



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Jaroslav Pospel

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Bc. Jaroslav Pospel

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

**Marketingová strategie telekomunikační
divize společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.
pro zákazníky v korporátním segmentu**

Bc. Jaroslav Parpel

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Jindřichův Hradec, září 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
» **Marketingová strategie telekomunikační divize**
společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.
pro zákazníky v korporátním segmentu «
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, září 2007

podpis studenta

Anotace

Marketingová strategie telekomunikační divize společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. pro zákazníky v korporátním segmentu

Cílem práce je vytvořit komplexní a integrovanou marketingovou strategii jednotlivých nástrojů marketingového mixu a navázat ji na poslání a nadefinované marketingové cíle společnosti pro rok 2007. Součástí práce bude rozpracování všech souvisejících marketingových taktik zahrnutých do marketingové strategie a rámcové definování závazných, srozumitelných a jednoznačných postupů pro práci v oblasti operativního plánování.

září 2007

Poděkování

Za cenné rady, metodickou pomoc

a možnost využít vlastní téma,

bych rád poděkovat

prof. Ing. Františkovi Kovářovi, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Obsah:

1	ÚVOD	9
2	MARKETING, MARKETINGOVÁ KONCEPCE A MARKETINGOVÝ STRATEGICKÝ PROCES	10
2.1	Definice pojmu marketing.....	10
2.2	Marketingová koncepce.....	10
2.3	Strategické řízení, strategie a marketingová strategie	11
2.4	Plánování a marketingové plánování, marketingový plán	12
3	STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES	13
3.1	Podstata strategického marketingového procesu	13
3.2	Plánovací etapa	14
3.2.1	Marketingová situační analýza.....	14
3.2.2	Stanovení marketingových cílů	15
3.2.3	Formulace marketingové strategie.....	18
3.2.4	Formulování marketingových plánů	21
3.3	Realizační etapa.....	24
3.3.1	Vlastní realizace marketingového plánu	26
3.3.2	Vytvoření efektivní marketingové organizace	27
3.4	Kontrolní etapa	27
4	MARKETINGOVÝ MIX – 4P	28
4.1	Produkt (nebo služba).....	29
4.2	Cena.....	29
4.3	Place	30
4.4	Promotion.....	30
4.4.1	Marketingová komunikace (aplikace Promotion)	31
4.4.2	Reklama	34
4.4.3	Podpora prodeje.....	35
4.4.4	Osobní prodej.....	36
4.4.5	Public Relations (vztahy s veřejností)	37
5	SEGMENTACE – SPECIFIKACE CÍLOVÉ SKUPINY	38
5.1	Typy segmentace	39
6	ADMINISTRATIVNÍ POSTUPY, PROCESY A KOMUNIKACE	40
7	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	42
7.1	Produktové portfolio pro sektor firemních zákazníků	42
7.1.1	Business 2Line (řešení pro firmy S 0 až 2 HTS).....	43
7.1.2	Business ADSL (řešení pro firmy s 1 až 4 HTS).....	43
7.1.3	Business SHDSL (řešení pro firmy s 1 až 4 HTS)	44
7.1.4	Ostatní řešení a technologie	45
7.2	Konkurenční srovnání.....	46
7.2.1	Kompletní přehled nabídek uvedených providerů – Business proposal metrix	50

7.3	Tržní potenciál	51
7.3.1	Počet subjektů na trhu	51
7.3.2	Vliv faktoru pokrytí na tržní potenciál	53
7.3.3	Tržní potenciál na pokrytí	53
7.3.4	Nová metodika pro tvorbu tržní potenciál na pokrytí - segmentace	54
7.3.5	Specifikace tržního potenciálu podle nové metodiky	57
7.4	Cílová skupina na telekomunikačním trhu a vnímání hodnot.....	58
7.5	Positioning brandu České radiokomunikace.....	62
7.5.1	Vnímání značky na korporátním trhu	62
7.5.2	Analýza positioningu značky	63
7.6	Struktura obchodních kanálů.....	65
7.6.1	Útvar regionálního prodeje telekomunikačních služeb	66
7.6.2	Útvar prodeje významným zákazníkům	67
7.7	Prognostická část.....	69
7.7.1	Prognóza tržního podílu	69
7.7.2	Prognóza prodejů a tržeb	70
7.8	Závěrečná SWOT analýza	72
7.8.1	Analýza vnitřního prostředí S-W	72
7.8.2	Analýza vnějšího prostředí O-T	73
7.8.3	Shrnutí závěrečné analýzy SWOT	74
8	CÍLE PODNIKU, MARKETINGOVÉ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ PLÁN	74
8.1	Porovnání výstupu SWOT s posláním podniku.....	74
8.1.1	Vize společnosti	74
8.1.2	Poslání společnosti	74
8.1.3	Vyhodnocení	75
8.2	Definování cílů podniku	75
8.2.1	Podnikové cíle	75
8.2.2	Marketingové cíle	75
8.2.3	Positioning značky pro segment firemních zákazníků	75
8.3	Definice marketingové strategie a marketingového plánu.....	77
8.3.1	Výběr marketingové strategie	77
8.3.2	Vytvoření marketingového plánu a vliv na marketingový mix - 4P.....	78
9	MARKETINGOVÝ PLÁN A MARKETINGOVÁ ORGANIZACE	79
9.1	Marketingový plán	79
9.1.1	Disponibilní rozpočet pro rok 2007	79
9.1.2	Komunikační strategie.....	80
9.1.3	Aktivity marketingového plánu	81
9.2	Marketingová organizace.....	83
10	KONTROLA JAKO NÁSTROJ EFEKTIVNÍ REALIZACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	86
10.1	Kontrola v oblasti znalosti značky.....	86
10.2	Kontrola v oblasti prodejních cílů.....	86
10.3	Kontrola v oblasti realizace aktivit marketingového plánu	86
10.4	Kontrola procesů a postupů vztahená k pracovním pozicím	88
11	ZÁVĚR.....	90

1 Úvod

Společnost RADIOKOMUNIKACE a.s. je moderní telekomunikační společnost. Byla založena v roce 1963 jako Správa radiokomunikací a v roce 1994 byla transformována na akciovou společnost. Po ukončení privatizace a následné rozsáhlé restrukturalizaci se stala plnohodnotným poskytovatelem telekomunikačních a vysílacích služeb. Hlavní obchodní činnosti firmy jsou:

- telekomunikační služby multifunkční sítě
- služby spojené s televizním a rozhlasovým vysíláním
- služby spojené se správou majetku (pronájem a prodej telekomunikačních zařízení a objektů jiným subjektům)

Společnost prožívá zásadní změny spojené s turbulentním prostředím telekomunikačního trhu, který se v posledních letech výrazným způsobem konsoliduje. Vystupuje v tomto procesu dynamického vývoje jako aktivní hráč, čemuž nasvědčuje i akvizice jiné telekomunikační společnosti TELE2 Česká republika z roku 2006, díky které se stala číslem 2 na trhu fixních telekomunikačních operátorů.

Dlouhodobou strategií společnosti v oblasti poskytování telekomunikačních služeb je silná akviziční politika a vymezení společnosti jako poskytovatele pro sektor domácností. Při realizaci této akviziční politiky směrem k sektoru domácností však společnost zapomíná na několik zásadních skutečností, které mohou zásadním způsobem ohrozit úspěšnost této strategie.

Vedle akvizičních cílů společnosti je třeba sledovat i vývoj finančních cílů. Ty mají kauzální vztah s akvizičními a finančními cíli poskytování telekomunikačních služeb v korporátním segmentu. Nákladový model poskytovaných služeb totiž vyžaduje udržování určitého poměru mezi získávaným počtem zákazníků v sektoru domácností a sektoru firem. Ačkoliv je v tuto chvíli sektor firem z pohledu strategie hodně zanedbávaný a nedoceněný, jeho role pro dlouhodobé zvyšování hodnoty firmy je zásadní.

Z tohoto důvodu vnímám nutnost vytvořit komplexní marketingovou strategii korporátního segmentu pro další rok jako nezbytnou podmínku pro dlouhodobou optimální existenci společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s., coby moderního telekomunikačního providera na českém trhu.

V průběhu přípravy diplomové práce došlo k zásadní změně v životě společnosti. Do společnosti vstoupil nový investor a tedy i nový vlastník, který má v úmyslu upravit firemní strategii v oblasti poskytování telekomunikačních služeb a více se zaměřit ve svých prodejních aktivitách na korporátní trh.

Součástí do hloubky zpracované marketingové strategie bude rozpracování všech souvisejících marketingových taktik zahrnutých do marketingové strategie a rámcové definování závazných, srozumitelných a jednoznačných postupů pro práci v oblasti taktického a operativního plánování.

2 Marketing, marketingová koncepce a marketingový strategický proces

2.1 Definice pojmu marketing

Pojem marketing dnes v českém jazyce již není vnímán jako cizí výraz, ale jako součást vyjadřování v ekonomické terminologii. Dá se říci, že na stránkách novin se stal součástí denního chleba investigativních i odborných žurnalistů. Přesto se obávám, že spousta lidí pojem marketing nedokáže přesně definovat a vlastně ani netuší, co znamená. Jeho české ekvivalenty jako prodej nebo reklama dostatečně komplexně nedokáží vymezit v celé šíři pojetí strategie, vztahů, nástrojů ani procesu, které marketing představuje.

Definovat pojem marketing není jednoduché, lze jej totiž chápat obecněji, jako filosofii řízení podniku orientovanou na trh, nebo konkrétněji jako systém nástrojů (4P) správně nastavený strategickým marketingovým procesem. Odborná literatura nabízí různé výklady a stejné definice podle toho, z jakého úhlu jednotliví autoři nahlíží na problematiku marketingu.

Osobně preferuji coby nejužitečnější a nejsrozumitelnější definici Jaroslava Světlíka, autora knihy Marketing, cesta k trhu:

“Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.”¹

Tato definice z mnoha jiných, je i nejbližší marketingu tak, jak může být efektivně aplikován pomocí marketingového strategického řídicího procesu.

2.2 Marketingová koncepce

V období průmyslové revoluce, kdy technický pokrok a vývoj umožňuje produkci výroby ve velkých objemech a vyvolává tak nutnost rozšiřování trhů, vzniká tzv. **výrobní podnikatelská koncepce**. Vychází z předpokladu, že zákazník bude preferovat výrobky, které jsou levné a snadno dosažitelné. Podnikatel se snaží pomocí zefektivňování výroby a zavádění nových technologií dosáhnout nižších nákladů na jednotku produkce než konkurence a zajistit svým výrobkům rozsáhlou distribuci. Typickým představitelem byla v předválečném

¹ Pramen: Světlík, Jaroslav: Marketing, cesta k trhu, 1. vydání, Ekka, Zlín, 1992

Československu firma Baťa² a v USA firma Henryho Forda. V současnosti se jedná o trhy s převisem poptávky u málo rozvinutých ekonomik.

Zastánci **výrobní koncepte** předpokládají, že zákazník bude při nákupu dávat přednost výrobkům nejvyšší kvality. Podnik tedy soustředí veškerou energii na neustálé zdokonalování výrobků. Tato koncepce se používá až dodnes, především pro luxusní výrobky, v první fázi života výrobku, tj. při jeho zavádění produktů na trh. Klasickým představitelem je společnost Philips, jejíž značka je synonymem pro inovaci a kvalitu³. Výrobní koncepce může být velmi účinná, ale znamená pro podnik vysoké riziko, zvláště při chybné interpretaci situace na trhu nebo je-li vstup do odvětví a odchod z něj snadný.

Společnosti preferující **prodejní podnikatelskou koncepci** již věnují pozornost spotřebiteli, nesnaží se však poznat jeho přání, ale přimět ho pomocí intenzivní propagace, aby si koupil právě jejich výrobek. Je to vlastně princip inverzní k principům marketingu, cílem výrobce je prodat to co vyrobil, nikoli vyrobit, co by prodal.

Orientace na zákazníky je charakteristickým rysem **marketingové koncepce**, která postupně vznikala v USA v polovině padesátých let minulého století. Podnik se snaží o deskripci trhu, pochopení principu jeho fungování a poskytovat takové produkt, který je žádaný a v nejvyšší možné míře uspokojí potřeby potenciálního zákazníka. Právě hledisko míry uspokojení potřeb je pro marketing specifické.

Sociální marketingová koncepce je nejnovější formou marketingové koncepce, která se snaží dát do souladu potřeby a přání zákazníků, zájem firmy (zisk) a sociální a etické zájmy společnosti (např. ekologie).

2.3 Strategické řízení, strategie a marketingová strategie

Pojem **strategický** ve svém nejpůvodnějším významu patří do oblasti vojenství. Má svůj původ v řečtině a ve volném překladu znamená umění velitele nebo vojevůdce vést boj. **Strategické řízení** tak umožňuje dobrou orientaci v konkurenčním a většinou nepřátelském prostředí i za podmínek značné proměnlivosti. Je tak schopno subjektu na trhu vymezit hlavní mezníky (resp. strategickou vizi) směrodatnou pro všechny pracovníky organizace. V ekonomickém pojetí jde o proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobé povahy, které mají zásadní vliv ve vývoji řízené společnosti. Uskutečněním obsahu strategického řízení získává řídicí subjekt komparativní efekt, s tím, že podstatným znakem je právě efekt komparace a umožňuje řídit firmu, jak dlouhodobě tak koncepčně. Výsledkem je záměrné získání komparativní výhody s inkasováním ekonomického efektu (v úspěšném případě zisku).

² Pozn. autora: firma Baťa je uvedena jako příklad výrobní koncepce, abstrahuji od skutečnosti, že Baťa ve své době implementoval do procesů rozhodování a do koncepce podnikání spoustu prvků, které odpovídají dnešním nejmodernějším filosofickým trendům v oblasti strategie, managementu, marketingu i logistiky.

³ Pozn. autora: uvedené tvrzení vychází ze znalosti interního prostředí společnosti Philips, pro kterou autor v letech 2003 – 2005 pracoval v oblasti marketingové komunikace, která byla outsourcoována společností DDB International.

V nejnovějším (ekonomickém) pojetí je strategické řízení spojováno s nejdůležitějšími operacemi organizace, které je shrnuto v metodicky a cíleně vytvořeném postupu – strategii.

Pro účely diplomové práce zaměříme strategii do oblasti marketingu, kde bude marketingová strategie zaměřena na dosažení motivujících marketingových cílů společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. v rámci marketingového prostředí telekomunikačního trhu společností a korporací.

Pro definování **marketingové strategie** na obecné úrovni lze konstatovat, že respektuje základní filosofii marketingu a vychází z jeho základů. Tedy obecně⁴:

- uvědoměle se orientuje na trh, zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb,
- současně posuzuje schopnosti a možnosti podniku s ohledem na jeho cíle

nebo konkrétně:

- rozhoduje o efektivním vynaložení prostředků (stanovení výše těchto prostředků a jejich promyšlená alokace) do vybudování účinného vztahu produkt – trh ve shodě se specifikovanými cíli podniku,
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích.

2.4 Plánování a marketingové plánování, marketingový plán

Plánování je nedílnou součástí řízení, jde o proces, který je spojen⁵:

- s formulováním cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích
- s určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo.

O **strategickém plánování** hovoříme vždy v pojetí komplexního pohledu na rozvoj organizace v souvislosti s klíčovými činnostmi a obecnými cíli. Jedná se v podstatě o dlouhodobé nasměrování organizace a jeho celkové orientace v prostředí, tzn. o soulad a rovnováhu s prostředím. Výstupem takové činnosti je vypracování dokumentu (plánu) pro řízení činností, který zajistí uspokojivou existenci v budoucnosti (dlouhodobý růst hodnoty firmy) na základě uspokojování potřeb zákazníků.

Míru strategie v daném plánu definuje³:

- předmět plánu,
- plánovací postupy,
- časový horizont.

Marketingový plán je dlouhodobý, cílevědomý a směrodatný výstup strategického plánování společnosti s výrazným stupněm volnosti definovaných postupů jak dlouhodobě

⁴ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

⁵ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

dosahovat cíle organizace spjaté s rentabilní a úspěšnou existencí na trhu, tzn. zajištění dlouhodobého růstu hodnoty společnosti jejím top-managementem.

Marketingový plán na strategické úrovni neřeší konkrétní postupy, které jsou vnořeny v oblasti taktického a operativního plánování. To není nedostatek, ale nutnost proto, aby marketingový plán nebylo nutné změnit při každé neočekávané změně tržního prostředí.

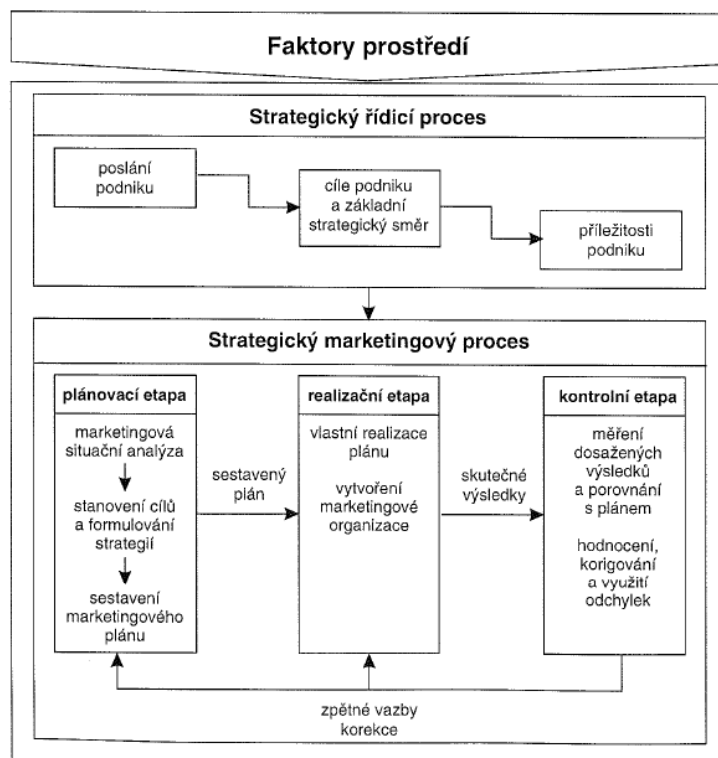
Marketingový plán se vytváří pomocí **strategického marketingového procesu**, který popíšeme v následující kapitole.

3 Strategický marketingový proces

3.1 Podstata strategického marketingového procesu

Strategický marketingový proces znamená plné zaměření organizace na všechny aktivity v dimenzi produkt – trh. Prezентuje kontinuální úsilí podniku o alokaci disponibilních existujících zdrojů co nejúčinnějším způsobem, tzn. do perspektivních tržních oblastí a v dlouhodobé rovině do života schopných produktových (výrobních) programů. Pomáhá podniku pochopit složitost marketingových aktivit, zvládnout je na co nejvyšší možné neefektivnější úrovni a poskytuje základ pro jeho řízení a koordinaci. Schéma strategického marketingového procesu je znázorněno na níže uvedeném obrázku spolu s jeho návazností na strategický řídicí proces celé společnosti.

Obrázek 1 -Schéma strategického marketingového procesu⁶



⁶ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

Organizace je zcela závislá na tvůrčím strategickém marketingovém řízení, bez něhož nelze definovat směr budoucích aktivit pouze s ohledem na současné podmínky výrobků a trhů. O zákaznících a jejich potřebách je nutné přemýšlet v rámci budoucnosti a připustit percepci neustále se měnících zákaznických potřeb a přání. Neustálá inovace a přizpůsobování se zákaznickým potřebám znamená budoucí potenciální úspěšnost na trhu. Krátkozrakost v přístupu ke strategickému marketingovému procesu ve smyslu současný může být pro budoucí život firmy smrtící.

3.2 Plánovací etapa

Základem marketingového plánování je schopnost vytvářet, rozvíjet a udržovat žádoucí vazbu mezi podnikovými cíli stanovenými na základě poslaní organizace a mezi strategiemi vybranými pro uskutečnění cílů v návaznosti na vymezené zdroje a v rámci turbulentního prostředí podmínek trhu.

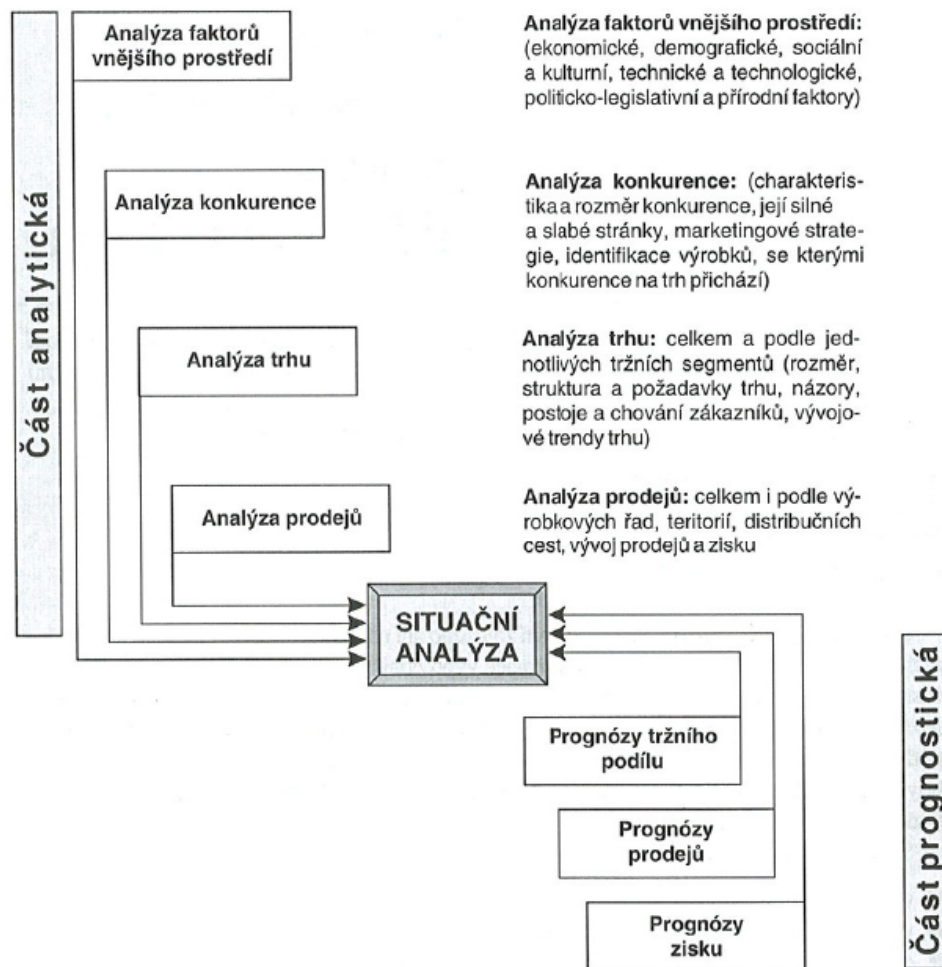
Plánovací etapa strategického marketingového procesu zahrnuje následující kroky:

- marketingová situační analýza,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingového plánu.

3.2.1 Marketingová situační analýza

Provedení marketingové situační analýzy spočívá v provedení následujících aktivit v přesném pořadí:

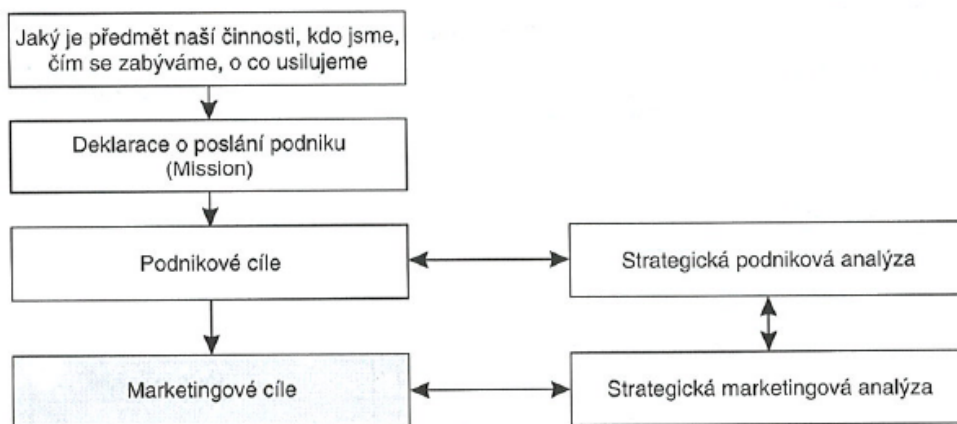
1. Prezentace současně užívaných marketingových strategií a zhodnocení jejich výkonnosti
2. Šetření nákladové pozice podniku
3. Šetření konkurenčního postavení podniku
4. Provedení SWOT analýzy
5. Vytipování specifických strategických otázek a problémů

Obrázek 2 - Schéma situační analýzy⁷

3.2.2 Stanovení marketingových cílů

Stanovení marketingových cílů je dalším krokem, který v rámci plánovací etapy navazuje na situační analýzu. Modelový postup je znázorněn na níže uvedeném obrázku.

⁷ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

Obrázek 3 - Postup stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle jsou cíly druhotnými a odvozují se z celkových podnikových cílů. Zpravidla se vyjadřují v peněžních jednotkách a musí být realistické vzhledem k situaci a možnostem podniku. Marketingové cíle by měly být zcela kompatibilní se zjištěními a informacemi detekovanými v situační analýze. Konkrétní marketingové cíle vycházejí ze situační analýzy.

Konkrétní cíle se týkají⁸:

- existujících výrobků na současných trzích,
- nových výrobků na současných trzích,
- existujících výrobků na nových trzích,
- nových výrobků na nových trzích.

Marketingové cíle by měly být⁹:

- Stanoveny na základě poznání potřeb zákazníků.
- Identifikovány a uvažovány napří respektování vnitřních a vnějších omezení.
- Přesně, jasně a konkrétně vymezené.
- Případné (vhodné).
- Srozumitelné.
- Měřitelné v určitých časových etapách.
- Reálné (dosažitelné).
- Akceptovatelné.
- Vzájemně sladěné, sdílené a podnětné.
- Hierarchicky uspořádané.

⁸ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

⁹ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

Konkrétní (reálné) marketingové cíle jsou součástí **marketingového plánu** a stanovují se v jeho rámci. Plán je dokument, který má konkrétní adresáty a musí být zcela jasně formulován. Pro účelovost jeho sestavení je nutné znát a zaměřovat se na konkrétní skupiny zákazníků (tj. cílové trhy). Ty totiž ve skutečnosti předurčují i definují marketingové cíle.

Mezi klíčová rozhodnutí patří rozhodnutí o volně druhu marketingu:

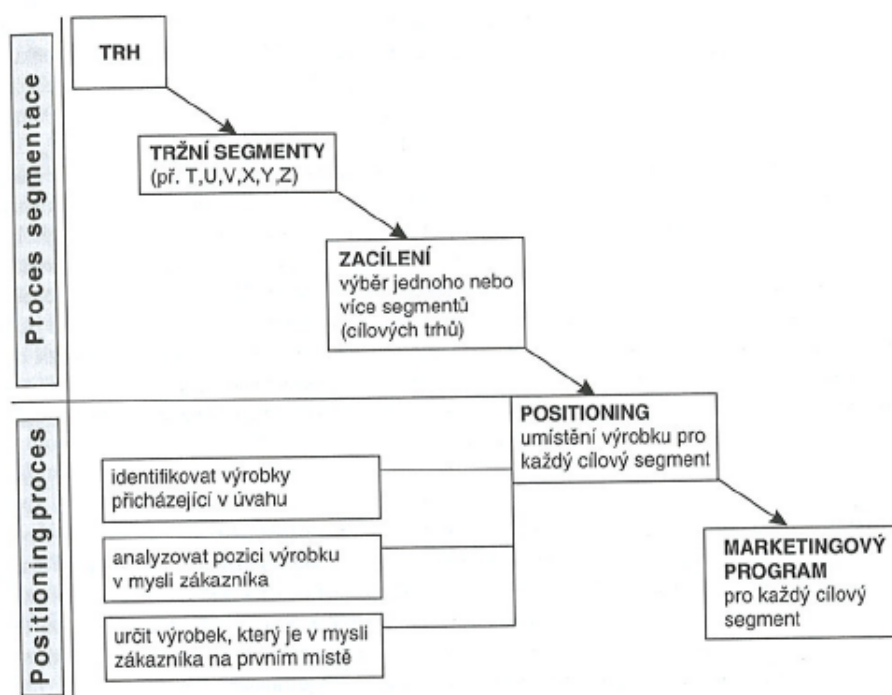
- nediferencovaný – podnik je schopen uspokojovat současně celý trh
- diferenciovaný (resp. cílený) – vychází z odlišných potřeb jednotlivých skupin zákazníků na trhu

Předpoklady pro realizaci cíleného marketingu jsou:

- provedení segmentace trhu,
- vytipování a charakterizování konkrétních segmentů,
- výběr jednoho nebo více cílových segmentů,
- umístění výrobků v mysli zákazníka.

Celý nastíněný proces realizace cíleného marketingu je na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 4 - Proces realizace cíleného marketingu¹⁰



¹⁰ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

Proces **segmentace trhu** představuje rozdělení celkového rozsáhlého trhu s rozdílnými potřebami do menších skupin, které mají stejné nebo velmi podobné požadavky na produkty a reagují velmi podobně na marketingové podněty a impulsy. Výsledek segmentace spočívá v nalezení skupin zákazníků, vnitřně homogenních a navzájem velmi heterogenních.

Segmenty budou základem marketingových cílů. Právě pro ně bude podnik vyvíjet a vyrábět odpovídající výrobky, které se pokusí vnitřně uspokojovat.

Situace je v rovnováze z pohledu marketingového plánování tehdy, když na každý tržní segment a jeho potřeby je zaměřen **specifický marketingový program**. Podnik je tak schopen uspokojit zákazníka lépe, než kterýkoliv jiný z tržních rivalů za předpokladu disponování s konkurenční výhodou.

V rámci stanovení cílů je třeba uvažovat i o možnostech dosažení pozice, kterou chce podnik zaujmout svými výrobky v mysli zákazníka – **tvorba positioningu**. Dá se hovořit doslova o umístění výrobku v mysli zákazníka a ovlivňování jeho postojů k výrobkům. Rozdílné výrobky, které jsou na trhu k dispozici, mají rozdílné postavení v mysli zákazníka. Schopní manažeři se snaží, aby jejich produkty byly v mysli zákazníka na první pozici.

Pojetí positioningu lze aplikovat nejen vzhledem k produktu, ale i k podniku jako celku, k jeho unikátním technologiím nebo jiným unikátním konkurenčním přednostem (spolehlivost, kvalita, ...).

3.2.3 Formulace marketingové strategie

Marketingové strategie určují základní směry postupu (základní schéma postupu), vedoucí ke splnění cílových úkolů (resp. k dosažení stavu zvoleného pro budoucnost). Jsou jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnostní marketingové i podnikové cíle. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Je to vlastně řada kroků a operací navržených managementem pro podání dobrého výkonu organizace.

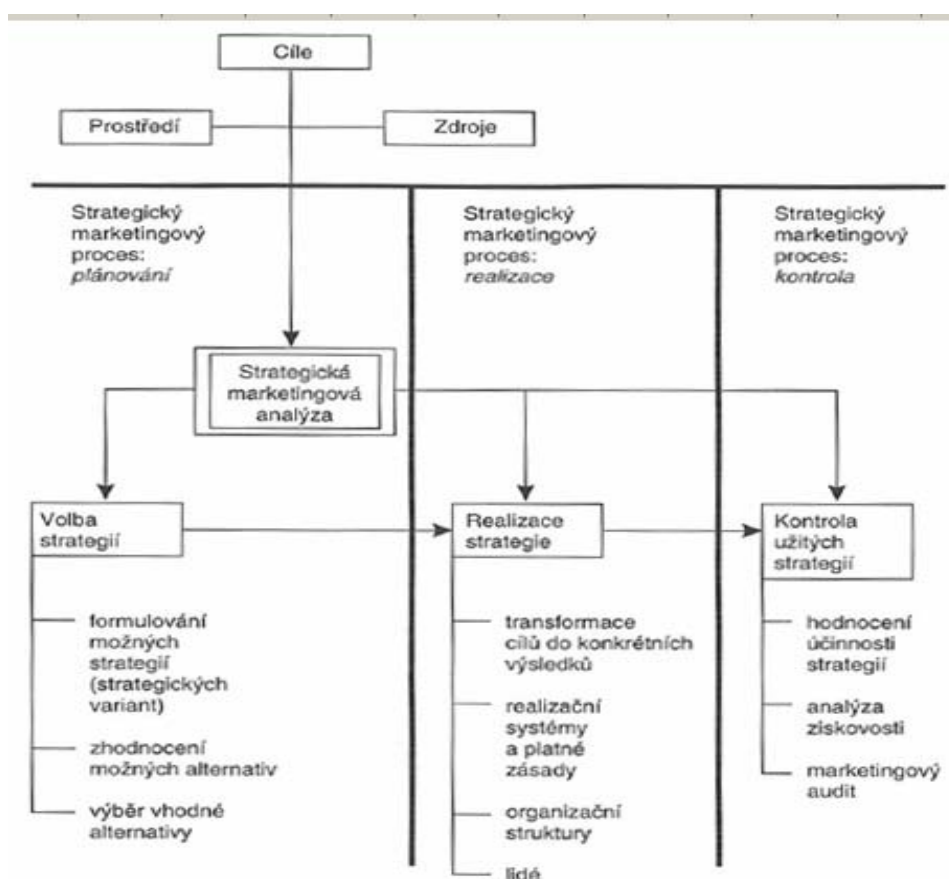
Strategie (strategické postupy) zformulované pro delší časové období vyžadují detailnější přístupy pro krátkodobý časový úsek – taktiky. Taktika je v podstatě „krátkodobá detailní marketingová strategie“, která respektuje tržní podmínky a jejich změny a případné revize během ročního a kratšího období, právě vzhledem ke změnám tržní situace.

Marketingové strategie, prostředky a postupy, pomocí kterých bude vytýčených cílů dosaženo. Vztah prezentuje níže uvedená tabulka:

Tabulka 1 - Vztah marketingových cílů a marketingové strategie¹¹

Marketingové cíle		Marketingové strategie	
Odpověď na otázku	Týkají se	Odpověď na otázku	Týkají se
Co? Kdo? Kdy?	<ul style="list-style-type: none"> výrobku nebo výrobků segmentu trhu nebo trhu časových horizontů plnění 	Jak?	<ul style="list-style-type: none"> marketingového mixu

Tvorba a život marketingové strategie je svázán s marketingovým procesem a vytváří se v rámci plánovací etapy marketingového strategického procesu. Jejich vzájemný vztah je prezentován v následujícím obrázku.

