

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

5. ročník studijního programu „Provoz a ekonomika“



Seminární projekt z předmětu

STRATEGICKÝ MARKETING

Vodafone Czech Republic a.s. / Vodafone

Akademický rok: 2006/2007
Termín cvičení: Úterý 7:00 – 8:30,
sudý týden
Cvičící: Ing. Václav Kala

Autoři: Pavel Král
Zuzana Neradová
Lada Pohanková
Petra Skřivánková
Pavla Vávrová

Obsah

1	Popis případu (cíl práce a metodika)	3
2	Současná situace společnosti a vstupní údaje	3
2.1	Základní informace	3
2.2	Produkty společnosti a jejich charakteristika	3
2.2.1	Hlasové služby	3
2.2.2	Nehlasové - datové služby	4
2.2.3	Doplňkové a volitelné služby	4
2.2.4	Specifické služby, servis a péče, správa účtu	4
2.3	Prodej	5
2.4	Marketing – situační analýza	5
3	Objektivní faktory	6
3.1	Analýza vlivu světové ekonomiky	6
3.2	Analýza vlivu Evropské unie – STEP analýza	6
3.2.1	Regulace služeb	7
3.3	Analýza vlivu národního prostředí	7
3.3.1	STEP analýza	9
3.4	Analýza odvětví	10
3.4.1	Ekonomická charakteristika odvětví	10
3.4.2	Analýza hybných sil v odvětví	11
3.4.3	Analýza atraktivity odvětví	11
3.4.4	Analýza konkurence odvětví (Porterův model)	12
3.4.5	Analýza konkurentů - strategická mapa	12
3.4.6	Faktory konkurence	13
3.5	Analýza trhu	13
3.5.1	Charakteristika trhu - velikost a vývoj	13
3.5.2	Segmentace trhu	15
3.5.3	Tržní výklenky	16
3.5.4	Vliv značky	16
3.6	Příležitosti a ohrožení z analýzy objektivních faktorů	17
4	Subjektivní faktory	17
4.1	Silné a slabé stránky Vodafone	17
4.1.1	Analýza portfolia – Matice BCG	18
4.2	Konkurenční výhoda	18
4.3	Hodnocení tržní pozice	19
5	SWOT analýza Vodafone	19
6	Umístovací strategie = positioning	22
6.1	Umístění služby na trhu	22
7	Návrh marketingové strategie	23
7.1	Tržní cíle podniku	23
7.2	Marketingové cíle	25
7.2.1	Produktová strategie	25
7.2.2	Cenová strategie	25
7.2.3	Distribuční strategie	25
7.2.4	Komunikační strategie	25
8	Finance – finanční cíle	27
8.1	Předpoklady pro sestavení finančního plánu	27
8.2	Výpočet bodu zvratu – kalkulace	27

8.3	Proforma výsledovka 2005 – 2010	29
8.4	Proforma rozvaha	30
8.5	Hodnocení výsledku – ukazatele tržní úspěšnosti	31
9	Přílohy.....	33

1 Popis případu (cíl práce a metodika)

- potřeba přizpůsobovat se novým trendům a technologiím,
- potřeba neustálé komunikace s kýmkoliv kdekoliv,
- => zavedení nové služby VODYPE formou strategického partnerství se společností SKYPE pod hlavičkou mobilního operátora Vodafone Czech Republic,
- cíl projektu: navýšení počtu stávajících zákazníků o 3% a tím dosažení takového hospodářského výsledku, díky kterému dojde k posílení pozice na trhu poskytovatelů mobilních služeb.

2 Současná situace společnosti a vstupní údaje

2.1 Základní informace

Vodafone Czech Republic je jedním ze tří GSM operátorů působících v České republice. Po získání licence na provozování duální mobilní sítě GSM 900/1800 v říjnu roku 1999 se tehdejší Český Mobil a.s. stal prvním duálním mobilním operátorem v České republice.

Komerční provoz zahájil pod značkou Oskar, a to 1.března 2000. Stal se tak v pořadí třetím a nejrychleji se rozvíjejícím mobilním operátorem u nás, s jednou z nejmodernějších mobilních sítí. V červnu 2005 se začlenil do mezinárodní skupiny Vodafone Group.

Společnost vstoupila na trh s jasně vymezenou inovativní strategií přímého styku se zákazníkem, která se stala základem jejích úspěchů. Dále se zasadila o radikální změny na českém mobilním komunikačním trhu a mobilní telefony cenově zpřístupnila každému spotřebiteli. Tyto úspěchy odrážejí i odhodlání měnit tvář českého mobilního trhu a jeho zaběhnuté zvyklosti.

Během necelého roku vybudoval Vodafone síť srovnatelnou s konkurencí a rychle získal uznání i v mezinárodním měřítku. V letech 2001 a 2002 byl pětikrát nominován na prestižní ocenění World Communication Award jako nejlepší mobilní operátor.

2.2 Produkty společnosti a jejich charakteristika

Služby (produkty) se dají posuzovat podle mnoha metodik, např. v závislosti na druhu mobilní sítě, podle samotného charakteru služeb či podle cílových skupin.

Vodafone nabízí širokou škálu produktů. K diferenciaci služeb dochází v souvislosti s charakterem služeb (hlasové, nehlasové, doplňkové a volitelné služby a specifické služby) a koncovým zákazníkem (běžný, nefiremní či firemní). Drtivá většina služeb je avšak nabízena shodně pro všechny zmíněné cílové skupiny.

2.2.1 Hlasové služby

Patří mezi základní služby operátora. Současným trendem je klesající podíl hlasových služeb na tržbách operátora na úkor služeb nehlasových.

Mezi hlasové služby jsou řazeny:

- **Hovory na jiná účastnická čísla v ČR i do zahraničí** - Pro hovory jsou vytvořeny různé cenové programy. V zásadě se dají rozlišovat čtyři typy programů, a to *klasické tarify* (pro nejširší veřejnost, základních je celkem pět a liší se ve výši měsíčního paušálu a podle toho i v objemu volných minut a SMS), *tarify pro firemní zákazníky* (možnost aktivace speciálních firemních doplňků jako je např. VPN firma, VPN korporace apod.), *tarify pro sociálně slabé a postižené* (poskytnutí slev při splnění zákonných podmínek) a *předplacené karty*;
- **Hovory na negeografická telefonní čísla** (hovory na např. prémium čísla, celostátní společensky významné služby, zelené linky a služby se sdílenými náklady apod.);

- **Roaming** – Zákazník společnosti Vodafone Czech Republic má možnost užívat svůj mobilní telefon v partnerské zahraniční síti;
- **Hlasová schránka** - Vodafone nabízí **základní** hlasovou schránku, dále pak **pokročilou** s nadstandardními funkcemi a schránku **faxovou**, která kromě pokročilých funkcí dokáže uložit i nepřijaté faxy.

2.2.2 Nehlasové - datové služby

Datové služby spadají do služeb nehlasových, neboť při využívání nedochází k přenosu hlasu. Nehlasové služby jsou na vzestupu, nejen díky cenové politice, ale též díky téměř nekonečnému výčtu služeb, které existují a vzniknout mohou.

Služby, které je možné zařadit:

- **SMS** (na mobilní telefony i pevné linky), **SMS email** (zasílání emailu formou SMS na internet, i mobilní email přiřazený k mobilnímu číslu), **SMS chat** (hromadné rozesílání zpráv více uživatelům), **SMS Info** (zasílání informací týkajících se počasí, dopravní situace, zpravodajství apod.);
- **Premium SMS** – poskytovány třetí stranou, jejich prostřednictvím je možné zúčastnit se nejruznějších her, hlasování nebo soutěží, které třetí strany pořádají v médiích;
- **Datové přenosy** – technologie, které využívá Vodafone pro přenos dat jsou CSD, GPRS/EDGE;
- **Faxové přenosy** – umožňující posílání a přijímání faxů
- **Faxová schránka** – poskytuje zákazníkovi možnost automatického ukládání nepřijatých faxových zpráv;
- **MMS** (Multimedia Message Service) – služba využívající GPRS/EDGE technologii pro posílání/přijímání obrázků, fotek, melodií a jiných multimedií mezi telefony a na email;
- Ostatní, které budou popsány dále

2.2.3 Doplnkové a volitelné služby

Doplnkové a volitelné služby umožňují zákazníkovi např. změnit své stávající telefonní číslo, získat kopii vyúčtování apod. K tarifním programům si lze aktivovat dodatečné balíčky služeb dle individuálních potřeb (Vodafone balíčky, Služby pro rodinu a přátele, Správa celého účtu).

