

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Aleš Polák

2009

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Aleš Polák

2009



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Uplatnění nástrojů marketingového řízení ve firmě Mobilkom

Vypracoval:

Aleš Polák

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Tereza Vinšová

Praha, listopad 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Uplatnění nástrojů marketingového řízení ve firmě Mobilkom«
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

Praha, listopad 2009

podpis studenta

Anotace

Uplatnění nástrojů marketingového řízení ve firmě Mobilkom

Cílem práce je představení a zhodnocení nástrojů marketingového řízení používaných ve firmě Mobilkom, představení základních teoretických východisek marketingového řízení, stručná charakteristika podniku, analýza nástrojů marketingového mixu a návrhy opatření vedoucích ke zlepšení situace v podniku.

listopad 2009

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěl poděkovat

Ing. Tereze Vinšové

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

OBSAH :

TEORETICKÁ ČÁST.....	2
1. Proces marketingového řízení	2
1.1. Plánovací etapa.....	2
1.2. Realizační etapa.....	3
1.3. Kontrolní etapa.....	4
2. Obecně používaná metodologie a postupy marketingového plánování	5
2.1. Situační analýza.....	5
2.1.1. Analýza vnějšího prostředí.....	6
2.1.2. Analýza vnitřního prostředí.....	8
2.2. Stanovení marketingových cílů	12
2.2.1. Segmentace trhu	13
2.2.2. Zacílení (targeting).....	13
2.2.3. Stanovení pozice produktu (positioning)	14
2.3. Formulace marketingových strategií včetně strategií pro jednotlivé nástroje marketingového mixu.....	15
2.3.1. Marketingový mix	18
2.3.1.1. Produktový mix	20
2.3.1.2. Cenový mix	28
2.3.1.3. Distribuční mix.....	34
2.3.1.4. Komunikační mix	39
PRAKTICKÁ ČÁST	51
3. Charakteristika společnosti a produktů (služeb)	51
4. Situační analýza.....	53
4.1. PEST analýza – externí analýza faktorů makroprostředí.....	53
4.2. Porterův model pěti sil (5F) - externí analýza faktorů mikroprostředí	55
4.3. Prověření zdrojů podniku	58
4.4. SWOT analýza	65
4.5. Zhodnocení analytické části	67
5. Stanovení marketingových cílů	68
5.1. Segmentace trhu a zacílení (targeting)	68
5.2. Vymezení značky (Positioning)	69
5.3. Formulace marketingových cílů.....	69
6. Formulace marketingových strategií.....	71
6.1. Vymezení dílčích marketingových cílů a strategií.....	71
6.2. Konkretizace strategií pro jednotlivé nástroje marketingového mixu	72
6.2.1. Produktový mix	72
6.2.2. Cenový mix	77
6.2.3. Distribuční mix.....	80
6.2.4. Komunikační mix	86
7. Zhodnocení stávajícího marketingového mixu a doporučení úprav jednotlivých složek.....	96
7.1. Produktový mix	96
7.2. Cenový mix	97
7.3. Distribuční mix.....	98
7.4. Komunikační mix	99
8. Závěr.....	101
9. Seznam literatury.....	102

ÚVOD

Cílem práce je představení a zhodnocení nástrojů marketingového řízení používaných ve firmě Mobilkom, a.s., která zavedla na trh značku Ufon. Firma se pohybuje na trhu telekomunikačních služeb od roku 2007 a v průběhu roku 2008 se Ufon stal čtvrtým mobilním operátorem nabízejícím kompletní telekomunikační služby na našem trhu. Jelikož však původní zaměření společnosti bylo pouze na mobilní datové, nikoli i hlasové služby, bylo třeba při zavedení hlasových služeb také adekvátním způsobem upravit marketingový mix (v závislosti na odlišné cílové skupině zákazníků mobilního hlasu) a potažmo marketingové řízení jako celek. A právě problematice nasazení a nalezení vhodných nástrojů marketingového řízení za těchto nových podmínek bych chtěl zasvětit svou práci.

Struktura práce

V teoretické části budou představena teoretická východiska a schéma procesu marketingového řízení, včetně obecně užívané metodologie a postupů.

V praktické části budou podrobně zpracovány a analyzovány jednotlivé etapy procesu marketingového řízení ve zvolené společnosti za použití vybrané metodiky. Důraz bude kladen především na rozbor jednotlivých složek marketingového mixu.

Závěrem bude vyhodnocena efektivnost těchto nástrojů marketingového řízení a vypracován případný návrh jejich modifikace vzhledem ke zjištěným skutečnostem.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Proces marketingového řízení

Chápeme-li marketing dle Kotlera¹ jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím skupiny i jednotlivci uspokojují své potřeby v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot, pak marketingovým řízením rozumíme nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly, jehož smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožňují subjektům na trhu dosahovat stanovených cílů. Proces strategického marketingového řízení sestává z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a následně provádění kontroly všech těchto marketingových činností.

Zobecněním výše uvedeného jsou 3 základní etapy procesu marketingového řízení, a to plánování, realizace a kontrola.

1.1. Plánovací etapa

Marketingové plánování zahrnuje tyto postupné kroky :

- Situační analýza doplněná o prognózu budoucího vývoje prostředí
- Stanovení marketingových cílů
- Formulování marketingových strategií vedoucích k dosažení zvolených cílů
- Sestavení marketingových programů (marketingový plán)
- Tvorba rozpočtů
- Přezkoumání výsledků a případná revize cílů, strategií a programů

Plánování fakticky sestává z části strategické (body 1.-3.), jež je úkolem vrcholového managementu, a taktické (body 4.-6.), kterou tvoří a implementuje střední management.

Strategické marketingové plánování je proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti. Nejprve je třeba definovat poslání firmy, dále stanovit hlavní cíle podniku a nosné podnikatelské aktivity (tedy firemní portfolio) a následně koordinovat dílčí strategie na taktické a operativní úrovni řízení.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 30, ISBN 80-247-0513-3.

Taktickým marketingovým plánováním se rozumí především sestavení marketingového mixu, který navazuje na strategickou část a to tak, že konkretizuje zvolené cíle a strategie a rozpracovává je do 4 základních oblastí, tzv. klasické podoby marketingového mixu 4P, tedy produktové (Product), cenové (Price), distribuční (Place) a komunikační (Promotion). Tyto čtyři oblasti byly v posledních letech postupně doplňovány o další, a to především v závislosti na konkrétních oblastech využití, např. ve službách či vzdělávání. Pro potřeby této práce ale nebude třeba podobu mixu modifikovat, pozornost bude spíše zaměřena na vzájemnou vazbu klasických, výše uvedených nástrojů mixu (jenž je koncipován z pohledu prodávajícího subjektu), na marketingový mix z hlediska zákazníka, tzv. 4C: hodnota z hlediska zákazníka, resp. řešení jeho potřeb (Customer value/Customer solution), náklady vznikající zákazníkovi (Customer cost), dostupnost řešení (Convenience) a komunikace (Communication).

1.2. Realizační etapa

Podstatou realizační etapy je uvedení marketingových plánů a strategií do praxe, veškeré marketingové aktivity by tedy měly vést k naplnění marketingových cílů.

Z hlediska důležitosti v procesu marketingového řízení tak rozhodně etapa implementace nezaostává za etapou plánovací, spíše naopak. Dobře zvolených cílů a strategií je dnes ve vysoce konkurenčním prostředí celá řada, v jednotlivých odvětvích (a to převážně v oligopolních prostředích) jsou navíc většinou velmi podobné, pokud ne téměř identické, a správně realizovaná strategie tudíž může vést k vytvoření významné konkurenční výhody. Důležité tedy není dělat jen „správné věci“, ale i tytéž věci „dělat správně“.

Vlastní realizace pak závisí na mnoha faktorech. Jako stěžejní lze uvést míru efektivity využití lidských zdrojů, jejich kvalifikace, motivace a osobní vlastnosti, dále zvolený typ organizační struktury firmy, efektivita a systém rozhodovacích procesů a v neposlední řadě i firemní kultura, jakožto soubor hodnot sdílených zaměstnanci společnosti.

Je třeba plně integrovat marketing do organizační struktury firmy, nejlépe prostřednictvím samostatného oddělení zvláště v případě větších firem. Vedoucí tohoto oddělení by také měl být přímo součástí vedení celé společnosti. V kompetenci oddělení marketingu jsou pak veškeré marketingové činnosti, včetně spolupráce na řízení prodeje.

1.3. Kontrolní etapa

V rámci kontrolní etapy jsou vyhodnoceny konkrétní dosažené výsledky při realizaci marketingových strategií a plánů. Výstupem kontroly je poté případná korekce marketingové strategie tak, aby bylo dosaženo původně požadovaných a plánovaných cílů.

Tento proces sestává z následujících fází :

- Stanovení marketingových cílů
- Vyhodnocení plnění cílů
- Analýza příčin neplnění cílů
- Návrh dílčích úprav

Rozlišujeme tyto typy kontroly :

- Strategická kontrola
- Operativní kontrola

Strategická kontrola sleduje a vyhodnocuje míru zacílení firemní strategie na reálné obchodní příležitosti. Je nutné ji periodicky opakovat, jelikož firemní strategie a plány v turbulentním prostředí rychle zastarávají a je třeba neustále kontrolovat a hodnotit přístup společnosti k jednotlivým trhům.

Praktickým nástrojem strategické kontroly je marketingový audit, neboli systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, firemních cílů, strategií a činností s cílem definovat problémové oblasti i možné nové příležitosti a navrhnout nápravná opatření.

Operativní kontrola se zaměřuje na porovnání konkrétních dosažených výsledků s ročním plánem. V centru pozornosti je především ziskovost jednotlivých výrobků, trhů, teritorií či distribučních sítí.

2. Obecně používaná metodologie a postupy marketingového plánování

Dále budou představeny konkrétní analytické metody a postupy jejich tvorby, včetně postupu stanovení marketingových cílů a návrhu strategií pro jednotlivé složky marketingového mixu.

2.1. Situační analýza

Situační analýza je všeobecnou metodou zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, které dělíme na makro a mikroprostředí a vnitřní prostředí firmy. Cílem této analýzy je identifikace příležitostí v okolním prostředí firmy a jejich možné využití na základě vnitřních schopností a zdrojů firmy.

Marketingová situační analýza

Ze všeobecné situační analýzy vychází marketingová situační analýza, která již směřuje ke konkrétní volbě cílových trhů a k nalezení reálných marketingových cílů a strategií firmy pro jednotlivé trhy, včetně strategií pro jednotlivé složky marketingového mixu.

Zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů a je prvním krokem při přípravě strategického marketingového plánu.

Marketingová situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí firmy.

Analýza prostředí

Prostředí firmy dělíme primárně na vnější a vnitřní.

Vnější prostředí rozumíme makroprostředí a mikroprostředí firmy (někdy nazývané jako makrookolí a mikrookolí), tedy externí prostředí firmy, zatímco **vnitřním prostředím** nazýváme vlastní interní firemní prostředí, fakticky vlastní zdroje firmy.

V některé zahraniční literatuře je užívána rovněž i klasifikace pouze na makroprostředí a mikroprostředí, v této práci bude ale použito první uvedené rozdělení, v našich podmínkách obvyklejší.

2.1.1. Analýza vnějšího prostředí

Jak už bylo uvedeno výše, vnější prostředí budeme chápat a členit na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí je obecně souhrnem faktorů, které působí na mikroprostředí všech účastníků trhu, samozřejmě na každého v různé míře a intenzitě.

Analýza makroprostředí

Makroprostředím se rozumí okolnosti a vlivy, které jsou ze strany firmy jen velmi obtížně ovlivnitelné – demografické, politické, legislativní, sociokulturní, ekonomické, technologické, geografické, ekologické. Pro zkoumání budoucího vývoje těchto vlivů existuje více metod a postupů. Nejčastěji používanou metodou je metoda PEST, která analyzuje makroprostředí ve 4 skupinách faktorů:

Politicko-právní faktory

- politická stabilita
- členství země v politicko-hospodářských seskupeních
- daňová politika
- legislativa
- stabilita vlády
- sociální politika
- ekologická politika

Ekonomické faktory

- vývoj HDP
- fáze ekonomického cyklu
- úrokové sazby
- měnové kurzy
- míra nezaměstnanosti
- inflace
- koupěschopnost

Sociokulturní faktory

- kulturní - spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, trendy
- sociální faktory - rozdělení a uspořádání společnosti, vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání, příjmy, majetek, životní styl, mobilita obyvatel

Technologické faktory

- trendy ve výzkumu a vývoji

- rychlost technologických změn
- výrobní technologie
- dopravní technologie
- skladovací technologie
- komunikační technologie
- informační technologie

Analýza mikroprostředí

Druhou část vnějšího prostředí tvoří mikroprostředí, někdy nazývané také jako mikrookolí.

Mikroprostředí podniku, na rozdíl od makroprostředí, firma ovlivnit svým působením může a také ovlivňuje. Patří sem partneři (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, dopravci), zákazníci, konkurence, veřejnost.

Analýzou mikrookolí se ve své podstatě rozumí analýza samotného odvětví, kde se sledují jeho základní charakteristiky jako velikost trhu, růst či pokles trhu, vstupní a výstupní bariéry, kapitálové nároky a také strukturu odvětví, která je buď atomizovaná nebo konsolidovaná.

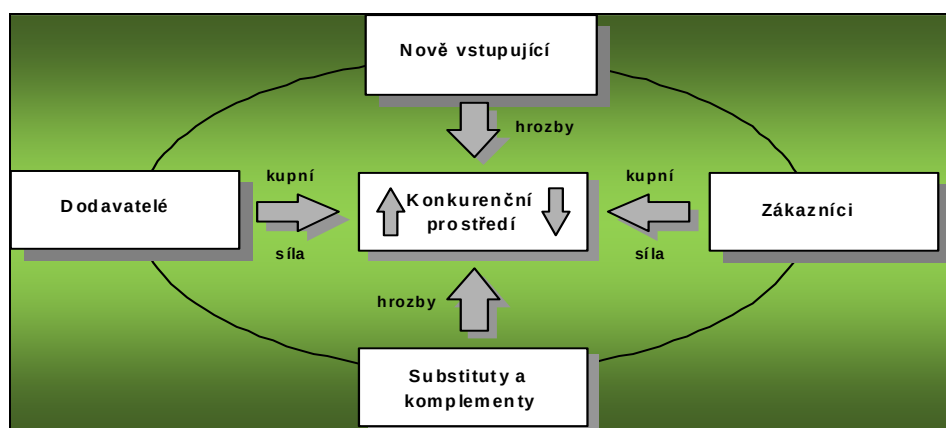
Atomizovaná struktura odvětví znamená převažující počet malých a středních podniků s obdobnými menšími tržními podíly bez existence dominantního hráče, nízké bariéry vstupu i výstupu, možnost rychlé konjunktury, obvykle kratšího trvání, s rizikem vzniku přebytných kapacit a častých bankrotů. Produkt bývá málo diferencovaný. Nejčastější strategií většiny podniků v odvětví je snižování nákladů.

Konsolidovaná struktura odvětví se vyznačuje menším počtem podniků a jejich vysokým tržním podílem, existencí vysokých bariér vstupu, kde vysoká aktivita jednoho podniku silně ohrožuje a ovlivňuje ostatní podniky. Nejčastější strategií je diferenciací produktu.

Pro samotnou analýzu mikroprostředí lze použít např. Porterův model pěti sil (5F), který přehledně rozděluje mikroprostředí do 5 základních faktorů (sil) :

- Dodavatelé
- Odběratelé
- Substituční produkty
- Možné nově vstupující subjekty na trh
- Konkurence

Schéma č.1.: Analýza 5F



Pramen : KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. *Strategický management*. Praha: VŠE Fakulta managementu, 2005. s. 41., ISBN 80-245-0504-5.

Tento model identifikuje hlavní hybné síly v odvětví a možná ohrožení z výše uvedených oblastí.

2.1.2. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy tvoří vlastní zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské), tedy kvalita managementu a zaměstnanců, organizační struktura, firemní kultura, materiální podmínky, firemní interní atmosféra.

Pro analýzu vnitřního prostředí firmy lze rozdělit zdroje firmy do následujících skupin a posuzovat pak jednotlivé skupiny :

- Fyzické zdroje (technologické vybavení, výrobní plochy)
- Lidské zdroje (počet a struktura zaměstnanců, sociální klima, inovační prostředí)
- Finanční zdroje (disponibilní kapitál, rentabilita, likvidita)
- Nehmotné zdroje (know-how, image, znalost trhu)

Jako výstup analýzy prostředí a pro celkovou syntézu analýz vnějšího a vnitřního prostředí může být použita **SWOT analýza**, kde lze přehledně identifikovat hlavní příležitosti a ohrožení firmy v konfrontaci s jejími silnými i slabými stránkami, tedy schopnostmi v dané oblasti obstat.

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popřípadě problémů, řešení a projektů) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin (faktory vyjadřující silné a slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a ohrožení, jako vlastnosti vnějšího prostředí).

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a ohrožení na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT je zkratkou slov:

- STRENGTHS (přednosti = silné stránky)
- WEAKNESSES (nedostatky = slabé stránky)
- OPPORTUNITIES (příležitosti)
- THREATS (hrozby, ohrožení)

Tabulka č. 1: SWOT analýza

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

Legenda :

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

ST – využít silné stránky na obranu proti hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S-W a O-T.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech :

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Podle tohoto hodnocení mohou manažeři posoudit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

Analýza příležitostí a rizik (O-T)

O-T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými se bude firma potýkat.

Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu, naopak rizika z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti vzniku rizikové události, jak znázorňují následující tabulky.

Tabulka č. 2: Matice příležitostí

MATICE PŘÍLEŽITOSTÍ		pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
příležitost	vysoká	výborná příležitost	obtížně realizovatelná příležitost
	nízká	Málo atraktivní příležitost	nevýznamná příležitost

Tabulka č. 3: Matice ohrožení

MATICE OHROŽENÍ		pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
Závažnost	vysoká	výrazná hrozba	hrozba těžko uskutečnitelná
	nízká	hrozba s malou důležitostí	nezávažná hrozba

Analýza silných a slabých stránek (S-W)

Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor odstupňovat podle závažnosti (rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka) a podle intenzity jeho vlivu – výkonu (vysoký, střední, nízký). Potom tedy výsledek spojení stupně výkonu a důležitosti představuje čtyři možné alternativy.

Tabulka č. 4: Matice závažnost/výkonnost

ZÁVAŽNOST/VÝKONNOST		výkonnost	
		nízká	vysoká
závažnost	vysoká	posílit	udržet pozici
	nízká	nevýznamné	zvážit úsilí

Na základě této analýzy je zřejmé, že silné stránky se nemusí vždy změnit ve výhodu, například z důvodu nízké důležitosti. Obdobně i soustředění na překonání slabých stránek nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich změnu převýší celkový užitek.

Provádění SWOT analýzy

Jak již bylo uvedeno, cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak lze dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními. K tomu je však třeba dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí.

Při provádění SWOT analýzy se sepíší silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů a do každého z nich se umístí jeden z uvedených pojmů. K němu se připiše určitý počet faktorů, který bude závislý na rozsahu a cíli analýzy.

Tabulka č. 5: Sestavení SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)

Poté pro určení nejdůležitějších faktorů ovlivňujících firmu definujeme jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Toho lze dosáhnout použitím vah, které odrážejí pravděpodobnost výskytu daného faktoru, resp. jeho důležitost. Rozsah hodnotící stupnice lze volit od 1 do 10, případně od 1 do 5. Součet odhadnutých hodnot přidělených jednotlivým faktorům dává celkový odhad důležitosti a výkonnosti.

Tabulka č. 6: Přehled hodnocených faktorů

Hodnocené faktory	Výkonnost					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	střední	nízká

Na základě provedeného ohodnocení jednotlivých faktorů můžeme následně vytvořit přehledné grafické zobrazení všech faktorů do matice závažnosti/výkonnosti.

Sjednocením informací z těchto dílčích matic je pak konečná podoba vlastní matice SWOT.

Interpretace výsledků SWOT analýzy

Výsledek SWOT analýzy se nejčastěji interpretuje formou již uvedených čtyř základních druhů strategií :

- **strategie SO** : ofenzivní přístup z pozice síly, snaha využít okolím nabízených příležitostí s využitím svých silných stránek
- **strategie WO** : opatrný stabilizační přístup zaměřený na eliminaci vlastních slabin s využitím nabízených šancí
- **strategie ST** : snaha využití vlastních předností k blokování hrozeb z okolí
- **strategie WT** : čelit hrozbám při minimalizaci nákladů

2.2. Stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.²

Marketingové členění cílů by rovněž mělo respektovat sestupnou hierarchii, a to od celých oblastí podnikání až po cíle pro konkrétní marketingové nástroje marketingového mixu.

Marketingové cíle tedy navazují na cíle podniku a mohou jimi například být :

- **maximalizace zisku**
- **zvýšení objemu prodeje**
- **zvýšení tržního podílu**
- **návratnost investic**

² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 126, ISBN 978-80-247-2690-8.

- **zlepšení kredibility podniku**
- **a jiné více konkrétní úkoly**

Po stanovení cílů jsou definovány strategie, které představují způsoby, metody a postupy nutné k dosažení těchto cílů. Cíle ani následné strategie nemohou být ovšem adekvátně stanoveny bez provedení segmentace trhu, následného výběru cílového trhu, resp. segmentu (targeting) a jasného vymezení produktu v mysli spotřebitele (positioning).

2.2.1. Segmentace trhu

Segmentace trhu je proces systémového rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny uživatelů (skupiny se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity).

V tomto procesu lze používat různé proměnné a kritéria, jako například geografické či demografické segmenty.

- **Demografická segmentace** – diferenciace dle pohlaví, věku, vzdělání, příjmu, rasy, příjmu domácnosti, místa narození, velikosti rodiny nebo náboženství.
- **Geografická segmentace** - identifikuje poptávku dle místa výskytu .
- **Geodemografická segmentace** - kombinace obou výše popsaných segmentací.
- **Psychografická segmentace** - segmentace na základě životního stylu, aktivit a zájmů; můžeme sem zařadit charakteristiky jako sport, návštěvu muzeí, divadel, restaurací, fitness center. Psychografická segmentace úzce souvisí s osobností člověka.
- **Behaviorální segmentace** - dle chování - přístup spotřebitelů k produktům, identifikace kupujících a nekupujících, příležitosti užívání.

2.2.2. Zacílení (targeting)

Poté, co byla provedena segmentace trhů dle výše uvedených charakteristik, je třeba přistoupit k vyhodnocení jednotlivých segmentů a výběru vhodných segmentů pro alokaci disponibilních zdrojů, neboli cílových trhů.

Obecně lze volit pro dosažení cíle následující čtyři strategie dle kritéria přístupu k vybraným trhům :

- **Jednotná segmentační strategie** – firma nerozlišuje jednotlivé segmenty a aplikuje vůči trhu jednotný přístup – jedná se o **nediferencovaný marketing**.
- **Diferencovaná segmentační strategie** – zaměření na více cílových segmentů, přičemž ke každému z nich volí individuální přístup – jedná se o **diferencovaný marketing**.
- **Strategie koncentrace na vybraný segment či mikrosegment** – zacílení jednoho či více produktů na jeden segment či mikrosegment. Tento přístup aplikují menší firmy, například při hledání tržních mezer. Jde o **koncentrovaný marketing**.
- **Strategie koncentrace na jednotlivé spotřebitele nebo jednu firmu** – případy specifických spotřebitelů s jedinečnými potřebami – **marketing šitý na míru**.

2.2.3. Stanovení pozice produktu (positioning)

Vymezení pozice výrobku na trhu znamená způsob, jak jsou definovány výlučné vlastnosti produktů v povědomí cílové skupiny. Positioning je tedy způsob, jakým je produkt zákazníky přijímán, jak ho hodnotí ve srovnání s konkurenčními výrobky.

Je to klíčový prvek marketingové strategie i marketingové komunikace, který se pokouší získat výlučné a žádoucí postavení ve vědomí zákazníků i dalších zájmových skupin.

Positioning je tudíž vytváření představy, kterou by měl produkt zaujmout v myslích spotřebitelů. V dnešní konkurenční době je vlastní image produktu nezbytná, je třeba, aby symbolizovala jeho specifický účel. Příkladem může být automobilka Volvo, která vymezuje svá auta tvrzením, že v nich nikdy nezemřel na následky havárie jediný člověk při dodržení rychlosti 70 km/hod. Vytváří tedy v myslích zákazníků image bezpečnosti.

Postup výběru strategie positioningu je následující :

- Nalezení možných konkurenčních výhod
- Výběr správných a skutečných konkurenčních výhod
- Volba komplexní strategie positioningu, tzv. hodnotová propozice značky

Hodnotová propozice značky představuje soubor všech užitečných vlastností, na nichž je positioning budován.³

³ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s.364, ISBN 80-247-0513-3.

2.3. Formulace marketingových strategií včetně strategií pro jednotlivé nástroje marketingového mixu

Marketingová strategie obecně je ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům, v rozšířeném pojetí i vůči zaměstnancům firmy a jejím dodavatelům, zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu a způsobu marketingové komunikace včetně volby distribučních kanálů, způsobu propagace, reklamy, cenové a produktové politiky. Marketingová strategie by měla být v souladu s celkovou strategií firmy.

Při formulaci marketingových strategií zohledňujeme tyto oblasti (tzv. přístup 5C) :

- **Potřeby zákazníků** (customer needs) – na uspokojení jakých potřeb zákazníků se zaměřit a na které zákazníky se vůbec orientovat ?
- **Schopnosti a kompetence firmy** (company skills) – jaké schopnosti, vlastnosti a know-how jsou nezbytné k uspokojení definovaných potřeb cílových zákazníků?
- **Konkurence** (competition) – jaká je podoba konkurence v dané oblasti a kde lze nalézt či vytvořit konkurenční výhody?
- **Spolupracovníci** (collaborators) – s kým spolupracovat, kdo může pomoci, koho oslovit ?
- **Kontext** (context) – jaké technologické, právní, politické či kulturní faktory budou limitem při činnosti firmy?

Marketingové strategie lze dělit například na :

- **Strategie zaměřené na trh**
- **Strategie zaměřené na konkurenci**

Jedny ze **strategií orientovaných na trh** jsou vyjádřeny pomocí tzv. **Ansoffovy matice**.

Přístup rusko-amerického ekonoma H. Igora Ansoffa je založený na vztahu výrobek – trh. Tyto strategie vychází ze stanovení směru a způsobu budoucího růstu podniku, jsou tedy strategiemi růstovými.

Tabulka č. 7: Ansoffova matice růstu podniku

	Stávající trhy	Nové trhy
Stávající výrobky	TRŽNÍ PENETRACE Zvýšení užití Získání zákazníků Konkurence Noví uživatelé	ROZVOJ TRHU Další trhy Nové segmenty
Nové výrobky	ROZVOJ VÝROBKU Inovace Diferenciace	DIVERZIFIKACE Horizontální Vertikální Laterální

Pramen: TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 117, ISBN 80-247-0053-0.

Jak je patrné z tohoto schématu, Ansoffovu matici tvoří 2 dimenze, a to výrobek a trh, z jejichž kombinace poté vyplývají 4 základní strategie :

- **Tržní penetrace** – firma se snaží o intenzivnější proniknutí na trh s cílem zvýšení obrátu.
- **Rozvoj trhu** – firma proniká na nové trhy se současnými výrobky (např. nalezením nových geografických oblastí nebo nového užití výrobku).
- **Rozvoj výrobku** – podnik nabízí stávajícímu trhu nový či inovovaný výrobek. Uplatňuje se zejména v případě, že trh je již současnými výrobky nasycen nebo dosavadní výrobky jsou ve fázi zralosti.
- **Diverzifikace** – může být buď horizontální (nový produkt je příbuzný technologií, materiálem apod., rozšiřuje se stávající výrobní program), vertikální (propojení s technologickým řetězcem, prohlubuje se stávající výrobní program) nebo laterální (zcela nový produkt ve zcela nové oblasti). Jde o riskantní a finančně náročnou strategii, která však může být velmi efektivní.

Dalším příkladem strategií zaměřených na trh jsou strategie **Kotlera**, a to i přes četné polemiky, že tyto strategie vyjadřují a formulují spíše samotné cíle či cílové role podniku, než způsoby, jak jich dosáhnout.