Obrázek 5 - Vztah marketingové strategie a marketingového strategického procesu¹²

Strategie se promítá i do principů práce s marketingovými nástroji – jednotlivými elementy marketingového mixu.

¹¹ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

¹² Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

Tabulka 2 - Vliv marketingové strategie na tvorbu marketingového mixu¹³

Prostor pro volbu a formulování strategie	Základní strategické komponenty přicházející v úvahu	
VÝROBEK	funkční rysy rozměr, objem barva kvalita značka	design obal servis pověst výrobku a výrobce
CENA	tvorba ceny platební podmínky úvěrové podmínky	slevy srážky platební lhůty
DISTRIBUCE	distribuční cesty distribuční mezičlánky	služby poskytované zákazníkům
PROMOTION	propagace podpora prodeje merchandising	publicita public relations osobní prodej

Pro účely diplomové práce nyní definuji strategii, kterou plánuji využít v rámci své diplomové práce. Odůvodnění aplikace uvedené strategie provedu v analytické části diplomové práce. Vyplývá z výstupů analýz, které jsem s daty prováděl v přípravné části diplomové práce.

Strategie tržního vyzyvatele¹⁴ – vhodná pro firmy, které jsou ve slabším postavení, než je vůdce trhu. Většinou zaujmají na trhu druhou nebo třetí pozici za tržním vůdcem a jsou ochotny tržního vůdce pronásledovat a bojovat za silnější postavení na trhu. Jedná se o ofenzivní typ strategického přístupu.

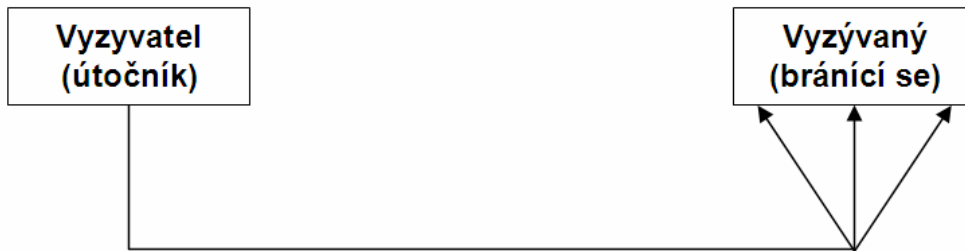
Cílem zde je zvýšení tržního podílu, a to buď na úkor tržního vůdce, nebo na úkor velkých, menších a malých podniků, které operují na stejných trzích. Pokud se jedná o podniky stejně velké nebo stejně silné, potom se vyzyvatel zaměřuje především na ty, které mají nějaké nedostatky, pokud se jedná o podniky malé, potom jsou to ty, které nemají dostatek finančních prostředků.

Tento strategický přístup je vhodný pro vyzyvatele, který je schopen za cenu pohlcení slabšího soupeře skutečného budoucího růstu. Pro situaci vyzyvatelů je možné doporučit také konstruktivní přístup ke konkurentům samotným i jejich strategiím, ne pouze větší tvrdost a napodobování vůdce. Jako vhodná varianta strategie dle Kotlera je **Strategie partizánského útoku¹⁵**.

¹³ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

¹⁴ Pramen: Kotler, Philip: Marketing & Management, Grada publishing, Praha, 2001

¹⁵ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

Obrázek 6 – Schéma strategie partyzánského útoku

Vyzyvatel v rámci této strategie znepokojuje svého protivníka menšími (slabšími) útočnými akcemi neustále, ale ne kontinuálně, nýbrž v nepravidelných intervalech. Znamená to stálé mírné napadání, které vede v mnoha místech neomylně k rozptýlení, oslabení a ztrátě síly konkurentů, resp. ke ztrátě komparativního efektu konkurenta.

Slabým místem Kotlerova pojetí ofenzivně-ofenzivní tržní strategie je její zaměření na konkrétní vlastnost nebo parametr.

Jedná se však o filozofický přístup, který je aplikován i na taktické a operativní úrovni společnosti, každým pracovníkem a v každém útvaru společnosti. Proto je vhodné strategii tržního vyzyvatele kombinovat na taktické a operativní úrovni s filosofickou koncepcí Gilberta a Strebela a vytvářet komparativní efekt multikriteriálním přístupem¹⁶, tedy kombinací několika silných stránek – v případě společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. to bude vůdce v nákladech, vůdce ve kvalitě a vůdce v technologiích. Takto upravený přístup multiplikuje efekt partyzánského přístupu, kdy každý „úder“ bude veden nejen v jinou dobu, ale i na základě jiné konkurenční výhody. Tím se konkurentovi ztíží schopnost efektivně reagovat na strategii naší společnosti a vytvářet konkurenceschopnou nabídku.

3.2.4 Formulování marketingových plánů

Jak už jsem uváděl v předcházejících kapitolách, je marketingový plán písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje. Marketingový plán udává základní směr marketingového snažení. Je to vlastně nástroj pro koordinování a řízení marketingového úsilí podniku.

Marketingový plán má být:

- jasný a výstižný,
- snadný ke čtení,
- vyžadovaný pro každý tržní prostor pro výrobek (pro každý výrobek - trh).

¹⁶ Pramen: GRÜNIG, Rudolf. Process-based Strategic Planning, 4. vydání, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, 2006 (978-3-540-32754-7)

Objasňuje:

- jak použít marketingové zdroje k dosažení marketingových cílů.

Předpokládá:

- segmentaci trhu,
- prognózování velikosti trhu a tržního podílu,
- identifikaci tržní pozice.

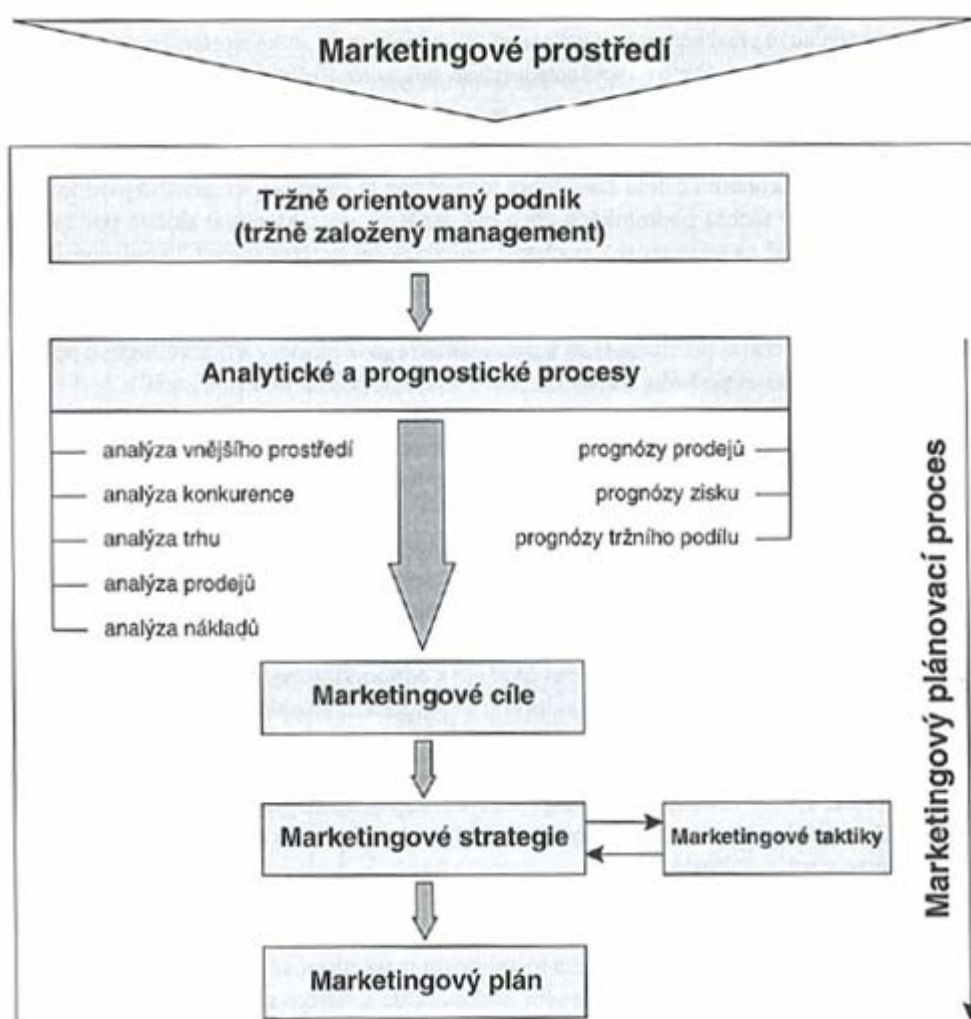
Zahrnuje:

- pouze klíčové informace.

Obsahuje:

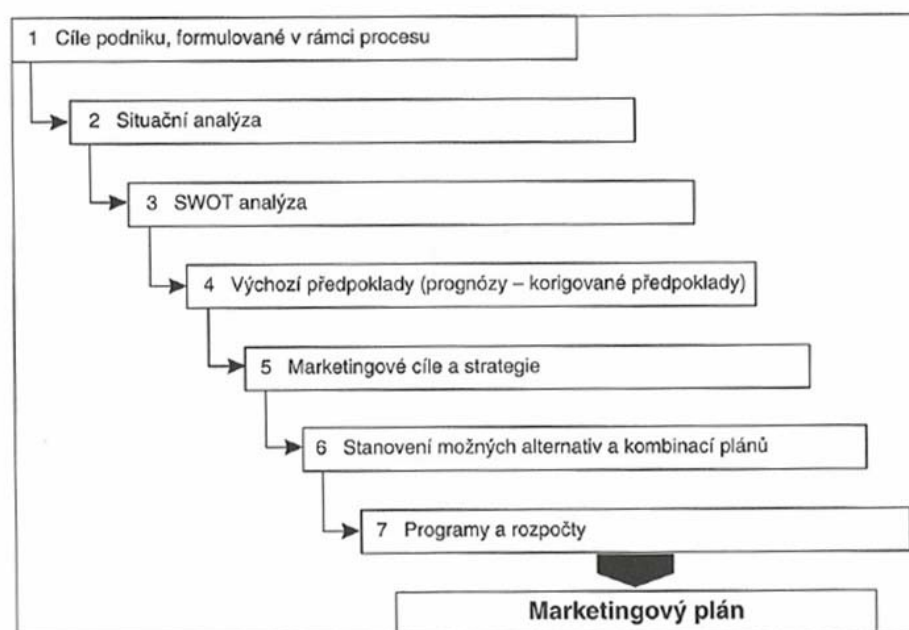
- Titulní list – Název podniku, Sídlo podniku, Sestavený pro období, Odpovědná osoba...
- Přehledný obsah plánu
- Úvodní část
 - Situace, za které je plán sestavován,
 - účel a způsob použití plánu,
 - prostředí, ve kterém podnik, pro který je plán sestavován, operuje,
 - stručnou charakteristiku podniku, který plán předkládá,
 - klíčové faktory a trhy.
- Stručné závěry situační analýzy
- Marketingové cíle
- Marketingové strategie
- Příslušné taktiky
- Klíčové předpoklady označující výchozí základnu pro budoucí vývoj
- Prováděcí programy (operativní plány)
- Potřebné zdroje
- Rozpočet obsahující marketingové příjmy a výdaje v členění, které umožňuje sledovat plnění úkolu

Postavení marketingového plánu v celém marketingovém procesu prezentuje přesně níže uvedený obrázek.

Obrázek 7 - Postavení marketingového plánu v marketingovém plánovacím procesu¹⁷

Samotný proces postupu přípravy je uveden na dalším obrázku.

¹⁷ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

Obrázek 8 - Postup přípravy marketingového plánu¹⁸

3.3 Realizační etapa

Realizační etapa marketingového strategického procesu resp. provedení marketingových cílů vyžaduje maximální pozornost, která musí být věnována detailně marketingovým strategiím a v jejich rámci již vzpomínaným marketingovým taktikám.

Aplikace strategie se přesouvá do realizace konkrétních aktivit, což znamená:

- musí být přesunuty do „denních“ marketingových aktivit (časový rámeček, specifikace úkolů a kvantifikační měřítka),
- musí se projevit ve způsobu, jakým podnik provádí a organizuje konkrétní činnosti a musí najít svůj odraz v podnikových hodnotách,
- musí být vidět ve faktické práci marketingových managerů a ve výsledcích podniku i v případném přizpůsobení se vzniklým změnám.
- Realizační etapa jako celek zahrnuje:
 - faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů,
 - vytvoření patřičné marketingové organizace, v rámci které je možné plán do praxe dovést.

¹⁸ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

Tabulka 3 – Realizační etapa marketingového strategického procesu¹⁹

1.	Realizace marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů	
	Faktická realizace a její řízení Vzájemná kooperace Koordinační činnosti Motivace Stanovení odpovědnosti Komunikace	Činnosti
2.	Časové harmonogramy Ustanovení odpovědnosti za jednotlivé činnosti	Dokumenty
	Vytvoření kompaktní marketingové organizace vhodné pro realizaci marketingového plánu s ohledem na celkové uspořádání podniku	
	Organizační začlenění marketingového útvaru do podnikové organizační struktury Organizační uspořádání marketingového útvaru	Činnosti
	Schéma organizačního uspořádání Popisy jednotlivých činností	Dokumenty

Faktická realizace marketingového plánu představuje uvedení plánovaných akcí do každodenního života, jejich řízení i řízení členů marketingového týmu při přeměně plánu v realitu. Její úspěšnost předpokládá explicitně vzájemnou kooperaci a koordinaci činností, správný směr motivování jednotlivců a týmu, jasnou odpovědnost za jednotlivé činnosti i dobrou vzájemnou komunikaci.

Kooperace při uskutečňování plánu je nesmírně důležitá, všichni pracovníci i útvary musí spolupůsobit při realizaci strategií. **Koordinace** realizačních činností znamená identifikaci všech činností, které je třeba vykonat, jejich uvedení do souladu a stanovení, kdo bude který úkol provádět. Dále zajišťuje i to, jak dlouho bude úkol trvat a kdy musí být kompletně hotov.

Vhodná a dostatečná motivace inspiruje pracovníky i týmy k vykonání žádaných činností. Předpokládá dobré vztahy a účelný mzdový systém. Motivačním prvkem se mohou stát i způsoby, postoje a chování manažera. **Stanovení odpovědnosti** představuje delegování konkrétní odpovědnosti na určitého pracovníka. Další podmínkou úspěšné realizace strategie je **dobrá komunikace**.

Manager i zaměstnanci musí umět informace přijímat i podávat. Značnou výhodou pro realizaci může být zpětná vazba. Další vliv v komunikaci znamená existence fungování neformálních informačních toků vedle formálních.

¹⁹ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

Obrázek 9 - Struktura realizačních aktivit marketingového plánu²⁰

Proces faktické realizace předpokládá vypracování příslušných dokumentů. V tomto případě to jsou zejména:

- časové harmonogramy pro provedení jednotlivých činností,
- konkrétní stanovení odpovědnosti za správné provedení a dokončení každé činnosti.

Úspěšná realizace strategie závisí do značné míry na **organizační struktuře podniku** (marketingové organizaci), která rozděluje a koordinuje klíčové podnikové aktivity k dosažení strategického podnikového cíle. V této etapě je nutné vytvořit zejména:

- příslušné a relevantní organizační schéma,
- popisy jednotlivých činností.

3.3.1 Vlastní realizace marketingového plánu

I když pro vlastní realizaci neexistuje obecný návod, lze pro ni sestavit strukturu klíčových principů a metodických zásad:

- Kvalitní a systémové řízení, příhodné načasování a užitečné sladění činností zabezpečených dostatečnými zdroji.
- Rychlé, přímočaré a maximální míře jednoduché předávání rozhodování.
- Stanovení způsobů, metod a postupů pro dosažení vytipovaných cílů.
- Maximální pozornost věnovaná zásadním momentům marketingové realizace, nepřehlížení dílčích kroků a orientace na jednotlivé detaily.
- Přesné vymezení úkolů (akcí), individuálních odpovědností a konečných termínů plnění.
- Vytipování vůdčích osobností pro závažné programy.
- Vybudování soustavy hmotné zainteresovanosti pracovníků i jejich morální stimulace.
- Vysoká realizační aktivita v marketingovém procesu zaměřená správným směrem.
- Vytvoření a rozvoj otevřené komunikace a systematické budování vhodného klimatu pro plnění plánu.

²⁰ Pramen: Horáková, Helena: Strategický marketing, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003

- Orientovat se na zákazníka, jeho možnosti a schopnosti v celé fázi realizace („friendly user“ výstupy).

3.3.2 Vytvoření efektivní marketingové organizace

První zásada – pevně zakotvit a pronikat marketingovým myšlením do všech firemních struktur.

Druhá zásada – marketing je způsob myšlení a jeho základě vybudovaná koncepce řízení ovlivňuje podnik jako celek.

V souvislosti s vytvořením marketingové organizační struktury přicházejí v úvahu pro dva základní problémy:

- Organizační začlenění marketingové činnosti mezi činnosti podniku.
- Organizační uspořádání marketingového útvaru.

3.4 Kontrolní etapa

Kontrolní etapa marketingového strategického procesu je zaměřena na monitoring a porovnávání realizačních výsledků, které de facto prezentují výkonnost s definovanými normativy a standardy plánu. V rámci kontrolní etapy jsou tedy hodnoceny současně používané strategie, nikoliv budoucí. Pro budoucí (plánovitě vytvářené) strategie jsou však v rámci kontrolní etapy vytvářeny soustavy KPIs (key performance indicators), díky kterým je možné výkonnost budoucích strategií a jednotlivých vnořených procesů hodnotit.

Strategická „kontrola“ se neomezuje jen na následnou kontrolu, ale soustředí se i na usměrňování akcí a jejich průběhu. Efektivním nástrojem strategické kontroly je zpětná vazba.

Pro úspěšnost strategického marketingového plánování je v rámci kontrolní etapy třeba sledovat dva okruhy otázek:

- Kontrola spočívající v cíleném sledování výchozích předpokladů a úplnosti. Tzn. kontinuální systematické prověřování základní strategické premisy a ověřovat, zda:
 - je vybraný směr postupu relevantní a výchozí strategické hypotézy platí,
 - pozornost je věnována klíčovým problémům,
 - realizované činnosti odpovídají definovaným činnostem a zvoleným postupům,
 - neobsahují žádné podstatné nedostatky z pohledu komplexnosti a logické syntaxe strategie (plánu) jako celku.
- Kontrola zaměřená na faktickou realizaci. Tzn. prověřování skutečné strategické výkonnosti a prověřování:
 - jakou hodnotu mají výkony dosažené pomocí současně užívaných strategií,
 - jsou-li současné výkony srovnatelné s plánovanými,
 - jsou-li stávající strategie vhodné a lze je schválit k dalšímu použití,

- zda potřebují upravit a přizpůsobit okolnostem,
- zda nejsou disfunkční a je třeba změny.

Třemi základními prvky marketingové kontroly jsou:

- respektované standardy marketingové výkonnosti prezentující očekávanou úroveň výkonů (KPIs),
- zhodnocená výkonnost reprezentující měření skutečných výsledků a porovnání s předpokládaným výkonem,
- korekce představující změny v případech, kdy zjištěné výkony neodpovídali požadovaným standardům.

Kontrolní etapa by měla vedle měření marketingové výkonnosti hodnotit i příspěvek marketingové činnosti k celkovému úspěchu podniku.

V závěru této subkapitoly lze konstatovat, že kontrola charakterizuje marketingové aktivity podniku a hodnotí jeho výsledky. V rámci praktické části proto bude definována i soustava KPIs, které budou směrodatné pro hodnocení realizační etapy marketingového strategického procesu.

4 Marketingový mix – 4P

V moderním pojetí marketingu je zdůrazňován jeho komplexní charakter. Marketing je chápán jako ucelená filozofie, která má své metody, přístupy k trhu a pochopitelně i nástroje. Úspěšné operování na trhu vyžaduje citlivou a vyváženou práci se všemi nástroji marketingu současně a jejich intenzitu koordinovat. Tento soubor marketingových nástrojů v roce 1948 definoval N. H. Borden a nazval jej **Marketingovým mixem**.

Základem teorie marketingového mixu je axiom, že podnik nepoužívá marketingové nástroje jako sumu jednotlivých činností, ale jako vnitřně integrovaný celek, jehož úkolem je zajistit optimální výsledek trhu.

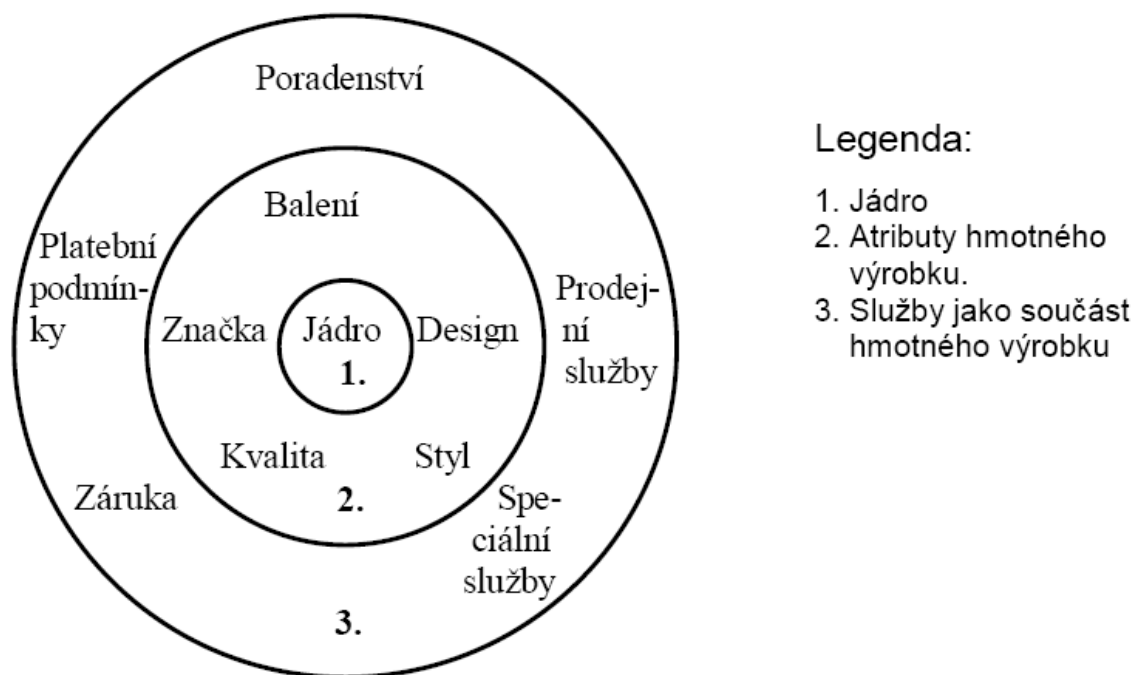
V nejobecnější rovině rozlišujeme čtyři základní faktory ovlivňující směnu, takzvaná "čtyři P":

- **PRODUCT (výrobek)** - design, vlastnosti, značka, balení, služby, záruka, výnosy
- **PRICE (cena)** - ceník, slevy, doba splatnosti, úvěrové podmínky - leasing
- **PLACE (místo)** - odbytové cesty, pokrytí, sortiment, dislokace, zásoby, doprava
- **PROMOTION (propagace)** - reklama, přímý marketing, prodavači, public relations

4.1 Produkt (nebo služba)

První skupina nástrojů se souhrnně jmenuje **Produkt**. Nemusí se vždy jednat o hmotný produkt, ale za produkt bývá běžně považována služba či dokonce myšlenka. Pro definování především hmotných výrobků se používá takzvaná koncepce totálního produktu, která je ovšem použitelná i pro služby.

Obrázek 10 - Charakteristika produktu: koncepce totálního výrobku



4.2 Cena

PRICE (cena) je nejen významným prvkem marketingového mixu, ale je jednou ze základních ekonomických kategorií vůbec. Cena plní v podniku několik významných funkcí. Na jedné straně vytváří tlak na efektivnost hospodaření a snižování nákladů a na straně druhé podporuje rozvoj a vytváří podmínky pro výzkum, vývoj a implementaci sofistikovaných postupů a procesů v organizaci.

Z pohledu postavení ceny v marketingovém mixu ji lze definovat následovně:

- Je jediný příjmový nástrojem marketingového mixu
- Je vysoce pružný nástroj
- Je důležitý zdroj informací
- Symbolizuje hodnotu produktu, která je důležitým kritériem zákaznického rozhodování
- Je nástrojem konkurenční diferenciacce produktu ve srovnání s ostatními

- Volná tvorba cen je u organizací v monopolním postavení často omezena regulačními opatřeními státních orgánů nebo profesních sdružení, čímž se mění i její úloha v rámci marketingového mixu

4.3 Place

Rozhodnutí o distribuci, patří k důležitým rozhodnutím managementu marketingu v rámci tvorby marketingového mixu. Jde o jeho třetí nástroj, označovaném jako **PLACE**. Pod pojmem distribuce je nejčastěji chápán proces, kterým se zboží nebo služba dostává ke správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase.

4.4 Promotion

Promotion je posledním, ale také asi nejznámějším prvkem marketingového mixu. Řekne-li se kdekoliv slovo marketing, většina lidí si automaticky asociuje reklamu. Ovšem právě s terminologií je u tohoto prvku marketingového mixu poněkud problém. To je důvodem proč daný bod podrobněji rozpracuji. Za nejvhodnější synonyma promotion se považuje český výraz **propagace**, případně **marketingová komunikace**. V žádném případě, ale nelze promotion zužovat pouze na reklamu, která je jen úzkou součástí diskutovaného nástroje marketingového mixu.

Mezi základní cíle propagace patří:

- Informovat - vytvořit, zvýšit nebo udržet stupeň známosti v povědomí zákazníků nebo cílové skupiny
- Stimulovat poptávku - motivovat stávající nebo potenciální zákazníky ke koupi nebo ovlivňovat jejich kupní rozhodování
- Odlišit výrobek zdůraznit užitek a hodnotu výrobku
- Vytvořit zákaznické Preference
- Budovat nebo upevnit pozitivní image

Rozsah propagace se nejčastěji vyjadřuje pomocí tzv. komunikačního mixu, do něhož jsou zahrnovány následující aktivity:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Publicita neboli Public relations
- Přímý prodej

4.4.1 Marketingová komunikace (aplikace Promotion)

Na základě rozdělení marketingového mixu na jednotlivé nástroje, pak podle tohoto dělení, diferencujeme i další čtyři skupiny marketingových nástrojů, nazývané též **politiky** – viz tabulka Marketingové nástroje²¹ na následující straně.

Tabulka 4 - Marketingové nástroje na základě dělení mktg. mixu – politiky²²

Marketingové nástroje ⁹			
Výrobová, sortimentální a servisní politika	Kontraktační politika	Komunikační politika	Distribuční politika
<ul style="list-style-type: none"> • <u>diverzifikace</u> - rozsáhlé rozšiřování sortimentu • <u>inovace</u> - pozitivní změny kvality, designu a funkčnosti výrobku • <u>diferenciace</u> - doplnění zavedených výrobků dalšími typy • <u>variace</u> - zdůraznění a rozvoj silných stránek výrobku • <u>eliminace</u> - vyřazení výrobku z trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>cenové politika</u> - všechna na trh zaměřená opatření a rozhodnutí, která se týkají ceny produktu, služby • <u>kondiční politika</u> - další podmínky směny, zpravidla výhody poskytované spotřebiteli 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>reklama</u> • <u>product placement</u> • <u>sponzorství</u> • <u>přímá komunikace</u> • <u>osobní prodej</u> • <u>podpora prodeje</u> • <u>public relations</u> - vztahy s veřejností • <u>corporate identity</u> <u>policy</u> - image firmy, logo, uniformy pracovníků, úroveň interní komunikace apod. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>odbytová</u> - prodejní systémy, forma odbytu, odbytová cesta • <u>prodejní</u> - všechny aktivity podniku využívané přímo při vlastním prodeji

Kombinace jednotlivých nástrojů, nazývané marketingový mix, vedení společnosti sestavuje na základě dat získaných marketingovým výzkumem a s přihlédnutím k vlivům z makroprostředí podniku (ekonomické, kulturní politické a jiné faktory) i jeho mikroprostředí (situace uvnitř podniku, organizace, interpersonální vztahy, úroveň managementu). Právě kvalita marketingového mixu je určující pro úspěch produktu na cílovém trhu. Vysoká investice do vývoje technicky dokonalého výrobku bude neefektivní, pokud nebude zajištěna jeho distribuce, nebo pokud bude postaven mimo komunikační kanály cílového tržního segmentu. **Předání obchodního poselství (sdělení komunikace) o výrobku či službě je cílem marketingové komunikace.**

Principem marketingové komunikace je přenos sdělení mezi zdrojem a příjemcem. Za marketingovou komunikaci nelze považovat jen tržní komunikaci, ale i jednání s distributory, akcionáři, orgány státní správy a interní komunikaci uvnitř společnosti (tzv. korporáční komunikaci). O tržní komunikaci hovoříme, pokud jde vysílání a přijímání informací o výrobcích a službách od nabízejícího k poptávajícímu. Tržní komunikaci lze rozdělit podle druhu komunikačního procesu na symbolickou a výrobovou. Podrobnější dělení ukazuje následující tabulka.

²¹ Pramen: Tomek, Gustav; Vávrová, Věra: Marketing Management, 1. vydání, Vydavatelství ČVUT, Praha, 1999

²² Pramen: Tomek, Gustav; Vávrová, Věra: Marketing Management, 1. vydání, Vydavatelství ČVUT, Praha, 1999

Tabulka 5 - Rozdělení tržní komunikace²³

Tržní komunikace		
Symbolická komunikace (verbální-řeč i neverbální-gesta)		Výrobová komunikace (nositelem komunikačního procesu je výrobek)
<u>Masová</u>	<u>Individuální</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • reklama • public relations • podpora prodeje • product placement 	<ul style="list-style-type: none"> • přímá komunikace • osobní prodej 	<ul style="list-style-type: none"> • design • barva • chuť • čich

Snahou původce sdělení je, aby přijímající subjekt jeho poselství zaujalo, správně je dekódoval a to ho přimělo k reakci (nákupní chování směrem k výrobku, posilování pozitivního vnímání dané značky apod.) Marketingoví specialisté a odborníci používají při tvorbě poselství poznatky z psychologie, sociologie, poznatky o chování spotřebitele a data získaná o cílové skupině prostřednictvím marketingových výzkumu. Jejich cílem zpravidla bývá:

1. **Poskytnout informace** – Informovat zákazníka, případně poskytnout obecnější informace o společnosti.
2. **Vytvořit, stimulovat poptávku** – Bývá nejčastějším cílem původce sdělení. Úspěšná marketingová komunikace může výrazně zvýšit poptávku a prodejní obrat bez nutnosti snižovat cenu.
3. **Diferenciaci produktu, firmy** – Snaha odlišit se od konkurence. Předpokladem úspěšné diferenciaci je dlouhodobá a promyšlená komunikační aktivita, která informuje zákazníky o unikátních vlastnostech výrobku nebo firmy.
4. **Ukázat výhodu**, kterou přináší vlastnictví výrobku nebo příjem služeb. Produkt tak může získat "právo" na vyšší cenu. Kombinace úspěšné diferenciaci a idey užítka a hodnoty je charakteristická pro špičková značky.
5. **Stabilizovat poptávku** – Obrat není v průběhu roku konstantní, což může způsobit nižší rentabilitu výroby. Marketingová komunikace má za cíl vyrovnat výkyvy obratu.

Vystavit potencionální spotřebitele obchodnímu poselství ani zdaleka nestačí. Je třeba důkladně analyzovat a vyhodnotit výsledek komunikace a na základě toho upravovat **komunikační mix**. Právě nedostatečný důraz na zpětnou vazbu a vyhodnocování komunikace je často příčinou investic do propagace, která není optimalizovaná a tudíž může být neefektivní. Proto každé komunikaci musí předcházet velmi důsledná analýza z mnoha pohledů.

Měření efektivity komunikace je velmi důležitou a značně složitou činností. Největší problém představuje skutečnost, že nelze přesně oddělit, co je výsledkem určité komunikace,

kteřá proběhla ve sledovaném období a co je výsledkem komunikace předchozí, či souběžně probíhající pro jiný produkt firmy. Teoretickými východisky posuzování výsledků marketingové komunikace jsou tzv. hierarchické modely účinků komunikačního nástroje, které popisují postoje, jimiž musí příjemce projít, má-li výsledkem komunikace být jednání, které si přeje původce sdělení. Vybrané hierarchické modely přehledně zachycuje následující tabulka.

Tabulka 6 - Hierarchické modely účinků komunikačního nástroje

DAGMAR Defining Advertising Goals for Measuring Advertising Results	AIDA Attention - Interest - Desire - Action
uvědomění si pochopení přesvědčení jednání	uvědomění si Zájem Přání Jednání

V praxi většina společností používá tzv. test prodejních výsledků, jehož podstatou je měření přírůstku obrátu vzhledem ke komunikačním nákladům.

$$TPV = (V_1 - V_0) / NK \times 100 \text{ [v \%]} \quad (1)$$

TPV... test prodejních výsledků

V₁..... objem prodejů po komunikační kampani

V₀..... objem prodejů před komunikační kampani

NK..... celkové náklady na komunikační kampaň

Osvědčený prostředek je i budování loajaltního programu. Zákazník se může stát členem zpravidla po odeslání dotazníku, nebo při nákupu zboží. Jako odměnu pak získá poukázky na slevu, nebo jiný motivátor. Přínosem pro společnost je velká databáze zákazníku, která firmě umožňuje segmentovat své klienty a současně posilovat věrnost značky a udržovat se zákazníky aktivní kontakt.

Tržní komunikace, neboli propagace, využívá dvou základních strategií:

- **Strategie tlaku** – Firma se snaží produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému spotřebiteli, staví hlavně na osobním prodeji a akcích na podporu prodeje (aplikovatelné především pro trhy s převažující poptávkou).
- **Strategie tahu** – Je založena na snaze prodávajícího stimulovat poptávku konečného spotřebitele (opírá se tedy především o reklamu), který pak vyvine tlak na distribuční cestu.

Úspěšné společnosti používají kombinací obou strategií, k jejichž realizaci používají rozličné nástroje tržní komunikace.