2.2.4 Specifické služby, servis a péče, správa účtu

K těmto službám lze zařadit:

- **Mobilní bankovníctví** (ovládání bankovního účtu pomocí speciální aplikace) a **M-platby** (umožňující např. Vodafone fakturu, navýšit volací limit či dobít jinému uživateli kredit apod.);
- **Hlasová, Internetová, SMS a Kapesní samoobsluha** – všechny umožňují zákazníkovi různým způsobem 24 hodinový přístup k jejich účtu či změnu nastavení jeho služeb;
- **Chytrý přehled, InfoLimit, FlexiLimit** - služby, díky kterým zákazníci vybraných tarifů získávají kontrolu nad aktuálním provoláním a vyčerpáním volných minut, SMS apod.;
- **Dárkový koš** - dárkový koš je k dispozici pro nové zákazníky Vodafone a obsahuje vybrané balíčky vypsane výše;
- **Benefitní program pro stávající zákazníky** – v současné době existuje např. program Doporučte a získejte: doporučí-li stávající zákazník nového zákazníka, který začne využívat služeb Vodafone, získá finanční odměnu až 500Kč.

2.3 Prodej

Vodafone prodává své produkty prostřednictvím čtyř distribučních kanálů.

Prvním a zároveň i „služebně nejstarším“ je telefonické objednání produktu na **Vodafone prodejní lince** a jeho následné zaslání poštou na dobírku. Lze objednat jak služby operátora, tak i mobilní telefon. Operátor během objednávky zaznamenává údaje jako např. zákaznickovo jméno, adresu, rodné číslo a číslo občanského průkazu. Online probíhá kontrola a ověřování dokladů dané osoby a dále také její bezúhonnost – zda doklady nejsou hlášeny jako odcizené a zda osoba není v registru dlužníků.

Dalším způsobem prodeje jsou kamenné **Vodafone obchody** ve vybraných městech. Tam kde není obchod k dispozici, může být mobilně umístěn **Vodafone turné kamion**.

Relativně nedávno, po více jak šesti letech, navázal Vodafone významnou obchodní **spolupráci s distributorem** pro nepřímý prodej své předplacené Vodafone divoké karty. Díky partnerství se tak karta prodává i na čerpacích stanicích OMV a v sítích elektrospotřebičů Okay a Electroworld.

Posledním způsobem prodeje je objednávka přes **internetové stránky** operátora, kde si krok po kroku zákazník vybere produkty, o které má zájem. Po potvrzení požadavku se objednávka odešle, na zadanou emailovou adresu přijde potvrzovací email a během několika následujících dní objednávka dorazí ve stejné podobě jako u Vodafone prodejní linky na dobírku přes Českou poštu.

2.4 Marketing – situační analýza

Komunikační mix společnosti Vodafone vypadá v současné době zhruba následovně:

- Reklama
 - Televizní reklama, je zaměřená zejména na nové produkty. Od Vánoc jsou všechny reklamy Vodafone prezentovány „falešnými soby“, neboli čivavami s umělými parohy. Jako lidský prvek zde vystupuje známý český herec, který v „psí společnosti“ tyto služby představuje a připomíná. V TV též zahlédneme i krátké spoty na začátku a konci reklamy, které mají vyšší zásah do paměti divák u obrazovky. Televizní spoty nejsou výjimkou ani v kinech před jednotlivými představeními.
 - Radiové reklamy, kde jsou prezentovány spíše nabídky pro firemní zákazníky.
 - Tisk, a to jak denní, tak i jiná periodika. Reklamy jsou zde zadávány plošně, barevně a není výjimkou např. polovina stránky jako reklamní plocha. Opět jsou zde prezentovány nové produkty, nejen služby, ale i nové telefony v kombinaci se základními tarify společnosti.
 - Internet formou tzv. bannerů, neboli plošné interaktivní reklamy, která internetového uživatele upozorní nejen červenou barvou. Po kliknutí na banner je uživatel přesměrován na oficiální stránky Vodafone, kde je služba blíže představena. Dále na internetu můžeme najít reklamu formou textové, po kliknutí na ní jsme opět přesměrováni k podrobnostem.
 - Venkovní reklamy, billboardy a bigboardy. V menším formátu to jsou pak i poutače na ulicích a v centrech měst.
- Podpora prodeje. Přímý prodej je realizován pomocí kamenných obchodů. K činnostem přímého marketingu patří především vydávání firemního časopisu Čili Chilli, ten je vydáván ve spolupráci s externí redakcí a je určen zákazníkům všech mobilních operátorů v ČR, a to zdarma.
- Public relations. PR oddělení společnosti Vodafone, zajišťuje zveřejnění tiskových a výročních zpráv, konference i rozhovory. Vodafone vyvíjí také charitativní činnost, v roce 2007 stal oficiálním partnerem filmového festivalu Febiofest. Kromě těchto aktivit je dlouhodobým sponzorem hudebních akcí, na kterých vystupují známí světoví DJové., např. Vibration apod.

3 Objektivní faktory

3.1 Analýza vlivu světové ekonomiky

Na společnost v České republice nijak zásadní vliv světová ekonomika nemá, zásadnější vliv má Evropská unie (dále jen EU), což je ukázáno v následující kapitole. Neboť je ČR členem EU, musí společnosti na jejím území dodržovat a přijímat určitá pravidla.

3.2 Analýza vlivu Evropské unie – STEP analýza

Faktory	Intenzita působení	Důležitost pro blízkou budoucnost	Skóre
Ekonomické			
trend vývoje HDP	4	4	16
životní cyklus podniku	2	3	6
nabídka peněz, úroková míra	2	4	8
inflace	2	2	4
nezaměstnanost	3	4	12
stav národního hospodářství	4	4	16
dostupnost energie a náklady na ni	2	2	4
Politicko – právní			
stabilita vlády	2	2	4
daňová politika	3	4	12
monopolní legislativa	3	3	9
regulace služeb	5	5	25
ochrana životního prostředí	3	3	9
liberálnost politiky vlády	3	3	9

Zdroj: vlastní výpočty

Příležitosti:

- Od zákazníků zemí s kladným růstem HDP se dají očekávat vyšší příjmy
- Při celkovém růstu ekonomiky EU se zvýší příjmy obyvatel
- Praha patří mezi oblíbená evropská města, předpokládá se, že zákazníci se naroamují na domácí podnik, a utratí tak část svých peněz
- Se zvýšenou zaměstnaností lidé budou mít více peněz a budou cestovat

Rizika:

- Od zákazníků zemí se záporným či nízkým růstem HDP se dají očekávat nižší příjmy
- Se zvýšenou zaměstnaností lidé budou mít naopak méně volného času
- Díky základním principům EU (odbourávání bariér apod.) a stále větší integraci vznikají vládní regulace a normy a zvyšují se nároky vůči samostatným komerčním subjektům na trhu pro jejich dodržování.

Analýza vlivu nepřináší nic objektivního. A to vzhledem k tomu, že na podnik mají přímý a největší vliv samotní zákazníci v ČR (viz kapitola 3.3). Ale i přesto je domácí podnik na zákaznících EU závislý, a to v souvislosti s využitím jeho služeb při návštěvě zahraničního zákazníka. I zde záleží na kupní síle obyvatel a jiných makroekonomických ukazatelích (HDP, inflace apod.) a ochotě těchto zákazníků utrácet. Na základě propojovacích dohod s ostatními mezinárodními operátory či v rámci globální skupiny může domácí podnik vytvořit pro zákazníky – cestovatele zajímavé nabídky, nejen cenové.

V souvislosti se základními principy EU (volný pohyb osob, bez bariér a cel) napadá roaming (možnost volání i přijímání hovorů v zahraničí), resp. ceny na území jiných členských států. Přes rozdílné názory zastánců a odpůrců hodlá regulovat ceny roamingu v rámci celé EU.