Princip spočívá ve volbě strategické tržní pozice, která je vyjádřena podílem na trhu. Firma může volit mezi pozicemi:

- **tržního vůdce**
- **vyzývatele**
- **následovatele**

- **výklenkáře**

Z toho pak podnik definuje strategie:

- **tržního vůdce** - udržení tržní pozice - rozšíření celkového trhu, udržení a zvýšení tržního podílu,
- **tržního vyzývatele** - útočná strategie - nižší ceny při relativně nižší jakosti výrobků, nabídka špičkových výrobků, provádění výrobních inovací, zkvalitnění a rozšíření servisních služeb, intenzifikace a zvýšení účinnosti reklamy, zkvalitnění fungování distribuční sítě,
- **následovatele** - udržení pozice v dané komoditě - cílevědomá segmentace trhu a jemné profilování nabídky, nezvyšování tržního podílu s důrazem na růst rentability prodeje,
- **výklenkáře** - nalezení tržních mezer - specializace podle trhů, segmentů, zákazníků či výrobků, uplatnění technologických (jedinečných) schopností, orientace např. na ekologické výrobky, výrobky racionální výživy.

Konkurenční strategie mohou být dle **Portera** všeobecně rozděleny do tří základních typů, a to strategie nákladového vůdcovství, strategie diferenciaci a strategie koncentrace.

Cílem podniku je získání konkurenční výhody jako nového zdroje zisku, je tedy třeba nejdříve identifikovat, jaká je současná konkurenční situace firmy a jak je podnik vnímán zákazníky.

- **Strategie nízkých nákladů** (nákladového vůdcovství) – cílem je dosažení nižších nákladů v porovnání s konkurencí a realizace úspor z rozsahu. Tohoto se dosahuje na základě zvyšování kvalifikace pracovníků, technologických inovací, růstu produktivity práce, lepší organizace a řízení výroby, vyššího využití výrobních kapacit, rozvoje standardizace. Na základě zvyšujícího se tržního podílu dochází k využití zkušenostního efektu a úspor z rozsahu.
- **Strategie diferenciaci** - diferenciaci výrobků a služeb dle konkrétních potřeb, zlepšování funkce samotných výrobků (ekologizace), vyšší účinnost při uspokojování potřeb, specifické funkční a ergonomické vlastnosti, zvýšení spolehlivosti a snížení náročnosti na zajištění provozu (spotřeby) a údržbu.
- **Strategie koncentrace** - orientace na tržní výklenky, selekce dle tržních segmentů, specifické cíle dle skupin zákazníků, získávání nákladové a výkonové výhody (jedinečné schopnosti podniku, blízkost zdrojů či trhů, specializace na jeden či malý soubor výrobků a tím možnost velkých serií a vysoké kvality). Díky zaměření na úzké tržní segmenty se předpokládá hluboká znalost těchto trhů, firma je pokládána za specialistu v dané oblasti a vytváří tak bariéry vstupu pro případné konkurenty.

2.3.1. Marketingový mix

Pojem marketingový mix poprvé zavedl Neil H. Borden v roce 1964, kdy publikoval článek *The Concept of the Marketing Mix*. Používal však ve svém marketingovém mixu čtrnáct různých marketingových nástrojů.

Klasickou podobu marketingového mixu (tzv. 4P) poprvé představil profesor E. Jerome McCarthy ve své knize *Marketing* v roce 1960. Obsahuje čtyři taktické marketingové nástroje: produkt (Product), cenu (Price), distribuci (Distribution) a propagaci (Promotion). Termín Distribution později nahradil slovem Place (místo) a vznikla tak dnešní klasická podoba 4P :

- **Produkt** (product)
- **Cena** (price)
- **Umístění, distribuce** (place)
- **Marketingová komunikace** (promotion)

Philip Kotler a Gary Armstrong uvádějí následující definici marketingového mixu: "Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu."⁴

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace podstupuje, aby vytvořila či stimulovala poptávku po produktu (či ji případně snížila v případě žádoucího demarketingu). Tyto kroky se rozdělují do výše uvedených čtyř kategorií.

Produkt označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele determinují, jak produkt naplňuje a uspokojuje jeho očekávání.

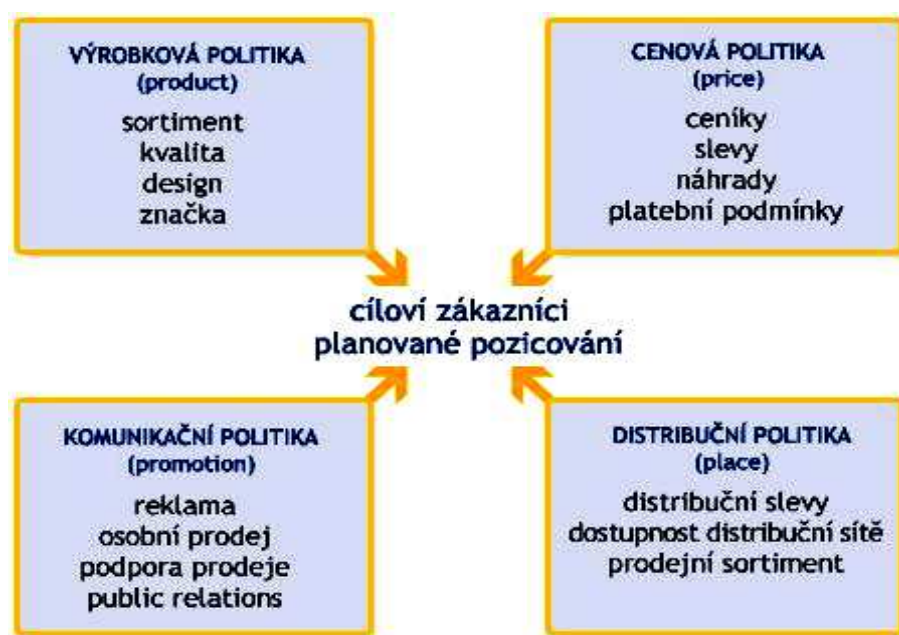
Cena je peněžní vyjádření hodnoty produktu. Zahrnuje slevy, platební podmínky, termíny splatnosti, náhrady nebo možnosti financování.

Místo či **distribuční politika** uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

Marketingová komunikace či **kunikační politika** zahrnuje veškeré činnosti, vedoucí k tomu, aby se spotřebitelé o produktu dozvěděli a následně se rozhodli pro jeho koupi. Jedná se o přímý prodej, public relations, reklamu a podporu prodeje.

⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s.105, ISBN 80-247-0513-3.

Schéma č 2: Princip "4P"



Pramen : KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s.106, ISBN 80-247-0513-3, upraveno.

Účinný marketingový mix by měl vhodně kombinovat a v marketingovém programu pak propojovat všechny složky mixu tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota při naplnění firemních marketingových cílů. Je souborem nástrojů k realizaci strategie positioningu a marketingové strategie jako celku.

Philip Kotler dále uvádí⁵, že pro efektivní využívání marketingového mixu by k němu měli marketéři přistupovat nikoli z hlediska prodávajícího, ale naopak kupujícího. Marketingový mix pak bude transformován do této podoby:

- z produktu se stává **řešení potřeb zákazníka** (Customer Solution),
- z ceny jsou **výdaje zákazníka** (Customer Cost),
- místo se mění na **dostupnost řešení** (Convenience),
- z propagace je **komunikace** (Communication).

Z toho plyne, že zákazník požaduje **řešení svých potřeb** při **nízkých výdajích**, **co nejdostupnější řešení** a **funkční komunikaci**, nikoli **propagaci**. Místo přístupu 4P tak vzniká 4C.

⁵ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 58, ISBN 978-80-247-1359-5.

Tabulka č. 8: Kotlerovo zpracování vztahu 4P a 4C

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace	Komunikace (communication)

Pramen : KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s.107, ISBN 80-247-0513-3.

Marketingoví pracovníci jsou těmi, kdo výrobky prodávají, zákazníci je však nejen kupují, ale i získávají jejich prostřednictvím určitou hodnotu, které si cení.

Doporučuje se tedy marketingovým pracovníkům nejdříve myslet z pohledu zákazníka a až následně z pohledu prodejce.

2.3.1.1. Produktový mix

Produktem rozumíme “veškeré výrobky, služby ale i zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky, t.j. vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání.”⁶

Služby mají charakter “nehmotných statků ve formě různých aktivit či poskytování jiného užitku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi či prodeji nedochází k převodu vlastnictví.”⁷

V současnosti je kladen důraz na marketingové pojetí tzv. **komplexního výrobku**. Ten je dle mnoha autorů tvořen 3 úrovněmi :

- **Vnitřní vrstva** - jádro výrobku - představuje základní užitek, důvod proč si zákazník výrobek vůbec kupuje.
- **Střední vrstva** - prvky, které formují samotný výrobek. Tato vrstva je také nazývána *skutečným výrobkem*. Patří sem základní vlastnosti produktu jako jeho kvalita, styl a design, značka, balení a doplňky.
- **Vnější vrstva** - tvoří tzv. *rozšířený výrobek*, který zahrnuje prodejní a poprodejní servis, instalaci, rychlé dodávky, možnosti úvěrování, záruky a řešení reklamací.

⁶ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 382, ISBN 80-247-0513-3.

⁷ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 382, ISBN 80-247-0513-3.

Klasifikace produktů a služeb

Výrobky se rozdělují do dvou základních kategorií podle toho, jaký zákazník je kupuje a používá, a to na spotřební a průmyslové výrobky. Zatímco průmyslové výrobky kupuje zákazník pro další zpracování nebo prodej, spotřební produkty kupuje zákazník pro svou vlastní spotřebu.

Spotřební výrobky lze dále dělit následovně :

- **Rychloobrátkové zboží** – produkty každodenní potřeby nakupované pravidelně, často a bez zvláštního nákupního rozmyšlení a rozhodování. Příkladem mohou být potraviny, čisticí prostředky, prací prášky, zubní pasta, noviny.
- **Zboží dlouhodobé spotřeby** – zákazníci věnují čas a úsilí srovnávání ceny a kvality, stylu i životnosti výrobků, jedná se např. o pračky, ledničky, auta.
- **Speciální produkty** – jde o výrobky, které spotřebitelé vyhledávají z důvodů značky nebo módní preference, jsou ochotni kvůli nákupu vynaložit značné úsilí a strávit delší čas hledáním nebo cestou k prodejci (např. automobil Ferrari).
- **Nevyhledávané a neznámé produkty** – výrobky, o nichž potenciální zákazníci nemají povědomí, neví, že existují nebo že by je chtěli koupit (např. životní pojištění). Může jít i o úplně nové výrobky. Úkolem marketéra je informovat cílové zákazníky o existenci produktu. Využívá se např. osobní prodej, reklama.

Průmyslové výrobky jsou :

- **Materiál, suroviny a polotovary** – dále zpracovávané materiály (železo, ocel, cement), přírodní produkty (ropa, plyn, nerostné suroviny), zemědělské plodiny či komponenty jako např. motory či pneumatiky.
- **Kapitálové investice** – produkty dlouhodobé spotřeby umožňující vývoj, výrobu a prodej konečných produktů. Jsou to investiční celky či zařízení.
- **Pomocné materiály a služby** – produkty krátkodobé spotřeby sloužící výrobě či distribuci finální produkce.

Výrobní politika

Proces rozhodování o koncepci produktu probíhá v těchto postupných krocích :

- Definice užitečných vlastností produktu
- Vytvoření značky
- Výběr obalu
- Označení
- Služby spojené s produktem

Užitné vlastnosti výrobku jsou vyjádřeny kvalitou, provedením (doplňky a stylem výrobku) a jeho designem.

Kvalitou se rozumí schopnost plnit stanovené funkční parametry, jako například spolehlivost, přesnost, trvanlivost, snadnost použití či případných oprav.⁸

Doplňky jsou různé podpůrné produkty či dotvoření celkového dojmu provedení samotného výrobku, které mohou být a jsou významným konkurenčním nástrojem a prostředkem odlišení se od konkurence.

Styl a design výrazně napomáhají zvýšení hodnoty produktu vnímané zákazníkem. Dle Kotlera⁹ představuje design širší pojem než styl. Styl vychází ze vzhledu výrobku, kdežto design má mnohem hlubší jádro, vztahující se často až k základní funkci výrobku.

Značka

Značka primárně slouží k identifikaci zboží určitého výrobce pomocí jména, symbolu, čísla, znaku, tvaru nebo jejich vzájemnou kombinací. Značka tak zároveň odlišuje daný výrobek od produktů konkurence.

Dle Heskové¹⁰ lze použít dva různé způsoby pojetí značky. První z nich rozlišuje těchto 5 druhů značky:

- **všeobecná značka** – je vlastně popisem obsahu a je spojována s celou kategorií výrobku (např. xerox),
- **individuální značka** – pro každý výrobek vlastní značka,
- **rodinná značka** – pod jednou značkou jsou všechny výrobky (např. Nivea),
- **liniová rodinná značka** – jedna značka je užívána pro určitou řadu výrobků (např. zvlášť pro mýdla a zvlášť pro prací prášky),
- **zastřešovací značka** – všechny výrobky jsou uváděné pod jednou značkou, na rozdíl od rodinné značky má však každý výrobek dále specifikován svůj model (např. automobily Škoda Favorit, Škoda Felicia, Škoda Octavia).

Druhým způsobem pojetí značky dle Heskové je rozlišení:

- **firemní značka** – nejvyšší úroveň, označuje podnik,
- **deštníková značka** – označuje produkty z různých kategorií,
- **individuální značka** – pro jednotlivé produkty v rámci jedné kategorie,
- **značka modelu** – vázána na specifikaci produktu (např. bio).

⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 394, ISBN 80-247-0513-3.

⁹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 396, ISBN 80-247-0513-3.

¹⁰ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. s. 42, ISBN 80-245-0176-7.

Produktová značka se **dle Jakubíkové**¹¹ skládá ze dvou hlavních složek :

- **Podstata značky** – duše značky tvořená pozicí (positioning) a osobností značky,
- **Identita značky** – to, čím chce značka být, dotváří především jméno, grafický systém produktu, marketing, prodejní a komunikační strategie.

Hodnota značky je pak dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je zosobněním kvality a tím, jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují. Dále je ovlivněna patentovou ochranou výrobků, které jsou jí označeny a svou pozicí v rámci distribučních a průmyslových sítí.¹²

Obal

Obal výrobku může mít více stupňů. Obvykle se rozlišuje:

- **primární balení** – vlastní obal výrobku určený k jeho bezprostřední ochraně,
- **sekundární balení** – krabice nebo jiný obal na primární balení, který nese hlavní podíl informační a marketingové funkce,
- **přepravní balení** – obal, kde je umístěno několik sekundárních balení pro přepravu a dodávku distributorovi.

Obecně lze říci, že obal ochraňuje a propaguje výrobek. Funkce obalu je však mnohem širší. Z hlediska komunikační politiky pomáhá identifikaci výrobku a firmy a propaguje značku. Upoutává pozornost zákazníka a popisuje charakteristiky výrobku, včetně zákonem požadovaných informací. Mezi hlavní vlastnosti dobrého obalu by však měl patřit nejen odpovídající vzhled, ale i schopnost vyniknout v nepřehledné nabídce ostatních výrobků.

Značení

Značení produktu plní několik funkcí:

- **Identifikace výrobku** – např. nálepka s názvem firmy,
- **Popis výrobku** – uvádí výrobce, datum výroby, obsah, návod k použití bezpečnostní pokyny,
- **Propagace výrobku** – prostřednictvím grafického provedení.

Služby spojené s produktem

Jedná se o doprovodné či podpůrné služby, provázející v současné době obvykle každou tržní nabídku téměř jakéhokoli produktu. Tyto služby jsou jedním z klíčových faktorů dosažení

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 163, ISBN 978-80-247-2690-8.

¹² KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s.398, ISBN 80-247-0513-3.

konkurenční výhody. Jsou to například servisní služby, jejichž poskytovanou úrovní se firmy mohou velmi zřetelně profilovat vůči konkurenci.

Při samotné tvorbě produktu hraje zásadní roli diferenciací výrobku; je třeba ho odlišit od konkurenčních a přimět cílové zákazníky k nákupu. Podstatou diferenciací mohou být podle Kotlera¹³:

- **fyzické rozdíly** - vlastnosti, trvanlivost, design, balení, přizpůsobitelnost,
- **rozdíly v dostupnosti** - zboží, které je dostupné v prodejnách, a zboží, které lze objednat telefonicky, poštou, faxem či přes internet,
- **rozdíly v servisu** - v dodávce, instalaci, zaškolení,
- **cenové rozdíly** - závratná cena, vysoká cena, středně vysoká cena, nízká cena, velice nízká cena,
- **rozdíly v image** - symboly, atmosféra, pořádané akce, média.

Kotler zdůrazňuje, že každá úspěšná diferenciací obvykle přitáhne imitátory, proto by se podnik neměl spoléhat na svou momentální výhodu a měl by neustále hledat další konkurenční výhody.

Poziční mapa

Pro zjištění velikosti vnímané hodnoty výrobku pro zákazníka lze použít tzv. poziční mapu. Ta graficky vyjadřuje podobnosti či odlišnosti značek určitého druhu zboží vnímané spotřebiteli. Hadraba¹⁴ zdůrazňuje, že se jedná o mapu subjektivních názorů na jednotlivé značky uložených v mysli typického spotřebitele. Může sloužit jako jeden z významných informačních zdrojů pro nalézání a upřesňování podnikatelských příležitostí a tvorbu konkrétních marketingových strategií.

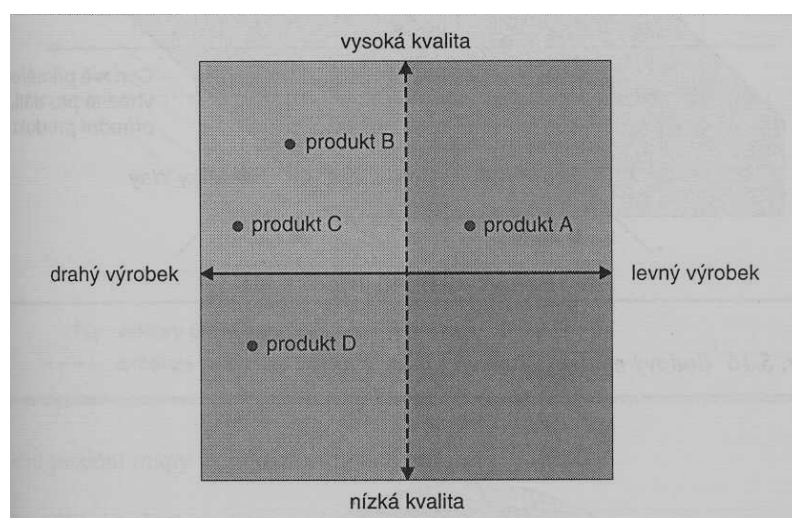
Poziční mapa znázorňuje, v jaké pozici se nachází konkurenční produkty a produkty daného podniku z hlediska zkoumaných atributů produktů. Porovnání lze přitom podle Tomka a Vávrové¹⁵ provádět jak na základě subjektivních, tak objektivních kritérií (image, komunikace, rozsah služeb, jakost produktu). Je přitom zřejmé, že příležitost k podnikání se nachází v té oblasti, která je dosud podle názoru zákazníků málo obsazena.

¹³ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. s. 115, ISBN 80-7261-010-4.

¹⁴ HADRABA, J. *Marketing: Produktový mix – tvorba inovací produktů*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. s. 86, ISBN 80-86473-89-9.

¹⁵ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 97, ISBN 80-247-0053-0.

Schéma č. 3: Poziční mapa



Pramen: TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 99, ISBN 80-247-0053-0.

Tomek a Vávrová¹⁶ však uvádí i další nástroje výrobní politiky:

- **Inovace produktu** – zavedení nových výrobků nebo jejich radikální změna představující nový způsob plnění funkce.
- **Diferenciace produktu** – rozšíření nabídky stávajícího produktu na nové segmenty. Spočívá v tom, že nabídka stávajícího výrobku je rozšířena o jeho další modifikace, čímž se zvýší celkový objem prodeje výrobků. Tyto modifikace (nové typy) se jednak zaměřují na nové segmenty, jednak vykazují i novou kvalitu. Zpravidla jsou pro ně stanoveny vyšší ceny. Cílem je zvýšení objemu prodeje výrobku, který se dostává do fáze dospělosti či nasycení.
- **Variace produktu** – rozvíjí nejlepší vlastnosti výrobku tak, aby se prodloužil životní cyklus.
- **Eliminace produktu** – vyloučení výrobku z trhu. Důvodem mohou být ekonomické, marketingové nebo výrobní příčiny nebo také mimopodnikové příčiny

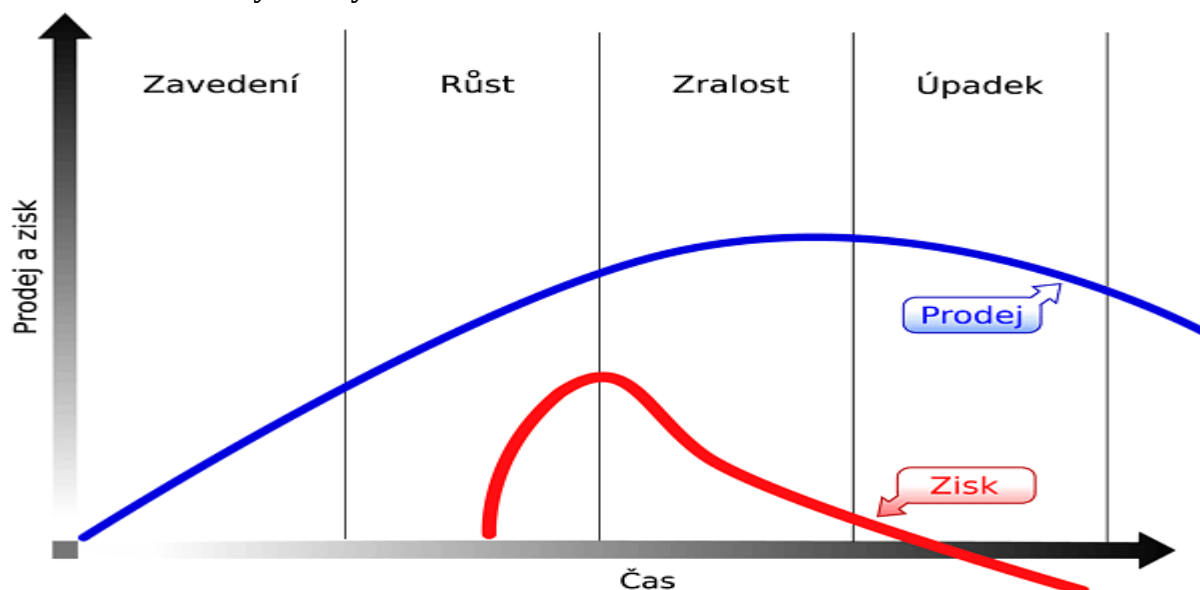
Produktové strategie a životní cyklus výrobku

Princip životního cyklu výrobku lze využít pro celou kategorii výrobků, pro jednotlivé druhy výrobku nebo pro jednotlivé značky. Konkrétní fázi, v níž se právě výrobek nachází, se přizpůsobují také jednotlivé výrobní strategie. Tradiční pojetí životního cyklu výrobku

¹⁶ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 264, ISBN 80-247-0053-0.

bere v úvahu průběh tržeb za výrobek a zahrnuje čtyři fáze: zavedení, růst, zralost a pokles (viz schéma č. 4).

Schéma č. 4: Životní cyklus výrobku



Pramen : HÁLEK, Vítězslav. [halek.info] *Prezentace ke cvičení z předmětu MARKETING* [online]. Dostupné z: <<http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni/mcyp-print.php?l=08>>.

Tabulka č. 9: Shrnutí charakteristik, cílů a strategií životního cyklu výrobku

	Zavádění	Růst	Zralost	Pokles
Charakteristické rysy				
Obrat (Prodej)	Nízký	Rychle rostoucí	Vrcholí	Klesající
Náklady	Vysoké	Průměrné	Nízké	Nízké
Zisky	Záporný	Růst zisku	Vysoký	Klesající
Zákazníci	Novátoři	Včasní příjemci	Většina	Opozdilci
Konkurenti	Málo	Rostoucí počet	Stál, posléze se	Klesající počet
Marketingové cíle	Vytváření povědomí o produktu a touhy produkt vyzkoušet	Maximalizace tržního podílu	Maximalizace zisku a udržení tržního podílu	Snižování nákladů a „sklizení“ značky
Strategie				
Produkt	Nabídka základního produktu	Nabídka produktové modifikace, služby a záruky	Obměna značek a modelů	Vyřazení slabých produktů
Cena	Zvýšená kvůli výrobním nákladům	Cena proniknutí na trh	Cena stejná či vyšší než u konkurence	Snížení ceny

Distribuce	Vytvoření selektivní distribuce	Budování intenzivní distribuce	Budování ještě intenzivnější distribuce	Výběrové vyřazení neziskových odbytišť
Reklama	Proniknutí produktu do povědomí včasných příjemců a dealerů	Proniknutí do povědomí a vyvolání zájmu hromadného trhu	Důraz na rozdíl značek a užitků	Snížení na úroveň potřebnou k udržení skalních příznivců
Podpora prodeje	Silná podpora prodeje k upoutání pozornosti	Částečné snížení při zachování poptávky silných uživatelů	Zvýšení na podnícení přechodu ke značce	Snížená na minimální úroveň

Pramen KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 370, ISBN 978-80-247-1359-5, volně upraveno.

Teorie životního cyklu produktu má i své kritiky. Ti podle Kotlera¹⁷ argumentují, že křivky průběhu cyklů jsou příliš proměnlivé jak z hlediska tvaru, tak i z hlediska doby trvání, postrádají tedy pevnou posloupnost jednotlivých etap a pevnou dobu jejich trvání. Dále kritizují neschopnost marketérů spolehlivě určit, v jaké etapě se produkt nachází (např. zda je v etapě zralosti nebo jen dosáhl určitého objemu prodeje před dalším prudkým vzestupem). V neposlední řadě pak namítají, že tvar křivky životního cyklu produktu je převážně výsledkem marketingových strategií, nikoli důsledkem nevyhnutelného procesu, kterým produkt musí projít.

Firma však zpravidla nenabízí na trhu pouze jeden výrobek, ale větší sortiment. Soukalová¹⁸ nabízí definici výrobního sortimentu (někdy nazývaného též výrobní mix) jako „soubor všech výrobků a položek, které konkrétní prodejce nabízí k prodeji cílovému trhu“.

Výrobní mix je tvořen výrobními řadami, což jsou skupiny podobných výrobků, které plní podobnou funkci a jsou prodávány stejným skupinám zákazníků. U výrobního mixu pak můžeme zpravidla definovat 3 základní rozměry:

- **Šíře** – představuje počet výrobních řad,
- **Hloubka** – počet typů (variant) produktu konkrétní výrobní řady,
- **Délka** – celkový počet položek výrobního mixu.

Přitom pro většinu podniků není výrobní sortiment neměnný, v souladu s marketingovou strategií se průběžně rozšiřuje nebo naopak zužuje.

¹⁷ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 370, ISBN 978-80-247-1359-5.

¹⁸ SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. s. 18, ISBN 80-7318-177-0.

2.3.1.2. Cenový mix

Kotler¹⁹ definuje cenu jako částku, za kterou jsou výrobky nebo služby nabízeny na trhu; je dle něj vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.

Stručně a výstižně vyjadřuje cenu Jakubíková²⁰; jako peněžní částku sjednanou při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnotu za poskytované plnění.

Cenová politika

Cena, na rozdíl od všech ostatních složek marketingového mixu, generuje příjmy, kdežto ostatní složky pouze náklady. Lze ji snadno upravovat, je tedy mnohem pružnějším nástrojem než nákladové složky a je třeba dbát, aby vyjadřovala a respektovala situaci na trhu, tedy byla orientována na spotřebitele, a nikoliv vycházela pouze z nákladů.

Cenová politika firmy může sledovat různé cíle jako například:

- **návratnost investic**
- **podíl na trhu**
- **objem tržeb**
- **zlepšení cash flow**
- **akvizice nových zákazníků**
- **udržení stávajících zákazníků**

Cenová politika a strategie jsou ovlivňovány mnoha faktory, které jsou obecně děleny na externí a interní.

Externí faktory :

- **charakter trhu** – monopolní síly v prostředí ceny zvyšují až do výše akceptace daným trhem, konkurenční prostředí je snižuje,
- **charakter poptávky** – působení elasticit, především cenové,
- **konkurence** – přímá, nepřímá (substituty) či totální (poptávku i nabídku nelze předvídat), take cenová či necenová,
- **zákazníci** – posuzují cenu ve srovnání s konkurenčními produkty.

