Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2013 Veronika Žigovičová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Analýza a zefektivnění marketingové komunikace podniku působícího na B2B telekomunikačním trhu

Autor diplomové práce: Bc. Veronika Žigovičová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Zamazalová, Ph.D

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Analýza a zefektivnění marketingové komunikace podniku působícího na B2B telekomunikačním trhu*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala **paní Ing. Marcele Zamazalové Ph.D**. za ochotu vést mi práci týkající se Business-to-Business marketingu, za veškerý čas, který mi věnovala, za její cenné rady a velice vstřícný a přínosný postoj. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomohli získávat praktické podklady užitečné nejen pro tuto práci, ale také pro můj pracovní rozvoj. Jde především o **Ing. Michaelu Vlasákovou**, která mi byla obrovskou oporou a inspirací. Opravdu děkuji! V neposlední řadě patří poděkování také panu **Prof. Mag. Andreasi Zehetnerovi**, který mi jako první ukázal, jak mohou být trhy firemních zákazníků zajímavé.

Název diplomové práce:

Analýza a zefektivnění marketingové komunikace podniku působícího na B2B telekomunikačním trhu

Abstrakt:

Diplomová práce se zaobírá analýzou a následnou optimalizací marketingové komunikace směrem k firemním zákazníkům jednoho z předních českých telekomunikačních operátorů. Cílem práce je analýza stávajícího stavu využívání nástrojů marketingové komunikace, odhalení slabých míst a následná konfrontace s požadavky firemních zákazníků, aby byla nově nastavena komunikace tak, že bude naplňovat očekávání těchto zákazníků. Firemní zákazníci jsou strategicky klíčovým segmentem, jemuž je nutné věnovat zvýšenou pozornost a v němž je nutno získat skutečně stabilní konkurenční výhodu. Jedním z pilířů, jak tohoto dosáhnout je právě nastavení optimálních komunikačních nástrojů.

Klíčová slova:

B2B marketing, marketingová komunikace, telekomunikace

Title of the Master´s Thesis:

Analysis and streamlining of marketing communication tools in company operating on the B2B telecommunication market

Abstract:

This thesis deals with the analysis and consequential optimization of marketing communication towards business customers of one of the leading telecommunications operators in the Czech Republic The aim of the work is a detailed analysis of the current state of using marketing communication tools, detection of gaps compared with expectations of corporate customers. The goal is to set communication mix that will meet theirs expectations. Business customers are strategically key segment to which it is necessary to pay attention to and which it is necessary to obtain truly stable competitive advantage. One of the pillars to achieve this is just setting optimal communication tools.

Key words:

B2B marketing, marketing communication, telecommunications

Obsah

Úvod **1**

1 Teoretická část **4**

1.1 Vymezení B2B trhu 4

1.1.1 Různé pohledy na pojem trh 4

1.1.2 Bližší pohled na B2B trh 5

1.1.3 Role marketingu na B2B trhu 8

1.1.4 B2C marketing vs. B2B marketing 9

1.2 Kdo jsou B2B zákazníci 11

1.3 Specifika nákupního rozhodování organizací 13

1.3.1 Nákupní proces organizací 13

1.3.2 Typy nákupních situací 15

1.3.3 Definice tzv. nákupního centra 16

1.4 Řízení životního cyklu zákazníka na B2B trhu 20

1.4.1 Customer Journey 21

1.5 Role segmentace na B2B trhu 23

1.6 Specifika marketingové komunikace na B2B trhu 25

1.6.1 Korporátní a marketingová komunikace 25

1.6.2 Komunikační mix 28

1.7 Význam značky na B2B trhu 33

1.7.1 Porovnání značky na B2C a B2B trhu 33

2 Praktická část **35**

2.1 Trendy na trhu telekomunikací 35

2.1.1 Trendy na českém trhu telekomunikací 35

2.1.2 Predikce do budoucna 40

2.2 Kdo je zákazník na trhu telekomunikací 45

2.2.1 „Consumer“ 45

2.2.2 „Business Customer“ 46

2.2.3 Shrnutí 48

2.3 Marketingový mix se zaměřením na marketingovou komunikaci 49

2.3.1 Segmentace telekomunikačního trhu firemních zákazníků 49

2.3.2 Analýza jednotlivých klíčových segmentů 51
2.3.3 Očekávání a potřeby segmentů 54
2.4 Analýza současné marketingové komunikace 55
2.4.1 Co je v komunikaci analyzováno 55
2.4.2 Reklama 56
2.4.3 Direct marketing 58
2.4.4 Podpora prodeje 62
2.4.5 Event marketing, sponzoring 65
2.4.6 PR 66
2.4.7 Nová média 67
2.4.8 Osobní prodej 68
2.5 Rozhovory se zákazníky 69
2.5.1 Metodologie kvalitativního šetření 69
2.5.2 Výsledky šetření 69
2.5.3 Doporučení pro zdokonalení 73
2.6 Specifikace slabých míst současné komunikace 74
2.6.1 Shrnutí současné komunikace ..... **Chyba! Záložka není definována.**
2.6.2 Shrnutí očekávání a potřeb zákazníků .. **Chyba! Záložka není definována.**
2.7 Návrh konkrétních přístupů v marketingové komunikaci 75
2.7.1 Důležitá role vertikál ..... **Chyba! Záložka není definována.**
2.7.2 Změna samotného komunikačního sdělení **Chyba! Záložka není definována.**
2.7.3 Pravidelné newslettery ..... **Chyba! Záložka není definována.**
2.7.4 Větší zapojení PR ..... **Chyba! Záložka není definována.**
2.7.5 Provázanost na komunikační strategii vyššího segmentu **Chyba! Záložka není definována.**

Závěr 76

Zdroje 78
Literatura 78
Přednášky 79
Elektronické zdroje 79
Interní zdroje 79

Seznamy **80**
Seznam zkratek 80
Seznam grafů 80
Seznam obrázků 81
Seznam tabulek 81

Přílohy **83**
Příloha 1 83
Příloha 2 84
Příloha 3 85
Příloha 4 89

Úvod

V průběhu studia jsem se v drtivé většině setkala se zaměřováním na Business-to-Consumer, neboli spotřebitelské trhy. Ať už se jednalo o projekty při studiu vedlejší specializace, jejímiž hlavními partnery jsou přední FMCG[1] společnosti zapojující studenty do aktivit na rychlo-obrátkovém spotřebitelském trhu, nebo o koncepci ostatních marketingových předmětů. Mezi nimi byl jediný skutečně se zaměřující na Business-to-Business trh - Business-to-Business marketing. A právě tento jediný kurz se stal hlavním podnětem, proč mne tato oblast začala zajímat, proč jsem se v ní rozhodla studijně (nejen formou této diplomové práce), ale také profesně rozvíjet.

Poděkování tedy zcela jistě patří panu profesoru Andreasi Zehetnerovi, který byl naším průvodcem při tomto jedinečném setkání s oblastí Business-to-Business trhu. Byl pro mne inspirací pro zvýšení zájmu o Business-to-Business marketing a byl podnětem zkusit v této oblasti získat také pracovní zkušenosti. Což v konečném důsledku vedlo k sepsání této diplomové práce na téma „Analýza a zefektivnění marketingové komunikace podniku působícího na B2B telekomunikačním trhu“.

Jak již z názvu samotné práce vyplývá, cílem je v první fázi zanalyzovat stávající marketingovou komunikaci uplatňovanou na segment firemních zákazníků. Ve druhé fázi se podívat a obrátit na samotné zákazníky, zaměřit se na jejich potřeby a klíčové oblasti, které je zajímají a které řeší. Následně navrhnout opatření k odstranění odhalených slabých míst a **navrhnout marketingovou komunikaci tak, aby korespondovala s požadavky trhu a tvořila pilíř pro budování stabilní konkurenční výhody**.

Jelikož osobně považuji za nedostačující způsob a intenzitu, s jakou má student Vysoké školy ekonomické a bohužel nejen ten, možnost získávat a prohlubovat své znalosti v oblasti Business-to-Business trhu (obzvláště vezmeme-li v úvahu, jak je tento trh velký a významný a kolik potenciálu skýtá), vyzdvihla bych, že byť byla diplomová práce psána za výše zmíněným cílem, byla bych ráda, aby jako dílčí cíl byla vnímána také snaha odbourat ve studentech a absolventech, jako potenciálních čtenářích této práce, jakýsi strach z Business-to-Business trhu a potlačit pocit, že se jedná o oblast marketingu, která je nezáživná a neatraktivní.

Diplomová práce je koncipována do dvou hlavních částí. Teoretická, která poskytuje znalostní podklad pro oblasti, které jsou dále v praktické části dotčeny za účelem dosažení cíle práce.

[1] Fast Moving Consumer Goods, neboli rychlo-obrátkové zboží

V teoretické části je definován pojem Business-to-Business trhu a následně marketingu se zaměřením na jeho odlišnosti od Business-to-Consumer pojetí. Zvláštní kapitola je věnována samotným firemním zákazníkům a také tzv. řízení životního cyklu těchto zákazníků, jelikož se jedná o oblast, která je na trhu převážně dlouhodobějších smluvních vztahů klíčová. Navázána je kapitola zaměřující se na segmentaci tohoto trhu a její roli pro stěžejní část diplomové práce, kterou je marketingová komunikace. Logicky je navázána již samotná kapitola právě o marketingové komunikaci, jejích nástrojích a formách na Business-to-Business trzích. Závěrečná část je tvořena rolí značky. Většina teoretické části čerpá ze zahraniční a české literatury s výrazným doplněním informacemi získanými na přednáškách již zmíněného pana profesora Andrease Zehetnera pro mimo-semestrální kurz Business-to-Business marketing z roku 2012.

Praktická část začíná úvodem do světa telekomunikací, jak na českém, tak okrajově zahraničním trhu. Na domácím trhu se zaměřením na možné dopady vstupu čtvrtého operátora a dalších tzv. virtuálních operátorů[2], jelikož právě to jsou a budou v tomto roce největší hybné síly. Další kapitola je zaměřena na definování a vymezení zákazníka telekomunikací na Business-to-Consumer trhu a samozřejmě také na Business-to-Business trhu. Následuje již samotná analytická část, která se prakticky sestává ze tří důležitých oddílů:

- **Analýza charakteristik zákazníků**, na které je dále zkoumaná marketingová komunikace cílena (jaké služby využívají, kdo tito zákazníci jsou) následovaná výzkumem na zjištění jejich očekávání a požadavků.
- **Analýza dosavadní marketingové komunikace** se zaměřením na Business-to-Business zákazníky (neboli firemní zákazníky).
- **Návrhy na nové nastavení marketingové komunikace** s cílem uspokojení očekávání trhu.

Závěrem jsou shrnuty veškeré poznatky získané během psaní této diplomové práce a také uceleny postupy a další akční kroky, které by bylo dle mého názoru vhodné učinit pro praktické naplnění cíle této práce. Zakončena je sérií příloh, které doplňují, potvrzují, či dále rozšiřující informace zmíněné v celé diplomové práci.

Pro účely splnění cíle práce bylo použito především analýzy interních podnikových informací o zákaznících doplněných analýzou trhu pravidelně poskytovanou přední výzkumnou agenturou[3] a také výstupů z focus groups uskutečňovanými s vybranými zákazníky. Analýza samotné marketingové komunikace

[2] Virtuální operátor, je operátor, který nemá vlastní infrastrukturu ani licenci, ale má vztah ke koncovému spotřebiteli. Více o této formě mobilního operátora pojednává kapitola 2.1.2 Predikce do budoucna.

[3] Jedná se o TNS Aisa, která na pravidelné bázi zpracovává analýzu telekomunikačního trhu jako celku.

proběhla opět na informačním základu interních zdrojů poskytujících kompletní informace o komunikaci uskutečňované v minulých letech. Doprovázena byla řadou osobních (Face-to-Face) rozhovorů a konzultací se zainteresovanými specialisty a manažery z oddělení zabývajících se marketingem, zákaznickou zkušeností nebo značkou a komunikací.

1 Teoretická část

1.1 Vymezení B2B trhu

1.1.1 Různé pohledy na pojem trh

Jsou dva poměrně odlišné způsoby, které můžeme využít při definici pojmu trhu. Jednoho z nich by využil **ekonom** a řekl by, že trh je oblast ekonomiky, ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny zboží.[4] Z toho jednoznačně vyplývá, že ekonom by do trhu zahrnul, jak všechny prodávající, tak všechny kupující.

Druhého z nich by využil **marketér** a řekl by, že trh je soubor všech stávajících, ale i potenciálních kupujících výrobků a služeb. Velikost tohoto trhu tedy bezprostředně záleží na počtu těchto kupujících vzhledem k určité nabídce trhu.[5]

Přestože se dále bavíme o pojetí trhu z pohledu marketéra, pro definování jedné ze základních charakteristik využijme pohled ekonoma, který poukazuje na poptávku a nabídku. Právě odpověď na otázku „Kdo se skrývá za stranou poptávky?“ může totiž znamenat základní rozdíl. Možnosti jsou zpravidla dvě:

- Na straně poptávky je konečný spotřebitel, v takovém případě mluvíme o **tzv. Business-to-Consumer trhu**.
  Označovaný je případně jako B2C trh, či spotřebitelský trh.
  (Označení B2C trh, popř. B2C marketing, je většinou využíváno ve zbytku této práce.)

- Na straně poptávky není konečný spotřebitel, nýbrž firma či organizace, v takovém případě mluvíme o **tzv. Business-to-Business trhu**.
  Označovaný je případně jako B2B trhu, trh organizací či institucionální trh.
  (Právě označení B2B trh, popř. B2B marketing, je v převážné většině využíváno ve zbytku této práce.)

Tyto trhy mají mnoho společného a zcela jistě zde fungují mnohé stejné základní principy, přesto je zde řada rozdílností, které si zaslouží zvýšenou pozornost.

---

[4] MACÁKOVÁ, Libuše. Mikroekonomie: základní kurs. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010, 75 s. ISBN 978-80-86175-70-6.

[5] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 426 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

1.1.2 Bližší pohled na B2B trh

Phillip Kotler definuje Business-to-Business (B2B trh, trh organizací či institucionální trh) jako takový trh, který tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb nebo za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.[6]

Dle mého názoru může být prvotní pochopení této definice zavádějící. Organizace by totiž v tomto případě kupovaly pouze produkty a služby, které dále prodávají či pronajímají, nebo které potřebují pro použití ve výrobě. Právě ono použití „ve výrobě“ může být matoucí, jelikož organizace může na B2B trhu nakupovat produkty či služby, které potřebuje např. k plynulému každodennímu chodu. Vymezení na výrobu je tedy poměrně zúžené pojetí. Proto bych výše zmíněnou definici doplnila o další, která je v tomto pohledu o něco přesnější. Dle ní je B2B trh trhem všech organizací, které nakupují výrobky a služby k vytváření nebo usnadnění procesu tvorby vlastních výrobků a služeb.[7]

Trh organizací je obrovský a objem tržeb na tomto trhu značně převyšuje objem tržeb trhu spotřebitelského. To protože jsou jednotlivé součásti spotřebitelských produktů před prodejem konečnému spotřebiteli tolikrát kupovány, zpracovávány a znovu prodávány.[8]

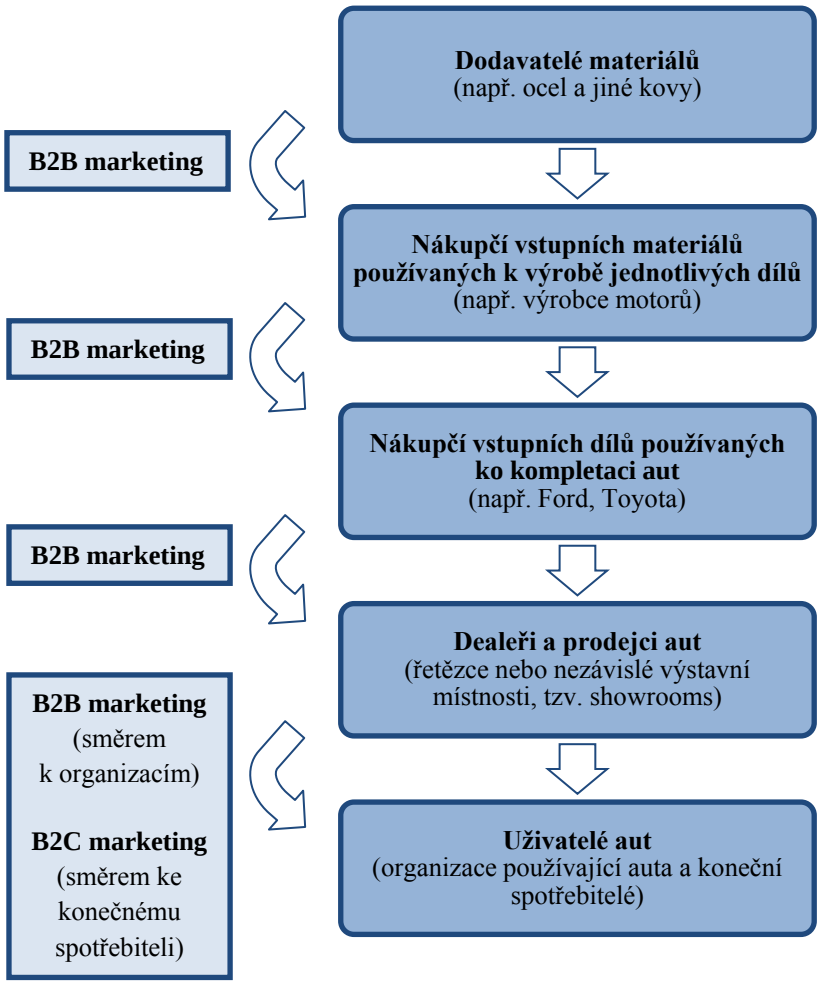
Níže uvedené schéma znázorňuje na příkladu výroby automobilu, kolik transakcí se za výrobou může skrývat v případě, že tento řetězec vnímáme od počátku do konce až po prodej konečnému spotřebiteli, potažmo organizaci. Patrné jsou opakované vstupy B2B marketingu a až konečná možná role B2C marketingu. Blíže se o těchto dvou pojetích marketingu píše v následujících kapitolách 1.1.3 Role marketingu na B2B trhu a 1.1.4 B2C marketing vs. B2B marketing. Zde je nyní nejpodstatnější pochopení rozdílného objemu těchto dvou trhů.

---

[6] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 362 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[7] ZEHETNER ANDREAS, B2B Marketing. Přednáška. Praha: VŠE, 17. – 19.1.2012

[8] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 362 s. ISBN 978-80-247-1545-2.



Obrázek 1: Obchodní transakce během výroby a distribuce aut

Zdroj: přeloženo a přepracováno z knihy Business to Business Marketing: Relationships, networks and strategies[9]

Jak již bylo výše zmíněno B2C a B2B trhy jsou si v ledasčem podobné. Pro správné uchopení trhu organizací je ovšem důležité pochopit rozdílnosti, které je determinují. Jedině tak lze naplnit očekávání a potřeby zákazníků na B2B trhu a to i v případě, že prodáváme na obou trzích ten samý produkt. I v takovémto případě je nutno zvolit rozdílný přístup. Hlavní specifika B2B trhu lze shrnout v následujících základních oblastech[10]:

[9] ELLIS, Nick. Business-to-Business marketing: relationships, networks and strategies. Oxford: Oxford University Press, 2011, 12 s. ISBN 01-995-5168-5.

[10] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 363 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- **Poptávka**

Poptávka podniků a organizací na B2B trhu je tzv. poptávkou odvozenou, což znamená, že je odvozena od poptávky spotřebitelů po produktech a službách daného podniku či organizace. Konečný spotřebitel z B2C trhu, tak významně ovlivňuje poptávku na B2B trhu. Z této vazby jednoznačně vyplývá, že v B2B je klíčová analýza a monitoring nejen samotného B2B trhu, ale také pochopení zákazníka, jeho potřeb a tím pádem potřeb koncového uživatele.

Důležitá je také skutečnost, že poptávka na B2C trhu je mnohdy otázkou pouhého zájmu, chtíče daný výrobek či službu mít, naopak u B2B trhu se ve většině případů bavíme o produktu, který je pro danou organizaci potřebou a nutností. Je zde tedy rozdíl mezi tím, co poptávku pohání - „chtíč“ a „potřeba“.[11]

- **Struktura trhu**

B2B trh je charakteristický menším počtem, nicméně větších zákazníků. Samozřejmě je také velký rozdíl v tom, o jakém segmentu nebo oboru B2B trhu mluvíme.

- **Povaha nákupní jednotky**

Nákupní jednotkou na B2B trhu je mnohdy více účastníků, přičemž každý může zastupovat různé oblasti zájmu. Nákupčí na straně zákazníka jsou v případě organizací a podniků plně vyškolení profesionálové a z pohledu marketéra zaměřujícího se na takovéhoto zákazníka je toto zcela jistě oblast, na kterou se musí zaměřit a podrobně se jí věnovat, tak aby naplnil očekávání těchto nákupčích.

- **Rozhodování a rozhodovací proces**

Ať už mluvíme o menším či větším podniku nebo organizaci vždy je rozhodování na B2B trhu náročný, daleko méně flexibilní a naopak daleko více formalizovaný proces než je tomu v případě rozhodování konečného spotřebitele na B2C trhu.

Podrobněji a z různých úhlů pohledu jsou následně rozdílnosti mezi marketingem na obou zmíněných trzích rozebrány v jedné z následujících kapitol 1.1.4 B2C marketing vs. B2B marketing.

[11] ZEHETNE R ANDREAS, B2B Marketing. Přednáška. Praha: VŠE, 17. – 19.1.2012

1.1.3 Role marketingu na B2B trhu

V současné době je stále možné setkat se s názorem, že se marketing týká především tzv. B2C trhu, neboli trhu, který je orientován na konečného spotřebitele. Mnohdy je ovšem opomíjeno, že marketing je naprosto stejně, byť vzhledem k diferencím rozdílným způsobem, potřeba také na B2B trhu, kde se sice nezaměřuje na konečného spotřebitele přímo, ale orientuje se na zákazníky z podnikatelské sféry, či na státní a neziskové instituce.

Je nutné si uvědomit, že základní koncepty jsou používány marketéry na obou trzích.[12] Role marketingu by tak měla obsahovat analýzu trhu, plánování prodejů, analýzu zákazníků včetně jejich potenciálu, analýzu konkurence a samozřejmě stanovení strategií včetně targetingu a positioningu.

Skutečnost, že se vyplatí věnovat pozornost marketingu, právě také ve firmách působících na B2B trhu potvrzuje výzkum z února roku 2011, který realizovala společnost B-inside s.r.o. Výzkum zmapoval vzorek 325 firem působících na českém B2B trhu a hledal závislost mezi změnou obratu z roku 2010 vůči roku 2009 a postavením marketingu v hierarchické struktuře společnosti. Výsledek potvrdil důležitost marketingu, jelikož **firmy se samostatným marketingovým oddělením v roce 2010 na obratu rostly nejvíce.**



Graf 1: Pod jaké oddělení spadá marketing ve firmách na českém B2B trhu

Zdroj: přepracováno z výzkumu společnosti B-inside s.r.o.[13]

[12] WRIGHT, Ray. Business-to-Business marketing: a step-by-step guide. 1. vyd. New York: Pearson Education, 2004, 5 s. ISBN 02-736-4647-8.

[13] B2bmonitor.cz [online]. [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: http://www.b2bmonitor.cz/wp-content/uploads/2012/02/Role-marketingu1.pdf

Přestože to bylo již zmíněno v předešlé kapitole, dovolím si se k tomu znovu vrátit. Je totiž skutečně nutné uvědomit si, že veškerý marketing končí u zákazníka, avšak většina marketingu a tržeb se odehrává mezi firmami. [14]

1.1.4 B2C marketing vs. B2B marketing

Již samotné nadefinování B2B trhu naznačilo, že nejvýraznějším rozdílem mezi B2C a B2B trhem je samotný zákazník, jelikož marketér na B2B trhu necílí na konečného spotřebitele, nýbrž na firmu nebo organizaci. Zpravidla se také soustředí na méně zákazníků, k jejichž obsluze je použito komplexnějších prodejních postupů než je tomu na trhu B2C. O tomto komplexněji pojatém prodejním, resp. nákupním, procesem se pojednává v kapitole s názvem 1.3 Specifika nákupního rozhodování organizací.

Diference mezi B2C a B2B trhem byly již naznačeny, v této kapitole budou uchopeny detailněji a orientovány více na roli marketingu, jelikož to považuji za nutné pro správné naplnění role B2B marketéra.

Hlavní rozdíly mezi trhem spotřebitelským a trhem organizací shrnuje níže uvedená tabulka. Je z ní zřejmé, že rozdílnosti najdeme napříč všemi marketingovými nástroji a prakticky při každém setkání, jednání a uvažování o zákazníkovi.

	Klíčové charakteristiky	
	B2C trh	**B2B trh**
Důvod nákupu	Potřeby nebo chtíč jednice či rodiny	Potřeby organizace
Počet rozhodujících jedinců	Malý	Velký (komplexní proces)
Délka rozhodování	Krátká doba, jednoduché rozhodování	Dlouhá doba, komplexní rozhodování
Produkt / služba	Standardní nabídka produktů Servis důležitý, ale méně než na B2B	Variabilní produkt přizpůsobovaný zákazníkovi Doprovodný servis velice důležitý (až klíčový)
Zacílení komunikace	Psychologické výhody	Ekonomické výhody
Primární promoční	Reklama	Osobní prodej a budování

[14] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 65 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

nástroje		vztahů
Náklady na změnu dodavatele	Poměrně nízké	Vysoké až velice vysoké
Cena	Ceníková cena	Ceníková cena zřídka, cena součást konkurenčního boje

Tabulka 1: B2B vs. B2C marketing

Zdroj: Přeloženo a přepracováno z knihy Business-to-Business Marketing: Relationships, Systems and Communications[15]

Historicky se daleko větší pozornost věnovala B2C marketingu, což se ovšem za posledních několik let výrazně změnilo, a proto každého napadne, co by se mohl B2B marketér naučit od svého „staršího“kolegy.[16] Otázka je to zcela jistě správná. Aby si ale marketér mohl správně a účinně odpovědět musí detailně a správně pochopit zmíněné odlišnosti a dostatečně z nich těžit. Teprve potom může marketingový specialista či manažer využít značné příležitosti, která se mu naskýtá na základě velikosti a potenciálu B2B trhu (myšleno nejen českého, ale také světového).

[15] FILL, Chris, Karen FILL a Chris FILL. Business-to-Business marketing: relationships, systems and communications. 4. vyd. New York: Financial Time Prentice Hall, 2004, 18 s. ISBN 02-736-8279-2.

[16] B2B MARKETING: Reaching Out to the B2B World. Brand Strategy, Sep 08, 2005. pp. 48-51 ProQuest Central. ISSN 09659390.

1.2 Kdo jsou B2B zákazníci

Nejprve je nutné si uvědomit, že B2B zákazníky se rozumějí jak současní kupující a uživatelé, tak potenciální zákazníci nakupující prozatím od konkurence, nebo i ti, kteří zatím produkt či služby nevyužívali, ale mohli by jej využít v budoucnu.[17]

Z předešlého je již jasné, že mluvíme-li o B2B zákaznících, nejedná o konečného spotřebitele, nýbrž o podnik či státní, popř. neziskové organizace. Toto označení si ale určitě zaslouží další rozklíčování a rozpad, přičemž následné bližší a přesnější rozdělení a popis těchto zákazníků a jejich chování je již na každé organizaci a z části o něm pojednává kapitola 1.5 Role segmentace na B2B trhu.

- **Subjekty podnikatelské sféry**[18] neboli komerční podnikatelé

Komerční firemní zákazníky lze rozdělit do dalších podskupin v závislosti na tom, jakým způsobem jsou produkty a služby prodávány.

- **Státní a vládní organizace**

Jedná se o nepodnikatelské trhy, které mají specifické potřeby a charakteristiky, které jsou zastupované např. orgány státní samosprávy, úřady či jinými státními institucemi.

Státní a vládní organizace mohou užít dvou nákupních strategií. První z nich je vypsání výběrového řízení, kdy je zpravidla zadavatelem vybrána nabídka, které je cenově nejnižší a zároveň splňuje podmínky zadání. Této strategie je využito u produktů a služeb, které jsou do jisté míry standardizované a specifika jsou jednoduchá a nekomplikovaná. Pokud to tak ale není a nelze nabídky dodavatelů diferencovat primárně na základě ceny, dochází k vyjednávání o smluvních podmínkách.[19]

---

[17] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 89 s. ISBN 80-864-1994-0.

[18] VITALE, Robert P a Joseph J GIGLIERANO. *Business to business marketing: analysis*. Mason, Ohio: South-Western/Thomas Learning, c2002, xxiii, 534 p. ISBN 03-240-7296-1.

[19] HUTT, Michael D a Thomas W SPEH. Business marketing management: B2B. 11. vyd. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2013, 7 s. ISBN 11-331-8956-3.

❖ Institucionální trhy

Tyto trhy tvoří převážně školy, nemocnice, univerzity, vězení a další instituce, které poskytují zboží a služby lidem ve své péči. [20]

Na jednu jsou zde organizace s omezeným rozpočtem, které jsou v mnohém podobné státním a vládním organizacím, a to zejména z pohledu vlivu politických a právních vlivů a omezení. Na druhou stranu jsou zde instituce, které spadají svým vedením spíše do privátního sektoru, musejí však stejně jako ostatní naplnit určitá právní stanoviska a tak se jejich nákupní požadavky stávají mnohdy ještě komplikovanější než je tomu v podnikatelské sféře u velkých korporací.[21]

❖ Neziskové organizace

Neziskovou organizaci můžeme definovat jako organizaci, která nebyla založena za účelem podnikání nebo dosahování zisku. Případný dosažený zisk nesmí být rozdělen mezi zakladatele, členy správní rady nebo jin osoby.[22] Mezi neziskové organizace lze zmiňovat charity, sdružení či církev a ještě s větším důrazem je pro ně charakteristický fakt omezených, nízkých rozpočtů.