3.2.1 Regulace služeb

Příležitosti:

- Díky regulaci a stanovení maximálních sazeb možné zlevnění volání
- Zákazníci roaming využijí častěji, operátorům se mohou celkově i přes zlevnění zvednout tržby
- Pocit zákazníků, že i v zahraničí jsou jako doma
- Zákazník zaplatí méně

Rizika:

- Operátoři by patrně využili maximální regulované sazby
- Pro vykompenzování ztrát díky vznikajícím nákladům se mohou zvednout vnitrostátní (domácí) ceny
- Pro vykompenzování ztrát možné odbourání jiných výhodných balíčků a služeb, které nabízejí globální operátoři v rámci svých evropských mobilních sítí (včetně Vodafone)
- V regulovaném rozpětí nevzniká příliš prostor pro konkurenceschopné nabídky
- Nelze získat žádným způsobem podporu z fondů EU ani z programů České republiky na podporu podnikání.

3.3 Analýza vlivu národního prostředí

Česká ekonomika v 1. čtvrtletí 2006 pokračovala v růstu, když dle předběžných odhadů reálný růst dosáhl 7,4 % (což je nejvíce od roku 1995). Hrubý domácí produkt (HDP), klíčový makroekonomický ukazatel vývoje ekonomiky, od roku 1995 každoročně roste, reálné pak od roku 1999. V roce 2005 činila výše HDP 2970,3 miliard korun, po přepočtu na jednoho obyvatele pak 290 232 Kč. Ve 4.čtvrtletí 2006 meziročně vzrostlo o 5,8 % oproti stejnému období roku předchozího.

V roce 2006 se průměrná inflace pohybovala na úrovni 2,5 %, v únoru 2007, pak 2,3 %. Od roku 2000 se ale pohybuje v ročních průměrných hodnotách v rozmezí 0 až 4,7 %, je patrné, že i současný stav se výrazně nevyvíjí. Nejnižší inflace byla v roce 2003, kdy činila pouhých 0,1 %.

Růst mezd se meziročně zpomaluje, průměrné nominální mzdy v roce 2005 vzrostly o 5,4 %, reálné však jen o 3,4 %. Nejvíce růst nominálních a reálných mezd kopíruje rok 2003, kdy mzdy vzrostly ročně o 6,6 %, resp. o 6,5 %. Rozdíly mezi mzdami jsou způsobené výší inflace. Faktem ale zůstává, že neustále rostou. Průměrná měsíční mzda překročila hranici 20 000 Kč a dosahuje k 25 000 Kč za měsíc. Spotřebitelské ceny v roce 2006 pokračovaly v růstu, když ve 2. čtvrtletí 2006 meziročně vzrostly o 2,9 %, což je o 0,1 procentního bodu více než v 1. čtvrtletí. Ve 2. čtvrtletí se projevilo zejména jednorázové zvýšení cen zemního plynu, změny ve veřejných telekomunikačních službách, růst cen potravin a vývoj cen pohonných hmot. Regulované ceny celkově vzrostly o 10,3 % (+9,9 % v 1. čtvrtletí) při současném 0,8 % růstu tržních cen (+0,7 % v 1. čtvrtletí).

Ukazatel reálné ekonomiky	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
HDP (mld. Kč)	1811,1	1996,5	2080,8	2189,2	2352,2	2464,4	2577,1	2781,1	2970,3	
HDP (Kč / obyvatele)	175772	193929	202357	213110	230064	241593	252617	272468	290232	
Tržby v sektoru služeb (meziroční změna v %, reálné)	-1,7	-5,7	2,3	5,7	4,4	0,9	4,7	3,2	3,1	5
Míra nezaměstnanosti (průměr v %)	4,8	6,5	8,7	8,8	8,1	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1

Průměrné hrubé nominální mzdy (změna)	9,9	9,2	8,4	6,7	8,7	7,3	6,6	6,6	5,4	
Průměrné reálné mzdy (změna v %)	1,3	-1,4	6,2	2,4	3,8	5,4	6,5	3,7	3,4	
Průměrná inflace	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5
Měnové ukazatele										
CZK / EUR (průměr v Kč)			36,882	35,61	34,083	30,812	31,844	31,904	29,784	28,343
CZK / USD (průměr v Kč)	31,711	32,274	34,6	38,59	38,038	32,736	28,227	25,701	23,947	22,609

Zdroj: analýza dat z ČSÚ a ČNB

Česká koruna i nadále posiluje vůči dvěma hlavním měnám, a to euru a americkému dolaru. V tabulce je patrný vývoj eura, které bylo na počátku obchodovatelné za 36,882 koruny, v současnosti je již na hladině 28,343 korun v roce 2006, pokles činí tedy cca 23,2 % oproti roku 1999.

Americký dolar též rapidně poklesl, v roce 1993 byl na úrovni 29,55 Kč, jeho cena klesala do roku 1995, od kterého ale začala s každoroční pravidelností opět stoupat až do roku 2000, kdy jeho hodnota dosáhla novodobého maxima, a to 38,59 Kč. Od roku 2001 až do současnosti jeho cena klesá, v roce 2006 se pohybovala na úrovni 22,609 Kč za dolar.

Důsledkem posilování české koruny jsou stále levnější zahraniční výrobky či služby, které jsou pro české obyvatele dostupnější. Může se proto i předpokládat vyšší ochota utrácet z důvodu nižších cen. Trend posilování koruny je naopak nevýhodný pro český export, který utrhá méně peněz za produkty prodané do zahraničí.

V zahraničním obchodě ČR v 1. polovině roku 2006 došlo k přerušení trendu předstihu růstu vývozu před dovozem (vývoz meziročně rostl o 12,9 % při 13,8 % růstu dovozu). Kladné saldo zahraničního obchodu tak bylo meziročně nižší o 2,8 mld. Kč, přičemž krytí dovozu vývozem se snížilo o 0,8 procentního bodu na 103,5 %. Obchodní bilance, která byla ve všech měsících od ledna do června 2006 aktivní, skončila s přebytkem 35,1 mld. Kč. Na vývoj zahraničního obchodu měl příznivý vliv pokračující růst průmyslové produkce (nejvýznamnější položkou vývozu byla silniční vozidla s 23,6 % růstem exportu) a zrychlení růstu světové ekonomiky a ekonomik EU. Negativně se projevovaly již zmíněné směnné relace (posílení koruny vůči euru a dolaru) a pokračující růst již tak vysokého deficitu zahraničního obchodu s Čínou (z 35,9 mld. Kč na 48,2 mld. Kč) a s Ruskem (32,7 mld. Kč na 44,8 mld. Kč).

Dle informací uvedených výše (míra inflace, úroveň reálných mezd a vývoj kurzu české koruny), lze předpokládat následující trendy ve spotřebě a investicích:

- rostoucí míra inflace zvýší určitým způsobem ceny hlavně spotřebního zboží,
 - růst reálné mzdy zvýší spotřebu,
 - růst tržeb v sektoru služeb nahrává našemu podnikatelskému záměru
 - HDP/obyv. od roku 1997 stále roste, dá se očekávat další růst, počítá se s růstem ekonomiky do dalších let až o 4-5%, proto poroste a posílí se i poptávka,
- => daná ekonomická situace v ČR je příznivá pro dosažení stanoveného cíle tohoto projektu.

3.3.1 STEP analýza

Faktory	Intenzita působení	Důležitost pro blízkou budoucnost	Skóre
Sociálně - kulturní			
demografie	4	4	16
distribuce příjmů	3	5	15
mobilita obyvatelstva	2	2	4
životní styl	4	4	16
úroveň vzdělání	1	1	1
přístupy k práci a volnému času	4	5	20
Technologické			
vládní výdaje na vědu a výzkum	1	2	2
nové objevy, vynálezy a patenty	3	4	12
transfer technologií	2	3	6
míra zastarávání výrobních prostředků	4	4	16
systémy řízení jakosti	4	5	20
Ekonomické			
trend vývoje HDP	4	4	16
životní cyklus podniku	4	5	20
nabídka peněz, úroková míra	3	4	12
inflace	2	2	4
nezaměstnanost	3	3	9
stav národního hospodářství	3	4	12
dostupnost energie a náklady na ni	3	4	12
Politicko - právní			
stabilita vlády	2	2	4
daňová politika	3	3	9
monopolní legislativa	4	2	8
regulace EU	3	5	15
ochrana životního prostředí	3	3	9
liberálnost politiky vlády	3	3	9

Zdroj: vlastní výpočty

Příležitosti:

- Vliv věku na používání různých mobilních služeb
- Využití chuti vybraných zákazníků, kteří se v cílové skupině chtějí odlišovat
- Využití trendu mobilní zábavy
- Využití zvyšujících se příjmu, růstu HDP a ochoty více utrácet (služby s přidanou hodnotou)
- Mobilní telefon, operátor a služby otázkou image
- Používání mobilního telefonu téměř ke všem činnostem během dne
- Využívání volného času a krácení chvil s mobilními službami
- Investování do nových technologií pro provoz nových služeb
- Známost značky v podvědomí zákazníků a propagování hodnot společnosti

Rizika:

- Stále více stárnoucí populace může mít skeptičtější pohled na nové služby
- Nedodržení jakosti žádané zákazníky
- Stále více náročnější zákazníci, ve stejném tempu uspokojovat jejich potřeby
- Zvyšování daní má za následek zdražení služeb
- Při špatném řízení národního hospodářství vliv na spotřebu služeb ze strany zákazníků

- Možné regulace některých služeb ze strany EU
- Diverzifikace trhu, hodně segmentů

Demografický vliv je velice důležitým hlediskem pro podnik. Podle věku i pohlaví je utvořen charakter služeb. Pro současnost i blízkou budoucnost je proto hodnocena vysokým bodem. Mobilita obyvatelstva není příliš důležitá, neboť pokrytí mobilní sítí je prakticky po celé ČR. Ani vzdělání nehraje zásadní roli, alespoň pro primární využívání mobilních služeb. Mobilní telefon používá opět téměř každý bez ohledu na vzdělání či sociální postavení ve společnosti. O to je opět důležitější životní styl, který hraje roli, a podle trendů operátor přizpůsobuje služby. Stejně služby tvoří podle charakteru jejich využití – pro práci či zábavu. Distribuce příjmů je pro podnik důležitá, stejně jako HDP a jiné makroekonomické ukazatele. S vyšší mzdou obecně roste chuť obyvatel utrácet. Očekávají se nové služby, které budou i za vyšší ceny a je potřeba, aby kupní síla obyvatel byla vysoká a česká ekonomika byla zdravá. Proto v kategorii ekonomické převládá vyšší kritériální bodování jak v současnosti, tak ještě více pro budoucnost.

Důležitost přisuzujeme i jakosti a kvalitě služeb, neboť trh je nasycený (penetrace dosahuje 120%) a zákazníci společně s vyšší kupní silou stále častěji přihlížejí ke kvalitě služeb než k jejich ceně. Nové objevy (= nápady, služby) jsou hodnoceny více pro jejich budoucí konkurenční výhodu. Stejně důležitá je kontrola infrastruktury a její inovace – technologie s novými službami jsou provázané.

Politicko-právní oblast je jedním z vnějších vlivů. Daňová politika má vliv na konečné ceny pro zákazníky, ale v blízké budoucnosti nebude hrát významnou roli. Nejpodstatnější roli avšak hraje např. monopol, ale do budoucna nemá na trhu místo. Oproti tomu má zásadní vliv EU, jejichž zákony jsou nadřazeny českým a kterým se musíme přizpůsobit.

3.4 Analýza odvětví

3.4.1 Ekonomická charakteristika odvětví

- trh telekomunikací je rozdělen na trh pevných linek a trh mobilních operátorů,
- změna na trhu mobilních operátorů díky zrušení monopolu Českého Telecomu, který mnoho let plně ovládal celý trh,
- celkově odvětví telekomunikací charakterizuje stálý růst, který ale zaostává za růstem HDP zejména díky stagnaci trhu pevných linek, která nebyla dostatečně kompenzována růstem mobilního segmentu,
- od roku 2005 celkový nárůst trhu telekomunikací meziročně zhruba o 3 %, z toho segment mobilních operátorů roste meziročně o 5 %
- výnosy v segmentu pevných linek zůstaly v roce 2005 na úrovni roku 2004, díky pozdní modernizaci a investicím do pevných sítí a rychlé zavedení mobilních technologií a některých nepříznivých regulatorních rozhodnutí,
- penetrace pevných linek byla kolem 32 %, nyní postupně klesá,
- penetrace mobilních SIM karet přesáhla na konci roku 2006 úroveň 121 % a bude zřejmě dále růst,
- vliv na další vývoj telekomunikačního trhu má změna regulačního prostředí v České republice v souvislosti se vstupem do EU a několik cenových rozhodnutí Českého telekomunikačního úřadu,
- změny i v oblasti konkurence, na mobilní trh vstoupil silný mobilní operátor Vodafone Group a Český Telecom byl privatizován španělskou telekomunikační skupinou Telefónica¹.

¹ Zdroj: Výroční zpráva O2, pro rok 2005.

3.4.2 Analýza hybných sil v odvětví

Základními hybnými silami v odvětví mobilních komunikací jsou:

Regulační opatření – operátor musí svoji činnost vykonávat dle zákona o elektronických komunikacích č.127/2005 Sb. a s ním souvisejících zákonů. Operátor musí dodržovat povinnosti stanovené zákonem, nařízeními vlády, vyhláškami, opatřeními obecné povahy a rozhodnutími ČTÚ a ÚOHS.

Inovace technologií – neustálý pokrok v oblasti telekomunikačních technologií žene celé odvětví dopředu. Operátoři musí na tento pokrok reagovat poměrně rychle a využít případných chvilkových zaváhání své konkurence. Nutná je reakce, jak na novinky v oblasti služeb, tak nabízených produktů.

Bariéry vstupu do odvětví – bariéry vstupu do odvětví jsou především dány obtížností získání licence pro provoz a dále vysokými náklady na vytvoření vysílací sítě.

Image, společenské uznání – nové technologie se staly ve současnosti pro některé skupiny lidí určitou známkou image, lidé pociťují neustálý hlad po nových mobilních telefonech, počítačích atd. Proto musí být nabídka schopna reagovat na tyto potřeby.

Tlak ze strany zákazníků – tlak ze strany zákazníků neustále roste, nejen co se týká nových služeb a produktů, ale také přístupu ze strany operátorů. Zákazníci chtějí mít možnost přijít nejen do klasických kamenných obchodů, ale také zajistit si nové služby pouze prostřednictvím internetu. Kamenné obchody musí být moderní a sloužit nejen k prodeji, ale mít nové nápady k upoutání zákazníka a poskytovat čím dál náročnější servis (např. v současné době služba dobíjení baterky telefonu na prodejnách).

3.4.3 Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka po službách	7
2. Diverzita trhu	Počet segmentů – prohlubující (mládež, důchodci)	7
3. Ziskovost	Rostoucí	5
4. Exponovanost	Tlak ze strany konkurentů	10
5. Specializace	Diferenciace	4
6. Značka	Image	7
7. Distribuce	Přímý prodej	9
8. Nákladová pozice	Vysoké náklady	5
9. Služby	Nadčasovost	6
10. Technologie	Univerzálnost	8
11. Možnost vstupu	Bariéry	10

Zdroj: vlastní výpočty

Pomocí této analýzy atraktivity odvětví, ve které byly vybrány jen ty nejdůležitější faktory, je možné charakterizovat odvětví mobilních operátorů následujícím způsobem:

- Odvětví umožňuje podnikům využít maximálně disponibilní zdroje, pokud má společnost dostatečně velký růstový potenciál, odolá tlaku konkurentů, bude podporovat přímý prodej, a bude využívat nejmodernější technologie.
- Důležitou roli v tomto odvětví hrají omezení možnosti vstupu na trh novým operátorům, díky vysokým bariérám vstupu ve formě zabezpečení sítě, signálu, vysokého počátečního kapitálu a již poměrně vysoké nasycenosti trhu.

- Konkurence v daném odvětví je velice vysoká, předpokládá to neustálé sledování trhu, analýzy chování konkurentů, předpoklady chování konkurence, kontrola vlastní pozice, sledování novinek na trhu, nadčasovost služeb a produktů.
- Mobilní operátoři vynakládají veškeré své úsilí na přímou podporu zákazníků prostřednictvím přímého prodeje a podpory. Odvětví se dá charakterizovat jako velmi atraktivní z důvodu stále rostoucí poptávky, tak i předpokladu stále rostoucího zisku.