Interní faktory :

- **marketingové cíle firmy** – maximalizace zisku či tržního podílu, vůdcovství v kvalitě, zamezení vstupu konkurence na trh, stabilizace trhu, přežití,

¹⁹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s.483, ISBN 80-247-0513-3.

²⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 216, ISBN 978-80-247-2690-8.

- **organizace cenové politiky** – míra centralizace či decentralizace při rozhodování o cenách,
- **marketingový mix** – nezbytná koordinace cenové politiky s ostatními složkami mixu,
- **náklady** – předurčují spodní hranici ceny, pod jejich úrovní se cena většinou netvoří, jsou však jen pomocným nástrojem při stanovování ceny. Cílem firmy je pokrýt cenou náklady na vývoj, výrobu, distribuci, prodej, marketing a příslušný zisk jako prémii za riziko.

Metody stanovení cen

Základem pro tvorbu cen je rozhodnutí o cenových cílech. Tyto cíle jsou definovány s ohledem na cíle podniku jako celku. Pro každou firmu jsou různé, přesto je lze shrnout do **4 základních oblastí:**

- **orientace na ziskovost** (maximalizace zisku, marže nebo návratnosti investic)
- **orientace na objem** (maximalizace tržeb nebo podílu na trhu)
- **orientace na vnímanou hodnotu** (image kvality nebo hodnoty)
- **orientace na stabilizaci**

Jakmile jsou stanoveny cenové cíle, je nutné rozhodnout o cenových strategiích, které umožní těchto cílů dosáhnout.

Obecně lze konstatovat, že firmy se snaží stanovit své ceny tak vysoko, jak to umožňuje jejich úroveň diferenciací produktů na trhu. V praxi je však tato hranice poměrně nízká. V současném prostředí trhu je zcela běžné, že většina zákazníků vyžaduje speciální či množstevní slevu, bezplatné služby spojené s nákupem produktu či dárek jako poděkování za uskutečněný nákup. Mnoho menších výrobců či dodavatelů se dostává pod tlak silných odběratelů a jejich cenová politika a manévrovací prostor jsou potom velmi omezeny při snaze prodat svou produkci.

Při samotné tvorbě cen lze tedy shrnout, že podniky postupují v podstatě dvěma způsoby:

- **na bázi nákladů** – firma si ke kalkulovaným nákladům připočítává stanovenou marži,
- **na bázi hodnoty** – firma odhaduje, kolik je kupující za zboží maximálně ochoten zaplatit a následně stanoví cenu o něco menší.

Náklady a hodnota pro zákazníka jsou tedy velmi důležité aspekty při tvorbě ceny. Neméně důležité jsou ale také konkurenční ceny. Zatímco náklady a hodnota pro zákazníka tvoří mezní hodnoty ceny (nejnižší a nejvyšší možnou dosažitelnou cenu), konkurenční ceny a ceny substitučních produktů představují orientační úroveň, kterou podnik při stanovování ceny zohledňuje.

Mezi nejčastěji používané **metody tvorby cen**, které vychází z výše uvedených cílů, patří:

- **metody orientované na náklady**
- **metody orientované na poptávku**
- **metody orientované na konkurenci**
- **metody orientované na užitek a hodnotu vnímanou zákazníkem**

Nákladová metoda

Náklady, jak bylo již uvedeno, určují dolní hranici pro určení ceny. Výchoziskem je kalkulace vlastních nákladů na kalkulační jednotku, ke kterým si firma připočítá stanovenou průměrnou míru zisku (přirážku) v procentech.

Mezi výhody této metody řadí Soukalová²¹ záruku, že podnik při důsledném dodržování tohoto postupu bude dosahovat určitou míru zisku u každého vyráběného produktu. To ovšem pouze za předpokladu, že stanovená cena bude akceptována zákazníky. Naopak mezi nevýhodami uvádí Soukalová skutečnost, že daná metoda neodráží reálnou situaci na trhu, tedy částku, jakou jsou zákazníci skutečně ochotni za výrobek na trhu v daném okamžiku zaplatit. Podnik tak buď zbytečně přichází o vyšší tržby z prodeje, nebo ztrácí zákazníky. Další nevýhodou je, že pro management podniku může být obtížné odhadnout množství, které by mohlo a mělo být vyrobeno a především prodáno. Přitom co nejpřesnější stanovení objemu prodeje je nutností pro určení nákladů na jednotku produkce.

Stanovení ceny na základě poptávky

Tato metoda vychází z cenové elasticity poptávky, tedy ze vztahu, že čím vyšší bude cena, tím menší bude koupené množství. Cenová elasticita tak vyjadřuje míru závislosti poptávaného množství na změně ceny produktu. V praxi existuje velké množství faktorů, které ovlivňují cenovou elasticitu, například existence substitutů nebo konkurence, typ výrobku ve smyslu rozdělení produktů na nezbytné a luxusní nebo výrobky s krátkodobou či dlouhodobou spotřebou. Nezbytné výrobky s krátkodobou spotřebou, mezi něž řadíme i potraviny, mají obecně menší cenovou elasticitu. Zároveň se dá říci, že na trhu, kde jsou zákazníci méně citliví na změnu ceny, má firma větší prostor pro stanovení vyšší ceny, zatímco na trhu s vysokou elasticitou poptávky povede zvýšení ceny k poklesu celkových tržeb.

²¹ SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. s. 34, ISBN 80-7318-177-0.

Výhodou této metody je podle Soukalové²² skutečnost, že teoreticky umožňuje podniku v dané době maximalizovat zisk. V praxi však lze jen těžko přesně určit odpovídající křivku poptávky pro daný druh zboží, a proto i stanovit cenu tímto způsobem. Z toho důvodu se provádí různé cenové testy, s jejichž pomocí se stanoví cena podle preferencí spotřebitelů.

Stanovení ceny v závislosti na konkurenci

Nejprve musí firma vyhodnotit, do jaké míry je její výrobek srovnatelný s konkurenčními. Je-li výrobek funkčně podobný nebo identický, lze vycházet z ceny vedoucího konkurenta na trhu, případně ji později korigovat v důsledku rozdílné situace na straně poptávky, nákladů a kapacit.

Jako výhodu této metody vidí Soukalová²³ zejména jednoduchost a do určité míry také zprostředkování pohledu zákazníka na vlastní výrobek v porovnání s konkurenčními. Naopak mezi nevýhody staví možnost vzniku tzv. cenové války, která ve svém důsledku poškozuje všechny zúčastněné firmy, a dále absenci souvislosti mezi cenou a náklady na výrobu, díky níž může dojít k situaci, že stanovená cena nezajistí podniku požadovanou výši zisku.

Stanovení ceny podle vnímané hodnoty

U této metody se podle Tomka a Vávrové²⁴ hodnotí soubor užitečných vlastností výrobku pro kupujícího a cena se pak odvozuje z porovnání s jiným výrobkem na základě výsledků užité hodnoty.

Výhodou této metody je podle Soukalové²⁵ její reálnost, neboť cena odráží rozhodování kupujícího o nákupu, nejlépe vyjadřuje jeho potřeby a přání. Jako nevýhodu uvádí relativně vysokou konečnou cenu. V publikaci *Výrobek a jeho úspěch na trhu*²⁶ můžeme nalézt další nevýhodu tohoto způsobu stanovení ceny, a to obtížné určení velikosti vnímané hodnoty, neboť užitek produktu je různý nejen pro každého jednotlivého zákazníka, ale také pro aktuální stav potřeb tohoto zákazníka.

²² SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. s. 39, ISBN 80-7318-177-0.

²³ SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. s. 36, ISBN 80-7318-177-0.

²⁴ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 151, ISBN 80-247-0053-0.

²⁵ SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. s. 37, ISBN 80-7318-177-0.

²⁶ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 151, ISBN 80-247-0053-0.

Cenové řady

V rámci cenotvorby lze také tvořit tzv. produktové balíčky (tedy kombinovat výrobek s dalšími výhodami nebo službami zahrnutými v ceně celé nabídky) nebo sortimentní škálu (Tomek a Vávrová²⁷ ji nazývají cenovou řadou), pomocí níž lze oslovit více zákazníků (od zákazníka hledajícího luxusní zboží až po toho, který vyhledává tzv. ekonomické nákupy).

Cenové řady se vytváří jako cenové rozpětí pro daný druh výrobku s vazbou na různé tržní segmenty. Typickým příkladem jsou následující **cenové hladiny**:

- ekonomická
- střední
- prestižní
- luxusní

Jak se uvádí v publikaci *Výrobek a jeho úspěch na trhu*²⁸, je v praxi zpravidla největším segmentem trh se střední cenovou úrovní. Nabízí-li však podnik produkty ve více cenových řadách, může působit na více tržních segmentech.

Tabulka č. 10: Možné strategie ceny a jakosti

Kvalita produktu	Cena		
	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká	1. Strategie získání mimořádné ceny	2. Strategie vysoké hodnoty	3. Strategie mimořádně vysoké hodnoty
Střední	4. Strategie předražování	5. Strategie střední hodnoty	6. Strategie odpovídající hodnoty
Nízká	7. Strategie okrádání	8. Neúsporná strategie	9. Úsporná strategie

Pramen: KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 473, ISBN 978-80-247-1359-5.

Firma se musí rozhodnout, do kterého segmentu trhu umístí svůj produkt z hlediska jeho jakosti a ceny. Mezi jednotlivými segmenty existuje konkurence. Na schématu se v úhlopříčce 1-5-9 nacházejí strategie, které spolu mohou koexistovat na stejném trhu. Strategie nalevo od úhlopříčky (4-7-8) znamenají předražování produktů vzhledem k jejich jakosti, a tedy nespokojenost zákazníků. Naopak strategie napravo od úhlopříčky (2-3-6) představují pro kupující úsporu peněz a firmy tedy mohou přetáhnout zákazníky svým konkurentům.

²⁷ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 146, ISBN 80-247-0053-0.

²⁸ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 147, ISBN 80-247-0053-0.

Cenové redukce

Cena téměř nikdy nezůstává po celou dobu prodeje výrobku konstantní. Velmi často se podnik dostává do situace, kdy musí cenu snížit nebo zvýšit.

Důvodem ke **snižování cen** může být například nadbytečná kapacita výroby nebo klesající podíl na trhu, případně snaha získat dominantní postavení na trhu, které by umožnilo snížení nákladů. Strategie snižování cen s sebou podle Kotlera²⁹ přináší určitá rizika:

- **past nízké kvality** – zákazníci se budou domnívat, že jakost zboží je nízká,
- **past křehkého tržního podílu** – podnik získá nízkou cenou větší podíl na trhu, ale jakmile jiná firma dodá na trh levnější zboží, tito zákazníci se okamžitě přesunou,
- **past mělkých kapes** – konkurenti mohou ceny více snižovat, protože mají větší finanční rezervy.

Hlavní příčinou **zvyšování cen** je inflace nákladů³⁰, dalšími důvody může být nadměrná poptávka, při níž podnik nestíhá uspokojit všechny své zákazníky, nebo snaha o zdůraznění kvality. Podnik se musí zpravidla rozhodnout, zda zvýší ceny najednou, nebo zda je bude navyšovat průběžně po malých hodnotách. Kotler³¹ uvádí, že zákazníci obecně dávají přednost postupnému mírnému zvyšování cen před jednorázovým velkým zvýšením. Při zvyšování cen se podnik musí vyhnout vyvolání dojmu, že je cenovým vyděračem. Vhodné je zvyšovat ceny nejdříve o malé částky, odbourat slevy, zvýšit minimální odebírané množství, atd. Prudké zvýšení ceny je třeba trhu vysvětlit odpovídajícími argumenty.

Cenová rozlišení, slevy a sračky

Podniky upravují svoje základní ceny proto, aby zákazníka v určitých situacích odměnily, například za včasné platby, hromadné nákupy, mimosezónní nákupy a podobně. Pro tento účel lze podle Kotlera³² využít mj.:

- **hotovostní slevy** – snížení ceny pro kupující, kteří platí ihned svoje účty,
- **množstevní slevy** – pro zákazníky, kteří kupují velké objemy zboží,
- **funkční slevy** – poskytovány členům distribučního řetězce za plnění určitých funkcí (prodej, skladování,...),
- **sezónní slevy** – pro kupující, kteří nakupují mimo sezónu,

²⁹ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 494, ISBN 978-80-247-1359-5.

³⁰ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 495, ISBN 978-80-247-1359-5.

³¹ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 495, ISBN 978-80-247-1359-5.

³² KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 491, ISBN 978-80-247-1359-5.

- **srážky** – pro staré výrobky, které jsou zvýhodňovány oproti novým modelům.

Dalším důvodem upravování základních cen můžou být rozdíly mezi zákazníky, produkty nebo lokalitami. Toto cenové rozlišení může mít podle Kotlera³³ formu:

- **tvorba cen podle segmentů zákazníků** – různým skupinám zákazníků jsou účtovány různé ceny za stejné zboží (např. zvýhodněné ceny vstupenek pro děti a důchodce),
- **tvorba cen podle formy produktu** – různé varianty produktu mají různé ceny, které však proporcionálně neodpovídají nákladům (např. zvýhodnění větších balení),
- **tvorba cen podle image** – rozdílné ceny za stejný produkt pouze s odlišným vzhledem nebo image,
- **tvorba cen podle lokalit** – různá cena stejných produktů (při stejných nákladech) na různých místech (např. odlišení cen vstupenek podle místa v divadle),
- **tvorba cen podle času** – ceny se mění v závislosti na ročním období, na denní době nebo na hodině,
- **tvorba cen podle distribučního kanálu** – ceny se mění v závislosti na místě prodeje.

2.3.1.3. Distribuční mix

Distribuční politika dle Jakubíkové³⁴ představuje komplex opatření, která na sebe navazují a prolínají se. Zahrnuje všechny operace nezbytné pro přemístění zboží od výrobce na místo vybrané spotřebitelem či uživatelem nebo na místo, kde si je mohou potenciální zákazníci snadno koupit. Jedná se o fyzické přemísťování produktů (převahu, skladování, řízení zásob), změnu vlastnických vztahů a nehmotné procesy (informační toky, platby, reklamu, podporu prodeje atd.).

Jejím cílem je zabezpečit :

- **hospodárný pohyb zboží vzhledem k vynaloženým nákladům**
- **proniknutí na cílové trhy**
- **uspokojení požadavků zákazníků na cílovém trhu – místo, čas, úroveň služeb**
- **získání stanoveného tržního podílu**
- **maximální tržby z prodejů v důsledku zvolené distribuční cesty**

³³ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 492, ISBN 978-80-247-1359-5.

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 190, ISBN 978-80-247-2690-8.

Distribuční cesty

Distribuční cesta je souhrnem firem nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi.³⁵

Existuje více typů distribučních cest. Kotler³⁶ uvádí dva základní způsoby distribuce:

- **přímá distribuční cesta** - přímý prodej konečným spotřebitelům bez využití mezičlánků,
- **nepřímá distribuční cesta** - prodej s využitím jednoho či více mezičlánků.

Mezičlánky se rozumí:

- **prostředníci** – maloobchod, velkoobchod,
- **zprostředkovatelé** – komisionáři, obchodní zástupci výrobce, aukční společnosti,
- **podpůrné distribuční mezičlánky (facilitátoři)** – banky, přepravci, sklady, reklamní a marketingové agentury.

Rozdíl mezi prostředníky a zprostředkovateli spočívá ve vlastnictví zboží během distribučního procesu. Prostředník se stává na čas vlastníkem a fakticky zboží překupuje, kdežto zprostředkovatel je tím, kdo za provizi prodej pouze sjednává jménem vlastníka. Facilitátor je firma, poskytující podpůrné a doplňkové služby během distribučního procesu např. formou financování, přepravy zboží, skladování.

Distribuční cesty dále dělíme dle charakteru trhu, pro něž jsou určeny, na cesty pro:

- **spotřebitelské trhy**
- **průmyslové (mezipodnikové) trhy**

Distribuční cesty na spotřebitelských i mezipodnikových (průmyslových) trzích mohou být přímého či nepřímého charakteru.

V případě spotřebitelských trhů se jedná o tyto typy:

- **přímý prodej** – prodej koncovému zákazníkovi, např. prostřednictvím internetu, telefonu, televize či katalogu,
- **jednourovňová cesta se začleněním maloobchodu** – zásobování maloobchodu z vlastního skladu výrobce, např. rychloobrátkové zboží,
- **jednourovňová cesta se začleněním velkoobchodu** – zásobování velkoobchodu z vlastního skladu výrobce, např. stavební materiály, paliva,
- **jednourovňová cesta se začleněním zásilkového obchodu** – specifická forma pohybu zboží, např. internetový prodej,

³⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 192, ISBN 978-80-247-2690-8.

³⁶ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada 2004. s.538, ISBN 80-247-0513-3.

- **dvouúrovňová cesta se začleněním velkoobchodu i maloobchodu** – používá se pro většinu spotřebního zboží, tradiční způsob,
- **tříúrovňová cesta se začleněním dvou velkoobchodů** – zámořské dodávky či specializovaný a sortimentní velkoobchod.

Na spotřebitelských trzích se většinou setkáváme s existencí mezičlánků, ať už velkoobchodu či maloobchodu.

V případě mezipodnikových (průmyslových) trhů se jedná o typy:

- **přímý prodej** – běžnější než u trhu spotřebitelského, např. nákup surovin, polotovarů, náhradní díly,
- **jednourovňová cesta se začleněním maloobchodu** – např. mezipodnikový distributor obsluhující malé odběratele.

Tvorba distribučního systému a nastavení distribuční strategie

Postup tvorby distribučního systému zahrnuje tyto postupné kroky³⁷:

- **stanovení cílů distribuce,**
- **vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí ,**
- **výběr distribuční strategie** – počet úrovní distribuční cesty, volba mezi konvenčním, horizontálním či vertikálním systémem, volba mezi intenzivní, exkluzivní či selektivní distribucí,
- **vytvoření distribuční taktiky** – volba účastníků distribuční cesty

Faktory ovlivňující výběr strategie distribučního systému

Výběr distribuční strategie ovlivňuje mnoho faktorů, jejichž podrobnější rozbor by měl odpovédět především na otázky :

- **kolik mezičlánků** (pokud nějaké) bude firma využívat,
- **jaké vzájemné vztahy** mezi sebou budou mít tyto mezičlánky,
- **kolik zprostředkovatelů či prostředníků v rámci jednotlivých úrovní** distribuce chceme mít, tedy jakou formu intenzity distribuce zvolit.

Mezi nejdůležitější faktory patří :

- **Charakteristika zákazníků**

Distribuční cesty pro spotřební zboží bývají mnohem delší, než je tomu např. u průmyslového zboží. Důvodem je větší množství zákazníků, kteří nejsou koncentrováni do průmyslových

³⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 202, ISBN 978-80-247-2690-8.

zón, ale naopak bývají rozptýleni na velkém území. Obchod, který je blíže spotřebitelům, je schopen lépe sledovat jejich nákupní zvyky a rychleji odhalit měnící se požadavky. Lze tak snáze reagovat úpravou nabídky i propagačních akcí obchodu, což zpětně působí na celý distribuční kanál až k výrobcí.

▪ **Charakteristika produktu**

Vlastnosti produktu, jako jsou trvanlivost, móda, velikost nebo standardizace, rovněž ovlivňují výběr distribuční cesty. Například rychle se kazící potraviny musí procházet kratší cestou než suché a trvanlivé produkty. Podobně i výrobci vysoce módních, trendových výrobků musí brát časové hledisko v úvahu. U velkých druhů zboží nebo produktů s obtížnou manipulací (písek, šterk) se rovněž maximálně zkracuje distribuční kanál. V opačném případě by náklady na tyto činnosti dosáhly neakceptovatelných hodnot. U standardizovaných výrobků, na rozdíl od produktů „šitých na míru“ požadavkům zákazníka, může být distribuční cesta delší, neboť tyto položky nevyžadují dodatečné úpravy či servis.

▪ **Charakteristika podniku**

Ve volbě distribuce se samozřejmě také promítají cíle firmy, její zdroje a kapacity. Menší podniky ve snaze proniknout do maloobchodů více spoléhají na velkoobchody, zatímco velké společnosti mají vlastní obchodní zástupce a podnikové prodejny. Některé společnosti prodávají své produkty výhradně přes specializované prodejny, kde je k dispozici kvalifikovanější personál, jiné podniky naopak chtějí na trhu uspět prostřednictvím co nejširší obchodní sítě.

▪ **Charakteristika prostředníků**

U obchodníků je nutno brát v úvahu nejen jejich cíle, ale především specifické možnosti a kapacity. Zda jsou např. schopni poskytovat svým zákazníkům úvěry, doručení do domu, případně další služby. Pokud nejsou vhodné firmy k dispozici, případně nemají zájem obchodovat s daným produktem, musí výrobce zajistit distribuci svých produktů konečným spotřebitelům přímo. K tomu je však třeba nemalých prostředků a kapacity, jinak je přímá distribuce neuskutečnitelná. Prostředníci, zejména pak velké obchodní řetězce, jsou si vědomi své důležitosti pro výrobce a jejich vyjednávací síla v současnosti stále roste.

▪ **Charakteristika okolního prostředí**

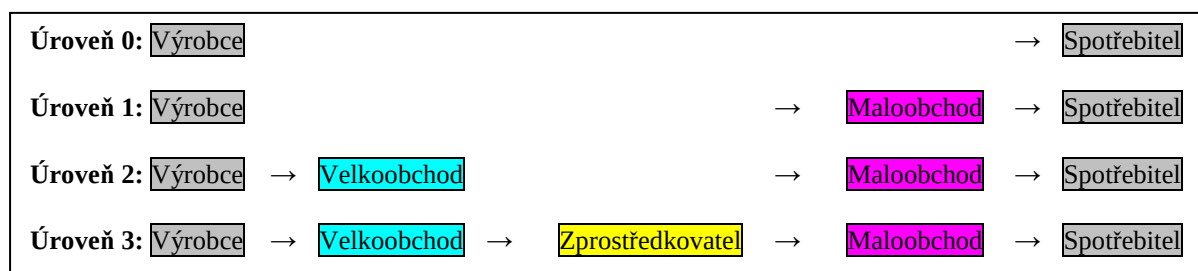
Možnosti distribuční cesty jsou determinovány okolním prostředím, ať už konkurenčním, sociokulturním, politickým, ekonomickým či technologickým, stejně jako legislativou. Příkladem může být podmiňování umožnění dodávek do určitých obchodních řetězců zákazem zásobování týmiž produkty do konkurenčních obchodů. Sociokulturní a

technologické faktory mají zase vliv na prudký nárůst nákupu z domu (zejména prostřednictvím internetu).

▪ Počet úrovní distribuční cesty (délka distribuční cesty)

Účastníkem každého distribučního kanálu je na jedné straně výrobce a na druhé straně spotřebitel. Jak již bylo uvedeno výše, délka marketingové cesty je dána počtem mezičlánků (úrovní), viz obrázek níže. Pro výrobce není příliš výhodná distribuční cesta s mnoha úrovněmi - čím jich je více, tím je složitější získávání informací o konečném spotřebiteli a také se obtížněji provádí kontrola kvality prodeje.

Schéma. č. 5: Marketingová cesta k malým spotřebitelům



Pramen: KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 486, ISBN 978-80-247-1359-5.

▪ Šířka distribuční cesty

Zatímco délka distribuční cesty je dána počtem úrovní (prostředníků a zprostředkovatelů) v daném řetězu, šířka distribučního kanálu je dána intenzitou distribuce, tedy počtem mezičlánků v rámci jedné úrovně. Dle nich dělíme distribuci na: intenzivní, selektivní a exkluzivní.³⁸

Intenzivní distribuce se užívá u běžných spotřebních výrobků, jako jsou například cukrovinky, cigarety, nealkoholické nápoje, mléko či chléb. Jejím cílem je dostat produkty do co největšího počtu obchodů různých typů, ať už jde o malé obchůdky a novinové stánky, přes potravinové řetězce až po velké supermarkety a hypermarkety. U těchto výrobků totiž spotřebitel není ochoten vyhledávat určitou značku ve více obchodech, ale zpravidla koupí to, co je zrovna v nabídce. Schopnost výrobce dosáhnout intenzivní distribuce záleží také na ochotě příslušných mezičlánků vzít daný produkt do své nabídky. Zejména menší podniky mohou mít problém s akceptací svých výrobků, neboť obchodníci obvykle požadují značné investice do propagačních aktivit. Na druhé straně se také nabízí možnost spoluúčasti obchodního řetězce na reklamních výdajích.

Selektivní (výběrová) distribuce se využívá zejména u speciálních a průmyslových výrobků a také v případě, že malý počet zákazníků generuje velkou část celkových tržeb podniku.

³⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 208, ISBN 978-80-247-2690-8.

V tom případě je vhodné produkty distribuovat prostřednictvím pouze omezeného počtu prodejen v daném regionu, které svým zaměřením odpovídají výrobku. Výhodou malého počtu specializovaných prodejen je vybudování úzké spolupráce mezi účastníky distribučního procesu. Současně si výrobce sám vybírá tyto autorizované dealery a má tak větší kontrolu nad prodejem svých produktů. Výběrová distribuce tedy umožňuje výrobcí dosáhnout dostatečného pokrytí trhu, dobré úrovně kontroly prodeje a menších nákladů než při strategii intenzivní distribuce.

Exkluzivní distribuce je extrémní formou výběrové distribuce – v daném regionu působí pouze jeden distributor daného produktu. Jedná se obvykle o luxusní, značkové zboží. Exkluzivní distribuci firmy volí v případě, kdy si chtějí zachovat co nejvyšší míru kontroly nad úrovní poskytovaných služeb. Výhody jsou podobné jako u selektivní distribuce, nevýhodou či rizikem však je, že v případě odchodu vybraného prodejce z trhu hrozí ztráta pokrytí trhu v daném regionu.

2.3.1.4. Komunikační mix

Komunikační mix – někdy také nazývaný jako **propagační mix** - představuje komunikační nástroje, jež firma využívá pro funkční komunikaci se zákazníky a naplnění firemních cílů.

Tyto nástroje lze dle Kotlera³⁹ shrnout do těchto skupin:

- **reklama**
- **podpora prodeje**
- **public relations**
- **osobní prodej**
- **přímý marketing**

³⁹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 630, ISBN 80-247-0513-3.

Tabulka č. 11: Příklady různých propagačních nástrojů

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Prodejní personál	Přímý marketing
Inzeráty v tisku a reklamy v audioviz. médiích	Soutěže, hry, sázky a loterie	Tisková komuniké	Prodejní prezentace	Katalogy
Balení – vnější vzhled	Odměny a dary	Projevy	Prodejní porady	Adresné zásilky listovní poštou
Vkládaná sdělení do jednotl. balení	Vzorky	Semináře	Pobídkové programy	Telemarketing
Filmy	Veletrhy a prodejní výstavy	Výroční zprávy	Vzorky	Elektronické nákupy
Brožury a příručky	Exponáty	Příspěvky na dobročinnost	Veletrhy a prodejní výstavy	Televizní nákupy
Plakáty a letáky	Prezentace	Sponzorské dary		Faxová pošta
Adresáře	Kupóny	Publikace		Elektronická pošta
Opakované inzeráty	Rabaty	Společenské vztahy		Hlasová pošta
Billboardy	Úvěry na nízký úrok	Lobbyistické aktivity		
Reklamní nápis	Zábavní akce	Nosiče a projevy vlastní identity		
Reklamní sdělení v místě nákupu	Slevy na protiděření	Podnikové časopisy		
Audiovizuální materiály	Programy trvalých nákupů	Veřejné akce		
Symbole a loga				
Videokazety				

Pramen: KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. s. 125, ISBN 80-7261-010-4.

Reklama

Kotler⁴⁰ definuje reklamu následovně: „Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb“. Reklama dle něj může být cenově efektivním způsobem rozšiřování sdělení, ať již za účelem vytvoření preference značky nebo výchovy lidí. Reklama je svou podstatou zaměřena především na budování povědomí o značce.

⁴⁰ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 606, ISBN 978-80-247-1359-5.

Reklamu rozlišujeme dle předmětu činnosti na produktovou a institucionální⁴¹.

- **Produktová reklama** - informuje o přednostech a výhodách plynoucích z používání produktu, který je objektem reklamy.
- **Institucionální reklama** – zaměřuje se na budování image společnosti, představení jejích cílů, podpoření loajality zákazníka, přesvědčování zprostředkovatelů, aby prodávali produkt, nebo shrnutí aktivit společnosti.