---

[20] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 383 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[21] HUTT, Michael D a Thomas W SPEH. Business marketing management: B2B. 11. vyd. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2013, 8 s. ISBN 11-331-8956-3.

[22] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 420 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

1.3 Specifika nákupního rozhodování organizací

Položme si nejdříve jednoduchou otázku, jak nakupují koneční spotřebitelé, neboli jak nakupuje každý z nás.[23]

- Běžné **spotřebitelské zboží**, nejčastěji rychlo-obrátkové zboží (tzv. FMCG) je nakupováno impulsivně, spontánně a samotnému nákupu předchází velice rychlé, ne příliš složité rozhodování.
- Kupujeme-li **zboží dražší**, jako například oblečení, notebook či telefon, naše rozhodování je již více podloženo srovnáváním alternativních produktů a cen jednotlivých variant. Dá se říci, že je tedy více racionální.
- A v případě **investic** do aut, domů či bytů se nákupní rozhodování stává ještě více racionálním.

Vedle toho je rozhodování organizací proces zahrnující větší množství zainteresovaných stran, trvající zpravidla delší dobu a pojednávající o vyšších peněžních sumách. Pro pochopení rozhodování organizací je klíčové projít několik základních oblastí, kterými je proces samotného nákupu, kategorie nákupních situací, které determinují chování organizací a posléze definování nákupního centra, neboli zainteresovaných stran, které vstupují do samotného rozhodování o koupi.

1.3.1 Nákupní proces organizací [24]

Nákupní proces začíná ve chvíli, kdy někdo uvnitř organizace rozpozná určitý problém, který musí být řešen, nebo v opačném případě, když někdo rozpozná příležitost, která by měla být využita, a k případnému vyřešení, či využití je třeba získání určitého produktu či služby (1). Následuje obecná charakteristika potřeb (2), která determinuje jak se s problémem, či příležitostí vyrovnat. Tento krok zahrnuje pouze základní kvantifikace, a proto je na něj navázáno detailnější specifikování (3), které nejen že jde do detailu, ale obsahuje již také nadefinování klíčových osob, které budou vstupovat do nákupního procesu. Souhrnně by se tyto tři kroky daly označit jako **fáze nadefinování** (1,2,3).

Na fázi nadefinování navazuje **fáze výběru** (4,5,6). Také ta se skládá ze tří dílčích kroků. Nejprve je prováděn průzkum možných kandidátů (4), kteří by měli být při výběru zváženi. Přítomnost a hloubka tohoto kroku záleží na tom, o jakou kategorii nákupní situace se jedná, detailněji v kapitole Typy nákupních situací. Následuje vyhodnocení případných nabídek (5), které by mělo eliminovat nevhodné dodavatele a

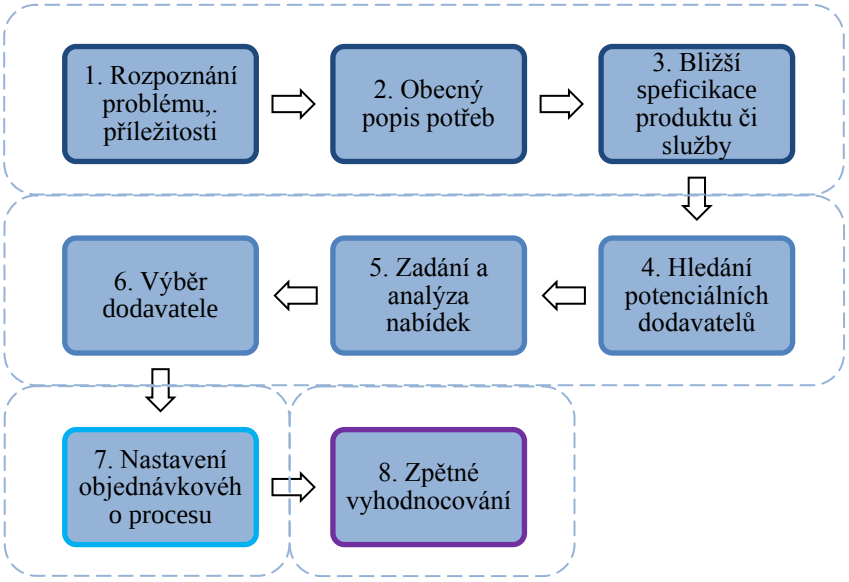
[23] ZEHETNER ANDREAS, *B2B Marketing*. Přednáška. Praha: VŠE, 17. – 19.1.2012

[24] HUTT, Michael D a Thomas W SPEH. Business marketing management: B2B. 11. vyd. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2013, 37 s. ISBN 11-331-8956-3.

první vyjednávání. Hlavní vyjednávání (6) je součástí teprve třetího kroku, ve kterém se již vybírá finální nabídka.

V tuto chvíli je již znám kandidát, který byl v nákupním procesu vybrán. Zbývá nastavit **proces objednávky**, který zahrnuje způsob doručení, nastavení slev a rabatů apod. Obvykle poté probíhá **fáze vyhodnocování**, která pomůže např. determinaci špatně nastavených procesů. Dalo by se říci, že jejím kontinuálním vylepšováním dojde k optimalizaci.

Celý proces je souhrnně, včetně vyznačení jednotlivých fází, zachycen na níže uvedeném obrázku.



Obrázek 2: Nákupní proces organizací

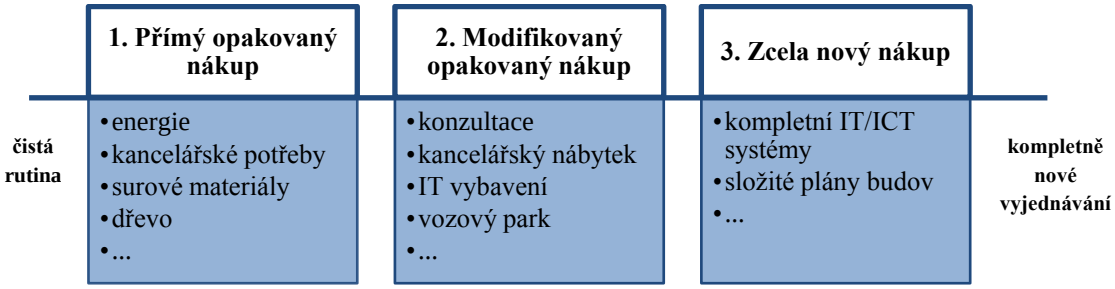
Zdroj: přeloženo a přepracováno z knihy Business Marketing Management: B2B[25]

Pro marketéra je důležité spíše než detailně znát kroky v tomto procesu uvědomit si, kde má možnost jakkoli svého již stávajícího zákazníka, nebo potenciálního zákazníka ovlivnit a přesvědčit ve svůj prospěch, což prakticky souvisí s vhodným nastavení marketingové komunikace. Zářným příkladem je hned první krok (odhalení problému/či příležitosti). Není nijak dáno, že k této potřebě musí vždy zákazník docházet sám, **marketér ze strany dodavatele může tuto potřebu podnítit**. Určitě by se tedy nemělo vždy jednat o reaktivní přístup, ale také proaktivní. Na druhou stranu jsou zde i kroky, u kterých není dodavatel přítomen, jakkoli je B2B trh založen na osobních setkáních a budování vztahů.

[25] HUTT, Michael D a Thomas W SPEH. Business marketing management: B2B. 11. vyd. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2013, 37 s. ISBN 11-331-8956-3.

1.3.2 Typy nákupních situací

Organizace stojí při nakupování produktů a služeb před celou řadou rozhodnutí, přičemž jejich počet závidí na typu nákupní situace.[26] Podle toho do jaké míry se jedná o zcela nový nákup a do jaké míry vstupuje do rozhodování rutina, můžeme rozlišit tří základní typy nákupních situací, které jsou spolu s příklady znázorněny níže.



Obrázek 3: Základní typy nákupních situací

Zdroj: přeloženo a přepracováno z přednášek pana Prof. Mag. Andrease Zehetnera, B2B marketing[27]

- **Přímý opakovaný nákup** je taková nákupní situace, kdy organizace něco rutinně opakovaně objednává bez jakýchkoliv modifikací. [28] Jelikož se jedná o úkon, kde je potřeba velice málo, nebo také žádné nové informace, provádí tento úkon v organizace jedna osoba, případně jedinec z nákupního oddělení. Jakmile dochází ke znovu definování problému, popř. příležitosti na straně organizace, může dojít k modifikaci.

- **Modifikovaný opakovaný nákup** je taková nákupní situace, kdy chce organizace změnit specifikace produktu či služby, podmínky, dodavatele nebo cenu. Zpravidla se ho účastní více osob, než je tomu u přímého opakovaného nákupu.[29] K modifikaci může dojít např. za situace, kdy strana zákazníka cítí, že znovu oslovením dodavatelů mohou dosáhnout vylepšení podmínek stávajících dodavatelů, nebo vstup zcela nového kandidáta.

---

[26] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 367 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[27] ZEHETNER ANDREAS, B2B Marketing. Přednáška. Praha: VŠE, 17. – 19.1.2012

[28] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 368 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[29] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 368 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- Nejsložitějším typem nákupní situace je **zcela nový nákup**. Jedná se o zcela nové nákupní zadání, kdy organizace poprvé kupuje určitý výrobek nebo službu.[30] Zároveň se jedná o značnou výzvu pro marketéra, jelikož se snaží přesvědčit klíčové osoby a získat je na svou stranu. Počet osob a je zpravidla přímo úměrný finanční náročnosti a riziku, které je s danou nákupní situací spojené. Z tohoto pohledu můžeme zcela nový nákup rozdělit ještě na nový nákup a strategický nový nákup, přičemž, jak z názvu vyplývá, druhá možnost je ještě o stupeň náročnější a týká se například změny infrastruktury, vojenského vybavení apod. [31]

Jednoduché shrnutí jednotlivých nákupních situací dle jejich náročnosti na informace, výběr mezi různými alternativami a z pohledu „novosti“ problému či příležitosti poskytuje následující tabulka.

Typ nákupní situace	„Novost“ problému, příležitosti	Požadavky na nové informace	Zvažování alternativ
Přímý opakovaný nákup	Nízká	Nízké	Žádné
Modifikovaný opakovaný nákup	Střední	Střední	Omezené
Zcela nový nákup	Vysoká	Vysoké	Důležité

Tabulka 2: Typy nákupní situace

Zdroj: přeloženo a přepracováno z přednášky pana Prof. Peter Naudé, Organizational Buyer Behavior[32]

1.3.3 Definice tzv. nákupního centra

Nákupním centrem organizace rozumíme všechny osoby a jednotky, které vstupují do rozhodovacího procesu organizace a které provádí samotná nákupní rozhodnutí.[33] (V zahraniční literatuře bývá místo označení nákupní centrum, tedy The

[30] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 368 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[31] ZEHETNER Andreas, B2B Marketing. Přednáška. Praha: VŠE, 17. – 19.1.2012

[32] NAUDÉ, Peter, Organizational Buyer Behavior. Přednáška. 20.1.2013 dostupná z: http://hstalks.com.ezproxy.vse.cz/main/view_talk.php?t=2182&r=261&c=250

[33] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 370 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Buying Centre, používáno také označení The Decision Making Unit neboli rozhodující jednotka.)

Z předešlé kapitoly je zřejmé, že nákupní centrum je v organizaci využíváno primárně pro zcela nové nákupy, případně pro zcela nové strategické nákupy. Proč je v organizaci třeba takovéhoto většího uskupení a již nestačí rozhodnutí jediné osoby, znázorňuje následující příklad.

Jako marketér na straně dodavatele je potřeba přesně rozumět tomu, kdo a kdy je zahrnut do rozhodovacího procesu na straně zákazníka. Nákupní centrum lze rozložit na několik dílčích subjektů, přičemž každý z těchto subjektů má v rozhodování jiný vliv, pravomoci a postavení a každý z nich je motivován jinou hnací silou. U malých podniků samozřejmě není nákupní centrum tak obsáhlé, jako u podniků větších. Zpravidla ale platí, že se nikdy nejedná o jednu osobu, která by rozhodovala. I drobný podnikatel se při svém rozhodování obrátí na právního zástupce či sekretářku.[34]

Lze rozeznat tyto role:[35]

- **Iniciátor**

Iniciátor, někdy též označován jako navrhovatel, je osoba, která rozpoutá celý nákupní proces vyvoláním potřeby produktu, či služby. Je zřejmé, že právě zde je velký prostor pro vliv marketingu a marketingové komunikace, protože právě zde může dojít k výše zmíněnému podnícení a vyvolání potřeby na straně zákazníka.

Autoři marketingových publikací někdy právě tento článek z nákupního centra vynechávají. Je to především z toho důvodu, že jeho roli vidí v závislosti na situaci v jiném z článků (v nákupčím, ovlivňovateli, rozhodovateli, uživateli, popř. i vrátném). Každý z nich tak může vyvolat potřebu.

- **Nákupčí**

Nákupčí je člověk, který provádí samotný nákup.[36] Pravomoci a role nákupčího se odlišují společnost od společnosti a také v návaznosti na typ nákupní situace. (více v kapitole 1.3.2 Typy nákupních situací).

---

[34] WRIGHT, Ray. Business-to-Business marketing: a step-by-step guide. 1. vyd. New York: Pearson Education, 2004, 151 s. ISBN 02-736-4647-8.

[35] WRIGHT, Ray. Business-to-Business marketing: a step-by-step guide. 1. vyd. New York: Pearson Education, 2004, 151 s. ISBN 02-736-4647-8.

[36] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 370 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

❖ **Ovlivňovatel**

Ovlivňovatel, někdy označovaný jako rádce, je ten, jehož názory a rady jsou brány v potaz při závěrečním rozhodování. Může se jednat o někoho pracujícího uvnitř organizace, ale také např. o konzultantskou nebo marketingovou agenturu. Takovýchto expertních rad bývá často využíváno při nákupu složitých produktů, popř. služeb.

❖ **Rozhodovatel**

Rozhodovatel, neboli jak už i český byznysový jazyk používá Decision Maker, je osoba v nákupním centru organizace, která má formální či neformální pravomoc vybrat a schválit konečného dodavatele.[37] Osobně právě tomuto článku přikládám velkou váhu a myslím, že je třeba mu přizpůsobovat a také adresovat marketingovou komunikaci.

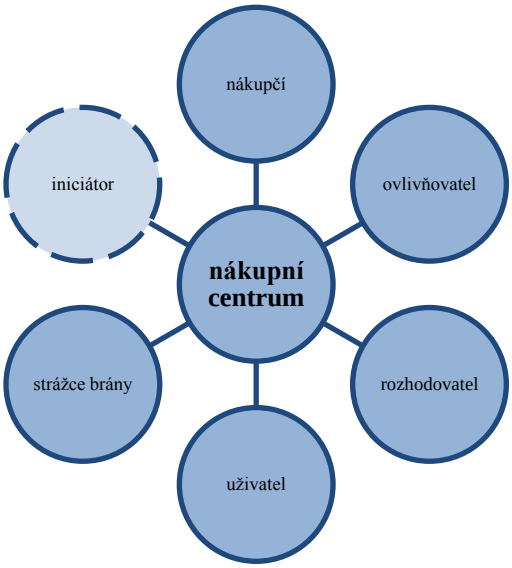
❖ **Uživatel**

Uživatelem se rozumí konečná skutečný spotřebitel daného produktu, či služby. Právě ti bývají v mnoha případech iniciátory potřebné změny. To, jakým způsobem je uživatel zahrnován do nákupního procesu, záleží na mnoha faktorech – kultura, struktura organizace, typ produktu, služby apod. Ovšem i ve chvíli, kdy nejsou silnou součástí nákupního centra, jsou schopni nákup ovlivnit.

❖ **Strážce brány**

Strážce brány, někdy také zvaný jako vrátný je osoba, která určitým způsobem kontroluje přístup a tok informací směrem k a od nákupního centra. Nejzákladnějším příkladem vrátného je např. sekretářka nebo asistentka. Byť se to některým může dát směšné, opak je pravdou, je to totiž právě ona, kdo sjednává schůzky s klíčovými články nákupního centra.

[37] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 370 s. ISBN 978-80-247-1545-2.



Obrázek 4: Nákupní centrum

Zdroj: přeloženo a přepracováno z přednášek pana Prof. Mag. Andrease Zehetnera, B2B marketing[38]

Výše uvedený obrázek znázorňuje kompletní nákupní centrum, včetně výjimečné role iniciátora, který je z komplexního pohledu někdy vynecháván a je „rozpuštěn“ do ostatních článků.

[38] ZEHETNER ANDREAS, B2B Marketing. Přednáška. Praha: VŠE, 17. – 19.1.2012

1.4 Řízení životního cyklu zákazníka na B2B trhu

Přestože, to z názvu přímo nevyplývá, je nutné si uvědomit, že životní cyklus zákazníka se týká nejen současného zákazníka dané společnosti, ale také zákazníka potenciálního, neboli zákazníka, kterého můžeme získat v budoucnu.

Z tohoto pohledu rozlišujeme tři základní pohledy:

- Potenciální zákazník (tzv. prospect)
- Existující zákazník
- Bývalý zákazník (tzv. kandidát na win back neboli znovuzískání)[39]

U každého takového zákazníka je důležité podrobné pochopení jednotlivých stadií jeho životního cyklu, ideálně tak, aby se

- z potenciálního zákazníka stal zákazník stávající (tento proces je v praxi nazývám jako akvizice),
- podařilo znovu získat zákazníka dříve ztraceného,
- a aby se maximalizoval vzájemný profit ze vztahu s již existujícím zákazníkem, aby byly pochopeny potřeby tohoto zákazníka a zákazník od společnosti neodešel (souhrnně v praxi nazýváno jako retence).
  S maximalizací profitu stávajícího zákazníka souvisí především dvě činnosti, tzv. upsell, což je doprodej doplňkových služeb a produktů zákazníkovi a tzv. cross-sell, pod kterým můžeme rozumět prodej, co nejhodnotnější verze produktu a služby.

Mezi klíčové informační systémy sloužící pro sledování a řízení životní cyklu zákazníků (i těch potenciálních), můžeme primárně řadit tzv. CRM systémy.[40] Tyto CRM systémy (CRM = Customer Relationship Management = řízení vztahů se zákazníky) sbírají informace rozptýlené po celé firmě, následně tyto různé zdroje integrují a poskytují tak komplexní pohled na vztah se zákazníkem.[41]

---

[39] Corporateict.cz. [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://www.corporateict.cz/11102-pee-o-zakaznika-monosti-crm/jak-vypada-idealni-ivotni-cyklus-zakaznika-pee-o-zakaznika-a-informani-technologie.html

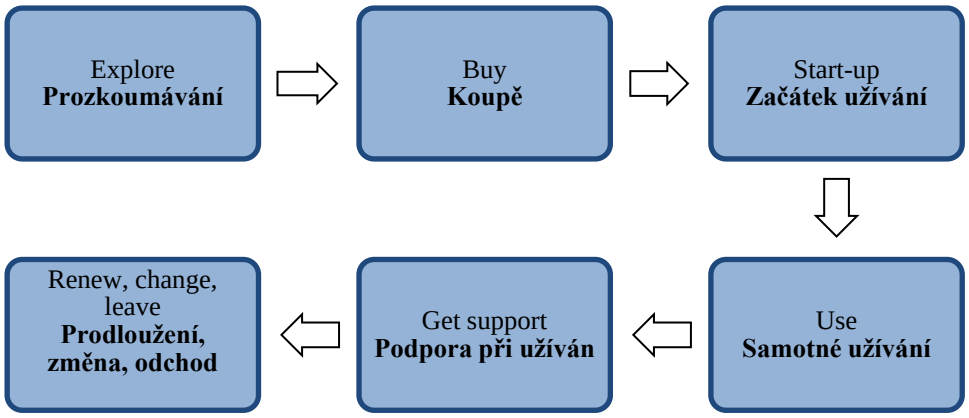
[40] Corporateict.cz. [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://www.corporateict.cz/11102-pee-o-zakaznika-monosti-crm/jak-vypada-idealni-ivotni-cyklus-zakaznika-pee-o-zakaznika-a-informani-technologie.html

[41] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 554 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

1.4.1 Customer Journey[42]

Pro účely této práce považuji za důležité zařadit přístup řízení životního cyklu zákazníka, se kterým jsem se setkala přímo v analyzované společnosti. Její tvorba byla vztažena k firemnímu zákazníkovi na telekomunikačním trhu, nicméně nijak nerozporuje výše zmíněné přístupy, proto si myslím, že je také použitelná také obecně. Pouze blíže vysvětluje, proč je nutné pochopit cyklus zákazníka, čeho tím docílíme a také poskytuje bližší rozpad jednotlivých stádií.

Customer Journey není nic jiného než jiné označení pro životní cyklus zákazníka. Tato „cesta zákazníka“ se skládá z několika částí (viz. obrázek níže), přičemž v každé fázi probíhá interakce zákazníka se společností a v každé z těchto částí má zákazník určitá očekávání jejichž naplnění nebo nenaplnění má vliv na vzájemný vztah.



Obrázek 5: Customer Journey

Zdroj: přeloženo a přepracováno z interního zdroje[43]

- Explore = **Prozkoumávání**

Na počátku této fáze zákazník hledá možnosti, které se naskýtají k uspokojení jeho potřeb. Zákazníkovi je představena nabídka, která mu musí být srozumitelná a zákazník je schopen výběru a následné validace jednotlivých variant. Výsledkem je, že

[42] Interní zdroj (Delivering an Unmatched Customer Experience)

[43] Interní zdroj (Delivering an Unmatched Customer Experience)

zákazník si je jistý tím, co chce a je odhodlán ke koupi od dané společnosti, či konkurence.

- Buy = **Koupě**

V předchozí fázi si zákazník ujasní, co potřebuje a nyní to chce koupit. Učiní tedy objednávku (popř. podepíše smlouvu) a očekává, že mu jeho objednávka bude v plné míře naplněna a to bez jakýchkoliv chyb a nedostatků.

(Pozn. Customer Journey je sestavena na případu firemního zákazníka, který za své služby platí měsíční platbu po dobu trvání smlouvy, proto v této fázi není zmíněna žádná jednorázová platba.)

- Start Up = **Začátek užívání**

Zákazník obdržel svou objednávku v podobě služeb či produktů a začíná je používat. V této fázi předpokládá, že je vše nastaveno dle jeho očekávání, že je mu vše náležitě vysvětleno a jemu tak nebrání nic v plném užívání.

- Use = **Samotné užívání**

Zákazník bez problémů užívá služby a produkty v předem domluvené podobě. Platí pravidelné měsíční platby, u kterých je mu zřejmá daná výše a také struktura, neboli zákazník ví, proč a za co platí.

- Get support = **Podpora při užívání**

Během užívání může mít zákazník určité otázky a v horším případě také problémy. Předpokládá, že bude vždy určeno kontaktní místo, kam se může obrátit a že mu v průběhu řešení problému bude sdělováno, jak proces probíhá.

- Renew, change, leave = **Prodloužení, změna, odchod**

V poslední fázi dochází k určité změně – zákazníkovi se změní jeho potřeby, popř. mu končí smlouva a on si vyjednává nové podmínky. Na chování zákazníka v této fázi má klíčový, mnohdy kritický dopad každá jednotlivá dílčí část fází předchozích. Výsledkem je v ideálním případě prodloužení vztahů (popř. se zohledněním požadovaných změn), v horším případě se jedná o odchod zákazníka.

Jednotlivé fáze a jejich naplnění se může zdát jako naprostá samozřejmost. Bohužel to tak ale není. Proto je klíčové uvědomit si, že jakmile v každé fázi splníme zákazníkovo minimální očekávání, naopak jej předčíme, docílíme vzájemné spokojenosti, zvýšíme spokojenost zákazníka a snížíme pravděpodobnost, že neproběhne prodloužení smlouvy, popř. další přetrvání vztahu.

1.5 Role segmentace na B2B trhu

Segmentace znamená rozdělení trhu na skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami či chováním, které mohou vyžadovat rozdílné produkty a marketingové mixy.[44] Výsledné segmenty jsou rozpracovány a následně jsou v rámci tržního targetingu vybrány ty segmenty, které jsou pro danou společnost atraktivní. Pouze na tyto segmenty se aktivně zaměří, vypracuje pro ně positioning a připraví marketingový mix.

Na B2C i B2B trzích je používáno mnoho podobných proměnných, jsou zde však některé, které jsou využívány především na trhu organizací. Může se jednat o následující:[45]

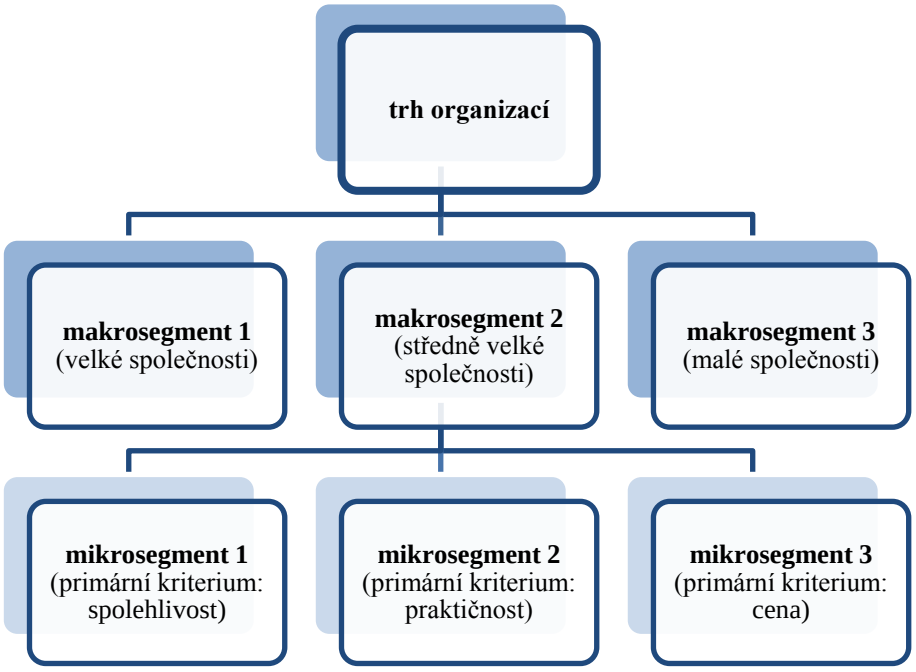
- **Geografické a demografické charakteristiky**
  - Lokalita (centrály, poboček) a dostupnost lokality
  - Odvětví, ve kterém zákazník působí
  - Velikost a stáří společnosti
- **Provozní charakteristiky**
  - Uživatelský status (častý, středně častý, příležitostní uživatel, neuživatel)
  - Potřeby a nároky zákazníka
  - Technologie používané zákazníkem
- **Nákupní přístupy**
  - Organizace nákupních funkcí (centralizace, decentralizace)
  - Organizační struktura (vliv jednotlivých oddělení)
  - Nákupní kritéria (kvalita, cena úroveň služeb apod.)
- **Situační faktory**
  - Naléhavost nákupu
  - Velikost nákupu

[44] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 457 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[45] Harward Business Review. [online]. [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: http://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets/ar/1

- **Osobní charakteristiky**
  - Postoj k riziku (averzní nebo pozitivní postoj k riziku)
  - Věrnost zákazníka (zákazník vytváří dlouhodobé vztahy, zákazník dodavatele střídá)

Mnohdy v souvislosti s trhy organizací mluvíme o tzv. makrosegmentaci a mikrosegmentaci. Příklad možného užití makro a mikro segmentace je znázorněn na obrázku níže.



Obrázek 6: Makro a mikro segmentace

Zdroj: přeloženo a přepracováno z přednášek pana Prof. Mag. Andrease Zehetnera, B2B Marketing[46]

Makrosegmentace užívá faktorů, které rozliší jeden sektor od druhého či jeden průmysl od jiného. Vedle toho mikrosegmentace se zaměřuje na proces nákupu, proces užívání a na chování těch, kteří jsou do toho vtaženi.

Logicky se doporučuje začít obecnějším popisem cílové skupiny (jako je právě např. velikost firmy zmíněná v obrázku) a pak podle praktických zkušeností tento popis dále doplňovat, rozšiřovat a zpřesňovat. [47]

[46] ZEHETNER ANDREAS, *B2B Marketing*. Přednáška. Praha: VŠE, 17. – 19.1.2012

[47] Tc Business School. [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: http://www.tcbs.cz/weblog/b2b-marketing-7

1.6 Specifika marketingové komunikace na B2B trhu

V kapitole 1.2 Kdo jsou B2B zákaznici bylo nadefinováno, čím se liší B2B zákazník od B2C zákazníka, následně bylo v kapitole 1.3 Specifika nákupního rozhodování organizací vyzdviženo, čím se liší jeho nákupní rozhodování. Je proto zřejmé, že také marketingová komunikace musí, resp. by měla, být uchopena jinak než je tomu na B2C trhu. Na druhou stranu stále platí, že komunikační mix je součástí marketingového mixu a cíle komunikační tak musejí odpovídat marketingové strategii.[48]

1.6.1 Korporátní a marketingová komunikace[49]

V rámci marketingové mixu je vedle produktu, ceny a distribuce zmiňována marketingová komunikace. Nejen pro účely komunikace na B2B trhu je ale důležité zamyslet se také nad tzv. korporátní komunikací, nad jejím vztahem ke komunikaci marketingové a nad tím, jak je můžeme vnímat odděleně či jednotně.

Hlavním rozdílem mezi korporátní a marketingovou komunikací je cílová skupina. Marketingová komunikace je cílena na spotřebitele produktů a služeb (ať je jím myšlen konečný spotřebitel nebo organizace). Vedle toho korporátní komunikace je cílena na tzv. stakeholdery, neboli zainteresované strany, kterými pomohou být investoři, média, vláda apod.[50]

Z této definice vyplývá, že mluvíme-li o korporátní komunikaci, mluvíme prakticky o PR (tzv. Public Relations), který má v určitých ohledech překryv do marketingu a do marketingové komunikace. Nyní je ale třeba zamyslet se nad samotným vztahem marketingu a PR. Z historického hlediska lze zaznamenat několik dílčích kroků.