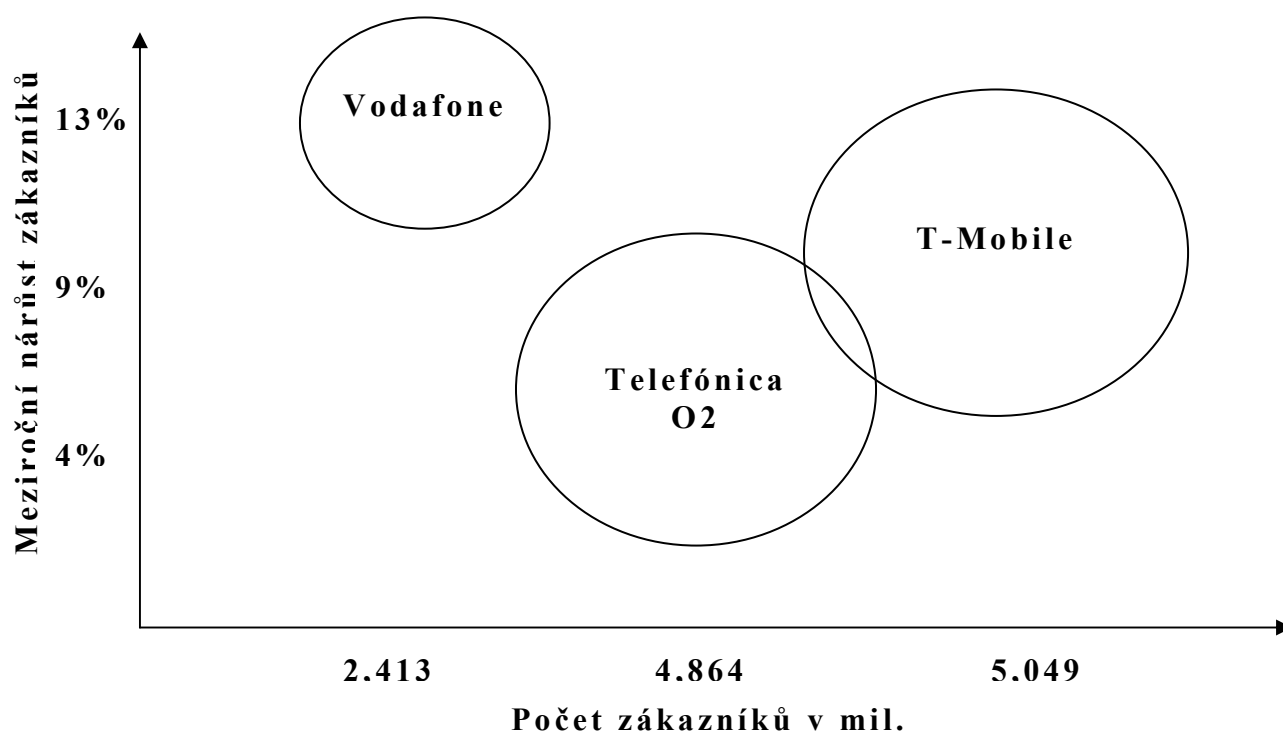
3.4.4 Analýza konkurence odvětví (Porterův model)

Faktor	Hodnocení						
Bariéry vstupu do odvětví	žádné				x		vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	X					téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů		x				žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká		x				téměř žádná
Vyjed. pozice odběratelů	diktují podmínky			x			podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech	X					nizká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace	X					téměř žádná
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní		x				málo kvalifikovaní

Zdroj: vlastní výpočty

V odvětví mobilních operátorů existuje extrémně vysoká rivalita mezi konkurenty hlavně díky snadno dostupným substitutům (mobilní telefony, služby), vysoké náročnosti na technologie, nárokům na časté inovace a nutné nadprůměrné schopnosti řízení managementu společnosti.

3.4.5 Analýza konkurentů - strategická mapa



Strategická mapa ukazuje postavení jednotlivých mobilních operátorů vzhledem k počtu zákazníků a jejich meziročnímu nárůstu. Nejmenší počet zákazníků má sice v současné době Vodafone, ale tato skutečnost je dána především tím, že je na trhu nejmladší

společností. Nárůst zákazníků v loňském roce byl ovšem zdaleka nejvyšší. Druhým operátorem, co se týká počtu zákazníků získaných v loňském roce, je T-Mobile. Ten je také největším operátorem na českém trhu, jako první přesáhl magickou hranici 5 milionů zákazníků. Nejméně zákazníků získala v roce 2006 Telefónica O2, počet jejích klientů se zvýšil pouze o 4%. V současné době je v České republice o pětinu čísel více než je obyvatel.

Do budoucna je nutné počítat se vstupem dalšího operátora v létě 2007, díky němuž může dojít v tomto odvětví ke značným změnám.

3.4.6 Faktory konkurence

Faktor	Současnost	Následky ztráty	V 0-1	P 0-1	MR = V * P
A/Potřeby zákazníků	kvalita, diferenciacce, služby	pokles poptávky	0,3	0	0,25%
B/Zdroje	vysoká úroveň	růst nákladů	0,2	0	0,30%
C/Nákladová konkurenceschopnost	zvyšující se náklady	snížení konkurenceschopnosti	0,1	0	0,09%
D/Velikost trhu	rostoucí	pokles objemu zákazníků	0	0,1	0,15%
E/Technologie	vysoká úroveň	růst nákladů	0,1	0,3	2,50%
F/Know – how	vysoká úroveň	růst nákladů	0,1	0,2	1,80%
G/Identita podniku	image, trend	pokles poptávky	0	0	0,01%
H/Legislativní překážky	omezení ze strany státu	růst nákladů	0	0,2	0,60%
I/Konkurenční prostředí	nejmladší ze 3 leadrů trhu	ztráta odběratelů, růst nákladů	0,2	0,1	2,10%
J/Společenské prostředí	příznivé	pokles poptávky	0	0,1	0,05%
K/Bezpečnost, kvalita a reputace produktu	vysoká	ztráta identity a pozice na trhu	0	0,2	0,30%
Suma			1	1	

Zdroj: vlastní výpočty

Vysvětlivky: V - Váha, P - Pravděpodobnost, MR - Možnost reakce v %

Za největší faktory konkurence, které mohou největší měrou ovlivnit činnost Vodafonu, je vysoká úroveň technologií a postavení Vodafonu na trhu, jakožto „nejmladšího“ operátora, který má zatím nejmenší počet zákazníků, přestože v roce 2006 dosáhl největšího meziročního nárůstu, což je patrné na předchozí analýze konkurentů – strategické mapě. Náklady na technologie, inovace a know-how jsou obrovské a stále rostoucí, pokud není řízení a postavení společnosti dostatečně efektivní a ziskové, tyto náklady není možné hradit a tak se společnost dostává do potíží. V tomto ohledu hraje významnou roli i stát se svými legislativními opatřeními, díky kterým operátoři musí vynakládat další náklady.

3.5 Analýza trhu

3.5.1 Charakteristika trhu - velikost a vývoj

- V ČR je 10 280 962 obyvatel, tato zákaznická skupina je obsluhována celkem 3 poskytovateli mobilních služeb (Vodafone, O2 a T-mobile),
- Společnosti vlastněny mezinárodními skupinami. Žádný z těchto operátorů se nijak výrazně nezaměřuje na konkrétní tržní segment.

² Zdroj: www.czso.cz, údaj k datu 31.12.2006

- Na český trh se chystá vstoupit 4. poskytovatel mobilních služeb U:fon, za jejímž vznikem stojí finanční skupina Penta společnost Mobilkom, která dne 12. února 2007 podala u Úřadu průmyslového vlastnictví žádosti o několik ochranných známek. V jejím případě však stále není známo, zda se bude jednat o poskytování pouze datových, nebo i hlasových služeb.
- Český trh patří mezi nejpokročilejší v náhradě pevné linky mobilním spojením (výzkum spol. Telefónica O2 Czech Republic, a.s je 70 % celkového telefonního provozu generováno mobilním spojením, což je v evropském měřítku výjimečný jev).



Společnost T-mobile byla dne 23. června 1996 registrována u obchodního soudu jako nově vznikající společnost RadioMobil. Ta svou aktivní činnost v rámci provozu sítě mobilních telefonů Paegas zahájila dne 30. září 1996. V roce 2002 společnost přejmenovala síť na T-Mobile a o rok později, v roce 2003, přijala T-Mobile i jako obchodní název. K datu 30.9.2006 T-mobile na území České republiky obsluhoval celkem 5,049 milionu klientů z nichž 3,24 milionu lidí využívá tzv. předplacenou kartu.