4.4.2 Reklama

Je placená forma masové (neosobní) komunikace realizovaná prostřednictvím médií (noviny, časopisy, rozhlas, televize), reklamních tabulí, letáků v hromadné dopravě apod. Jejím cílem je informování širokého okruhu spotřebitelů s cílem ovlivnit jejich kupní chování. Hlavním rysem reklamy je, že oslovuje široké vrstvy obyvatelstva. Je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob. Z hlediska hierarchie postojů zákazníka k výrobku je zejména vhodná pro počáteční stupně, slouží k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu.

Reklamu lze rozdělit do tří skupin podle prvotního cíle sdělení:

- **Informační reklama** se snaží vzbudit prvotní poptávku či zájem po výrobku, službě, organizaci, myšlence nebo osobě.
- **Přesvědčovací reklama** má za úkol rozvinout poptávku po výrobku nebo službě; patří sem také reklama srovnávací a obranná.
- **Připomínková reklama** navazuje na předchozí reklamní aktivity a pomáhá k zachování pozice značky, služby, organizace atd. Často se používá u produktů, které jsou již za zenitem své tržní životnosti.

Při definování cílů je třeba důkladně zvážit Colleyho šest M²⁴:

- *Merchandise (zboží)* – V čem spočívá přínos nabízeného produktu?
- *Markets (trhy)* - Jaké zákazníky má reklama oslovit ?
- *Motives (motivy)* - Proč by lidé měli produkt kupovat ?
- *Messages (sdělení)* – Jaké informace jsou pro zákazníka klíčové?
- *Media (sdělovací prostředky)* – Jakými prostředky mají být zákazníci osloveni?
- *Measurements (měření)* – Jakým způsobem bude výsledek komunikace vyhodnocen?

Z výše uvedených je především důležitá volba sdělovacího prostředku. Chyba ve volbě komunikačního kanálu by znamenala zcela neefektivní rozhodnutí. Je nutné zvolit takové médium, které má schopnost dosáhnout vytyčených komunikačních cílů. Stručná charakteristika jednotlivých sdělovacích prostředků je uvedena v následující tabulce.

²⁴ Pramen: Forert, Miroslav: Marketingová komunikace, 1. vydání, Masarykova univerzita, Brno, 1997

Tabulka 7 - Stručná charakteristika vybraných médií²⁵

Prostředky	Výhody	Nevýhody
Transmisivní		
<u>Televize</u>	Široký dosah Masové pokrytí Opakovatelnost Flexibilita Vysoká prestiž	Dočasnost sdělení Vysoké náklady Nutnost časté změny spotů Nedostatečná selektivnost
<u>Rozhlas</u>	Rychlost přípravy Nízké náklady Možnost selekce posluchačů Mobilita	Nekomplexnost Dočasnost sdělení
Tištěné		
<u>Tisk</u>	Flexibilita Jistá společenská prestiž Intensivní pokrytí Čtenář ovlivní délku pozornosti	Krátká životnost Nepozornost při čtení Nevysoká kvalita reprodukce inzerátu
<u>Direct Mail</u>	Selektivnost Intensivní pokrytí Flexibilita Kompletní informace Dojem osobního kontaktu	Poměrně vysoké náklady na kontakt Pocit narušení osobní svobody zákazníka Kvalita poštovních služeb
<u>Časopisy</u>	Selektivnost Kvalitní reprodukce Dlouhá životnost Prestiž některých časopisů Zvláštní služby některých časopisů	Nedostatečná pružnost Nepozornost při čtení
<u>Venkovní reklama</u>	Nižší cena Rychlá komunikace jednoduchých sdělení Opakování Schopnost lokální podpory	Stručnost Veřejnost posuzuje umístění reklamy a estetickou stránku provedení
Elektronické		
<u>Internet</u>	Přijatelná cena Selektivnost Interaktivnost Rychlost Flexibilita Snadné shromažďování informací o zákaznících	Problematické zabezpečení finančních transakcí U nás nedostatečná uživatelská základna
<u>SMS brána (posílání SMS)</u>	Přijatelná cena Selektivnost Interaktivnost Rychlost Flexibilita	Omezený obsah distribuovaných informací na max. 160 znaků Nízká důvěryhodnost média Legislativní omezení
<u>Aktivní telemarketing</u>	Selektivnost Interaktivnost Rychlost Flexibilita Snadné shromažďování informací o zákaznících	Vysoké náklady Malý počet oslovených zákazníků

4.4.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje krátkodobé aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej výrobků a služeb. Firma se zaměřuje na jednotlivé články distribučních cest a

²⁵ Pramen: Vytvořeno podle literatury Nagyová, Jana: Marketingová komunikace není pouze reklama, 1.vydání, VOX, Praha, 1999 a internetové mediální zdroje www.attentionmedia.cz a www.ond.cz 2007

na konečné spotřebitele. Podpora prodeje bývá často efektivnější než masová reklamní kampaň, proto jí dnes mnohé společnosti dávají přednost

Cíle podpory prodeje se musí shodovat se záměry celkové propagační činnosti firmy. Hlavní snahou je ovlivnit chování zákazníků, a to buď upevněním jejich současných názorů, které mohou vést k příznivějšímu chování, nebo dosáhnout reálné změny názorů a s ní spojené změny chování různých skupin zákazníků.

Podpora prodeje, směřovaná ke spotřebitelům, představuje snahu společnosti apelovat přímo na zákazníky bez závislosti na sekundární distribuční síti – obchodních partnerech. Hlavní výhodou prodeje pomocí vlastních značkových prodejen můžeme spatřit v daleko větší efektivnosti předávání jednotlivých nástrojů koncovým zákazníkům, protože maloobchodní partner je často ovlivněn konkurenčními společnostmi, které se snaží dosáhnout stejného cíle. Se spotřebitelskou podporou prodeje, na rozdíl od podpory prodeje zprostředkovatelům, jsou však spojeny další náklady, organizační problémy a určitý stupeň rizika. Mezi nejčastější praktiky patří kupóny, rabat, bonusy (zvýhodněná balení), odměny, soutěže o ceny, vyzkoušení produktu, delší záruka, poutače a demonstrace produktu.

Hlavní cíle **podpory prodeje zprostředkovatelům** vyplývají z cílů popsaných dříve. Nicméně nabídkou podpory prodeje pro zprostředkovatele sledujeme 3 široké kategorie cílů:

- *získat přiměřenou distribuci* - přesvědčit partnera, aby nabízel právě a jen naši značku
- *kontrolovat zásoby* - přesvědčit partnera, aby obchodoval a větším množstvím, než je běžné
- *podněcovat maloobchodní podporu produktů u partnerů* – přesvědčit obchodníka, aby více propagoval značku výrobku předváděním, vystavováním a snižováním cen (v návaznosti na poskytnuté ceně)

Nejběžnější nástroji jsou rabaty, slevy z katalogové ceny, příspěvky na propagaci, zboží zdarma, dárkové a propagační předměty, obchodní výstavy a konference nebo prodejní soutěže.

4.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej je forma osobní komunikace s jedním nebo několika potenciálními zákazníky, jejímž cílem je dosažení prodeje. Od ostatních forem tržní komunikace se liší především tím, že původce sdělení a příjemce spolu přímo komunikují, obsah a forma sdělení může být přizpůsobena konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Osobní prodej sice znamená vysoké náklady, ale vysoce efektivní způsob komunikace. Prodávající se navíc může lépe a bezprostředně seznámit s reakcemi (názory, potřebami, zábrany) zákazníků a velice operativně na ně reagovat.

4.4.5 Public Relations (vztahy s veřejností)

Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytváření a upevňování důvěry, porozumění a dobrých vztahů organizace s klíčovými skupinami veřejnosti. K základním kategoriím klíčových skupin patří:

- vlastní zaměstnanci organizace
- její majitelé, akcionáři
- dodavatelé
- finanční skupina, investoři
- sdělovací prostředky
- místní obyvatelstvo, komunita
- místní představitelé, zastupitelské orgány a úřady
- zákazníci

Výraznou předností z pohledu Public relations je především jejich důvěryhodnost. Lze tak ovlivnit řadu perspektivních zákazníků, kteří se úmyslně vyhýbají vlivu reklamy a nedůvěřují obchodníkům. Každá informace, kterou společnost poskytuje k publikování ve sdělovacích prostředcích, by měla respektovat pravidlo pěti W:

- Who (kdo) – původce sdělení
- What (co) – co sděluje
- Where (kde) – určení místa, kde se událost odehraje/odehrála
- When (kdy) – datum události
- Why (proč) – jakého charakteru je událost, jaký je program, kdo tam vystoupí atd.

Mezi klíčové praktiky Public relations patří:

Product placement – cílené umístění značkového výrobku společnosti jako rekvizity ve filmech, televizních pořadech a videoklipech, a to za úplatu ze strany zájemce o propagaci. Tento způsob zaručuje vysoký dosah, opakovatelnost, využívá image a popularitu herců a jiných známých osobností.

Sponzorství – firma poskytuje sponzorovanému smlouvenou finanční částku, produkty či služby a ten na oplátku poskytuje protislužby, které přispívají ke zvýšení známosti značky a zlepšení image firmy.

Přímý marketing – jedná se o adresnou komunikaci mezi prodávajícím a zákazníkem, jež je obvykle uskutečňována prostřednictvím pošty nebo telefonu, ale i prostřednictvím televize. Charakteristickým rysem přímého marketingu je, že se zaměřuje na vybraný, relativně malý, segment zákazníků, což umožňuje efektivnější zacílení obchodního poselství.

Politika korporální identity (corporate identity policy) – je forma integrovaného konceptu podnikové komunikace. Cílem je, aby se kupující ztotožnil s podnikem, uvědomil si

kvalitu výrobků a jejich výjimečnost, serióznost a nezaměnitelnost značky. Podstatou je vytvoření žádoucího image firmy. K tomu je třeba zajistit souhrn následujících tří složek²⁶:

- *Corporate design* (výtvarné řešení) – nezaměnitelné utváření všech prvků, které vypovídají o podniku (jméno firmy, značka, barva apod.)
- *Corporate expression* - chování vůči zákazníkům, konkurenci, správním orgánům
- *Corporate culture* (celková kultura společnosti) - jednotný a požadavkům společenské kultury odpovídající materiální i nemateriální výraz vně i uvnitř podniku (jednání s lidmi, pořádek na pracovišti, postoj k ekologickým problémům apod.)

5 Segmentace – specifikace cílové skupiny

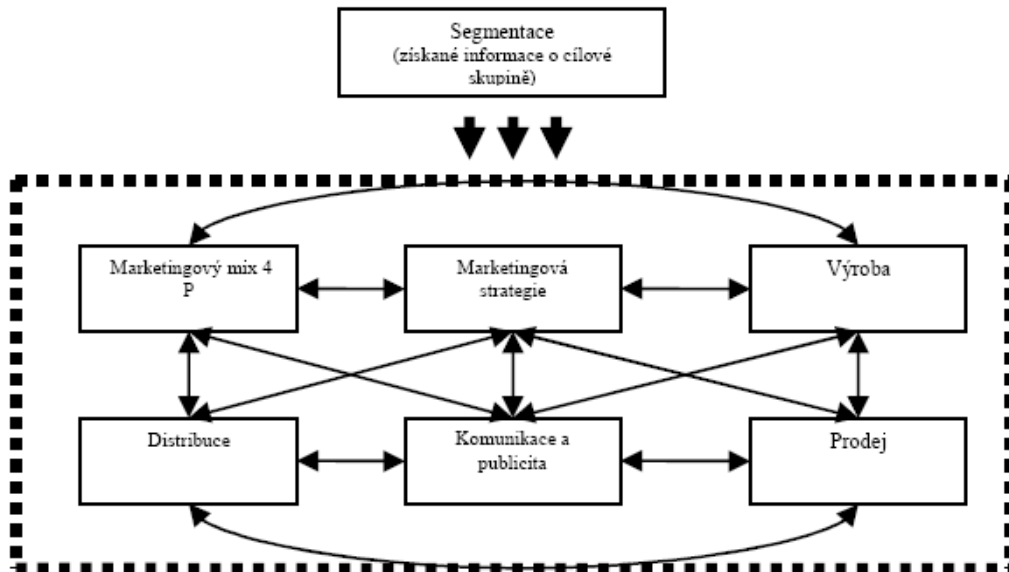
Pro stanovení úspěšné marketingové a komunikační strategie (naplnění marketingových cílů nebo splnění komunikačních cílů) je nutné definovat, pojmenovat a co nejlépe poznat chování a charakteristiky té části občanské společnosti, se kterou budeme (chceme) komunikovat. Činnost pomocí, které rozdělujeme trh jako celek na menší kompaktní skupiny (**segmenty trhu**) říkáme **segmentace**.

Segmentace nám umožňuje rozdělení společnosti do menších skupin pomocí nějakého společného **charakteristického znaku**. Na první pohled nemusí být společný znak jasný nebo zřejmý, ale přesto umožňuje vytvořit specifický vzorek napříč společnostmi, díky němuž se dá předikovat chování celého vybraného vzorku.

Segmentace je velmi silný nástroj marketingu, který umožňuje prognózovat velikost subtrhu (cílové skupiny) a poskytuje informace o potřebách a chování dané části občanské společnosti. Díky takovým informacím lze upravovat produkt nebo celé produktové portfolio firmy tak, aby maximální měrou odpovídalo potřebám a představám potenciálního zákazníka. V neposlední řadě segmentace pomáhá prognózovat celkový objem produkce a ovlivňuje marketingový plán a strategii společnosti s akcentem na efektivitu produkce a minimalizaci výrobních nákladů.

Soubor proměnných (charakteristik) cílové skupiny lze kvantifikovat způsobem uvedeným v obrázku s předpokladem, že segmentační techniky jsou z pohledu firmy exogenní (nezávislou) proměnnou na jejích aktivitách.

²⁶ Pramen: Tomek, Gustav; Vávrová, Věra: Marketing Management, 1. vydání, Vydavatelství ČVUT, Praha, 1999

Obrázek 11 - Vliv segmentačních technik na podnikové funkce

Soubor potřeb a charakteristik segmentu potenciálních zákazníků se tak promítá do všech klíčových činností firmy a pomáhá tak efektivně naplňovat a aktivně dotvářet principy marketingu jako filosofie do reálných aktivit společnosti.

5.1 Typy segmentace

Efektivní segmentaci nelze efektivně provádět pouze z jednoho pohledu. Na segmentaci je nutno pohlížet ze 2/3 jako na umění a z 1/3 jako na exaktní vědu. Tak jak se liší jednotlivá odvětví lidské činnosti a produkce i lidská mysl a potřeby jsou ovlivňovány vnějším prostředím a vnitřním souborem hodnot jednotlivce složeného z mnoha dílčích charakteristik.

Proto i segmentace se dělí na mnoho sub disciplín. Segmentaci lze efektivně provádět např. podle:

- Faktorů vnějšího prostředí:
 - Demografický
 - Kulturní
 - Politický
 - Sociální
 - Ekonomické (např. charakter trhu – monopolistický, oligopolní...)
- Faktorů bezprostředního okolí firmy:
 - Velikost spotřeby
 - Typ produktu
 - Odvětví
- Podle marketingových nástrojů:
 - Senzitivita na cenu
 - Vnímání médií a charakteru komunikace
 - Parametry produktu (design, barva, velikost, chuť...)

- Charakter distribuční sítě
- Podle souboru vnitřních hodnot zákazníka:
 - Názory
 - Postoje
 - Výchova
 - Referenční archetyp chování

Segmentace není jednoduchá a transparentní disciplína, která snadno určí požadovaný vzorek z populace jako průřez zadanych hodnot. Lidské chování a potřeby jsou velmi těžce identifikovatelné a kvantifikovatelné v kontextu existence mnoha jedinců s individuálními preferencemi.

Nutnost efektivní segmentace je nutná podmínka pro stabilní a progresivní růst firmy neřku-li přežití na trhu v prostředí globalizující se ekonomiky a při respektování distorzí podmíněných existencí objektivní reality a skrytých potřeb, které nemusí potenciální zákazník projevit.

6 Administrativní postupy, procesy a komunikace

Citace: „Prezentace vnější komunikace firmy jsou věrným obrazem stavu interních komunikačních procesů.“²⁷

Poslední subkapitolu teoretické části své práce jsem záměrně zahájil uvedenou citací. Přes používání sofistikovaných marketingových nástrojů může komunikace společnosti navenek vážnout. Kritickým faktorem každého procesu je člověk a lidské vztahy na neformální úrovni, které jsou diferencujícím faktorem pro formální pracovní vztahy a závažným způsobem je ovlivňuje pozitivním i negativním způsobem.

Při budování komunikační struktury a externí komunikační strategie je vždy nutné zachovávat při řízení firmy na všech úrovních lidský pohled a respektovat lidskou individualitu. Cílené budování otevřené atmosféry ve firmě a přátelského prostředí, vytváří efekt týmové práce, distribuci a sdílení informací, které jsou nosným pilířem přidané hodnoty pro všechny externí aktivity společnosti.

Každá činnost nebo záměr ve firmě, ať již na strategické (dlouhodobé) nebo taktické (střednědobé) úrovni, lze dekomponovat na jednotlivé dílčí operativní kroky (procesy). Každý takový primitivní (základní) úkon není jedinečný, ale lze jej v čase opakovat identickým způsobem.

Pro efektivní způsob práce v organizaci s orientací na snižování nákladů a úsporu času, je nutnost každý opakovatelný úkon unifikovat a provádět jej stejně u všech pracovníků organizace.

²⁷ Pramen: Mgr. Gabriela Běloušková-Deusová, PR a HR specialista, konzultace, Duben 2007

Stejným způsobem je nutné chovat se při organizování, skladování a distribuci dat ve firmě s maximalizací efektu sdílení dat. Standardním nástrojem jsou stabilní předepsané způsoby archivace dat s otevřeným přístupem pro všechny pracovníky, kteří mohou dostupná data efektivně použít. Asymetrie interní dostupnosti informací by měla stejný efekt jako v ekonomické teorii.

Pouze **data** volně přístupná a vhodně zpracovaná jsou informace a opakovaně vhodně použitá informace znamená **znalost**.

21. století je stoletím znalostí a 99% všech chyb má na svědomí lidský faktor. Vhodná forma komunikace a práce s informacemi ve společnosti je již avizovaná komparativní výhoda, která společnosti dává konkurenční výhodu s minimálními náklady i bez použití dalších nákladných strategii.

7 Situační analýza

Pro návrh vhodné marketingové strategie a definici marketingových cílů nyní provedu situační analýzu podle postupu zpracovaného v plánovací etapě marketingového strategického procesu.

7.1 Produktové portfolio pro sektor firemních zákazníků

Klíčovým zákaznickým řešením je portfolio služeb Business postavených na technologii xDSL. Základem pro vytvoření produktového portfolio byl krok regulátora telekomunikačního trhu, Českého telekomunikačního úřadu (dále jen ČTÚ), který subjektu s monopolní pozicí na trhu pevných telefonních linek Českému Telecomu²⁸ (dále jen ČTc) nařídil v roce 2002 zpřístupnění sítě ostatním telekomunikačním subjektům. Byl to jeden z kroků postupné deregulace trhu. Na základě zpřístupnění místních smyček telekomunikačních sítí²⁹ mohla společnost využít technologii LLU (local loop unbundling) a osadit telekomunikační ústředny ČTc vlastním technologickým zařízením tzv. DSLamy, které v oblasti pokrytí dané telekomunikační ústředny umožňují vytvářet vlastní portfolio služeb. Konkrétní telefonní linka je potom od ČTc pronajata společností RADIOKOMUNIKACE a.s. a převedena do její vlastní sítě.

Služby na bázi LLU (produktové portfolio Business) jsou určeny především pro uspokojení komplexním telekomunikačních potřeb zákazníků se segmentů SOHO a SME.

Pro zákazníky ze segmentu LA zpravidla neexistuje vzhledem k atypické organizační struktuře (zaměření na podnikatelskou činnost, počet poboček a jiných diferenciatorů) unifikované a standardizované telekomunikační řešení. Pro tento segment jsou na míru individuálních potřeb zákazníka vytvářena specifická individuální řešení postavená s využitím mnoha různých technologií (ATM, MPLS, Frame relay, leased lines, digitální okruhy...) na míru.

Služba Business společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. je kombinací širokopásmového přístupu k internetu s využitím technologie xDSL s možností poskytování kvalitních hlasových služeb. Služba je určena společností, které využívají internet, hlasové služby nebo jejich kombinaci a chtějí dosáhnout optimálního poměru cena / výkon. Službu je možné zřídít na stávající telefonní lince poskytované společností Český Telecom. Ta bude převedena do sítě společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s., čímž se stává společnost jejím jediným provozovatelem a výhradním poskytovatelem telekomunikačních služeb.

²⁸ Pozn. autora: V roce 2006 byl většinový podíl akcií státu ve společnosti Český Telecom (v rámci privatizace) prodán španělské společnosti Telefónica, která sloučila společnost ČTc a mobilního operátora Eurotel do společnosti Telefónica O2 Czech republic.

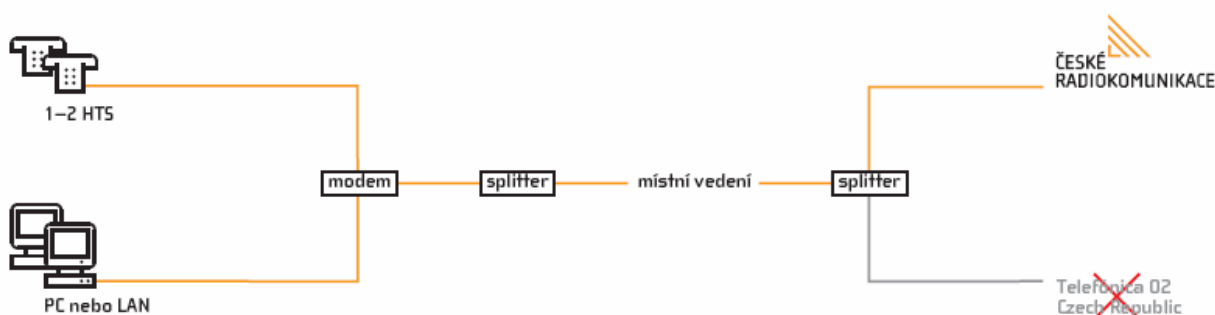
²⁹ Pozn. autora: Jedná se o část vedení mezi telefonní ústřednou a telefonním aparátem firemního zákazníka nebo zákazníka ze segmentu domácností.

7.1.1 Business 2Line (řešení pro firmy S 0 až 2 HTS³⁰)

Služba je vhodná pro domácí kanceláře, živnostníky a nejmenší firmy, které využijí přístupu společnosti jako k velkým firemním zákazníkům. Pro svou činnost nevyužívají internetové tarify, které jsou primárně určené pro rezidentní segment a jsou vnímány jako levnější. Komplikace využívání rezidentních služeb pro podnikání spočívá v riziku poruchy. Potom může výpadek bez QoS znamenat i vysokou obchodní ztrátu.

- Vysoká rychlost připojení k internetu ve variantách: 1024/256 kb/s, 2048/512 kb/s, 3072/512 kb/s nebo 5120/512 kb/s
- Připojení k internetu bez datových limitů
- Výhodné ceny kvalitního připojení k internetu **bez paušálu za telefonní linku**
- Výhodné ceny volání v ČR a do zahraničí
- Možnost využití hlasových služeb zároveň s připojením k internetu
- Ponechání stávajících telefonních čísel díky funkci Number Portability (přenositelnosti tel. čísla)
- QoS (quality of service) – vysoká kvalita zákaznické péče garantovaná při řešení požadavků zákazníka dohledovým centrem společnosti 24 hodin denně
- Maximální poměr sdílené kapacity s jinými uživateli je 1:20

Obrázek 12 - Schéma připojení služby Business 2Line



7.1.2 Business ADSL (řešení pro firmy s 1 až 4 HTS)

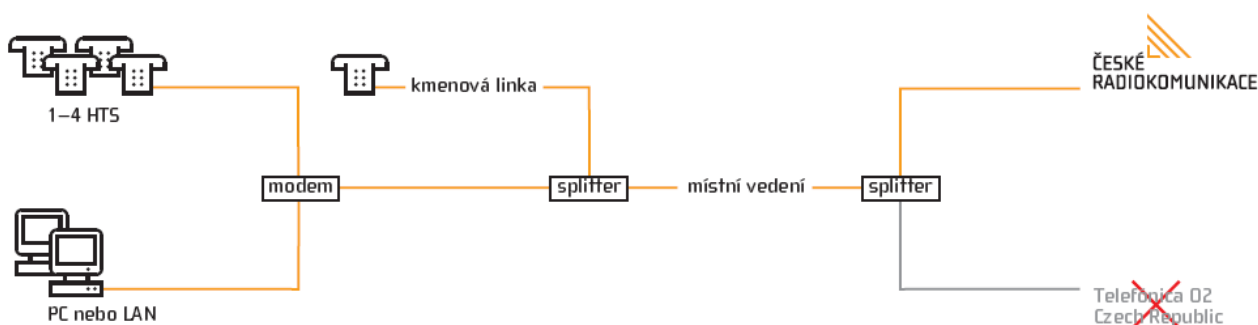
Služba je vhodná pro menší firemní zákazníky, kteří pro svou činnost nemají extrémní nároky na internetové připojení (např. provoz pobočkové ústředny nebo potřeba stabilního dlouhodobého odesílání velkých objemů dat).

- Vysoká rychlost připojení k internetu ve variantách: 512/128 kb/s, 1024/256 kb/s, 2048/512 kb/s nebo 4090/512 kb/s
- Připojení k internetu bez datových limitů
- Výhodné ceny kvalitního připojení k internetu **bez paušálu za telefonní linku**

³⁰ Pozn. autora: v ustálené telekomunikační terminologii je zkratka HTS používána pro hlasovou telefonní stanici (pevnou linku)

- Výhodné ceny volání v ČR a do zahraničí
- Možnost využití hlasových služeb zároveň s připojením k internetu
- Ponechání stávajících telefonních čísel díky funkci Number Portability (přenositelnosti tel. čísla)
- QoS (quality of service) – vysoká kvalita zákaznické péče garantovaná při řešení požadavků zákazníka dohledovým centrem společnosti 24 hodin denně
- Maximální poměr sdílené kapacity s jinými uživateli je 1:10

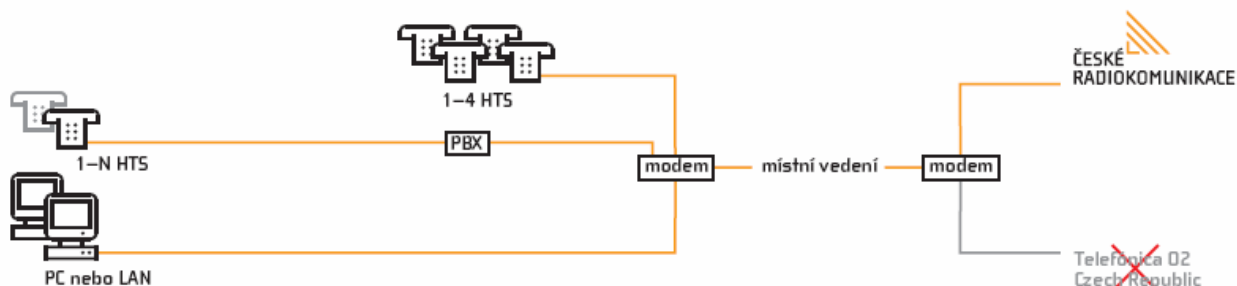
Obrázek 13 - Schéma připojení služby Business ADSL



7.1.3 Business SHDSL (řešení pro firmy s 1 až 4 HTS)

Služba je vhodná pro větší firemní zákazníky, kteří pro svou činnost mají extrémní nároky na internetové připojení (např. provoz pobočkové ústředny nebo potřeba stabilního dlouhodobého odesílání velkých objemů dat) a hlasové služby.

- Vysoká rychlost připojení k internetu ve variantách: 512/128 kb/s, 1024/256 kb/s, 2048/512 kb/s nebo 4090/512 kb/s
- Připojení k internetu bez datových limitů
- Výhodné ceny kvalitního připojení k internetu **bez paušálu za telefonní linku**
- Výhodné ceny volání v ČR a do zahraničí
- Možnost využití hlasových služeb zároveň s připojením k internetu
- Ponechání stávajících telefonních čísel díky funkci Number Portability (přenositelnosti tel. čísla)
- QoS (quality of service) – vysoká kvalita zákaznické péče garantovaná při řešení požadavků zákazníka dohledovým centrem společnosti 24 hodin denně
- Vyhrazená kapacita přístupu do internetu (agregace 1:1)

Obrázek 14 - Schéma připojení služby Business SHDSL

Bonusy ke všem variantám služby Business, které znamenají výraznou úsporu:

- Zřízení služby zdarma
- Instalace služby zdarma
- Pronájem modemu zdarma

7.1.4 Ostatní řešení a technologie

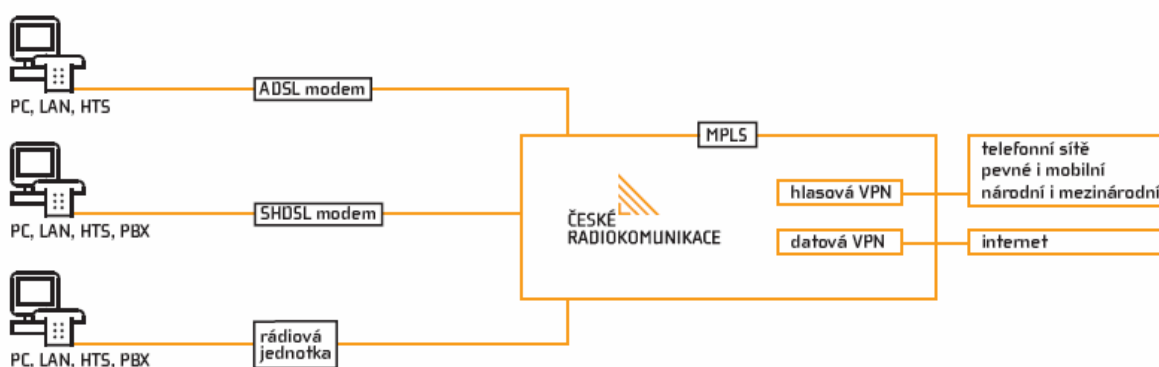
Řešení v SME a SOHO segmentu lze kromě pevné linky nebo optického kabelu poskytovat pomocí **bezdrátových technologií** fungujících na mnoha technických platformách, zpravidla mají společnou rychlost připojení od 512/128 kb/s do 2048/512 kb/s a skutečnost, že se jedná a služby s garantovanou kvalitou připojení.

Samostatnou kapitolu tvoří již avizované technologie pro segment LA, pomocí kterých je možné poskytovat telekomunikační řešení pro neomezeně velké firmy s nejvyššími nároky a potřebami. Ty nejdůležitější si stručně představíme a patří mezi ně **Business ATM, Business MPLS, Digitální okruhy** (leased lines).

Business ATM (Asynchronous Transfer Mode) – služba nabízí přenos dat, hlasu i obrazu pomocí společné přípojky do jediné telekomunikační sítě současně. Služba je specifická širokou nabídkou přístupových rychlostí, kategorií služeb a garantovaných parametrů, které je možné kombinovat přesně podle aktuálních zákaznických požadavků. Business ATM je ideální pro společnosti, které potřebují výkonnou datovou komunikaci mezi dvěma či více lokalitami. Služba vysokorychlostního přenosu dat je vhodná zejména pro firmy provozující rozsáhlé datové sítě s centrálními datovými servery a sklady; televizní a rozhlasové společnosti; studia nebo agentury; poskytovatele internetových služeb; společnosti z oboru informatiky a telekomunikací; systémové integrátory a firmy s více pobočkami k vybudování rozlehlých páteřních sítí.

Obrázek 15 - Schéma připojení služby Business ATM

Business MPLS – služba umožňuje kombinovat spolehlivé sdílení dat s garancí kvality přenosu a podpory volání přes datovou síť společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. Je vhodná pro společnosti s více pobočkami, které sdílejí společná data nebo ke své práci potřebují přenos dat se zárukou nepřekročení zpoždění a ztrátovosti přenášených dat. Služba poskytuje záruku nepřekročení definované úrovně ztrátovosti dat a jejich zpoždění. Firemním citlivým datům lze přiřadit různé třídy důležitosti a chránit je tak před ztrátou při přenosu nebo proti poškození.

Obrázek 16 - Schéma připojení služby Business ATM

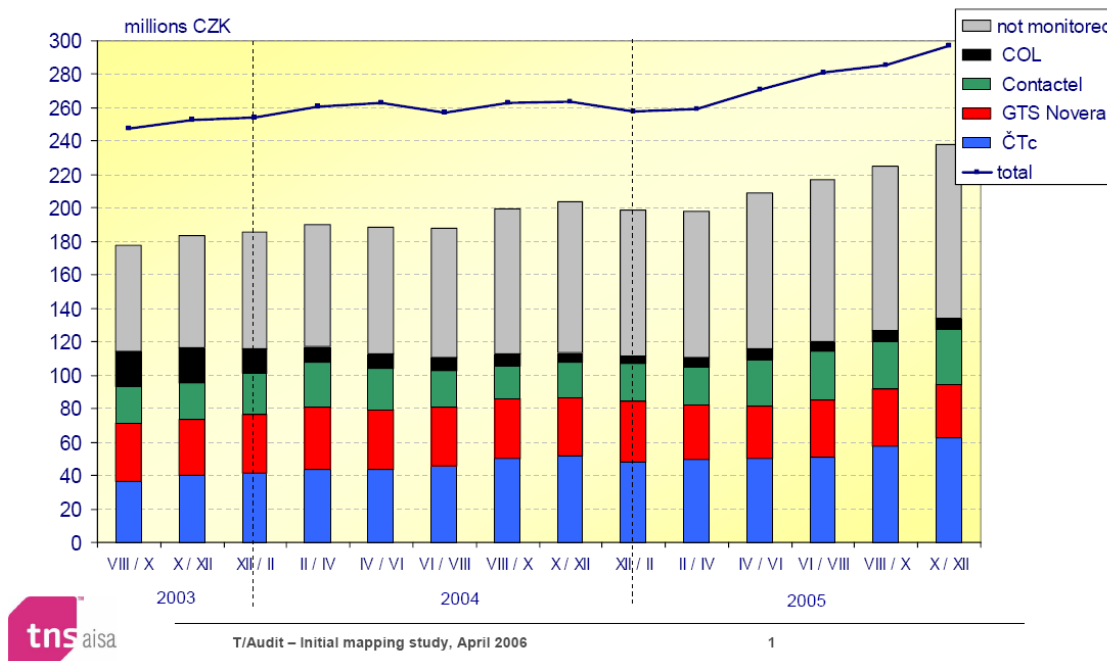
Digitální okruhy (leased lines) – pod pojmem digitální okruhy se skrývá velká spousta dalších speciálních technologií, jejichž dva základní reprezentanty jsme si představili (MPLS a ATM). Principiálně je není třeba mít k dispozici ve vlastní páteřní síti. Od různých dalších poskytovatelů si lze za velkoobchodní cenu pronajmout pro konkrétní zákazníky v místech, kde jsou alokovány pobočky nebo budovy potenciálního zákazníka. Mezi největší takové konkurenční poskytovatele patří Telefónika O2 Czech Republic, ČD Telematika a GTS Novera Česká republika.