- **V prvním z nich byl vnímán marketing odděleně od PR.**

V tomto případě docházelo k vnímání marketingu, jako disciplíny, která se soustředí na trh a PR jako disciplíny, která se soustředí na veřejnost, ovšem vyjma zákazníků a spotřebitelů.

- Z předešlého logicky vyplývá, že **postupně došlo k překrývání těchto dvou oblastí.**

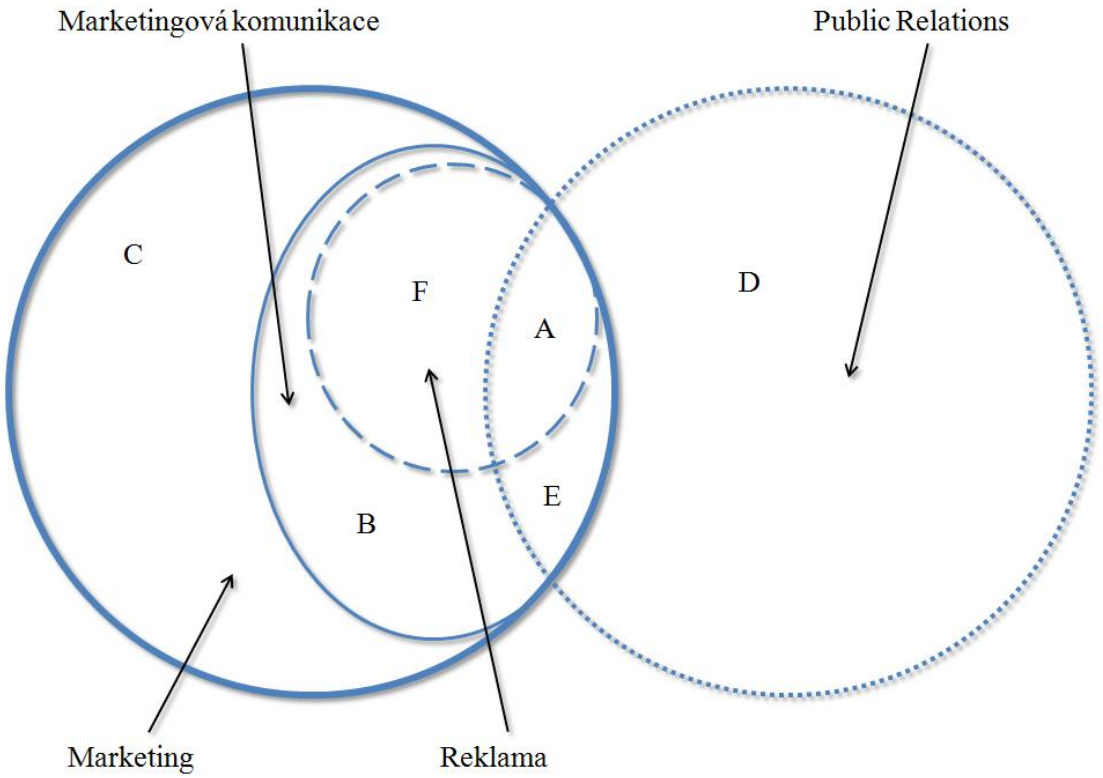
---

[48] VYSEKALOVÁ, Jitka. Reklama: jak dělat reklamu. Praha: Grada, 2003, 28 s. ISBN 80-247-0557-5.

[49] CORNELISSEN, Joep a Thomas W SPEH. Corporate communication: a guide to theory and practice. 3. vyd. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2011, 3-34 s. ISBN 978-085-7022-431.

[50] Az.central.com. [online]. [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: http://yourbusiness.azcentral.com/difference-between-corporate-marketing-communications-2434.html

Blíže tento vztah popisuje níže uvedený obrázek.



Obrázek 7: Aktivity marketingu a PR a jejich překryv

Zdroj: přeloženo a přepracováno z knihy Corporate Communication: The Guide to Theory and Practice[51]

- **A = korporátní reklama** (reklama týkající se více společnosti, než jejích produktů)
- **B = přímý marketing** (přímo komunikace přes telefon, email apod.) **a promoakce** (taktické nástroje k získání či udržení zákazníka, zpravidla slevy, soutěže, garance, kupóny apod.)
- **C = distribuce, cenová politika, vývoj produktů**
- **D = korporátní PR** (PR aktivity směřované k tzv. stakeholderům, neboli zainteresovaným stranám, vyjma zákazníků a spotřebitelů. Může se jednat o interní komunikaci, vztah s médii, vztah s investory apod.)

[51] CORNELISSEN, Joep a Thomas W SPEH. Corporate communication: a guide to theory and practice. 3. vyd. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2011, 20 s. ISBN 978-085-7022-431.

(Samozřejmě je možné, že přestože není tato komunikace primárně cílena na zákazníka, ovlivní ho.)

- **E = marketingové PR** (tradiční vnímání PR zaměřené na propagaci produktu a sponzoring)
- **F = masová média** (reklama zaměřená na produkty a služby dané organizace)

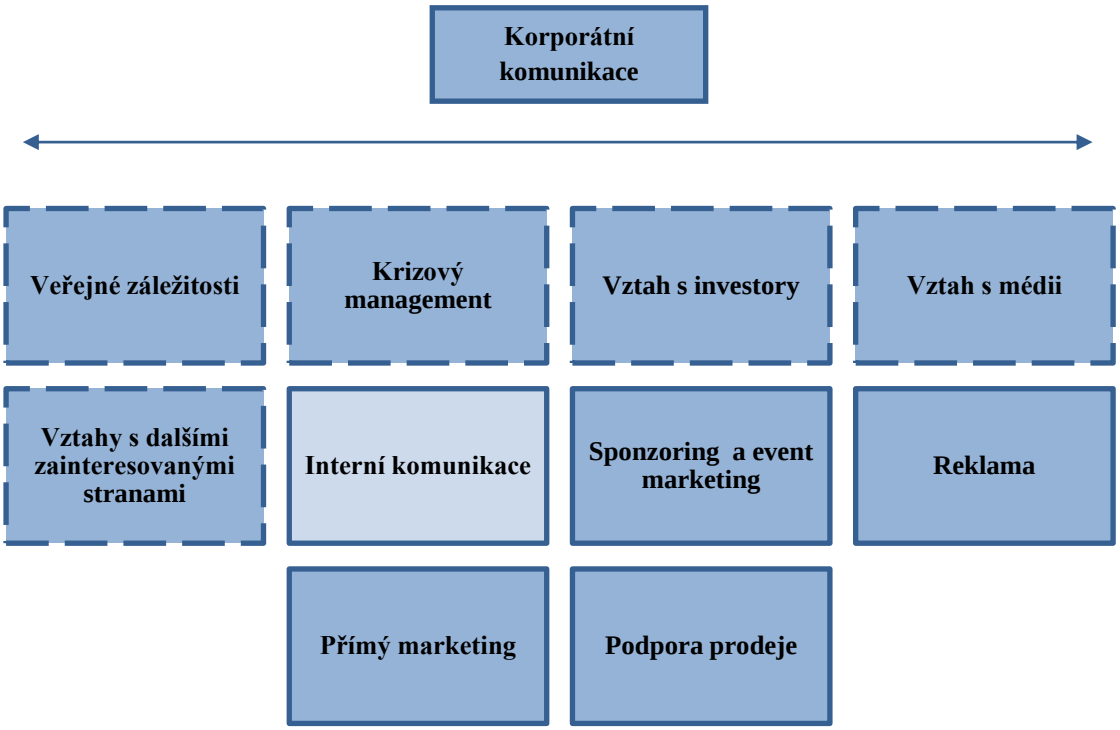
- **Postupně došlo k integraci**

Pod integrací se rozumí sjednocení těchto dvou oblastí pod oblast jednu. V případě, že převládá vliv marketingu, dá se mluvit o tzv. integrované marketingové komunikaci. V tomto případě je zpravidla role PR redukována převážně na propagaci produktu a sponzoring. Role může být samozřejmě také opačná, tedy že marketing má vliv menší. V realitě tento postoj znamená, že veškerá komunikace je koordinována PR, včetně výše zmíněné integrované marketingové komunikaci.

- Spíše **teoretickou možností je model, kdy dojde k naprostému splynutí** a PR a marketing jsou spojené do jedné funkce.

Tyto rozdílné přístupy k vztahu mezi marketingem (potažmo marketingovou komunikací) a PR reprezentují rozdílné pohledy na to, jak je vedena a organizována komunikace ve společnosti. Historický vývoj, který vedl vnímání těchto dvou disciplín prvně jako striktně oddělených, poté jako doplňkových a konečně jako integrovaných a kooperativních, poskytuje základní kámen pro porozumění pojmu a fenoménu korporátní komunikace. Dá se říci, že korporátní komunikace je systém, který vede a koordinuje marketingovou komunikaci a PR.[52] Integrovaný systém korporátní komunikace je znázorněn na obrázku níže.

[52]CORNELISSEN, Joep a Thomas W SPEH. Corporate communication: a guide to theory and practice. 3. vyd. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2011, 25 s. ISBN 978-085-7022-431.



Obrázek 8: systém korporátní komunikace

Zdroj: přeloženo a přepracováno z knihy Corporate Communication: The Guide to Theory and Practice[53]

Oblasti, které jsou tmavě zabarvené se šrafovaným ohraničením, tedy Veřejné záležitosti, Krizový management, Vztah s investory, Vztah s médii a také s Vztah s dalšími zainteresovanými stranami lze bez větších problémů zařadit pod PR. (A v dalším textu s tím bude také tak zacházeno.) V nákresu jsou tyto oblasti odděleny hlavně proto, aby bylo se zvýšeným důrazem poukázáno na to, co všeho můžeme pod PR nalézt a kde všude hraje PR významnou roli. Jako separátní oblasti budou brány Sponzoring a event marketing, Reklama, Přímý marketing a Podpora prodeje. Interní komunikace je z další práce zcela vynechána, přestože má v analyzovaném podniku poměrně stabilní a zavedenou pozici.

1.6.2 Komunikační mix

Existuje řada komunikačních nástrojů, které mohou být použity při oslovování cílových skupin. Koncepce integrované komunikace naznačuje, že je třeba tyto komunikační nástroje pečlivě kombinovat, aby společně utvořily koordinovaný

[53] CORNELISSEN, Joep a Thomas W SPEH. Corporate communication: a guide to theory and practice. 3. vyd. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2011, 25 s. ISBN 978-085-7022-431.

komunikační mix.[54] Tvorba mixu závisí na řadě faktorů, kterými jsou finanční limity společnosti, cílová skupina, typ produktu či služby a v neposlední řadě stanovené komunikační cíle.

Podívejme se nyní na jednotlivé nástroje, které lze při sestavování komunikačního mixu brát v potaz.

- **Reklama**

Reklamou chápeme placenou, neosobní komunikaci prostřednictvím médií, zadávanou či realizovanou podnikatelskými subjekty, neziskovými a jinými organizacemi s cílem přesvědčit členy cílové skupiny.[55] Nosičů reklam je široká škála, např. tiskoviny, televize, rádia, plakáty, letáky, billboardy apod.

Jelikož se jedná o komunikaci cílenou na velký počet osob, není v B2B komunikaci příliš používána. Ve chvíli, kdy je reklama použita, jsou vybírána média, co nejvíce zacílená na konkrétní skupiny, což ve většině případů znamená média tisková nebo internet.

Zřídka se lze setkat s reklamou na billboardech, která je případně umisťována podél dálnic a hlavních silničních toků, a ještě méně s reklamou televizní.

- **Přímý marketing**

Přímý marketing neboli direct marketing je forma komunikace, kde jde o cílené oslovení a komunikaci s přesně definovanými skupinami zákazníků.[56] Komunikace probíhá zpravidla poštou, telefonicky, e-mailem, nebo osobně (v tomto případě mluvím o tzv. osobním prodeji, který je zmíněn níže).

Mezi používané formy přímého marketingu patří katalogový a zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, direct mail a další formy využívající především internet.[57]

---

[54] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 834 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[55] NAGYOVÁ, Jana. Marketingová komunikace není pouze reklama. 1.vyd. Praha: VOX, 1999, 27 s. ISBN 80-863-2400-1.

[56] VYSEKALOVÁ, Jitka. Reklama: jak dělat reklamu. Praha: Grada, 2003, 16 s. ISBN 80-247-0557-5.

[57] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 277 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Při tvorbě komunikace tohoto typu je nutné brát v potaz poměrně vysokou nasycenost trhu sděleními tohoto druhu. Je proto nutné dbát informativní relevantnosti pro zvolenou cílovou skupinu a především umět oslovit a zaujmout.

❖ Osobní prodej

Osobní prodej jako nástroj je mnohdy logicky zařazován pod nástroje přímého marketingu. Vzhledem k významnému postavení, které zaujímá na B2B trhu je ale v této kapitole popsán zvlášť.

Osobní prodejem se vedle prodejní prezentace či schůzky myslí také různé obchodní výstavy a veletrhy. Tohoto nástroje je využíváno pro komunikaci k relativně malému počtu zákazníků.[58] Významné postavení osobních setkání je zapříčiněno především specifiky, které má nákupní proces organizace. Osobní setkání se tak stává významným prostředkem pro budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Slabinou jsou vysoké náklady.[59]

❖ Podpora prodeje

Podpora prodeje, neboli sales promotion, je technikou využívající v omezeném čase pobídek, které jsou součástí běžné motivace spotřebitele, s cílem zvýšit prodej.[60]

Na B2C trhu se setkáme především s různými spotřebitelskými soutěžemi, kupóny, vzorky nebo POS, neboli tzv. podporou v místě prodeje. Promoční nástroje používané na B2B se ovšem liší. Může se jednat o finanční podporu, cenové výhody ovlivněné např. kvantitou nebo finanční stabilitou zákazníka, poskytnutí produktu k vyzkoušení nebo o prodejní motivaci distributorů a obchodníků k vyššímu prodeji. Zpravidla do této skupiny zařazujeme také veškeré materiály a brožury, které jako podpora prodeje slouží.

❖ Sponzoring

Sponzoring je nástrojem, který se svým způsobem nachází na hranici mezi PR a reklamou. Hlavní cíl je stejný jako u PR a to posilovat zapamatování a vnímání značky firmy. Na rozdíl od PR se ale za sponzoring platí, popř. se může jedna o jakousi formu výměnného obchodu, který je ve výsledku výhodný pro obě strany.

---

[58] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 150 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

[59] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 276 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

[60] VYSEKALOVÁ, Jitka. Reklama: jak dělat reklamu. Praha: Grada, 2003, 16 s. ISBN 80-247-0557-5.

❖ Event marketing

Stejně jako sponzoring se event marketing často uvádí jakou součást PR. Na B2B trhu má ale natolik důležitou roli, že stojí za zmínku jako specifický nástroj komunikačního mixu.

Marketingové eventy nabízejí obvykle sportovní, umělecký, gastronomický či jiný zábavný program a vedou cílovou skupinu k aktivní participaci. Tím je zprostředkován více či méně intenzivní emocionální prožitek s danou značkou. Pozitivní emoce se odrážejí v hodnocení organizované události (eventu) a následně také v hodnocení značky.[61]

Nejen na našem území, ale také celosvětově, je pořádání eventů, ať již zábavných nebo oborových, velice důležitou součástí oslovování potenciálních zákazníků a udržování zákazníků současných.

❖ Public Relations

PR, neboli Public Relations, je komunikační nástroj, který má jednu významnou charakteristiku – jedná se o aktivity, za které organizace přímo neplatí, a proto je sdělení předané tímto způsobem vnímáno často jako věrohodnější. PR lze definovat jako dialog mezi organizací a skupinami, které rozhodují o úspěchu, či neúspěchu organizace, tzv. stakeholders.[62] Může se jedna o zákazníky, investory, stát, širokou veřejnost a v určitém úhlu pohledu také o zaměstnance.

Pod PR lze zařadit několik klíčových oblastí, jako je např. vztah s médii, vztah s investory, krizová komunikace a případně také komunikace interní, tedy se zaměstnanci.

Jako komunikační nástroj je PR velice finančně příznivé, ale budování pozitivního PR zároveň pro firmu znamená běh na dlouhou trať. Naopak vybudování negativního povědomí může být záležitostí velmi rychlou.

❖ Nová média

Využívání nových médií se v mnohém překrývá s již zmíněnými nástroji. Jedná se ovšem o oblast natolik se dynamicky vyvíjející, že považuji za důležité zmínit ji také zvlášť.

---

[61] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 173 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

[62] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 115 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

Internet, e-maily nebo sociální sítě poskytly možnost velice přesného zacílení, personifikace sdělení a následně rychlého a opět přesného vyhodnocení těchto aktivit. V dnešní době, kdy se marketingová sdělení vyloženě tlučou, tak tento nástroj výrazně napomáhá doručit k vybrané cílové skupině právě ta relevantní sdělení.

Ze specifik spotřebitelů (myšleno konečných spotřebitelů jako jedinců) a společností či organizací a z rozdílnosti jejich rozhodovacího procesu plynou logicky také rozdílnosti v komunikaci. Mezi nejvýraznější odlišnosti lze zařadit váhu osobních setkání a budování vztahů. Nejdůležitějším prostředkem na B2B trhu je proto osobní prodej, potažmo přímý marketing. Mluvíme-li o budování vztahů, nelze do ústraní postavit právě PR, které v něm sehrává také velice důležitou roli. Mezi významné nástroje lze dále zařadit sponzoring a event marketing.

1.7 Význam značky na B2B trhu[63]

Přestože je oblast B2B brandingu v současné době poměrně žhavým a diskutovaným tématem, většina teorií, které se jím zaobírají, není podložena empirickým základem. Organizace postupně rozpoznávají důležitost role B2B značky, nicméně se stále jedná o oblast, která potřebuje obohatit o rozsáhlé výzkumy za účelem poskytnout nejen akademikům, ale také marketérům z praxe ucelenější a především podloženější pochopení tohoto problému.

Někteří experti nevěří, že značka hraje na B2B trhu jakkoliv významnou roli. Naproti tomu jsou experti, kteří přisuzují značce důležitost kvůli jejímu pozitivnímu vlivu na vnímání kvality produktu či služby. Z tohoto pohledu označujeme značku jako sadu atributů, benefitů a hodnot, které pomáhají odlišit produkt či službu a usnadnit tím tak rozhodovací proces daného zákazníka.

Dle příznivců B2B brandingu, mezi které se určitě také řadím, pomáhá značka na trhu organizací:

- zvyšovat loajalitu zákazníka
- snižovat riziko, které zákazník podstupuje při koupi
- přidává hodnotu pro zákazníka
- vyjadřuje ucelené informace o produktu či službě

Dle mého názoru je pro organizaci nezbytné, si co nejdříve uvědomit nezbytnou roli značky v kontextu B2B trhu, potažmo B2B marketingu. Jedině tak bude schopná předávat svým zákazníkům konzistentní „branding message“, tedy informaci a popud zákazníkům, jak má být daná firma, včetně jejích produktů a služeb, vnímána.

Jako příklad za všechny může posloužit firma FedEx. Veškerá její komunikace je založena na zdůrazňování reputace a budování silné image s velkým důrazem na konzistentnost.

1.7.1 Porovnání značky na B2C a B2B trhu[64]

Porovnávat značku na B2C a B2B trhu je poměrně ošemetná záležitost vzhledem k tomu, kolik výzkumů bylo jednotlivým trhům věnováno. Nicméně si nedovolím nezmínit výsledky jednoho z nich, který na základě několika číselných hodnot podtrhuje základní odlišnosti, které by si měla každý marketér uvědomit.

---

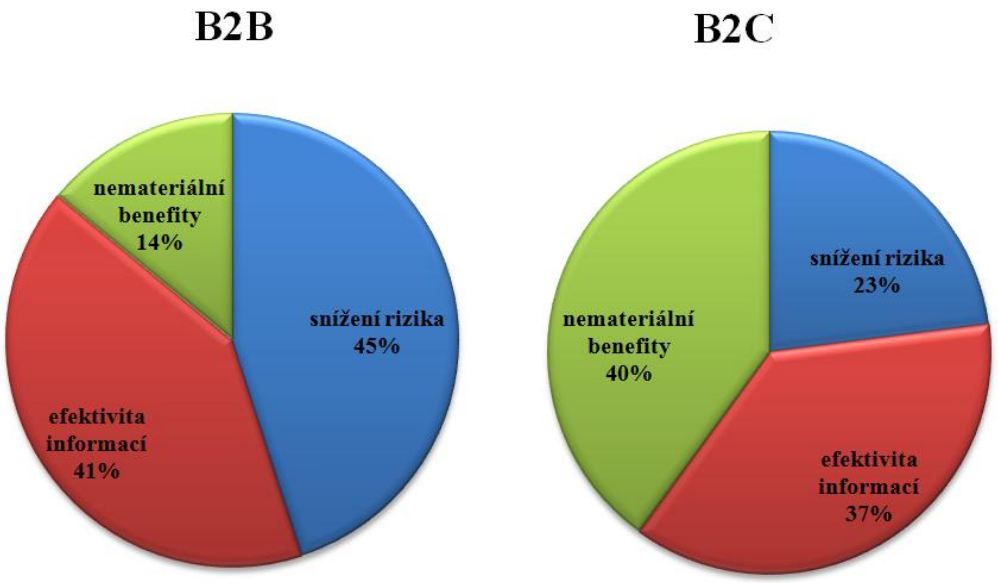
[63] SAEED, M.S. Key Issues in B2b Marketing and a Need to Develop Appropriate Theories and Models. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2011, vol. 3, no. 3. pp. 815-825 ProQuest Central. ISSN 20737122.

[64] ZEHETNER ANDREAS, *B2B Marketing*. Přednáška. Praha: VŠE, 17. – 19.1.2012

Výzkum vychází z předpokladu, že značka má tři hlavní relevantní funkce:

- Snížení rizika, které zákazník při nákupu podstupuje
- Zvýšení efektivity předání informací (neboli dobře situovaná značka zákazníkovi automaticky poskytne informace o samotném produktu)
- Získání benefitu nemateriálního typu (např. zvýšení statusu, jen díky tomu, že jedinec produkt dané značky vlastní)

Relevance těchto tří atributů je dle daného výzkumu na B2B a na B2C trhu zcela protichůdná, což znázorňuje níže uvedený graf. Výsledky výzkumu tak naprosto potvrzují vše již zmíněné – že nákup organizací je výrazně ovlivněn komplexností nákupního centra a že se v žádném případě nejedná o spontánní nákup. Přesto všechno je dle mého názoru nutné si uvědomit, že ten, kdo rozhoduje na B2B, trhu je opět člověk, a proto nelze vliv emocí a nemateriálnosti považovat zcela za vedlejší.



Graf 2: Relevance tří funkcí značky

Zdroj: přeloženo a přepracováno z přednášek pana Prof. Mag. Andrease Zehetnera, B2B marketing[65]

Hlavní funkcí brandingu na B2B trhu je minimalizovat riziko, které zákazník podstupuje výběrem dané značky a již správnou komunikací značky zákazníka utvrdit, že nemusí své rozhodnutí více rozmýšlet, jelikož nebude špatné. Dále zvýšit efektivitu informací, a jakousi nemateriální výhodu plynoucí z užívání právě dané značky (může se jednat např. o prestiž).

[65] ZEHETNER ANDREAS, *B2B Marketing*. Přednáška. Praha: VŠE, 17. – 19.1.2012

2 Praktická část

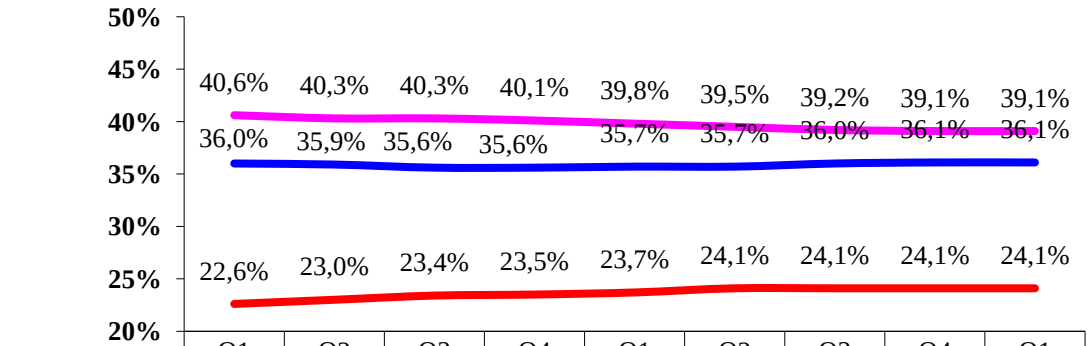
V praktické části je nejprve analyzován trh s určitými predikcemi do budoucna a tato analýza probíhá napříč hlavními operátory. Od kapitoly Kdo je zákazník na B2B trhu se práce zaobírá již jedním konkrétním operátorem, který ovšem z důvodu citlivosti dat není konkrétně jmenován.

2.1 Trendy na trhu telekomunikací

2.1.1 Trendy na českém trhu telekomunikací

Vzhledem k obrovským změnám, které čekají český telekomunikační trh v nadcházejícím roce (více o těchto změnách v kapitole 2.1.2 Predikce do budoucna), se dopodrobna nezaobírám „historií" telekomunikací na našem trhu. Více než historie je totiž klíčový stávající stav a to, jak s tím stavem mohou zatřást nové události.

Podíváme-li se na **trh na základě tržních podílů definovaných počtem účastníků**, jsou pozice jednotlivých mobilních operátorů poměrně zřejmé. Dominující je T-Mobile, který měl v prvním kvartále loňského roku necelých 5,4 milionů zákazníků. Z pohledu času ovšem pomalu ztrácí a to téměř o 100 tis zákazníků za poslední dva roky. Zdá se, že ztráta probíhá ve prospěch Vodafone, který za poslední dva roky naopak zaznamenal nárůst tržního podílů o přibližně 1,5%, což představuje téměř 300 tis zákazníků navíc a tedy 3,3 mil zákazníků. Stabilní pozici zaujímá společnost Telefónica, která vykazuje takřka stagnující tržní podíl. Vzhledem k nárůstu celkové báze zákazníků se ovšem rozrostla také její báze a pohybuje se nyní na necelých 5 milionech zákazníků.

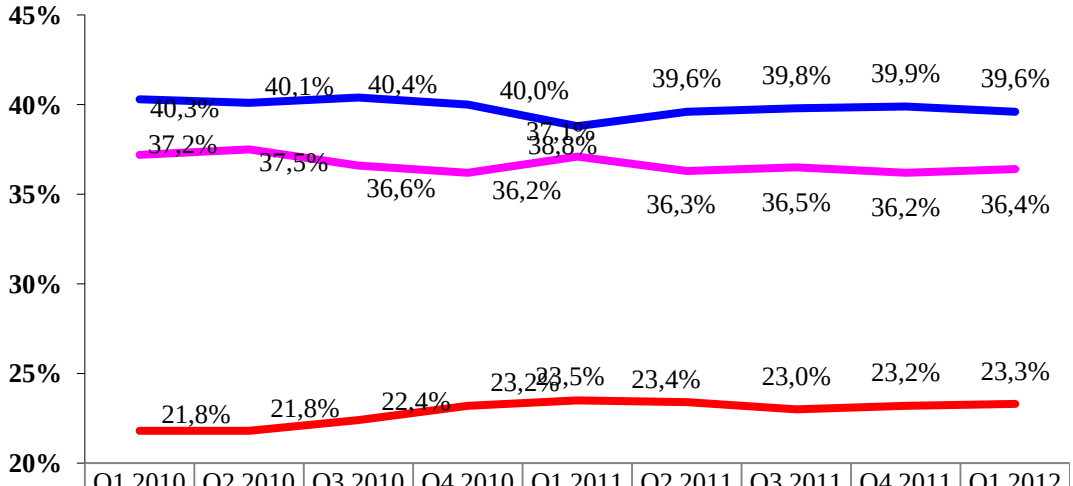


	Q1 2010	Q2 2010	Q3 2010	Q4 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011	Q1 2012
Vodafone	22,6%	23,0%	23,4%	23,5%	23,7%	24,1%	24,1%	24,1%	24,1%
O2	36,0%	35,9%	35,6%	35,6%	35,7%	35,7%	36,0%	36,1%	36,1%
T-Mobile	40,6%	40,3%	40,3%	40,1%	39,8%	39,5%	39,2%	39,1%	39,1%

Graf 3: Tržní podíl měřený počtem zákazníků

Zdroj: Interní zdroj

Přejdeme-li z pohledu počtu zákazníků na **pohled finanční** a bereme-li jako kritérium tržního podílu tržby (zúženo ještě na skutečně uhrazené tržby), pohled na situaci se změní. První pozici zaujímá společnost Telefónica a je tedy podle tohoto měřítka poměrně jednoznačným lídrem. (Tento fakt je níže vysvětlen při rozdělení trhu na B2C a B2B. Společnost Telefónica je totiž silným hráčem právě na B2B trhu, kde zákazníci zpravidla měsíčně utrácejí vyšší částky, nežli běžný koncový uživatel.)