Telefónica O2 Czech Republic, a.s., je prvním integrovaným operátorem v České republice, který vznikl 1. července 2006 spojením nejvýznamnějšího provozovatele pevných linek, ČESKÉHO TELECOMU, a.s., a mobilního operátora, Eurotel Praha, spol. s r.o., do jedné telekomunikační společnosti.

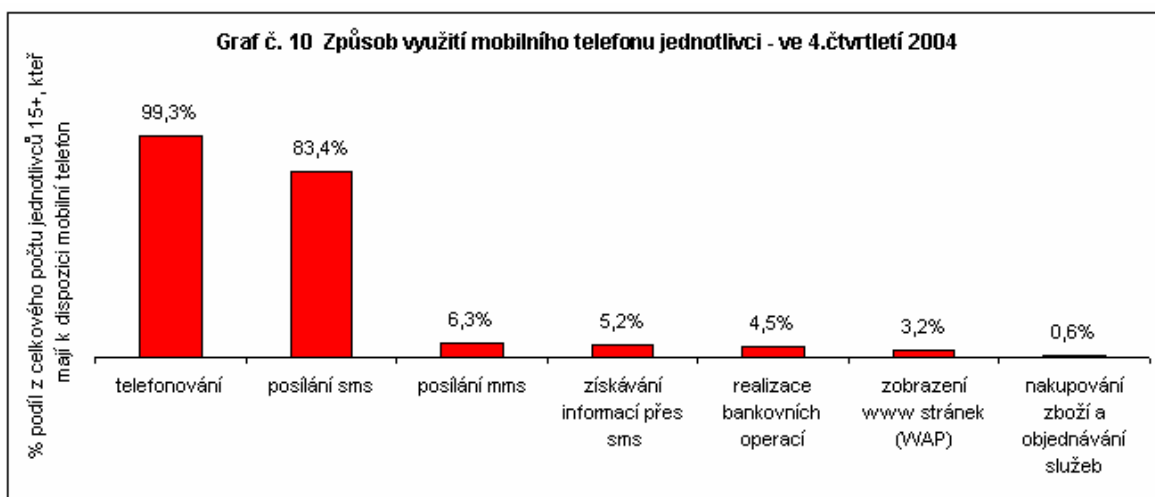
K 12. prosinci 2006 disponovala společnost celkem 4,864 miliony zákazníků.



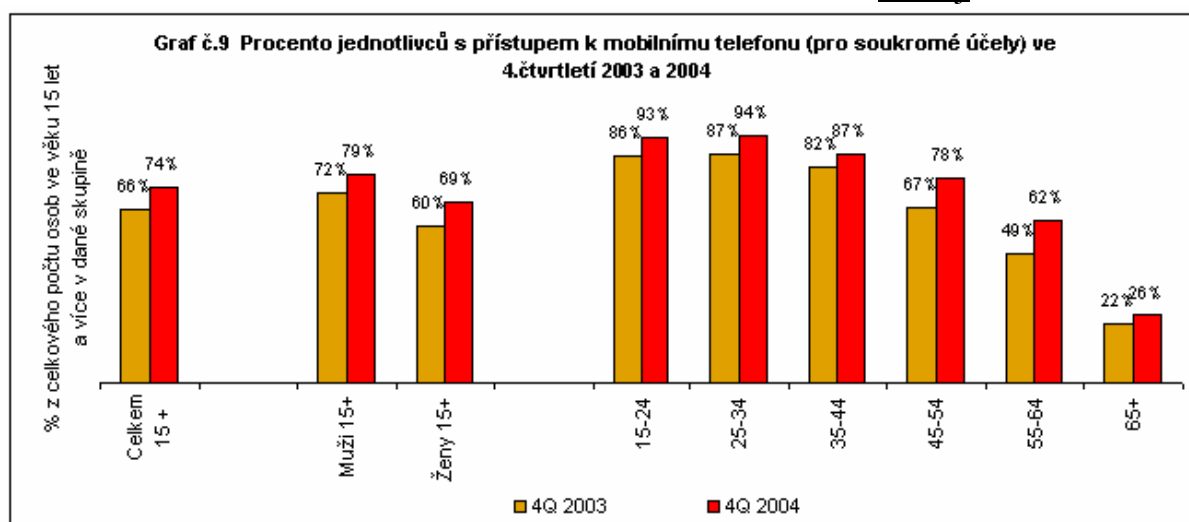
Společnost Český Mobil a.s. se stala v říjnu roku 1999 prvním duálním mobilním operátorem v České republice. Během necelého roku společnost vybudovala síť srovnatelnou s konkurencí a v červnu 2005 a stala se členem rodiny Vodafone. Mobilní operátor Oskar se zprvu soustředil především na privátní klientelu, kterou se snažil zaujmout svou neotřelou marketingovou komunikací kombinovanou s nízkými cenami, z počátku však značně tratil na špatném pokrytí. V současné době disponuje 2.413 milióny klienty (údaj k 31.12.2006).

Celkově lze tedy trh s mobilními službami charakterizovat jako expandující - ceny klesají a operátoři se předhánějí v poskytování nejrůznějších nabídek. Naproti tomu ve světě pevných telefonů ceny rostou a "populace" stagnuje. V souvislosti s touto situací se nelze divit, že počet mobilů již v roce 2000 v ČR překročil počet pevných telefonů a dále explodoval. Vzhledem k velikosti populace a počtu klientů jednotlivých poskytovatelů mobilních služeb lze velmi snadno říci, že značná část obyvatel ČR je klienty více než jednoho mobilního operátora. Do budoucna tedy lze předpokládat, že absolutní číslo uživatelů se již zvyšovat nebude. Potenciálem pro získání nových klientů je tedy spíše tvorba lákavější nabídky (ať už z hlediska ceny či služeb jako takových), než nabízení konkurence a tím i následné odlákání jejich zákazníků.

Následující grafy zobrazují poměr uživatelů nad 15 let, kteří používají mobilní telefon, a k jakému účelu.



Zdroj: www.czso.cz



Zdroj: www.czso.cz

3.5.2 Segmentace trhu

V době prvního operátora na našem trhu (Eurotel, dnešní O2) byla zřejmá jeho orientace na určitou cílovou skupinu. Přestože nabízel služby, ze kterých si mohly vybrat všechny segmenty trhu, jedna ze skupin výrazně převažovala – firmy. Tato cílová skupina firemních zákazníků se projevovala především vysokými účty za telefon. Za provolané peníze se jim pak střádaly body, za které mohli po určité době získat mobilní telefon za zvýhodněné ceny. Eurotel tím tak dával najevo jakousi odměnu zákazníkům za jejich věrnost a časté využívání hlasových služeb.

S nástupem T-Mobilu (dřívější Paegas), byl považován tento operátor za tzv. rozumný střed pro širokou veřejnost, naopak Vodafone (dříve Oskar), se zpočátku výrazně orientoval na studenty, mladé lidi a lidi, kteří si z nějakých příčin ještě nepořídili mobilní telefon (předpokladem tohoto nepořízení byla cena).

V dnešní době se ale všichni operátoři orientují již na všechny segmenty trhu. Vyplývá to z nabídky služeb, které zahrnují požadavky všech skupin.

- *Studenti* – díky nízkým příjmům a menší potřebě volání preferují tarify s nízkým měsíčním paušálem.
- *Mladiství a děti* – jelikož jim telefon platí většinou rodiče a zároveň bez kontroly provolaných peněz by mohly účty dosáhnout nečekaně vysokého čísla, jsou pro tuto skupinu nejvhodnější předplacené karty na danou výši kreditu.

- *Firemní zákazníci* – preferují mnoho volných minut i za cenu vyššího měsíčního paušálu. Měsíčně provolají mnoho minut i hodin a v případě, že má podnik všechny firemní telefony u jednoho operátora, poskytuje mu za to ještě další velmi výhodné ceny.
- *Veřejnost* – pro širokou veřejnost, která nespadá do výše uvedených segmentů trhu, nabízejí mobilní operátoři neskutečně širokou škálu různých tarifů s různou výší měsíčního paušálu, volných minut apod. Záleží pouze na daném jedinci, pro který tarif se rozhodne.