Při výběru reklamního média je nutné posuzovat dosah, frekvenci a dopad jednotlivých médií. Každé má nějaké výhody a nevýhody, které jsou shrnuty v tabulce č.12.

Tabulka č. 12: Výhody a nevýhody vybraných médií

<i>Druh prostředku</i>	<i>Výhoda</i>	<i>Nevýhoda</i>
Televize	široký dosah celoplošné pokrytí možnost opakovatelnosti působení na smysly	pomíjivost sdělení vysoké celkové náklady dlouhodobý horizont
Rozhlas	operativnost nízké náklady možnost segmentace	nekomplexnost pomíjivost sdělení problém měření zpětné vazby
Noviny	nízké náklady na oslovení pokrytí místního trhu možnost segmentace vysoká věrohodnost	špatná kvalita reprodukce velká konkurence krátká životnost problém měření zpětné vazby
Časopisy	kvalita a barevnost tisku možnost segmentace možnost se vracet ke sdělení	nedostatečná pružnost dostupnost – vyšší cena
Venkovní reklama	místní pokrytí možnost se vracet ke sdělení	kontroverzní akceptace média problém bezpečnosti

Pramen: KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada 2004. s. 653, ISBN 80-247-0513-3, upraveno.

Podpora prodeje

Hesková⁴² definuje podporu prodeje jako soubor marketingových aktivit, které přímo podporují nákupní chování spotřebitele a zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků.

⁴¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 250, ISBN 978-80-247-2690-8.

⁴² HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. s. 58, ISBN 80-245-0176-7.

Podle Kotlera⁴³ zahrnuje podpora prodeje soubor různých pobídkových nástrojů převážně krátkodobého charakteru, navržených pro stimulaci rychlejšího či většího nákupu určitých produktů spotřebitelem nebo prodejním kanálem.

Z této definice plynou 2 základní typy podpory prodeje:

- **Obchodní podpora** (trade promotion) – maloobchodům se poskytují speciální bonifikace, slevy, vzorky a dárky s cílem získat jejich spolupráci a podporu při prodeji produktů.
- **Zákaznická podpora** (customer promotion) – zaměřená na konečného spotřebitele, resp. uživatele, s cílem krátkodobého zvýšení objemu prodeje nebo rozšíření podílu na trhu. Sem lze zahrnout např. soutěže, věrnostní karty, multi-balení a cenová zvýhodnění, vyzkoušení produktu zdarma, zábavní akce apod.

Mezi **nástroje obchodní podpory** patří:

- **prodejní soutěže** – obchodníkům, kteří splní ve svém regionu dané cíle, jsou poskytovány odměny formou peněz, zboží, případně dovolené,
- **POP (point-of-purchase) materiály,**
- **obchodní a prodejní schůzky,**
- **ukázky nebo ochutnávky v obchodech,**
- **speciální služby,**
- **prémie a soutěže pro dealery,**
- **pobídky pro obchodníky (zprostředkovatele).**

Nástroje **zákaznické podpory** jsou například :

- **slevové kupóny** – jsou obvykle umístěny v novinách, časopisech nebo na letácích a opravňují zákazníka ke snížení ceny při nákupu daného výrobku,
- **nabídky slev a prémie,**
- **vzorky výrobku poskytované zdarma,**
- **možnost vrácení peněz při nespokojenosti s výrobkem,**
- **zákaznické soutěže a kluby,**
- **přidaná hodnota výrobku** – za obvyklou cenu je k výrobku přidána další hodnota (například 10% zdarma),
- **zákaznické známky** – při nákupu v určité výši je zákazníkovi poskytnuta jedna známka, po nasbírání určitého počtu známek má zákazník nárok na dárek.

Je tedy zřejmé, že podpora prodeje zahrnuje mnoho nástrojů, z nichž každý slouží k jinému cíli. Například bezplatný vzorek výrobku vede spotřebitele k jeho vyzkoušení, je tedy vhodný

⁴³ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 624, ISBN 978-80-247-1359-5.

zejména u nově zaváděného produktu. Bezplatné poradenské služby zase zlepšují dlouhodobé vztahy se zprostředkovateli.

Některé zajímavé nástroje podpory prodeje budou dále rozebrány podrobněji.

POP materiály

POP (point-of-purchase) materiály jsou umístěny přímo v prodejnách, čímž ovlivňují zákazníka přímo při nákupu a usnadňují tak obchodníkům prodej. Podle evropské studie asociace POPAI (Point of Purchase Advertising International - světová asociace profesionálů v oblasti reklamy v místě prodeje) se 67 % nákupních rozhodnutí děje přímo v místě prodeje, přičemž neplánované nákupy překračují 50 %, což ukazuje na velký význam POP materiálů. Mezi ty tradiční patří brožury, katalogy nebo prodejní stojany. Nově se objevují reklamní panely nebo LCD monitory umístěné v regále přímo u zboží.

Věrnostní programy

Často zakládané věrnostní kluby se snaží dosáhnout dlouhodobého zájmu zákazníků. Věrnostní programy mají za úkol zaujmout zákazníka atraktivitou přidané hodnoty či dodatečných benefitů a následně stimulovat zákaznickou nákupní frekvenci. Jsou budovány zpravidla na několik let s pravidelným zvyšováním úrovně dosahovaných benefitů. A právě na lákavosti nabízených dárků závisí úspěch věrnostních programů. Podle obecných zkušeností jsou nejvíce žádanými dárky méně praktické předměty a předměty související s koníčky a zálibami zákazníků. Proto se doporučuje při přípravě a realizaci věrnostního programu koncipovat nabídku očima zákazníků, jimž je věrnostní program určen.

Věrnostní programy, které může podnik navrhnout, rozděluje Kotler⁴⁴ na 4 typy:

- **Programy odměn pro pravidelné zákazníky**
- **Členský klub s komplexem výhod**
- **Nabídka programu VIP pro nejcennější zákazníky podniku**
- **Zřízení speciálního programu uznání zákazníkům**

Soutěže

Dalším nástrojem podpory prodeje jsou soutěže. Správně zvolená forma spotřebitelské soutěže umožňuje podpořit stagnující prodej stávajícího výrobku nebo podpořit zavedení nového výrobku na trh. Většina soutěží přitom vychází z některého z následujících principů:

⁴⁴ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. s. 176, ISBN 80-7261-010-4.

- **výkonový princip** – vyhrává ten, kdo nasbírá nejvíc,
- **znalostní princip** – vyhrává nebo je zařazen do soutěže ten, kdo zná správnou odpověď,
- **princip kreativity** – vyhrává nejoriginálnější slogan, logo, název,
- **princip rychlé reakce** – vyhrává prvních několik zúčastněných,
- **princip vyhrává každý** – každý ze zúčastněných získá alespoň nějaký benefit.

Spotřebiteli tedy spotřebitelské soutěže přináší výhodu v podobě dodatečného benefitu, pro výrobce je důležitá zpětná vazba, která je soutěží zprostředkována.

Počty účastníků jednotlivých soutěží však přesto rapidně klesají, ruku v ruce s jejich slábnoucím efektem na prodejní výsledky značky. Přesto však nelze očekávat, že by soutěže zcela vymizely. Jen se mění jejich mechaniky (od tradičního zasílání čárových kódů poštou se pozornost přesunuje na SMS a internet) a také výhry – dlouhodobě lze pozorovat odklon od malého počtu finančně nákladných výher (drahých zájezdů a automobilů) k většímu počtu drobnějších cen.

Mobilní marketing

Tento nástroj podrobně popisuje ve své publikaci Frey⁴⁵. Pojímá SMS nejen jako jednu z mechanik soutěží, ale jako samostatný nástroj – mobilní marketing. Jde o obrovský virtuální trh, neboť za jeden den proletí světem jedna miliarda textových zpráv (SMS). Podle odhadů se ročně v sítích tuzemských mobilních operátorů odešle 3,5 miliardy SMS, přičemž meziroční nárůst činí okolo 16 %.

Jako důvody pro využití mobilního marketingu uvádí Frey:

- mobilní kampaň v průměru dosahuje 15 % responze (reakce spotřebitelů na propagační akci), což je přibližně třikrát více než v případě tradičních propagačních metod (direct mail nebo telemarketing),
- mobilní marketing pomáhá snižovat náklady na získání nového zákazníka o více než 20 %,
- celkem 94 % sdělení rozesílaných v rámci mobilního marketingu je přečteno a 23 % je preposíláno přátelům.

Současně uvádí hlavní výhody mobilního marketingu – efektivnost, rychlá připravenost a flexibilita, interaktivita a individualizace. Dalšími výhodami jsou měřitelnost a opětovná využitelnost (schopnost vytvořit databázi potenciálních zákazníků).

⁴⁵ FREY, P. *Marketingová komunikace: Nové trendy a jejich využití*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 65, ISBN 80-7261-129-1.

Efekty podpory prodeje

Je nutné podotknout, že podpora prodeje často vede k tomu, že spotřebitelé spoléhají na permanentní existenci akčních, tedy nižších cen a zjišťují, která značka nabízí právě výprodej či speciální akci. Podpora prodeje tak přivádí zákazníky neloajální, střídající různé značky, kteří v období, kdy neběží žádná akce, výrobek nekoupí.

Podle Kotlera⁴⁶ bývá podpora prodeje pro firmu většinou ztrátová. Přesto se podniky obávají, že přijdou o svůj tržní podíl, když se nevyrovnají v podpoře prodeje svým konkurentům. Je třeba odvahy k tomu, aby podniky omezily výdaje na podporu prodeje a ušetřené peníze využily ke zlepšení reklamy, k inovacím nebo lepším službám zákazníkům. Na druhou stranu, pro malé podniky je výhodnější používat podporu prodeje, jelikož nemohou vydat prostředky na reklamu srovnatelné s velkými společnostmi.

Public relations (vztahy s veřejností)

Public relations (PR) definuje Kotler⁴⁷ jako „širokou škálu programů, které podporují nebo ochraňují image firmy nebo jejích jednotlivých produktů“.

Hesková⁴⁸ uvádí definici Institutu PR, podle níž je Public relations „záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a veřejností“.

Podle Kotlera⁴⁹ jsou aktivity PR tvořené souborem nástrojů, tzv. PENCILS:

- **P = publications** (publikace) – podnikové časopisy, výroční zprávy,
- **E = events** (veřejné akce) – sponzoring, přednášky, veletrhy a výstavy,
- **N = news** (novinky) – zprávy o podniku, jeho zaměstnancích a produktech,
- **C = community involvement activities** (angažovanost pro komunitu) – naplňování potřeb místních společenství,
- **I = identity media** (nosiče a projevy vlastní identity) – hlavičkové papíry, vizitky, pravidla oblékání,
- **L = lobbying activity** (lobistické aktivity) – ovlivnění legislativních a regulačních opatření,

⁴⁶ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. s. 127, ISBN 80-7261-010-4.

⁴⁷ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 632, ISBN 978-80-247-1359-5.

⁴⁸ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. s. 64, ISBN 80-245-0176-7.

⁴⁹ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. s. 128, ISBN 80-7261-010-4.

- **S = social responsibility activities** (aktivity sociální odpovědnosti) – budování dobré pověsti v oblasti podnikové sociální odpovědnosti.

Výdaje na public relations neslouží v očích veřejnosti tak očividně vlastním firemním účelům jako reklamní kampaně, nýbrž jsou to investice, jejichž účelem je vytvořit pozitivní image a důvěryhodnost podniku a budovat povědomí o něm a jeho produktech. Proto jsou aktivity PR pro veřejnost zpravidla věrohodnější než reklamy. Nevýhodou pro některé podniky může být právě dlouhodobý efekt investic, obtížné vyčíslení jejich návratnosti a z toho vyplývající obtížná pozice marketéra při obhajování výdajů na PR vůči managementu a vlastníkům společnosti.

Osobní prodej

Podle Heskové⁵⁰ je osobní prodej pěstováním obchodních vztahů mezi dvěma nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztahy. Osobní prodej přitom zahrnuje všechny formy prodeje, které probíhají na základě osobních kontaktů. Základními druhy jsou pultový prodej (typicky v maloobchodech) a prodej v terénu. Prodejci (obchodní zástupci) obvykle plní některé z těchto úkolů⁵¹:

- **pátrání** - vyhledávání potenciálních zákazníků nebo příležitostí,
- **zacílení** – rozhodování o tom, jak rozdělit svůj čas mezi stávající a potenciální zákazníky,
- **komunikace** – šíření odborných informací o produktech či službách,
- **prodej** – oslovování zákazníků, prezentace zboží, zodpovídání dotazů, uzavírání obchodů a zvládání námitek,
- **služby** – poskytování různých služeb zákazníkům – konzultace problémů, poskytování technické asistence, zajišťování financování, zařizování dodávek,
- **získávání informací** – provádění výzkumu trhu a sondování konkurence,
- **alokace** – rozhodování, kteří zákazníci budou upřednostněni v dodávkách při výpadcích zboží.

Prodejní personál je jedním z nejnákladnějších, současně však velmi účinných nástrojů marketingové komunikace⁵². Mnoho autorů uvádí jako klíčovou aktivitu pro všechny typy podniků právě osobní prodej. Přednost prodejců spočívá v tom, že jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, mohou tak pružně reagovat na jeho dotazy a připomínky a dosáhnout tak snáze

⁵⁰ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. s. 62, ISBN 80-245-0176-7.

⁵¹ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 655, ISBN 978-80-247-1359-5.

⁵² KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 130, ISBN 80-7261-010-4.

uzavření obchodu. Současně prodejci vyvíjejí tlak na vlastní podniky v oblasti vývoje a výroby kvalitnějších produktů, které by se jim snáze prodávaly. Další výhodou terénních prodejců je schopnost poměrně přesně mapovat cílový trh, což umožňuje podniku rychleji získávat informace o požadavcích zákazníků a přizpůsobovat se jim.

Cena za tyto služby však bývá velmi vysoká. Podnik často platí nejen vysoké provize, ale také cestovní náhrady, poskytování mobilního telefonu apod. Při posuzování efektivnosti prodeje je třeba brát v úvahu nikoliv absolutní náklady na prodejce, ale náklady na prodejce v poměru k objemu prodeje, který přinese.

Firma může používat buď přímou nebo smluvní prodejní sílu:⁵³

- **Přímá (firemní) prodejní síla** – zaměstnanci pracující na plný či částečný úvazek výhradně pro firmu za pravidelnou výplatu. Jsou to interní prodejci pracující z kanceláře a obchodní zástupci pracující v terénu (field sales).
- **Smluvní prodejní síla** – může sestávat z externích prodejních zástupců, prodejních agentů a brokerů, kteří jsou placeni na základě odměn (provizí) z realizovaného prodeje.

Přímý marketing

Asociace přímého marketingu definuje přímý marketing⁵⁴ jako „interaktivní marketingový systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoli místě“.

Přímý marketing zahrnuje všechny tržní aktivity, které vytvářejí přímý kontakt s cílovou skupinou. Probíhá prostřednictvím databáze podniku. Ta umožňuje vybrat relevantní soubory jmen, které by mohly představovat určitou marketingovou příležitost, neboť správná volba produktu s ohledem na cílovou skupinu je základním předpokladem úspěchu. Přímý marketing tak umožňuje přesnější zacílení nabídek a tím i větší účinnost propagace, jelikož reklamní materiály jsou směřovány přímo k zainteresovaným zákazníkům. Využití databáze lze mj. k vyhledávání zákazníků, prohlubování věrnosti zákazníka nebo k zasílání pobídky k novému nákupu.

Podíl přímého marketingu v poslední době prudce roste. Tento nárůst je způsoben řadou faktorů, mezi něž patří především úspora nákladů a času.

Hlavní nástroje přímého marketingu shrnuje Hesková⁵⁵ následovně:

⁵³ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 656, ISBN 978-80-247-1359-5.

⁵⁴ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. s. 67, ISBN 80-245-0176-7.

- **katalogový marketing** – zasílání katalogů vybranému souboru zákazníků, přičemž může jít o katalog celého sortimentu nebo specializovaný zákaznický nebo podnikatelský katalog, obvykle v tištěné formě, ale stále více také na CD,
- **zásilkový prodej** – prodej na základě objednávek z katalogů,
- **telemarketing** – probíhá buď aktivní formou, kdy si firma sama vyhledává potenciální zákazníky, kontaktuje stávající zákazníky, zjišťuje jejich spokojenost nebo přijímá objednávky prostřednictvím telefonních operátorů, či pasivní formou, kdy je podnik kontaktován zákazníkem na bezplatné telefonní lince; některé telemarketingové systémy jsou plně automatizované, což velmi šetří náklady, ale na druhou stranu to může odradit zákazníka, neboť mnoho lidí odmítá komunikovat s přístrojem,
- **elektronický prodej** – prodej přes internet je v současné době velmi populární, jelikož si kupující může sám vyhledat objektivní informace o různých značkách a nemusí přitom spoléhat jen na výrobce nebo prodejce; pro prodejce pak znamená internet nižší náklady, snadnou možnost měření přístupů na stránky a také možnost rychlého přizpůsobení se podmínkám trhu,
- **adresné poštovní zásilky** (direct mail) – poštovní zásilky, přímé nabídky zboží nebo poutače, které jsou určeny vybranému segmentu zákazníků,
- **neadresné poštovní zásilky** – představují zpravidla letáky s nabídkami cenových slev či jinak výhodných nabídek, které jsou určeny široké veřejnosti, bez diferenciací segmentu,
- **televize** – teleshopping, specializované prodejní stanice či teletext.

Je zřejmé, že příslušný distribuční kanál musí firma zvolit vhodným způsobem, a to s ohledem na produkt i cílovou skupinu. Oslovení zákazníka musí být jednoduché, krátké a rychle srozumitelné.

Výhody pro klienta vyplývají z rychlého nákupu bez nutnosti vycházet z domu, možnosti snadno a pohodlně porovnávat nabídky více „obchodů“, navíc zboží distribuované pomocí přímého marketingu je většinou výrazně levnější než běžná nabídka v tzv. „kamenných“ obchodech. Mezi výhody pro prodejce lze zahrnout možnost pravidelné komunikace s klientem spolu s jeho zpětnou vazbou nebo oslovení specifického segmentu zákazníků podle nabízeného zboží.

Nevýhodou tohoto nástroje je skutečnost, že není vhodný pro všechny druhy zboží. Pro produkty s velmi nízkou jednotkovou cenou je zasílání zboží konečnému spotřebiteli, který si

⁵⁵ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. s. 70, ISBN 80-245-0176-7.

jej objedná prostřednictvím katalogu, zásilkového obchodu, internetu či dalších kanálů, dražší než hodnota samotné zásilky.

Volba komunikačního mixu a strategie

Výběr a použití jednotlivých nástrojů je, podobně jako v případě celého marketingového mixu, ovlivněno řadou faktorů. Jakubíková⁵⁶ je rozděluje na 4 základní skupiny:

- **Výrobek** – rozhoduje typ produktu (spotřební či průmyslový), jednotková cena (dražší produkty vyžadují více poskytovaných informací – tedy důraz na osobní prodej), fáze životního cyklu, známost a oblíbenost produktu a typ distribuční cesty.
- **Zákazník** – charakter cílového segmentu, typ rozhodování při nákupu (zda jde o plánovaný nákup či náhlé rozhodnutí).
- **Firma** – rozhodují cíle a strategie podniku, ať už cenová (jak jsou ceny určovány, jak vysoké marže podniku přináší), distribuční (strategie push nebo pull – viz výše) či značková (použití individuální či rodinné značky), dále zaměstnanci, rozpočet a vedení firmy.
- **Prostředí (okolí firmy)** – síly makroprostředí (viz analýza PEST), známost firmy v prostředí a konkurenční strategie.

Na základě důrazu na různé komunikační nástroje se **komunikační strategie** dělí na dva základní typy, a to strategie tlaku (push) a strategie tahu (pull):⁵⁷

- **Strategie tlaku (push)** vyjadřuje snahu “protlačit” produkt distribuční cestou a využívá především osobní prodej a nástroje podpory prodeje zaměřené na všechny obchodní mezičlánky. Výrobce směřuje své marketingové aktivity k jednotlivým článkům distribučního řetězce s cílem zařadit je do své nabídky a podporovat je tak u cílových zákazníků.
- **Strategie tahu (pull)** má za cíl stimulovat poptávku konečného zákazníka nejčastěji reklamou nebo podporou prodeje zaměřenou na spotřebitele tak, aby sám poptával u obchodních mezičlánků určitý výrobek a tím je tak nepřímo přiměl k objednávce u výrobce. Zákazník tak sám “protahuje” výrobek distribuční cestou.

Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím komunikační strategii je (jak je uvedeno výše) životní cyklus produktu, jehož vliv popisuje Hesková⁵⁸ následovně:

- **fáze zavádění** - klade důraz na informační úlohu reklamy a podporu prodeje,
- **fáze růstu** - cílem je přesvědčit spotřebitele, k čemuž slouží zejména osobní prodej, reklama a podpora prodeje,

⁵⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 243, ISBN 978-80-247-2690-8.

⁵⁷ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 639, ISBN 80-247-0513-3.

⁵⁸ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. s. 37, ISBN 80-245-0176-7.

- **fáze zralosti** - komunikace je zaměřena na připomínání, což zajišťuje připomínací reklama, podpora prodeje a zčásti i osobní prodej,

- **fáze úpadku** - jsou využívány zejména různé formy podpory prodeje.

Kotler⁵⁹ popisuje použití komunikačních nástrojů v průběhu životního cyklu produktu takto:

- Ve stadiu zavádění produktu na trh jsou vysoce účinné reklama, akce a zážitky, dále osobní prodej, podpora prodeje a přímý marketing, vyvolávající touhu po vyzkoušení.
- V fázi růstu mohou být všechny nástroje utlumeny, neboť poptávka je dostatečně stimulována ústními referencemi (word of mouth).
- Ve stadiu zralosti jsou nejdůležitějšími nástroji reklama, akce, zážitky a osobní prodej.
- Ve fázi poklesu sílí význam podpory prodeje, naopak se snižuje význam ostatních nástrojů.

⁵⁹ KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 596, ISBN 978-80-247-1359-5.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Charakteristika společnosti a produktů (služeb)

Úvodem chci předeslat, že tabulky, obrázky a grafy použité v praktické části práce, u nichž není uveden zdroj dat, pochází z vnitřních zdrojů společnosti Mobilkom, a.s., jejímž zaměstnancem jsem od jejího vstupu na trh v roce 2007, a na většině materiálů v této práci použitých jsem se autorsky podílel.

Společnost Mobilkom, a.s., jakožto provozovatel 4. mobilního operátora Ufon na našem trhu, byla zapsána do obchodního rejstříku 1.4.1993 a sídlí na adrese Křižíkova 237/36a, Praha 8, 186 00, Česká republika, identifikační číslo organizace je 48171000. Vznikla jako joint-venture firem Motorola Inc., ConnecTel Inc. a KonekTel.

Předmětem podnikání společnosti je provoz elektronických a telefonních sítí, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej a výkon komunikačních činností na území České republiky. Mobilkom, a.s. podniká v oblasti provozu veřejné telekomunikační sítě a hromadných (veřejných) radiových sítí. Na jaře 2006 přešel Mobilkom, a.s., z vlastnictví společnosti Motorola Inc. a Connectel Inc. pod Penta Investments Limited a Kherem Limited.

Penta Investments Ltd. je česko-slovenská finanční skupina založená v roce 1994. Na českém a slovenském trhu se věnuje akvizicím velkých a středně velkých podniků, které má za cíl restrukturalizovat a zvýšit jejich hodnotu. Snaží se i o proniknutí na další trhy střední a východní Evropy. Hodnota spravovaných aktiv Penty Investments Ltd. dosahuje až 860 mil. EUR a celkově zaměstnává přes 13.000 lidí.

Z 90 % vlastní Mobilkom, a.s., Penta Investments Ltd. a z 10 % Kherem Ltd. V roce 2007 společnost provozovala veřejné trunkové sítě SmartNet v Praze, Brně, Třinci a Jižních Čechách. Dne 14.5.2007 společnost spustila provozování telefonní a internetové sítě s využitím technologie CDMA. Mobilní hlasové služby začal Ufon poskytovat ode dne 16.6.2008.

V současné době Ufon nabízí pevné linky, mobilní internet a od jara loňského roku také mobilní hlasové služby. Hlavní předností firmy je, že poskytuje nižší ceny než konkurence, lákavé je zejména volání v síti zdarma a cenově výhodné mobilní telefony k tarifům. V rámci vývoje uživatelských zařízení (telefonní přístroje, modemy) vynakládá společnost značné prostředky na vývoj a lokalizaci těchto zařízení, vyrobených převážně v Koreji a Číně, pro český trh.

Statutárním orgánem Mobilkomu, a.s., je představenstvo, které jedná jménem společnosti. Navenek za představenstvo jedná jménem společnosti vždy předseda představenstva - Mgr. Luboš Borík, případně jeho místopředsedové, kterými jsou Karel F. Rybníček, Ing. Martin Frývaldský-Betinský a Ing. Václav Brož.

Výše uvedené informace shrnuje tabulka č. 13.

Tabulka č. 13: Základní souhrn informací o společnosti Mobilkom, a.s.

Sídlo:	Corso Karlín – Křižíkova 237/36a, 186 00, Praha 8 - Karlín
Vlastnická struktura:	Penta Investments Limited (90 %) Kherem Limited (10 %)
Datum vzniku:	1.4.1993
Počet zaměstnanců:	necelých 200
Obrat:	94.498.000 Kč (69.048.000 – tržby za prodej vlastních výrobků a služeb + 25.450.000 – tržby za prodej zboží)
Bilanční suma:	1.118.591.000 Kč (netto) k 31.12.2007

4. Situační analýza

V rámci situační analýzy budou provedeny analýzy PEST pro analýzu makroprostředí, dále Porterova analýza pěti sil 5F pro prozkoumání faktorů mikroprostředí a analýza vnitřních faktorů firmy pro identifikaci interních faktorů společnosti.

Syntézou a výstupem analýz vnějších i vnitřních faktorů okolí společnosti pak bude analýza SWOT, kde budou všechny tyto faktory uvedeny do souvislosti a identifikovány slabé a silné stránky firmy v kombinaci s příležitostmi a možnými zdroji ohrožení ze strany okolí podniku.

4.1. PEST analýza – externí analýza faktorů makroprostředí

Politické faktory

- I přes poměrně nestabilní pozice vlád v posledním období je politické prostředí jako celek stabilizované a nepředstavuje překážku podnikání na telekomunikačním trhu.
- Regulace propojovacích poplatků za užívání konkurenčních sítí ze strany ČTÚ – byla stanovena maximální hranice 2,65 Kč/min.
- Nová vláda s politickým mandátem bude ustanovena po volbách v polovině roku 2010 – při současném rozložení politických sil lze očekávat zvyšování sazby daně z příjmů právnických osob.

Ekonomické faktory

- Vývoj nezaměstnanosti - z hlediska průběhu tohoto desetiletí je míra nezaměstnanosti poměrně velmi vysoká; na celostátní úrovni se blíží hranici 10 %. Tato hranice by ale neměla být dle posledního vývoje výrazně překročena, pokud k tomu vůbec dojde. Nezaměstnanost je charakteru především cyklického (tedy je způsobena vlivem současného hospodářského cyklu - depresí), systémového (v mnoha profesích téměř zmizela pracovní místa z důvodu drastických redukcí nákladů firem) a tím i často dlouhodobého, kdy lidí nezaměstnaných více než jeden rok stále přibývá.
- Daňové zatížení - současná úřednická vláda nastolila jako jedno z opatření proti růstu státního deficitu a veřejného dluhu zvýšení daňového zatížení pro rok 2010, a to u sazeb DPH a spotřebních daní o 1 %. Daň z příjmu právnických osob klesají o 1 % na 19 %, u fyzických osob zůstávají na hodnotě 15 %.

- Vývoj mezd - celkové zpomalení růstu reálných mezd vlivem častého snižování nominálních mezd ze strany podniků.
- Vývoj měnového kurzu - domácí měna byla po výkyvech konce roku 2008 a počátku roku 2009 stabilizována, očekává se pouze mírná oscilace kolem hodnoty 25 Kč/EUR.
- Vývoj HDP – trend záporného meziročního procentního přírůstku HDP by měl být v roce 2010 zastaven s výhledem mírného růstu.
- Inlace - na dlouhodobě nízké úrovni, po krátkém nulovém až deflačním období způsobeném hospodářskou krizí se očekává mírný růst inflace na meziroční hodnoty přibližně 1-2 %.
- Úrokové sazby - značné snižování základní úrokové sazby ze strany ČNB v poslední době nemělo očekávaný efekt. Komerční banky projevují stále neochotu k investicím a těchto levnějších peněz na trhu tak nevyužívají dostatečně. Z toho plynou i stále nedobré úvěrové podmínky na komerčním bankovním trhu.
- Spotřebitelské výdaje – v důsledku hospodářské krize došlo k výraznému snížení sklonu ke spotřebě obyvatelstva, které při výdajích zohledňuje především cenu produktů.
- Vládní výdaje – výše mandatorních výdajů zůstaly významně nezměněny díky restrikcím úřednické vlády; některé dávky byly pozměněny pouze strukturálně, nikoli nominálně (např. podpora v nezaměstnanosti).