	Q1 2010	Q2 2010	Q3 2010	Q4 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011	Q1 2012
Vodafone	21,8%	21,8%	22,4%	23,2%	23,5%	23,4%	23,0%	23,2%	23,3%
O2	40,3%	40,1%	40,4%	40,0%	38,8%	39,6%	39,8%	39,9%	39,6%
T-Mobile	37,2%	37,5%	36,6%	36,2%	37,1%	36,3%	36,5%	36,2%	36,4%

Graf 4: Tržní podíl měřený skrze tržby

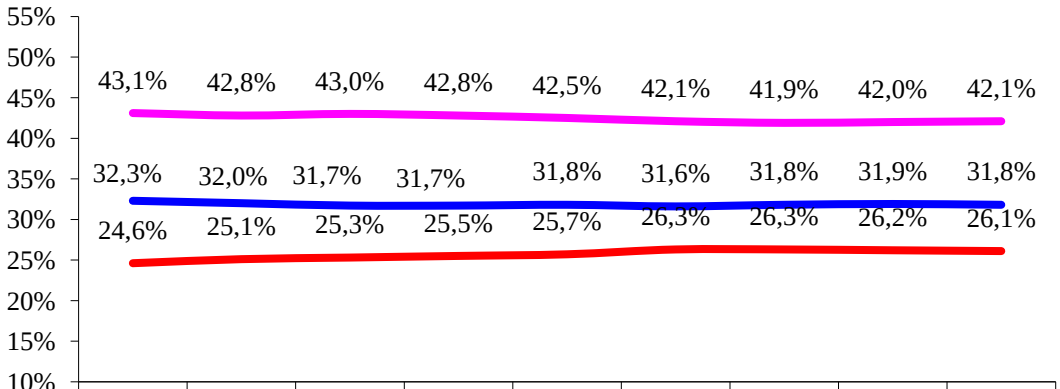
Zdroj: Interní zdroj

Pro cíle této diplomové práce je podstatné oddělit si od sebe B2B a B2C trh. Všichni tři zvažovaní klíčoví operátoři operují současně na obou trzích, a proto to nebude nikterak složité.

❖ B2C trh

Pohled na B2C trh již dává indicie k tomu, do jakého segmentu (spotřebitelského, či firemního se operátoři ubírají, resp. ve kterém se jim daří). Je zde patrná dominance společnosti T-Mobile s téměř 4100 tis. konečnými zákazníky a také posílení postavení společnosti Vodafone, která za poslední dva roky posílila z 2400 tis. zákazníků na téměř 2550 tis. Naopak Telefónica zde oproti trhu jako celku ztrácí a již zde je tedy zřejmé, že jejím silnějším segmentem bude dozajista B2B trh. Pohybuje se zde okolo 3100 tis. zákazníků a jejich počet konstantně klesá.

Jak již bylo naznačeno, z pohledu času (konkrétně minimálně předešlých dvou let) první dva operátoři ztrácí podíl na trhu, i když v posledním roce by se dalo mluvit spíše o stagnaci. Naopak Vodafone na třetí pozici lehce posiluje.

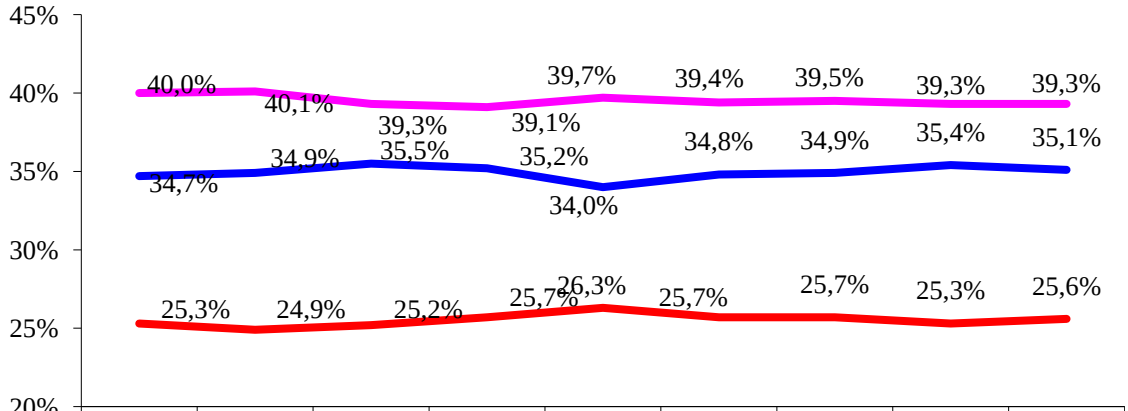


	Q1 2010	Q2 2010	Q3 2010	Q4 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011	Q1 2012
Vodafone	24,6%	25,1%	25,3%	25,5%	25,7%	26,3%	26,3%	26,2%	26,1%
O2	32,3%	32,0%	31,7%	31,7%	31,8%	31,6%	31,8%	31,9%	31,8%
T-Mobile	43,1%	42,8%	43,0%	42,8%	42,5%	42,1%	41,9%	42,0%	42,1%

Graf 5: Tržní podíl měřený počtem zákazníků (B2C trh)

Zdroj: Interní zdroj

Z hlediska tržeb se situace nijak zásadně nemění. Zajímavé je, že společnosti Teléfonica se daří z hlediska tržního podílů měřeného tržbami růst, přestože v počtu uživatelů padá. Lze to zřejmě přisuzovat kvalitní práci se stávajícími zákazník, u kterých probíhá zřejmě tzv. cross-sell (nabídka dalších souvisejících služeb), případně upsell (nabídka lepších služeb s často vyšší cenou).



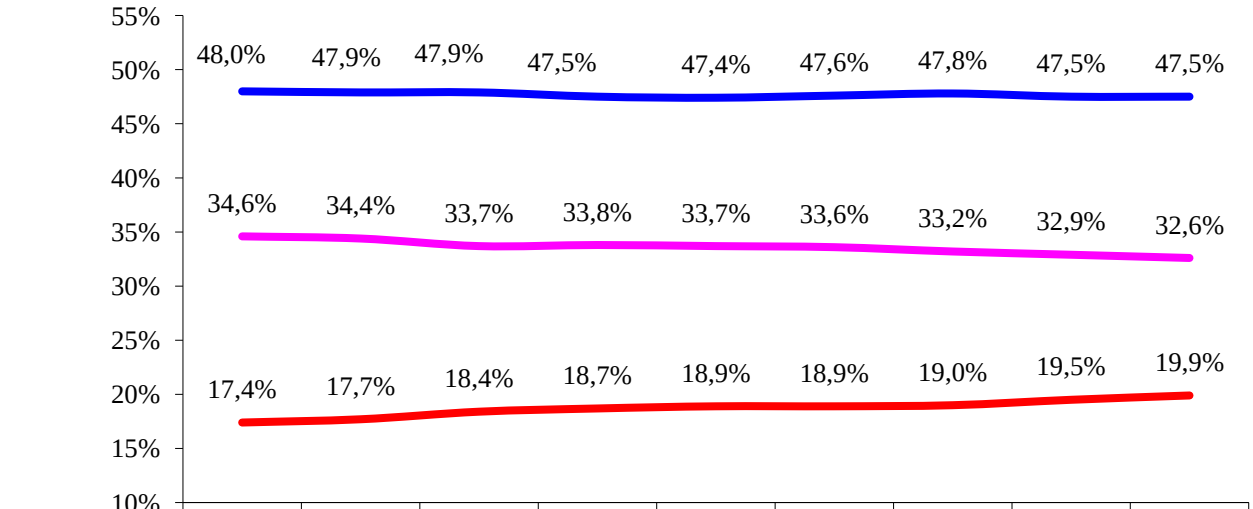
	Q1 2010	Q2 2010	Q3 2010	Q4 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011	Q1 2012
Vodafone	25,3%	24,9%	25,2%	25,7%	26,3%	25,7%	25,7%	25,3%	25,6%
O2	34,7%	34,9%	35,5%	35,2%	34,0%	34,8%	34,9%	35,4%	35,1%
T-Mobile	40,0%	40,1%	39,3%	39,1%	39,7%	39,4%	39,5%	39,3%	39,3%

Graf 6: Tržní podíl měřený skrze tržby (B2C trh)

Zdroj: Interní zdroj

❖ B2B trh

Jak již bylo v části o B2C trhu nastíněno, společnost Telefónica je jednoznačným lídrem na trhu firemních zákazníků, má jich téměř 1 900 tis a přestože to z procentuelního tržního podílů vypadá na pokles, počet jejích zákazníků vzrostl v zaznamenaném období o více jak 200 tis. Tento fakt tak potvrzuje stabilní růst trhu, na kterém Telefónica roste pomaleji. Výrazně nižší podíl na trhu má třetí hráč, kterým je Vodafone, s necelými 800 tis zákazníků. Již se ale nedá říci, že ztrácí, podíváme-li se na vývoj v čase, zde je totiž patrné zvyšující se zaměření na tento segment a trvalé zvyšování jeho tržního podílu. Za poslední dva roky se vyšplhal z 600 tis firemních zákazníků na téměř 800 tis. Společnost Vodafone je tak jediným hráčem, kterému na rostoucím trhu roste také tržní podíl. Co do počtu uživatelů je nejméně rostoucím operátor T-Mobile, kterému vzrostl počet firemních zákazníků z 1 200 tis na 1 300 tis a jeho tržní podíl tedy také klesá.

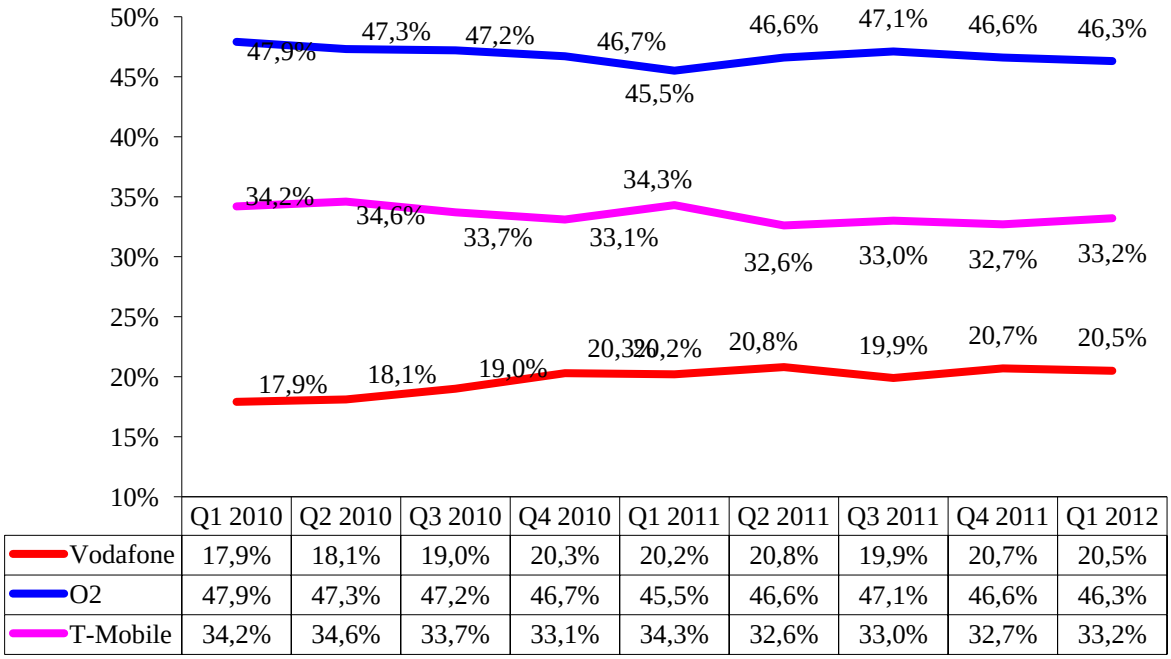


	Q1 2010	Q2 2010	Q3 2010	Q4 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011	Q1 2012
Vodafone	17,4%	17,7%	18,4%	18,7%	18,9%	18,9%	19,0%	19,5%	19,9%
O2	48,0%	47,9%	47,9%	47,5%	47,4%	47,6%	47,8%	47,5%	47,5%
T-Mobile	34,6%	34,4%	33,7%	33,8%	33,7%	33,6%	33,2%	32,9%	32,6%

Graf 7: Tržní podíl měřený počtem zákazníků (B2B trh)

Zdroj: Interní zdroj

Graf zachycující tržní podíl měřený tržbami prakticky kopíruje situaci na trhu dle počtu firemních uživatelů. Vodafone je jediným operátorem, který dlouhodobě zvyšuje podíl svých tržeb k celkovým tržbám na trhu.



	Q1 2010	Q2 2010	Q3 2010	Q4 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011	Q1 2012
Vodafone	17,9%	18,1%	19,0%	20,3%	20,2%	20,8%	19,9%	20,7%	20,5%
O2	47,9%	47,3%	47,2%	46,7%	45,5%	46,6%	47,1%	46,6%	46,3%
T-Mobile	34,2%	34,6%	33,7%	33,1%	34,3%	32,6%	33,0%	32,7%	33,2%

Graf 8: Tržní podíl měřený skrze tržby (B2B trh)

Zdroj: Interní zdroj

❖ Net Promoter Score

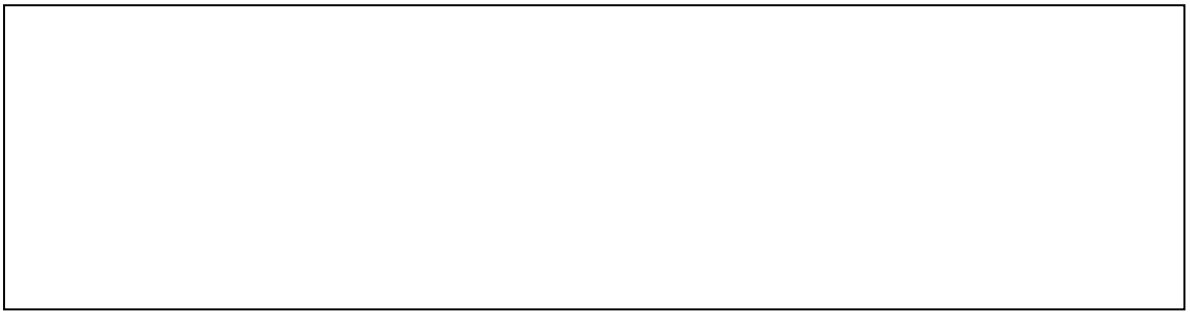
Vedle tržních podílů měřených počtem uživatelů, tržbami a dalšími souvisejícími hodnoty, kterými mohou být tržby z mobilních služeb, růst v daných kategoriích k předešlému kvartálu apod., je pro mobilní operátory velice důležitým ukazatelem tzv. NPS. NPS (Net Promotore Score) měří spokojenost uživatelů a je tak podstatným indikátorem zákaznické zkušenosti a toho, co si zákazník myslí o daných službách a případně také péči.

Graf 9: Vývoj NPS (nižší segment firemních zákazníků)

Zdroj: Interní zdroj

Zde vidíme, že nejspokojenější zákazníci jsou stále u operátora Vodafone. Nicméně i ten v čase významně ztrácí a začíná se přibližovat ostatním na trhu. Podstatné je, že jsou všichni operátoři nyní v záporných hodnotách, což znamená, že mají ve své bázi více nespokojených zákazníků, nežli těch, co by je doporučili. (Detailnější popis výpočtu NPS je k nalezení v Příloze 1.)

Důležité je podívat se také na rozložení zákazníků – kolik nespokojených zákazníků máme (detraktoři, dectractors), kolik neutrálních zákazníků máme (neutrals), kolik spokojených zákazníků máme (promotéři, promoters). Z toho lze vyčíst, že nejvíce spokojených zákazníků má Vodafone. Nejvíce nespokojených zákazníků má T-Mobile a O2 má nejvíce těch, kterým je to jedno.



Tabulka 3: NPS detail

Zdroj: Interní zdroj

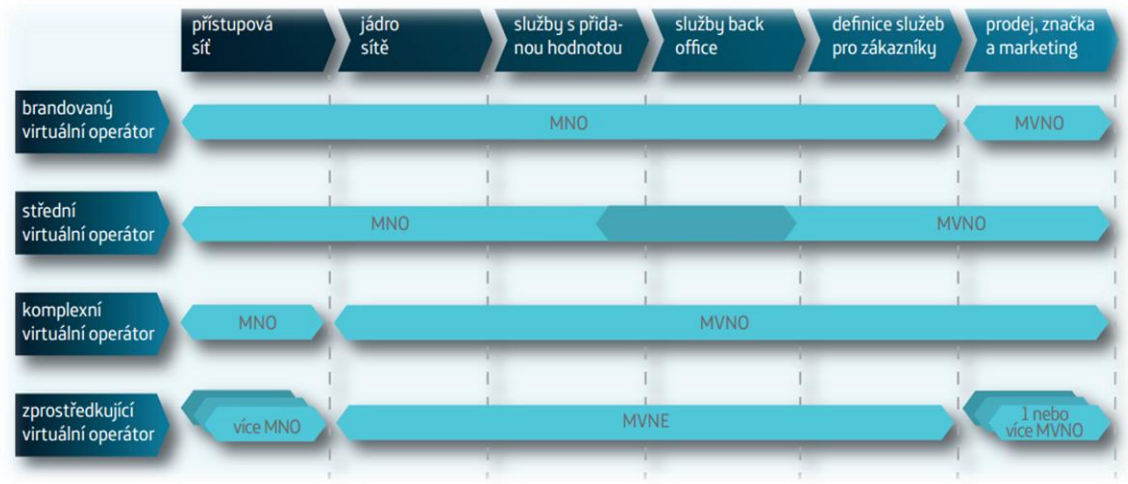
2.1.2 Predikce do budoucna

Roky 2012 a 2013 jsou a obzvláště budou zlomovými body pro celý telekomunikační trh v České republice a to z několika zásadních důvodů – vstupy nových tzv. virtuálních operátorů, aukce kmitočtů pro novou síť LTE[66] a s tím související vstup čtvrtého operátora, který se ovšem vzhledem k aktuálním událostem zřejmě nedá nadále očekávat ještě v tomto roce (více níže).

❖ Mobilní virtuální operátoři

Mobilní virtuální operátor, neboli MVNO (Mobile Vitual Network Operator), zpravidla nemá licenci na poskytování telekomunikačních služeb a nemá vlastní infrastrukturu. Má pouze navázaný vztah s některým ze stávajících operátorů a jeho mobilní služby přeprodává pod svou značkou. Podle zajišťovaných služeb lze rozlišit několik typů virtuálních mobilních operátorů. Tyto typy zachycuje obrázek níže.

[66] LTE (Long Term Evolution) je zkratka pro vysokorychlostní mobilní síť



Obrázek 9: Typy virtuálních mobilních operátorů

Zdroj: oficiální stránky www.telefonice.cz[67]

Nejjednodušší formě mobilního virtuálního operátora říkáme „branded reseller“, neboli **brandovaný virtuální operátor.** Nevlastní žádnou infrastrukturu ani jiná technická řešení. Služby pouze přeprodává pod svou značkou a distribuční sítí. Takovýto způsob je velice jednoduchý a rychlý a využívá ho 24% virtuálních operátorů v Evropě.[68] Příkladem brandovaného virtuálního operátora je právě první virtuální mobilní operátor v České republice BLESKmobil, který vstoupil na trh v listopadu 2012.

Další formou může být tzv. **úplný virtuální operátor**. Ten si pronajímá od mobilního operátora (MVO) pouze základnové stanice. Mezi těmito dvěma modely je tzv. **střední virtuální operátor**, který od pouhého přeprodeje přechází k možnosti ovlivňovat cenotvorbu a řídit vztahy se zákazníky. Tyto dva typy tvoří zbylých 76%.[69]

Jak již bylo zmíněno, prvním virtuálním mobilním operátorem v České republice se stal BLESKmobil. Jedná se o projekt firmy Ringier Axel Springer CZ a.s., což je jedno z nejvlivnějších českých nakladatelství. Pro svou činnost využívá infrastruktury a produktů společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. a jedná se tedy o operátora typu

[67] Telefónica Czech Republic. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: http://www.telefonica.cz/_pub/ff/96/f4/301303_740154__121218_infografika_MVNO_final.pdf

[68] Telefónica Czech Republic. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: http://www.telefonica.cz/cisla-a-zajimavosti/301038-ctvrtina_virtualnich_operatoru_v_evrope.html

[69] Telefónica Czech Republic. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: http://www.telefonica.cz/cisla-a-zajimavosti/301038-ctvrtina_virtualnich_operatoru_v_evrope.html

„branded reseller“. V tomto případě se jedná o virtuálního operátora, který je výhradně zaměřen na konečného spotřebitele se zacílením na tzv. předplacené karty.

V nadcházejícím roce se dá předpokládat (u některých se jedná již o potvrzený fakt) příchod dalších virtuálních operátorů. Jedná se o společnost GTS Czech, která bude mobilní síť provozovat u T-Mobilu a dále např. dohoda řetězce Tesco s Telefónikou.

Kolik virtuálních operátorů nakonec v průběhu roku vstoupí na trh, je otázkou. Nicméně je velice důležité uvědomit si, kteří budou vstupovat primárně na B2C trh, kteří naopak na B2B trh. Je totiž zřejmé, že právě společnost GTS, která má na B2B trhu již nyní stabilní základnu zákazníků, bude zcela jistě mířit do tohoto vyššího segmentu. Vedle toho cenová válka, která s největší pravděpodobností propukne na B2C trhu, bude mít dopad také do trhu organizací a nelze tyto trhy proto naprosto striktně oddělovat.

- **Aukce kmitočtů a vstup čtvrtého operátora**

Český telekomunikační úřad v polovině listopadu 2012 spustil aukci kmitočtů pro vysokorychlostní mobilní sít LTE. Draží se celkem 40 bloků kmitočtů v pásmech 800, 1800, 2600 MHz, přičemž nejvhodnějším pásmem pro pokrytí velkého území technologií LTE je právě nejdražší 800MHz, ve kterém jsou ale k dispozici bloky, dá se říci, pouze pro tři mobilní operátory. Oproti tomu v pásmu 1800 MHz jsou vyhrazeny bloky čistě pro nového mobilního operátora. Do aukce se přihlásili 3 stávající operátoři a jediný nový, skupina PPF Petra Kellnera.

Původní předpoklad Českého telekomunikačního úřadu, že aukce do konce roku skončí a pásma budou rozdělena, byl zcela špatný, jelikož aukce probíhala ještě počátkem března. K 8.3.2013 byla ovšem kvůli příliš vysokým částkám, kterých se začalo dosahovat aukce zastavena. Následovala velice přísné informační embargo, během kterého nebyly zveřejňovány žádné detaily ke krokům, které budou následovat. Dá se ovšem předpokládat, že budou upraveny podmínky aukce tak, aby mohla být spuštěna, co nejdříve znova. (Kvůli tomuto zrušení se nedá dále předpokládat vstup čtvrtého operátora ještě v roce 2013.)

Za předpokladu, že skupina PPF uspěje v aukci kmitočtů, je zde určitý předpoklad, že by se nový operátor jmenoval Air Mobile. Návaznost na poměrně novou banku s názvem Air Bank spadající také pod skupinu PPF je zřejmá a tržní positioning by byl také poměrně vyhovující. Zda se tak ale skutečně stane, ukáže pouze čas a do konce aukce se toho může mnoho změnit.

❖ Síť LTE

Ukončení aukce kmitočtů bude znamenat nejen vstup nového mobilního operátora, ale také celoplošnou výstavbu sítě LTE. Jedná se o vysokorychlostní internet, na který již můžeme narazit v okolních a nejen evropských zemích. Z hlediska šíření rádiového signálu je pro LTE v České republice nejvýhodnější právě pásmo 800 MHz, o které je dle předpokladů v rámci aukce veden největší boj. Umožňuje totiž při stejném výkonu vysílače pokrýt více než dvojnásobné území.[70]

Tento vysokorychlostní internet znamená revoluční krok, který bude oceněn konečnými spotřebiteli. Souvisejí s ním ale další oblasti, které bude potřeba z pohledu operátorů zvážit. Jsou jimi například koncová zařízení, jelikož na to, aby mohl spotřebitel využít kvalit vysokorychlostního internetu, musí mít zpravidla nové zařízení, které ho podporuje. Druhou oblastí, více strategickou, je tzv. změna FUP limitů (tedy maximálního povoleného objemu stažených dat za určité období, zpravidla měsíc). Takřka totiž nedává smysl mít vysokorychlostní internet dosahující rychlosti 150 Mbit/s a zároveň s tím mí měsíční FUP 3GB.

Strategie pokrývání sítí LTE si jednotliví operátoři patřičně střeží a vzhledem k vyvolávací ceně frekvenčních pásem je to zcela pochopitelné (vyvolávací cena byla v polovině listopadu 2012 stanovena na 7,4 miliardy Kč[71]). Dokud nebude aukce ukončena, ve smyslu konečného rozdělení bloků v jednotlivých pásmech, bude se tedy jednat o čisté spekulace.

❖ Neomezené tarify

Čtvrtek 6.4.2013 se do dějin českých telekomunikací zapsal jako den revolučního tahu jednoho z mobilních operátorů, konkrétně společnosti Telefónica. Ta totiž v tento den začala na B2C trhu nabízet neomezený tarif za do té doby naprosto nepředstavitelné ceny. Jednalo se jak o tarif neomezený do vlastní sítě, tak o tarif neomezený do všech sítí (tento za 749 Kč včetně 1GB FUP). Pro zbylé konkurenty to byl tah skutečně nečekaný, přesto dokázali poměrně rychle zareagovat. Vodafone do 24 hodin, T-Mobile v rámci dnů. Kompletní přehled tarifů je k náhledu v příloze. Tento krok samozřejmě vyvolal obrovský mediální rozruch a Telefónice se poměrně chytře podařilo a stále daří těžit z toho, že právě oni byli tím prvním operátorem, který snížil ceny neomezených tarifů. Situace je to v rámci dějin telekomunikací zcela výjimečná a zajímavá, ještě zajímavější je ale zamyslet se nad dopadem.

---

[70] Netguru. [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: http://www.netguru.cz/odborne-clanky/lte-vera-dnes-a-zitra.html

[71] E15.cz. [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/aukce-kmitoctu-stale-pokracuje-ctu-posunul-termin-ukonceni-936238

Na B2C trhu dochází k desítkám tisíc aktivací nových tarifů, ať už si je aktivují ti, co přecházejí z méně výhodného tarifu, nebo ti, co se rozhodli lehce připravit, ale za to se nestarat kam volají. Jak tato bilance ve finále skončí a jaký to bude mít dopad na ARPU[72], je otázka času, nicméně osobně si myslím, že vzhledem k rychlým reakcím konkurence se Telefónice nepodařilo ukořistit očekávané množství zákazníkům a ve výsledku dojde pouze k ponížení celkové ceny na trhu.

Na B2B trhu měli již dříve zákazníci neomezené tarify za nižší ceny, než bylo obvyklé na trhu spotřebitelském. Nyní tedy naprosto logicky nečekají pouhé dorovnání spotřebitelské nabídky, ale její opětovné zvýhodnění, což na neomezené volání (a také zasílání SMS) tlačí na abnormálně nízké ceny.

Tato situace vede k ještě urychlenější komoditizaci mobilních služeb (myšleno zde jako mobilní hlas), jelikož je rázem jedno kam a jak často člověk volá. Zkrátka si zaplatí měsíční paušál a volat může prakticky kamkoliv. Jestli se tedy již dříve říkalo, že budoucnost je v datech, nyní je patrné, že tato budoucnost již takřka není budoucností, ale současností.

[72] ARPU = Average Revenue Per Unit (User), tedy průměrný výnos ze zákazníka

2.2 Kdo je zákazník na trhu telekomunikací

2.2.1 „Consumer“

Již v předešlé kapitole bylo zmíněno, že B2C trh telekomunikací je trhem klesajícím, neboť se zde za poslední dva roky snížil počet zákazníků téměř o 200 tis na 9 700 tis.

„Consumer“ je označení pro zákazníka, kterým je konečný spotřebitel, tedy kdokoliv z nás. (Jakmile je zákazníky vlastníkem IČO a využívá toho při poptávání služeb od operátora, spadá již do kategorie „Business Customer“ a tedy na B2B trh.) Samozřejmě lze tyto zákazníky dále podrobněji dělit, nicméně to není předmětem této práce, a proto chci poukázat pouze na jedno, ale zřejmě na nejdůležitější rozdělení B2C zákazníků a to na tzv. prepaid a postpaid.

- Tzv **prepaid** je označení pro zákazníky, kteří ke svému volání používají předplacené karty. Jedná se o karty, na kterých je předem nadefinovaná výše kreditu, ze kterého poté uživatel čerpá každým hovorem, poslanou SMS, MMS či připojením k internetu.
  Předplacené karty jsou využívány především staršími lidmi, u kterých není vysoká měsíční útrata, cizinci a také mladší populací potažmo dětmi, u kterých chtějí mít rodiče kontrolu nad výdaji dítěte.

- Tzv. **pospaid** je označení pro zákazníky, kteří mají tarif, ze kterého mohou čerpat volné minuty, SMS nebo další výhody a na zpravidla měsíční bázi mobilnímu operátorovi za tento tarif platí.
  Tarifů (balíčků) existuje široká škála a svou skladbou jsou rozdílné dle toho, na jakou cílovou skupinu míří. Zdali se jedná o studenty, rodiny, mladé lidi s nižší útratou nebo zákazníky ve středním věku s vyšším příjmem apod.

Je zřejmé, že chování těchto dvou skupin je poměrně rozdílné a je třeba k nim také rozdílně přistupovat. Co ale zůstává v základu stejné, jsou služby, které operátor těmto zákazníkům nabízí. Jedná se především o:[73]

- Mobilní volání národní, volání mezinárodní a roaming, kdy uživatel volá ze zahraničí do tuzemska, popř. třetí země.
- Posílání krátkých textových zpráv (SMS) a také multimediálních zpráv (MMS). Posílání je opět možno napříč různými státy.

[73] Oficiální webové stránky mobilního operátora a interní systémy poskytující přehled služeb

- Internetové připojení, pod kterým se skrývá internet do mobilu, do tabletu, do notebooku, ale také pevné internetové připojené ADLS/VDSL.[74] Toto připojení je poskytováno také ve variantě s pevnou linkou.
- Prodej telefonů a dalších zařízení, jako jsou tablety, modemy pro pevné připojení, USB modemy pro mobilní připojení apod.
- Doplňkové služby a péče

V dnešní době tvoří převážnou většinu tržeb operátora mobilní volání v závěsu s mobilním internetem. Vzhledem k neustále klesajícím tržbám z mobilního volání, budou do budoucna pro operátory klíčovou oblast tvořit tržby získané právě z dat. Na to je pak kladen strategicky velký význam a to také kvůli již zmíněné dražbě frekvenčních pásem na síť LTE, která poskytne uživatelům rychlejší a kvalitnější internet a tím pádem zřejmě způsobí jeho vyšší. (Pokles tržeb z mobilního volání je způsoben hlavně poměrně vyostřenou cenovou válkou a bude určitě ještě podpořen vstupem virtuálních operátorů, popř. operátora čtvrtého. Samozřejmě cenová válka z této oblasti přesahuje také do B2B trhu, kde nabývá ještě vyostřenějších rozměrů.)