3.5.3 Tržní výklenky

V současné informačně se rozvíjející společnosti, kdy inovace v oblasti moderní techniky přicházejí na trh stále častěji, se stává stále více populární být mobilní a přesto mít možnost komunikovat. Ačkoliv se může zdát, že nabídka mobilních operátorů již nemůže přijít s novými službami, opak je pravdou. Současně dostupné mobilní služby korespondují nové trendy v oblasti informačních technologií. Stále zde ale zůstává prostor pro hlubší propojování dvou hlavních informačních médií – mobilního telefonu a počítače, resp. internetu. Současný trend se již o takové propojení částečně snaží, ale stále ještě nejsou nabízeny veškeré služby, které internet nabízí. Máme tím namysli např. chatovací služby Skype či ICQ. Věříme, že především pro zákaznickou skupinu mladých lidí je tato služba tržním výklenkem. Základem je samozřejmě prorazit na trh s touto novinkou jako první spolu s efektivně přizpůsobenou marketingovou kampaní.

3.5.4 Vliv značky

Dle P. Kotlera a G. Armstronga³ může být značka vyjádřena jménem, slovním spojením, znakem, symbolem, ztvárněna obrazem, případně i kombinací všech uvedených prvků. K jejím základním funkcím patří identifikace výrobků a služeb dané firmy a diferenciaci, tj. odlišení od konkurenčních firem.

V dnešní době, kdy je na trhu nepřehledné množství nabízených služeb, je jedním z hlavních prostředků sloužících k jejich odlišení právě značka. Produkt jako takový se skládá ze 3 vrstev: vnitřní vrstva představuje produkt jako takový, střední vrstva pak zahrnuje balení, kvalitu, design, ale především značku a konečně vnější vrstva zahrnuje rozšířený výrobek (např. instalace apod.).

Hodnota značky je dána loajalitou zákazníků, známostí značky, zosobněním kvality, ztotožněním s poskytovanou službou aj.

Proč první značky v myslích zákazníků a tedy na trhu jsou v drtivé většině úspěšnější, než značky následovatelské? Souvisí to s psychickými veličinami paměť a výbavnost. Lidé mají jednoduše tendenci pamatovat si číslo jedna v dané oblasti zájmu popř. kategorii spotřeby.

Všichni tři mobilní operátoři, působící na Českém trhu se rozhodli ponechat si jména svých mateřských společností. Právě tato jména, která významně ovlivňují celkové vnímání lokálně působící společnosti značně ovlivňují finální rozhodování potenciálního klienta (např. Vodafone a T-mobile, kteří k tomuto kroku přistoupili jako 1. snáze získávali zahraniční klientelu na území ČR a to především díky své „značce“). Dalo by se tedy shrnout, že užívání jednotného jména ve všech obsluhovaných zemích vytváří image silné a úspěšné společnosti.

Na portálu marketingovenoviny.cz je vnímání značky Vodafone definováno jako: Vodafone = leadr, sofistikace, moderní technologie, inovátor, průkopník, Big Brother, zatímco původní Oskar byl vnímán spíše jako rebel, vyzyvatel zajetých pořádků, nekonvenční přístup. Dalo by se říci, že v současné době došlo k dokonalému prolnutí těchto charakteristik. Český Vodafone je jak zastáncem moderních technologií, inovátorem a průkopníkem tak i nadále vyzývá své konkurenty, uplatňuje nekonvenční přístup (např. nejúspěšnější reklama

³ Armstrong, G., Kotler, P.: *Marketing*, Grada Publishing, Praha 2004

roku 2006 - Falešný sobí) atd. Dalo by se tedy říci, že Vodafone je zaměřen především na nevázanější, kreativní, mladé a nové služby vyhledávající klienty.

3.6 Příležitosti a ohrožení z analýzy objektivních faktorů

Hlavní příležitosti a rizika zavedení nové služby vyplývají z analýz vlivu světové ekonomiky a EU v kapitole č. 3 Objektivní faktory.

4 Subjektivní faktory

4.1 Silné a slabé stránky Vodafone

Dle našeho subjektivního hodnocení považujeme za silné a slabé stránky Vodafone níže uvedené faktory:

Faktor	Váha	Hodnocení							
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
PRÁCE									
Vztah pracovníků k podniku	0,02				X				
Kvalita vedoucích pracovníků	0,05					X			
Způsob motivace a odměňování pracovníků	0,02					X			
TECHNOLOGIE									
Kvalitní technologie	0,1							X	
DOVEDNOSTI									
Strategie a předvídání změn	0,05						X		
Schopnost reagovat na změny	0,06					X			
Vývoj a návrh nových služeb	0,08						X		
Účinnost systému řízení	0,02			X					
POPTÁVKA									
Klientská základna	0,07	X							
Meziroční nárůst zákazníků	0,05						X		
Pokrytí	0,06		X						
REKLAMA									
Jméno a značka firmy	0,05							X	
Reklama a propagace	0,07						X		
Marketingová komunikace	0,2							X	
Schopnost pochopit přání zákazníka	0,06					X			
Poskytování doprovodných služeb	0,02					X			
Celkem	1	14							

Zdroj: vlastní výpočty

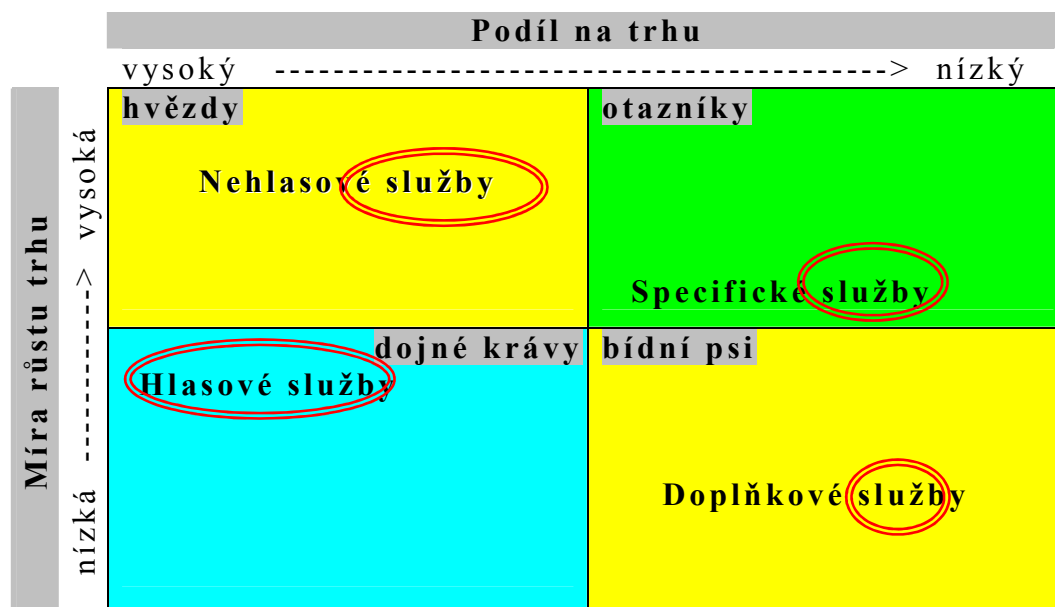
Český Vodafone dosáhl nejvyššího meziročního nárůstu zákazníků, díky kterému je považován za velmi dynamickou společnost. Na druhé straně ovšem stále zaujímá nejmenší klientskou základnu.

Nabízí výhodné balíčky služeb i tarify, na straně druhé co se týče roamingových služeb, stále drží vysoké ceny. Přitom by díky společností Vodafone působících v ostatních evropských zemích mohl nalákat své zákazníky na snížení ceny za tato roamingové volání.

4.1.1 Analýza portfolia – Matice BCG

Analýza portfolia je diagnostická metoda používaná pro podniky s diverzifikovanou strukturou aktivit. Matice BCG hodnotí jednotlivé podnikatelské činnosti na základě dvou hledisek: míry růstu odvětví a relativního tržního podílu.

Vycházíme ze základního rozdělení produktů Vodafone, které bylo uvedeno v kapitole 2.3.



Zdroj: interní data společnosti

Z výše uvedené matice BCG lze shrnout portfolio společnost Vodafone následovně:

Hlasové služby přinášejí firmě značný příjem. Přestože míra růstu těchto služeb není tak vysoká jako u nehlasových služeb, disponuje velmi vysokým podílem na trhu.

Nehlasové služby nemají dosud tak vysokou klientskou základnu jako služby hlasové, ale jejich potenciál je značně vysoký. Inovace těchto služeb bude znamenat potřebu finančních prostředků. Přesto je vhodné investovat, protože tyto služby nabízejí vynikající příležitost k růstu.