7.2 Konkurenční srovnání

Telekomunikační služby ve firemním segmentu poskytuje mnoho subjektů. Skutečně velcí hráči na trhu jsou však pouze čtyři a zbytek firem tvoří konkurenční lem. Dominantním hráčem na trhu je Telefónika O2 Czech Republic, druhý největší hráč na trhu je společnost GTS Novera Česká republika následovaná společnostmi ČESKÉ RADIOKOMUNIKACE a.s. a Volný po akvizici společnosti E-Tel (vlastněná firmou Telekom Austria).

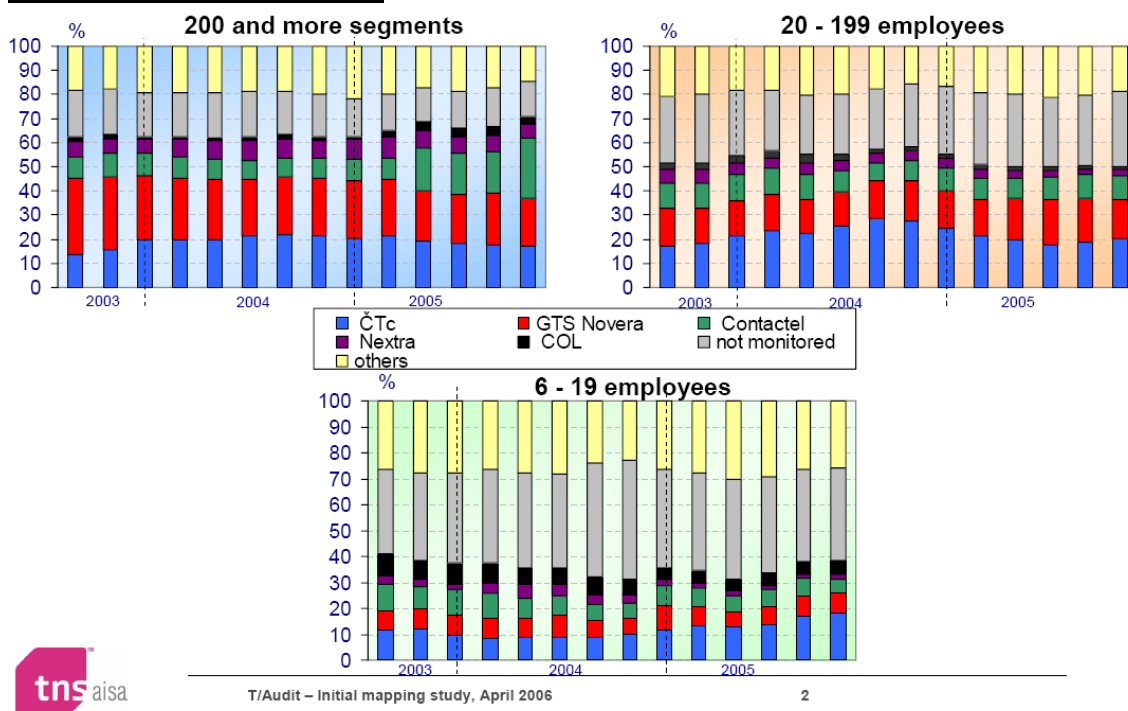
Následující tvrzení je podloženo výzkumem a prezentováno v následujících obrázcích.³¹ Je však třeba uvést, že výzkum pracuje se staršími názvy společností, aby udržel kontinuitu sledovaných dat z předchozích let. Společnost COL je od roku 2006 přejmenována na Volný, společnost ČTc na Telefonika O2 Czech republic a společnost Contactel se v roce 2006 stala součástí společnosti GTS Novera.

Obrázek 17 - Vyjádření podílu telco operátorů na trhu internetových služeb firemním zákazníkům



³¹ Zdroj: Výzkum společnosti TNS AISA – T-Audit, část T/Audit – Initial mapping study, April 2006

Obrázek 18 - Vvjádření podílu telco operátorů na trhu internetových služeb firemním zákazníkům po segmentech



Následující konkurenční srovnání je provedeno k cenám platným k 1. 1. 2007 u všech operátorů. Cenové podklady jsou dostupné na internetových stránkách jednotlivých společností.³² Kompletní informace o cenách je uvedena jako samostatná Příloha 1.

Obrázek 19 - Cenové srovnání konkurence v business segmentu

LOW SME segment (2 analog or 1 ISDN2 line, contractual voice usage 0 CZK)					
Speed		Providers and services			
		ČRA - Business 2Line	O2 - Express	GTS - Komplet office	Volný Komplet
1Mbps	Total 1 Year Price	31 428 CZK	41 771 CZK	31 187 CZK	28 296 CZK
	Price relation to ČRa			-0,77%	-9,97%
	Customer Savings toO2	24,76%	32,91%	25,34%	32,26%
2Mbps	Total 1 Year Price	33 828 CZK	44 171 CZK	33 587 CZK	31 296 CZK
	Price relation to ČRa			-0,71%	-7,49%
	Customer Savings toO2	23,42%	30,58%	23,96%	29,15%

Notice: Calculation of costs is based on typical behaviour of potential client of this service.

MEDIUM SME segment (3 analog lines, contractual voice usage 0 CZK)					
Speed		Providers and services			
		ČRA - Business ADSL	O2 - Express Extreme	GTS - Komplet office	Volný - no offer
1 Mbps	Total 1 Year Price	40 602 CZK	55 847 CZK	43 647 CZK	no product
	Price relation to ČRa		37,55%	7,50%	
	Customer Savings toO2	27,30%		21,85%	
2 Mbps	Total 1 Year Price	50 202 CZK	58 247 CZK	46 047 CZK	
	Price relation to ČRa		16,03%	-8,28%	
	Customer Savings toO2	13,81%		20,95%	

HIGH SME segment (4 euroISDN extensions or PBX, contractual voice usage 3000 CZK)					
Speed		Providers and services			
		ČRA - Business SHDSL	O2 - Express Forte	GTS - Komplet	Volný - Business Komplet
1 Mbps	Total 1 Year Price	109 044 CZK	156 427 CZK	Individual price	119 880 CZK
	Price relation to ČRa		43,45%		9,94%
	Customer Savings toO2	30,29%			
2 Mbps	Total 1 Year Price	130 644 CZK	168 427 CZK	143 880 CZK	
	Price relation to ČRa		28,92%	10,13%	
	Customer Savings toO2	22,43%			

Vyhodnocení konkurenčních nabídek:

³² Zdroj informací o cenách: Telefonika O2 Czech republic – <http://www.cz.o2.com>; RADIOKOMUNIKACE a.s. – www.radiokomunikace.cz; GTS Novera Česká republika - <http://www.gtsnovera.cz/>; Volný – <http://web.volny.cz/>

- Využití alternativního operátora ve srovnání s nabídkou Telefoniky O2 Czech Republic znamená výraznou úsporu
- Konkurenční cenové nabídky alternativních operátorů jsou srovnatelné
- Všichni alternativní operátoři z pohledu zákazníka nabízejí „homogenní“ produkt
- Společnost Volný nedisponuje vhodnou nabídkou pro zákazníky s ARPU³³ od 1 000 Kč do 5 000 Kč bez DPH

³³ Pozn. autora: ARPU je v terminologii naší společnosti zkratka pro average revenue per user, resp. průměrný příjem (tržba) ze zákazníka

7.2.1 Kompletní přehled nabídek uvedených providerů – Business proposal metrix

Pro finální zmapování trhu z pohledu konkurenčních nabídek jsem se rozhodl vytvořit komplexní přehled hlavních hráčů na trhu. V naší interní terminologii se podobnému přehledu říká Business proposal metrix.

Tabulka 8 - Business metrix proposal

Business proposal metrix							
Basic Needs	Offer	Parametry	Price (CZK)	O2 produkty	O2 Price (CZK)	GTS produkty	GTS Price (CZK)
I want internet with prompt customer care in guaranteed level, troubles with connection or voice services mean for me risk of business loss I need internet without FUP & I call sometimes on 1 or 2 voice extensions in the same time	Business 2Line	1-5 MB, no-FUP 2MTS or 1 ISDN2 voice tariff Business	340 - 2 290	O2 Internet Express (0,5 - 4 MB) FUP + O2 Trend	894 - 1 694	GTS Komplet Office 1 ISDN2, (1 - 4 Mb/s)	95* - 2 295
I want internet with prompt customer care in guaranteed level, troubles with connection or voice services mean for me risk of business loss I need internet without FUP & we call a lot on 3-5 voice extensions in the same time	Business ADSL	0,5 - 4 MB, no-FUP up to 5 MTS, up to 3 ISDN2 voice tariff Business	1 690 - 3 190	O2 Internet Express Extreme (0,5 - 4 MB) + 3-5 lines O2 Trend	2384 - 4274	GTS Komplet Office 1 ISDN2, (1 - 4 Mb/s)	95* - 3 495
Our company calls a lot and we have specific requirements on internet access, because we send often big volume of data and sometimes we use multimedia communication. We want internet with immediate customer care in guaranteed level, trouble of connection or voice services means immediate business loss. We need equal download and upload internet connection speed and we call on 4 and more voice extensions (or we use PBX) at the same time.	Business SHDSL	0,5 - 4 MB, no-FUP up to 30 MTS, 4 ISDN2, 1 ISDN30 voice tariff Business	800 - 8 500	O2 Internet Forte (128 kb - 4 Mb/s) + individual voice tariff	4 000 - 26 000	GTS Komplet	individual price
Other Needs							
I want business class e-mail	MailSET	20 MB - 500 MB total box capacity	49 - 259	Mail Express	79 CZK/100 MB	Novera Mail Hosting	on demand
self presentation on internet	web design, web hosting, server hosting, internet domain	space capacity 100 - 1000 MB	150 - 990	Web Hosting (50 - 1500 MB)	149 - 1 990	Novera web hosting Novera telehouse Novera Domain	on demand
to operate own e-shop	e-shop	share solution or individual one	895 - individual price	CentTrade	in disposal (cancelled)	No product	-
I want manage relations to my customers	CRM NetOffice	5 and more users	300 - individual price	Rízení vztahu se zákazníky - CRM	individual price	No product	-
Company wants connect own branches	ATM, MPLS, Frame Relay, Leased lines	capacity, QoS and number of branches	individual price	ATM, MPLS, Frame Relay, Leased lines	individual price	ATM, MPLS, Frame Relay, Leased lines, Ethernet	individual price

* Based on Contractual voice fee

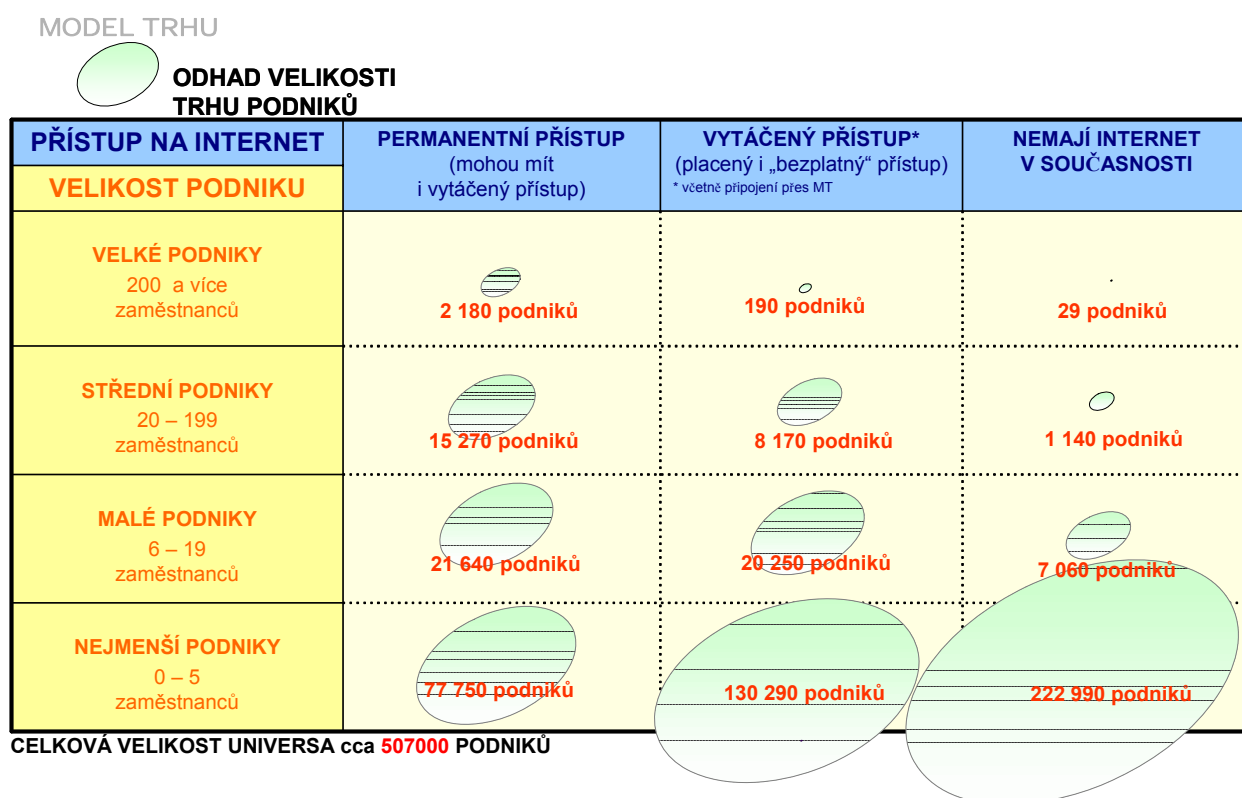
7.3 Tržní potenciál

Pro efektivní nastavení marketingových cílů je třeba znát skutečný potenciál trhu a tedy reálnou kvantifikaci možnosti umístění nových řešení na trh. Je třeba brát v potaz i jiná než geografická kritéria, jako je kapacita prodejních kanálů, vliv konkurenční síly na trhu a mnoho dalších. S celkovou situací na trhu a všemi vlivy na stanovení tržního potenciálu se v jednotlivých následujících subkapitolách seznámíme.

7.3.1 Počet subjektů na trhu

Nejpřesnější shrnutí počtu firemních subjektů na trhu vyplývá ze specializovaného syndikovaného výzkumu pro telekomunikační odvětví prováděného výzkumnou agenturou TNS AISA a.s.

Obrázek 20 - Přehled firemních zákazníků a jejich nároků na internet v roce 2005 v ČR³⁴



Vzhledem k tomu, že metodika výzkumu v roce 2006 byla změněna, bylo nutné na základě dostupných zdrojů společně s výzkumnou agenturou výstup upravit a převést do kvantifikovatelné podoby. Výstup z průběhu roku 2006 je uveden v tabulce níže.

³⁴ Zdroj: Výzkum společnosti TNS AISA – T-Audit, část T/Audit – Initial mapping study, April 2005

Současně jsme panel upravili blíže segmentaci využívané ve společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. a definovali potenciál pro business služby pomocí počtu linek³⁵.

Tabulka 9 - Přehled firemních zákazníků a jejich nároků na internet v roce 2006 v ČR³⁶

Segment počet zaměstnanců	Universum	Počet tel. linek na firmu
0	309 702	1,2 HTS
1-5	118 892	1,2 HTS
6-9	25 947	2,8 HTS
10-19	24 470	2,8 HTS
20-49	15 865	8,1 HTS
50 - 99	6 545	8,1 HTS
100 - 199	3 089	8,1 HTS
200 - 499	1 662	46 HTS
500 a více	795	46 HTS

V druhém kroku jsme konkrétní businessové službě přiřadili cluster s počtem HTS a dostali tak základní tržní potenciál, jak je prezentováno v níže uvedené tabulce.

Tabulka 10 - Přehled firemních zákazníků a jejich nároků na internet v roce 2006 v ČR³⁷

Služba	Počet tel. linek na firmu (HTS)	Počet firem
Business 2Line	2,8 HTS	25 947
Business ADSL/SHDSL	2,8 HTS	24 470
Individuální řešení	8,1 HTS	15 865
Individuální řešení	8,1 HTS	6 545
Individuální řešení	8,1 HTS	3 089
Individuální řešení	46 HTS	1 662
Individuální řešení	46 HTS	795

³⁵ Pozn.: Později z analýzy vyplýne, že pro služby třídy Business je nutné, aby firemní zákazník disponoval, alespoň 2 až 3 telefonními linkami.

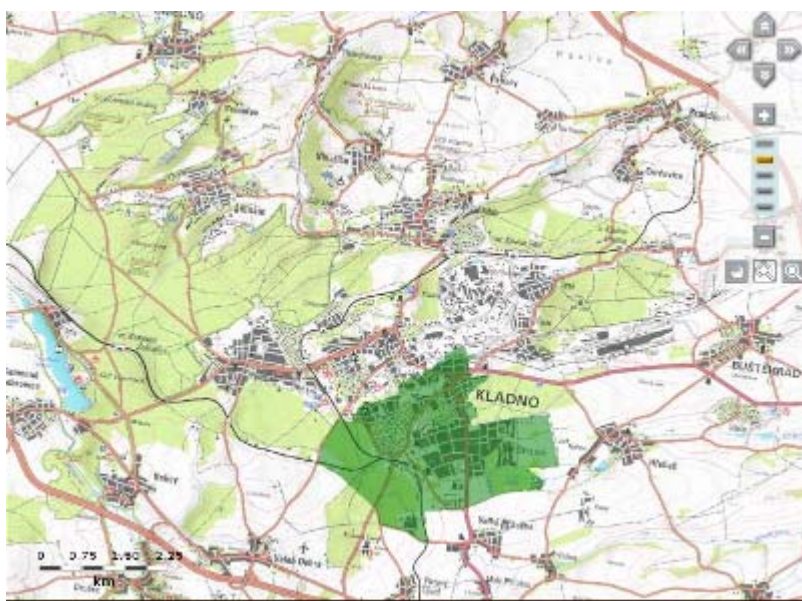
³⁶ Zdroj: Výzkum společnosti TNS AISA – T-Audit, část T/Audit – Initial mapping study, April 2006

³⁷ Pozn.: Individuální řešení zahrnuje všechna řešení pro zákazníky ze segmentu Large account postavená na různých technologiích (MPLS, ATM, digitální okruhy, leased lines).

7.3.2 Vliv faktoru pokrytí na tržní potenciál

Jak již bylo avizováno v subkapitole věnované produktu, jsou služby firemním zákazníkům společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. na bázi LLU (Business portfolio) dostupné pouze na určitém procentu telekomunikační sítě společnosti Telefonika O2 Czech republic. V současné době je osazeno 42% všech telefonních stanic v ČR a mohou se stát potenciálně zákazníky naší společnosti. Kompletní mapa pokrytí je dostupná na stránkách společnosti.

Obrázek 21 - Příklad částečného pokrytí službami na bázi LLU (město Kladno)³⁸



Část města Kladna, která je pokryta službami Business na bázi LLU technologie je v obrázku znázorněna zeleně. Z ní je markantně vidět skutečnost, že město je skutečně pokryto pouze z části, v konkrétně vybraných lokalitách. Přesto, že 42 % pokrytí se může zdát relativně málo, je skutečnost zcela jiná. Společnost RADIOKOMUNIKACE a.s. je alternativním operátorem s nejvyšším pokrytím (Volný – 13%, GTS 31%) v České republice a jedná se o výraznou konkurenční přednost. V lokalitách, bez pokrytí ostatními alternativními operátory je naprostá většina ostatních konkurenčních nabídek cenově i kvalitou služeb nekonkurence schopná.

7.3.3 Tržní potenciál na pokrytí

Po té co jsme si v předchozí kapitole vydefinovali pojem pokrytí vlastních služeb společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s., je třeba daný tržní potenciál specifikovat a kvantifikovat. Toho dosáhneme pomocí analýzy souboru všech dostupných telefonních linek³⁹ v kolokacích⁴⁰ společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.

³⁸ Zdroj: <http://www.radiokomunikace.cz/cs/domacnosti/doplnkove-sluzby/mapa-dostupnosti-sluzeb.ep/>; 11.4.2007

³⁹ Zdroj – interní informační systém společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s., soubor je aktuální k 1.2.2007 a výstup je z části MIS – CRM. Celkový výstup pro analýzu uveden jako samostatná příloha.

Tabulka 11 - Agregovaný výstup využití tržního potenciálu

Lokalita kolokace	Počet aktivních linek Telefónika O2	Počet zákazníků společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.
Praha - TOTAL	356 596	5 068
CENTRAL BOHEMIA - TOTAL	62 361	749
BRNO - TOTAL	78 985	1 225
SOUTH MORAVIA - TOTAL	49 151	605
OLOMOUC REGION - TOTAL	73 619	926
OSTRAVA - TOTAL	54 407	963
NORTHERN MORAVIA - TOTAL	53 995	925
PLZEN - TOTAL	36 366	468
WESTERN BOHEMIA - TOTAL	34 956	607
BUDEJOVICE - TOTAL	12 909	216
SOUTHERN BOHEMIA - TOTAL	27 540	353
PARDUBICE - TOTAL	21 229	263
EASTERN BOHEMIA - TOTAL	63 287	873
USTI - TOTAL	22 209	324
USTI REGION - TOTAL	28 759	175
LIBEREC - TOTAL	15 354	386
LIBEREC REGION - TOTAL	29523	424
CZECH REPUBLIC - TOTAL	1 021 246	14 550

!!! Zjištěný problém!!!

Provedená analýza využití potenciálu má pro potřeby práce ve firemním segmentu několik slabin. Interní systém CRM není schopen s danými datovými zdroji a naprogramovanými algoritmy definovat kolik firemních zákazníků je na pokrytí a tedy v tržním potenciálu společnosti.

Problém spočívá ve skutečnosti, že každá ze společností využívá neurčený počet telefonních linek současně a nelze tedy určit kolik firemních zákazníků je na pokrytí. Další problém souvisí se skutečností, že interní datové soubory zdrojových databází neumí odlišit, zda se jedná o firemní linku nebo o linku ze sektoru domácností.

!!! Nový úkol!!!

Proto pro analytickou část mé práce vznikl nový úkol zadaný přímo marketingovým útvarem společnosti, najít efektivní metodiku, pomocí které bude vytvořen a zmapován potenciál firem na pokrytí pro telekomunikační služby.

7.3.4 Nová metodika pro tvorbu tržního potenciálu na pokrytí - segmentace

Pro možnost definice efektivních parametrů pro nalezení reálného tržního potenciálu jsem narazil na skutečnost, že klasická konzervativní segmentace a její parametry selhává ve vztahu k definici telekomunikačních potřeb.

Stávající segmentace společnosti byla založena na parametrech:

⁴⁰ Pozn. autora: Kolokace je odborný termín, kterým se označuje telefonní ústředna osazená technologiemi ČRa pro poskytování telekomunikačních služeb z vlastního portfolia.

- obor činnosti a OKEČ
- počet zaměstnanců
- právní forma
- region
- Výše měsíční fakturace (ARPU)

Při analýze konkrétních zákazníků a analýze celkového zákaznického portfolia s aktuálností informací k 31. 12. 2006 jsem zjistil několik alarmujících skutečností:

1. Náhodně vybraný vzorek firem s velikostí panelu 300 zákazníků vykázal přes 2 740 různých činností (OKEČů) s tak obrovským rozptylem konkrétních činností, že výstup nelze použít pro definici klíčových oborů, v nichž bys vyplatilo získávat zákazníky.
2. Některé společnosti s mnoha stovkami zákazníků, které byli dosud hodnoceni jako významní zákazníci ze segmentu LA (large accounts – největší korporace) jsou firmy s výrobní činností a většina zaměstnanců pracuje ve výrobních halách. Tržby za telekomunikační služby jsou tak velmi nízké. Na druhou stranu jsem objevil celé clusterly firemních zákazníků s počtem 5 – 10 zaměstnanců, které jsou z různých sfér služeb a jejich útraty za telefonní služby jsou výrazně vyšší, než je ARPU služeb Business ve společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. Velikost firmy a OKEČ tak nejsou směrodatným ukazatelem pro segmentaci.
3. Faktor regionality je tvorbu tržního potenciálu naprosto klíčový, ale žádné komerční číselníky a rejstříky nejsou totožné s vedením regionálních telekomunikačních ústředen, což vedlo k tomu, že např. při definování ulice, na které jsou naše služby dostupné, byla polovina i více sídlících subjektů mimo pokrytí. Dlouhé úseky jsou totiž často pokryty i více ústředna i současně a ne všechny byly pokryty portfoliem našich služeb.

V tomto okamžiku bylo třeba urychleně jednat, protože u pracovníků v daném oddělení došlo k hluboké skepsi a projevům nepřátelského jednání z důvodu zpochybňování existujících postojů a technik.

Vzhledem k aktuálnosti a žhavosti problému jsem byl pověřen pro sérii brainstormingů sestavením týmu expertů z útvarů:

- Produkt marketing
- Product development
- Obchodní kanál – útvar regionálního prodeje pro služby Business
- IT service pro aplikace ERP, CRM a MIS
- Segmentový marketing

Postupným vývojem daný team vytvořil novou unikátní segmentaci, která je schopná vytvářet souvztažnost mezi konkrétním firemním zákazníkem, jeho telekomunikačními potřebami bez výraznějších změn a zásahů do interních procesů.

Nová segmentace je postavena na skutečnosti, že firemní zákazník společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. neplatí paušální poplatky za každou provozovanou telefonní linku

jako je tomu u vůdce trhu, společnosti Telefónika O2 Czech republic. Čím více má firemní zákazník telefonních linek, tím vyšší je provoz na nich a současně i celková úspora za poplatky spojené s provozem telefonní linky (u naší firmy se neplatí).

Nová segmentace je tedy postavena na relativně jednoduchém principu – počtu hlasových telefonních stanic (HTS resp. telefonních linek) ve firmě.

Tabulka 12 - Agregovaný výstup využití tržního potenciálu

Počet linek	Služba	Segment
2 HTS	Business 2 Line	SOHO, low SME
3 – 5 HTS	Business ADSL/SHDSL	SME, low LA
6 a více HTS	Individuální řešení	LA

Dalším problémem, který se v rámci brainstormingů řešil, byla diference mezi komerčními číselníky (např. číselník kódů PSČ veřejné správy) a mezi kolokacemi s pokrytím našimi službami. Expertní team testováním zjistil, že geografické rozmístění telekomunikačních ústředěn odpovídá rozdělení z map Katastru nemovitostí.

Na základě tohoto zjištění jsem byl schopen generovat konkrétní části obcí, ve kterých se kolokace nachází a přiřazovat mu odpovídající PSČ dané části obce. Získali jsme tak komerční číselník, na kterém je možné provádět efektivní analýzy tržního potenciálu s chybou 30%⁴¹.

Tabulka 13 - Vzorek vytvořené databáze počet tel. linek na pokrytí dle PSČ⁴²

OKRES	NAZOBCE	NAZCOBCE	PSC	POCDO	RPM	Pásmo	Součet
Benešov	Václavice	Václavice	25601		113	B	
Benešov	Václavice	Vatěkov	25601		21	B	
Benešov	Václavice	Zbožnice	25601		23	B	
CELKEM							157
Beroun	Beroun	Beroun-Centrum	26601		312	A	
Beroun	Beroun	Beroun-Hostim	26601		58	A	
Beroun	Beroun	Beroun-Jarov	26601		103	A	
Beroun	Beroun	Beroun-Město	26601		6678	A	
Beroun	Beroun	Beroun-Zavadilka	26601		255	A	
Beroun	Beroun	Beroun-Závodí	26601		973	A	
Beroun	Koněprusy	Bítov	26601		20	B	
Beroun	Koněprusy	Koněprusy	26601		80	B	
Beroun	Měňany	Tobolka	26727		31	B	
Beroun	Tetín	Tetín	26601		348	B	
CELKEM							8 858
Česká Lípa	Častolovice	Častolovice	47001		38	B	
Česká Lípa	Česká Lípa	Česká Lípa	47001		10170	A	
Česká Lípa	Česká Lípa	Dubice	47001		144	A	
Česká Lípa	Česká Lípa	Lada	47001		49	A	

⁴¹ Pozn. autora: Chyba 30 % firem „mimo pokrytí“ v lokalitách s dostupností našich služeb odpovídá testování potenciálu v náhodně vybraných lokalitách. Výše chyby je dána strukturou územních plánů z let 1950 – 1985, kdy vznikala ucelená koncepce výstavby telekomunikační sítě, tehdejší národní podnikem Správa telekomunikací.

⁴² Pozn. autora: Jako zdrojová databáze posloužila databáze PSČ pro účely neadresného pokrytí společnosti Česká pošta, která je veřejně dostupná na http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/media-type/html/user/anon/page/default.psml/js_pane/kestazeni

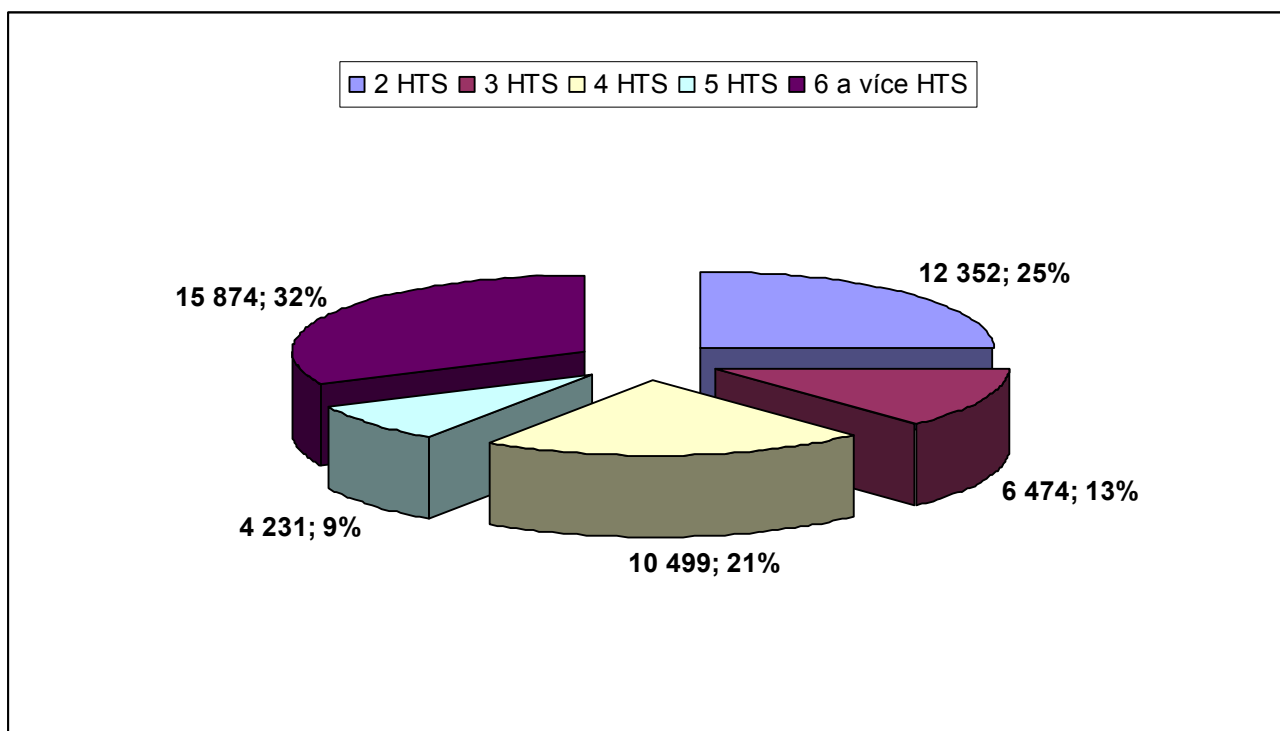
7.3.5 Specifikace tržního potenciálu podle nové metodiky

Pro další strategické plány bylo nutné vydefinovat tržní potenciál dle nové metodiky, tzn. počet HTS v lokalitách definovaných vybranými PSČ na pokrytí.

Protože žádný ze subjektů na trhu, zabývající se prodejem databází nedisponuje databází podobnou požadovaným parametrů, rozhodli jsme se vytvořit strukturovaný výstup na základě analýzy zadané externímu subjektu. Takovou analýzu jsme zrealizovali s komunikační BTL (podlinkovou) agenturou RMG:Connect s.r.o., členem fullservisového komunikačního uskupení Ogilvy&Mather.

Provedená analýza poskytla unikátní výstup, díky kterému jsme zjistili, že skutečný tržní potenciál tvoří cca 53 000 firem. Pro správné přiřazení stávající segmentaci v systémech CRM zůstává jako pomocné kritérium pro segmentaci počet zaměstnanců ve firmě.

Obrázek 22 - Výstup nové segmentace s rozdělením dle počtu telefonních linek



Celkový výstup je velmi rozsáhlý datový soubor, který není vhodné prezentovat ani jako přílohu. Pro průkaznost jeho skutečné existence proto uvedu jeho ukázkou ve formě tabulky samostatná příloha č. 3.

7.4 Cílová skupina na telekomunikačním trhu a vnímání hodnot

Pro potřeby další analytické práce je dobré již v této fázi vymezit cílovou skupiny ve zformovaných segmentech v rámci nově vytvořené segmentace na trhu firemních zákazníků.

Jsou jimi segmenty⁴³:

- Nižší SME
- Vyšší SME
- LA

Pro podrobný popis cílové skupiny a chování firemních zákazníků jsem absolvoval několika týdenní práci na obchodním útvaru. Prací v terénu a diskusemi s pracovníky celého obchodního útvaru ve všech regionech (celkem 60 pracovníků a partnerských organizací) jsem sestavil profil cílové skupiny ve výše uvedených segmentech. Cílovou skupinou samozřejmě není celá společnost, ale vždy konkrétní osoby, které mají vliv na rozhodování o volbě operátora. Ze studia a jednání procesů v obchodním útvaru bylo potvrzeno, že čím je společnost větší, tím více lidí je do procesu zapojeno a tím více má rozhodovacích úrovní.