2.2.2 „Business Customer“

Na rozdíl od spotřebitelského trhu se jedná o trh rostoucí z pohledu počtu zákazníků. Za poslední dva roky celkový počet firemních zákazníků vzrostl o téměř 600 tis. na necelé 4 000 tis.

B2B trh v oboru telekomunikací je pro mnohé velkou neznámou, přestože je zřejmé, že stejně jako potřebuje každodenně využívat telekomunikační služby konečný spotřebitel, potřebuje je ke svému chodu také firma, organizace státní správy, nebo nezisková organizace. Vzhledem k tomu, kdo všechno je zařazen do firemního segmentu, **setkáme se zde s daleko větší rozdílností jak mezi samotnými zákazníky, tak mezi službami, které těmto zákazníkům operátor nabízí** než tomu je na B2C trhu.

Zjednodušeně lze říci, že na trhu organizací nakupují:

- Drobní **živnostníci**, mezi které patří jedinci podnikající na svou vlastní osobu.
- **Malé firmy**, které mají již své zaměstnance.
- **Středně velké a velké firmy**, které mohou mít desítky zaměstnanců.
- **Korporace**, které bývají velice často nadnárodního charakteru.

[74] Jedná se o asymetrické internetové připojení. Varianta VDSL je rychlejší a dosahuje rychlosti až 40Mb/s.

- **Organizace veřejného a státního sektoru**, kam spadají veškeré obce, školy, ale i ministerstva
- Opomenout nelze ani na **neziskový sektor**, který je mnohdy řazen dle své velikosti do jedné z výše zmíněných skupin.

To, jak jsou tito zákazníci rozděleni do segmentů, popisuje jedna z dalších kapitol 2.3.1 Segmentace telekomunikačního trhu firemních zákazníků.

Jen z pouhého vyjmenování je zřejmé, že škála produktů a služeb, která jim je nabízena musí být mnohem širší a komplexnější než na trhu spotřebitelském. Část produktů a služeb se s B2C trhem překrývá, jedná se tedy o již zmíněné:

- Mobilní volání národní, volání mezinárodní a roaming
- Posílání krátkých textových zpráv (SMS) a také multimediálních zpráv (MMS).
- Internetové připojení, pod kterým se skrývá internet do mobilu, do tabletu, do notebooku, ale také pevné internetové připojené ADLS/VDSL.[75]
- Prodej telefonů a dalších zařízení, jako jsou tablety, modemy pro pevné připojení, USB modemy pro mobilní připojení apod.

Část produktů je ovšem zcela specifická a v současné době pro spotřebitelský trh prakticky nepoužitelná. Níže je uveden pouze strohý seznam produktů a služeb specifických pro B2B segment.

- Pokročilé hlasové služby poskytované díky virtuálním nebo klasickým pobočkovým ústřednám.
- Možnost kvalitnějšího internetového připojení v podobě tzv. symetrického připojení.
- M2M služby založené na komunikaci dvou a více zařízení bez nutnosti zásahu člověk.
- ICT řešení sahající od poskytování softwarových řešení, přes server housing až k zajišťování bezpečnosti firemních dat.

Samozřejmě čím větší organizace, tím komplexnější a složitější řešení pro svůj chod potřebuje. Není proto pravidlem, že u každé firmy ze segmentu firemních zákazníků najdeme zastoupení produktů a služeb ze všech z vyjmenovaných oblastí. Určitě je ale trendem a snahou operátorů nabídnout zákazníkovi v každém případě, co nejširší spektrum produktů a postarat se o co nejširší škálu jeho potřeb. Takovéto sdružování pod jednoho poskytovatele můžeme pro organizace znamenat značné usnadnění práce a ušetření nákladů, na druhou stranu v nich vzbuzuje značnou dávku

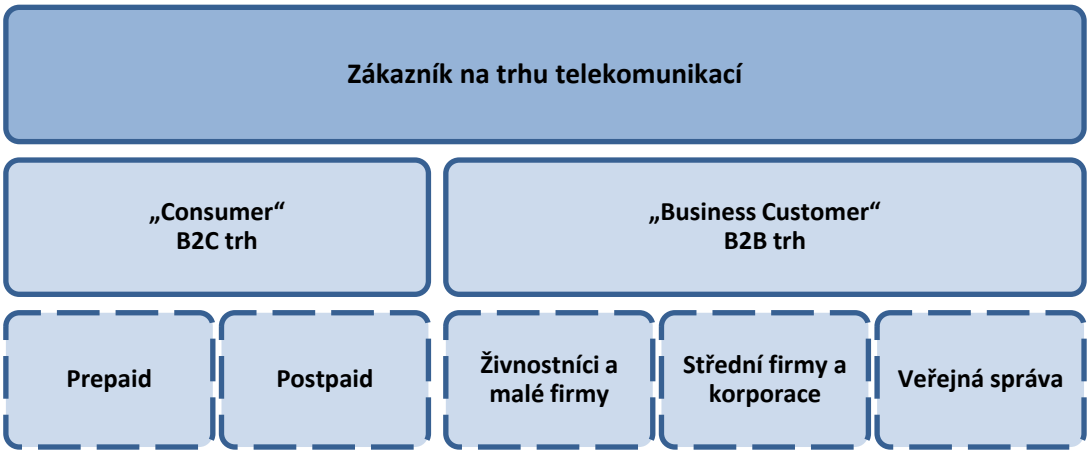
[75] Jedná se o asymetrické internetové připojení. Varianta VDSL je rychlejší a dosahuje rychlosti až 40Mb/s.

nejistoty a nedůvěry, což je zcela pochopitelné, protože mnoho z nich vidí stále určitou míru bezpečí a rozprostření mezi různé poskytovatele.

Především z výše uvedených důvodů nelze jednoduše určit podíl jednotlivých služeb a produktů na celkových tržbách na B2B trhu. Rozdíly mezi segmenty firemních zákazníků jsou totiž skutečně velice významné a bude o nich také řeč dále.

2.2.3 Shrnutí

Pro ucelení představy a komplexního náhledu na trh telekomunikací slouží níže uvedený obrázek. Zachycuje základní rozdělení na trh spotřebitelský a trh firemních zákazníků a přibližuje také základní skupiny, na které se na těchto trzích soustředíme.



Obrázek 10: Rozdělení trhu telekomunikací

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci diplomové práce je blíže analyzován pouze jedna z uvedených skupin, skupina nesoucí označení Živnostníci a malé firmy. Ostatní skupiny jsou nastíněny v rámci bližšího popisu segmentace pouze pro dotvoření celkové představy. Krátce se k ostatním segmentům vracím také po shrnutí návrhů na zlepšení komunikace v nižším segmentu, kdy se vyzdvihují oblasti, které jsou relevantní také pro vyšší segment.

2.3 Marketingový mix se zaměřením na marketingovou komunikaci

2.3.1 Segmentace telekomunikačního trhu firemních zákazníků

Segmentace trhu by měla pomoci zúžit skupiny zákazníků na ty, které jsou si určitým způsobem podobné a tím usnadnit marketingovému týmu nastavit vhodný přístup k firmám z daného segmentu z hlediska kompletního marketingového mixu a tím pádem také komunikace. Je zřejmé, že vzhledem k počtu produktů a velké diverzitě zákazníků v B2B segmentu je právě vhodné zacílení to klíčové.

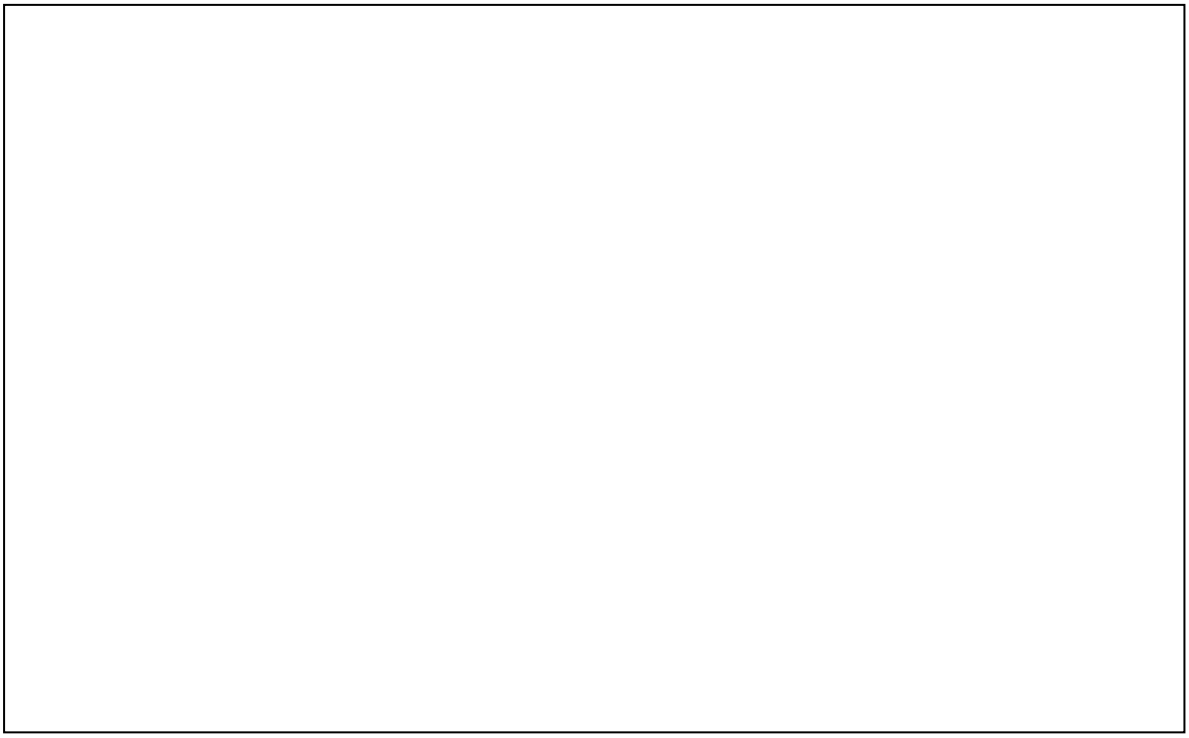
V současné době je k segmentaci trhu firemních zákazníků používáno dvou, základních kritérií. Jedná se o:

- Velikost organizace měřenou počtem zaměstnanců
- Výše měsíční útraty v Kč

Na základě těchto proměnných jsou rozlišovány následující dva základní segmenty – **nižší segment a vyšší segment**. Každý z těchto segmentů má na starosti marketingový tým specialistů, kteří řeší celý marketingový mix, včetně komunikace a to od samotného nastavování ročních plánů až po jejich exekuci.

- Do nižšího segmentu jsou zahrnovány dílčí segmenty SOHO (Small Office Home Office) a Small SME (malé podniky).
- Do vyššího segmentu poté Large SME (střední a velké podniky), korporace a také velké nadnárodní firmy, které uzavřeli nadnárodní smlouvy o poskytování telekomunikačních tržeb.
- Napříč těmito segmenty jde segment veřejné správy, který se ovšem povahou rozhodování a výběrových řízení spíše přibližuje tzv. vyššímu segmentu a proto jeho řízení spadá pod kompetence tohoto marketingového týmu.

Níže uvedený obrázek blíže popisuje zmíněné segmenty a přidává do nich další rozměr, kterým je OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností) a tím pádem je rozděluje ještě na tzv. pragmatické segmenty a segmenty inovativní. Toto označení je pro relevantní segmenty dále vysvětleno, ve zkratce lze ale říci, že rozděluje segment na skupiny zákazníků s rozdílným postojem k využívání telekomunikačních služeb a k inovacím v této oblasti.



Obrázek 11: Segmentace trhu firemních zákazníků

Zdroj: Interní zdroj

Toto prakticky trojrozměrné rozdělení je dle mého názoru vhodně zvoleno, jelikož nám pomůže podívat se na zákazníky ze tří různých a velice důležitých pohledů:

- **Kolik zákazník měsíčně utrácí**, což má určitou provázanost na to, za jaké služby dotyčný podnikatel či firma utrácí. Logicky čím více služeb využívá, tím vyšší měsíční útratu bude mít.
  Více služeb může znamenat jednak vyšší penetraci služeb, neboli např. velký počet SIM karet, tak vyšší variabilitu služeb, neboli že zákazník vedle mobilního volání využívá také pevné volání, případně pevné internetové připojení a drobné ICT služby.
- **Kolik zaměstnanců podnik má**, což nám v návaznosti na měsíční útratu ukáže, jaké je využívání telekomunikačních služeb. Zdali telekomunikační služby využívá jeden zaměstnance, nebo zdali je pokrytí službami větší.
- **Z jakého je oboru podnikání**, což má stěžejní vliv na charakter jeho požadavků týkajících se telekomunikačních služeb. Je logické, že různé obory činností pokládají základy různým potřebám v oblasti telekomunikací.

Osobně považuji první dva zmíněné rozměry za naprostý základ přístupu k segmentaci, který slouží pro interní účely a pro uvažování marketéra o tom, jaké služby by mohl zákazník využívat a kolik peněz je na ně ochoten vynakládat. Tedy

uvažování nad potenciálem, který daný segment nabízí z peněžního hlediska. Zkráceně řečeno, kolik peněz lze segmentu vytěžit. Nicméně takovýto přístup nebude ničím výjimečným vzhledem ke konkurenci a vzhledem k očekávání zákazníků. A rozhodně ne dostačujícím bude-li využíván pro nastavení komunikace. To co by dle mého názoru mělo být využito pro odlišení marketingové komunikaci je rozdělení dle oboru činností. Jelikož firmy jsou si sice podobné ve chvíli, kdy mají stejný počet zaměstnanců a stejnou útratu za telekomunikační služby, ale stejný obor činnosti předurčuje to, že mají obdobné potřeby a starosti.

Důležitou otázkou ovšem zůstává, **jak je těchto tří rozměrů využíváno v marketingové komunikaci?** Toto je již oblast, která je blíže specifikována v kapitole 2.4 Analýza současné marketingové komunikace.

2.3.2 Analýza jednotlivých klíčových segmentů

Předchozí kapitola již naznačila, na které segmenty je v této diplomové práci kladen důraz. Níže jsou tyto vybrané segmenty, označovány také hromadně jako **nižší segment**, analyzovány blíže, aby bylo odkryto, jaké podnikatele a firmy můžeme pod jednotlivými segmenty najít, za které služby utrácejí a tedy, jaká lze charakterizovat jejich chování.

K popisu segmentů bylo využito analýzy interních reportů, které odkryly, jaké produkty jsou pro dané zákazníky relevantní. Tuto informaci jsem následně ověřila a doplnila reportem, který na pravidelné bázi pro celý český telekomunikační trh zpracovává přední česká výzkumná agentura. Přesná čísla o užívání služeb nejsou zveřejněna z důvodu citlivosti údajů, nicméně pro další účely práce je stěžejní vědět, které služby jsou, pro které segmenty důležité a přesná čísla nejsou pro cíl práce zcela stěžejní. Další popisné informace byly doplněny po rozhovoru se segmentovou manažerkou na základě jejich letitých zkušeností a také z dalších interních zdrojů.

Tuto část považuji za stěžejní pro stanovení komunikace tak, aby byla vhodně a pro daný segment relevantně cílena.

- **Micro SOHO**

Do tohoto segmentu patří nejmenší podnikatelé, kteří mají maximálně 5 zaměstnanců a neutrácejí více než 3 000 Kč měsíčně. Typicky sem patří kadeřnictví, malé účetní firmy, drobné stavební práce dílny, opravny aut nebo menší obchody.

Zpravidla využívají pouze mobilní volání, které tvoří drtivou většinu jejich útraty za telekomunikační služby. Penetrace pevného volání a mobilního internetu je zde velice nízká. Pokud využívá daná skupina internet, jedná se spíše o pevné připojení. Prakticky irelevantní jsou pro tuto skupinu pokročilé služby.

Jak charakter využívání služeb nasvědčuje, jedná se spíše o usedlejší skupinu zákazníků, kterou neoslovíme novinkami a vymoženostmi, ale která nanejvýš ocení, pokud budou služby jednoduché a oni s nimi nebudou mít dodatečné starosti.

- **Inovativní SOHO**

Zde se může jednat o dvě skupiny zákazníků. Buď ty, kteří mají maximálně 5 zaměstnanců, ale utrácejí více než 3 000 Kč měsíčně a svým vztahem k využívání telekomunikačních služeb se tak výrazně liší od segmentu Micro SOHO nebo o malé společnosti, které mají více než 5, ale méně než 10 zaměstnanců. Obor jejich činnosti je blízko IT službám, telekomunikacím (např. lokální poskytovatelé WiFi), logistice, realitní činností, finančním službám a pojištěním nebo turismu.

Charakter jejich činnosti napovídá, že se jedná o více „technicky aktivní" skupinu v porovnání k předešlému segmentu. Opět je zde vysoká penetrace mobilním voláním a dá se říci, že téměř každý v segmentu vlastní mobilní telefon, potažmo také chytrý telefon. Mobilní volání je velice často (více než v polovině případů) doplněno také mobilním připojením nebo připojením do mobilu.[76] Podnikatelé a jejich zaměstnanci disponují také notebooky nebo počítači, ve kterých používají ke své práci převážně pevné internetové připojení. Setkáme se zde již také s pokročilejšími službami, jakými jsou VPN (vnitropodniková síť), využívání roamingu nebo pobočkové ústředny. Z množství využívaných služeb vyplývá, že měsíční útrata této skupiny zákazníků je skutečně větší.

Ve zkratce lze říci, že se jedná o segment, který se nebrání novinkám, pokud jsou mu dostatečně vysvětleny výhody a pokud má jistotu, že vše je již prozkoušeno a bude to plně funkční. Určitě od nich tedy nemůžeme čekat, že budou první na trhu, kteří budou nový produkt chtít, přestože se snaží jít tzv. s dobou.

- **Pragmatičtí SOHO**

Stejně jako v předchozím případě se jedná o podnikatele a firmy, kteří mají od 6 do 10 zaměstnanců, popř. méně, ale jejich měsíční útrata převyšuje 3 000 Kč. Oborem činnosti jsou blízko zemědělství, výrobě, opravářství nebo stavařství.

Z povahy jejich činnosti vyplývá, že tráví poměrně značnou část pracovní doby na cestách. Proto segment dosahuje vysoké penetrace v mobilním volání, nicméně poměrně nižší penetrace ve volání pevném a v pevném internetovém připojení.

[76] Mobilní připojení je internet, který se využívá v noteboocích. Internet v mobilu je internet, který k surfování používáme na našich telefonech.

Jedná se o segment, který je silně orientován na mobilitu, a proto jsou zde také tyto služby nejsilnější. Budou-li služby pro tohoto zákazníka skutečně užitečné a budou plně podporovat jeho mobilitu, nebude se bát za ně připlatit.

- **Inovativní Small SME**

Jedná se o segment ze stejných oborů, jako výše zmíněný segment Inovativní SOHO, s tím rozdílem, že sem zařazujeme společnosti s 10 až 50 zaměstnanci. Tím pádem je tedy výrazně vyšší také jejich měsíční útrata za telekomunikační služby. Konkrétně se může jednat o komplexnější IT firmy, televizní stanice, velkoobchody apod.

Opět je zde velice vysoká penetrace mobilními telefony a nově dokonce také tablety. Zaměstnanci těchto podniků využívají notebooky, přesto tomu neodpovídá penetrace mobilního připojení a je zde patrný prostor pro zlepšení. Výrazně častější oproti ostatním segmentům je pevné internetové připojení. Stabilní postavení si začínají vydobývat také služby jako pobočkové ústředny, synchronizace e-mailu v telefonu nebo dokonce M2M služby.[77]

Jedná se o poměrně odvážný segment, který je nakloněný odvážným novinkám a nebojí se pro chod své společnosti využít moderní služby, které nejsou na trhu až tak obvyklé a osvědčené. (Jejich inovativnost je ovšem stále malá v porovnání s částí vyššího segmentu.)

- **Pragmatičtí Small SME**

Poslední segment se skládá z firem s 10 až 50 zaměstnanci, které působí v zemědělském, výrobním, zpracovatelském oboru. Může se jednat o podniky zpracovávající kovy, ale také např. pekařství.

Je zde poměrně nízká penetrace mobilními telefony, jelikož pouze každý druhý zaměstnance vlastní pracovní mobilní telefon. Logicky na to navazuje nižší užívání mobilního internetového připojení.

Jedná se o velice konzervativní segment, přestože se jedná již o poměrně velké společnosti. Nepřipouští si, že by telekomunikace hráli až takovou roli a používají spíše služby, které nezbytně potřebují ke svému chodu.

[77] M2M, neboli Machine-to-Machine služby, jsou služby, kdy spolu komunikují dvě zařízení bez zásahu člověka. Může se jednat například o bezpečnostní kameru, která posílá informace o prostoru přímo do e-mailu, počítačové aplikace apod.

2.3.3 Očekávání a potřeby segmentů

2.4 Analýza současné marketingové komunikace

2.4.1 Co je v komunikaci analyzováno

V následujících kapitolách jsou podrobněji analyzovány jednotlivé nástroje marketingové komunikace, které jsou v dané firmě používané pro vybrané segmenty firemních zákazníků. V potaz jsou brány především současné aktivity, popř. aktivity předchozích maximálně dvou let. Takto na první pohled krátké období je zohledňováno ze dvou základních důvodů:

- Prostředí telekomunikací je velice turbulentní a marketingová komunikace z dřívějších let a její podoba již není pro současný stav trhu nijak relevantní.
- Z delšího období by bylo problematičtější zajistit ucelený přehled informací a aktivit a samotná analýza by nemusela být kompletní.

Každý z jednotlivých nástrojů je odlišný a pro vyhodnocování aktivit, které jsou skrze něj prováděny, je používáno mnoha odlišných metrik. Jiné metriky používáme pro vyhodnocování PR článků a kampaní, jiné pro vyhodnocování televizních a rádiových reklam. Na základě takovéhoto vyhodnocování kampaní jsme schopni zvažovat efektivitu daných médií a nástrojů, popř. investice do komunikace rozdělit jinak.

Cílem následující analýzy nejsou čistě kvantitativní metriky, na základě kterých bych byla schopna říci, zdali jsou investice rozloženy do jednotlivých komunikačních aktivit a nástrojů, jak nejlépe mohou být. Toto není stěžejní prací segmentového marketingu, nýbrž oddělení Brand and Communication, které rozhoduje o rozložení aktivit do jednotlivých nástrojů. Segmentovaný marketing má dle mého v rámci marketingové komunikace za cíl stanovit:

- **Co se bude komunikovat**
  Určí se, zdali se bude komunikovat, že máme např. nejrychlejší síť, že máme nejlepší péči o zákazníky, nebo že máme nový produkt. Jaké sdělení je pro zákazníky podstatné a jaké přispěje k tomu zvolit právě daného operátora, je bezpochyby naprosto klíčová úloha.

- **Komu se to bude komunikovat.**
  Pro koho je dané sdělení relevantní, je druhým neméně důležitým krokem, který pomůže docílit toho, že sdělení nespadne tzv. na neúrodnou půdu.

Toto jsou tedy stěžejní dvě oblasti, které zkoumám napříč jednotlivými nástroji marketingové komunikace. Tento pohled je aplikován na všechny nástroje tak, aby bylo možné určit, jestli probíhá napříč nástroji konzistentně, popř. jestli je k některému nástroji přistupováno odlišně

2.4.2 Reklama

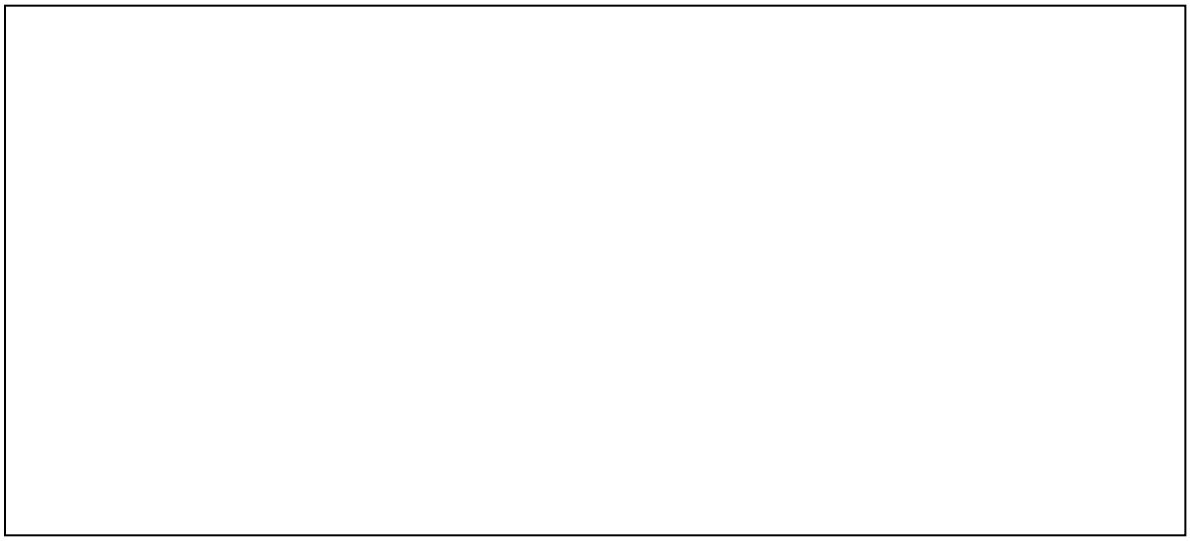
Jak již bylo v teoretické části zmíněno, reklama, potažmo ATL komunikace, je v B2B segmentu využívána daleko méně než v B2C segmentu. Vzhledem k tomu, že se zejména SOHO segment pohybuje prakticky na hranici těchto dvou světů, mohli jsme se za poslední dva roky setkat hned se dvěma ATL kampaněmi směřovanými na nižší segment firemních zákazníků. Jednalo se o ATL kampaň týkající se produktu [redacted] a v nadcházejícím roce ATL kampaň, která se týkala produktu [redacted]. V následujícím textu jsou obě kampaně podrobněji popsány a zanalyzovány z výše nadefinovaných pohledů. Vedle těchto dvou hlavních probíhaly každoročně také kampaně vánoční, které byly v úzké spolupráci s consumer segmentem.

Jakmile se spouští ATL kampaň, automaticky se počítá s propojením také s ostatními komunikačními nástroji (direct marketing, PR apod.). V takovém případě mluvíme o tzv. 365° komunikaci, jelikož se stejným sdělením přicházíme k zákazníkům komplexně přes různé kanály.

- **ATL kampaň věnující se produktu [redacted]**

Kampaň běžela od 15.6.2011 do 14.8.2011 a cílena byla především na SoHo zákazníky. Zákazníkům segmentu SOHO se tehdy nabízel produkt [redacted], který jim zajišťuje online služby jako je webová prezentace včetně e-shopu, emailová schránka a také online kampaň.

S kampaní bylo možné setkat se v televizi a v rádiu v rámci 30 vteřinového spotu a samozřejmě také v rámci tiskových médií. (O využití ostatních nástrojů marketingové komunikace právě pro tuto kampaň se zmiňují příslušné kapitoly.) Motiv vizuálu je znázorněn níže.



Obrázek 12: ATL kampaň [redacted]

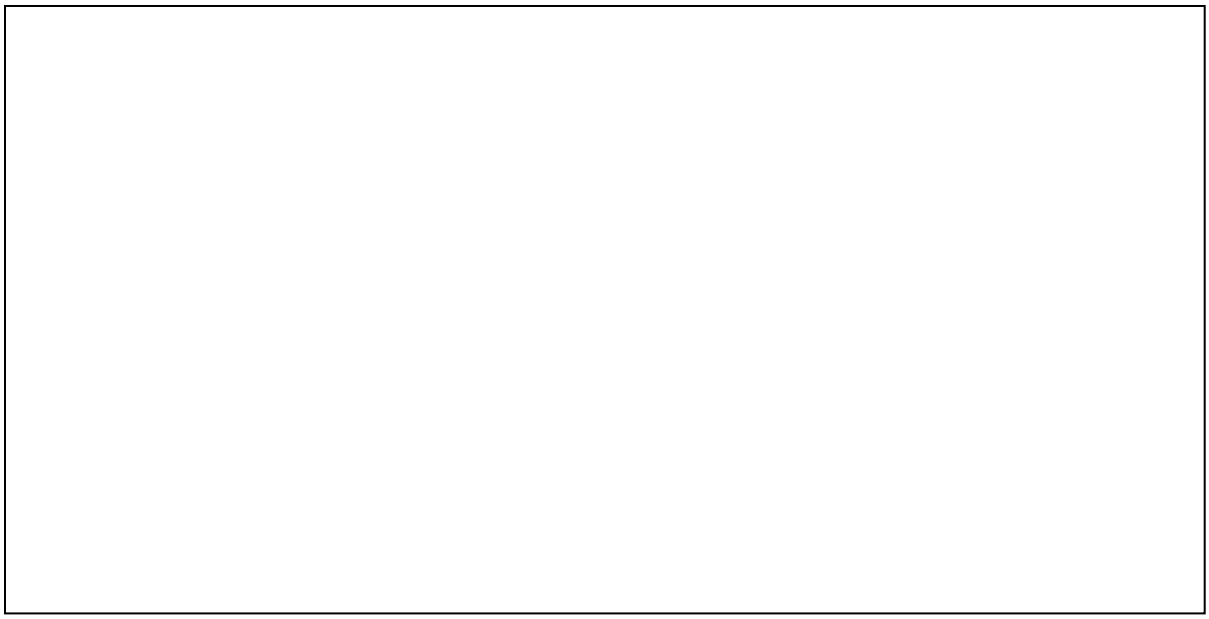
Zdroj: Interní zdroj

Cílovou skupinou byli zejména zákazníci, kteří doposud nevlastnili webové stránky nebo měli webové stránky nízké kvality a operátor je snažil přesvědčit, že tento produkt mu pomůže přinést nové zákazníky a pomůže mu tak s růstem jeho vlastní společnosti.