Sociokulturní faktory

- Demografický vývoj v ČR – stárnutí obyvatelstva bude dlouhodobě pokračovat.
- Především díky hospodářské situaci se výrazně zvyšuje všeobecná tendence a společenský trend k úsporám a obecné obavy z pokračování poklesu životní úrovně v zemi.
- Zvyšující se diference mezi spotřebními zvyky obyvatel – profilují se skupiny obyvatel, které vždy trvají na nejnovějším typu telefonu a těch, kteří upřednostňují především funkčnost přístroje při nízké ceně. Tento jev reflektuje skutečnost, že stále pokračuje a bude pokračovat diference v rozdělení příjmů obyvatelstva.
- Pracovní mobilita – pokračuje přesun především mladšího obyvatelstva z regionů s větší nezaměstnaností do měst, převážně do Prahy. Důsledkem tohoto zvýšení nabídky práce je poměrné snížení ceny pracovní síly i v regionu hlavního města.

Technologické faktory

- Nové technologie – v současnosti je vliv inovací a nových technologií zcela zásadní pro rozvoj podniku. Telekomunikace jsou jeden z nejrychleji se vyvíjejících oborů. Je třeba

stálých inovací (např. technologie CDMA jako sofistikovanější způsob přenosu signálu než GSM) k udržení tržní pozice.

- Spotřeba energie a náklady na energii – zůstávají stále zásadní položkou v nákladech telekomunikačních společností. Pozitivním trendem tedy je plánované snížení cen pro rok 2010 o několik procent.

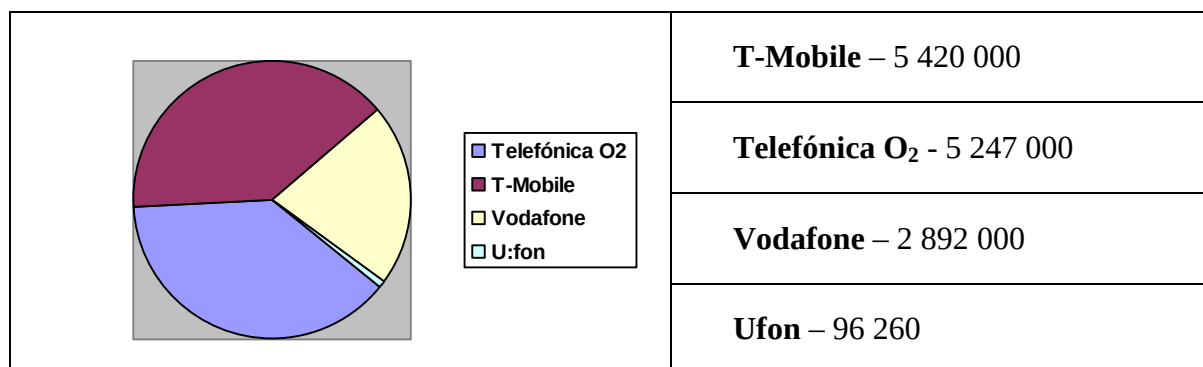
4.2. Porterův model pěti sil (5F) - externí analýza faktorů mikroprostředí

Tento model slouží k analýze hybných sil v odvětví, tedy těch, které přímo a zásadním způsobem ovlivňují činnost firmy.

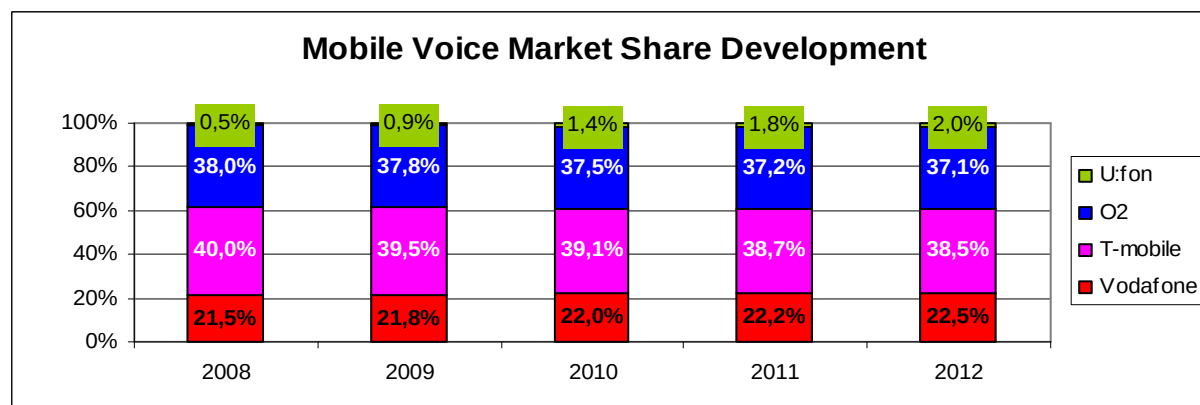
Konkurenční prostředí

Konkurence v telekomunikačních službách patří mezi ty nejsilnější. Na českém trhu působí celkem 4 mobilní operátoři: Telefónica O₂, T-Mobile, Vodafone a nově Ufon. Jedná se tedy o klasickou formu oligopolního prostředí. Největšího podílu zákazníků na trhu dosahují T-Mobile s Telefónikou O₂, nicméně i Vodafone za své krátké působení docílil velmi rychle stabilní pozice. Ufon je na trhu nováčkem, jeho nabídka produktů a služeb není ještě zdaleka s konkurenty srovnatelná.

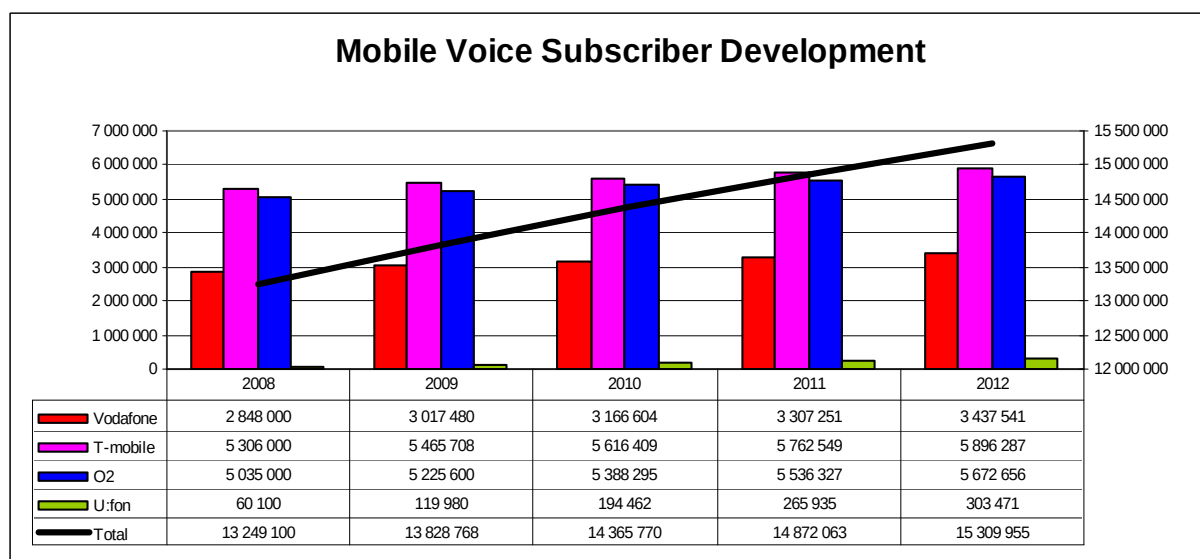
Graf č. 1: Podíly zákazníků jednotlivých operátorů k 31.12.2008



Graf č. 2: Prognóza vývoje tržních podílů mobilních hlasových služeb



Graf č. 3: Prognóza vývoje počtu držených SIM karet



Dodavatelé

Jako každá firma, disponuje i Ufon velkým množstvím různých dodavatelů, kteří se často liší dle typu přístrojů používaných pro konkrétní službu, tedy pro mobilní data, mobilní hlas i pevnou linku. Někteří jsou nahraditelní poměrně snadno, jiní bohužel obtížněji. Právě zde logicky vzniká vyšší ohrožení z důvodu jejich vyjednávací síly. Jak již bylo zmíněno v úvodu, tato práce je zaměřena na nejnovější produkt společnosti, jímž jsou mobilní hlasové služby. Budou proto zmiňovány pouze k tomuto produktu se vážící relevantní údaje, v tomto případě tedy dodavatelé komponentů a technologií potřebných pro provozování mobilního hlasu. Jedním z nejdůležitějších, pro všechny služby společným a v této době již nenahraditelným dodavatelem je čínská společnost ZTE Corporation, jež dodává veškerou technologii potřebnou pro přenos i příjem mobilního signálu, který (v různé rychlosti) využívají jak datové, tak i hlasové služby. Jedná se bohužel o dodavatele z kategorie nízkonákladových, jenž je sice schopen dodat po technické stránce uspokojivou a plně provozu schopnou technologii, jeho podpůrné služby garantované rámcovou smlouvou ovšem zdaleka nedosahují ani evropského průměru, a to především v oblasti odborných kompetencí v České republice lokalizovaných čínských servisních techniků a konzultantů. Dalším problémem je jazyková bariéra zaměstnanců dodavatele. Všeobecně panují oprávněné obavy, že své angličtině nerozumí někdy ani oni sami. Je ovšem již ze zcela zřejmých důvodů nemožné jejich zařízení demontovat a nahradit. Společnost Mobilkom tedy alespoň vyvíjí maximální možný tlak na čínskou stranu, aby svým závazkům dostála, třeba i pod hrozbou výpovědi rámcové servisní smlouvy a požadavku na refundaci nákladů a zisku.

Dodavateli vlastních telefonních přístrojů jsou opět nízkonákladové společnosti, a to jihokorejsí výrobci mobilních a pevných telefonů Ubiquam a Aiji, čínský Haier a v blízké budoucnosti i další. Mezi důležité obchodní partnery se počítají také majitelé různých nemovitostí, kteří pronajímají firmě své prostory pro umístění antén, případně prodejních prostor.

Dalšími dodavateli či obchodními partnery jsou PR agentura Aspen.PR, reklamní agentura Mark BBDO, logistické a skladovací služby zajišťuje firma Maurice Ward, dale větší množství menších stavebních firem, které zabezpečují výstavbu základnových stanic, dodavatelé datového připojení do páteřní sítě (O2, ČRA, GTS Novera, České Dráhy Telematika, WIA) a dodavatelé elektrické energie (ČEZ, EON, PRE).

Pololetně se provádí hodnocení dodavatelů, a to dle různých kritérií (cena, plnění dodacích termínů, kvalita dodávek, vstřícnost při řešení neshod, komunikace, spolehlivost). Jednotlivá ohodnocení se průměrují a následně jsou dodavatelé kategorizováni jako příkladný, akceptovatelný, akceptovatelný s výhradami či neakceptovatelný.

Odběratelé

Pozice, a tudíž i vyjednávací síla zákazníků, je velmi silná, což je nutné zohledňovat při tvorbě nabídky portfolia služeb a produktů. Získávat nové zákazníky je stále náročnější, protože telekomunikační služby jsou u nás poměrně nasyceným trhem, kde je již například více aktivních SIM karet než obyvatel, konkrétně 1,3 SIM karty na obyvatele. Proto pro zvýšení tržního podílu je třeba obrátit pozornost buď na ty, kteří je ještě nevyužívají, nabídnout další dodatečné služby či zvýhodněné balíčky služeb nebo přesvědčit o výhodnosti nabídky konkurenční zákazníci.

Nově vstupující

V této oblasti Ufonovi ohrožení zatím nehrozí. Trh je již majoritními operátory dostatečně rozdělen a nasycen a zatím poslední identifikovaný „výklenek“ na trhu se snaží zaplnit právě Ufon. Není důvod si myslet, že by kdokoli další zamýšlel vstoupit na již v této době tak velmi saturovaný trh, jakým je mobilní hlas v České republice.

Substituty, komplementy

Na tomto trhu je značné množství substitutů a komplementů. Předmětem podnikání Ufona jsou hlasové a datové služby. Produkty jako telefonní přístroje (handsety), modemy i vysílačky jsou v tomto případě komplementy. I přes stálou snahu společnosti rozšiřovat

nabídku svých produktů a služeb, je nabídka již zavedených operátorů široká. Výhodou je, že se Ufon snaží, na rozdíl od konkurence, volit strategii nízké ceny, která působí na mnohé skupiny lákavě, zvláště v dnešním období ekonomické recese, kdy se většina lidí snaží snížit svoji spotřebu. Telekomunikační služby (a především hlasová mobilní komunikace) jsou pro většinu lidí dnes již nepostradatelné a tvoří součást pravidelných výdajů domácností, přesto se domácnosti snaží o jejich snížení, aniž by výrazně pocítili snížení kvality.

4.3. Prověření zdrojů podniku

Fyzické zdroje

Společnost Ufon disponuje vlastní kompletní přenosovou technologií zakoupenou od čínského výrobce ZTE Corporation, jak již bylo uvedeno v analýze odvětví. Technologií se rozumí základnové vysílací stanice, tzv. BTS (Base Transceiver Station), kterých firma do této doby postavila přibližně 400 na strategických místech definovaných oddělením plánování sítě, a centrální datové ústředny s příslušenstvím umístěné v Praze a Brně, které zajišťují náležité směrování hovorů a SMS zpráv příslušným účastníkům, autorizaci hovorů, jejich účtování a další přidružené činnosti.

V majetku společnosti je pouze tato přenosová technologie, nikoli samotné lokality, na kterých jsou postaveny konkrétní vysílače, tyto lokality jsou v pronájmu většinou na 5 let s následným právem opce na stejné období.

Dále je majetkem společnosti přibližně 200.000 mobilních telefonů, datových modemů a PTT vysílaček dříve uvedených značek.

Pokud jde o sídlo společnosti, firma má pronajaty 2 patra v prostorách kancelářského centra v Praze 8 o celkové rozloze necelých 1000 m².

Dále je v celé ČR v provozu 6 firemních prodejen v pronajatých prostorech v centrech vybraných regionů, konkrétně v Praze, Olomouci, Ostravě, Brně, Plzni a Jihlavě a přibližně 20 dalších partnerských prodejních míst v atraktivních lokalitách.

Distribuce zboží probíhá z pronajatého centrálního skladu v Kněževsi, poblíž Prahy.

Lidské zdroje

Jelikož v dnešní turbulentní době a éře znalostní společnosti jsou nejdůležitějším faktorem a zdrojem tvorby konkurenčních výhod právě lidé, bude tato oblast podrobena podrobnějšímu zkoumání.

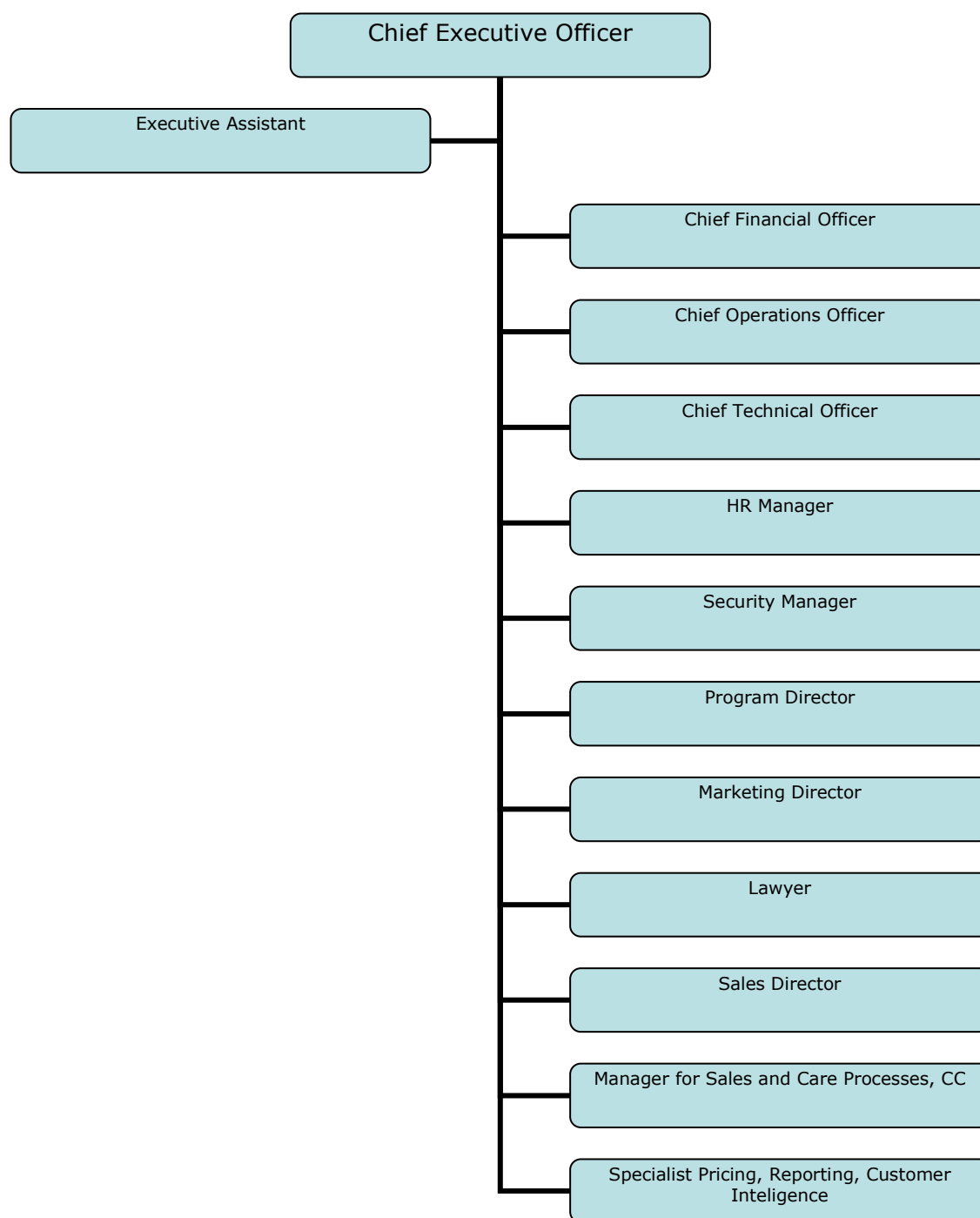
V celé společnosti Mobilkom pracuje 180 zaměstnanců, v regionálním sídle v Praze je jich přibližně 130. Vzhledem k povaze trhu je většina zaměstnanců (a to především v technické divizi) úzce specializovanými odborníky, což bohužel často ústí ve špatnou vzájemnou zastupitelnost vzhledem k jejich úzké specializaci. Zároveň je ale odbornost především technické části zaměstnanců na špičkové úrovni a je tak největším aktivem firmy.

Organizační strukturu akciové společnosti Mobilkom, a. s., lze charakterizovat jako značně formalizovanou, což je dáno zejména velkým počtem zaměstnanců, kterým bylo třeba jasně vymezit jednotlivé kompetence. Co se týče složitosti, lze ji hodnotit jako organizační strukturu středního stupně .

V čele společnosti Mobilkom, a. s., stojí Chief Executive Officer (CEO), jenž přímo řídí 6 funkcionálně orientovaných ředitelů, kteří řídí stěžejní úseky společnosti a tvoří vrcholový management – Chief Financial Officer (CFO), Chief Operations Officer (COO), Chief Technical Officer (CTO), Program Director, Marketing Director a Sales Director. Tito ředitelé pak prostřednictvím středního managementu řídí své podřízené zaměstnance ve svých úsecích. Na stejné úrovni, tedy reportující přímo CEO, jsou ještě další funkcionální manažeři – HR Manager, Security Manager a Manager for Sales and Customer Care Processes. Dále ještě přímo pod CEO spadá firemní právník a Specialist for Pricing, Reporting and Customer Intelligence.

Celý top management odpovídá za dosažené výsledky vlastníkům, tedy společnosti Penta Investments, a.s., jejíž permanentní snahou je, aby organizační struktura byla vždy maximálně elastická a z toho důvodu je každý měsíc revidována a aktualizována o poměrně časté personální i strukturální změny.

Schéma č. 6: Top management



HR Office

HR oddělení má na starosti veškerou personální agendu – získávání nových zaměstnanců, jejich školení, odměny, zajištění chodu společnosti po provozní stránce.

Marketing

Marketingové oddělení zastřešuje oblast reklamy, propagačních tiskovin a materiálů s návazností zejména na Sales oddělení. Komunikuje s reklamní a PR agenturou. Participuje na spoluorganizování akcí, kde se Ufon prezentuje.

Project Management

Úsek Project Management je flexibilního charakteru. Jeho úkolem je řízení dočasných projektů a má působnost napříč různými odděleními. Podílí se na implementaci nových produktů, úpravách uživatelských systémů, identifikaci a předcházení rizik. Zadavateli úkolů Project Managementu jsou většinou oddělení IT, marketingu, Customer Care či logistiky. Na základě konkrétních požadavků jednotlivých projektů na nich participují další zaměstnanci firmy, kteří současně vykonávají své obvyklé činnosti. Toto oddělení tedy vykazuje prvky maticové organizační struktury.

Sales

Sales oddělení zajišťuje činnost všech firemních prodejních kanálů (D2D, Telesales, vlastní a partnerské prodejny, e-shop a B2B zákazníci). Úzce spolupracuje také s marketingem a logistikou. V rámci optimalizace nákladů došlo v poslední době, na základě analýzy nákladů vynaložených na získání 1 zákazníka, ke zrušení interních obchodních zástupců, jejichž činnost plně převzala externí agentura Ranger, která s Ufonem spolupracovala průběžně již v minulosti. Další externí agenturou, která zabezpečuje provoz infolinky, je Europe Calling. Přímý prodej zajišťovaný vlastními zaměstnanci firmy byl tedy redukován pouze na vlastní prodejny.

Retail

Oddělení maloobchodu úzce spolupracuje s oddělením Sales a má na starosti koordinaci prodeje v jednotlivých prodejnách Ufona, tedy v Praze, Olomouci, Ostravě, Brně, Plzni a Jihlavě.

Reporting

Úsek Reportingu mapuje informace o prodejích, aktivacích, chování zákazníků (jaké služby využívají), deaktivacích. Rovněž, ve spolupráci s Data Managerem, zajišťuje funkčnost datového skladu. Do tohoto oddělení patří také činnosti competitive intelligence a market

intelligence, což zahrnuje zjišťování informací o konkurenci, telekomunikačním a IT trhu, odhad podílů jednotlivých operátorů a jiné podobné aktivity.

Customer Care

Oddělení Customer Care vyřizuje stížnosti, výpovědi, a další požadavky, dotazy či reklamace zákazníků.

Finance

Finanční oddělení je poměrně početné. Kromě účetního oddělení a běžných účetních operací také vytváří finanční analýzy a rozpočty, monitoruje jejich dodržování, spolupracuje s auditory.

Technical Division

Technická divize tvoří základ Ufonových služeb, proto je také nejrozsáhlejší. Navíc sestává ze 4 dílčích oddělení. Oddělení správy sítě (Network Operation Center) je dislokované pracoviště v prostorech pražské centrální datové ústředny, kde techničtí specialisté zabezpečují správu celé telekomunikační sítě a zajišťují funkčnost technologie ve spolupráci s čínskými zaměstnanci dodavatele ZTE z oddělení technické podpory. Dále zajišťují aktualizace a údržbu systému, testování nových služeb a řešení případných výpadků v síti.

Oddělení plánování rádiového pokrytí (Radio Access Network) navrhuje a plánuje zejména územní pokrytí signálem a jeho šíření, navrhuje vhodné umístění vysílacích antén a monitoruje jejich funkci.

Oddělení Core Network má na starosti zajištění fungování hlasových služeb, SMS centra, fungování mobilního Fofr internetu, tísňového volání a dalších přidaných služeb.

Oddělení Project Deployment se stará o výstavbu sítě, poskytuje administrativní a technickou podporu, vyřizovuje případné reklamace týkající se rušení cizích vysílačů způsobeného distribucí Ufonova signálu.

Operations

Oddělení Operations sestává také z dílčích úseků s různým zaměřením.

Úsek Credit Managera se věnuje zejména řešení situací zákazníků, kteří se dostali do finanční neschopnosti hradit své závazky, dále řeší dědická řízení apod.

Oddělení pod vedením Logistic Managera vykonává logistické činnosti spojené s fyzickými dodávkami Ufonových produktů, dále různých tiskovin, propagačních materiálů a jiných materiálů. Spolupracuje zejména s marketingovým oddělením a skladem.

Oddělení Data Managera spravuje datový sklad. Sbírá, analyzuje a zpracovává datové požadavky, zabezpečuje jejich přenos do datového skladu, kde hledá nesrovnalosti a provádí korekce.

BSS Manager zajišťuje oblasti jako je fungování mobilního hlasu, jeho propojení, roaming, plánování změn v tarifech, zpracování plateb, inkas, fakturace, podpora řešení problémů ve standardních procesech a monitoring systému.

Společnost jako celek se snaží budovat ucelenou firemní kulturu, je zde patrná snaha vedení o to, aby se zaměstnanci cítili být součástí organizace a byli co nejvíce ztotožnění s jejími cíli. Ne ve všech oblastech se ale tento záměr daří uskutečňovat, čemuž nasvědčuje nadprůměrná fluktuace.

Firemní kultura může být celkově hodnocena jako středně silná. Prostřednictvím existence silných vnitřních neformálních vazeb mezi zaměstnanci vzniká pocit celkové sounáležitosti, čemuž napomáhá i nízký průměrný věk zaměstnanců 33 let, lidé se pravidelně setkávají i mimo pracovní dobu na různých společenských i sportovních akcích. Bohužel nedobré obchodní výsledky posledního období měly za následek dobrovolný i nedobrovolný odchod mnoha stálých členů týmu, což se samozřejmě negativně projevilo na celkové interní atmosféře.

Na druhé straně firma díky své nevelké dimenzi organizační struktury a faktu, že se nejedná o globální organizaci s mnoha uplynulými lety vývoje, nabízí prostor pro neformální přístupy, chování a flexibilitu, neboli atmosféru dnes již opravdu málo vídanou a tolik příznačnou pro firmy v počátečním stadiu vývoje. Je zde prostor pro kreativitu, inovativní myšlenky jsou pečlivě posuzovány i v případě, že s nimi přijdou zaměstnanci na nejnižších postech a jsou-li shledány přínosnými, realizace je poté, díky jednoduchým schvalovacím procedurám, velmi rychlá. To samozřejmě neplatí o rozhodnutích strategického charakteru, která musí být schválena vlastníky společnosti.

Pokud jde o vlastní řízení společnosti, zajímavým aspektem je poměrně netradičně úzké propojení při řízení firmy mezi vlastníky a vrcholovým managementem firmy. Snahou investora je tzv. "on hand" management, kdy se vlastník přímo podílí na mnoha nejen strategických, ale i taktických rozhodnutích, které v běžné praxi přísluší managementu firmy.

Finanční zdroje

Čerpání finančních prostředků probíhá ze strany investora firmy průběžně několikrát ročně, většinou dle momentální potřeby společnosti, vždy ovšem v rámci schválených rozpočtů, které mohou být ze závažných důvodů překročeny v ročním horizontu nejvýše o 10 %.

Poslední zveřejněná výroční zpráva je z roku 2007, kdy společnost vykázala k 31.12.2007 ztrátu – 382 mil. Kč. Ke konci roku 2006 činila ztráta -2,422 mil. Kč, v roce 2005 bylo dosaženo zisku 6,856 mil. Kč a v roce 2004 6,683 mil. Kč.

Dle záznamů v obchodním rejstříku byl základní kapitál Mobilkomu v únoru 2008 navýšen o 670 mil. Kč na současnou výši 682,204 mil. Kč. K tomuto navýšení došlo konverzí existujícího úvěru od akcionářů do základního kapitálu. Struktura a majetkový poměr akcionářů se nezměnil.