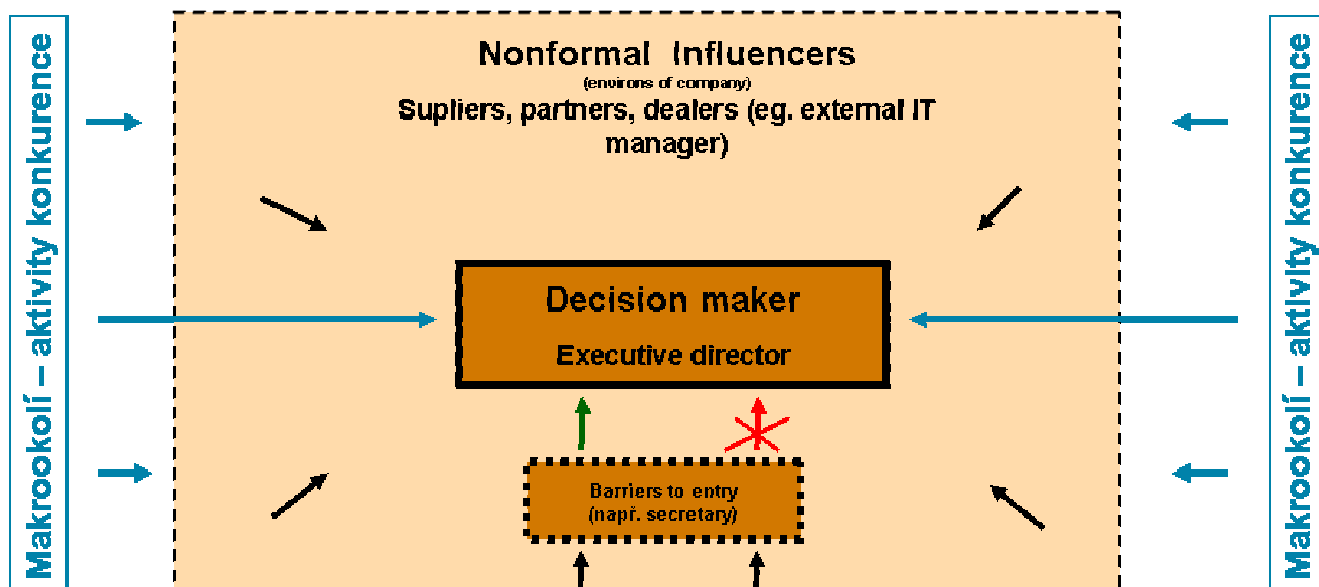
Nižší SME - je segment společností se dvěma telefonními linkami (2 HTS), které používá pro svou činnost. Jedná se o segment, ve kterém naše společnost nabízí službu Business 2Line. V nižším SME je proces rozhodování nejjednodušší. Figurují v něm následující osoby s danou rolí a jejich vztah je naznačen na obr. 11:

- Decision maker (jednatel) - Neorientuje se v problematice IT; Zásadní váhu má pro něj cena řešení a bezproblémový přechod; K volbě „dodavatele“ telekomunikačního partnera přistupuje stejně jako o volbě dodavatelů z jiných oblastí činnosti firmy (např. dodavatele papíru do tiskárny; Je přetížen komunikací a nabídkami, často vnímá komunikaci jako obtěžování. Vliv na rozhodnutí má:
 - Cena
 - Dojem z prezentované nabídky
 - Spolehlivost, komplexnost přístupu
 - Doporučení ovlivňující osoby
- Neformální ovlivňovatelé - Všechny obchodní subjekty v okolí firmy se vzájemnými vazbami; Mají určitý vliv na chování potenc. zákazníka (např. dodavatel PBX se může vyjádřit k dodavateli konektivity – vliv na funkčnost PBX je závislý na kvalitě); Nepodporí žádné změny
 - které nejsou v souladu s jeho zájmy

⁴³ Pozn.: V rámci segmentace lze hovořit i o nejnižším segmentu SOHO (Small Office and Home Office), který je specifický jedinou telefonní linkou, na které „konzumuje“ zákazník telekomunikační služby. Z pohledu firemní strategie je segment vhodný pro poskytování telekomunikačních služeb určených primárně pro segment domácností, jak z pohledu výše měsíčních nákladů, tak i z pohledu chování potenciálního zákazníka.

- které není motivován podpořit
- Bariéry vstupu do firmy - Osoby uvnitř firmy, které mají pouze exekutivní kompetence, ale v rámci svých kompetencí jsou schopny zablokovat přístup komunikace k osobám, které rozhodují v jednotlivých fázích o výběru řešení, např. (Vztah asistentka a jednatel)

Obrázek 23 - Vztah osob v cílové skupině nižší SME segment

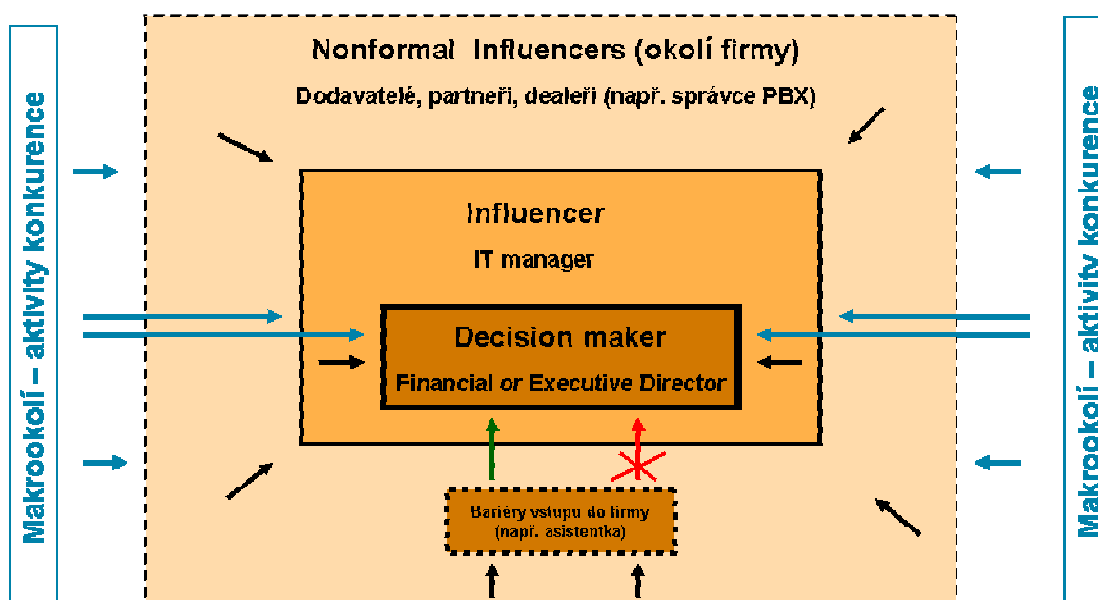


Vyšší SME - je segment společností se třemi až šesti telefonními linkami (3 - 5 HTS), které používá pro svou činnost. Jedná se o segment, ve kterém naše společnost nabízí služby Business ADSL a Business SHDSL. Ve vyšším SME je proces rozhodování složitější. Figurují v něm následující osoby s danou rolí a jejich vztah je naznačen na obr. 12:

- Decision maker (finanční nebo výkonný ředitel) - Neorientuje se v problematice IT; Zásadní je pro něj spolehlivost, kvalita, komplexnost nabízeného řešení, které je cenově efektivní a neohroží běžný chod firmy; K volbě „dodavatele“ telekomunikačního partnera přistupuje jako o volbě dodavatelů z jiných oblastí činnosti firmy (např. dodavatele papíru do tiskárny); Je přetříslen komunikací a nabídkami, často vnímá komunikaci jako obtěžování; Vliv na rozhodnutí má:
 - Spolehlivost, komplexnost přístupu
 - Dojem z prezentované nabídky
 - Celková cena
 - Doporučení ovlivňující osoby
 - Důvěryhodnost a dobrá pověst na trhu (v okolí decision makera)
- Influencer (IT manager) - Má averzi ke změně, znamená pro něj problémy a enormní stres; Když vše funguje, je šťastný a věnuje se jen monitorování systémů a má čas relaxovat při požívání „tyčinek Snickers“; Je od přírody líný a má averzi na pravidla daná firemní kulturou (např. dress code); Při změně řešení nebude něco fungovat a udělá cokoli, aby se vyhnul stresu s řešením zbytečných důsledků změny (zamítne ji).

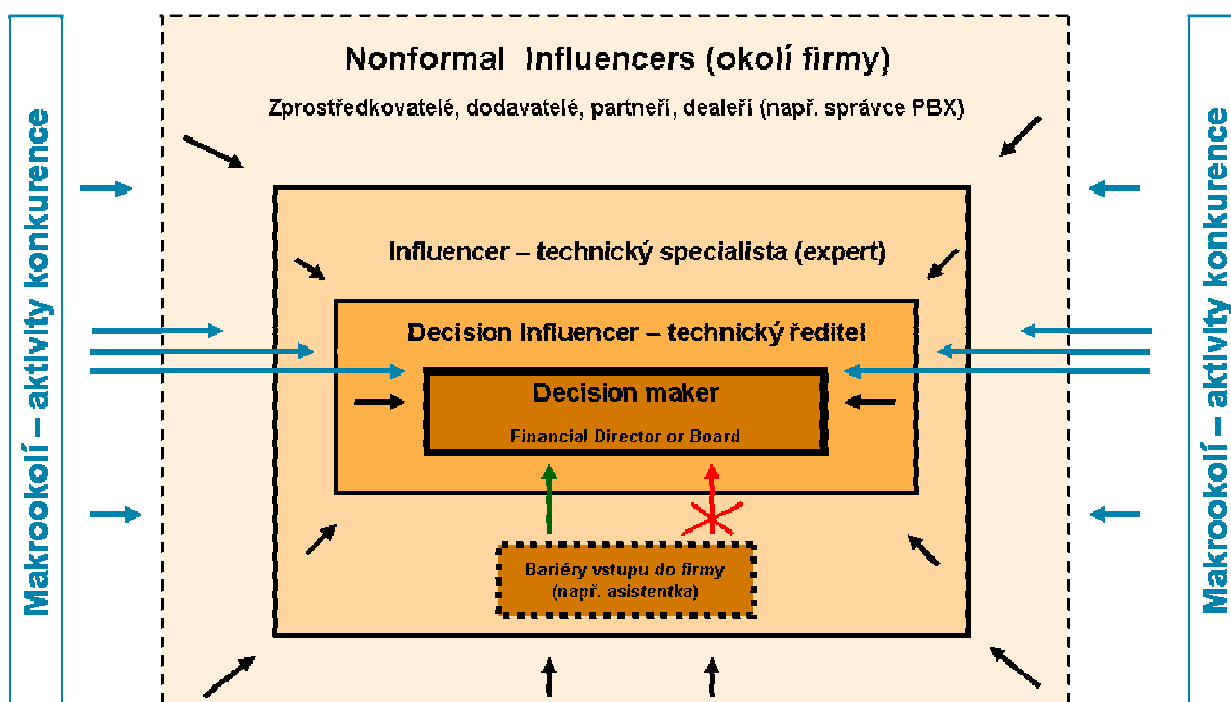
- – zůstávají stejní jako u segmentu nižší SME, lze pouze očekávat více typů bariér vstupu:
- Vztah IT manager a konzultant dodavatel
- Vztah IT manager a podřízený (expert na výběr konkrétní technologie)

Obrázek 24 - Vztah osob v cílové skupině vyšší SME segment



LA - je segment společností s dvěma a více pobočkami nebo s měsíční útratou více než 50 000 Kč měsíčně. Jedná se o segment, ve kterém naše společnost nabízí individuální řešení, které se každému zákazníkovi vytváří na míru pomocí mnoha různých technologií. V LA segmentu je proces rozhodování nejsložitější. Figurují v něm následující osoby s danou rolí a jejich vztah je naznačen na obr. 13:

- Decision maker (finanční, výkonný ředitel nebo představenstvo), Influencer (IT manager), Neformální ovlivňovatelé & Bariéry vstupu do firmy – identické s cílovou skupinou z vyššího SME; je zde však navíc jeden rozhodovací úroveň;
- Decision influencer – technický ředitel – Předkládá nabídky skupině decision makerů a vytváří doporučení; Jeho úspěšnost ve firmě souvisí s bezproblémovým fungováním daných řešení; Doporučením konkrétního řešení je spjata riziko a proto má ke změně averzi.

Obrázek 25 - Vztah osob v cílové skupině LA segment

Potenciální firemní zákazníci a cílová skupina ve výše prezentovaných segmentech má velmi specifické chování a vztah k potřebným informacím. Jak je uvedeno ve výzkumu *Corporate audience and communications 2003 společnosti TNS AISA*, firemní zákazníci ve vztahu ke své podnikatelské činnosti považují za zásadní specifické konkrétní vlastnosti poskytovaných telekomunikačních služeb. Pokud uvažují o změně telekomunikačního operátora, mají i určité nároky na získávání informací o telekomunikačních operátorech a jimi nabízených služeb. Komplexní informace je prezentována v níže uvedené tabulce č. 14.

Tabulka 14 - Důležité hodnoty a požadovaná struktura informací firemních zákazníků

Informace zajímavé pro cílovou skupinu a jejich důležitost	Požadovaná struktura vyhledávaných a potřebných informací:
1. Cena/peníze	▪ Snadno dostupné a logicky strukturované
2. Spolehlivost	▪ Specifické informace pro daný segment
3. Péče (zákaznická péče)	▪ Komplexní balík informací
4. Služby, tarify a balíčky	▪ Spolehlivé zdroje
5. Informace o SW a HW	
6. Technologický vývoj	
7. Loajaltní programy	

Pozn.: Nejvyšší váhu má bod č. 1, nejmenší váhu má bod č. 7

Zdroj: Výzkum Corporate Audience and Communication, TNS AISA 2003

7.5 Positioning brandu České radiokomunikace

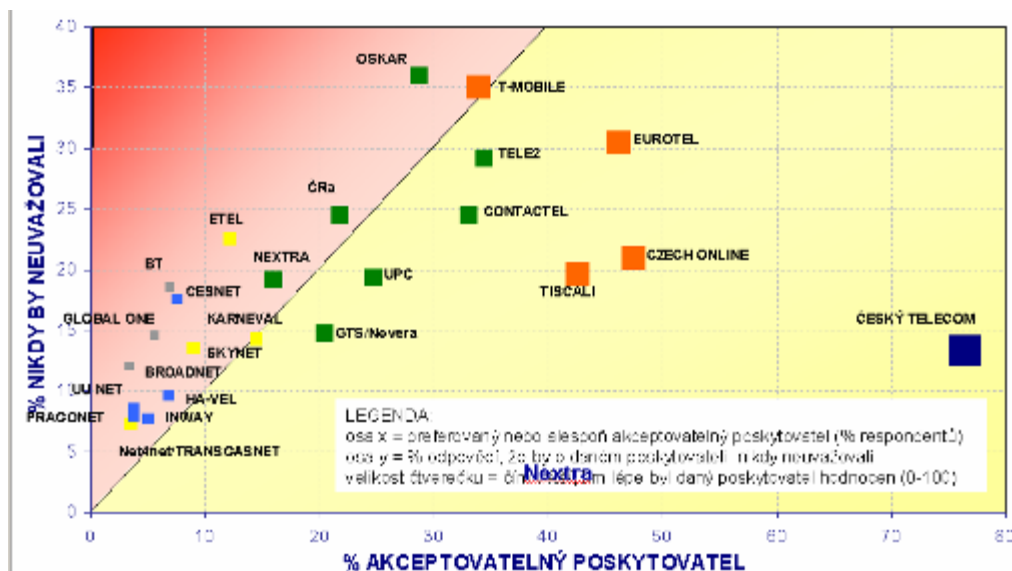
V následujícím oddílu práce provedu podle postupu v teoretické části analýzu positioningu brandu České radiokomunikace. Úmyslně tak učiním ještě v rámci části práce situační analýza, abych byl schopen výstupy z positioningu zahrnout do závěrečné SWOT analýzy, jejíž výstupy poslouží k definování relevantních marketingových cílů.

7.5.1 Vnímání značky na korporátním trhu

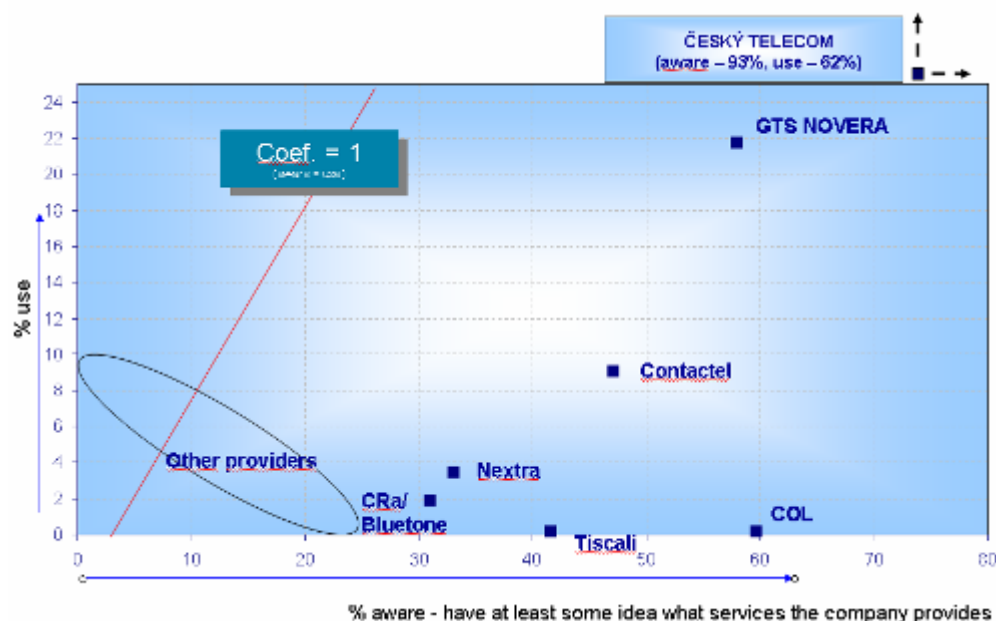
Pomocí výzkumu jsem porovnal znalost značky v letech 2005 a 2006 v segmentu firemních zákazníků. Výsledky ze začátku roku 2007 v době přípravy analytické práce nebyly známy. První výstup bude k dispozici až v srpnu roku 2007 a poslouží ke korekci strategie na rok 2008.

V meziročním posunu znalosti značek je markantní posun v počtu známých poskytovatelů na základě probíhající konsolidace trhu, kdy společnost GTS Novera koupila společnosti Aliatel, Contactel a Nextra. Společnost RADIOKOMUNIKACE a.s. převzala českou pobočku firmy TELE2 international a společnost Czech Online zakoupila české aktivity společnosti E-Tel. Situace je prezentována na obr. č. 27 a obr. č. 28.

Obrázek 26 - Vnímání korporátní značky v roce 2005⁴⁴



⁴⁴ Zdroj: Výzkum společnosti TNS AISA – T-Audit, červen 2005

Obrázek 27 - Vnímání korporátní značky v roce 2006⁴⁵

Na trhu tak z pohledu vnímání značky došlo k posunu ve výrazné profilaci společnosti GTS Novera (včetně značek Contactel a Nextra) jako číslo dva na trhu. Značka České radiokomunikace (ČRa/Bluetone⁴⁶) spolu s dalšími značkami Tiscali a COL Czech on Line, tvoří blok značek s významným vlivem na trhu ve vztahu ke značce Český Telecom (Telefonika O2 Czech republic). Zbytek menších poskytovatelů je vytlačován z pohledu znalosti do levého dolního rohu.

Zásadní skutečnost, kterou se analýzou vnímání podařilo zjistit, je nízká znalost značky České radiokomunikace jako telekomunikačního operátora pro firemní zákazníky⁴⁷. Pouze 29% společností na trhu vnímá značku České radiokomunikace jako poskytovatele telekomunikačních služeb (jak vyplývá z výše uvedeného obr. 28).

Toto zjištění bylo pro mne také impulsem pro provedení analýzy positioningu značky a definování příčin nízké znalosti.

7.5.2 Analýza positioningu značky

Analýza positioningu byla provedena v roce 2005 pomocí výzkumu společnosti Ipsos Tambor s názvem positioning značky České radiokomunikace ve spolupráci s reklamní agenturou Mather Communication. Výzkum byl proveden na vzorku populace 15+⁴⁸.

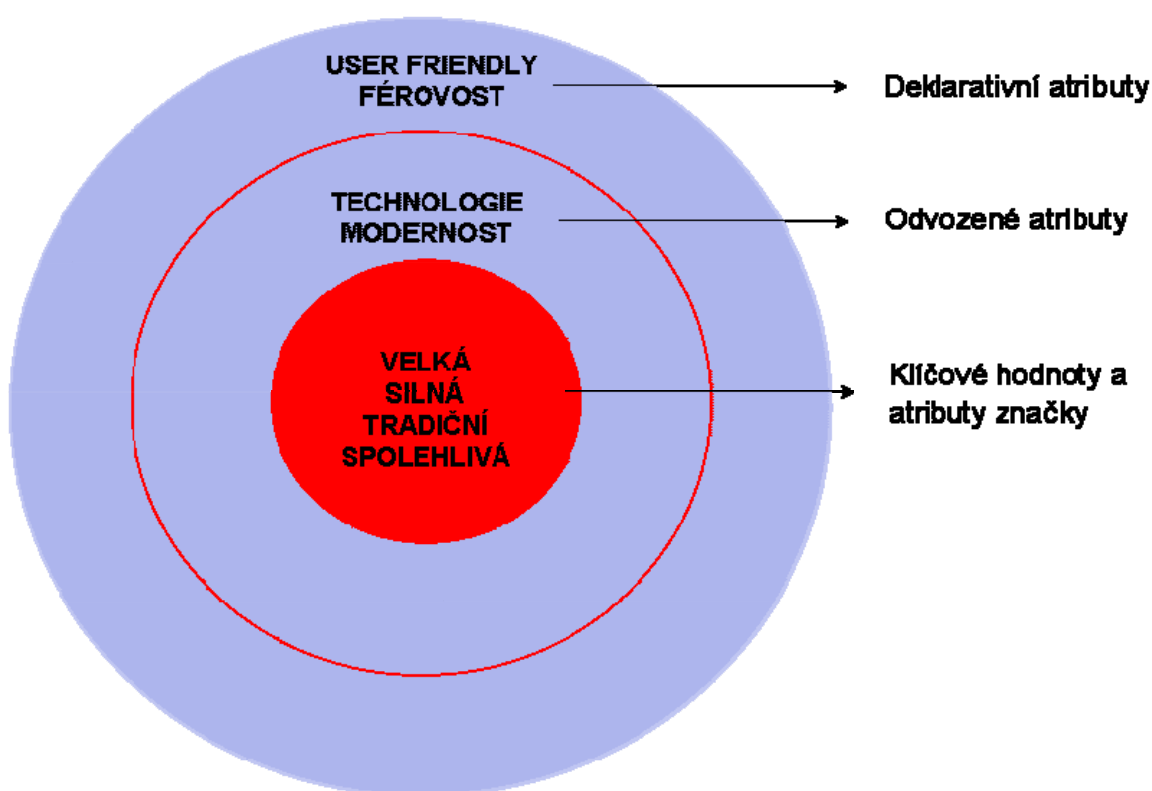
Výstupem výzkumu nám ukázal, jaké atributy značka má, jak jsou vnímány a jaký je jim přiřazován význam. Strukturu atributů prezentuje obrázek č. 16.

⁴⁵ Zdroj: Výzkum společnosti TNS AISA – T-Audit, duben 2006

⁴⁶ Pozn.: V roce 2005 společnost Radiokomunikace poskytovala telekomunikační služby pod produktovou značkou Bluetone a korporátní značka sloužila jako deštníková značka. V druhé polovině roku 2005 byla komunikace značky Bluetone ukončena a telekomunikační produkty zařazeny pod České radiokomunikace.

⁴⁷ Zdroj: Výzkum společnosti TNS AISA – T-Audit, duben 2006, základní mapovací studie

⁴⁸ Pozn.: Pojem 15+ vyjadřuje celou dospělou populaci v ČR starší 15 let.

Tabulka 15 - Atributy korporátní značky České radiokomunikace⁴⁹

Jako klíčové a nejpodstatnější atributy značky České radiokomunikace výzkum ukázal atributy **velká, silná, tradiční a spolehlivá společnost**. Takto veřejnost společnost vnímá a jedná se o atributy, které jsou se značkou přímo spjaty. Technologie a modernost jsou atributy, které od telekomunikační společnosti veřejnost očekává a je třeba je případnou komunikací, postoji a chováním budovat. Atributy zákaznický přístup a férovost jsou atributy, které zákazníci vnímají jako samozřejmé a od alternativního operátora je očekávají.

Uvedené odvozené atributy budeme v rámci komunikace budovat a o klíčové atributy se opírat.

Rozhodnutí z roku 2005, ukončit komunikaci značky Bluetone pro portfolio telekomunikačních služeb, mělo i několik slabin. Naprostá většina oslovených si značku České radiokomunikace spojuje s poskytováním vysílacích služeb (provozování a distribuce radiového a televizního signálu). A to samo osobě znamená oslabenou percepci značky ve smyslu telekomunikační operátor pro firemní segment.

Podle vydefinovaných atributů není vnímána jako telekomunikační operátor pro firemní segment. To samo o sobě znamená, že libovolná společnost, která uvažuje o vyhlášení výběrového řízení na telekomunikačního operátora pro dodávání požadovaných telekomunikačních služeb, nebude společnost RADIOKOMUNIKACE a.s. spontánně oslovovat

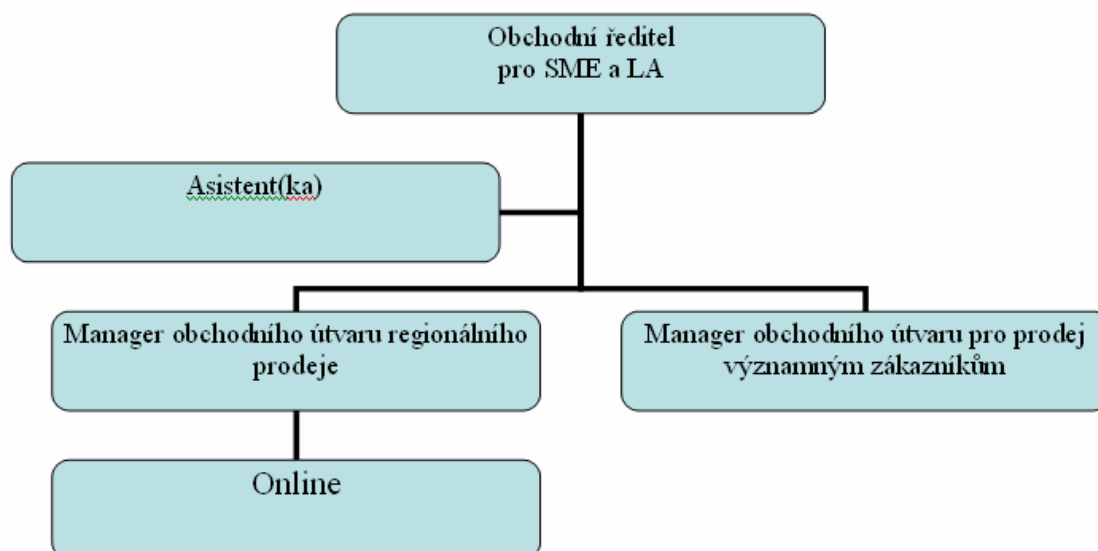
⁴⁹ Zdroj: Výzkum společnosti Ipsos Tambor s.r.o. – Brand positioning ČRa 2005

a zvat ji do výběrového řízení. Má-li být společnost v segmentu firemních zákazníků úspěšná, musí se v povědomí zákazníka udržet na třech nejvyšších preferovaných pozicích. To je dáno skutečností, že většina firemních zákazníků při výběrových poptává maximálně čtyři společnosti⁵⁰.

7.6 Struktura obchodních kanálů

Posledním analyzovaným faktorem, který se promítne v situační analýze, je struktura distribučních kanálů pro segmenty SME (small and medium businesses) a LA (large account). Jedná se o obchodní kanály, které se zabývají obchodní činností při prodeji telekomunikačních řešení (HLAS-DATA-INTERNET) pro daný segment. Základní struktura útvaru bude uvedena na následujícím obrázku.

Obrázek 28 - Struktura obchodního kanálu pro firemní zákazníky



V následujících subkapitolách provedeme stručný popis a charakteristické vlastnosti jednotlivých kanálů pro účely pozdějšího celkového vyhodnocení pozice firmy na trhu formou SWOT analýzy.

⁵⁰ Zdroj: Analýza interních záznamů výběrových řízení firemních zákazníků ze segmentu SME v letech 2005-2006

7.6.1 Útvar regionálního prodeje telekomunikačních služeb

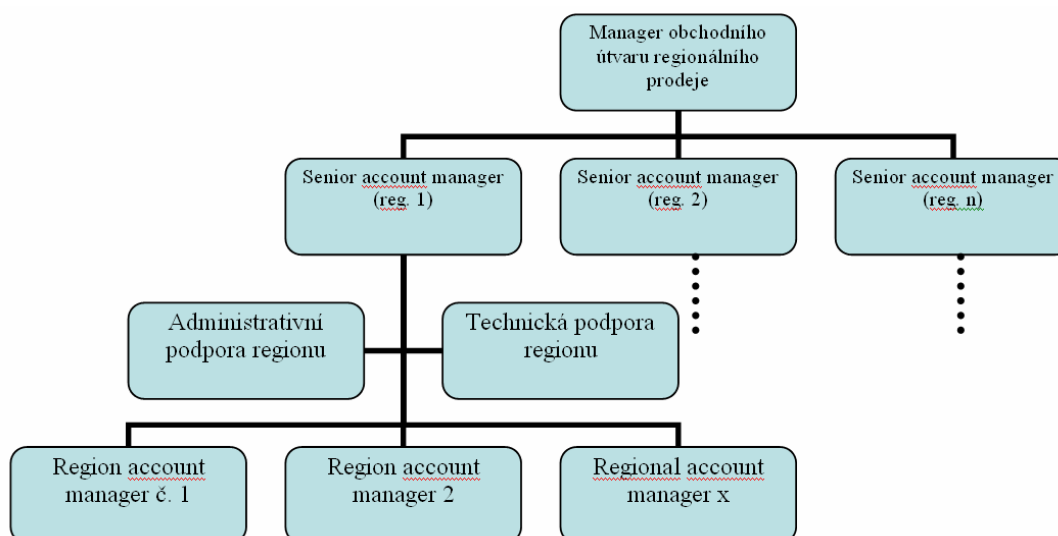
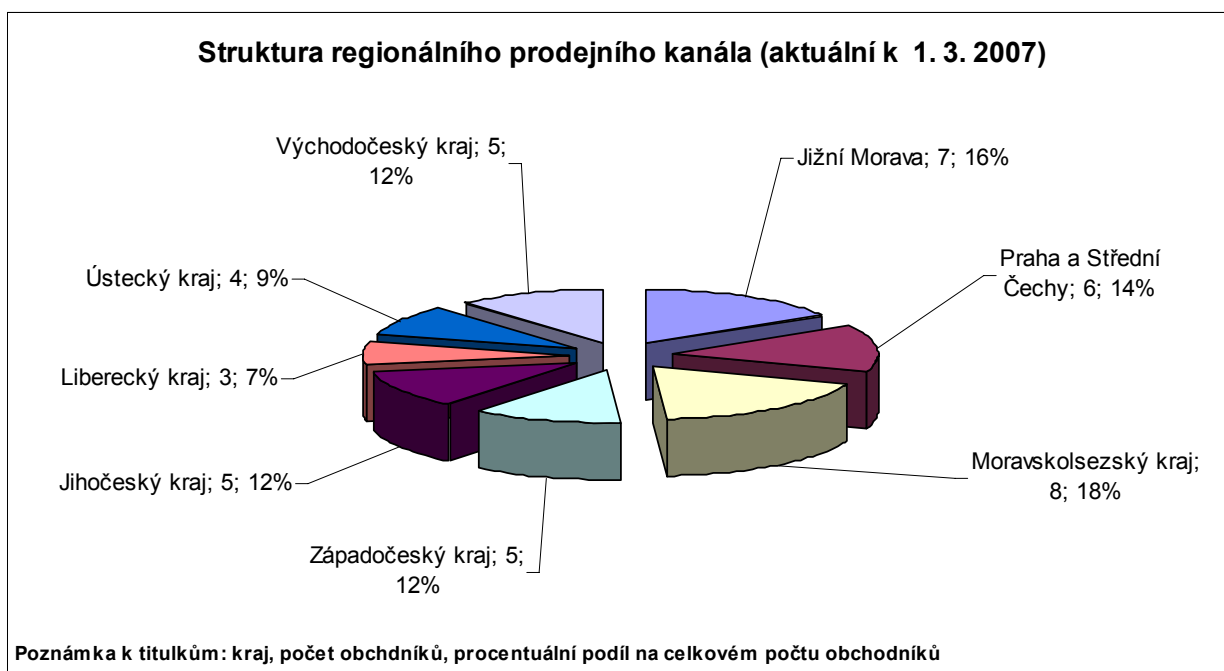
Útvar regionálního prodeje se specializuje na prodej služeb třídy Business (ADSL, SHDSL a 2Line) postavených na internetové konektivitě a všech souvisejících služeb na úrovni hlasových datových služeb (např. Business E-Call, Business Voice, VPN...).

Jde v podstatě o prodej unifikovaných zákaznických řešení, která se přizpůsobují pouze parametrům uživatelských zařízení a požadavků jejich softwarových řešení na služby. Svou filosofií je prodej služeb útvarem regionálního prodeje určen pro zákazníky ze segmentu SME a vyšší SOHO (Small Office and Home Office).

