poboček. Z důvodu přesnějšího zjištění a vyhodnocení výsledků, byla v následujících kapitolách analýze konkurenceschopnosti podrobena pouze pobočka sídlící ve městě Břeclavi. Dále bylo zkoumáno vnější prostředí, které zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí. Pro rozbor těchto prostředí byla použita PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a benchmarking. Všechny uvedené výzkumy a analýzy pomohly k sestavení závěrečné SWOT analýze, tedy analýze okolí a vnitřního prostředí vybrané společnosti.

Prostřednictvím uskutečněných analýz tak bylo odhaleno současné konkurenční postavení pobočky, užitečné informace o konkurentech a jejich chování. Tyto informace byly podkladem pro stanovení závěrečných doporučení vedoucích ke zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti na trhu. Doporučení vedoucí ke zlepšení aktuálního stavu byla následující: rozšíření portfolia služeb a produktů, inzerce v místních novinách, kampaň v regionálním rádiu, letáková kampaň, propagace na veřejných akcích, zlepšení interiéru vybrané pobočky, zajištění servisního technika a zvýšení aktivity na sociálních sítích a zasílání newsletterů.

V rámci uskutečněných polostandardizovaných interview s vedením vybrané společnosti byl navržen celkový rozpočet na provedení možných doporučení v hodnotě CZK 220 000.

Celková ekonomická náročnost uvedených návrhů a doporučení je v současné době ve výši CZK 205 036. Částka na zlepšení současného stavu konkurenčního postavení vybrané pobočky na trhu je o CZK 14 964 nižší než předpokládaný rozpočet stanovený vybranou společností.

Myslím si, že má bakalářská práce by mohla být pro vybranou společnost přínosem, zejména z toho důvodu, že v současnosti nemá žádnou analýzu na toto téma zpracovanou. Dle mého mínění, jsou navrhnutá doporučení reálná a mohla by vést ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti na telekomunikačním trhu.

Bakalářská práce byla zpracována v souladu se Zásadami pro vypracování a usuzuji, že byly splněny všechny stanovené cíle mé bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2015. *Marketing: an introduction*. 12th ed. Boston: Prentice Hall. 672 p. ISBN 978-1-292-01678-8.

BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. 1. vyd. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing. 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

BLYTHE, Jim, 2013. *Consumer behaviour*. 2nd ed. London: SAGE. 450 p. ISBN 9781446266458.

CHOVANCOVÁ, Miloslava, Michal PILÍK a Michaela PODANÁ, 2008. *Marketing II*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008, 255 s. ISBN 978-80-7318-764-4.

DAIDJ, Nabyla, 2015. *Developing strategic business models and competitive advantage in the digital sector*. 1st ed. Hershey, PA: Business Science Reference. 317 p. ISBN 9781466665132.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FRYNAS, Jędrzej George a Kamel MELLAHI, 2011. *Global strategic management*. 2nd ed. New York: Oxford University Press. 422 p. ISBN 9780199543939.

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ, 2012. *Podniková architektura*. 1. vyd. Řepín: Tomáš Bruckner. 222 s. ISBN 978-80-904661-6-6.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7179-5643.

HENRY, Anthony, 2011. *Understanding strategic management*. 2nd ed. New York: Oxford University Press. 442 p. ISBN 0199581614.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

HUNTER, Paul Wilson, 2014. *The seven inconvenient truths of business strategy*. 1st ed. Burlington, VT: Gower Publishing. 230 p. ISBN 978-1472412478.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JUREČKA, Václav, 2013. *Mikroekonomie*. 2. vyd. Praha: Grada. 366 s. ISBN 978-80-2474385-1.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2014. *Principles of marketing*. 15th ed. Boston: Pearson Prentice Hall. 716 p. ISBN 0-273-78699-7.

KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ, 2008. *Marketing I*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. 127 s. ISBN 8073184397.

LESÁKOVÁ, Dagmar a kol., 2014. *Strategický marketing*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2. 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press. 231 p. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 338 s. ISBN 978-80-7400379-0.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

NAGYOVÁ, Ľudmila, 2014. *Marketing*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 459 s. ISBN 978-80-552-1269-2.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

SALOMON, David, 2006. *Foundations of computer security*. 1st ed. New York: Springer. 368 p. ISBN 978-1-84628-341-3.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

WEST, Douglas C., John B. FORD a Essam IBRAHIM, 2015. *Strategic marketing: creating competitive advantage*. 2nd ed. New York: Oxford University Press. 585 p. ISBN 0199556601.