Ziskové období je odůvodnitelné pouhým provozem vysílaček, a to ještě pouze v několika regionech. Současné rostoucí ztráty jsou způsobeny zvýšenými provozními náklady. Bylo nutné učinit výrazné investice, zejména pro dosažení celoplošného vysílání spojeného s provozem mobilního internetu a hlasu, tj. převážně investice do infrastruktury sítě. Značné náklady byly také vynaloženy na získání zákazníků, zejména na reklamu. Další velké investice byly uskutečněny v oblasti rozšíření pokrytí. Zmiňovaná ztráta je kryta navýšením základního kapitálu ze strany vlastníků.

Celkové náklady za r. 2007 činily 400,658 mil. Kč, přičemž fixní náklady činily 78 % a variabilní 22 %. Fixní náklady zahrnují provozní náklady (nájmy, energie, opravy), mzdy, náklady na administrativu (školení, nábor zaměstnanců) a ostatní přidružené náklady (likvidace odpadů, poplatky...). Variabilní náklady tvoří spotřeba materiálu (balné, výměna částí/zboží), mzdy (provize obchodním zástupcům) a dodávky produktů zákazníkům.

Celkové hospodaření firmy, měřené ukazatelem EBITDA, neboli provozním ziskem před zdaněním, úroky, odpisy a amortizací, dosáhlo koncem roku 2008 konečně kladných hodnot, bohužel však především radikálním snížením stránky nákladové, namísto růstu stránky výnosové. Byla takřka zmrazena dostavba sítě a výrazně zredukován počet zaměstnanců.

Likvidita podniku procházela v průběhu roku 2008 mírnými výkyvy způsobenými občasným špatným načasováním finančních převodů ze strany investora či vysokým procentem pohledávek po splatnosti počátkem roku. K vážnějším a dlouhodobějším problémům v krytí závazků ale nedošlo, ani nedochází.

Zdroje nehmotné povahy

Sem patří především výrobní a provozní know-how, kterým ovšem primárně disponuje zejména už zmíněný dodavatel ZTE, bohužel však pouze jeho zaměstnanci v mateřské společnosti v Číně, nikoli zaměstnanci technické podpory, kteří byli delegováni do ČR. Ovšem za dobu 3 let, kdy je v provozu a výstavbě Ufonova síť, již potřebné znalosti načerpali i zaměstnanci Mobilkomu. Dále k těmto zdrojům patří vysílací licence udělená Mobilkomu ze strany ČTÚ, množství nezbytného softwarového vybavení a v neposlední řadě znalost telekomunikačního trhu, kdy se firma již může poučit ze zkušeností velkých operátorů, kteří jsou podstatně déle na českém trhu.

Není možné opomenout ani image firmy, které je budováno na vizi společnosti umožnit díky výjimečné technologii neomezenou mobilní komunikaci, kterou si může dovolit opravdu každý.

4.4. SWOT analýza

Jako syntéza analýz vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby – OT) a vnitřních kompetencí firmy (silné a slabé stránky – SW) bude použita, jak bylo již uvedeno výše v teoretické části, analýza SWOT. Nejprve budou představeny všechny faktory, které vstupují do hry, a do samotné matice SWOT pak budou seřazeny na základě významnosti.

Silné stránky

- Nízká cena produktů a služeb, např. volání v síti zcela zdarma.
- Nová technologie (CDMA) přenosu signálu umožňující až desetinásobně menší počet vysílačů (základnových stanic) a tedy obrovskou úsporu investičních nákladů.
- Schopnost rychleji než konkurence reagovat na potřeby trhu díky výrazně menší dimenzi firmy, tj. rychlejší schvalovací procesy, schopnost rychlejší alokace potřebných zdrojů.
- Jak již bylo zmíněno, především technické know-how je velkým přínosem a konkurenční výhodou společnosti, v Evropě je totiž v provozu jen velmi málo telekomunikačních sítí využívajících technologii CDMA a kvůli mnoha odlišnostem od hardwaru technologie GSM není tudíž snadné nalézt či vychovat příslušné odborníky.

Slabé stránky

- Nekompatibilita SIM karet pro CDMA s GSM telefony – telefony podporující obě technologie jsou teprve ve fázi testování a telefonní přístroje v nabídce Ufona nelze použít při změně operátora, který provozuje své služby v sítích GSM, je tedy třeba zakoupit s Ufon SIM kartou také telefon pro CDMA.
- Užší a skromnější nabídka služeb a produktů. Technologicky se jedná o návrat přibližně o 3-5 let zpět, a to jak v technologické úrovni telefonních přístrojů, tak i v nabídce některých doplňkových služeb (v síti Ufon není zatím například možné posílat tzv. „premium SMS” – speciální SMS zprávy, které slouží například pro hlasování diváků v TV soutěžích, kupování elektronických jízdenek MHD, atp.).
- Nižší úroveň geografického (63 %) i demografického pokrytí signálem (84 %).
- Nová neznámá značka.
- Vysoká fluktuace zaměstnanců prodeje a back office.
- Velmi omezená zastupitelnost klíčových odborníků.
- Profesní nezkušenost investora s odvětvím - vlastníkem firmy je česko-slovenská finanční skupina, nikoli nadnárodní korporace podnikající léta v oboru.

Příležitosti

- Získání pro velké operátory nezajímavých okrajových zákaznických segmentů (důchodci, studenti, nízkopříjmové skupiny obyvatel, komunity).
- Marketingově využít nižší minutové ceny hovoru díky regulačnímu opatření ČTÚ o 0,40 Kč/min, které Ufon přijal jako první operátor na trhu.
- Rozšíření CDMA technologie do zahraničí.

Hrozby

- Příliš těsné napojení na problematického čínského dodavatele, se kterým je obtížná spolupráce hlavně v oblasti implementace technologie a následném servisu.
- Konkurence bude následovat Ufona ve snižování cen hovorů.
- Změna preferencí cílových zákaznických skupin, například z důvodu nastartování ekonomiky a následné změny křivky sklonu ke spotřebě.
- Odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci či alternativním operátorům.

Tabulka č. 14: SWOT analýza

Silné stránky: - nízká cena z důvodů nové levnější technologie - schopnost rychlé reakce na trh - kvalifikace klíčových zaměstnanců	Slabé stránky: - úzká nabídka služeb a podpůrných produktů (telefony, premium SMS) - nekompletní pokrytí signálem - nová neznámá značka - omezená zastupitelnost odborníků - fluktuace - nekompatibilita telefonů CDMA s GSM - nezkušenost investora s odvětvím
Příležitosti trhu: - obsadit pro konkurenty neatraktivní segmenty (studenti, matky s dětmi, důchodci, komunity) - marketingově využít snížení propojovacích poplatků ze strany ČTÚ - rozšíření know how a podpora evropských alternativních operátorů	Hrozby na trhu: - změna preference cílových skupin - technické problémy se sítí z důvodu nespolehlivého generálního dodavatele - konkurence bude následovat snížení cen - odchod klíčových odborníků

4.5. Zhodnocení analytické části

Shrňme-li všechny výše uvedené aspekty, je patrné, že na oligopolním a již nasyceném telekomunikačním trhu, který se fakticky profiluje jako trh utilit (tedy pohonných hmot a energií) není plnohodnotné místo pro dalšího operátora v klasickém slova smyslu, i když sama firma se jako 4. plnohodnotný operátor na trhu deklaruje. Možnosti Ufona tedy mohou být opravdu jen ve vyplnění tržních výklenků, k nimž směřují již samotné strategické cíle firmy. Tyto výklenky, kterými se jeví být velkými operátory doposud poměrně opomíjené výše uvedené segmenty, byly společností identifikovány jako hlavní směry, kde by se měly profilovat konkrétní marketingové cíle. Jejich tvorba a formulace příslušných strategií, vedoucích k jejich naplnění, bude podrobně popsána dále, s návazností na jednotlivé složky marketingového mixu.

5. Stanovení marketingových cílů

Ufon není a nikdy nebude operátor pro každého. S rozšiřujícím se portfoliem nabízených výrobků, v tomto případě tedy mobilního hlasu, coby nejnovějšího přírůstku, byla nově vymezena esence značky, a to: „Všechno co potřebujete, ale za méně peněz“.

Zaměření se na odlišné segmenty umožní poskytovat lepší hodnotu pro jednotlivé typy zákazníků. Jelikož v počátcích působení Ufona na trhu byla jeho nabídka zaměřena na odlišné uživatelské skupiny (např. uživatelé notebooků, malé firmy s uplatněním vysílaček PTT), je třeba nyní velmi pečlivě diferencovat marketingové cíle a strategie podle produktových kategorií; v případě mobilního hlasu se totiž, jak plyne ze SWOT analýzy, profiluje zcela jiná cílová skupina zákazníků – nízkopříjmová.

Všechny marketingové cíle a strategie musí vycházet a vychází ze základních cílů, hodnot a strategií společnosti :

- **Jednoduchost** – zachovat jednoduchost našich produktů a procesů
- **Efektivita** – být nízkonákladovým kvalitním operátorem
- **Kreativita** – hledat nové cesty
- **Rychlost** – jednat rychle

5.1. Segmentace trhu a zacílení (targeting)

Na telekomunikačním trhu můžeme identifikovat 3 základní druhy služeb, které jsou uživateli využívány, a to mobilní hlasové služby, pevná linka (data i hlas) a mobilní datové služby. Od těchto oblastí využívání telekomunikační sítě se odvíjí volba segmentů (a to dle demografických faktorů jako věk, výše příjmů či např. příslušnost ke komunitě) a následný výběr těch, na které se firma zaměří (zacílení). Ufon zvolil na základě předchozích analýz následující segmenty, ke kterým hodlá směřovat svou nabídku:

Mobilní hlas

- Lidé, kteří se dostali do obtížné finanční situace.
- Lidé procházející významnou změnou – matky na mateřské dovolené, nové páry a domácnosti.
- Identifikované skupiny a komunity: studenti, důchodci, Vietnamci, Romové.

Pevná linka

- Stávající uživatelé Telefonica O₂, kteří chtějí více za méně – řešení úplnou náhradou linky.
- Uživatelé pevných linek uvažující o internetu.
- Senioři/důchodci požadující úsporu nákladů.
- Uživatelé vytáčeného internetového připojení .

Mobilní data

- Geografické cílení - oblasti s omezenou možností výběru poskytovatele či oblasti s dobrým pokrytím signálem Ufona.
- První uživatelé internetu.
- Objevující se trh notebooků, potřeba být stále „online“ – řešení jako primární nebo sekundární připojení.
- Cílené uživatelské komunity.

5.2. Vymezení značky (Positioning)

Po vymezení segmentů pro kompletní portfolio produktů firmy bude pozornost věnována opět pouze mobilním hlasovým službám. Podstatou positioningu je vytvoření image produktů i firmy v myslích zákazníků. Touto podstatou by v tomto případě měla být skutečnost, že Ufon nabízí dostatečnou (akceptovatelnou) kvalitu za nejlepší cenu na trhu, viz slogan „Všechno co potřebujete, ale za méně peněz“.

5.3. Formulace marketingových cílů

Ufon má pro rok 2009 dva hlavní strategické marketingové cíle, a to růst své zákaznické báze (přibližně na dvojnásobek stávající) a efektivně nakládat s peněžními prostředky jak v nákladech, tak i v kapitálových investicích. Úspěchy, které by měly výrazně podpořit toto úsilí, lze spatřit v rozšíření Ufonovy sítě na 84 % populace a dále v pokračujícím nárůstu zákazníků, který začátkem března 2009 překročil hranici 110 000.

Mezi dílčí cíle patří nastavení Ufona jako poskytovatele „nejlepší hodnoty pro zákazníka“, efektivně řídit kapacitu sítě, do konce roku 2009 představit rozmanitější škálu nabízených telefonů a rozvoj prodejních kanálů.

Souhrnné marketingové cíle lze tedy hierarchicky seřadit takto:

- Rapidní růst zákaznické báze (přírůstek cca 100.000 za rok 2009)
- Podporovat a dosáhnout efektivity v nákladech a procesech
- Budování Ufona jako poskytovatele „nejlepší hodnoty pro zákazníka“
- Nabídka dostupná pro každého
- Rozvíjet Ufonovy komunity
- Transformovat Ufonovy služby
- Řídit loajalitu zákazníků

6. Formulace marketingových strategií

V rámci dělení strategií podle Kotlera si Ufon zvolil strategii výklenkáře, která spočívá v nalezení tržní mezery, kterou v tomto případě je právě již zmiňovaná nízkopříjmová skupina lidí, která byla dále rozdělena do užších segmentů.

Dle Porterovy terminologie a všeobecného rozdělení konkurenčních strategií se jedná o strategii diferenciaci, tedy strategii, která předpokládá existenci vysoce specifického a diferencovaného produktu při relativně nízké cenové hladině vzhledem ke konkurenci. Obě tyto podmínky Ufon splňuje. Disponuje specifickým produktem (technologie CDMA, ostatní mobilní operátoři používají technologii GSM) i specifickým výběrem modelů telefonů a modemů nabízených za nízké ceny.

6.1. Vymezení dílčích marketingových cílů a strategií

Pozice na trhu

- Budovat Ufona jako poskytovatele nejlepších hodnoty na trhu pro každou službu, kterou nabízí.
- Být uznávaný za čestnost a jednoduchost nabídek.

Dodání služeb

- Stabilizace podpůrných funkcí pro zákazníky a zvýšení úrovně self care.
- Zaměření na zlepšení procesů a vyřešení věcí/problémů na poprvé.
- Segmentovat podporu služeb na základě skutečných očekávání zákazníka.

Využití majetku (CAPEX)

- Omezená výstavba sítě navzdory zdvojnásobení zákaznické báze v roce 2009 – vliv již uskutečněných investic.
- Integrovat regionální prodeje/marketing s kvalitou a kapacitou sítě.

Provozní náklady (OPEX)

- Agresivně jednat o cenách hlavních dodavatelů, obzvláště v oblasti zákaznických zařízení (modemy, telefony, atd.).
- Snaha odstranit náklady spojené s nápravou špatných rozhodnutí (tj. „snaha o správné řešení přímo na poprvé“), zaměřit se na kvalitu procesů v oblasti řízení nákladů.

Vývoj zákazníka

- Zrychlit růst zákazníků regionálním zacílením prodeje.

- Získat kritickou masu díky:
 - cílenému marketingu komunitám,
 - odvozování minutových sazeb od regulovaných sazeb,
 - rozšíření řady telefonů.
- Zvýšení výnosů na „domácnost“:
 - Pokračovat ve zvyšování prodeje „balíčků“,
 - Zvýšit prodej prostřednictvím prodejních kanálů a zákaznické péče.
- Postupně rozšířit podíl „pull“ prodejních kanálů zároveň s posílením partnerství „push“ kanálů.
- Revize strategie B2B se zaměřením na externí prodejní partnery.

6.2. Konkretizace strategií pro jednotlivé nástroje marketingového mixu

Marketingové cíle budou dále podrobněji popsány a rozpracovány do dílčích strategií v jednotlivých složkách marketingového mixu.

6.2.1. Produktový mix

Produkt mobilního hlasu je službou, která zahrnuje poskytování mobilních telefonických služeb na území ČR prostřednictvím unikátní technologie přenosu signálu CDMA za podpory specifických, pro tuto technologii vyvinutých telefonních přístrojů.

Technologie CDMA

CDMA je zkratka anglického výrazu Code Division Multiple Access, který lze přeložit jako kódové dělení přenosových kanálů. Základním principem funkce CDMA je umožnění současné komunikace více uživatelů v rámci jednoho frekvenčního pásma. Standard CDMA doposud používají hlavně sítě mobilních operátorů, ale zdaleka není tak rozšířený jako standard GSM, který používá ve světě odhadem desetkrát více mobilních operátorů než CDMA.

Pro standard GSM se také někdy používá zkratka TDMA, což je anglická zkratka výrazu Time Division Multiple Access (kódování pomocí časového dělení kanálů). V rámci GSM sítí jsou v České republice poskytovány mobilní datové služby GPRS a HSCSD. CDMA je nejvíce rozšířena pro poskytování hlasových služeb u mobilních operátorů v USA a v Asii. Je

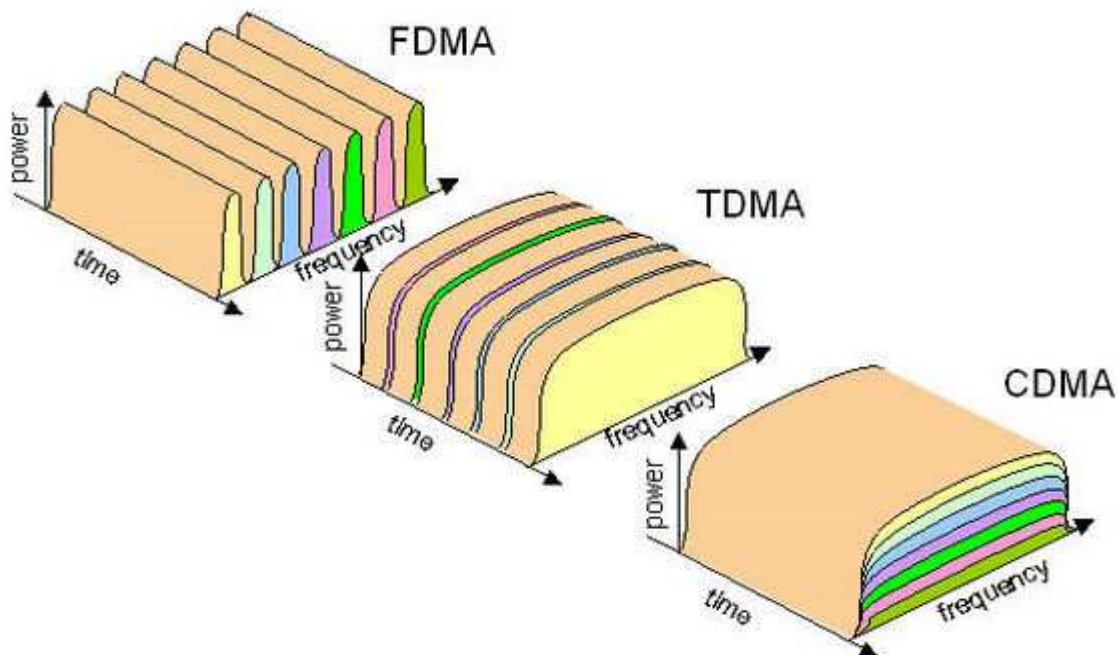
třeba podotknout, že například Ufonův mobilní Fofr internet je prvním a jediným skutečným internetovým připojením 3. generace (3G) v České Republice, a to právě díky CDMA technologii.

Významnou výhodou je využívání pásma 410-430 MHz, ve kterém je nižší potřeba počtu základnových stanic z důvodů nižších používaných frekvencí ve srovnání se standardem GSM.

Základní principy technologie CDMA a vývoj generací mobilních technologií:

- **FDMA** (1G, příklad: AMPS):
Frequency Division Multiple Access
(Frekvenční dělení)
Každý uživatel používá svou vlastní frekvenci
- **TDMA** (2G, příklad: GSM):
Time Division Multiple Access
(Časové dělení)
Každý uživatel používá vlastní časový úsek na sdílených frekvencích
- **CDMA** (3G, příklad: IS-2000):
Code Division Multiple Access (Kódové dělení)
Uživatelé sdílejí čas i frekvence, každý uživatel má vlastní kód

Obrázek č. 1: Grafické znázornění principu technologie CDMA

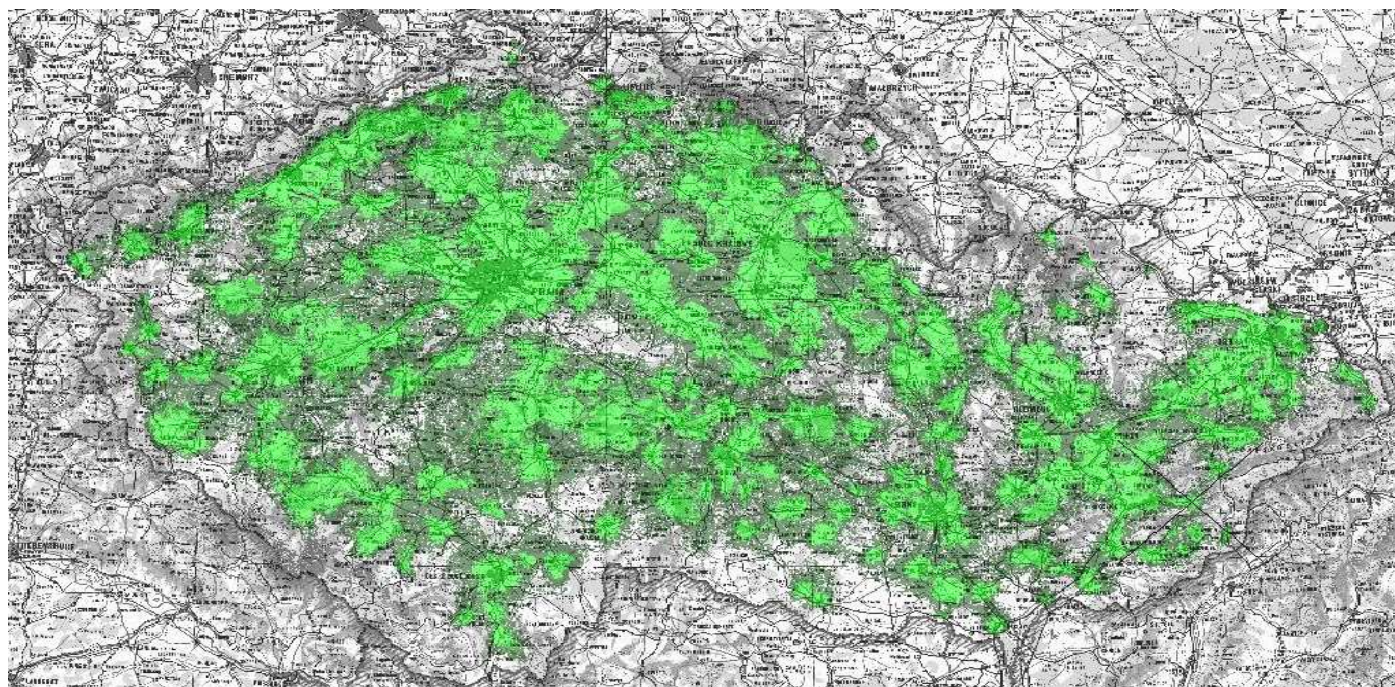


Pokrytí signálem pro mobilní hlas

Podíl pokrytí populace: 84 %

Podíl geografického pokrytí: 63 %

Obrázek č. 2: Aktuální pokrytí území pro mobilní hlas



Legenda:

Šedá barva – hlasové služby dostupné mimo budovy

Zelená barva – hlasové služby dostupné v budovách

Telefonní přístroje

Dále budou představeny telefonní přístroje, které firma uvádí na trh v průběhu roku. Cílem je samozřejmě nalézt na trhu co nejméně nákladné přístroje splňující požadavky zákazníků i v nižších cenových kategoriích.

Obrázek č. 3: Představení nových připravovaných telefonních přístrojů (handsetů) pro rok 2009:



Přístroje nižší kategorie:

Frekvence : 450/800/1900 Mhz
Platforma: QSC1100
LCD displej: 1.5''CSTN
FM radio (volitelné)
BREW,UTK,OTA / Brew Mobile Platform
32 druhů polyfonního vyzvánění

Přístroje střední kategorie:

Frekvence: 450/800/1900Mhz,
Platforma: QSC1110
LCD: 2.4'' QVGA
1.3M Pixels Fotoaparát Camera [higher specs optional]
MP3/MP4
FM radio (volitelné), Micro-SD karta
Bluetooth
BREW,UTK,OTA / Brew Mobile Platform
WAP/MMS
Java Virtual Machine
Opera Browser (internetový prohlížeč)
72 druhů polyfonního vyzvánění

Značka

Ufon je budován jako zastřešovací značka, tedy značka, jejíž všechny produkty nesou zastřešovací název Ufon s příslušným produktovým rozlišením.

Tři základní pilíře značky Ufon :

- Jaká je nabídka? - veškerá potřebná komunikace za méně peněz
- Pro koho? – nízkopříjmové skupiny
- Proč by si to měli tito lidé koupit? - chytrý způsob, jak ušetřit

Strategie značky

Strategie značky definuje důvod, proč by si zákazníci měli vybrat právě značku Ufon:

Ufon nabízí vše, co skutečně potřebujete pro svoje komunikační potřeby a to za méně peněz. Na rozdíl od ostatních mobilních operátorů se Ufon nesnaží prodat zákazníkům efektní hardware či komplikované služby, které nikdo neumí používat a většinou ani nepotřebuje, ale soustřeďuje se na základní komunikační způsoby při nízkých nákladech. „Veškerá potřebná komunikace za méně peněz“ je tak samotnou strategií značky Ufon, vyjádřením její hodnoty, přičemž tuto hodnotu je třeba naplnit nejen komunikací, ale i patřičnými výrobky a službami. Jednoduše, cokoli Ufon dělá, naplňuje jeho marketingovou strategii „veškerá potřebná komunikace za méně peněz“.

Tímto je fakticky definována již zmíněná cílová skupina značky. Ufon se na rozdíl od konkurence nesnaží masově zasáhnout celý trh, ale profiluje se směrem k lidem, kteří jeho služby potřebují a ocení a kteří preferují nízké ceny.

Komunikace značky

Prezentace samotné značky veřejnosti proběhla v roce 2007 následujícím způsobem:

- 1) „Moc rád bych se představil. Jsem Ufon a hrozně moc jsem se k Vám těšil, protože se mi u Vás moc líbí. Přináším Vám svojí technologii a díky tomu lepší služby opravdu dostupné pro všechny. Se mnou budete moci komunikovat opravdu bez zábran, jednoduše a všude. Ufon, dobrý den!“
- 2) Proč by si mě lidé měli kupovat?
 - „Jsem českou značkou, pro normální českou rodinu jakou jste i vy, se všemi denními radostmi i strastmi!“
 - „Moje služby a vše kolem jsou jednoduché na používání, nastavení, při nakupování! Nic komplikovaného, služby které fungují!“

- „Jsem dostupný, cenově i dostupností mých služeb, a to vše díky mé super technologii!“
- „Jsem vyzývatelem trhu, abych se jako čtvrtý chytil, musím všechno dělat jinak a lépe!“

Obrázek č.4: Vizuální ztvárnění značky



Jak je patrné z loga, byla pro komunikaci značky zvolena zelená barva, která je symbolem všech produktů i produktových kategorií, jejich designu i obalů.

Klíčové taktiky pro dosažení produktových marketingových cílů

Zde budou uvedeny především dílčí taktické cíle v oblasti efektivního zabezpečení chodu a výstavby sítě. Jedná se především o taktiky vedoucí k dalšímu snížení nákladů, v tomto případě investičních, a to například prostřednictvím nových typů základnových stanic (BTS), tedy vysílačů, které šíří vlastní signál. Tento typ BTS je založen na násobné a opakované distribuci radiového signálu a dále tak snižuje nutný počet stacionárních vysílačů a tedy nákladů. Je nazýván Distribuovaná BTS (dBTS) a představuje další možný směr výstavby a rozvoje sítě, která byla v současné chvíli z nákladových důvodů pozastavena. Poté to jsou samozřejmě již zmiňované nové telefonní přístroje (tzv. „handsety“), bez jejichž neustálé modernizace nebude růst zákaznické základny v plánované výši dosažitelný.