V daném segmentu, lze vytvářet intenzivní obchodní činností významnou zákaznickou masu, která bude generovat pro organizaci výrazný profit. Útvar regionálního prodeje reflektuje specifika jednotlivých regionů, ekonomickou a socio-demografickou strukturu regionů tím, že v každém regionu je kancelář útvaru s odpovídajícím počtem pracovníků. Regionální kancelář je rozdělena do dvou částí. Vedoucím pracovníkem kanceláře je senior account manager, který řídí teamy:

- Přímý prodej – pracovníci v pozici account manager, kteří cíleně vyhledávají potenciální zákazníky a vytvářejí pro ně cenové nabídky
- Nepřímý prodej – pracovník v pozici key account manager, který koordinuje partnerské organizace zabývající se prodejem telekomunikačních služeb na bázi partnerské provize (supervize činnosti a kontrola tvořených obchodních nabídek zákazníkům)

Pro účely přípravy složitějších technických řešení nebo očekávaných technických problémů má obchodní útvar k dispozici oddělení technické podpory, které pro jednotlivé zákazníky připravuje řešení, které bude reálně možné implementovat. Pro řešení administrace má každá regionální kancelář k dispozici pracovníka administrativní podpory, jehož náplní práce je realizace exekutivních činností a podpora obchodního teamu. Struktura útvaru je prezentována na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 29 - Struktura obchodního kanálu pro firemní zákazníky⁵¹**Obrázek 30 - Struktura a počet pracovníků regionálního prodeje podle regionů**

Jako samostatnou, součást obchodního kanálu, lze vnímat webovou objednávku pro službu Business 2Line.

7.6.2 Útvar prodeje významným zákazníkům

Útvar prodeje významným zákazníkům se zabývá vytvářením nabídek a prodejem služeb zákazníkům ze sektoru velkých korporací a veřejné správy. Předmětem obchodní činnosti je nabídka individuálně vytvářených řešení podle specifických nároků konkrétní organizace.

⁵¹ Zdroj: Interní zdroje společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. platné k 1.3.207

Pro tvorbu řešení se využívá všech dostupných technologií (MPLS, Frame Relay, ATM, digitální a datové okruhy, bezdrátové technologie např. Walk Air,...), které má společnost ve svém portfoliu k dispozici. Zákazník je bezpečně identifikován na základě následujících faktorů:

- Měsíční náklady za telekomunikační služby - nad 50 000 Kč
- Počet poboček – 2 a více poboček

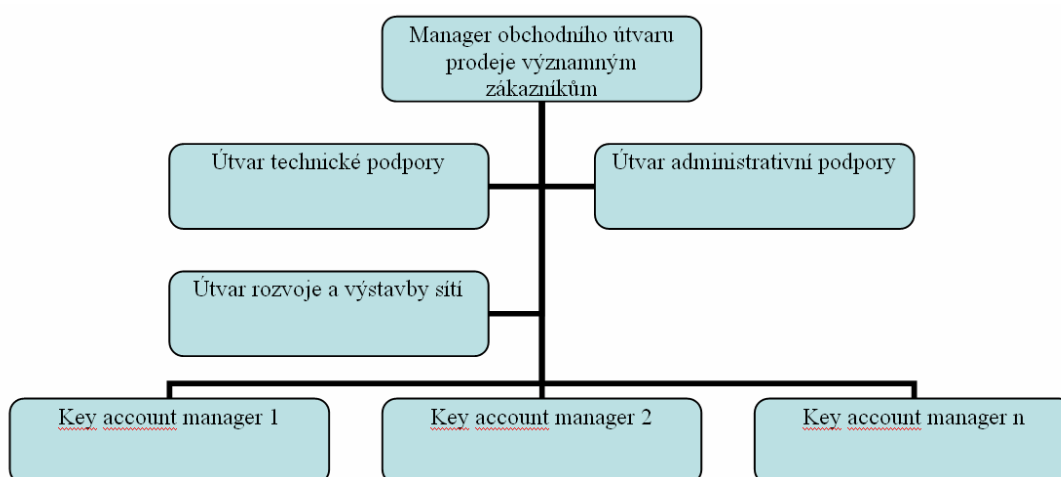
Platí-li alespoň jeden z uvedených parametrů jde bezpečně o významného firemního zákazníka.

Práce útvaru je centralizována a útvar tvoří 10 obchodních zástupců v pozici key account manager prodeje. Dva z nich jsou specializováni na činnost pro veřejnou správu a subjekty z neziskového sektoru.

Jednotlivé obchodní případy zpravidla mají podobu výběrových řízení a společnost musí splňovat řadu technicko-bezpečnostních certifikací, aby se mohla účastnit výběrových řízení u státních organizací a organizací s požadavky na bezpečnost a ochranu dat. Pro vytváření konkrétních nabídek pro výběrová řízení mají jednotliví pracovníci útvaru k dispozici podporu pracovníků ze specializovaných útvarů administrace, technické podpory a útvaru rozvoje a výstavby sítí. Podpora uvedených útvarů je nutná z důvodu ověření technické realizovatelnosti řešení pro daného zákazníka.

Organizačně je útvar centralizován a obchodníci vyjíždí za jednotlivými obchodními případy, kam je třeba (do konkrétních regionů a měst za reálnými potenciálními zákazníky).

Obrázek 31 - Struktura obchodního kanálu pro firemní zákazníky⁵²



⁵² Zdroj: Interní zdroje společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. platné k 1.3.2007

7.7 Prognostická část

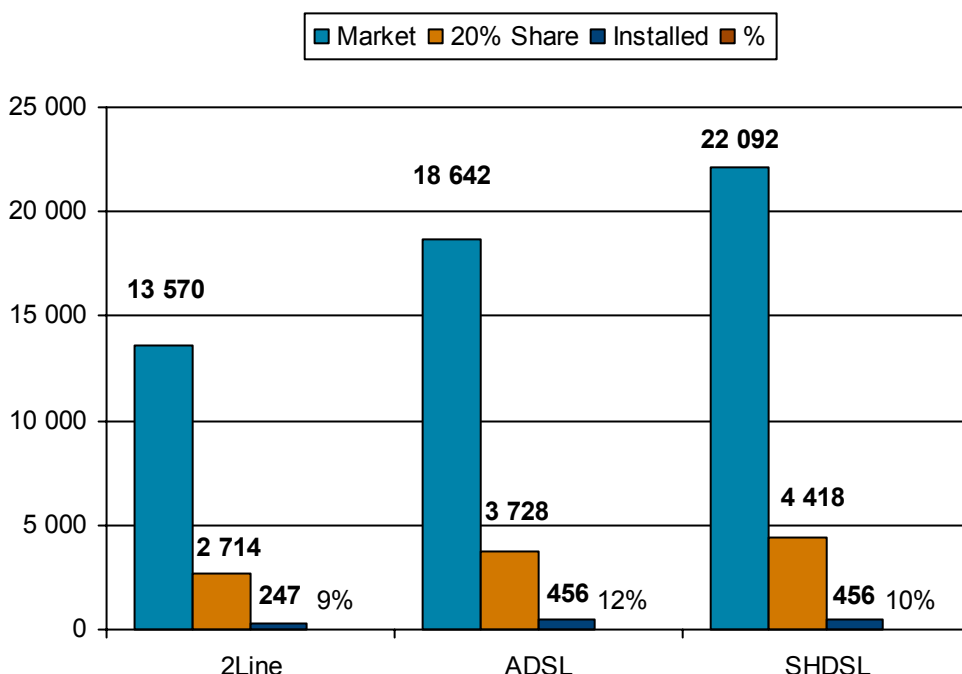
Součástí situační analýzy sloužící jako podklad pro finální výstup ze SWOT analýzy je vedle analytické části také část prognostická, která naznačuje potenciál trhu ve vztahu k disponibilním zdrojům. V dalších odstavcích proto provedeme:

- Prognóza tržního podílu
- Prognóza prodejů a tržeb

7.7.1 Prognóza tržního podílu

Pro realistický přístup k prognóze tržního podílu je třeba přistupovat k prognózování dlouhodobě. Při modelování tržního podílu jsme vycházeli z potenciálu trhu (firem s minimálně 2 HTS⁵³) a interních zdrojů firmy s ohledem na dostupné work-flow v obchodním kanálu. Celý model pro definici tržního podílu je samostatnou přílohou č. 3 – Dlouhodobá prognóza tržního podílu v segmentu firemních zákazníků. Na základě porovnání potenciálu vnitřních zdrojů a potenciálu zdrojů na pokrytí technologiemi LLU (xDSL společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.) je prognózován dosažitelný tržní podíl na 20% trhu do roku 2011.

Obrázek 32 - Prognóza tržního podílu v segmentu firemních zákazníků do roku 2011⁵⁴



Prognóza tedy doporučuje ambiciózní cíl, obsadit do roku 2011 20% trhu firemních zákazníků na pokrytí LLU.

⁵³ Viz kapitola 5.3.5. Specifikace tržního potenciálu podle nové metodiky

⁵⁴ Zdroj: Model dlouhodobé prognózy tržního podílu ve firemním segmentu služeb xDSL

7.7.2 Prognóza prodejů a tržeb

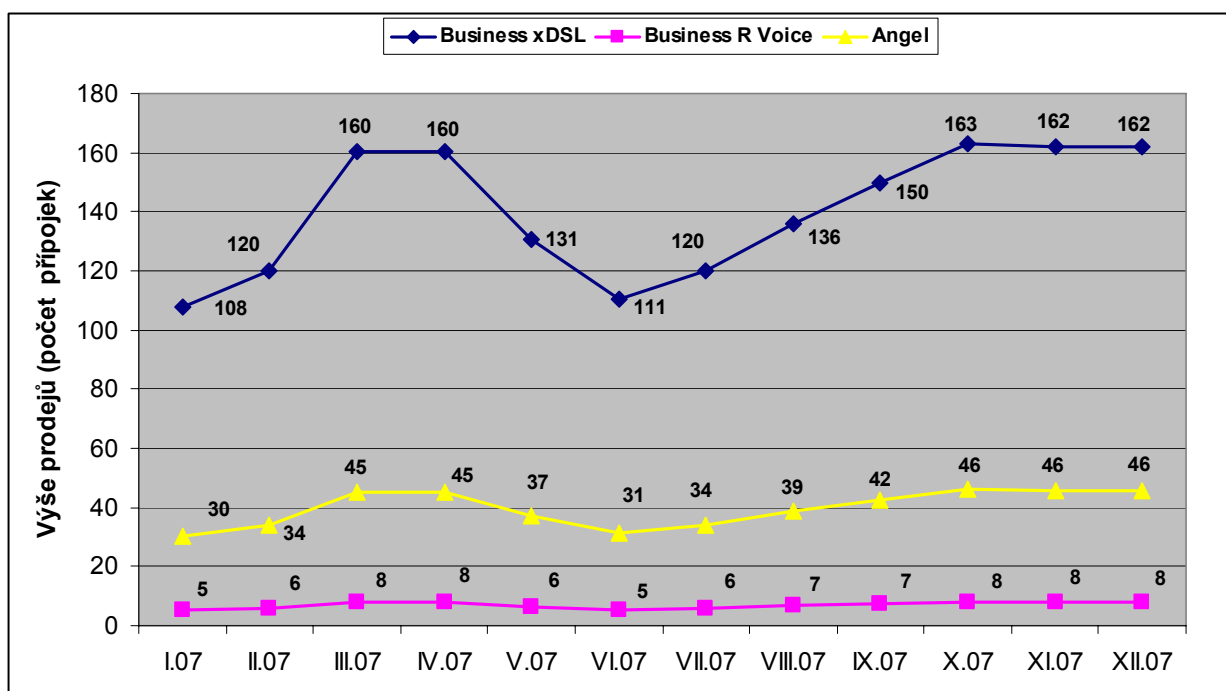
Z důvodu velké variability zdrojů informací a složitosti dostupnosti interních účetních a finančních výkazů s relativně vysokým stupněm zabezpečení mi bylo umožněno zveřejnit pouze prognózu plánu prodejů a zisků pro rok 2007 z důvodu prokázání schopnosti namodelovat daný výstup v souladu s přípravou marketingové strategie.

Prognóza se sestavuje vždy pro klíčové produkty v segmentu firemních zákazníků a těmi jsou:

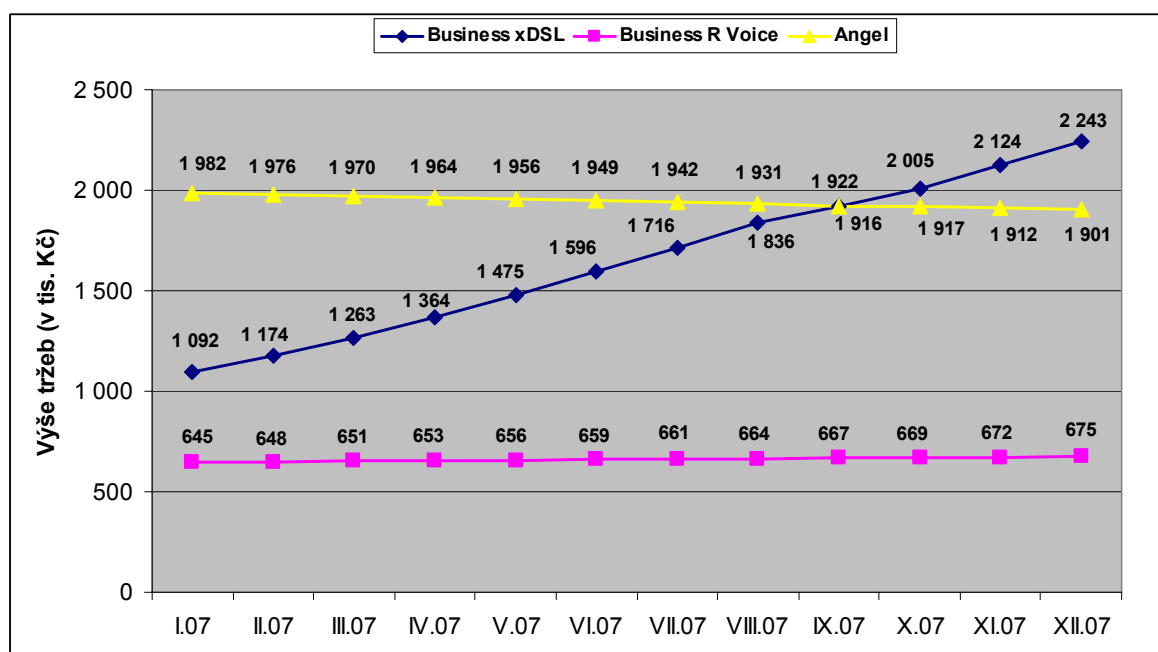
- Business xDSL (2Line, ADSL, SHDSL)
- Business R voice (wireless voice)
- Angel (wireless internet and voice)

Prognóza prodejů se vyjadřuje v počtu nově získaných zákazníků a jejich počty jsou znázorněny v části modelu pro rok 2007, prezentované jako samostatné příloha č. 4 – Prognóza prodejů a tržeb v segmentu firemních zákazníků. Přehledně je prognóza prodejů a tržeb znázorněna ve dvou níže uvedených obrázcích.

Obrázek 33 - Prognóza prodejů služeb v segmentu firemních zákazníků pro rok 2007⁵⁵



⁵⁵ Zdroj: Příloha č. 4 - Prognóza prodejů a tržeb v segmentu firemních zákazníků pro rok 2007

Obrázek 34 - Prognóza tržeb telco služeb v segmentu firemních zákazníků pro rok 2007⁵⁶

⁵⁶ Zdroj: Příloha č. 4 - Prognóza prodejů a tržeb nebo pronajímání kapacity u jiných alternativních telco operátorů v segmentu firemních zákazníků pro rok 2007

7.8 Závěrečná SWOT analýza

V první části provedu samostatnou analýzu vnitřního prostředí (S-W) a vnějšího prostředí (O-T) a v závěrečné části zformuluji závěr jejich syntézou.

7.8.1 Analýza vnitřního prostředí S-W

V podkapitole analýzy vnitřního prostředí se budu soustředit na skutečnosti, které jsem zjistil a vyhodnotil jako slabé a silné stránky společnosti a jejich vliv na možnosti společnosti. Analýza je provedena v níže uvedené tabulce.

Tabulka 16 - Analýza vnitřního prostředí S-W

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Produktové portfolio služeb s možností dosahovat o 30% nižší ceny než inkubent trhu (Telefónika O2 Czech republic, dále jen TO2) při zachování požadované kvality služeb	Nevyvinutá struktura indirect sales kanálu (nepřímého prodejního kanálu).
Poskytování SLA (service level agreement ⁵⁷) firemním zákazníkům	Nízká znalost značky České radiokomunikace ⁵⁸
Nejvyšší pokrytí sítě TO2 technologií LLU (50% všech pevných linek) z alternativních operátorů	Nízká kvalita zákaznické péče ⁵⁹
Vlastní páteřní síť z optických vláken, která umožňuje vytvářet portfolio vlastních služeb bez účasti TO2 nebo pronajímání kapacity u jiných alternativních telco operátorů	Nízká hodnota vnímání značky České radiokomunikace (jako telekomunikačního providera pro firemní segment) v potřebných atributech
Silné finanční zázemí a schopnost získávat finanční zdroje do investic	Relativně malý rozpočet pro marketingovou komunikaci.
Dlouholeté know-how v oblasti vývoje telekomunikačních služeb a implementace řešení postavených na nejmodernějších komerčních technologiích a tradiční hráč na telekomunikačním trhu	Kapacita přímého prodejního kanálu je vyčerpána na 100% a není možné jej dále rozšiřovat z důvodů vysokých interních nákladů

Výstup analýzy vnitřního prostředí:

- Společnost disponuje konkurenceschopnou produktovou nabídkou v poměru výkon/cena, které odpovídá požadavkům trhu
- V případě potřeby je společnost schopna investovat a vyvíjet nové produkty
- Pro zvýšení výkonnosti je třeba zvýšit znalost značky a vyvíjet nepřímý prodejní kanál, který je schopen rozšířit prodejní kapacitu firmy
- Vzhledem k rozpočtovým omezením je třeba pro marketingovou komunikaci vybírat jen velmi efektivní formy komunikace

⁵⁷ Pozn.: SLA – service level agreement, vyjadřuje garantovanou kvalitu poskytovaných služeb u vybraných alternativních telco operátorů firemním zákazníkům. v podstatě jde o řešení požadavků zákazníků 365 dní v roce včetně víkendů a svátků s definovanými časy ve kterých musí být přijatý požadavek vyřešen nebo odstraněna závada.

⁵⁸ Pozn.: Definovaný stav je způsoben skutečností, že telekomunikační služby byly do poloviny roku 2005 komunikovány pod produktovým grandem Bluetone. Teprve od roku 2005 došlo k integraci produktového portfolia pod korporátní značku České radiokomunikace.

⁵⁹ Pozn.: Zjištěno analýzou zákaznického mínění v rámci probíhajících výzkumů CRM formou aktivního telemarketingu

7.8.2 Analýza vnějšího prostředí O-T

V podkapitole věnované analýze vnějšího prostředí se budu soustředit na vlivy zjištěné v rámci analýzy jako příležitosti a hrozby, které jsou dány vnějším prostředím organizace a specifiky trhu. Analýza je provedena v níže uvedené tabulce.

Tabulka 17 - Analýza vnějšího prostředí O-T

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Nejvyšší pokrytí technologií LLU ze všech alternativních operátorů ⁶⁰ - jen dva reální konkurenti	Nová nabídka konvergentních služeb (kombinovaná nabídka fixních a mobilních služeb) inkubent trhu TO2
Využívání LLU technologií znamená možnost masivního získávání z portfolia zákazníků společnosti TO2	GTS Novera má výrazně vyšší znalost značky jako telco provider v segmentu firemních zákazníků než značka České Radiokomunikace
Možnost dalšího rozšiřování vlastní sítě pomocí rozšiřování pokrytí LLU	Každoroční pokles počtu pevných linek v ČR ⁶¹
Zvyšování znalosti značky České radiokomunikace	Rozvoj konkurenčních technologií poskytujících internetové připojení firemním zákazníkům (optický kabel, FWA, 3G, 4G GSM)
Slabá konkurence konkrétních produktových nabídek na bázi LLU od konkurenčních providerů	Trh je již rozdělen a saturován, nově získávání zákazníci jsou zákazníci, kteří do té doby využívali služby jiného telekomunikačního operátora

Výstup analýzy vnitřního prostředí:

- Společnost má možnost významně posilovat svou pozici na trhu a potenciál pro další růst rozšiřováním pokrytí technologie LLU (xDSL služeb bez účasti TO2) – další
- Společnost ohrožuje velké množství substitutů na technologické úrovni a musí vynakládat velké úsilí pro získávání nových zákazníků v prostředí saturovaného trhu
- Boj s konkurenty s výrazně vyššími budgety pro komunikaci a silnějším positioningem značky na telekomunikačním trhu

⁶⁰ Pozn.: Dalšími alternativními operátory s vlastními DSLamy osazenými LLU technologiemi jsou GTS Novela a Volny (www.gtsnovera.cz, www.volny.Hz).

⁶¹ Zdroj: www.cz.o2.com, duben 2007

7.8.3 Shrnutí závěrečné analýzy SWOT

Shrnutím závěrů z obou částí analýzy se pokusím vytvořit závěrečné doporučení pro tvorbu marketingové strategie, viz níže uvedená tabulka.

Tabulka 18 - Závěry pro vyhodnocení SWOT

Analýza vnitřního prostředí S-W	Analýza vnějšího prostředí O-T
Společnost disponuje konkurenceschopnou produktovou nabídkou v poměru výkon/cena, které odpovídá požadavkům trhu	Společnost má možnost významně posilovat svou pozici na trhu a potenciál pro další růst rozšiřováním pokrytí technologie LLU (xDSL služeb bez účasti TO2) – další
V případě potřeby je společnost schopna investovat a vyvíjet nové produkty	Společnost ohrožuje velké množství substitutů na technologické úrovni a musí vynakládat velké úsilí pro získávání nových zákazníků v prostředí saturovaného trhu
Pro zvýšení výkonnosti je třeba zvýšit znalost značky a vyvíjet nepřímý prodejní kanál, který je schopen rozšířit prodejní kapacitu firmy	Boj s konkurenty s výrazně vyššími budgety pro komunikaci a silnějším positioningem značky na telekomunikačním trhu

Výstup analýzy SWOT:

Díky technologickému a silnému finančnímu zázemí je společnost RADIOKOMUNIKACE a.s. schopná v segmentu firemních zákazníků zvyšovat tržby pomocí akvizice nových zákazníků. Je však bezpodmínečně nutné budovat značku České radiokomunikace jako telekomunikační brand pro segment firemních zákazníků díky komunikaci a intenzivní péči o zákazníky. Nedílnou součástí podmínek pro možnost dlouhodobého zvyšování počtu zákazníků a tržeb je i systematické budování nepřímého (partnerského) prodejního kanálu.

8 Cíle podniku, marketingové strategie a marketingový plán

8.1 Porovnání výstupu SWOT s posláním podniku

Pro definování marketingových cílů, je třeba zrevidovat, zda výstupy a doporučení SWOT analýzy jsou v souladu s vizí a posláním podniku. Pokud je mezi nimi distorze, která by znamenala riziko nenaplnění cílů popř. poslání, bylo by jej nutné předefinovat.

8.1.1 Vize společnosti

Pro dosažení cílů budeme i nadále poskytovat spolehlivá zákaznická řešení a zůstaneme na špičce ve vývoji produktů v dynamických a konvergentních oblastech telekomunikačních služeb.

8.1.2 Poslání společnosti

Pracujeme na tom, abychom rentabilně poskytovali nejlepší telekomunikační a vysílací služby na trhu, a to formou rozvíjení vynikajících lidských zdrojů společnosti. Snažíme se optimálně využívat vlastní infrastrukturu.

8.1.3 Vyhodnocení

Doporučení situační analýzy nejsou v rozporu s posláním společnosti. Cíle zvyšování tržeb spojené s růstem tržního podílu a znalosti značky jsou v souladu s posláním společnosti a to i v dlouhodobém horizontu.

8.2 Definování cílů podniku

V tomto kroku marketingového strategického procesu přecházíme do realizační fáze a jako její vstup budeme definovat cíle podniku. Podnikové cíle v oblasti prodeje služeb firemním zákazníkům vycházejí z prognostické části situační analýzy.

8.2.1 Podnikové cíle

V horizontu roku 2007 jsou cíle⁶² stanoveny jako:

- 1 100 ks služeb Business ADSL a Business SHDSL
- 200 ks služeb Business 2 Line

V dlouhodobém horizontu 5 let:

- 20% trhu v pokrytí LLU technologií společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.
- Rozvoj nepřímého obchodního kanálu v rozsahu zvyšovaného tržního podílu

8.2.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle byly stanoveny následovně:

- Zvýšení tržního podílu – 2,6% v roce 2007 (viz kapitola 8.2.1.)
- Zvýšení znalosti značky (jako telekomunikačního poskytovatele) – 12%⁶³
- Zvyšování vnímání značky v definovaných atributech⁶⁴
 - Komplexní řešení na míru potřeb
 - Cena / peníze

8.2.3 Positioning značky pro segment firemních zákazníků

Dalším zásadním krokem pro definování efektivní marketingové strategie je stanovení unikátního positioningu značky, který v hlavách potenciálních zákazníků dává jedinečnou pozici značce i produktům, které zastřešuje. Díky tomu jinak homogenní služby (hlas, data, internet) dostávají konkrétní vlastnosti, které produktové portfolio a související služby diferencuje od zbytku trhu.

⁶² Viz. bod 7.7.1 prognóza tržního podílu a Příloha č. 3 - Prognóza tržního podílu v segmentu firemních zákazníků do roku 2011

⁶³ Výzkum společnosti TNS AISA – T-Audit, část T/Audit – Initial mapping study, April 2006

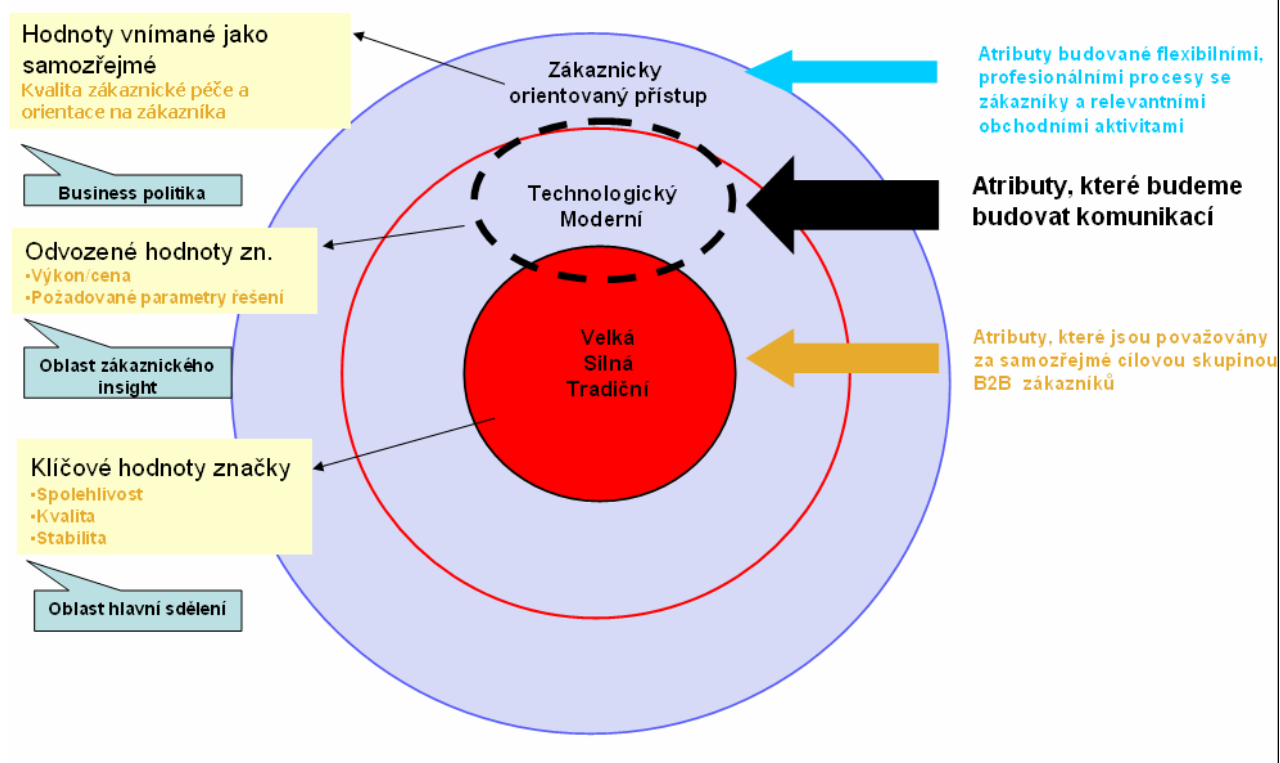
⁶⁴ Viz kapitola 8.2.3 Positioning značky a kapitola 7.5.2 Analýza positioningu značky

V kapitole 7.5.2 Analýza positioningu značky jsme na základě souvisejících (citovaných) výzkumů definovali tři skupiny atributů značky:

- Klíčové atributy – velká, silná, tradiční společnost; které cílová skupina B2B zákazníků považuje za samozřejmé
- Odvozené atributy – technologický a moderní; které cílové skupině říkají, že daná společnost (značka) je implementací moderních technologií schopná dodávat řešení na míru a v optimálním poměru výkon řešení/cena – tyto atributy je třeba v rámci výstavby značky systematicky budovat
- Samozřejmé atributy – zákaznicky orientovaný přístup; který cílová skupina od společnosti, kterou považuje za partnera, očekává automaticky

Vztah vnímaných hodnot a atributů značky jsem znázornil v níže uvedeném obrázku.

Obrázek 35 - Vztah atributů a vnímaných hodnot značky České radiokomunikace B2B zákazníci



Cílem vytvářeného positioningu je diferenciacce značky České radiokomunikace, jako společnosti, která díky implementaci moderních technologií je schopna vytvářet zákaznická telekomunikační řešení na míru požadavků a potřeb společností s vyváženým poměrem výkon/cena.

Pro definování vhodného positioningu byla přizvána na konzultaci komunikační agentura Mather Communications⁶⁵ a její team strategického plánování značky vedený Managing Directorem Ondřejem Oblukem a New Business Directorkou Alenou Wilson.

Na základě výše uvedených skutečností budou budovány v komunikaci atributy:

- Technologická,
- Moderní,

kteří umožní diferenciaci positioningu značky na základě podstatných vnímaných hodnot potenciálními zákazníky. Jsme schopni nabídnout zákazníkům cenově výhodné řešení na míru požadavkům trhu díky implementaci moderních technologií a postupů. **Vhodným positioningem je proto tzv. Modern trendsetter**, který společnost definuje jako hráče, který vytváří nové trendy v oboru a dosahuje vhodného poměru výkon/cena díky vývoji nových řešení.

8.3 Definice marketingové strategie a marketingového plánu

V tomto kroku se dostáváme k finální definici vhodné marketingové strategie pro segment firemních zákazníků telekomunikační divize společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. Vhodná marketingová strategie musí vést k naplnění nastavených podnikových cílů a respektovat definovaný positioning značky České radiokomunikace.

8.3.1 Výběr marketingové strategie

Marketingová strategie musí být vhodná pro menší společnost, která má od tržního inkubenta zásadní odstup.

Dále musí strategie naplňovat následující marketingové cíle:

- Zvýšení tržního podílu – 2,6% v roce 2007
- Rozvoj a výstavba nepřímého prodejního kanálu
- Zvýšení znalosti značky (jako telekomunikačního poskytovatele) – 12%
- Zvyšování vnímání značky v definovaných atributech
 - Komplexní řešení na míru potřeb
 - Cena / peníze

a podporovat positioning značky České radiokomunikace.

Jako vhodnou marketingovou strategii, vybírám ofenzivně ofenzivní **Strategii tržního vyzývatele** ve variantě **Strategie partizánského útoku**⁶⁶. Ta totiž umožňuje s relativně nízkým

⁶⁵ Pozn.: Mather communications, projekt Brand building pro značku České radiokomunikace 2006

⁶⁶ Pozn.: Rozpracováno v teoreticko-metodické části, kapitola 3.2.3 Formulace marketingové strategie

rozpočtem na marketingové aktivity naplňovat stanovené cíle. To znamená různé marketingové operace v různých regionech ČR v různý čas a pomocí odlišných komunikačních nástrojů.

Abychom zabránili orientaci strategie na jeden operační parametr, tak s využitím základního přístupu koncepce Gilberta a Strebela⁶⁷ budu pracovat s parametry **vůdce v technologiích, vůdce v nákladech a vůdce v kvalitě**.

8.3.2 Vytvoření marketingového plánu a vliv na marketingový mix - 4P

V souladu s teoretickou částí diplomové práce vytvořím marketingový plán. To v podstatě znamená vymezení souboru aktivit, které je třeba v rámci 4P učinit, aby došlo k naplnění stanovených cílů, pomocí definované marketingové strategie. Potřebné aktivity jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 19 - Marketingový plán promítnutý do aktivit 4P

Product	Price
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stávající produktová nabídka je plně konkurenceschopná ▪ Aktivity v product marketingu budou věnovány pouze oblastem aktualizace produktové nabídky vnějším nečekaným změnám⁶⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Změny cen stávajícího produktového portfolia v rozsahu potřebných změn v produktovém portfoliu podle změn v nástroji produkt
Place	Promotion
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozvoj nepřímého prodejního kanálu pomocí získávání partnerských prodejních organizací v jednotlivých regionech ▪ Vývoj online prodejních nástrojů s cílem tvorby poptávky a přímého prodeje služby Business 2Line⁶⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imageová komunikace edukativního charakteru ▪ Podlinková komunikace se zaměřením na prodej ▪ Aktivity zaměřené na získávání smluvních prodejních partnerů ▪ PR integrovaný do celého komunikačního mixu

⁶⁷ Pozn.: Zdůvodněno v teoreticko-metodolické části, kapitola 3.2.3 Formulace marketingové strategie

⁶⁸ Pozn.: Typickým příkladem nečekané změny bylo zvýšení rychlosti internetu u všech služeb společností Telefonika O2 Czech republic k 1.4.2007, na kterou reagovala naše společnost k 1.5.2007 zvýšením rychlosti všech internetových tarifů ve stejném rozsahu jako tržní inkubent.

⁶⁹ Pozn.: Přímý prodej pomocí online je možný z důvodu složitosti webových formulářů smluv a objednávek pouze pro nejnižší business řešení firemním zákazníkům, tj. Business 2Line. Pro ostatní vyšší služby bude vytvořen webový kalkulačtor s vazbou na možnost zaslání poptávky

9 Marketingový plán a marketingová organizace

V následující kapitole k definované marketingové strategii a uvedenému marketingovému plánu rozpracuji podrobnější informace. Pro bezpečné zajišťování a naplňování marketingového plánu vydefinuji i vazby a činnosti pracovníků, kteří jsou za ně zodpovědní v sub kapitole Marketingová organizace.