Internetové zdroje

Analýza vnějšího okolí. *Altaxo.cz*, @2017 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/podnikatelske-prostredi-ktere-factory-pusobi-na-vas-podnik>

Benchmarking. *Kvalita ve veřejné správě*, @2017 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/metody/benchmarking/>

Coolinternet.cz, @2018 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.coolinternet.cz/>

Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Český telekomunikační úřad, @2018 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.ctu.cz/>

Echo24.cz, @2018 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/psrwJ/ceska-ekonomika-na-vrcholu-zrychlila-mezirocni-rust-na-5->

- I60.cz*, @2016 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.i60.cz/clanek/detail/6424/starnuti-populace-a-jeho-dusledky?page=772>
- Kurzy měn. *Hospodářské noviny*, @2018 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66036010-ceska-mena-diky-ocekavanemu-zvyseni-sazeb-opet-posilovala-k-euru-je-nejsilnejsi-od-unora-2013-kurz-dosahl-25-22-koruny-za-euro>
- Konkurenceschopnost. *Altaxo.cz*, @2017[online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku>
- McKinsey 7S. *Management mania*, @2017 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- Model 7S McKinsey. *CIE group*, @2016 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/>
- Ministerstvo financí České republiky, @2018 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/ceska-ekonomika-zrychlila-mf-letos-oceka-30192>
- Nej.cz*, @2018 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.nej.cz/>
- O2*, @2018 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/osobni/adsl-vdsl-internet/>
- Oxid*, @2018 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.oxid.cz/>
- Strategie. *Altaxo.cz*, @2017[online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikatelsky-plan/realizace-strategie>
- Strategická situační analýza. *Strateg.cz*, @2016 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- SWOT analýza. *Sun marketing*, @2016 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>
- Technet.cz* [online]. 2016 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: https://technet.idnes.cz/internet-z-balonu-i-dronu-0hy-/sw_internet.aspx?c=A150126_161716_sw_internet_vse
- Úrokové sazby. *Česká národní banka*, @2018 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2018/20180201_menove_rozhodnuti.html
- Zákony pro lidi.cz*, @2018 [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Webové stránky společnosti, @2018 [online]. [cit. 2018-05-07].

Interní zdroje

Interview s vybranými zaměstnanci.

Interní materiály vybrané společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČTÚ Český telekomunikační úřad.

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

HD Vysoké rozlišení (High Definition).

HDP Hrubý domácí produkt.

IPTV Televizní vysílání v digitální podobě (přes internetový protokol).

IT Informační technologie.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Proces formulace marketingové strategie (altaxo.cz, @2017)</i>	<i>14</i>
<i>Obr. 2. Vnější faktory působící na firmy (altaxo.cz, @2017)</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil (strateg.cz, @2016)</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 4. Schéma metody 7S McKinsey (ManagementMania, @2017)</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 5. SWOT analýza (sunnmarketing.cz, @2016).....</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 6. Organizační struktura pobočky (Interní materiály vybrané společnosti)</i>	<i>35</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Volba konkurenční strategie jako reakce na vybrané konkurenční síly (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52)</i>	<i>16</i>
<i>Tab. 2. Ansoffova matice (Horáková, 2015, s. 44)</i>	<i>18</i>
<i>Tab. 3. Ceny za internetové připojení u společnosti Nej.cz (Vlastní zpracování dle informací od společnosti Nej.cz)</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 4. Ceny za internetové připojení u společnosti Oxid (Vlastní zpracování dle informací od společnosti Oxid)</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 5. Ceny za internetové připojení u společnosti O2 (Vlastní zpracování dle informací od společnosti O2)</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 6. Ceny za internetové připojení u společnosti Coolinternet.cz (Vlastní zpracování dle informací od společnosti Coolinternet.cz)</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 7. Benchmarking vybrané pobočky (Vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 8. SWOT analýza vybrané pobočky (Vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 9. Přehled slev za opakovanou inzerci (Vlastní zpracování).....</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 10. Náklady na měsíční propagační kampaň v rádiu Jih (Vlastní zpracování) .</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 11. Náklady na letákovou kampaň (Vlastní zpracování)</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 12. Náklady na zajištění servisního technika (Vlastní zpracování)</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 13. Náklady na zajištění brigádníka (Vlastní zpracování)</i>	<i>64</i>