Tabulka č. 15: Přehled cílů a strategií produktového mixu

Cíle	Klíčové strategie	Taktika	Měřítko	Zhodnocení úspěchu
Snížit náklady na implementaci BTS	Zredukovat náklady na výstavbu BTS	Změnit současný proces výstavby BTS	Cena implementace BTS	Snížení o 5-10%
dBTS vývoj & pilot	Dokončit proces vývoje	Přijmout dBTS a implementovat pilot	Pilot dBTS - nižší BTS náklady	Akceptace- březen Pilot - Červenec
Repeater - zvýšení pokrytí	Dokončit vývojový proces	Vybrat dodavatele a implementovat pilot	Kvalita pokrytí	Výběr – Březen Pilot - Červen
Redukce OPEX	OPEX oblasti	Poplatky-nájem Skladové zásoby Outsourcing	Rozpočtové náklady	5%+ Opex
Redukce OPEX	Zlepšit efektivitu Opex	Vyjednání nebo ukončení smluv, změny dodavatelů	Provozní náklady	Dodatky ke smlouvám
Řídit akvizici	Nové podmanivé HW zařízení	Nalézt zdroj 2-3 moderních handsetů	Spuštění 2-3 nových zařízení	3 nové handsety do konce 2009

6.2.2. Cenový mix

Základní produktovou nabídku dotváří portfolio tarifů, tedy typů mobilních hlasových služeb, které firma zákazníkům nabízí. Vychází ze skutečnosti, že zákazníci jsou v dnešní době více cenově senzitivní a cena se velmi často stává hlavním kritériem při nákupním rozhodování. Je tomu tak i v jinak poměrně stabilním telekomunikačním prostředí, které je svým charakterem v podstatě odvětvím utility, a tudíž obecně cenově nepříliš elastické a vůči výkyvům imunní. Situace na trhu v ČR je ale dnes jiná, trh je velmi nasycený (větší počet aktivních SIM karet než obyvatel byl již zmiňován) a i někteří náročnější zákazníci začali upřednostňovat cenu, o nízkopříjmových skupinách nemluvě. Nejedná se o skupinu jednoznačně vymezenou věkem či místem bydliště, jde o lidi, kteří hledají způsob, jak ušetřit peníze, aniž by to, pokud možno, mělo zásadní vliv na kvalitu jejich životního stylu. Jsou to především důchodci, studenti, ženy na mateřské dovolené, začínající podnikatelé, nezaměstnaní, komunity.

Hlavní zásadou při tvorbě cen tedy bylo stanovit hranici na co možná nejnížší úrovni a s jednoduchou strukturou tarifů, aby nebylo obtížné se v nabídce vyznat. Byly tedy navrženy pouze 4 cenové zóny oproti 8-11 zónám konkurence.

Tabulka č. 16: Přehled Ufonových tarifů

Tarif	Paušál měsíčně	Volné minuty	Volání v síti	Volání mimo síť	SMS v síti / mimo síť
ZA 100	100 Kč	0 min	ZDARMA ZDARMA	4,50 Kč 4,50 Kč	1,19 Kč 1,19 Kč
Popis služby: Pro ty, co nechtějí platit vysoký paušál. K tarifu je aktivována služba 3G mobilní internet ZA NULA (v případě nepoužívání je služba neúčtována)					
ZA 350	350 Kč	60 min	ZDARMA ZDARMA	3,50 Kč 3,50 Kč	ZDARMA 1,19 Kč
Popis služby: Pro ty, kteří často volají i do cizích sítí. K tarifu je aktivována služba 3G mobilní internet ZA NULA (v případě nepoužívání službu neplatíte)					
ZA 400 DUO	200 Kč	0 min	ZDARMA ZDARMA	3,50 Kč 3,50 Kč	ZDARMA 1,19 Kč
Popis služby: Vhodné pro dva lidi, kteří chtějí být neomezeně a zdarma v kontaktu. Dva tarify za cenu jednoho. K tarifu je aktivována služba 3G mobilní internet ZA NULA (v případě nepoužívání službu neplatíte)					
ZA 600 DATAFON	600 Kč	60 min	ZDARMA ZDARMA	3,50 Kč 3,50 Kč	ZDARMA 1,19 K
Popis služby: 3v1 pro ty, kteří ocení mobilní internet, internet v mobilu a volání v jednom. Žádná omezení pro prohlížení stránek a posílání emailů (ostatní služby 2GB/týdně).					

Aby bylo možné udržovat a celkově budovat pozici cenového lídra, je třeba neustále snižovat investiční (CAPEX) a provozní náklady (OPEX), maximalizovat výnosy z prodejů a využívat všech příležitostí trhu; příkladem může být nedávné snížení cen propojovacích poplatků iniciované ze strany EU, na které zatím vysoké maloobchodní ceny konkurenčních operátorů nijak nereagovaly a oni sami ani potřebu redukce cen zatím necítí. Je zde tedy příležitost k atraktivnímu a stále vysoce profitabilnímu cenovému positioningu ze strany operátora, jakým je Ufon.

V návaznosti na obecné i marketingové cíle, které byly v souvislosti s cenou uvedeny dříve, lze shrnout, že všechny taktické nástroje směřují k překročení počtu 200.000 aktivních zákazníků a stabilizaci vyrovnaných nákladů a výnosů (vyrovnaný ukazatel EBITDA). Náklady a výnosy jsou významně ovlivněny dvěma, v odvětví telekomunikací pečlivě sledovanými, faktory, a to jednotkový náklad na získání předplatitele (Subscriber Acquisition

Cost - SAC) a průměrný příjem na uživatele/jednotku (Average Revenue Per User/Unit – ARPU). K nim logicky směřuje i velké množství taktických nástrojů cenového mixu.

Tabulka č. 17: Přehled cílů a strategií cenového mixu

Cíle	Klíčové strategie	Taktika	Měřítko	Zhodnoce ní úspěchu
Zredukovat SAC/zvýšit ARPU	Zlepšit znalost zákaznického chování	Rozšířit monitoring/reporting/segmentaci	MIS/DWH prodej, CRM, inkaso	Dodání v definovaném rozsahu
Zredukovat SAC	Zredukovat/kontrolovat celkový opex	Vysoký podíl místních cílených aktivit	Průměrný náklad na jednoho nového zákazníka	Průměr 400Kč na hrubou aktivaci
Řídit marži a zredukovat SAC	Zaměření na pull kanály	Koncept e-tarifů řídících e-shop a užití el. účtů	Zvýšit podíl inbound TS a e-shopu	Podíl e-shopu a inbound telesales 10-12%
Zlepšit výnosy	Zredukovat nedobytné pohledávky	Žaloby, konkurzy, dědická řízení, přímé vymáhání	Spuštění aktivit	Spuštění služby
Řídit výnosy a marži	Zaměřit se na správné produkty a nabídky	Podpora tarifů ZA 300, Datafon a balíčky	Správný produktový mix	Produktový mix +/- 10% rozpočtu

Legenda:

SAC...Subscriber Acquisition Cost - jednotkový náklad na získání předplatitele
 ARPU...Average Revenue Per User/Unit - průměrný příjem na uživatele/jednotku
 MIS...Management Information system – manažerský informační systém
 DWH...Data Warehouse – datový sklad
 CRM...Customer Requirements Management – řízení vztahů se zákazníky

Sumarizace taktických cenových nástrojů :

- Zredukovat celkové náklady na akvizici jednoho zákazníka o 10 % (oproti r. 2008)
- Omezit investiční náklady na méně než osm procent výnosů
- Zaměření investičních nákladů buď na redukcí provozních (návratnost < 9měs) nebo selektivní zvětšení přenosové kapacity sítě
- Zvýšit využití kapacity sítě cíleným regionálním prodejem dle vytížení sítě
- Budovat překrývání obchodních případů pro nové příležitosti služeb
- Pokračovat v redukování outsourcovaných nákladů díky efektivnímu vyjednávání

- Růst založený na prodeji balíčků ve všech kanálech při zlepšování prodejní efektivity a redukcí odlivu zákazníků
- Udržet budování „volání v síti zdarma“ díky koncepci „balíčků“ poskytující řešení typu „2 v 1“
- Využít pokles propojovacích poplatků k poskytnutí nejlepší hodnoty zákazníkovi
- Dotažení konceptu e-tarifů poskytujících lepší hodnotu nakupujícím prostřednictvím e-shopu - možnost elektronické fakturace přímo z webu
- Soustředit se na produkty s vysokou ziskovostí (hlasové tarify ZA 300 a DATAFON)
- Stimulovat vícenásobné nákupy SIM/produktů zaměřením na prodej balíčků
- Nepokračovat s nevýnosnými produkty
- Zaměřit se na promoční a segmentové příležitosti – studentské tarify, Vánoce atd.

6.2.3. Distribuční mix

Problematika nástrojů distribučního mixu bude v tomto případě pojata komplexněji a popsána jako kombinace nejen distribučních, ale i prodejních kanálů, jelikož obě tyto složky se zde navzájem doplňují, podporují a úzce spolu souvisí.

Základní znaky Ufonovy distribuční sítě

- Kombinace přímých a nepřímých prodejních i distribučních kanálů
- Silný důraz na nízké fixní náklady
- Prioritizace distribučních cest dle potenciálu a reálné dosažitelné výkonnosti
- Rozvoj dalších prodejních možností je samofinancován z provizních úspor
- Maximální snaha o participaci externích partnerů na počátečních investicích (SAP licence, merchandising, oblečení)
- Koncentrace na prodejní kapacitu, dostupnost a viditelnost na trhu současně (telesales, D2D, maloobchod, e-sales)
- Důraz na moderní nátlakové/aktivní formy prodeje a snaha o jejich prosazení i do tradičních prodejních kanálů (retail-maloobchod)
- Záruka spokojenosti – zákazník může bez udání důvodu do 30 dnů zakoupenou službu i hardware vrátit s garancí vrácení peněz.

Popis distribuční sítě a prodejních kanálů

Retail (maloobchod)

Kombinace vlastních (interních) a externích prodejen.

Interní prodejny:

- Praha, Olomouc, Ostrava, Brno, Plzeň, Jihlava
- Lokalizovány v centrech měst

Externí prodejny:

- Většinou obchodní centra či supermarkety (Tesco, Hypernova)
- Nízké zatížení externích obchodníků z pohledu cash flow
- Lokální exklusivita
- Agresivní motivace řadových prodejců
- Plný outsourcing retailu bez fixních nákladů

Door2Door (D2D)

- Koncept prvního telekomunikačního operátora s vlastním přímým prodejem formou D2D
- Od 1. čtvrtletí 2009 pouze externí D2D prodejci (agentura Ranger), interní prodej byl pro výrazně vyšší náklad na získání jednoho předplatitele (SAC) zrušen

Telesales (infolinka/ prodej po telefonu – inbound/outbound)

- Telemarketing - zákazník buď volá a poptává služby sám (inbound-infolinka) nebo volá operátor jemu (outbound-prodej po telefonu)
- Plný outsourcing in/outbound capacity
- Využití modré linky (infolinky) jako hlavního komunikačního kanálu (zefektivnění provozu a eliminace nadbytečných hovorů)

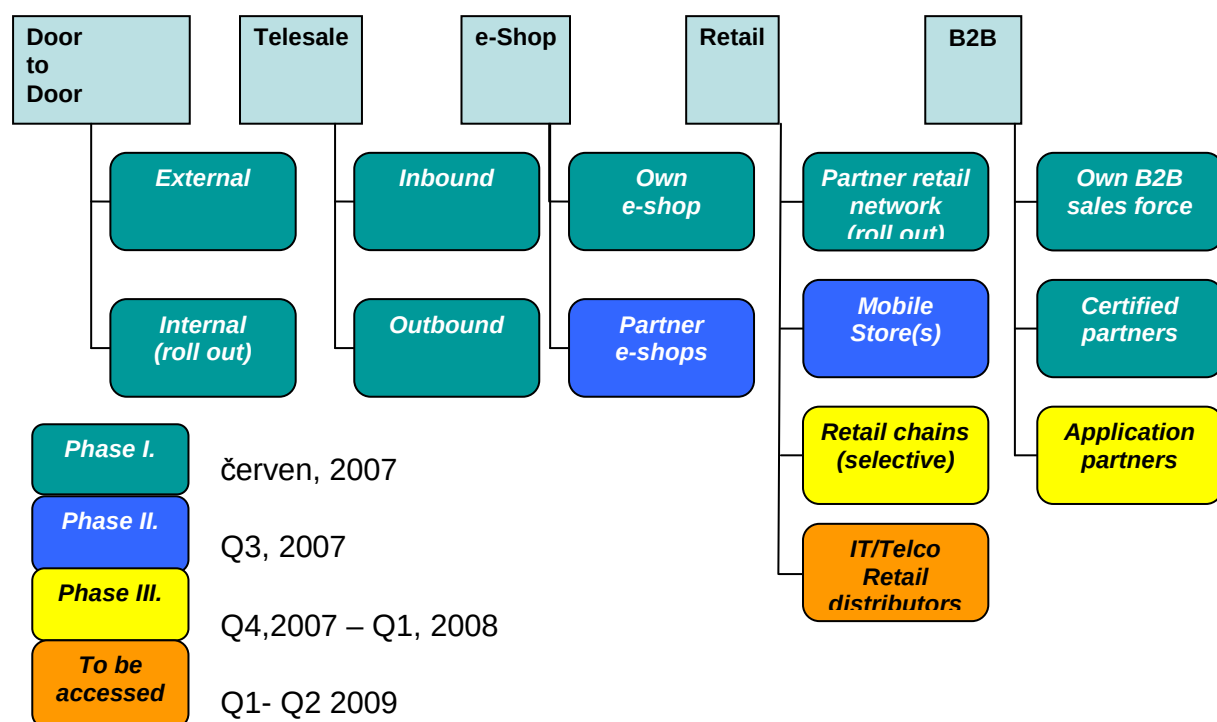
E-shop

- Vlastní e-shop (webové stránky Ufon)
- Zapojení externích e-shopů do spolupráce (agentura Ranger)

Prodej firemním zákazníkům (B2B)

- Interní (vlastní prodejci)
- Externí(agentura Ranger)

Schéma č.7: Vývoj distribučních cest



Tabulka č. 18: Zhodnocení stávajících prodejních kanálů

Prodejní kanály	Podíl prodeje (%)	Aktivační poměr (%)	Záruky spokojenosti (%)	Nevyzvednuté zásilky (%)
E shop	6%	80%	10%	20%
D2D externí	23%	60%	20%	40%
B2B	3%	80%	10%	25%
Tls inbound	14%	70%	12%	30%
Tls outbound	40%	60%	30%	60%
Retail externí	7%	90%	15%	0%
Retail interní	7%	90%	15%	0%

Na základě této analýzy lze rozdělit prodejní kanály dle podílů na prodeji firmy do dvou skupin:

1) D2D, telesales inbound/outbound

Klady:

- Největší podíl na prodeji firmy
- Velký geografický zásah
- Agresivní způsob prodeje - metoda přesvědčování
- Flexibilita v zaměření na prodej požadovaných služeb
- Nízká nákladovost - platba za aktivace

Zápory:

- Nízký aktivační poměr (poměr skutečně aktivovaných služeb k celkovému počtu prodejů)
- Vysoká vratkovost - záruky spokojenosti, nevyzvednuté zboží
- Fluktuace prodejců, operátorů
- Řízení kvality externích kanálů

Tabulka č. 19: Taktické nástroje pro D2D a telesales inbound/outbound

Cíle	Klíčové strategie	Taktika	Měřítko	Zhodnocení úspěchu
Zredukovat SAC	Snížit náklady na čistou aktivaci	Zvýšit AR a snížit WR	%AR vs. GS %WR vs. GA	Telesales: 65%AR + 25% WR Externí D2D: 75%AR + 20% WR
Dodat hrubé aktivace nad rozpočet	Zvýšit počet obchodních zástupců a operátorů	Získat 3-4 nové partnery jak pro telesales, tak i externí D2D	Nárůst týdenních hrubých prodejů při udržení AR a WR jako výše	+ 10% nad plán od května 2009 +15% od září 2009
Zlepšit efektivitu externího D2D	Zajistit přímou distribuci pro externí D2D partnery	Povolit přímou distribuci všech možných typů hardwaru pro všechny partnery	% of DD z celkového počtu GA při dodržení cílů WR pod 20%	Podíl DD 70% z GA
Zlepšit efektivitu inbound telesales	Zlepšit kvalitu hovorů ze strany operátora	Udržet close rate inbound prodejů	% GS zvednutých při dodržení SL na 90%	Min. close rate prodejů z hovorů 25%
Zlepšit efektivitu outbound telesales	Zlepšení kvality outbound hovorů	Systém zvláštních odměn operátorů za kvalitu hovorů	Každý hovor by měl obsahovat 10 základních a důležitých oblastí	Hovory partnera/operátora budou v průměru obsahovat min. 8 oblastí
Zvýšit ARPU	Cross sell / Upsell telesales aktivity	Zvýšit počet služeb na zákazníka s jednou službou	Počet služeb na zákazníka, který měl k 1/1/09 pouze 1 službu	Nárůst o 15%
Snížit SAC	Zlepšení efektivit výdajů na marketingovou komunikaci	Větší propojení prodejních kanálů a mkt. kampaní	Zlepšit výtěžnost oblastí zejména přímého marketingu a lokálních akcí	Marketingová kritéria

Snížení rizika neefektivních výdajů	Podíl partnerů na nákladech vzhledem k nízké kvalitě prodeje	Zredukování sazeb provizí & ostatní pokuty za WR	Pokuty za nedoručení AR a překročení WR	100-200 Kč redukce sazby, bude-li AR&WR pod danou hodnotou
-------------------------------------	--	--	---	--

Legenda:

AR...activation ratio (aktivační poměr)

WR...warranty returns (vrácené produkty v rámci 30-denní záruky spokojenosti)

GS...global sales (celkový prodej)

GA...global activation (celková aktivace)

DD...direct distribution (přímá distribuce)

Close rate...poměr uzavřených obchodů (termín se užívá především pro porovnávání úspěšnosti operátorů při telesales prodeji)

2) E-shop, B2B, retail interní, retail externí

Klady:

- Vysoký aktivační poměr
- Nízká vratkovost v rámci záruky spokojenosti
- Jistota prodeje - rozhodnutý zákazník
- Image firmy
- Solidnost prodeje – důvěryhodnost
- E-shop – nízké provozní náklady
- Retail – možná mobilita
- Dobrá sledovatelnost prodejní sítě a prodeje

Zápory:

- Nízký podíl na prodejkách firmy
- Závislost na návštěvnosti – počtu lidí, kteří navštíví prodejny nebo webové stránky
- B2B – velká pracnost získat zákazníka
- Existence fixních nákladů bez ohledu na výši prodeje

Tabulka č. 20: Taktické nástroje pro vlastní retail (prodejny)

Cíle	Klíčové strategie	Taktika	Měřítko	Zhodnocení úspěchu
Zvýšit prodeje kanálu	Rozšířit počet obchodů	V Q1 – prokázat produktivitu obchodů pro podporu plánu expanze	Q1 produktivita/obchod – poté nové produktivita obchodu	180 prodejů/obchod v Q1 - cíl 5+ nových obchodů
Zvýšit close rate prodejů	Ufonova retailová prodejní mapa prodejů	Standardní prodejní mapa + zkušenosti z obchodů = Ufonova prodejní mapa	Stanovit měřítko close rate	Zvýšit close rate o 25 % +
Redukce nákladů/ budování značky	Oprava procesů	identifikovat procesy revize a návrhy na opravy Příprava nových	Více efektivní procesy	Procesy, které přinesou zkrácení doby řešení, dodržení stanovených termínů

Tabulka č. 21: Taktické nástroje pro partnerský retail (externí prodejci)

Cíle	Klíčové strategie	Taktika	Měřítko	Zhodnocení úspěchu
Přímá kontrola partnerského retailu	Stabilizace situace v retailu	Užší komunikace s manažery/vlastníky obchodů	Měsíční info, soutěže, pravidelné porady	Vyšší podpora prodejních jednotek >15/měs/prodejna
Zlepšení kvality retailové sítě – zvýšení produktivity	Získat nové vysoce kvalitní partnery, ukončení špatných	Zaměření na franchisingové řetězce i nezávislé a na naše současné nejlepší partnery	Nové smlouvy a ukončení spolupráce s partnery bez zlepšení	Vyšší průměrné prodeje na prodejnu (15-20 prodejů/prodejnu/měsíc)
Vyšší produktivita prodeje	Vyšší znalost našich služeb v partnerských obchodech díky školení	Zaměření na přeškolení obchodů s nejlepšími výsledky a vyšší podpora pro potenciální partnery - školitelé	Počet prodejní báze	Lepší znalost našich služeb a zvýšení počtu prodejů

Tabulka č. 22: Taktické nástroje pro B2B (externí prodejci)

Cíle	Klíčové strategie	Taktika	Měřítko	Zhodnocení úspěchu
Restrukturalizace partnerského prodeje	Outsourcování managementu, podpory a péče	Sloučení regionálních prodejců pod velké partnery	Podíl B2B prodejů přes 7 top partnerů	Max. 7 velkých partnerů prodej >70%

Zhodnocení a sumarizace distribučních cílů a příslušných taktických nástrojů

Obecně je patrná snaha identifikovat jasné příležitosti pro jednotlivé kanály a zaměřit se na zlepšení jejich efektivity. Firma používá především push kanály (D2D, B2B, vlastní i externí maloobchodní prodejny), ale také pull kanály (e-shop) či jejich kombinace (telesales inbound/outbound) se snahou o co nejvyšší posílení právě pull kanálů prostřednictvím různě koncipovaných plánů na zvýšení povědomí a popularity produktů a firmy, a tím stimulování poptávky ze strany konečných zákazníků.

V případě push kanálů se hlavní záměry firmy orientují především na kvalitu prodeje prostřednictvím rozšíření počtu externích partnerů (mezičlánků), vyvážení prodeje, lepší péče o zákazníky, školení prodejců, věrnostních programů, účinnějšího nastavení pravidel provizí z prodeje, i na rozvoj nových trhů a lepší celkovou koordinaci.

Co se týče pull kanálů, je zde patrná snaha o zviditelnění možnosti nákupu přes webové stránky (e-shop) a zjednodušení nákupního procesu. Zákazníkovi je k dispozici samoobsluha, sms brána, mapa pokrytí propojená s možností koupě na webu, zákaznický účet a fakturace.

6.2.4. Komunikační mix

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, komunikační mix je tvořen kombinací nástrojů reklamy, podpory prodeje, vztahů s veřejností (PR), osobního prodeje a přímého marketingu. Některé prvky a formy komunikace již byly nastíněny v předchozím textu, především v oblasti distribučního mixu, což ostatně vychází z faktu, že komunikační marketingové nástroje jsou přímo ovlivněny všemi ostatními faktory a složkami marketingového mixu.

Komunikace firmy v oblasti mobilních hlasových služeb má za cíl všemi dostupnými výše uvedenými nástroji propagovat podstatu produktu a značky, neboli již známé „všechno co potřebujete, ale za méně peněz“. Návrhy komunikační strategie pro zavedení produktu na trh i další postupné fáze svěřila po pečlivém výběru firma reklamní agentuře Mark BBDO, jejíž činnost probíhá v úzké koordinaci s marketingovým oddělením Mobilkomu. Konkrétní

podoby nástrojů komunikačního mixu budou dále popsány, a to v závislosti na dvou fázích životního cyklu produktu, tedy zavedení a růstu, kterými již Ufonovy mobilní hlasové služby prošly, resp. prochází.

Reklama

Pro fázi zavádění produktu na trh byla stanovena mediální strategie, jejíž leitmotivem je zdůraznění konkurenční výhody společnosti, která spočívá ve volání v síti zcela zdarma. Tato strategie počítala s 2 fázemi:

- úvodní kampaň: TV, venkovní reklama (billboardy), tisk (denní, týdenní) s cílem vytvořit povědomí o značce a jejích hlavních attributech,
- následná kampaň: TV sponzoring, tisk a rozhlas s cílem dostatečné frekvence a mediálního zásahu cílových segmentů klíčovými nabídkami, vše doplněné reklamou na internetu

Tato strategie vychází z komunikačních cílů spojených s produktem:

- Posílit povědomí o značce Ufon prostřednictvím budování image značky
- Prostřednictvím informací o službách, výhodách a nákladech vybudovat vnímání značky Ufon jako spolehlivé, efektivní a poskytující nový druh hodnoty na telekomunikačním trhu
- Přimět potenciální zákazníky k nákupu či zájmu vyzkoušet Ufonovy služby

Mediální cíle výše uvedených kampaní:

- Zvolit média poskytující široký dosah
- Zvolit média schopná budovat image
- Zvolit média s vysokou afinitou k cílové skupině zákazníků a se schopností upoutat pozornost s potenciálem vytvoření zájmu o vyzkoušení produktu

Mediální analýza

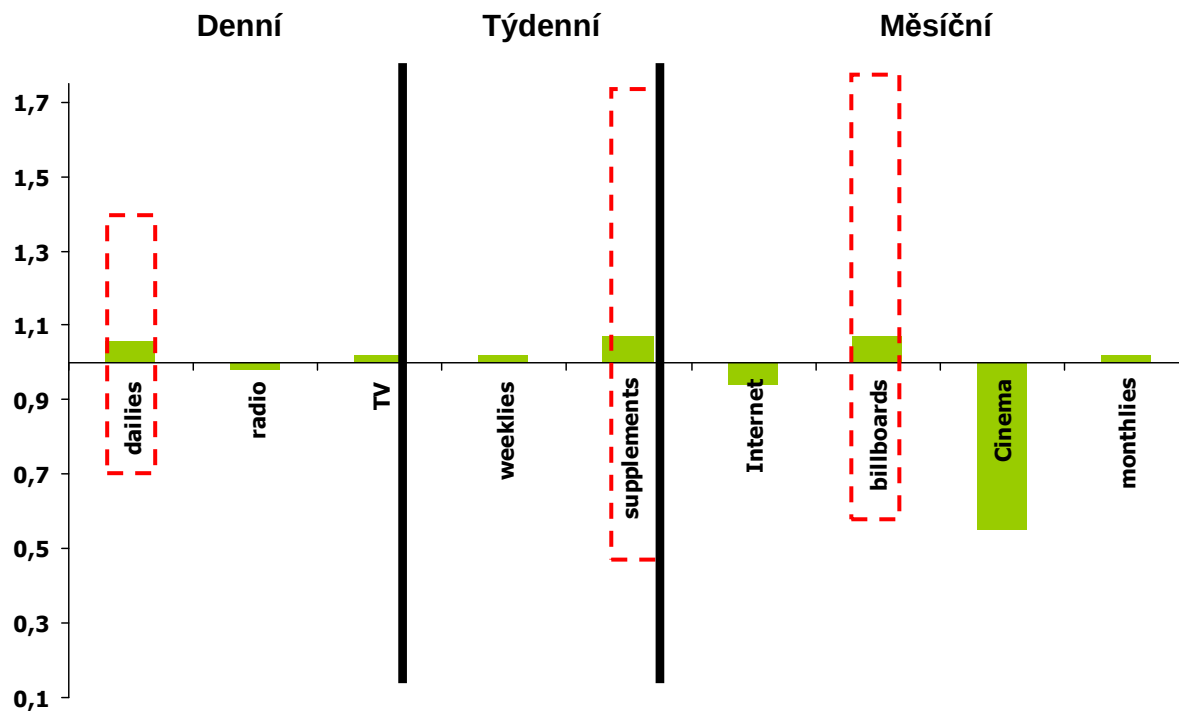
Nejprve byla zkoumána tzv. afinita médií vůči cílové skupině zákazníků.

Afinita je index, který popisuje vhodnost konkrétního reklamního média či nosiče (časopisu, TV pořadu) pro cílovou skupinu, resp. kampaň. Charakterizuje, jak konkrétní cílová skupina sleduje dané médium ve srovnání s obecnou populací. Počítá se jako sledovanost média v konkrétní cílové skupině dělená sledovaností v populaci.

Čím vyšší afinita, tím je médium vhodnější pro oslovení konkrétní cílové skupiny. Obvykle afinita vyšší než jedna znamená, že médium je vhodné pro použití v kampani (cílová skupina

ho sleduje relativně více než populace). Není to ovšem podmínkou, někdy může mít smysl i médium s hodnotou nižší než 1, a to pro jeho široký zásah.