- **ATL kampaň věnující se produktu** [redacted]

Tato kampaň běžela od 1.4.2012 do 31.5.2012 a zákazníkům především ze segmentu SME, případně vyšší SOHO nabízela balíček zahrnující datové připojení (jak pevné tak mobilní) a produkt [redacted].[78]

Kampaň byla umístěna v tisku, v rádiích nebo např. v businessových a squashových centrech. Vynechána tedy tentokrát byla televizní kampaň. (O využití ostatních nástrojů marketingové komunikace právě pro tuto kampaň se zmiňují příslušné kapitoly.) Stěžejní motiv kampaně je zachycen na obrázku níže.



Obrázek 13: ATL kampaň [redacted]

Zdroj: Interní zdroj

Hlavním přínosem je poskytnutí kompletního řešení IT na profesionální úrovni za výhodný měsíční poplatek. Zákazník tak nemusí vynakládat vysoké počáteční investice, přitom má ale stále aktuální software a dlouhodobě tak na IT ušetří až třetinu původních nákladů.

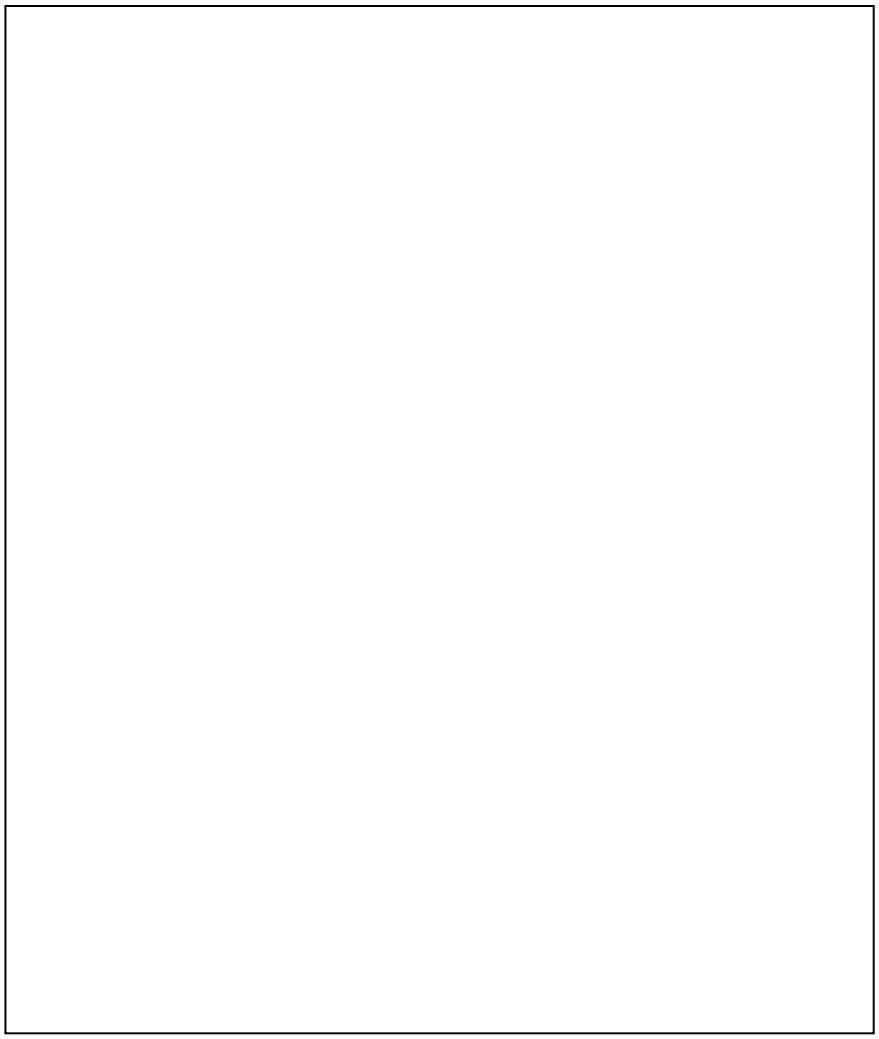
[78] [redacted]

2.4.3 Direct marketing

V segmentu nižších zákazníků je používáno celé řady způsobů direct marketingové komunikace. Pro účely diplomové práce byly rozděleny na direct marketingové aktivity spojené s hlavní ATL kampaní a na tzv. CVM nástroje, neboli nástroje, které jsou využívány pro udržení a ideální zvýšení hodnoty a spokojenosti zákazníka.

❖ **Direct marketingové aktivity spojené s hlavní ATL kampaní**

Jak bylo již v předešlé kapitole zmíněno, jakmile se spouští kampaň, pro kterou budou využívána masová média (tisk, televize, rádio) je logicky využito také ostatních nástrojů pro dotvoření komplexnosti. Stejně tak tomu bylo tedy také v případě kampaní na [redacted]. V obou případech byla využita direct e-mailová komunikace v podobě tzv. oft e-mailu, popř. HTML e-mailu. Ukázka e-mailu pro [redacted] je níže, pro [redacted] je k nahlédnutí v příloze.

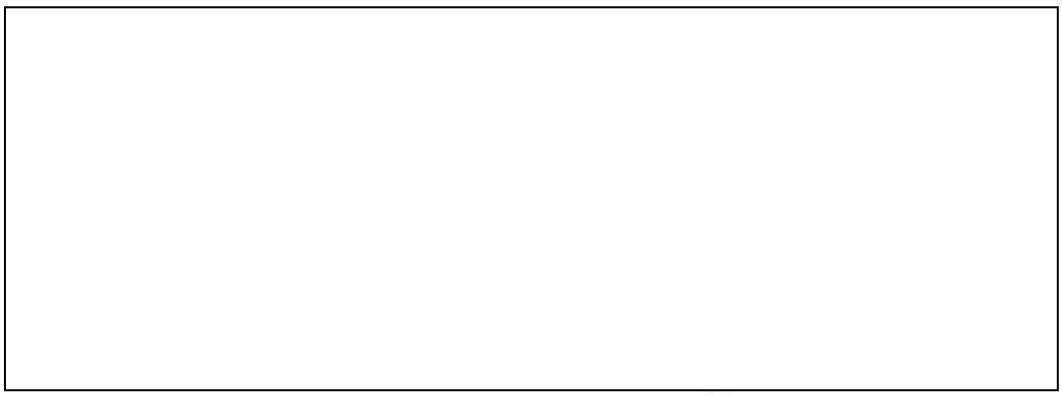


Obrázek 14: Oft email [redacted]

Zdroj: Interní zdroj

Sdělení v e-mailových sděleních byla přizpůsobována jednotlivým segmentů. Existovalo tedy jedno sdělení pro SOHO a jedno pro SME. K dispozici byly také e-maily s rozdílnou šířkou informací.

Ke kampani [redacted] byla vytvořena také direct mailová komunikace. Sestávala z personalizovaného sdělení, které bylo zasláno na 2 150 vybraných zákazníků. Obsahovalo osobní pozvánku na let, který sliboval dostat zákazníkovo podnikání, potažmo IT, na vyšší úroveň. Prvních deset zákazníkům, kteří si objednali stanovený počet licencí pro [redacted] navíc vyhrálo let na leteckém simulátoru.



Obrázek 15: Direct mail Palubní lístek

Zdroj: Interní zdroj

❖ CVM nástroje

CVM nástroje, neboli nástroje Customer Value Managementu jsou velice důležitým prostředkem jak kontrolovat a samozřejmě nejlépe navyšovat hodnotu stávajícího zákazníka. Mezi hlavní v současné době využívané patří níže zmíněné.

❖ Outbound komunikace

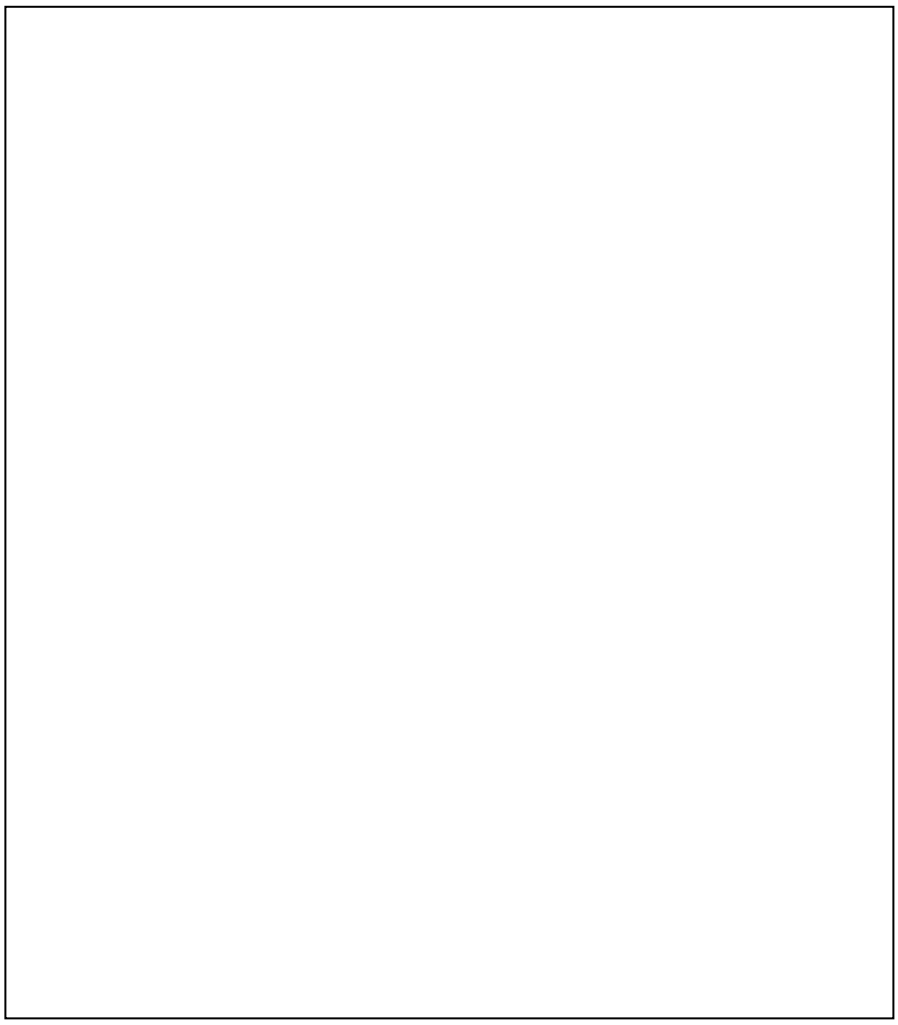
Jedná se o naprosto nejvyužívanější CVM nástroj a skrývá se za ním obvolávání zákazníků s určitou nabídkou na doprodej služeb. Měsíčně se takto obvolá něco nad [redacted] zákazníků.

❖ **SMS komunikace**

SMS komunikace je dalším velice hojně využívaným nástrojem, který je využíván často jako tzv. follow-up[79] na předchozí komunikaci, především e-maily.

❖ **E-mail blaster**

Jedná se spíše o příležitostní nástroj, který je využíván pro specifické kampaně. Je zde komunikován produkt a nejčastěji sleva, která se na něj v daném období vztahuje.



Obrázek 16: E-mailing

Zdroj: Interní zdroj

[79] Follow-up komunikace = komunikace navazujíc na předchozí komunikaci, kdy je zákazníkovi např. zopakována, nebo doplněna nabídka

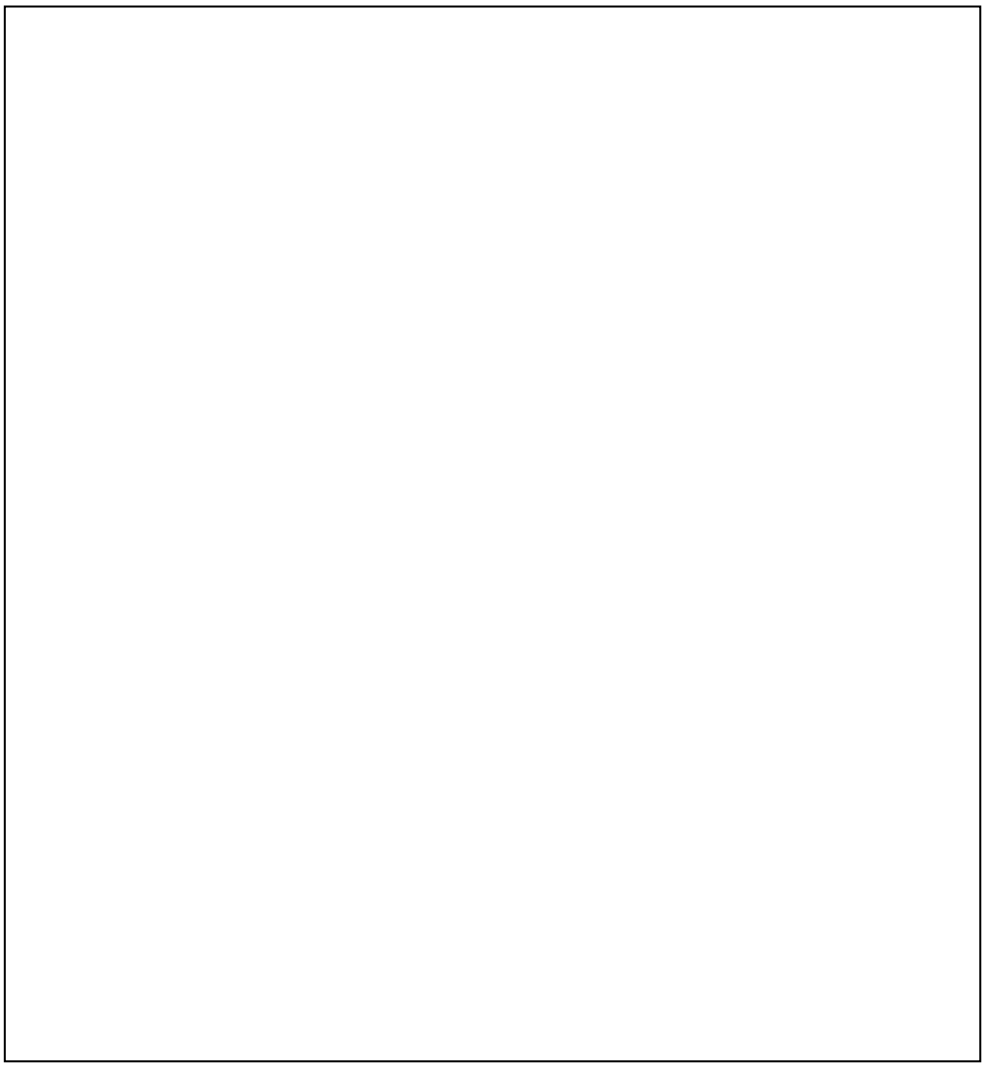
- **Přílohy k vyúčtování, resp. přítisky**

Tato komunikace spočívá v přiložení listu s marketingovou komunikací do zákazníkova vyúčtování nebo v tzv. přítisku k faktuře, kdy není separátně vkládán list, ale komunikace je dotištěna přímo na zákazníkovu fakturu.

V současné době je touto cestou komunikováno mnohé cenové zvýhodnění, nebo nabídky. Nicméně ve velkém množství informací není pro zákazníka problém se ztratit.

- **Newsletter**

Newsletterem je myšlena pravidelná e-mailová komunikace na zákazníky, která chodí v nepříliš pravidelných intervalech (přibližně [redacted] do roka) na bázi všech zákazníků, kteří souhlasili se zasíláním. Tématem mohou být slevy služeb, nebo nabídka nových telefonů, viz. níže uvedená ukázka.



Obrázek 17: Newsletter (ukázka témat)

Zdroj: Interní zdroj

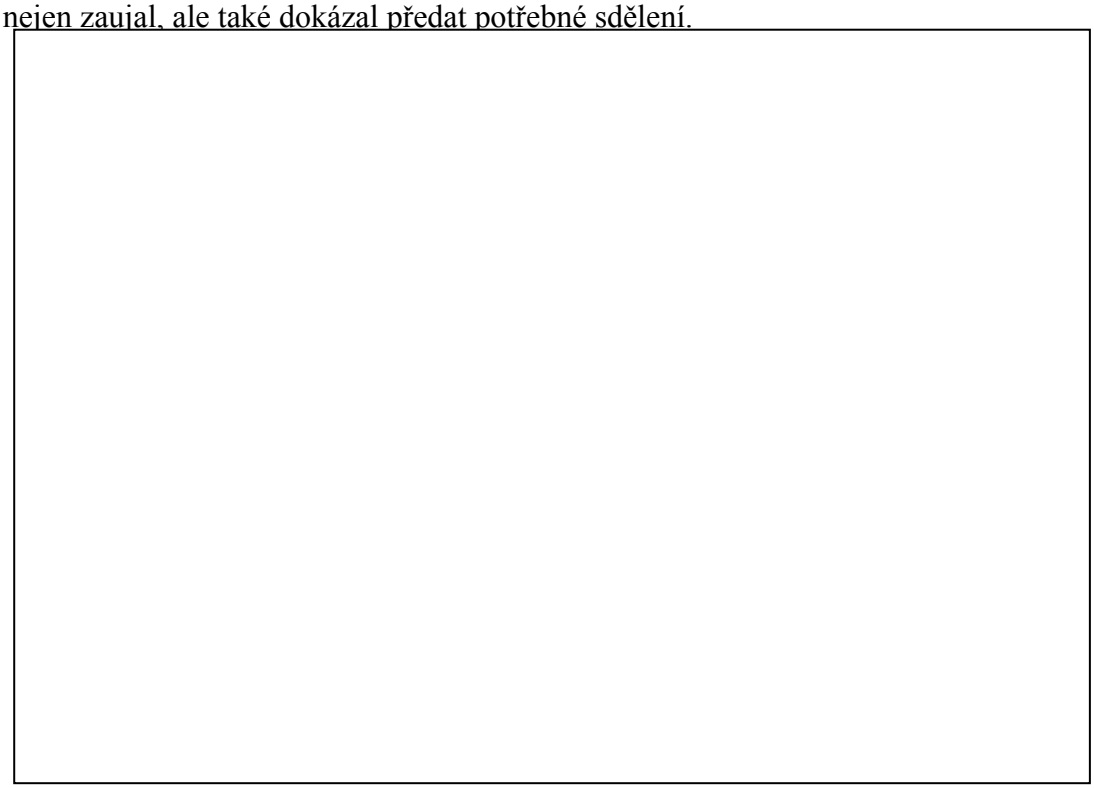
2.4.4 Podpora prodeje

V této části věnuji pozornost materiálům, které mají k dispozici obchodníci obsluhující tento segment a také prodejci na klasických pobočkách, kam zákazníci z nižších segmentů (především SOHO), chodí. Patří sem jak brožury popisující jednotlivé produkty, kompletní nabídky ale také nárazové POS materiály umisťované do prodejen v době kampaní nebo jiných zvýhodnění a promoakcí pro zákazníky. V neposlední řadě také časopis tvořený pro celý B2B segment. Nástroje podpory prodeje jsou pro účely této práce rozřazeny do následujících kategorií:

- **POS materiály umisťované na prodejny**

V tomto případě se opět může jednat o POS materiály, které byly vytvořeny při příležitosti běžící větší reklamní (ATL) kampaně. Bylo tomu tak jak v případě [redacted]

tak [redacted]. V tomto případě je zpravidla materiál obsáhlejší, aby nejen zaujal, ale také dokázal předat potřebné sdělení.



Obrázek 18: POS materiály na prodejnách [redacted]

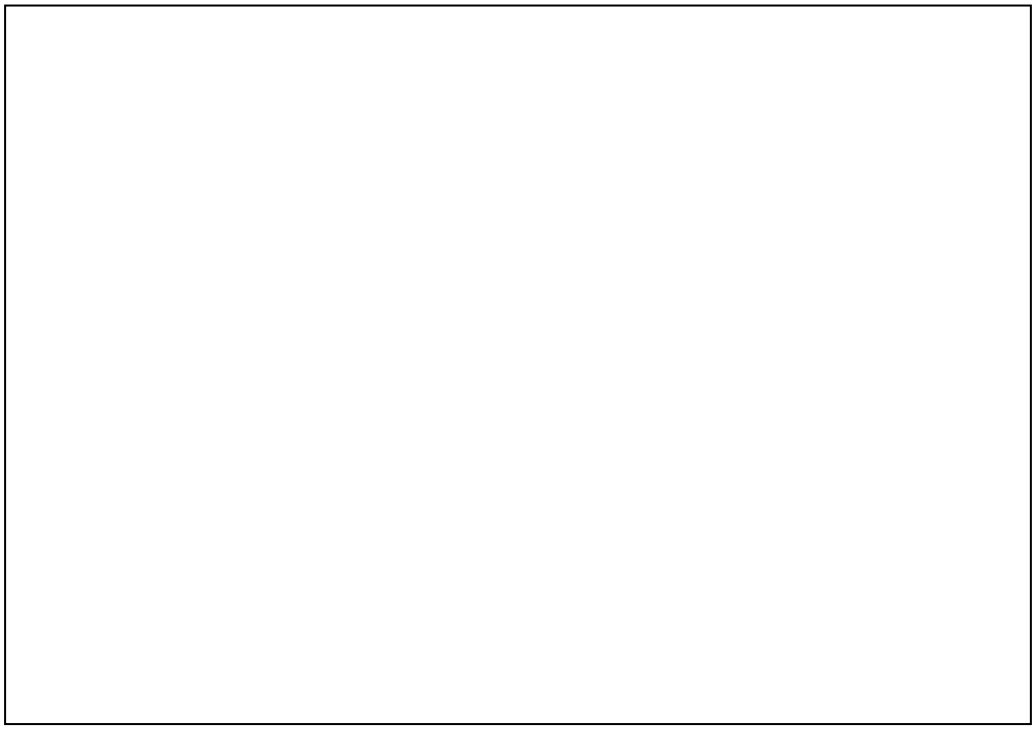
Zdroj: Interní zdroj

❖ Presale brožury

Presale brožura je kompletní materiál, který obsahuje veškeré informace k hlasovým i mobilním tarifů, roamingu a mezinárodnímu volání, včetně kompletních cen. Pokud zákazník poptává komplexnější řešení je tato presale brožura doplněna níže zmíněnými produktovými listy.

❖ Produktové listy

Produktový list je zpravidla koncipován tak, že do většího detailu (ne více jak oboustranný materiál velikosti A4) popisuje daný produkt. Koncepce produktových listů je v současnosti poměrně rozdílná, jelikož neobsahují stejnou úroveň technického detailu a ne v každém jsou např. obsaženy výhody a přínosy pro zákazníka. Logicky jsou tyto listy tvořeny spíše pro segment SME, který již využívá složitější produkty, resp. složitější nežli jsou klasické tarify. Využívány jsou pouze obchodními zástupci a zákazník se s nimi tak nikdy nesetká na prodejně, kterou navštíví. Níže je uveden produktový list k produktu [redacted].

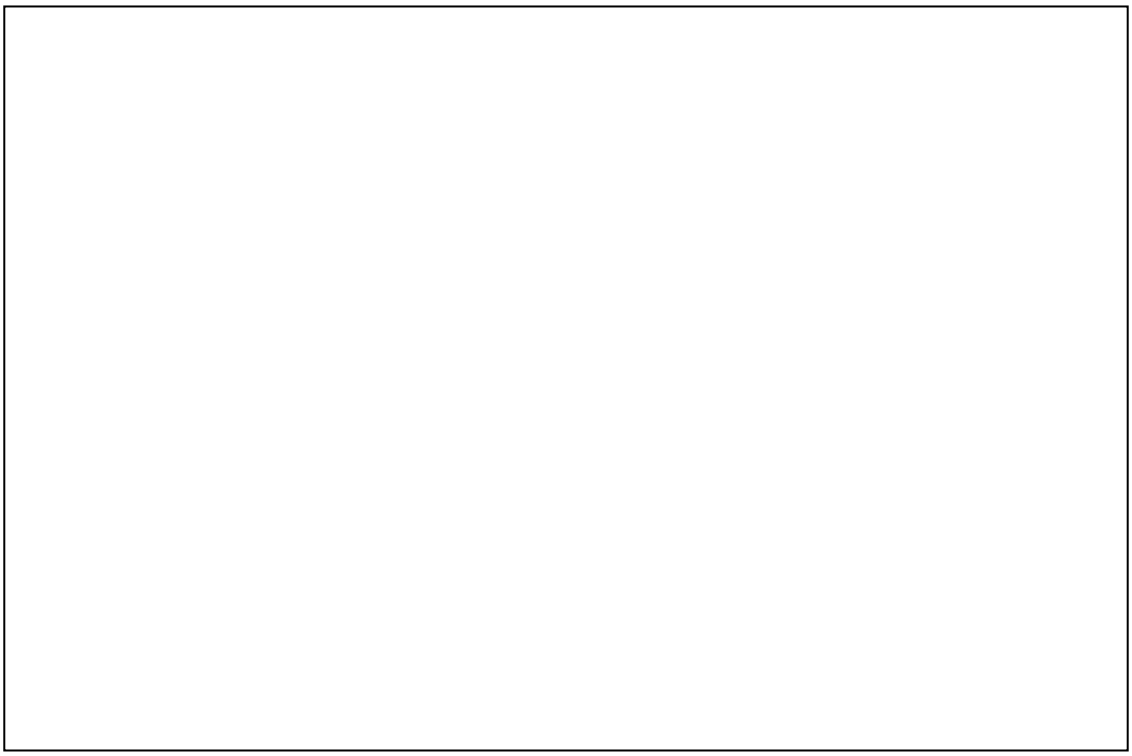


Obrázek 19: POS materiál [redacted]

Zdroj: Interní zdroj

[redacted]

Přibližně každého čtvrt roku vychází life-stylový časopis, který je skrze obchodní zástupce distribuován mezi firemní zákazníky. Vzhledem k nákladům, které jsou vynakládány na vznik časopisu, je primárně určen pro vyšší segment a v nižším segmentu především pro SME zákazníky. Složen je z několika sekcí (např. life-stylových, zábavných, produktových), a proto jsou zde prezentovány produktové novinky, případně spokojení zákazníci, kteří již některý z produktů využívají. Tato varianta je znázorněna také na obrázku níže a přijde mi jako velice vhodná, k čemuž se vrátím v kapitole 2.6.1 Shrnutí současné komunikace.



Obrázek 20: Článek v [redacted]

Zdroj: Interní zdroj

2.4.5 Event marketing, sponzoring

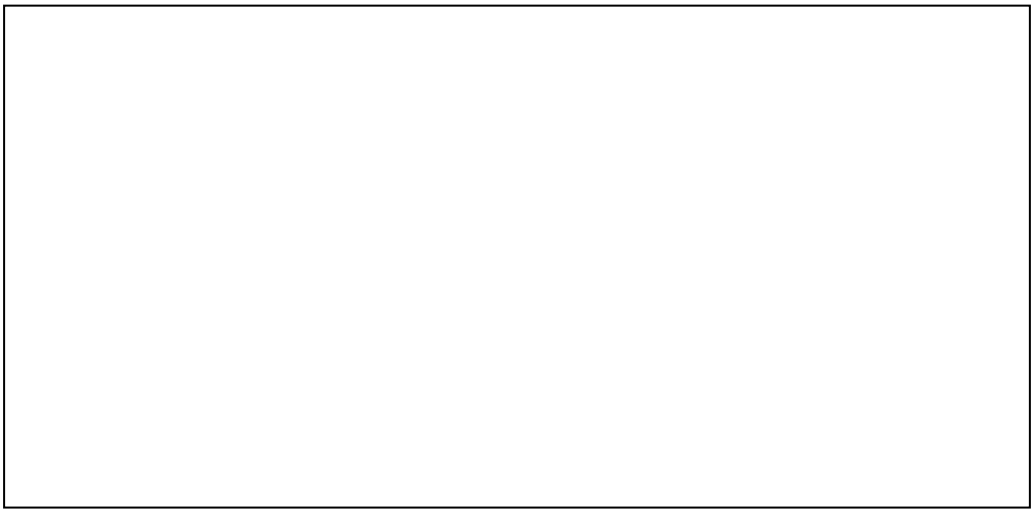
[redacted]

Vedle této událost nejsou pro nižší segment v současnosti pořádány žádné pravidelné, ale pouze ad-hoc formou například zajištění představení v Národním divadle. Toto je logicky způsobeno tím, že se nižší segment nachází z části na rozhraní mezi B2C a B2B trhem a je tak velice početný.

2.4.6 PR

PR je zejména v oblasti telekomunikací velice významným nástrojem a dle mého názoru také nástrojem, který na významu stále nabírá. Vzhledem k nedávným událostem okolo spuštění neomezených tarifů za dá se říci speciální ceny (více v 2.1.2 Predikce do budoucna a také v příloze) tohoto významu nabere zřejmě rapidně rychle.