9.1 Marketingový plán

Na základě zformulovaných úkolů v marketingovém plánu pro rok 2007 je možné rozpracovat detailněji marketingový plán. Pro stanovení přehledného marketingového plánu v čase je však třeba určit následující informace:

- Definování disponibilního rozpočtu
- Komunikační strategie

9.1.1 Disponibilní rozpočet pro rok 2007

Při výpočtu celkového finančního rozpočtu pro rok 2007 vyjdeme z interních směrnic společnosti. Je však proto třeba osvětlit význam tří proměnných, které se při výpočtu používají a podrobněji je zmíníme až v kapitole Kontrola. Jedná se o ukazatele ARPU, SAC a ROI.

ARPU (average revenue per user), je ukazatel, který definuje průměrný měsíční příjem, fakturovaný zákazníkovi v daném segmentu (v našem případě v segmentu firemních zákazníků). Hodnota ukazatele je za rok 2006 stanovena na ARPU = 6 523 Kč bez DPH⁷⁰.

SAC (sales acquisition cost), je ukazatel, který prezentuje celkový přehled nákladů marketingové komunikace a podpory prodeje spojené se získáním konkrétní služby Business (ADSL, SHDSL, 2Line).

ROI (return on investment) v tomto případě určuje návratnost marketingové investice do komunikace a vypočítá se jako poměr SAC/ARPU. V případě hodnocení lze říci, že investice je vyplatí, pokud výsledek koeficientu⁷¹ $ROI \leq 1,1$.

Celkovou výši disponibilního rozpočtu pro rok 2007 získáme proto jednoduchým součinem počtu kusů v prodejním plánu na rok 2007 x ARPU x ROI. Je to tedy 1300 ks x 6523 Kč x 1,1 => 9,3 mil. Kč.

⁷⁰ Pozn.: Hodnota vyplývá z analýzy interních finančních výkazů fakturace za rok 2006 společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.

⁷¹ Pozn.: Definováno výpočtem celkových návratnosti investic v segmentu firemních zákazníků pomocí modelů oddělení controllingu společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.

Po zaokrouhlení tak **můžeme pracovat s ročním rozpočtem 9 mil. Kč. Pro podporu prodeje, rozvoj prodejních kanálů a marketingovou komunikaci** v segmentu firemních zákazníků telekomunikační divize společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.

9.1.2 Komunikační strategie

V této kapitole zpracujeme všechny nutné podklady pro specifikaci všech dílčích aktivit obsažených v marketingovém plánu.

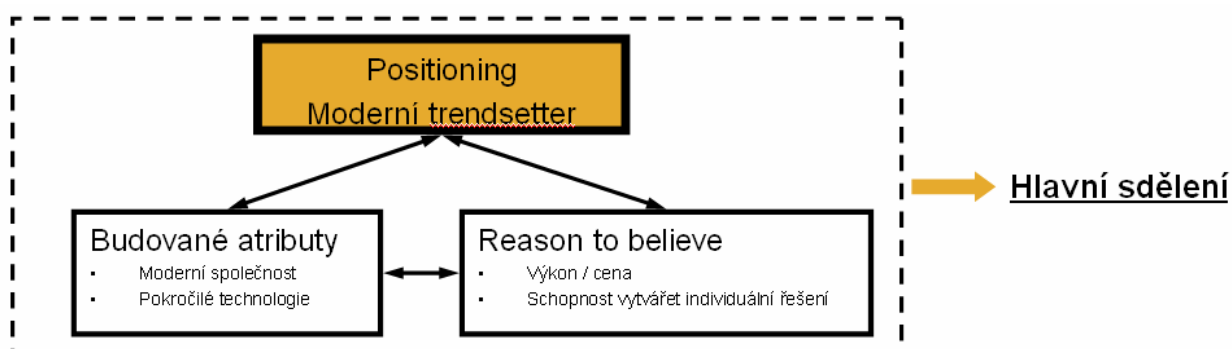
Pro dosažení relevantních výsledků v jednotlivých oblastech marketingových cílů, nyní v níže uvedené tabulce přiřadíme vhodné aktivity pro jejich dosažení v rámci připravovaného plánu.

Tabulka 20 - Přiřazení aktivit v rámci mktg. plánu pro naplnění marketingových cílů

Cíl	Aktivita
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budování značky a vybraných atributů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ATL komunikace + PR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodej služeb 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BTL komunikace + PR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozvoj obchodního kanálu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Event marketing + PR

Posledním bodem nutným k definování komunikační strategie je vytvoření hlavního sdělení. Vstupy pro formulaci hlavního sdělení byly analyzovány v analytické části práce a následně i v oddílu tvorby positioningu značky. Všechny zásadní skutečnosti pro tvorbu hlavního sdělení jsou shrnuty v následujícím obrázku.

Obrázek 36 - Vstupy pro tvorbu hlavního sdělení



Návrh hlavního sdělení: „**Vytváříme trendy v komunikacích...**“.

Návrh sekundárního sdělení: „**Komplexní telekomunikační řešení na míru dle požadovaných parametrů a zefektivnění nákladů díky implementaci moderních technologií...**“.

Uvedený návrh hlavního sdělení však musí respektovat standardní pravidlo ve společnosti, že každé hlavní sdělení musí být zákaznický orientované, proto jsem původní výstup analýzy korigoval do finální a následně schválené formulace.

Hlavní sdělení: **“Tisíce firem využívají naše služby hlas-data-internet. Vy můžete být další...”**

Dokumentem, který slouží jako vstup pro finální konkrétní formu komunikační strategie je klientský brief. Tedy zadání pro komunikační agenturu, která komunikační strategii vytvoří. Klientský brief je strategický nástroj pro tvorbu komunikační strategie přímo uzpůsobený. Briefy pro ATL a BTL komunikaci příkládám, jako samostatné přílohy č. 6 a č. 7.

Výstupem komunikační agentury Brandon, která se mnou připravovala komunikační strategii je podrobný plán aktivit (marketingový plán) včetně doporučené sumy efektivní alokace disponibilního rozpočtu. **Marketingový plán podle aktivit je samostatnou přílohou č. 5.**

9.1.3 Aktivity marketingového plánu

V rámci skupiny aktivit ATL komunikace budou využity následující média:

- TV sponsoring + teletext
- Print
 - Deníky
 - Magazíny
 - Nízko-nákladová oborová periodika
- Internet (klíčová slova v internetových vyhledávačích) – tvorba zpětné vazby
- Alternativní média
 - Outdoorové plochy ve fitcentrech a squasch centrech
 - Sampling (brandované bombóny v recepcích sportovních zařízení)

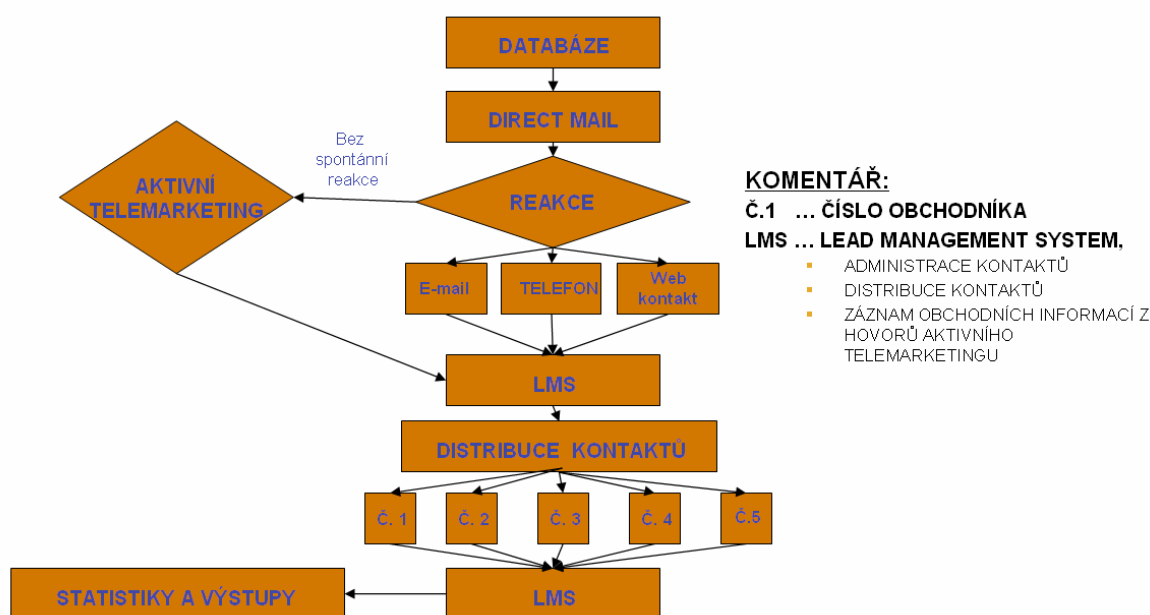
V rámci ATL komunikace byl pro dosažení stanovených cílů vytvořen a schválen kreativní koncept s vizuálem, který je uveden jako samostatná příloha č. 8.

V rámci BTL komunikace budou vybrané firmy přímo osloveny s cílem získat souhlas s návštěvou obchodních zástupců společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. Současně budou osloveni v každé společnosti:

- Finanční manager nebo jednatel společnosti – v pozici decision makera (rozhodovatel), tedy člověka, který konkrétní nové řešení formálně vybírá a schvaluje změnu poskytovatele telekomunikačních služeb
- IT manager – v pozici influencera (ovlivňovatele), tedy osoby, která doporučuje vhodnou společnost z titulu odporníka na telekomunikace ve společnosti decision makerovi

Potenciální zákazníci (firmy) budou v obou pozicích (decision maker a influencer) obeslány adresnou zásilkou (viz Příloha č. 10) a následně v horizontu pracovního týdne osloveny aktivním telemarketingem. Pokud se některá společnost rozhodne reagovat ihned spontánně, je pro takovou situaci připravena online aplikace. Schéma fungování celé BTL komunikace je prezentováno na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 37 - Schéma fungování BTL kampaně



V rámci posledního cíle marketingového plánu, při dodržení marketingové strategie, jsem pro rozvoj nepřímého prodejního kanálu zvolil jako vhodnou formu naplnění kombinaci aktivit :

- Event marketing
- Public relation
- Výzkum na úrovni přípravy databáze kontaktů potenciálních zákazníků v segmentu large enterprises (korporací) a tvorba komplexního informačního potenciálu

Pro navazování kontaktů s potenciálními partnery (obchodními organizacemi specializovanými na předprodej telekomunikačních služeb firemním zákazníkům) v regionech jsem zvolil formu eventů dvojího typu:

- Související obory (dodavatelé IT, telekomunikačních tiskáren, outsorsingové firmy doplující interní útvary IT, systémoví integrátoři)
- Specializované obchodní organizace (předprodávající služby telekomunikačních operátorů za obchodní marži)

V prvním z uvedených případů jsme schopni nabídnout speciálně upravenou produktovou nabídku, která bude plně podporovat nabízené služby a produkty (např. telekomunikační ústředny) našeho případného partnera v kombinaci s provizním systémem.

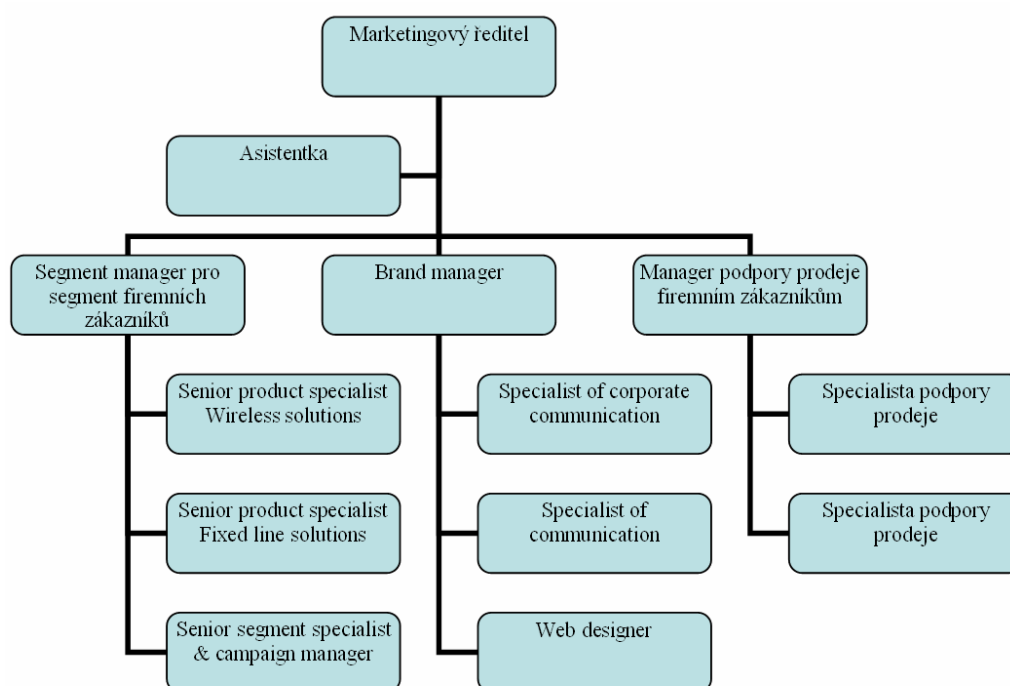
V druhém případě se jedná o zatraktivněnou nabídku provizního systému spojenou s prodejem služeb Business. V obou případech budou vytipovány vhodné subjekty v regionech. Poté proběhne jejich pozvání na aktivity typu V.I.P. event, spojený s prezentací nabídky spolupráce a její zveřejnění formou tiskové konference a tiskové zprávy.

V oblasti segmentu velkých korporací (large enterprises) bude poptána specializovaná společnost, která pro útvar prodeje významným firemním zákazníkům zmapuje celý trh (korporací). Cílem aktivity bude na základě požadovaných parametrů obchodníků získat o společnostech všechny potřebné informace kvalitativního charakteru. To znamená kvalitativní vstup pro nově vytvářený systém CRM pro daný segment.

9.2 Marketingová organizace

Cílem uvedené sub kapitoly je stanovení a popis jednoznačných postupů k realizaci konkrétních aktivit marketingového plánu. Jednoznačné přiřazení činností konkrétním osobám v organizaci eliminuje možnost vzniku chyby. Sama marketingová organizace však neznamena jen organizační postupy, ale také marketingového ducha a orientaci na celkové výsledky organizace.

Struktura marketingového útvaru společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. pro segment firemních zákazníků je uvedena v následujícím obrázku.

Obrázek 38 - Struktura marketingového útvaru pro segment firemních zákazníků⁷²

Za naplňování projektu na úrovni taktiky je **Segment manager**, tzn. odpovědný za naplňování plánu v horizontu ročního marketingového plánu a koordinaci všech probíhajících aktivit. Protože je však současně odpovědný za participaci na tvorbě dlouhodobých strategií, není v jeho síle řídit všechny aktivity osobně.

Z toho důvodu je v jeho týmu i pracovník, který řídí naplňování konkrétních aktivit a koordinuje ostatní členy týmu, kteří jsou pověřeni realizací konkrétní aktivity a jejich specifikovaných částí. Za vedení a naplňování konkrétních projektů je odpovědný pracovník v pozici **Senior segment specialist**.

Pro konkrétní aktivity jsou vytvářeny virtuální týmy (dočasné týmy na projekt), které pracovník v pozici Senior segment specialist vede v projektu a současně může řídit více týmů v rozsahu celého marketingového plánu pro svůj zákaznický segment. Všichni ostatní pracovníci jsou do dočasných (tzv. virtuálních) týmů přiřazováni podle své profese dočasně a funkčně jsou za svou činnost odpovědni managerovi daného útvaru.

Realizace aktivity každého projektu má 3 etapy podobně jako marketingový plán a v níže uvedené tabulce se pokusím konkretizovat činnost jednotlivých členů týmu v jednotlivých fázích.

Tab. 14 – Přidělení aktivit v rámci projektu⁷³

⁷² Zdroj: Interní zdroje společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. platné k 1.3.2007

⁷³ Zdroj: Interní zdroje společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. platné od 1.6.2007

Tabulka 21 - Přidělení aktivit v rámci projektu

Přípravná etapa	Pozice
1. Analýzy	Senior segment specialist & camp. manager
2. Studie proveditelnosti	Senior produkt specialist
3. Příprava klientského briefu	Senior segment specialist & camp. manager
4. Návrh rozpočtu	Specialista komunikace
5. Vyškolení obchodního kanálu a příprava materiálů	Specialista podpory prodeje
Realizační etapa	Pozice
6. Příprava mediaplánu nebo struktury akce	Senior segment specialist & camp. manager
7. Vývoj kreativního konceptu	Specialista komunikace
8. Realizace komunikační části projektu	Specialista komunikace
Kontrolní etapa	Pozice
9. Měření výsledků a naplňování stanovených cílů	Senior segment specialist & camp. manager
10. Návrh a tvorba opatření	Senior segment specialist & camp. manager

Pro jednotlivé kroky procesu realizace aktivity existují podrobnější popisy, související přímo s popisem pracovních pozic. V rámci diplomové práce není účelné marketingovou organizaci dále rozvádět, protože by sama o sobě obsahově postačila jako téma diplomové práce. Tématem diplomové práce je však primárně prokázat schopnost analýzy a syntézy v rozsahu tvorby marketingové strategie.

10 Kontrola jako nástroj efektivní realizace marketingové strategie

V rámci uvedené kapitoly, v souladu s teoretickou částí práce, představím soustavu kontrolních nástrojů, které slouží k vyhodnocování efektivnosti marketingového plánu a je schopna dávat podněty pro nápravná opatření taktického i strategického charakteru. Soustava kontrolních nástrojů se dělí do několika oblastí podle funkčních parametrů:

- Kontrola marketingových cílů vztažených k cílům v oblasti znalosti značky
- Kontrola marketingových cílů v oblasti prodejních cílů
- Kontrola marketingových cílů v oblasti realizace aktivit marketingového plánu
- Kontrola postupů a procesů vztažená k pracovním pozicím

a v následujících dílčích kapitolách jednotlivé body přiblížím.

10.1 Kontrola v oblasti znalosti značky

Naplnění cílů v oblasti znalosti značky a úroveň vnímání jednotlivých nadefinovaných atributů se ověřuje měřeními v rámci specializovaných výzkumů. V případě kontroly aktivit z mého marketingového plánu, bude kontrola provedena pomocí specializované výzkumnické agentury Stemmark⁷⁴ a jejich specializovaného nástroje Brandmetter⁷⁵. Měření bude prováděno po ukončení kampaně a každých následujících 6 měsíců. První měření bude provedeno v prosinci roku 2007.

10.2 Kontrola v oblasti prodejních cílů

Mezi základní ukazatele v oblasti prodejních cílů patří **počet prodaných kusů** a související **tržby z nově podepsaných smluv**. Kontroluje se poměr mezi :

- skutečným stavem
- a plánovanými objemy prodeje a tržeb.

Pokud je ve třech po sobě jdoucích fakturačních obdobích (3 x 1 kalendářní měsíc) odchylka mezi plánem a skutečností v rozptylu vyšším než $\pm 5\%$, provede se analýza příčin a implementují se ihned nápravná opatření. V případě rozptylu plánu a skutečnosti vyšším než $\pm 25\%$, následuje analýza příčin hned v následujícím měsíčním kalendářním období.

10.3 Kontrola v oblasti realizace aktivit marketingového plánu

Z pohledu efektivity a finanční kondice marketingových aktivit jsou sledovány i ukazatele odvozené:

⁷⁴ Pozn.: Agentura byla zvolena na základě výběrového řízení s cílem najít nejvhodnější nástroj pro měření výkonnosti aktivit zaměřených na budování značky.

⁷⁵ Garantem pro společnost RADIOKOMUNIKACE a.s. je Ing. Pavel Žižka, společnost Stemmark, www.stemmark.cz

ARPU (average revenue per user), je ukazatel, který definuje průměrný měsíční příjem, fakturovaný zákazníkovi v daném segmentu (v našem případě v segmentu firemních zákazníků). Hodnota ukazatele je za rok 2006 stanovena na ARPU = 6 523 Kč bez DPH⁷⁶.

SAC (sales acquisition cost), je ukazatel, který prezentuje celkový přehled nákladů marketingové komunikace a podpory prodeje spojené se získáním konkrétní služby Business (ADSL, SHDSL, 2Line).

ROI (return on investment) v tomto případě určuje návratnost marketingové investice do komunikace a vypočítá se jako poměr SAC/ARPU. V případě hodnocení lze říci, že investice je vyplatí, pokud výsledek koeficientu⁷⁷ $ROI \leq 1,1$.

Plnění ukazatelů SAC a ROI ukazuje, zda je daná aktivita efektivní a nebo má být nahrazena jinou aktivitou, která bude nákladově výhodnější.

Vedle finanční efektivnosti je ještě druhá skupina ukazatelů, které hodnotí efektivitu s pohledu komunikace nebo realizace (např. při stejných nákladech můžeme v dané cílové skupině získávat zákazníky dvakrát rychleji aktivním telemarketingem než nadlinkovou komunikací). Některá aktivita, která je levnější, negeneruje potřebné výsledky v porovnání s konkurencí.

Základními ukazateli z pohledu komunikace jsou definovány jako:

- Success rate
- Close rate
- Return rate

Success rate je ukazatel, který hodnotí, jak vysoká je úspěšnost komunikace z pohledu reakce na ni. Success rate se vypočítá jako poměr kladných reakcí na komunikaci (např. zpětné volání na call centrum v reakci na komunikaci) / celkový počet oslovených. V případě BTL B2B komunikace se stanovuje jeho hodnota ve společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. ve výši 12,5%⁷⁸.

Close rate je ukazatel, který hodnotí, kolik smluv (zákazníků) se na základě dané marketingové aktivity podařilo získat. Close rate se vypočítá jako poměr získaných smluv (resp. zákazníků) / celkový počet oslovených v rámci aktivity. V případě BTL B2B komunikace se stanovuje jeho hodnota ve společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. ve výši 2,5%⁷⁹.

Return rate buduje výkonovou vazbu mezi oběma ukazateli a říká nám kolik smluv se podařilo získat ze skupiny potenciálních zákazníků, kteří reagovali na aktivitu (nebo

⁷⁶ Pozn.: Hodnota vyplývá z analýzy interních finančních výkazů fakturace za rok 2006 společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.

⁷⁷ Pozn.: Definováno výpočtem celkových návratností investic v segmentu firemních zákazníků pomocí modelů oddělení controllingu společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.

⁷⁸ Pozn.: Interní zdroje společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.

⁷⁹ Pozn.: Interní zdroje společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.

komunikaci). Vypočítá se jako poměr počet získaných smluv / počet kladných reakcí. V případě BTL B2B komunikace se stanovuje jeho hodnota ve společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. ve výši 20%⁸⁰.

Velký vliv na skupinu ukazatelů má i technika zvaná benchmarking, díky které se hodnoty ukazatelů korelují s hodnotami, které dosahují konkurenti v oboru a v relevantních příbuzných odvětvích (např. technologické společnosti typu IBM nebo Siemens).

10.4 Kontrola procesů a postupů vztažená k pracovním pozicím

V první fázi se zaměřím na kontrolu procesů v rámci daných aktivit. Pro kontrolu využívám v rámci projektů tři druhy kontroly:

- **Namátková kontrola na místě** – v době probíhající aktivity podle stanovených postupů a cílů je kontrolována kvalita realizace dané aktivity nebo činnosti
- **Mystery calling** – najaté callcentrum ověřuje zda daná aktivita proběhla a jak byla aktivita vnímána cílovou skupinou (chování obchodních zástupců, kvalita a forma komunikace, skutečná realizace plánované aktivity)
- **Mystery shopping** – v definovaném rozsahu výzkumná agentura realizuje a s nasmlouvanými agenty (smluvní potenciální firemní zákazníci) imituje zájem na základě oslovení realizovanou aktivitou z marketingového plánu a prochází z pohledu zákazníka celý proces. Současně osloví i konkurenční subjekty a hodnotí vliv aktivity ve srovnání s konkurenčním ekvivalentem. Společnost tak dostane zpětnou vazbu vnějšího okolí na svou aktivitu a případná doporučení na zlepšení.

V druhé fázi se zaměřím na související kontrolu v oblasti postupů. A to na oblasti:

- Personální oblast
- Oblast jakosti

V **personální oblasti** společnost u jednotlivých pracovních pozic provádí pravidelný personální audit a optimalizuje rozsah činností konkrétního pracovníka a potřebných kvalifikačních předpokladů potřebám trhu a útvaru v jednotlivých letech formou školení a workshopů. Pro zachycování zpětné vazby je čtvrtletně prováděno hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými pracovníky a metodicky hodnoceno naplňování osobních cílů zaměstnance. Zásadní vliv je kladen i na motivaci zaměstnance a celkovou marketingovou invenci při práci.

V oblasti **jakosti postupů** společnost dodržuje celou řadu norem a standardů, mezi základní patří ISO 9001, na základě které jsou rutinní procesy v pravidelné frekvenci

⁸⁰ Pozn.: Interní zdroje společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.

analyzovány metodiky a případně korigovány tak, aby optimálně napomáhali dosahovat maximálnímu efektu realizovaných aktivit.

Hlavním cílem kontroly však není restrikce, ale cílevědomá činnost s úkolem optimalizovat portfolio činností marketingového plánu a jejich výsledky. Hlavním duchem kontroly je podporovat marketingové chování všech složek firmy s cílem uspět na trhu.

11 Závěr

Díky možnosti vytvořit v rámci své diplomové práce komplexní marketingovou strategii pro konkrétní organizaci a trh, jsem získal jedinečnou možnost, spojit svou profesní kariéru s pětiletým vysokoškolským studiem na fakultě Managementu VŠE Praha.

Projekt pod vedením profesora Ing. Františka Kováře, CSc. jsem spojil se svým působením v útvaru segmentového (strategického) marketingu společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. Změna vlastnických vztahů v organizaci zaměstnavatele mi otevřela možnost vytvořit nejkompexnější strategický dokument v oblasti segmentu firemních zákazníků, marketingovou strategii pro segment firemních zákazníků telekomunikační divize.

Hlavním cílem mé práce bylo rozšířit své zkušenosti, používané postupy a metodiky o nové znalosti z oblasti teoretického studia své specializace v oblasti podnikatelské sféry. Největším přenosem celé práce pro mne byla oblast zpracovávání situační analýzy, při které jsem narazil na závažné skutečnosti, které mne donutily vytvořit novou metodiku segmentace firemních zákazníků a provázat stávající systémy a implementovanou segmentaci s nově vytvořenou metodikou a vyrovnávat se s odporem, který souvisí s uvedenou změnou.

Díky nové oblasti segmentace ve společnosti jsem stál před složitým problémem, jak vydefinovat, popsat a rozdělit trh v souladu s novou metodikou segmentace. Díky tomu se analytická část diplomové práce protáhla v přípravné fázi na pět měsíců.

Je pro mne velmi pozitivní zkušeností, že i v zavedené telekomunikační společnosti lze díky vědecké a akademické práci posouvat stávající myšlenková paradigmatata a definováním nových postulátů na základě analytické práce vytvářet nové dynamické nástroje pro rozvoj podnikatelského myšlení ve společnosti.

V průběhu března 2007 jsem měl možnost prezentovat výstupy situační analýzy diplomové práce marketingovému řediteli společnosti Miroslavu Semrádovi, segment manažerovi pro firemní zákazníky Ing. Pavlu Girglemu, M.B.A. a konzultantce pro marketing Jane Hannah (která byla o tři měsíce později jmenována generální ředitelkou společnosti). Výstupy situační analýzy a z nich odvozené marketingové cíle byly schváleny a na jejich základě jsem byl pověřen vytvořením návrhu marketingové strategie pro segment firemních zákazníků a odpovídající marketingový plán spolu návrhem komunikační strategie.

Marketingová strategie spolu s marketingovým plánem zaměřeným na:

- rozvoj prodejních kanálů nepřímého (partnerského) prodeje
- zvýšení znalosti značky a definovaných atributů v segmentu firemních zákazníků
- podpora prodeje služeb určených firemním zákazníkům

byla na začátku dubna 2007 schválena a k 14.5.2007 byla spuštěna i komunikační část aktivit marketingového plánu.

Samotná realizace marketingového plánu a implementace marketingové strategie je na základě vyhodnocení prvního kola aktivit v měsících duben až červen 2007 hodnocena jako úspěšná:

- Plán prodeje v segmentu firemních zákazníků telekomunikační divize je za období leden až červen 2007 splněn na 103%⁸¹
- Ve stejném období byl úspěšně zrealizován první pilotní projekt výstavby kanálů nepřímého prodeje a v rámci projektu získáno přes 56 nových smluvních partnerů z oblasti dealerů telekomunikačních ústředí
- Podle celkového nárůstu reakcí v komunikačních kanálech zpětné vazby v řádu stovek procent měsíčně (návštěvy webových stránek společnosti pro firmy a akviziční business linka 800 400 450) je účinná i edukativní funkce imagaové funkce ATL komunikace⁸²

Schválený objem rozpočtu pro marketingový plán v roce 2007 byl z původních 9 mil. Kč na základě výsledků zvýšen do druhé poloviny roku o další 1 mil. Kč v oblasti přímé podpory prodeje BTL komunikací. Jde tak celkem o 300% zvýšení podpory aktivit v segmentu firemních zákazníků oproti roku 2006, kdy činila 2,5 mil Kč.

Díky tvorbě diplomové práce jsem měl možnost získat zkušenosti s tvorbou komplexních marketingových materiálů strategického charakteru a osvojit si spoustu komunikačních praktik při obhajobě jejich návrhu top managementu společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s. Při aktivitách v rámci přípravy a tvorby diplomové práce jsem měl jedinečnou možnost propojit teoretické znalosti získané studiem s praktickou problematikou denní práce pod vedením zkušeného experta, který mi tvorbu marketingové strategie oponoval a vedoucího diplomové práce, který mi její tvorbu umožnil.

Proto bych v závěru práce ještě jednou poděkoval profesoru Ing. Františkovi Kovářovi, CSc., který mi diplomovou práci vedl a schválit atraktivní téma diplomové práce, stejně jako product managerovi portfolia telekomunikačních služeb pro segment firemních zákazníků, RNDr. Stanislavu Račinskému, CSc., M.B.A., který v průběhu tvorby diplomové práce jednotlivé kroky hodnotil a případně korigoval.