Graf č. 4: Afinitní média k cílové skupině Ufona



Legenda:

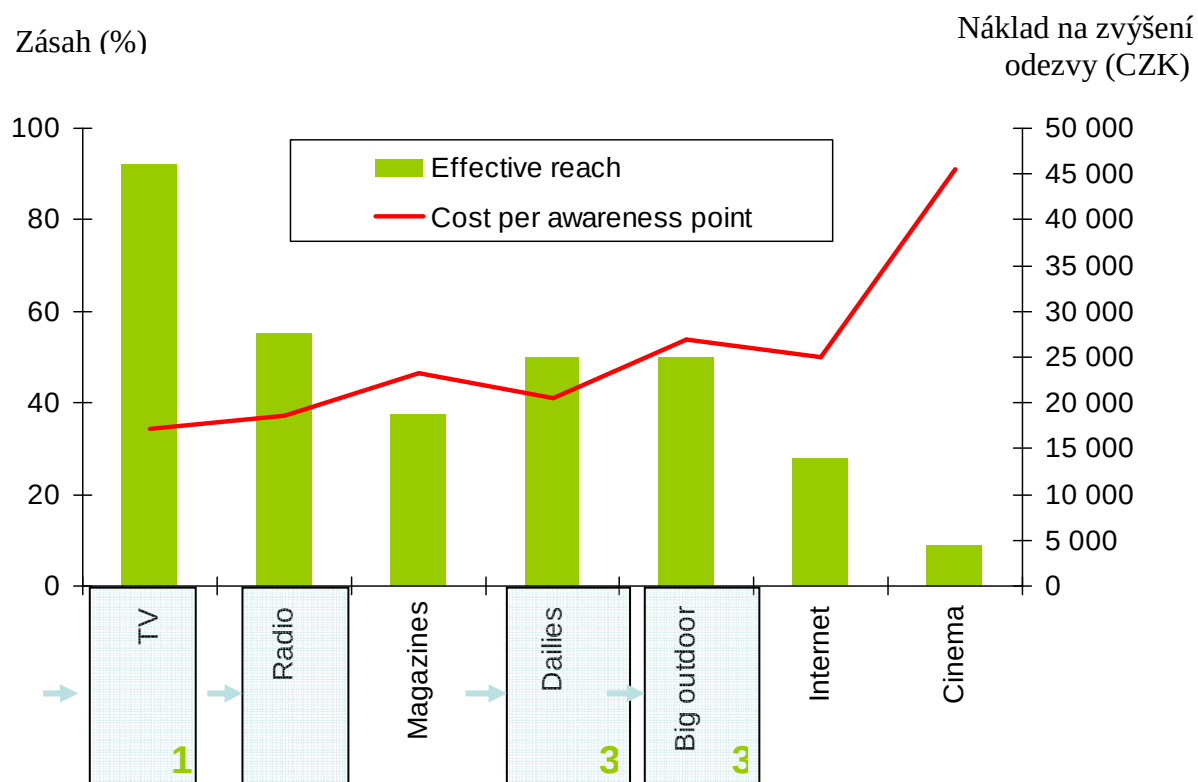
Zelená barva...míra (hodnota) afinity média

Červená barva...vybrané nejlepší médium v dané skupině

Výběr efektivních médií pro zásah cílové skupiny

Analýzu afinity je všeobecně nutné ještě doplnit studií efektivity zapojení jednotlivých médií, graf níže ukazuje závislost ceny média a šíře jeho zásahu, přesněji kolik stojí zvýšení zásahu cílové skupiny o 1 %, což vyjadřuje červená čára. Cílem je nalezení nejefektivnějšího média pro zvýšení odezvy.

Graf č. 5: Přehled efektivity jednotlivých médií



Z výsledků této mediální analýzy tedy vzešla výše uvedená dvoufázová podoba mediálního mixu. Nakonec byla specifikována konkrétní média pro firemní nadlinkovou komunikaci dle schopnosti zásahu (důraz na regionalitu), vztahu k cílové skupině a ceny:

TV: Prima (42%), ČT1 (38%), Nova (20%). Tisk: MFDnes, LN, HN, Euro, Ekonom, AHA!, Blesk. Internet: Mobil.cz, Mobilmania.cz, iDNES.

Obecně lze říci, že hlavní komunikovaná poselství veřejnosti jsou:

- U nás se za volání v síti neplatí!
- U nás se volá neomezeně!

Podpůrné slogany:

- U nás platíte jen za služby, které opravdu chcete.
- Volání za ceny mimo špičku po celý den.
- Nižší ceny díky levnější a lepší technologii.
- Jedna technologie dostupná pro všechny a všude.

Ve druhé fázi životního cyklu, tedy fázi růstu, bylo upuštěno od nákladných televizních kampaní a společnost zaměřila své reklamní aktivity směrem k podlinkovým oblastem, převážně přímého marketingu, o nichž bude podrobněji pojednáno v samostatné části. Tato

reklamní kampaň nyní akcentuje přímočarost, agresivní prodej, ale i blízkost k cítění cílové skupiny, to vše tvoří nedílné součásti tonality současné kampaně, ale i podstaty samotné značky Ufon. Cílem je vyvolat přesvědčení, že Ufonovým nabídkám člověk může věřit bez toho, aby musel sáhodlouze zkoumat, zda opravdu na trhu neexistuje levnější řešení, ukázat, že Ufon hledá řešení pro jednotlivé segmenty, které ho potřebují a nikdy se nesnaží vnutit jeden způsob celému trhu. Mediální cílení na jednotlivé segmenty zákazníků a zdůraznění diferencované nabídky pro každý segment cílové skupiny jsou pak stavebními kameny, na nichž je založena úspěšnost kampaně, která byla nazvána „Ufon žere málo“.

Podpora prodeje

Ve smyslu teoretického dělení na obchodní a zákaznickou podporu prodeje používá firma následující nástroje:

Obchodní podpora prodeje

- vybavení vlastních i partnerských prodejen POP materiály,
- ukázky a možnost vyzkoušení kvality volání a dosah signálu na prodejnách,
- „road show“ (použití speciálně upravených Ufon automobilů typu VAN pro demonstraci pokrytí signálem a stimulaci prodeje ve vybraných lokalitách).

Zákaznická podpora prodeje

- bundling („balíčkování“ služeb) – Ufon nabízí buď 2 tarify za cenu jednoho při aktivaci tarifu DUO 400 nebo DATAFON 600 pro ty, kdo ocení mobilní internet, internet v mobilu a volání v jednom,
- možnost bezplatného vrácení služeb a hardwaru – tzv. 30-denní záruka spokojenosti

Obrázek č. 5: Základní prodejní set



Obrázek č. 6: Příklady použití POP materiálu





Public relations (PR)

V období zavádění mobilních hlasových služeb na trh sehrála oblast PR v komunikaci společnosti stěžejní roli, a to především před samotným uvedením hlasu na trh. Jednalo se hlavně o tiskové zprávy a tiskové konference, kterými firma ohlašovala svůj příchod na mobilní telekomunikační trh, dále pouze PR aktivity na základě osobního kontaktu – bez inzerce, pomocí férové a zdrženlivé komunikace s novináři i veřejností, řízené předávání informací na základě firemní i vyvolané iniciativy, řízený únik informací. Poté následovalo období tzv. „teasingu“, tedy navnadění na něco, co každou chvíli přijde pomocí billboardů a inzerce. Vlastní spuštění pak bylo odstartováno tiskovou konferencí, kde bylo představeno již plné portfolio firmy, včetně cenové nabídky, následnou velkou prezentační akcí pro novináře a další hosty. Byly zde představeny veškeré principy fungování firmy - všechny prodejní

kanály, mobilní vůz, klientské centrum, web, jak bude postupovat pokrytí, atd. Začala silná PR podpora marketingových aktivit, rozhovory s klíčovými lidmi z Penta Investments a vedení Ufona, rozjely se PR akce po celé zemi.

V současnosti se firma v oblasti PR soustřeďuje spíše na pořádání občasných veřejných společenských, kulturních či sportovních akcí, jako např. „Léto s Ufonem“ na smíchovské pláži v Praze spojené se sportovními akcemi, koncerty populární hudby a dalšími vystoupeními zaměřenými na propagaci značky.

Další PR aktivity se uskutečňují v oblasti firemní identity, kde se stále pracuje na co největším sepětí zaměstnanců i firemního prostředí se značkou (tzv. projekt „ufonizace“ společnosti), at už je to komplexně laděným vzhledem interiéru firemních prostor, vydáváním firemního časopisu „Fofr info“, nazvaného dle vlajkového produktu firmy - mobilního internetu – či nově založenou Ufonovou akademií, což je dobrovolný ucelený soubor tématických přednášek o práci a fungování jednotlivých oddělení společnosti. K identitě přispívá také jednotný vzhled Ufonových prodejen a jejich prodejců.

Osobní prodej

Současný stav, cíle i taktiky osobního prodeje již byly podrobně popsány výše, souhrnně lze uvést, že tato varianta prodeje zaujímá zatím v celkovém objemu stěžejní postavení, ať už se jedná o maloobchodní prodejny či přímý prodej formou D2D. Většinou se jedná o prodej „push“ formou, tedy D2D, kde je kvalita prodejního personálu naprosto zásadní. Firma proto pořádá pravidelná školení vlastních i externích prodejců, provádí kontroly kvality prodeje různými způsoby formou např. tzv. „mystery shoppingu“, kdy jsou ve vytipovaných prodejnách prováděny fiktivní nákupy s cílem ověřit kvalitu prodeje a angažovanost personálu, a v neposlední řadě ověřuje spokojenost, názor a postoj oslovených potenciálních zákazníků ze strany D2D prodejců.

Přímý marketing

Z nástrojů přímého marketingu, popsaných v teoretické části práce, využívá Ufon především telemarketing (telesales), elektronický prodej a adresné poštovní zásilky (direct mail či také drop mail).

Telemarketing, jakož i další nástroje přímého prodeje a některé s nimi spojené cíle a taktiky firmy byly již rovněž částečně popsány v části distribučního mixu v souvislosti s prodejními kanály. Také telemarketing je zajišťován formou outsourcingu, tedy externími zdroji, a to partnerskou společností Europe Calling, která poskytuje přibližně 30 operátorů komplexně

zabezpečujících péči o zákazníky po telefonu. V rámci telemarketingu (či telesales, jak zní termín užívaný firmou) je třeba rozlišovat aktivní a pasivní formu; jako aktivní forma zde vystupuje prodej po telefonu (outbound sales), kdy speciálně vyškolení operátoři sami kontaktují vytipované potenciální zákazníky v cílových segmentech a preferovaných regionech s kvalitním pokrytím a nevyužitou kapacitou sítě. Jiná část operátorů má na starosti pasivní formu, tedy Ufonovu bezplatnou infolinku (inbound sales), která má však spíše informační charakter a je bohužel využívána především pro řešení stížností a reklamací.

Cíle efektivity zákaznické péče:

- Rozšířit Self Service
- Snížit počet příčin volání/reklamací – redukování nákladů na obnovení či zvýšení spokojenosti
- Zlepšit určené retenční aktivity – redukce odchodu aktivních zákazníků

Elektronický prodej (e-shop) je oblastí s velkým potenciálem a na jeho rozvoj je zaměřena maximální pozornost. Důvody jsou zřejmé, jedná se o nejefektivnější způsob prodeje nejen pro prodávajícího, ale i pro čím dál více zákazníků, jejichž nákupní chování s rozšířením internetu stále více inklinuje k tomuto způsobu. Bohužel v případě cílové skupiny zákazníků Ufonova mobilního hlasu není elektronický způsob nákupu ještě příliš rozvinutý, o čemž svědčí i podíl na celkovém prodeji firmy jen 6 %. Důvodem pochopitelně je i pozdější spuštění e-shopu a tudíž ne vždy dobrá informovanost o nabídce této služby. Jedním z dílčích cílů komunikace je představit nově zavedený komplexní způsob elektronického nákupu, který zahrnuje nejen objednání a doručení zboží, ale i vedení zákaznického účtu, fakturaci a případné reklamační řízení či vrácení zboží v rámci 30-denní záruky spokojenosti. Propagace tohoto nástroje probíhá například formou adresných poštovních zásilek (zde nazývaných „drop mail“), které komplexně informují zákazníky o změnách v nabídce, akčních produktech, novinkách či vývoji pokrytí signálem.

Jednou z nových drop mail kampaní adresovaných do konkrétních segmentů je i nabídka produktů a služeb zahrnující osobní dopis podepsaný generálním ředitelem společnosti garantující, že:

- Ufon je skutečně čtvrtým plnohodnotným mobilním operátorem na trhu.
- Ufon má vlastní síť a příjemci mailu mají ve své lokalitě plné pokrytí.
- Ufon poskytuje stejné služby jako ostatní operátoři.
- Ufonova nabídka je skutečná a férová, bez žádných triků ani skrytých hrozeb.

Obecně lze komplexní komunikační cíle firmy shrnout jako aktivity směřující k:

- jednoduché a přímé komunikaci zaměřené na komunity a regiony,
- pravidelné tvorbě ucelených čtvrtletních plánů kampaní pro konzistentní zacílení a menší fragmentaci,
- zlepšení interní komunikace s cílem snížení nadměrné fluktuace zaměstnanců,
- regionalizaci komunikace k zasažení správných segmentů tou správnou nabídkou,
- zaměření na přímý marketing, ne TV.

7. Zhodnocení stávajícího marketingového mixu a doporučení úprav jednotlivých složek

Stejně jako vlastní popis mixu, tak i jeho stručné zhodnocení bude rozděleno do složek, jimiž je mix tvořen. Lze konstatovat, že celé jeho složení je založeno na maximální snaze o nízké náklady a z toho plynoucí schopnosti firmy nabídnout ceny, jaké zatím na trhu nebyly a nejsou. A samozřejmě, poskytnout zákazníkům technologický standard, na jaký jsou ve 21. století zvyklí, a správně cílovým skupinám komunikovat skutečnost, že Ufon nabízí právě tento standard a nic víc, neboť víc ani ve skutečnosti nepotřebují a že rozhodně není důvodem se za tuto preferenci pouhé funkcionality stydět, neboť telefonování je službou plnící určitý účel, tak proč utrácet víc, než je nutné, když přece rozumně šetřit je dnes tak v módě...

7.1. Produktový mix

Celý podnikatelský záměr Ufona je zcela zřejmě založen na produktové oblasti, konkrétně na (v Evropě) takřka jedinečné technologii CDMA, jejíž hlavní (tedy nákladová) výhoda byla popsána výše. V oblasti produktové směřují hlavní cíle a taktiky logicky k optimalizaci sítě, jež je hlavním hmotným aktivem společnosti, ať už to jsou cíle týkající se využití nejnovějších typů základnových stanic či redukce nákladů na jejich výstavbu a údržbu, při současném investičním nákladu přibližně 2 mil. CZK na jednu základnovou stanici (BTS) jsou zcela opodstatněné, uvědomíme-li si, že výstavba před jejím zmrazením probíhala rychlostí 200 BTS za rok. Stejně tak snaha zajistit i ve standardu CDMA odpovídající úroveň telefonních přístrojů je logická, vždyť i hospodárnost a nepožadovaný vysoký standard cílových nízkopříjmových skupin mají své hranice.

Dalším cílem, na který se firma zaměřuje, je pokrytí signálem, které je sice z demografického hlediska akceptovatelné (jsou pokryta všechna města i mnoho vesnic a volných ploch - 84 % nezní na první pohled špatně), ale vysvětlit zákazníkovi, proč na 50.km dálnice D1 ztratí signál, není vskutku jednoduché. Snad může být argumentem jen to, že se jedná o službu pro zákazníky, kteří se pohybují převážně v zastavěných aglomeracích a výjimečné případy, kdy nemají signál, jsou kompenzovány výší jejich měsíční faktury.

Poslední uvedenou složkou produktového mixu je sama značka, představovaná a prezentovaná firmou poměrně vhodným a povedeným způsobem. Především jde o samotnou postavičku Ufona, jejíž design díky dobré práci agentury Mark BBDO dopadl lépe, než

mnoho jiných značek nejen na telekomunikačním trhu, samotný positioning značky jako takové a v neposlední řadě i logo, barevné ztvárnění, design obalů, reklamní tiskoviny a jiné materiály.

Pokud jde o doporučení úpravy produktového mixu, zcela zřejmě se nabízí „laciné“ řešení ve formě obnovení výstavby a tudíž rozšíření pokrytí signálem, stejně jako nákup modernějších telefonů, které už definitivně přesvědčí pochybující potenciální zákazníky a uspíší jejich nákupní rozhodování. To je ale, opět zcela zřejmě, v rozporu nejen se základní strategickou i marketingovou filozofií firmy, ale i jejím rozpočtovým omezením. Reálně lze tedy doporučit snad jen co nejrychlejší přechod k telefonům, umožňujícím kompatibilitu technologií CDMA a GSM, které jsou však zatím v rané fázi vývoje a tudíž v nepříznivých cenových relacích. Lze tedy pouze potvrdit rozumnou a snad i realistickou orientaci firmy (za existence výše uvedených omezujících podmínek - tedy omezeními především na straně zdrojů) na nalezení „dostatečně dobrého“ řešení v rámci možností podniku.

7.2. Cenový mix

Cenový mix je postaven na bázi jasného pochopení výhodnosti nabídky zákazníkem a je akcentován jednoduchostí nabídky, což deklarují pouhá čtyři nabízená tarifní pásma. Vzhledem k charakteru produktu a nabídky je to strategie zcela pochopitelná. Není žádný důvod zahlcovat zákazníka, který upřednostňuje cenu jako prvotní kritérium, přemírou složitých kombinací tarifů. Opravdu zajímavý, a nutno přiznat i revoluční, je tarif ZA NULA, kdy zákazník platí jen v případě volání do cizích sítí, v rámci vlastní sítě je komunikace neomezená a zdarma. Je sice pravdou, že pro využívání neplaceného a neomezeného volání je třeba zakoupit v rámci domácností, či nejčastěji volaných čísel, více telefonů, protože rozšíření Ufonových přístrojů je mezi populací zatím mizivé a kompatibilita SIM karet CDMA s přístroji GSM ještě není vyřešena. Na toto je ale pamatováno formou různých balíčků či zvýhodněných nabídek. V oblasti cenové není příliš, v dané situaci firmy, velký prostor pro jakákoli doporučení, neboť aplikace výše uvedených cenových nástrojů vychází z osvědčených modelů cenotvorby pro firmy v podobné situaci na trhu. Existuje pouze reálná hrozba Kotlerem popsaných efektů pasti nízké kvality, jelikož zákazníci nedůvěřují produktům příliš levným či „zcela zdarma“, a pasti mělkých kapes, protože pro velké konkurenční operátory není, z hlediska nákladů, problém zavést ve svých sítích volání zdarma či snížit ceny hovorného v rámci regulace EU a Ufon tak přijde o svou hlavní konkurenční

výhodu, tedy příznivou cenu. Všeobecně ale panuje přesvědčení, že ani v období hospodářské krize nebude „Velká trojka“ snižovat své tarify, jelikož jejich cenová politika je založena především na udržení marže.

7.3. Distribuční mix

Jak již bylo řečeno, distribuce je v této práci chápána v širším pojetí, nejen tedy jako distribuce fyzických produktů potřebných k provozování zakoupených služeb, ale i distribuce samotného prodeje služeb prostřednictvím pestré skladby prodejních kanálů, které jsou k dispozici v podobě jak přímé, tak i nepřímé; a rovněž i jako „push“ a „pull“ kanály.

Nejúspěšnější distribuční a prodejní cestou je zatím, překvapivě, prodej po telefonu (telesales outbound), který zaujímá podíl 40 % na celkových prodejkách, a ani pasivní prodej přes infolinku není se 14 % zanedbatelný. Původně zamýšlený doplňkový kanál tak zatím tvoří základ prodeje společnosti, což je v období zavádění produktu na trh sice akceptovatelné, ale pro období růstu je třeba zapojení transparentnějších a důvěryhodnějších cest, jako například maloobchodních prodejen, které mohou být případně i mobilního charakteru a které budou oslovovat zákazníky přímo v cílových regionech a segmentech.

Asi nejzajímavějším a velmi netradičním kanálem v telekomunikačním odvětví je Door to Door (D2D), tedy v podstatě podomní prodej. Jedná se o prodejní „push“ kanál, který je charakteristický pro jiné typy produktů a nebyl ještě nikdy v domácích podmínkách pro prodej mobilních hlasových či datových služeb použit. Přesto se podílí více než jednou pětinou na všech uskutečněných prodejkách firmy, což dokazuje, že tato, byť neobvyklá, volba prodejní a distribuční cesty nebyla omylem. Problémem je ale nízký aktivační poměr (60 %), který je však poměrně pochopitelný, jelikož ne každý oslovený potenciální zákazník, v první fázi velmi razantně přesvědčován argumenty „agresivního“ prodejce, po pozdější poradě s „lépe“ informovanými osobami (kamarády, členy rodiny, apod.) u svého nákupního rozhodnutí setrvává. Výhodou D2D kanálu z pohledu firmy jsou především náklady, protože externí agentura, jež prodej zajišťuje, je odměňována v závislosti na uskutečněných aktivacích, nikoli v závislosti na počtu provedených kontaktů či snad dle odpracovaných hodin. Dalším kladem je možnost regionálního zacílení, které pomáhá řešit jedno z Ufonových slabých míst, kterým je nerovnoměrné a často nežádoucí rozmístění prodejků. Existují totiž oblasti, například některá menší města, ale i celé regiony, kde je sice kvalitní signál, ale téměř žádní aktivní předplatitelé, jako například Jižní Čechy či střední a severní

Morava. Většina zákazníků je zatím koncentrována v Praze, kde byl a je prodej pro prodejní personál vždy nejsnazší a navíc, v počátcích prodeje neexistovalo žádné bonusové provizní rozlišení v konkrétních regionech, jak je tomu dnes.

Celkově lze skladbu distribučního mixu hodnotit jako vhodnou pouze pro počáteční fázi Ufonova hlasového projektu. Firma si správně uvědomuje nutnost posílení prodeje prostřednictvím „pull“ kanálů (především e-shopu a značkových prodejen), které se jeví pro další rozvoj v tomto odvětví vhodnější. Tento krok si ale vyžádá zvýšení nákladů na komunikaci, k čemuž se vlastníci společnosti zatím nestaví příliš pozitivně. Zpočátku by měl Ufon posilovat všeobecné povědomí o svých produktech a firmě hlavně v problematických regionech, k čemuž sice dopomohou různé tematicky zaměřené akce, které firma plánuje, ale je třeba také zvážit rozšíření sítě vlastních prodejen, jejichž prodejní podíl je zatím velmi nízký, a které asi nejvíce přispějí k tomu, aby veřejnost nabyla dojmu, že Ufon je skutečně plnohodnotným, spolehlivým a na trhu etablovaným operátorem.

7.4. Komunikační mix

Mediální kampaň pro spuštění mobilního hlasu byla na základě renomovaných analýz zpočátku vedena především prostřednictvím televize, tisku a venkovní reklamy, převážně billboardů. Několik relativně zábavných a zajímavých televizních spotů sice celkem úspěšně zpopularizovalo značku Ufon, přispělo však nečekaně málo (jak napověděly následné průzkumy) k informovanosti lidí o tom, co vlastně vše Ufon nabízí a co lze od něj očekávat. Stěžejní sdělení kampaně, jehož hlavní myšlenkou a argumentem bylo „navždy neomezené volání v síti zdarma“, nebylo tak úspěšné a převratné, jak se všeobecně očekávalo, neboť nepočítalo s dlouholetou negativní zkušeností českého spotřebitele, že „v tomto světě prostě není nic zadarmo“. I proto zcela správně další fáze reklamní kampaně získává podlinkový, přesvědčovací a na konkrétní segmenty cílové skupiny zaměřený charakter s cílem přesvědčit spotřebitele, že tomu tak skutečně je.. Prioritou se tak stávají nástroje přímého marketingu, které představují v dané situaci podstatně efektivnější alokaci zdrojů firmy.

Jako vhodné lze hodnotit i nástroje podpory prodeje, kde konečně dochází k jednotné propagaci nabídky celého portfolia služeb, tedy i datových služeb, jak je tomu v případě jednoho z klíčových „balíčků“ DATAFON 600, který kombinuje mobilní hlasové i datové služby, a připomíná tak zákazníkům hlasových služeb klíčový produkt celé společnosti, tedy Fofr internet - nejrychlejší mobilní internet v rámci ČR, na jehož základě původně

podnikatelský záměr Mobilkomu vznikl, a který je doposud jediným produktem, v němž je firma technologickým vůdcem na trhu.

Nejslabší stránka komunikace spočívá v její interní složce, tedy směrem dovnitř firmy. Důsledkem toho je vysoká fluktuace, a to i ze strany zaměstnanců, což je v současné situaci na trhu práce obecně velmi neobvyklý jev. Příčinou byly a stále jsou příliš rychlé a málo či špatně komunikované změny orientace firmy vedením společnosti směrem k zaměstnancům, což vedlo k nedůvěře zaměstnanců v kontinuitu a správnost směřování firmy jako celku. Je vidět, že i v současné velmi turbulentní době lidé, i přesto, že byli nuceni přivyknout a naučit se flexibilnímu myšlení a chování, stále upřednostňují velkou míru jistoty budoucnosti, která většinou převyšuje hodnoty krátkodobých benefitů či velmi nadstandardních mezd, které jinak společnost svým zaměstnancům poskytuje. Na komunikaci této jistoty budoucnosti firmy, a tudíž i jejích zaměstnanců, je tedy třeba zaměřit interní PR úsilí společnosti. Je třeba soustavně pracovat na osobním rozvoji každého zaměstnance formou stanovených cílů a následného vyhodnocování jejich plnění. Zaměstnanci tak získají přesvědčení, že společnost sleduje jejich vývoj, pracovní úspěchy a že s nimi do budoucna počítá. Dále klást důraz na to, aby nově příchozí manažeři samostatně neměnili cíle a pracovní postupy svých oddělení několikrát ročně jen proto, že byli zvyklí z předchozích zaměstnání na něco jiného. Je velmi nemotivující, a nejen pro řadové členy týmu, když jejich několika měsíční pracovní úsilí a dosažené výsledky jsou vyhodnoceny jako nepotřebné, protože bylo rozhodnuto, „že teď půjdeme jiným směrem“.

8. Závěr

Ufon není a nikdy nebude operátorem pro každého, dokonce ani operátorem plnohodnotným. Z toho vychází a tuto skutečnost si uvědomují všechny taktické nástroje marketingového mixu, i když komunikace, zvláště ve fázi zavádění produktu na trh, probíhala někdy až v megalomanském stylu, ohlašujícím příchod čtvrtého a revolučního operátora na trh. Vrátime-li se k základním myšlenkám a záměrům, na nichž byla značka Ufon vybudována, nenajdeme zde ani zmínku o produktu mobilních hlasových služeb, i když si iniciátoři projektu jejich využitelnost v rámci sítě uvědomovali. O spuštění hlasu nebylo reálně uvažováno především pro nasycenost trhu a obavu, že nebude co nabídnout, zatímco mobilní internet, který je (na rozdíl od klamavé reklamy jiných společností - převážně T-Mobilu) jedinou skutečnou mobilní datovou službou 3. generace (tzv. „3G“) v České Republice, nabízel široké možnosti tržního uplatnění, jelikož kapacita rychlosti přenosu dat převyšuje konkurenční produkty až desetinásobně. Teprve později se vlastníci společnosti, na základě předběžných průzkumů trhu a podrobného zpracování podnikatelského plánu, rozhodli, že budou v rámci poskytnuté licence ze strany ČTÚ, již vynaložených investičních nákladů na vybudování datové sítě a při nízkých dodatečných nákladech provozovat i mobilní hlasové služby. Bylo tedy odstartováno jejich zavedení na trh s přesvědčením, že když už to stávající síť umožňuje, bylo by chybou toho nevyužít, zvláště když na tržní cenu společnosti bude mít komplexní portfolio produktů rozhodně pozitivní vliv.

Vznikl tak rozpor mezi původním podnikatelským záměrem firmy, být operátorem alternativním a především datovým, využívajícím opomíjené výklenky trhu, a pozdější prezentací firmy, tolik ovlivněnou a poznamenanou příchodem bývalých zaměstnanců těch opravdu velkých mobilních operátorů, kteří nebyli schopni zcela změnit svůj úhel pohledu a potlačit expanzivní ambice. Z počáteční konkurenční výhody se tak může stát, a zřejmě již stává, nevýhoda, neboť je velmi obtížné vysvětlit zákazníkovi, že plnohodnotný operátor nemá plnohodnotné pokrytí ani hardware, není na trhu plnohodnotně vidět a jeho produkty prodávají externí podomní prodejci.

Jelikož však záměr vybudovat Ufona je, a od počátku byl, pouze investičního charakteru, je pouze otázkou času, kdy bude dosaženo natolik pozitivních ekonomických ukazatelů a situace na trhu, jež umožní akvizici firmy jinou společností, a tím také pravděpodobně zánik firmy Mobilkom, a.s., a celkovou transformaci značky Ufon. Jak již ale bylo řečeno, proto byl Ufon přece stvořen.

9. Seznam literatury

- [1] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [2] KOTLER, P. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [3] KOTLER, P. Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0053-0.
- [6] HESKOVÁ, M. Marketingová komunikace součást marketingového mixu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-245-0176-7.
- [7] HADRABA, J. Marketing: Produktový mix – tvorba inovací produktů. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-89-9.
- [8] SOUKALOVÁ, R. Strategický marketing. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-7318-177-0.
- [9] FREY, P. Marketingová komunikace : Nové trendy a jejich využití. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-129-1.
- [10] KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management. Skripta FM VŠE, 2005. ISBN 80-245-0504-5.
- [11] Interní materiály společnosti Mobilkom, a.s.