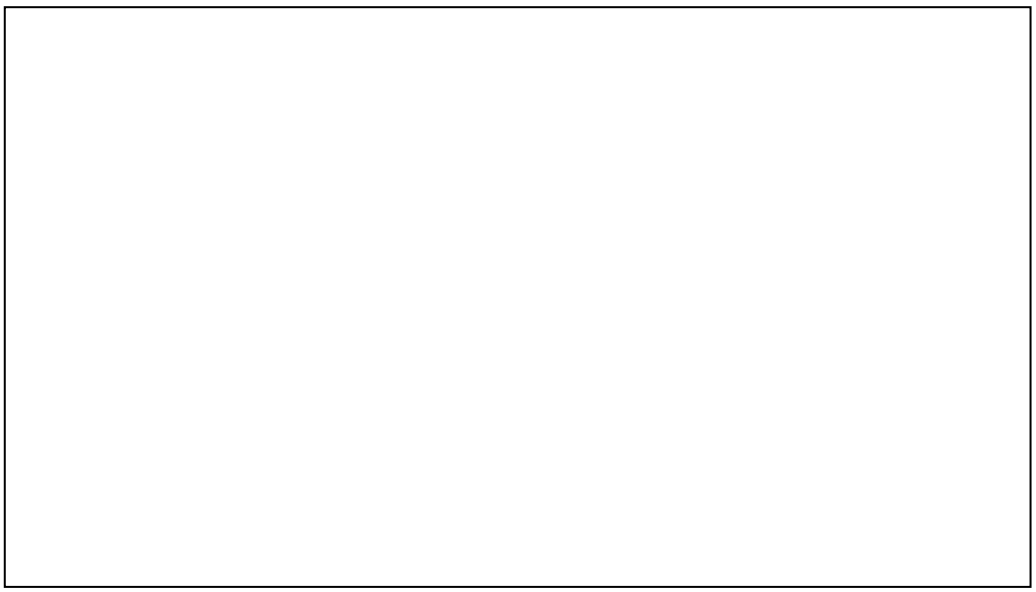
Během dvou zmíněných velkých ATL kampaní bylo samozřejmě využito placeného PR a v tisku byly umisťovány např. tzv. advertorialy, které přístupnější formou než klasická inzerce sdělovaly zákazníkovi klíčový obsah.



Obrázek 21: Advertorial [redacted]

Zdroj: Interní zdroj

Vedle toho kampaně vyvolávali také neplacené PR a tedy naprosto přirozený šum, kterým média reagovala. Jeden takový případ je uveden níže na obrázku. Vyvolat takovou to reakci u médií dá určitě práci, nicméně u zákazníka budí daleko větší důvěru než placená reklama a také než např. zmíněný advertorial.



Obrázek 22: PR výstup (mobilmania.cz) [redacted]

Zdroj: Interní zdroj

Vzhledem k tomu, že se pohybujeme na trhu telekomunikací, musíme velký význam přiložit také negativnímu PR, které je v tomto oboru velice časté. Zpravidla se nejedná o negativní PR cílenou čistě na nižší segment, ale spíše na celou firmu, popř. na B2B segment. I tak má ovšem velice závažný dopad a jeho náprava je během na dlouhou trať.

2.4.7 Nová média

Pod novými médii je pro účely této diplomové práce myšlena prezentace na internetových stránkách. Komunikace např. na sociálních médiích jako je Facebook je zcela vynechána z důvodů irelevance pro tento firemní segment. Současné internetové stránky jsou rozvrstvené do čtyř úrovní – consumer, nižší segment, vyšší segment a veřejná správa. V průběhu ATL kampaní, jakými bylo [redacted] byly vytvořeny tzv. microsity speciálně uzpůsobené těmto produktům. (K náhledu jsou v příloze.)

Není cílem této diplomové práce se dále internetovými stránkami zabývat, jelikož se jedná o téma, které by vzhledem k současnému stavu vystačilo na další práci, jelikož koncepce stránek není ani zdaleka ideální a jsou zde také faktické a gramatické chyby. Mohlo by se zdát, že bude tento kanál v B2B segmentu méně využíván a není tak prakticky relevantní, je nutné si ale uvědomit, že především segment SOHO (potažmo Micro SOHO) se nachází prakticky na hranici B2C a B2B a že přestože, je zákazníkem velká firma, může se daný jednatel nebo obchodní zástupce na webové stránky bez problémů dostat a očekává od nich určitou úroveň. Proto jsou v kapitole 2.7 Návrh konkrétních přístupů v marketingové komunikaci zmíněna také doporučení, která směřují k tomuto nástroji.

2.4.8 Osobní prodej

Osobní prodej hraje v B2B segmentu velice výraznou roli a to již také v nižším segmentu, jelikož zákazníci očekávají čím dál tím vyšší standardy a osobní přístup. V současné době je nižší segment prodejně obsluhován skrze dva velké kanály. Jedním z nich jsou klasické pobočkové prodejny, kam jsou směřováni také zákazníci z B2C segmentu a druhým z nich jsou prodejny tzv. indirect partnerů. Analýzu těchto kanálů a jejich využití a přístupy jsou širokou oblastí, která si zaslouží být předmět větší analýzy a po domluvě je tak z této diplomové práce zcela vypuštěna. Na cíle práce to nemá nikterak významný vliv a pouze povrchní analýza by v tomto případě neměla žádný smysl.

2.5 Rozhovory se zákazníky

Již dříve v práci zmíněné focus groups se zákazníky byly zaměřeny více ze široka (zabývaly se potřebami zákazníkům, vlastnosti jejich oboru podnikání apod.) a ne pouze marketingovou komunikací, proto bylo provedeno také kvalitativní šetření zaměřené na tuto oblast zcela přímo. Při tvorbě dotazníku byla již provedena analýza komunikačních nástrojů a byly známy hlavní výstupy ze sezení se zákazníky (z focus groups), proto byly otázky koncipovány směrem k potvrzení, popř. vyvrácení, problémových oblastí, které se začal rýsovat.

2.5.1 Metodologie kvalitativního šetření

Kvalitativní šetření proběhlo v období 22.4.2013 – 25.4.2013, kdy byly osloveni zástupci sedmi společností. Jednalo se o společnosti, které se účastnily také focus group a jelikož šetření proběhlo před, případně po tomto sezení, bylo zvoleno pouze několik otázek, aby rozhovor netrval déle než 30 min s každým zástupcem.

Cílem kvalitativního šetření bylo především:

- Jak zákazník vnímá telekomunikace v rámci jeho podnikání
- Zjistit, kdo za telekomunikace ve firmě zodpovídá (případně jaké jsou jeho znalosti telekomunikačního trhu)
- Jaká forma komunikace by zákazníkovi vyhovovala a zdali tomu odpovídá současné pojetí

Je samozřejmé, že vzorek není zdaleka dostačující, nicméně vzhledem k tomu, že byla předtím uskutečněna řada focus groups a také analýza komunikačních nástrojů, lze brát výsledky tohoto výzkumu, jako potvrzující, potažmo vyvracující výsledky předchozích analýz.

Samotná analýza je rozdělena do několika klíčových oblastí, které prakticky kopírují cíle kvalitativního šetření.

- **Analýza role telekomunikací**
- **Analýza zodpovědné osoby za telekomunikace**
- **Analýza současné komunikace, popř. analýza očekávání zákazníka v této oblasti**

2.5.2 Výsledky šetření

Rozhovory probíhaly zpravidla právě s těmi lidmi, kteří mají v dané firmě správu telekomunikací na starosti, a právě proto bylo možné jít jak do hloubky jejich znalosti, tak zjistit spokojenost a případné očekávání, které mají směrem k mobilnímu operátorovi.

Jednotlivé rozhovory s dotazovanými byly zahájeny sérií otázek ohledně osoby zodpovědné za telekomunikační služby. Následná analýza shrnutá v níže uvedené tabulce ukazuje, jaké má daná osoba postavení ve firmě, zdali má na starosti ještě další oblasti v rámci firmě a hlavně, jak je tato osoba zdatná v oblasti telekomunikací, popř. IT.

Žádná z dotazovaných firem nemá dedikovanou osobu, která by telekomunikace řešila. Jedná se tedy vždy o osobu, která správu telekomunikací provádí vedle své standardní náplně práce. Ve třech případech se jedná o majitele nebo jednatele firmy a ve třech o zaměstnance pečujícího o finance, účetnictví a další administrativu. Pouze jedna zodpovědná osoba byla z IT oddělení.

Pracovní zařazení ve firmě ještě nic nevypovídá o zákazníkových zkušeností, ať už pracovních, či studijních, z oblastí telekomunikací, a proto následovala sada otázek na zákazníkovy technické znalosti. Celkové hodnocení bylo vytvořeno ze sebehodnocení dotazované osoby, z případných předešlých zkušeností se správnou telekomunikací, popř. ze zkušeností přímo z oboru a také z případného studijního zázemí. Na základě těchto kritérií se u pěti z osmi dotazovaných ukázalo, že spíše nemají, nebo vůbec nemají znalosti technického rázu.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	suma
Separátně dedikovaná osoba za telco služby									**0**
Osoba je zodpovědná za další oblasti kromě telco služeb	x	x	x	x	x	x	x	x	**8**
jednatel, majitel	x		x		x				**3**
IT oddělení/IT pracovník		x							**1**
obchodní oddělení/obchodník				x					**1**
účetnictví, finance, administrace						x	x	x	**3**
Osoba má technické/telco znalosti									
ano	x	x							**2**
spíše ano			x						**1**
spíše ne				x	x			x	**3**
ne						x	x		**2**

Tabulka 4: Analýza osoby zodpovědné za telekomunikační služby

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecné nadefinování technických, popř. telco znalostí bylo doplněno otázkami zaměřenými na portfolio operátora, které ukázaly, zdali zákazník ví, co všechno jeho operátor nabízí, nebo neví. Zde se bohužel ukázala znalost produktů, jako poměrně tristní. Polovina dotazovaných zákazníků měla velice špatný přehled o tom, jaké služby mu operátor může nabídnout a většinou končila u základních produktů, kterými je mobilní volání a mobilní internetové připojení. Nutno ovšem podotknout, že při otázce nebyly zákazníkovi předkládány žádné možnosti a jednalo se tak o spontánní vybavení, které je pro zákazníka nejobtížnější.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	suma
Znalost našeho portfolia									
výborná		x							**1**
dobrá	x				x			x	**3**
špatná			x	x		x	x		**4**
žádná									**0**

Tabulka 5: Analýza znalosti portfolia

Zdroj: Vlastní zpracování

V další části rozhovoru bylo zjišťováno, jaké služby zákazník vkládá do rukou svého mobilního operátora, popř. proč jsou to často jen mobilní služby (mobilní hlas a mobilní internet). Právě mobilní hlas se logicky ukázal jako nejvyužívanější, následován mobilním připojením. Zarážející bylo, že někteří z těch, co nevyužívají pevné hlasové a datové služby od stávající operátora ani nevěděli, že stejně kvalitní službu mohou dostat také od něj a vše si zastřeší pod jednu fakturu. Spíše výjimečně zastřešili tito zákazníci pod mobilního operátora také část svého ICT, popř. M2M. Konkrétně se jednalo [redacted] a bezpečnostní kameru. Z rozhovoru vyplynulo, že o možnosti pořízení sady aplikací [redacted] se správce telco služeb dozvěděl z vlastní iniciativy a že ve stejnou dobu zaznamenal také ATL kampaň, která na tuto službu běžela.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	suma
Jakou má pro zákazníka roli operátor (Vodafone)									
mobilní hlas	x	x	x	x	x	x	x	x	**8**
mobilní internet		x		x				x	**3**
pevný hlas	x				x				**2**
pevný internet	x				x				**2**
ICT služby		x							**1**
M2M služby								x	**1**
Proč nezahrnout pod mob. operátora více služeb?									
neznalost			x	x		x	x		**4**
strach		x						x	**2**
neochota	x				x				**2**

Tabulka 6: Analýza role telekomunikací

Zdroj: Vlastní zpracování

V závěrečné části rozhovoru byla již tématem pouze komunikace, potažmo marketingová komunikace. Hlavním předmětem v této části bylo zjistit, zdali jsou zákazníci spokojení s tím, jak často je operátor oslovuje s marketingovými sděleními a také zdali jsou pro ně tyto sdělení relevantní. Výzkum ukázal, že s pravidelností by nebyl zdaleka takový problém jako s relevantností. Zákazníci vnímají marketingová sdělení skrze různé kanály (televizní reklama, direct marketing a také POS materiály na prodejnách a u direct obchodních partnerů), nejsou si ovšem schopni z těchto sdělení

vybrat to, co je pro jejich podnik přínosné. Když už tuší, že daná možnost existuje, nejsou si jisti, co jim přinese a v čem je jiná a výhodnější od ostatních. Právě tyto důvody vedou ke značnému snížení relevantnosti sdělení.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	suma
Spokojenost s pravidelností (marketingové) komunikace									
ano						x	x		**2**
spíše ano	x				x			x	**3**
spíše ne			x	x					**2**
ne		x							**1**
Relevantnost obsahu sdělení marketingové komunikace									
nízká		x		x					**2**
střední	x		x		x	x		x	**5**
vysoká							x		**1**

Tabulka 7: Analýza pravidelnosti komunikace I

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedle toho se potvrdil zájem zákazníků o komunikaci formou např. newsletteru, která by jim zajistila příjem pravidelných informací o novinkách v telekomunikacích, u stávajícího operátora, ale ideálně také přímo v jejich oboru. Resp. by se rádi dovídali, jak k prosperitě v jejich oboru může přispět správné využívání telekomunikací.

Analýza pravidelnosti, kterou zákazníci u této komunikace očekávají, ukázala, že současný stav je nedostačující. Zákazníci chtějí být totiž informování v rozmezí měsíce (ideálně), ale maximálně čtvrt roku.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	suma
Chci být informován o novinkách									
1 x měsíc		x	x		x			x	**4**
1 x kvartál				x		x	x		**3**
1 x půl rok	x								**1**
1 x rok									**0**
Co by mělo být obsahem pravidelného sdělení									
v čem služba spočívá (výhody apod.)	x		x		x		x		**4**
reálné ukázky užití služeb	x		x	x	x	x	x		**6**
reálné užití služeb v jejich oboru	x	x	x		x		x	x	**6**
novinky ve službách a produktech		x	x		x	x		x	**5**

Tabulka 8: Analýza pravidelnosti komunikace II

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.3 Doporučení pro zdokonalení

Kvalitativní výzkum formou hloubkových rozhovorů podrobněji odhalil vztah zákazníka k telekomunikacím, ukázal, jak zákazník telekomunikace řeší a také jaké má očekávání.

Pro další rozpracování bych doporučila takovéto rozhovory udělat se zástupci správců telekomunikací ze všech vertikál[80], které budou případně v rámci nové segmentace využívané pro prodej a komunikaci využívány. Můžou se ukázat další odlišnosti, které by bylo vhodné v komunikaci využít pro naprosté uspokojení očekávání zákazníka.

[80] Vertikály jsou prakticky různé obory podnikání. Podniky v jedné vertikály mají obdobnou činnosti a tedy obdobné požadavky a očekávání.

2.6 Specifikace slabých míst současné komunikace

(vynecháno z důvodu citlivosti dat)

2.7 Návrh konkrétních přístupů v marketingové komunikaci

(vynecháno z důvodu citlivosti dat)

Závěr

Ještě před několika lety byl trh telekomunikací trhem poměrně klidným a především trhem, kde bylo nadneseně řečeno dostatek zákazníků pro každého operátora. Postupem času se situace poměrně vyostřila a jednotliví operátoři se začali svými zákazníky zaobírat více, než to dělali v minulosti a začali hledat oblasti, ve kterých mohou budovat svou konkurenční výhodu. [redacted] musíme se při hledání konkurenční výhody dívat na ostatní oblasti a jednou z takových oblastí je bez pochyb právě **přístup k zákazníkovi**. Pod tím se skrývá jak:

- přístup obchodní,
- péče o zákazníka,
- tak samotná **marketingová komunikace**.

Zároveň lze o těchto oblastech prohlásit, že na rozdíl od vývoje produktů nebo budování sítě jsou to ty, které **lze změnit, napravit a zefektivnit v relativně krátkém časovém horizontu**. A právě tento krátký časový horizont nabírá ve světle událostí posledních týdnů daleko důležitějšího formátu. Spuštění neomezených tarifů za ceny, které byly nastoleny na B2C trhu jsou totiž skutečnou revolucí. Revolucí, která bude mít výrazný dopad také do B2B segmentu a revolucí, které způsobí ještě větší komoditizaci telekomunikačních služeb na consumer trhu, ale také na firemním trhu (vyšší segment nevyjímaje).

Do této revoluce dále vstoupí již co nevidět celá řada virtuálních operátorů, kteří zdaleka nemusí mít zaměření pouze na trh konečného spotřebitele. Proto je nutné také vůči těmto novým virtuálním operátorům přemýšlet a budovat konkurenční výhodu tam, kde ji oni nemohou získat. A bude se jednat právě o oblast znalosti svých zákazníků, jejich chování a jejich potřeb. V budoucnosti (jak daleké záleží na začátku obnovené aukce kmitočtů) vstoupí na trh také čtvrtý operátor a co lze očekávat od něj je předmětem spekulací a strategických úvah vedení všech poskytovatelů telekomunikačních služeb.

Je proto naprosto nutné intenzivněji pracovat na oblastech, které budou tím pravým diferenciátorem, dokud je čas.

Diplomová práce se soustředila právě na marketingovou komunikaci, jako na jednu z oblastí, ve kterých lze získat stabilní konkurenční výhodu. Jejím cílem byla analýza stávajících nástrojů marketingové komunikace a návrh na změny, které pomohou k jejímu zefektivnění z pohledu formulace klíčového obsahu pro zákazníka a výběru cílové skupiny, které chceme dané sdělení předat. K tomuto bylo využito dvou

dodatečných pohledů, bez nichž by analýza komunikace z tohoto úhlu nedávala dostatečně smysl.

- Jedním z nich byly potřeby různých zákazníků, které byly specifikovány na skupinových sezeních.
  (Blíže se jimi zaobírá kapitola 2.4 Rozhovory se zákazníky.)
- Druhým byl zákazníkův pohled, jeho očekávání, které bylo získáno na osobních sezeních při kvalitativním šetřením.
  (Detaily jsou k nalezení v kapitole 2.3.3 Očekávání a potřeby segmentů.)

Podrobnější výsledky analýzy a výzkumných šetření jsou popsány v kapitole 2.6 Specifikace slabých míst současné komunikace věnující se shrnutí stávajícího stavu a především v kapitole 2.7 Návrh konkrétních přístupů v marketingové komunikaci, která popisuje možné oblasti na zlepšení. Myslím si, že by ani nebylo správné je na tomto místě znovu popisovat nebo se pokoušet o výběr těch nejpalčivějších. Naopak chci na tomto místě shrnout do jedné věty, či odstavce, co trh očekává, co operátor dělá a co by měl dělat v oblasti marketingové komunikace, aby byl jeho firemní zákazník nižšího segmentu i do budoucna jeho zákazníkem a nejlépe, aby zákazníků přibylo.

„Nemám čas ani chuť se telekomunikačním službám věnovat, vždyť to je váš business. Očekávám, že budete mým partnerem a s výběrem řešení mi do detailu pomůžete. Nebudete mne zahlcovat nesmyslným množstvím informací, ale zkrátka se ozvete s tím, co je pro mne to relevantní, co pomůže chodu mého podnikání.“

Firemní zákazník nižšího segmentu

Zdroje

Literatura

- **CORNELISSEN, Joep a Thomas W SPEH**. Corporate communication: a guide to theory and practice. 3. vyd. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2011, 272 s. ISBN 978-085-7022-431.
- **ELLIS, Nick**. Business-to-Business marketing: relationships, networks and strategies. Oxford: Oxford University Press, 2011, 351 s. ISBN 01-995-5168-5.
- **FILL, Chris, FILL, Karen a FILL, Chris**. Business-to-Business marketing: relationships, systems and communications. 4. vyd. New York: Financial Time Prentice Hall, 2004, 380 s. ISBN 02-736-8279-2.
- **VITALE, Robert P a Joseph J GIGLIERANO**. Business to business marketing: analysis. Mason, Ohio: South-Western/Thomas Learning, c2002, xxiii, 534 p. ISBN 03-240-7296-1.
- **HUTT, Michael D a Thomas W SPEH**. Business marketing management: B2B. 11. vyd. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2013, 428 s. ISBN 11-331-8956-3.
- **KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL**. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- **KOTLER, Philip**. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- **LOŠŤÁKOVÁ, Hana**. B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-864-1994-0.
- **MACÁKOVÁ, Libuše.** Mikroekonomie: základní kurs. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010, 275 s. ISBN 978-80-86175-70-6.
- **NAGYOVÁ, Jana**. Marketingová komunikace není pouze reklama. 1.vyd. Praha: VOX, 1999, 150 s. ISBN 80-863-2400-1.
- **SAEED, M.S**. Key Issues in B2b Marketing and a Need to Develop Appropriate Theories and Models. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2011, vol. 3, no. 3. pp. 815-825 ProQuest Central. ISSN 20737122.
- **ŠINDLER, Petr**. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.
- **VYSEKALOVÁ, Jitka.** Reklama: jak dělat reklamu. Praha: Grada, 2003, 122 s. ISBN 80-247-0557-5.
- **WRIGHT, Ray**. Business-to-Business marketing: a step-by-step guide. 1. vyd. New York: Pearson Education, 2004, 522 s. ISBN 02-736-4647-8.

❖ **ZAMAZALOVÁ, Marcela**. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Přednášky

❖ **ZEHETNER Andreas**, B2B Marketing. Přednáška. Praha: VŠE, 17. – 19.1.2012
❖ **NAUDÉ, Peter**, Organizational Buyer Behavior. Přednáška. 20.1.2013. Dostupná z: http://hstalks.com.ezproxy.vse.cz/main/view_talk.php?t=2182&r=261&c=250

Elektronické zdroje

❖ Az.central.com, http://yourbusiness.azcentral.com
❖ B2bmonitor.cz, http://www.b2bmonitor.cz
❖ Corporateict.cz, http://www.corporateict.cz
❖ ČTÚ, http://www.ctu.cz
❖ E15.cz, http://www.e15.cz
❖ Focus Arrow (listening to your customers), http://focusarrow.com/
❖ Harward Business Review, http://hbr.org
❖ Mobinfo.cz, http://www.mobinfo.cz/
❖ Netguru, http://www.netguru.cz
❖ O2, http://o2.cz
❖ Proquest Central, http://search.proquest.com.ezproxy.vse.cz
❖ Tc Business School, http://www.tcbs.cz
❖ T-Mobile, http://www.t-mobile.cz
❖ Telefónica, http://telefonica.cz
❖ Vodafone, http://vodafone.cz

Interní zdroje[81]

❖ interní výzkumy a procesy mobilního operátora (české i zahraniční)
❖ konzultace se segmentovým manažerem
❖ konzultace s oddělením zabývajícím se zákaznickou zkušeností
❖ konzultace s oddělením zabývajícím se značkou a komunikací

[81] Interní zdroje nejsou konkrétně jmenovány z důvodu citlivosti údajů o společnosti. Na žádost mohou být ovšem předloženy.

Seznamy

Seznam zkratek

ADSL	Asymetric Digital Subscriber Line
ARPU	Average Revenue Per Unit (User)
B2C	Business-to-Customer
B2B	Business-to-Business
CRM	Customer Relationship Management
CTR	Click Through Rate
CVM	Customer Value Management
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
F2F	Face-to-Face
FG	Focus group
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
FUP	Fair User Policy
ICT	Information and Communication Technologies
IT	Informační technologie
LTE	Long Term Evolution
MMS	Multimedia Message Service
MNO	Mobile Network Operator
MVNE	Mobile Virtual Network Enabler
MVNO	Mobile Virtual Network Operator
M2M	Machine-to-Machine
NPS	Net Promoter Score
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
SMS	Short Message Service
SOHO	Small Office Home Office
SME	Small and Medium Enterprise
VDSL	Very High Speed DSL (Very High Speed Digital Subscriber Line)

Seznam grafů

Graf 1: Pod jaké oddělení spadá marketing ve firmách na českém B2B trhu 8
Graf 2: Relevance tří funkcí značky 34
Graf 3: Tržní podíl měřený počtem zákazníků 35
Graf 4: Tržní podíl měřený skrze tržby 36
Graf 5: Tržní podíl měřený počtem zákazníků (B2C trh) 37

Graf 6: Tržní podíl měřený skrze tržby (B2C trh) 37
Graf 7: Tržní podíl měřený počtem zákazníků (B2B trh) 38
Graf 8: Tržní podíl měřený skrze tržby (B2B trh) 39
Graf 9: Vývoj NPS (nižší segment firemních zákazníků) 39

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obchodní transakce během výroby a distribuce aut 6
Obrázek 2: Nákupní proces organizací 14
Obrázek 3: Základní typy nákupních situací 15
Obrázek 4: Nákupní centrum 19
Obrázek 5: Customer Journey 21
Obrázek 6: Makro a mikro segmentace 24
Obrázek 7: Aktivity marketingu a PR a jejich překryv 26
Obrázek 8: systém korporátní komunikace 28
Obrázek 9: Typy virtuálních mobilních operátorů 41
Obrázek 10: Rozdělení trhu telekomunikací 48
Obrázek 11: Segmentace trhu firemních zákazníků 50
Obrázek 12: ATL kampaň [redacted] 56
Obrázek 13: ATL kampaň [redacted] 57
Obrázek 14: Oft email [redacted] 58
Obrázek 15: Direct mail Palubní lístek 59
Obrázek 16: E-mailing 60
Obrázek 17: Newsletter (ukázka témat) 62
Obrázek 18: POS materiály na prodejnách [redacted] 63
Obrázek 19: POS materiál [redacted] 64
Obrázek 20: Článek v [redacted] 65
Obrázek 21: Advertorial [redacted] 66
Obrázek 22: PR výstup (mobilmania.cz) [redacted] 67
Obrázek 23: Net Promoter Score 83
Obrázek 24: POS na prodejnách [redacted] 89
Obrázek 25: Oft e-mail [redacted] 90
Obrázek 26: Ukázka animovaného banneru [redacted] 91
Obrázek 27: Ukázka animovaného banneru [redacted] 92
Obrázek 28: Microsite [redacted] 93
Obrázek 29: Microsite [redacted] 94

Seznam tabulek

Tabulka 1: B2B vs. B2C marketing 10
Tabulka 2: Typy nákupní situace 16
Tabulka 3: NPS detail 40

Tabulka 4: Analýza osoby zodpovědné za telekomunikační služby..... 70
Tabulka 5: Analýza znalosti portfolia..... 71
Tabulka 6: Analýza role telekomunikací..... 71
Tabulka 7: Analýza pravidelnosti komunikace I..... 72
Tabulka 8: Analýza pravidelnosti komunikace II..... 73
Tabulka 9: Přehled neomezených tarifů..... 84

Přílohy

Příloha 1

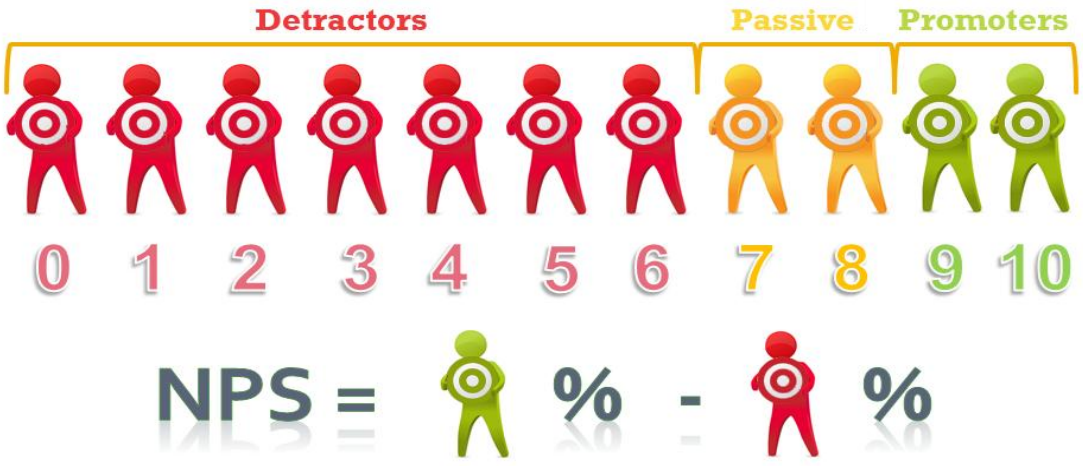
Jak funguje NPS?

NPS, neboli Net Promoter Score je poměrně přísná metrika, jak se dá měřit spokojenost zákazníků s mobilním operátorem, s pokrytím, se službami, s péčí apod.

Dotázaný má pro každou otázku možnost zvolit body na škále 0-10.

- Pokud zvolí 0-6, řadí se mezi tzv. detraktory. Tedy ty, co by určitě např. daný produkt nedoporučili.
- Pokud zvolí 7-8, řadí se mezi ty s neutrálním postojem. Tito dotázání nejsou do metrik nijak počítáni.
- Pokud zvolí 9-10, řadí se mezi tzv. promotéry. Tedy ty, co by určitě např. daný produkt doporučili.

Výsledné NPS je pak spočítáno jako %promotérů po odečtení % detraktorů. (Pouze pro názornou ukázku slouží níže uvedený obrázek.) Zde je nutné uvědomit, jak přísně je stanoven poměr mezi body připadající detraktorovi, vůči bodům připadajícím promotérovi.



Obrázek 23: Net Promoter Score

Zdroj: www.focusarrow.com [82]

[82] Focusarrow.com. [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.focusarrow.com/net-promoter-score/

Příloha 2

Přehled nových neomezených tarifů

Tarif	Paušál	Úvazek	Do vlastní sítě	Do cizí sítě	Data
O2 Free O2	399 Kč	0	zdarma	3,50 Kč/min, 1,50 Kč/SMS	0
O2 Free O2	249 Kč	24	zdarma	3,50 Kč/min, 1,50 Kč/SMS	0
O2 Free O2 Plus	649 Kč	0	zdarma	120 minut, 3,50 Kč/min, 1,50 Kč/SMS	150 MB
O2 Free O2 Plus	499 Kč	24	zdarma	120 minut, 3,50 Kč/min, 1,50 Kč/SMS	150 MB
O2 Free CZ	899 Kč	0	zdarma	zdarma	1 GB
O2 Free CZ	749 Kč	24	zdarma	zdarma	1 GB
T-Mobile S námi síť nesíť	749 Kč	24	zdarma	zdarma	1 GB
T-Mobile S námi 390 Hit	273 Kč	24	56 minut, 30 SMS, mimo špičku T-Mobile zdarma		20 MB
T-Mobile S námi 590 Hit	472 Kč	24	220 minut, 100 SMS, mimo špičku T-Mobile zdarma		300 MB
Vodafone neomezení volání do všech sítí	901 Kč	0	zdarma	zdarma	600 MB
Vodafone Neomezení volání do všech sítí	691 Kč	24	zdarma	zdarma	600 MB
Vodafone Neomezení volání v síti	597 Kč	0	zdarma	50 minut, 5,03 Kč/min, 1,51 Kč/SMS	150 MB
Vodafone Neomezení volání v síti	399 Kč	24	zdarma	50 minut, 5,03 Kč/min, 1,51 Kč/SMS	150 MB

Tabulka 9: Přehled neomezených tarifů

Zdroj: mobinfo.cz [83]

Zde je nutné si uvědomit, že údaje nemusí být vůbec platné dlouho. Důkazem je zdvojnásobená FUP od Vodafone. Z údaje 600 MB se tedy rázem stává 1,2 GB.