⁸¹ Pozn.: Podle interních zdrojů společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s., výkazy útvaru controllingu ekonomického úseku (20.7.2007)

⁸² Pozn.: Vliv na vnímání značky bude ověřen až měřením značky v prosinci 2007 ve výzkumu Brandmetter společnosti Stemmark

Literatura

1. SVĚTLÍK, Jaroslav: MARKETING, CESTA K TRHU, 1. vydání, Ekka, Zlín, 1993, ISBN 80-900015-8-0.
2. HORÁKOVÁ, Helena: STRATEGICKÝ MARKETING, 2. vydání, Grada publishing, Praha, 2003, ISBN 80-85424-83-5.
3. KOVÁŘ, František; ŠTRACH, Pavel: STRATEGICKÝ MANAGEMENT, Oeconomica, Praha, 2004, ISBN 80-245-0504-5.
4. KOTLER, Philip: MARKETING & MANAGEMENT, Grada publishing, Praha, 2001, ISBN 80-85605-08-2.
5. KOTLER, Philip: JAK VYTVÁŘET A OVLÁDNOUT NOVÉ TRHY, Beck, Praha, 2003, ISBN 80-8611-927-0.
6. KOTLER, Philip: MARKETING PODLE KOTLERA, Grada publishing, Praha, 2001, ISBN 80-7261-010-4.
7. GRÜNIG, Rudolf: PROCESS-BASED STRATEGIC PLANNING, 4. vydání, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, 2006, ISBN 978-3-540-32754-7.
8. TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra: MARKETING MANAGEMENT, 1. vydání, Vydavatelství ČVUT, Praha, 1999, ISBN 80-01-01904-7.
9. NAGYOVÁ, Jana: MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NENÍ POUZE REKLAMA, 1. vydání, VOX, Praha, 1999, ISBN 80-247-0557-5.
10. Výzkum společnosti TNS AISA – T-Audit, část T/Audit – Základní mapovací studie, duben 2006.
11. Výzkum společnosti TNS AISA – T-Audit, část T/Audit – Základní mapovací studie, duben a červen 2005.
12. Výzkum společnosti TNS AISA – Corporate Audience and Communication, 2003.
13. Výzkum společnosti Ipsos Tambor s.r.o. – Brand positioning ČRa 2005.
14. Databáze PSČ pro neadresný roznoš; http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/media-type/html/user/anon/page/default.psml/js_pane/kestazeni, 15.4.2007.
15. Oficiální web společnosti Telefonika O2 Czech republic, a.s., <http://www.cz.o2.com/>
16. Oficiální web společnosti Czech online, a.s., <http://web.volny.cz/>
17. Oficiální web společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s., <http://www.radiokomunikace.cz/cs>
18. Oficiální web společnosti GTS Novera a.s., <http://www.gtsnovera.cz/>

Rejstřík obrázků

Obrázek 1 -Schéma strategického marketingového procesu	13
Obrázek 2 - Schéma situační analýzy.....	15
Obrázek 3 - Postup stanovení marketingových cílů.....	16
Obrázek 4 - Proces realizace cíleného marketingu	17
Obrázek 5 - Vztah marketingové strategie a marketingového strategického procesu	19
Obrázek 6 – Schéma strategie partyzánského útoku	21
Obrázek 7 - Postavení marketingového plánu v marketingovém plánovacím procesu.....	23
Obrázek 8 - Postup přípravy marketingového plánu.....	24
Obrázek 9 - Struktura realizačních aktivit marketingového plánu.....	26
Obrázek 10 - Charakteristika produktu: koncepce totálního výrobku	29
Obrázek 11 - Vliv segmentačních technik na podnikové funkce	39
Obrázek 12 - Schéma připojení služby Business 2Line.....	43
Obrázek 13 - Schéma připojení služby Business ADSL.....	44
Obrázek 14 - Schéma připojení služby Business SHDSL	45
Obrázek 15 - Schéma připojení služby Business ATM.....	46
Obrázek 16 - Schéma připojení služby Business ATM.....	46
Obrázek 17 - Vyjádření podílu telco operátorů na trhu internetových služeb firemním zákazníkům	47
Obrázek 18 - Vyjádření podílu telco operátorů na trhu internetových služeb firemním zákazníkům po segmentech	48
Obrázek 19 - Cenové srovnání konkurence v business segmentu	48
Obrázek 20 - Přehled firemních zákazníků a jejich nároků na internet v roce 2005 v ČR	51
Obrázek 21 - Příklad částečného pokrytí službami na bázi LLU (město Kladno).....	53
Obrázek 22 - Výstup nové segmentace s rozdělením dle počtu telefonních linek	57
Obrázek 23 - Vztah osob v cílové skupině nižší SME segment	59
Obrázek 24 - Vztah osob v cílové skupině vyšší SME segment.....	60
Obrázek 25 - Vztah osob v cílové skupině LA segment	61
Obrázek 26 - Vnímání korporátní značky v roce 2005.....	62
Obrázek 27 - Vnímání korporátní značky v roce 2006.....	63
Obrázek 28 - Struktura obchodního kanálu pro firemní zákazníky.....	65
Obrázek 29 - Struktura obchodního kanálu pro firemní zákazníky.....	67
Obrázek 30 - Struktura a počet pracovníků regionálního prodeje podle regionů	67
Obrázek 31 - Struktura obchodního kanálu pro firemní zákazníky.....	68
Obrázek 32 - Prognóza tržního podílu v segmentu firemních zákazníků do roku 2011	69
Obrázek 33 - Prognóza prodejů služeb v segmentu firemních zákazníků pro rok 2007	70
Obrázek 34 - Prognóza tržeb telco služeb v segmentu firemních zákazníků pro rok 2007.....	71
Obrázek 35 - Vztah atributů a vnímaných hodnot značky České radiokomunikace B2B zákazníkům.....	76
Obrázek 36 - Vstupy pro tvorbu hlavního sdělení.....	80
Obrázek 37 - Schéma fungování BTL kampaně.....	82
Obrázek 38 - Struktura marketingového útvaru pro segment firemních zákazníků.....	84

Rejstřík tabulek

Tabulka 1 - Vztah marketingových cílů a marketingové strategie	19
Tabulka 2 - Vliv marketingové strategie na tvorbu marketingového mixu	20
Tabulka 3 – Realizační etapa marketingového strategického procesu	25
Tabulka 4 - Marketingové nástroje na základě dělení mktg. mixu – politiky	31
Tabulka 5 - Rozdělení tržní komunikace	32
Tabulka 6 - Hierarchické modely účinků komunikačního nástroje	33
Tabulka 7 - Stručná charakteristika vybraných médií	35
Tabulka 8 - Business metrix proposal	50
Tabulka 9 - Přehled firemních zákazníků a jejich nároků na internet v roce 2006 v ČR	52
Tabulka 10 - Přehled firemních zákazníků a jejich nároků na internet v roce 2006 v ČR	52
Tabulka 11 - Agregovaný výstup využití tržního potenciálu	54
Tabulka 12 - Agregovaný výstup využití tržního potenciálu	56
Tabulka 13 - Vzorek vytvořené databáze počet tel. linek na pokrytí dle PSČ	56
Tabulka 14 - Důležité hodnoty a požadovaná struktura informací firemních zákazníků	61
Tabulka 15 - Atributy korporátní značky České radiokomunikace	64
Tabulka 16 - Analýza vnitřního prostředí S-W	72
Tabulka 17 - Analýza vnějšího prostředí O-T	73
Tabulka 18 - Závěry pro vyhodnocení SWOT	74
Tabulka 19 - Marketingový plán promítnutý do aktivit 4P	78
Tabulka 20 - Přiřazení aktivit v rámci mktg. plánu pro naplnění marketingových cílů	80
Tabulka 21 - Přidělení aktivit v rámci projektu	85

Příloha 1 – Celkový počet linek na pokrytí

Lokalita kolokace	Počet aktivních linek Telefónika O2	Počet zákazníků společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.
Praha Barrandov	7 499	55
Praha Bílá Hora	9 455	128
Praha Bohnice	12 321	176
Praha Dejvice	20 741	319
Praha Fibichova	11 469	161
Praha Hloubětín	6 270	123
Praha Holešovice	10 152	110
Praha Horní Měcholupy	8 554	91
Praha Chodov	23 892	169
Praha JZM	19 827	170
Praha Kobylisy	8 774	210
Praha Košíře	8 973	182
Praha Krč	13 907	99
Praha Letná	7 546	73
Praha Libeň	12 798	207
Praha Modřany	11 660	167
Praha Pankrác	3 914	351
Praha Prosek	17 368	239
Praha Smíchov	13 000	265
Praha Spořilov	8 709	101
Praha Strašnice	17 594	238
Praha Střed	12 946	121
Praha Štěšovice	8 686	151
Praha Štěrboholy	3 707	60
Praha Těšnov	13 000	147
Praha UTB	8 932	192
Praha Václavská	6 660	92
Praha Veveřslavín	11 990	91
Praha Vinohrady	12 422	238
Praha Vršovice	15 723	298
Praha Zahradní město	8 107	44
Praha - TOTAL	356 596	5068
Benešov	5 932	115
Beroun	5 346	89
Brandýs nad Labem	3 661	43
Kladno	8 304	89
Kolín Jaselská	4 319	51
Kralupy	3 050	59
Kutná Hora Havířská	2 678	35
Kutná Hora Husova	3 013	42
Mělník	5 809	80
Mladá Boleslav	8 622	47
Neratovice	3 894	37
Příbram	7 733	62
CENTRAL BOHEMIA - TOTAL	62 361	749
Brno Barvičova	2 148	102
Brno Bezručova	10 228	163
Brno Černovice	7 767	93
Brno Královo Pole	18 155	247
Brno Lesná	7 755	96
Brno Poštovská	5 110	62
Brno Řečkovice	6 381	132
Brno Ú pošty	9 429	69
Brno Zábřovice	12 012	261
BRNO - TOTAL	78 985	1225
Blansko	5 296	93
Břeclav	5 097	39
Hodonín	6 762	66
Svitavy	3 931	51
Třebíč Holubce	4 298	91
Třebíč Znojemská	3 724	41
Uherské Hradiště	4 535	29
Uherský Brod	4 340	49
Vyškov	4 885	72
Znojmo	6 283	74
SOUTH MORAVIA - TOTAL	49 151	605
Olomouc Farského	3 785	102
Olomouc Křížkovského	6 109	146
Olomouc Štupkova	8 275	130
Olomouc Teichmannova	2 895	59
Kroměříž	8 262	93
Otrokovice	3 216	14
Prostějov	9 305	100
Přerov	5 829	42
Rožnov pod Radh	1 932	20
Vsetín	5 109	33
Zlín Bartošova	13 521	160
Zlín Okružní	5 381	27
OLOMOUC REGION - TOTAL	73 619	926

Lokalita kolokace	Počet aktivních linek Telefónika O2	Počet zákazníků společnosti RADIOKOMUNIKACE a.s.
Ostrava Alžírská	4 239	87
Ostrava Dubina	7 277	96
Ostrava Mariánské Hory	10 955	198
Ostrava Michálkovicá	3 035	67
Ostrava Mlýnská	7 421	110
Ostrava Pol věžňů	7 068	167
Ostrava Průkopnická	5 890	100
Ostrava Spojů	8 522	138
Ostrava - TOTAL	54 407	963
Frydek-Místek Sadová	6 533	62
Frydek Místek Antonínovo	5 991	55
Havířov Dlouhá	6 718	101
Havířov Mickiewiczova	5 846	113
Nový Jičín	5 554	100
Opava	10 642	277
Šumperk	7 241	131
Třinec	5 470	86
NORTHERN MORAVIA - TOTAL	53 995	925
Plzeň Bory	6 945	73
Plzeň Doubravka	4 582	46
Plzeň Lochotín	8 828	118
Plzeň Slovany	9 919	131
Plzeň Solní	6 092	100
PLZEN - TOTAL	36 366	468
Cheb	5 270	28
Karlovy Vary Blahoslavova	3 038	95
Karlovy Vary Jugoslávská	6 305	169
Karlovy Vary Železniční	4 009	124
Klatovy	5 520	83
Rakovník	2 929	20
Rokycany	4 094	62
Sokolov	3 791	26
WESTERN BOHEMIA - TOTAL	34 956	607
Budějovice Senovážné	5 472	80
Budějovice TKB	7 437	136
BUDEJOVICE - TOTAL	12 909	216
Český Krumlov	2 718	46
Jindřichův Hradec	4 173	23
Pelhřimov	4 344	34
Písek	5 405	42
Strakonice	7 143	141
Tábor	3 757	67
SOUTHERN BOHEMIA - TOTAL	27 540	353
Pardubice Zelené předměstí	4 006	90
Pardubice Dubina	3 294	37
Pardubice Polabiny	7 420	92
Pardubice TKB	6 509	44
PARDUBICE - TOTAL	21 229	263
Hradec ČS armády	3 973	73
Hradec Moravské předměstí	10 113	142
Hradec Nerudova	7 373	117
Hradec Slezské předměstí	4 780	74
Hradec TKB	4 670	77
Česká Lípa	4 935	78
Česká Třebová	3 206	32
Havlíčkův Brod	6 174	47
Jihlava Legionářů	8 948	123
Jihlava Polenská	3 104	45
Žďár nad Sázavou	6 011	65
EASTERN BOHEMIA - TOTAL	63 287	873
Ústí Bení	4 843	106
Ústí Bukov	5 067	137
Ústí Krásné Březno	2 172	35
Ústí nad Orlicí	3 515	33
Ústí Severní Terasa	6 612	13
USTI - TOTAL	22 209	324
Děčín	3 633	18
Chomutov	6 531	54
Litoměřice	4 900	22
Most	3 320	33
Teplice Hlávkova	2 419	6
Teplice nám Svobody	7 956	42
USTI REGION - TOTAL	28 759	175
Liberec Ruprechtice	4 210	114
Liberec Střed	11 144	272
LIBEREC - TOTAL	15 354	386
Jablonec Mrázka	8 666	155
Jičín	5 505	40
Náchod	5 941	104
Trutnov	4 762	26
Turnov	4 649	99
LIBEREC REGION - TOTAL	29 523	424

Příloha č. 3 – Prognóza tržního podílu v segmentu firemních zákazníků do roku 2011

Customers	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Market potential	23 552	25 798	27 154	28 510	29 866		
Market potential on ČRa coverage	10 545	11 515	12 099	12 682	13 265		
Competition - out of coverage	13 007	14 283	15 055	15 828	16 601		
Competition on coverage	7 886	8 663	9 127	9 591	10 054		
New sales - Direct sales	1 109	1 109	1 109	1 109	1 109		5 543
New sales - Indirect sales	1 551	1 743	1 863	1 982	2 102		
New sales - Total	2 659	2 852	2 971	3 091	3 210		

Market share	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total market size	47 456	52 333	57 931	63 252	68 359	73 320
Total share - the total market	0,4%	3,3%	5,9%	7,7%	8,8%	9,4%
Total share - on coverage	1,0%	8,0%	14,2%	18,3%	20,9%	22,3%
New sales share - the total market		11,3%	11,1%	10,9%	10,8%	10,7%
New sales share - on coverage		25,2%	24,8%	24,6%	24,4%	24,2%

Products	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
No of customers	350	1 200	3 859	6 411	8 418	9 906	11 012
No of connections	420	1 400	4 281	7 005	9 128	10 689	11 839

ARPU, revenue	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ARPU		4 135	3 587	3 270	3 037	2 844
Revenue (in thous. CZK)		125 519	221 057	290 962	333 951	356 979

Assumptions	
Customers on coverage %	42%
% of customers - provider change	25%
Price erosion	6%

Potential - Business

Realistic scenario										
Segment Number of employees	Universe	Internet penetration		New Market Potential	Provider change	Market potential	Target for Business	Market potential on coverage		
		2006	2007							
0	315 010	42%	132 304	50%	157 505	25 201	33 076	58 277	0	0
1 - 9	141 214	52%	73 431	57%	80 492	7 061	18 358	25 419	12 709	5 338
10 - 19	23 758	82%	19 482	84%	19 957	475	4 870	5 346	2 673	1 123
20 - 49	15 310	89%	13 626	90%	13 779	153	3 406	3 560	0	0
50 - 99	6 292	95%	5 977	96%	6 040	63	1 494	1 557	0	0
100 - 199	2 984	98%	2 924	99%	2 954	30	731	761	0	0
200 - 499	1 641	100%	1 641	100%	1 641	0	410	410	0	0
500 a vice	759	100%	759	100%	759	0	190	190	0	0
	506 968		250 145		283 127	32 983	62 536	95 519	15 382	6 460

Realistic scenario										
Segment Number of employees	Universe	Internet penetration		New Market Potential	Provider change	Market potential	Target for Business	Market potential on coverage		
		2007	2008							
0	315 010	50%	157 505	55%	173 256	15 751	39 376	55 127	0	0
1 - 9	141 214	57%	80 492	63%	89 318	8 826	20 123	28 949	14 474	6 079
10 - 19	23 758	84%	19 957	87%	20 610	653	4 989	5 643	2 821	1 185
20 - 49	15 310	90%	13 779	92%	14 085	306	3 445	3 751	0	0
50 - 99	6 292	96%	6 040	97%	6 088	47	1 510	1 557	0	0
100 - 199	2 984	99%	2 954	99%	2 962	7	739	746	0	0
200 - 499	1 641	100%	1 641	100%	1 641	0	410	410	0	0
500 a vice	759	100%	759	100%	759	0	190	190	0	0
	506 968		283 127		308 718	25 591	70 782	96 372	17 296	7 264

Realistic scenario										
Segment Number of employees	Universe	Internet penetration		New Market Potential	Provider change	Market potential	Target for Business	Market potential on coverage		
		2008	2009							
0	315 010	55%	173 256	60%	189 006	15 751	43 314	59 064	0	0
1 - 9	141 214	63%	89 318	70%	98 144	8 826	22 329	31 155	15 578	6 543
10 - 19	23 758	87%	20 610	90%	21 263	653	5 153	5 806	2 903	1 219
20 - 49	15 310	92%	14 085	94%	14 391	306	3 521	3 828	0	0
50 - 99	6 292	97%	6 088	98%	6 135	47	1 522	1 569	0	0
100 - 199	2 984	99%	2 962	100%	2 969	7	740	748	0	0
200 - 499	1 641	100%	1 641	100%	1 641	0	410	410	0	0
500 a vice	759	100%	759	100%	759	0	190	190	0	0
	506 968		308 718		334 308	25 591	77 179	102 770	18 481	7 762

Realistic scenario										
Segment Number of employees	Universe	Internet penetration		New Market Potential	Provider change	Market potential	Target for Business	Market potential on coverage		
		2009	2010							
0	315 010	60%	189 006	65%	204 757	15 751	47 252	63 002	0	0
1 - 9	141 214	70%	98 144	76%	106 970	8 826	24 536	33 362	16 681	7 006
10 - 19	23 758	90%	21 263	92%	21 917	653	5 316	5 969	2 985	1 254
20 - 49	15 310	94%	14 391	96%	14 698	306	3 598	3 904	0	0
50 - 99	6 292	98%	6 135	98%	6 182	47	1 534	1 581	0	0
100 - 199	2 984	100%	2 969	100%	2 977	7	742	750	0	0
200 - 499	1 641	100%	1 641	100%	1 641	0	410	410	0	0
500 a vice	759	100%	759	100%	759	0	190	190	0	0
	506 968		334 308		359 899	25 591	83 577	109 168	19 666	8 260

Realistic scenario										
Segment Number of employees	Universe	Internet penetration		New Market Potential	Provider change	Market potential	Target for Business	Market potential on coverage		
		2010	2011							
0	315 010	65%	204 757	70%	220 507	15 751	51 189	66 940	0	0
1 - 9	141 214	76%	106 970	82%	115 795	8 826	26 742	35 568	17 784	7 469
10 - 19	23 758	92%	21 917	95%	22 570	653	5 479	6 133	3 066	1 288
20 - 49	15 310	96%	14 698	98%	15 004	306	3 674	3 981	0	0
50 - 99	6 292	98%	6 182	99%	6 229	47	1 545	1 593	0	0
100 - 199	2 984	100%	2 977	100%	2 984	7	744	752	0	0
200 - 499	1 641	100%	1 641	100%	1 641	0	410	410	0	0
500 a vice	759	100%	759	100%	759	0	190	190	0	0
	506 968		359 899		385 489	25 591	89 975	115 565	20 850	8 757

Příloha č. 4 – Prognóza prodejů a tržeb v segmentu firemních zákazníků pro rok 2007⁸³

Business 2006	I.06	II.06	III.06	IV.06	V.06	VI.06	VII.06	VIII.06	IX.06	X.06	XI.06	XII.06
No of connections EOP	430	467	504	564	636	715	789	925	1 020	1 139	1 264	1 264
New connections	42	43	73	61	76	88	93	126	102	142	119	92
New customers	37	38	65	54	67	78	82	112	90	126	105	81
Churn customers	4	1	3	1	5	1	2	1	1	3	2	6

Angel 2006	I.06	II.06	III.06	IV.06	V.06	VI.06	VII.06	VIII.06	IX.06	X.06	XI.06	XII.06
Signed contracts	2 004	1 997	2 007	1 989	1 974	1 957	1 924	1 917	1 891	1 856	1 845	1 799
No of connections EOP	2 199	2 162	2 183	2 180	2 180	2 165	2 153	2 157	2 154	2 163	2 147	2 136
New connections	36	32	36	21	30	25	56	16	22	37	18	21
New customers	32	28	32	19	27	22	50	14	19	33	16	19
Churn customers	39	18	50	34	43	55	57	40	54	44	62	20

Business RR Voice 2006	I.06	II.06	III.06	IV.06	V.06	VI.06	VII.06	VIII.06	IX.06	X.06	XI.06	XII.06
Signed contracts	587	600	605	617	612	624	636	638	640	642	643	641
No of connections EOP	627	634	646	640	654	666	668	670	672	672	670	323
New connections	16	8	14	6	16	14	5	6	4	7	1	8
New customers	15	7	14	6	15	14	5	6	4	7	1	8
Churn customers	2	2	2	11	3	2	3	4	2	6	3	2

Business 2007	I.07	II.07	III.07	IV.07	V.07	VI.07	VII.07	VIII.07	IX.07	X.07	XI.07	XII.07	100%
KAM	10	11	14	14	12	10	11	12	13	14	14	14	10%
RS+IDS	78	87	116	116	95	80	87	99	109	118	117	117	82%
WS	8	8	11	11	9	8	8	10	11	12	11	11	8%
ATM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Call+WWW	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
New connections	108	120	160	160	131	111	120	136	150	163	162	162	1683
New customers	95	106	142	142	116	98	106	121	132	144	143	143	1489
Fakturace plán	1 092	1 174	1 263	1 364	1 475	1 596	1 716	1 836	1 916	2 005	2 124	2 243	1 248

Angel 2007	I.07	II.07	III.07	IV.07	V.07	VI.07	VII.07	VIII.07	IX.07	X.07	XI.07	XII.07	100%
KAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3%
RS	10	11	15	15	12	10	11	13	14	15	15	15	37%
WS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
ATM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Call+WWW	16	18	24	24	20	17	18	20	22	24	24	24	60%
New connections	30	34	45	45	37	31	34	39	42	46	46	46	476
New customers	27	30	40	40	33	28	30	34	37	41	40	40	421
Fakturace plán	1 982	1 976	1 970	1 964	1 956	1 949	1 942	1 931	1 922	1 917	1 912	1 901	0

Business RR Voice	I.07	II.07	III.07	IV.07	V.07	VI.07	VII.07	VIII.07	IX.07	X.07	XI.07	XII.07	100%
KAM	3	3	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	62%
RS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14%
WS	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	24%
ATM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Call+WWW	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
New connections	5	6	8	8	6	5	6	7	7	8	8	8	82
New customers	5	5	7	7	6	5	5	6	7	7	7	7	77
Fakturace plán	645	648	651	653	656	659	661	664	667	669	672	675	0

⁸³ Pozn.: Všechny položky v modelu jsou počty jednotek nových přípojek služeb DATA, HLAS, INTERNET. Pouze položka „fakturace plán“ vyjadřuje přírůstek tržeb v daném měsíci vyjádřený v tis. Kč. Položka „fakturace plán“ tak vyjadřuje 1/12 tržeb z daného měsíce pro nově získané zákazníky.



CLIENT BRIEF - CAMPAIGN

JAKÉ JE POZADÍ, SITUACE NA TRHU?

What exactly are we trying to achieve?

Telco market made several huge acquisitions. Connection of Eurotel and ČTc to one company, O2 Telefónica CZ. Company GTS Czech merges some Telco companies to one company GTS Novera. GTS Novera has become the second biggest Telco company in accordance to the financial reporting indicators. RA merges company TELE2 CZ and it has become the biggest alternative operator measured by total number of customer's. Due to implementation of LLU technology we are able to offer Telco services without O2 collaboration (transfer telephone lines) and to reduce significantly Telco costs.

CRa brand has low brand awareness as Telco provider for the SME. Improved brand awareness and ability to provide cost efficient Telco solution (value for money) are critical success factors.

Brand awareness is on relevant level for LA according to activities of company in broadcasting branch.

We have to increase brand awareness and to build original and relevant brand positioning for future business success as a Telco provider of focused services according to (potential) clients needs and requests.

KE KOMU PROMLOUVÁME A CO O NICH VÍME?

Who are we talking to? What insight do we have about them?

Decision maker – financial or executive director (woman/man 25 - 55 years old)

Influencer – IT manager (usually man 20 - 50 years)

(Non)formal influencer – institution or partner(dealer) with influence on influencers or decision makers

All information about TG is in ppt. Business TG and her behavior.

CO SI BĚŽNĚ MYSLÍ, DĚLAJÍ? JAK TO CHCEME ZMĚNIT?

What do they currently think/do? How do we want this to change?

Decision maker – financial or executive director (woman/man 25 - 55 years old)

- He/She does not understand IT problems, but clearly understand the performance needs of their business and potentially how IT solutions will improve their profitability
- Substantial influence for his decision have reliability, quality, comprehensiveness of offered solution, which is cost efficient and It does not endanger daily activities of their business
- He does not perceive choice of Telco provider as some special tender, It is for him same decision making process as in every other area of daily executive processes (e.g. supplier of paper for print machine)
- He is overloaded by communication and offers from dealers, he often perceives communication as a hindrance
- Influence on decision process have:
 - Reliability and complex approach
 - Impression from presented offer
 - All price
 - Recommendation of influencing person
 - Trustworthiness and good references from market (worth of mouth)

Influencer – IT manager (usually man 20 - 50 years)

- He has aversion to changes, It means for him problems and enormous stress

- When everything works (systems), he is happy and he engages in monitoring of system's functionality and the rest of work time is able to relax and to eat Snickers candy bar
- He is naturally lazy and he has aversion to polices given by firm' s culture (e.g. dress code)
- When the solution would be changed, something wouldn't work and he will do anything to stop change (he do not recommend the change)He has limited budget and preferred suppliers already

JAKÉ JEDNODUCHÉ SDĚLENÍ JIM CHCEME KOMUNIKACÍ ZPROSTŘEDKOVAT?

What single message should this communication convey?

Main message

Thousands of companies use our Telco services . You can be the next one...

Tisíce firem používají naše služby hlas-data-internet. Vy můžete být další...

Reason to believe

- Value for money
- Integrated individual Telco solutions according to clients needs (requests)

V ČEM JE KONKURENČNÍ VÝHODA?

How does this give us a competitive edge?

- No monthly fees for fixed voice lines
- Advantages prices of calling to mobile and foreign Telco networks
- Price effective Telco solution (for SMB - value for money)
- Free (activation and installation payment, modem leasing)
- No data limits
- Low or none aggregation ratio
- SLA (service level agreement), to. support of business clients 24/7/365 on guaranteed level (O2 does not offer SLA)
- Possibility to next decrease of payment by contractual fee

PROČ BY TOMU MĚL ZÁKAZNÍK VĚŘIT?

Why should the consumer believe it?

- We are second the biggest player on the market (including residential and SOHO)
- Long term tradition in Telco and broadcasting providing for SMB and LA
- Advance technological background, know-how in development of new technologies
- Own backbone network and strong financial background

TÓN KOMUNIKACE

Brand personality

Simple, Self-confident, Friendly, Emotions, Original

JAK BUDE ÚSPĚCH KOMUNIKACE MĚŘEN?

How will the success of the communication be measured?

Success will be measured by fulfilling of communication objectives:

- to raise awareness of CRa products and services (in SME)
- to raise brand awareness of specific characteristics (reliability, value for money)
- to target 3rd party channels
- to generate leads
- educate business influencers (partners and institutions)

JSOU NĚJAKÉ POVINNÉ PRVKY NEBO OMEZENÍ (PRÁVNÍ, TRŽNÍ)?

Are there any mandatory/legal/market considerations?

- CRa brand guidelines manual of visual and graphic style
- Maximal synergy with BTL Business communication
- To use common communication and graphic symbols
- 100% acceptance of defined brand positioning Modern trend-setter for business segment

MARKETINGOVÝ NEBO PRODEJNÍ PLÁN

Sales plan

Communication objective – will be finally setting up according to value of brand characteristic defined by research Brand meter (Stenmark, March 2007).

Evaluation will be done according to specific research (Brand tracking Stenmark December 2007)

Total business objective for year 2007 is acquisition of 1100 pieces Business A(SH)DSL solutions and 200 pieces of Business 2Line solutions.

POZNÁMKA (POKUD MÁŠ CO DODAT, BUĎ STRUČNÝ A VYJADŘUJ SE EFEKTIVNĚ!)

Last words (Please keep it simple – but effective!)

We will expect strong communication creative concept with easy and attractive claim which will cause successful accomplishment of communication objective.

We will inform you about specific media formats on brief meeting.



CLIENT BRIEF - CAMPAIGN

KLIENT	RADIOKOMUNIKACE, a.s.		
NÁZEV PROJEKTU	BTL campaign Business ADSL/SHDSL		
DATUM ZADÁNÍ PROJEKTU	15.3.2006	CLIENT	J. Pospel, P. Girgler
POŽADOVANÝ DATUM LAUNCHE	1.5.2007	AGENCY	T. Grepl

BRAND:	PROJECT:
BRAND PROPOSITION: Vnímání značky	Longevity, established, Czech company
BRAND ESSENCE/VALUES: Podstata, hodnota značky	Reliability, Value for money,
BRAND PERSONALITY/TONE: Zosobnění značky, tón	Fair, friendly, local
BRAND NAME: Název značky	České radiokomunikace
POSITION, PRICE: Umístění, vztah k ceně	Modern trend-setter (individual Telco solutions according to clients needs (requests) and cost efficiency increase based on modern technologies implementation)
DISTRIBUTION (CHANNEL): Prodejní kanál	Direct sales channel

CO JE CÍLEM TOHOTO ZADÁNÍ

What is the objective of this brief?

To develop creative concept which will support to achieve communication objectives.

We want to prepare concept for DM packet which will be teaser for subsequent ATM.

Creative concept must connect on ATL image communication which will begin about two week's earlier.

BTL communication is directed to higher SME segment and on target groups decision makers and influencers.

BTL communication will be divided to two parts. The 1st part will begin on May and the 2nd part will begin on September.

We expect three creative concepts as output.

ČEHO CHCEME PŘESNĚ DOSÁHNOUT?

What exactly are we trying to achieve?

- to inform about CRa product offer for SME and about its key values (value for money, reliability, creation of individual solutions)
- to build communication bond between decision maker and influencer
- to remove barrier to entry for our salesmen (to company)
- to generate leads (response or success rate – 12,5 %)
- to generate contracts (close rate – 2,5 %)

JAKÉ JE POZADÍ, SITUACE NA TRHU?

What exactly are we trying to achieve?

Telco market made several huge acquisitions. Connection of Eurotel and ČTc to one company, O2 Telefónica CZ. Company GTS Czech merges some Telco companies to one company GTS Novera. GTS Novera has become the second biggest Telco company in accordance to the financial reporting indicators. RA merges company TELE2 CZ and it has become the biggest alternative operator measured by total number of customer's. Due to implementation of LLU technology we are able to offer Telco services without O2 collaboration (transfer telephone lines) and to reduce significantly Telco costs.

CRa brand has low brand awareness as Telco provider for the SME. Improved brand awareness and ability to provide cost efficient Telco solution (value for money) are critical success factors.

Brand awareness is on relevant level for LA according to activities of company in broadcasting branch.

We have to increase brand awareness and to build original and relevant brand positioning for future business success as a Telco provider of focused services according to (potential) clients needs and requests.

KE KOMU PROMLOUVÁME A CO O NICH VÍME?

Who are we talking to? What insight do we have about them?

Target group are specific people in position IT manager (influencer) and decision maker (financial director or managing director).

More information is in appendix **Target group and behaviour of SME and LA.ppt**

CO SI BĚŽNĚ MYSLÍ, DĚLAJÍ? JAK TO CHCEME ZMĚNIT?

What do they currently think/do? How do we want this to change?

Decision maker – financial or executive director (woman/man 25 - 55 years old)

- He/She does not understand IT problems, but clearly understand the performance needs of their business and potentially how IT solutions will improve their profitability
- Substantial influence for his decision have reliability, quality, comprehensiveness of offered solution, which is cost efficient and It does not endanger daily activities of their business
- He does not perceive choice of Telco provider as some special tender, It is for him same decision making process as in every other area of daily executive processes (e.g. supplier of paper for print machine)
- He is overloaded by communication and offers from dealers, he often perceives communication as a hindrance
- Influence on decision process have:
 - Reliability and complex approach
 - Impression from presented offer
 - All price
 - Recommendation of influencing person
 - Trustworthiness and good references from market (worth of mouth)

Influencer – IT manager (usually man 20 - 50 years)

- He has aversion to changes, It means for him problems and enormous stress
- When everything works (systems), he is happy and he engages in monitoring of system's functionality and the rest of work time is able to relax and to eat Snickers candy bar
- He is naturally lazy and he has aversion to polices given by firm' s culture (e.g. dress code)

- When the solution would be changed, something wouldn't work and he will do anything to stop change (he do not recommend the change)He has limited budget and preferred suppliers already

My company has to pay for calling and for the net services to much of money but I am still dissatisfied. Beside O2 permanently make up the prices higher and higher. When I connect me over local provider I have to solve a lot of problems (no functionality, no technical support, and so on)

JAKÉ JEDNODUCHÉ SDĚLENÍ JIM CHCEME KOMUNIKACÍ ZPROSTŘEDKOVAT?

What single message should this communication convey?

Main message

Reliable cost efficient solution for satisfied yours Telco needs and requirements with QoS and support 24/7/365.

Hlavní sdělení

Spolehlivé cenově efektivní individuální řešení na míru Vašich telekomunikačních potřeb a požadavků s QoS a podporou 24/7/365

Reason to believe/důvod proč tomu uvěřit

- Value for money
- Complex individual Telco solutions according to clients needs (requests)

V ČEM JE KONKURENČNÍ VÝHODA?

How does this give us a competitive edge?

- No monthly fees for fixed voice lines
- Advantages prices of calling to mobile and foreign Telco networks
- Price effective Telco solution (for SMB - value for money)
- Free (activation and installation payment, modem leasing)
- No data limits
- Low or none aggregation ratio
- SLA (service level agreement), to. support of business clients 24/7/365 on guaranteed level (O2 does not offer SLA)
- Possibility to next decrease of payment by contractual fee

PROČ BY TOMU MĚL ZÁKAZNÍK VĚŘIT?

Why should the consumer believe it?

- We are second the biggest player on the market (including residential and SOHO)
- Long term tradition in Telco and broadcasting providing for SMB and LA
- Advance technological background, know-how in development of new technologies
- Own backbone network and strong financial background

TÓN KOMUNIKACE

Brand personality

RELIABLE, DYNAMIC, ORIGINAL, NON-CORNY, INOVATIVE!

JAK BUDE ÚSPĚCH KOMUNIKACE MĚŘEN?

How will the success of the communication be measured?

Communication objectives:

- Response (success) rate - 12,5 %
- Close rate – 2,5 %

Business objective:

- Contracts – 200 pieces

JSOU NĚJAKÉ POVINNÉ PRVKY NEBO OMEZENÍ (PRÁVNÍ, TRŽNÍ)?

Are there any mandatory/legal/market considerations?

- CRa brand guidelines manual of visual and graphic style
- Maximal synergy with BTL Business communication
- To use common communication and graphic symbols
- 100% acceptance of defined brand positioning Modern trend-setter for business segment

MARKETINGOVÝ NEBO PRODEJNÍ PLÁN

Sales plan

200 Business Telco solution in SME

POZNÁMKA (POKUD MÁŠ CO DODAT, BUĎ STRUČNÝ A VYJADŘUJ SE EFEKTIVNĚ!)

Last words (Please keep it simple – but effective!)

We expect 4 creative direction, 2 orientated on 2D output and 2 orientated on 3D output.



Recept
na jednoduché
telekomunikační řešení

Ideální řešení - 100 % Data, Hlas, Internet

Představte si, že by stačilo jen lusknout prsty a balíček dokonalých telekomunikačních služeb by byl váš. České radiokomunikace takové řešení firemním zákazníkům nabízí. Naše prvotřídní služby Business se maximálně přizpůsobí potřebám vaší firmy.


Získejte více s Českými radiokomunikacemi.

**ČESKÉ
RADIOKOMUNIKACE**

V poskytování hlasových, datových a internetových služeb nejsme jen dodavatelé, ale partneři.

Volejte 800 400 450 nebo navštivte www.radiokomunikace.cz

Příloha č. 10 – Direct mailová zásilka BTL kampaně v roce 2007 pro segment firem

Kód zdravotní pojišťovny	RECEPT	poř. č. 01
	série EF Business	
Příjmení a jméno		ADSL / SHDSL
Číslo pojistěnce	100% HLAS-DATA-INTERNET	
Bydliště (adresa)	800 400 450	www.telcoprofen.cz
Sk. kód		cena
<p>Optimalizujte své telekomunikační potřeby!</p> <p>Ideální telekomunikační řešení – 100% DATA, HLAS, INTERNET Obsahuje vyvážený poměr všech prvků, které úspěšná firma pro svou činnost potřebuje:</p> <p>KOMPLEXNOST Řešení všech telekomunikačních potřeb v rámci jedné služby a faktury.</p> <p>INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSTUP Kvalifikované poradenství a nastavení služeb na míru vašim potřebám.</p> <p>SERVIS Řešení vašich požadavků prostřednictvím našeho dohledového centra 24 hodin denně 365 dnů v roce.</p> <p>CENA Snížení nákladů na telekomunikační služby až o 30 %.</p> <p>Dne: 11. 6. 2007</p>		
Sk. kód		až o -30%
 <p>ČESKÉ RADIOKOMUNIKACE Recept na jednoduché telekomunikační řešení</p>		<p>Připravil: Radiokomunikace</p> <p>Vydal: Radiokomunikace</p>