[83] Mobinfo.cz. [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.mobinfo.cz/velke-srovnani-revolucni-neomezene-tarify-vsech-operatoru/

Příloha 3

Dotazník kvalitativní šetření

Doba trvání rozhovoru se zákazníkem přibližně 30 minut. Během těchto 30 minut byly rozebírány nadcházející otázky.

- Kdo má ve vaší společnosti na starosti správu telekomunikačních služeb? Na jaké pozici v současnosti pracuje a jaké jsou jeho další zodpovědnosti?

- Jak často se pracovník zodpovědný za telekomunikace mění? Z koho na koho případně zodpovědnost přechází?

- Jaké má zodpovědný pracovník vzdělání v oboru telekomunikací, popř. IT? Studoval nějakou technickou školu, má zkušenosti z předchozí práce, nebo si daného pracovníka zaškolila sama vaše firma?

- Jaké produkty z našeho portfolia si vybavíte?

- Jaké služby u svého mobilního operátora řešíte? (*Pokud tomu odpovídala situace* – Proč považujete Vodafone za čistě mobilního operátora?)

- Co brání tomu, abyste svěřili operátorovi více služeb? Co brání, abyste svěřili (jednomu) operátorovi více než mobilní služby (mobilní volání, popř. mobilní internet)?

- Jak často vy nebo osoba zodpovědná za telekomunikace přicházíte v současnosti do styku se svým mobilním operátorem?

- Jak často vám nebo osobě zodpovědné za telekomunikace přichází marketingová sdělení o našich produktech, službách a dalších informacích? (zde zákazníkovi nastínit, o jakou všechnu komunikaci se může jednat, aby na nic nezapomněl)

- Je obsah těchto marketingový pro vás relevantní? Pamatujete si, o čem toto sdělení bývá? Vyvolá ve vás nějakou reakci?

- Jakou formou se o novinkách na trhu telekomunikací, potažmo přímo u vašeho operátora, dovídáte vy nebo vaši zaměstnanci, kteří spravují telekomunikační služby?

- Přichází vám v současné době pravidelné informace? Ocenili byste tyto pravidelné informace?

Scénář focus group (vertikála výroba)

A. Úvod
5 min

- Moderátor stručně představí sebe, klienty Vodafone a tento výzkum, včetně technických aspektů jako délka diskuse, audio nahrávání, atd.
- Moderátor zdůrazní, že dnešní diskuse je primárně o potřebách jejich firem spíše než o spokojenosti a že nás zajímají různé služby, které spadají do telekomunikací.

B. Představení respondentů, jejich firem a využívaných telco a IT služeb
30-50 min

- Každý respondent představí sebe a svou firmu z hlediska následujících položek (pro snadnější začátek může moderátor udělat úvod za svou firmu):
  - jméno, název firmy, pozice ve firmě a vztah k telekomunikacím a IT (např. jednatel, majitel, specialista, atd.).
  - obor podnikání a konkrétní činnost, kterou se firma zabývá – na čem business stojí a co to všechno obnáší
  - způsob, jakým firma funguje – počet a struktura zaměstnanců (interní vs. externí) počet poboček, skladů, prodejen, atd.
  - komunikace se zákazníky – typ zákazníků, počet zákazníků, kam všude firma dodává
  - typy telco a IT služeb, které dnes využívají (a případně kdo to v dané firmě je)
  - počet služebních SIMek, prepaid vs. postpaid; zdali sledují osobní spotřebu a čeho (hlas a data) a jestli na to mají stanovený paušál
- Následně se diskutují témata / produkty / služby, které respondenti zmíní na konci svého představení – kdo, proč a k čemu dané služby využívá, co je důležité, atd. Součástí diskuse je i diskuse o roli pevné linky a faxu a identifikace klíčových typů telco / IT služeb.
- Identifikace telco služeb, které jsou dnes pro ně klíčové – jejich nabídka či exekuce hraje prim při výběru či změně operátora.
- Identifikace nenaplněných / nových potřeb:
  - co dnes nefunguje, jak by mělo / co by mohlo fungovat jinak / lépe
  - jaké služby plánují a proč nebo očekávají od operátorů
  - zabezpečení prostor

Na konci této sekce mají všichni účastníci setkání jasnou představu o tom, jak to v jednotlivých firmách chodí a jak na tom jsou z hlediska využívaných služeb.

C. Specifická témata definovaná klientem
40 min

U každého z témat se moderátor doptává nejen na status quo, ale tak na to, jaký to má vliv na telco a IT služby a co případně může operátor udělat lépe.

Komunikace se zákazníkem, odběrateli a dodavateli

- kdo všechno dnes ve firmě komunikuje se zákazníkem / odběrateli / dodavateli a jak (zejména nad rámec volání a mailu);
- postačují dnešní telco řešení těmto potřebám / jaká zlepšení by v tomto ohledu uvítali
- specificky se doptat na: chat/messaging a skype a na co konkrétně tyto služby používají a zdali je využívají na asistovaný prodej – on-line podpora zákazníka při výběru zboží a la rozhovor po telefonu, ale jinou formou.

Systém objednávek

- jak dnes fungují objednávky a proč takto (aktivní vyhledávání vs. příjem objednávek, počet klientů, e-shop, elektronický objednávkový systém, webové stránky)
- je v oblasti objednávek něco, co by potřebovali urychlit, zjednodušit nebo jinak zlepšit (např. většinou se do skladu objednávky tisknou, chtěli by mít online na nějakém zařízení)
- postačují dnešní telco řešení těmto potřebám / jaká zlepšení by v tomto ohledu uvítali
- specificky se doptat na: export / import, CRM – pracují s ním nějak a chtěli by případně, headsets - sluchátka s mikrofonem pro pracovníky přijímající objednávky, jednající s klienty.

IT služby a software

- co všechno v oblasti IT služeb mají: web, vnitropodnikový elektronický systém, přístup do sítě firmy z lokalit mimo firmu, server, datové úložiště, atd.
- které ze služeb výše mají in-house a které outsourcují
- jak jsou řešené maily – vlastní nebo freemail nebo hosting někde mimo
- jak je řešená správa sítě
- otevřenost k tomu převést tyto služby na operátora
- otevřenost vůči cloudovému řešení

Outsourcing služeb

- co všechno dnes outsourcují a jak moc si umí představit outsourcing u telco a IT

- je přijatelná home office – pro koho a za jakých podmínek

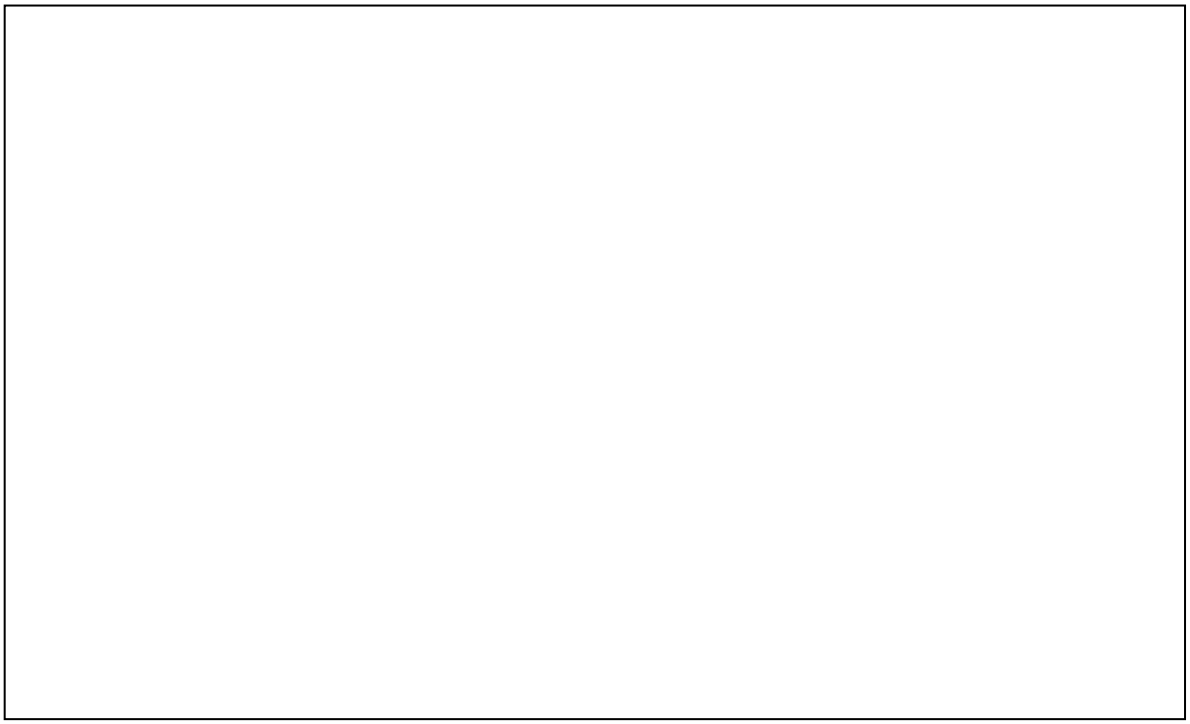
D. Test produktů a služeb
25 min

- Jednotlivé produkty / služby jsou diskutované jedna za druhou – účastníci setkání na ně spontánně reagují. Cílem je zjistit, zdali jsou či nejsou relevantní, jak by se měly změnit, případně v kombinaci s čím by měly fungovat a také jak moc je operátor důvěryhodný poskytovatel těchto služeb.
- Testují se následující produkty:
    - kancelář on-line
    - VPN
    - Auto manažer
    - Firma online
    - Femto buňka – zesilovač signálu přes ADSL
    - CRM / hostované CRM
    - Hlasová VPN a volba číslem linky
    - Skupinová linka pro příjem volání
    - Profesionální uvítání volajícího
    - IVR
    - Jednotné číslo pro odchozí volání z firmy
    - Audiokonference
    - Barevná čísla
    - Nahrávání hovorů
    - Sdílená pracoviště
    - Blokování odchozích / příchozích hovorů

Děkujeme.

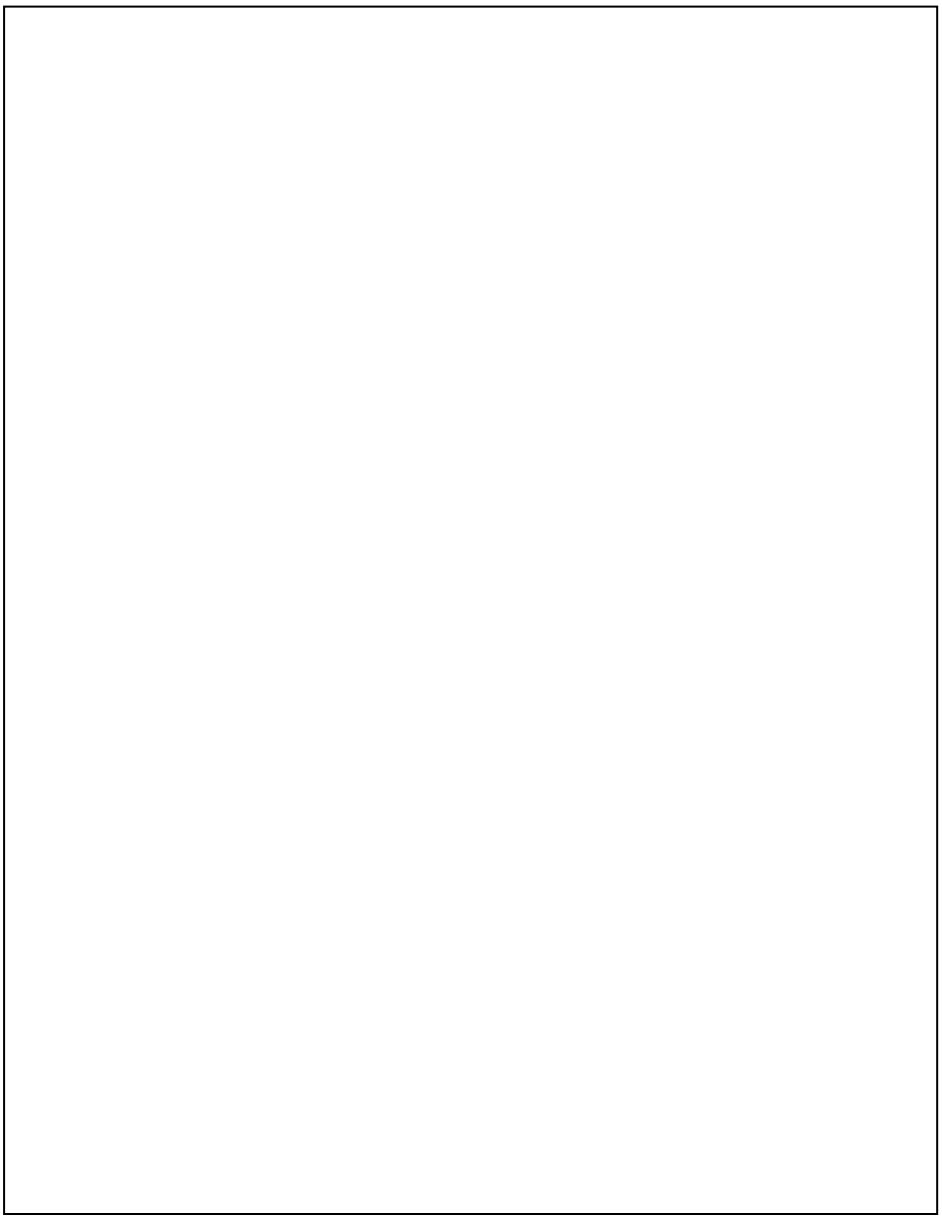
Příloha 4

Ukázka komunikace



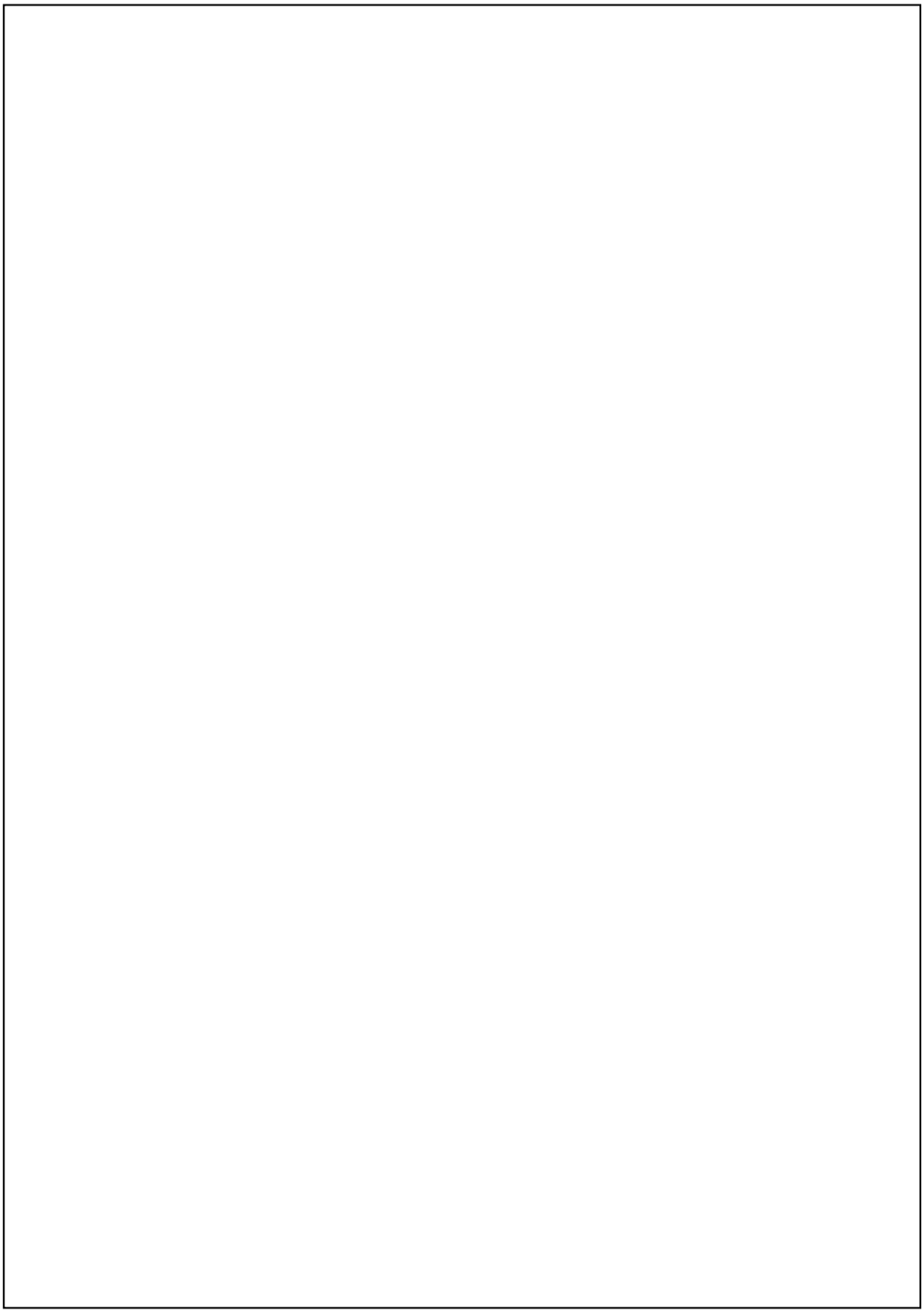
Obrázek 24: POS na prodejnách [redacted]

Zdroj: Interní zdroj



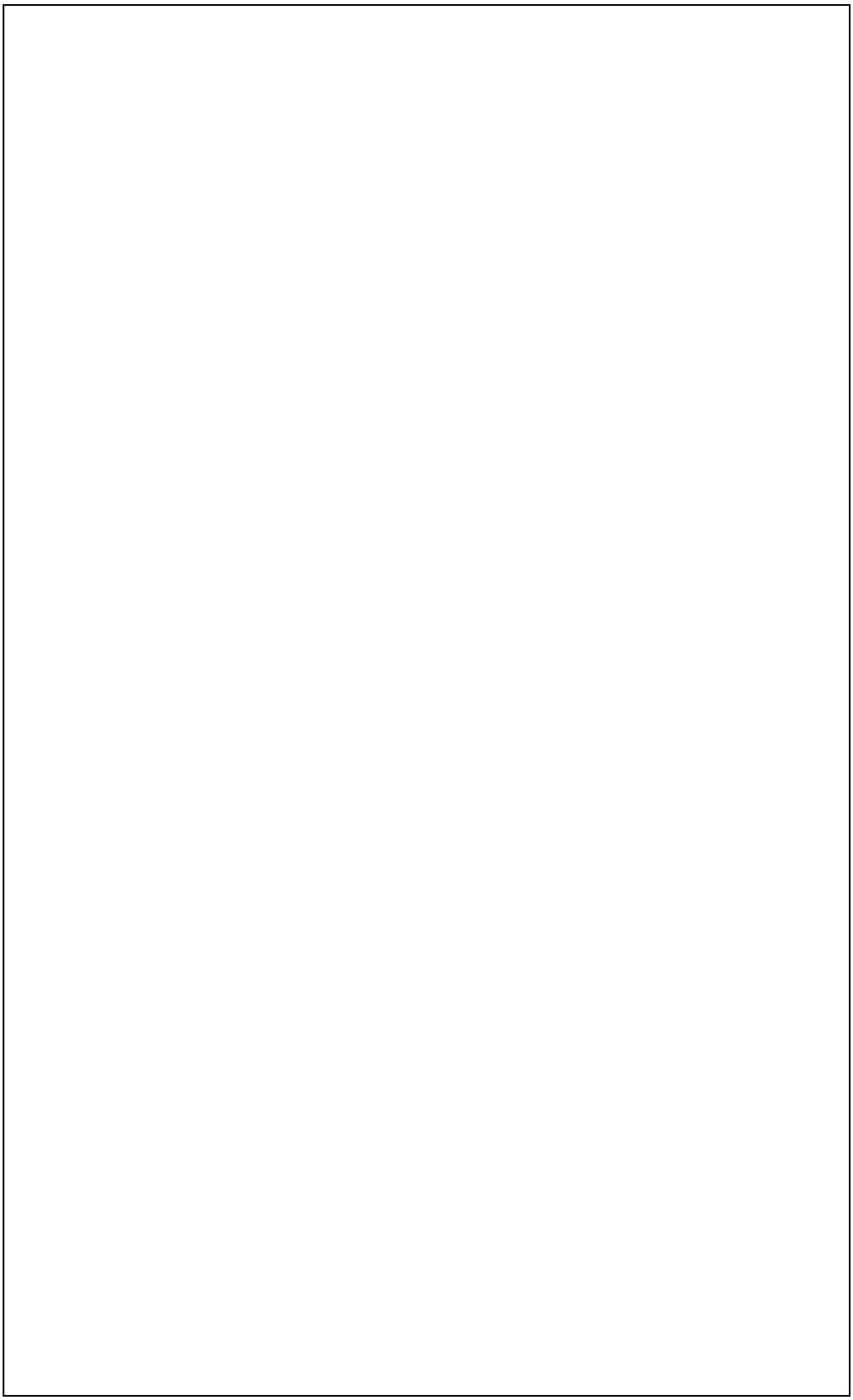
Obrázek 25: Oft e-mail [redacted]

Zdroj: Interní zdroj



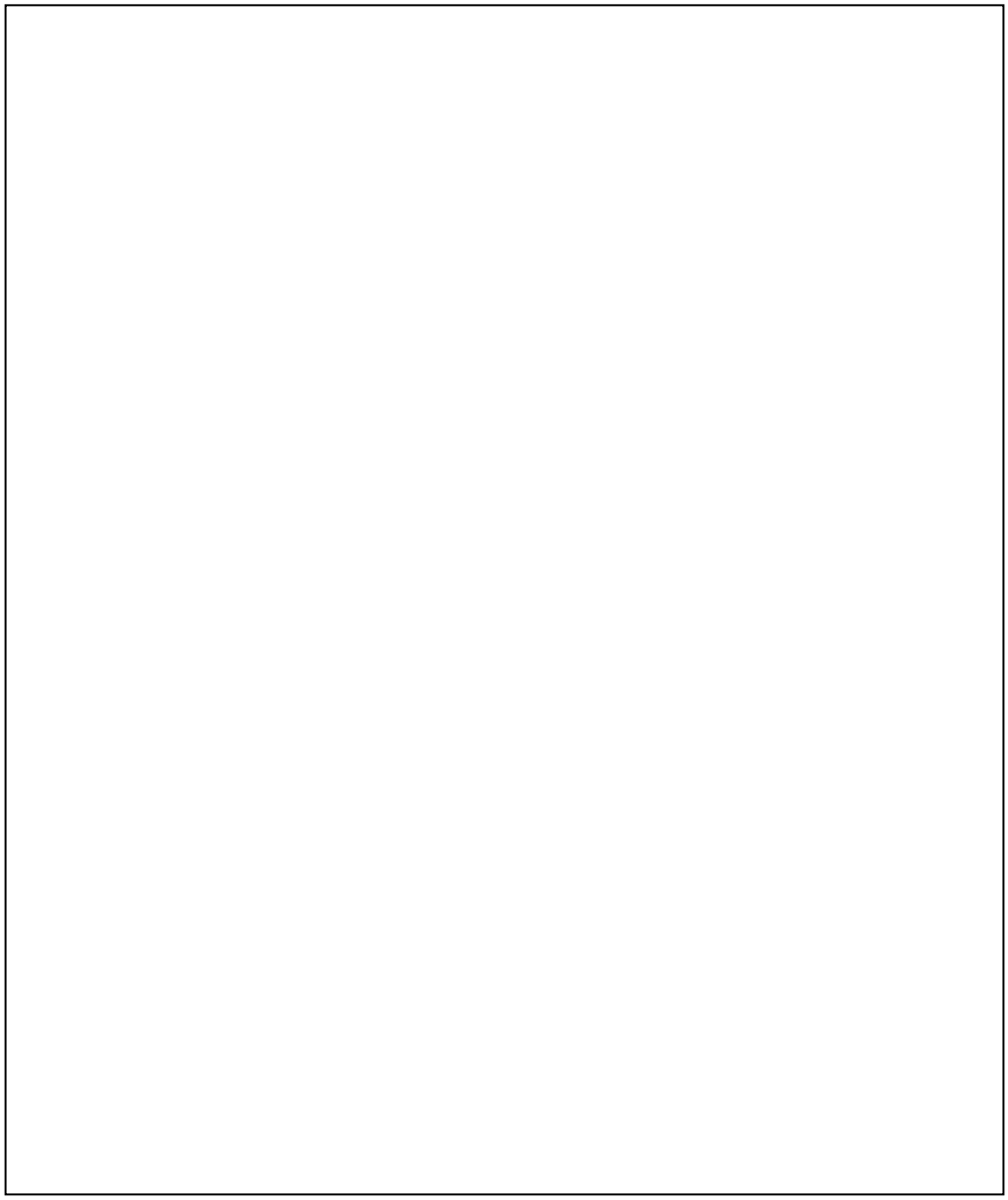
Obrázek 26: Ukázka animovaného banneru [redacted]

Zdroj: Interní zdroj



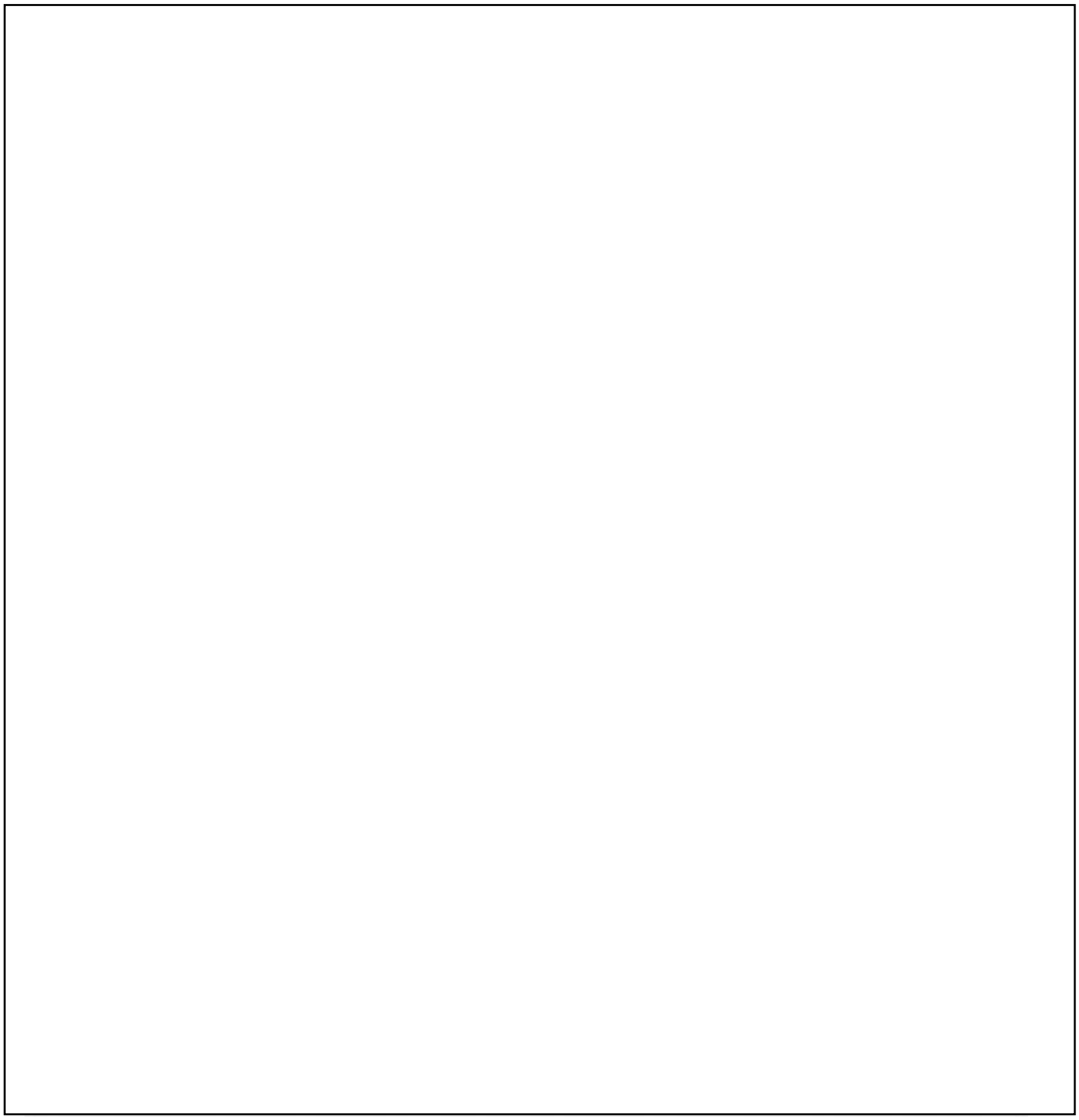
Obrázek 27: Ukázka animovaného banneru [redacted]

Zdroj: Interní zdroj



Obrázek 28: Microsite [redacted]

Zdroj: Interní zdroj



Obrázek 29: Microsite [redacted]

Zdroj: Interní zdroj