Specifické služby dosahují ještě stále malého podílu na trhu, ale díky inovacím a stále větší oblibě u zákazníků spadají do kategorie Otazníků. Ze skupiny těchto služeb je nutné vybrat ty, které jsou silné a atraktivní. Na tyto služby se zaměřit a vynaložit velké úsilí, protože pro podnik představují možnost stát se „hvězdami“.

Doplňkové služby mají jak malý podíl na trhu tak i nízkou míru růstu trhu. Tyto služby nejsou schopné vytvářet dlouhodobě atraktivní příjmy. Přestože je vhodné se „bídnych psů“ zbavit, v případě mobilních operátorů je nutností si ponechat ve svém portfoliu i tyto služby. Důvodem je uspokojení poptávky zákazníků, která je v daném odvětví postavena na možnosti výběru z širší škály služeb.

4.2 Konkurenční výhoda

Na základě výše uvedených silných a slabých stránek společnosti můžeme uvést jako konkurenční výhodu Vodafone její mezinárodní působení a s tím spojené výhody pro zákazníky. Společnost Vodafone je rozšířena ve více evropských zemích a mezi jednotlivými společnostmi probíhá vzájemná spolupráce. Pro zákazníka, který se pohybuje v zahraničí, tak v případě jakéhokoli problému vyplývá možnost obrátit se na společnost Vodafone působící přímo v dané zemi.

Konkurenční výhodu vidíme také v dynamice řízení společnosti, díky které dosáhla nejvyššího meziročního nárůstu zákazníků. Kdyby tento trend postupoval stejným či podobně

vyvíjejícím trendem i v budoucnosti, znamenalo by to pro společnost Vodafone slibně vypadající rozrůstající se klientelu zákazníků.

V neposlední řadě zde hraje roli marketingová komunikace. Nejen v současné době, ale i v průběhu celého působení Vodafone v ČR vyčnívá nekonvenčním přístupem, tj. zastává roli rebela, vyzyvatele zajetých pořádků apod. Příkladem může být velmi úspěšná kampaň a nejúspěšnější reklama roku 2006 - Falešná sobota.

4.3 Hodnocení tržní pozice

Český Vodafone zaujímá mezi konkurenty významné tržní postavení. Ačkoliv je nejmladší a přišel na český trh jako poslední, za léta působení získal dostatečně velkou klientskou základnu a svým dynamickým přístupem k novým příležitostem je stále hrozbou pro ostatní operátory.

5 SWOT analýza Vodafone

Tato kapitola se zabývá SWOT analýzou společnosti Vodafone. Smysl této analýzy spočívá ve zhodnocení svých silných a slabých stránek a na straně druhé v identifikaci hrozeb a eventuelním využití odhalené příležitosti.

SWOT analýzu lze rozdělit do dvou částí: analýza vnějšího prostředí, ze které vyplývají ohrožení a příležitosti a analýzu vnitřního prostředí, ze které firma získává informace o svých silných a slabých stránkách. Všechny tyto faktory z vnitřního i vnějšího prostředí jsou zahrnuty níže v tabulkách. Je jim přidělena tzv. váha, která zachycuje důležitost pro danou společnost a celkovou úspěšnost v plnění tohoto kritéria. Je bezesporu nutné poznamenat, že celé toto hodnocení je založeno na metodě brainstormingu a to za spolupráce Davida Krňáka, který pracuje v marketingovém oddělení společnosti Vodafone a Michaely Tučkové, která je již třetím rokem na pozici telefonní operátorky totožné společnosti.

Vnitřní prostředí

	Hodnocení						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Kvalita pracovní síly					X		
Využití lidských zdrojů, motivace					X		
Výchova pracovníků						X	
Vztah pracovníků v podniku				X			
Kvalita vedoucích pracovníků					X		
Vybavení kanceláří					X		
Kvalita technologií							X
Strategie a předvídání změn						X	
Řízení nákladů							X
Informační systém pro řízení						X	
Ekonomické řízení							X
Schopnost reagovat na změny						X	
Spolupráce mezi organizačními jednotkami				X			
Vývoj nových produktů						X	
Organizační činnosti					X		
Účinnost systému řízení			X				
Marketingová strategie							X
Tvorba ceny		X					
Organizace prodeje					X		
Reklama a propagace							X
Image firmy							X
Dostatek investičních prostředků							X

Kvalita dle ISO norem					X		
Distribuce služeb						X	
Informovanost zaměstnanců				X			
Tradice společnosti					X		
Systém hodnocení pracovníků			X				
Systém odměňování pracovníků					X		
Udržení klíčových pracovníků				X			
Schopnost identifikace přání a potřeb zákazníků					X		
Interní firemní komunikace						X	

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita pracovní síly Kvalita technologií Strategie a předvídání změn Informační systém pro řízení Vývoj nových produktů Marketingová strategie Organizace prodeje Reklama a propagace Image firmy Dostatek investičních prostředků Distribuce služeb Systém odměňování pracovníků Schopnost identifikace přání a potřeb zákazníků	Vztah pracovníků k podniku Spolupráce mezi organizačními jednotkami Tvorba ceny Systém hodnocení pracovníků Udržení klíčových pracovníků

Faktory výkonnosti a závažnosti u silných stránek

Výkonnost	
závažnost	Distribuce služeb
	Kvalita technologií Vývoj nových produktů Marketingová strategie
	Systém odměňování pracovníků
	Reklama a propagace

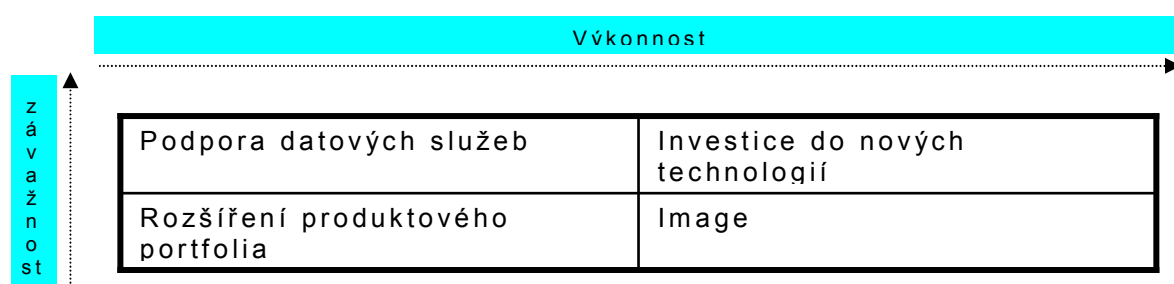
Faktory výkonnosti a závažnosti u slabých stránek

Výkonnost	
závažnost	Vztah pracovníků k podniku
	Tvorba ceny
	Spolupráce mezi organizačními jednotkami
	Udržení klíčových pracovníků

Vnější prostředí

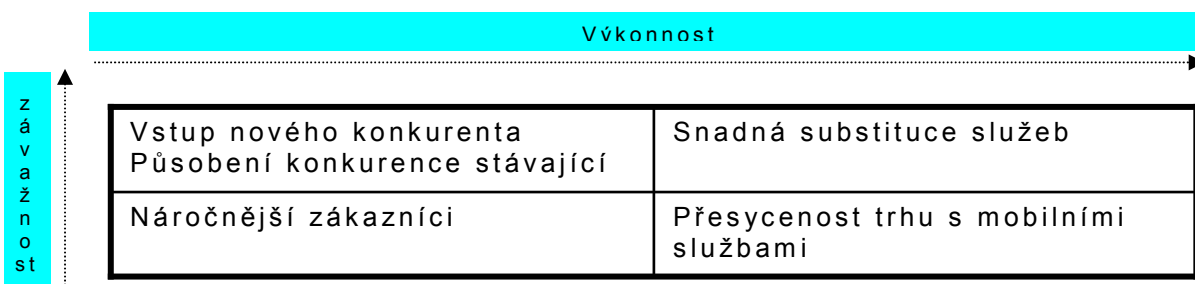
Příležitosti:

- Vliv věku na používání různých mobilních služeb
- Využití preferencí vybraných zákazníků, kteří se v cílové skupině chtějí odlišovat
- Využití trendu mobilní zábavy
- Využití zvyšujících se příjmu, růstu HDP a ochoty více utrácet (služby s přidanou hodnotou)
- Mobilní telefon, operátor a služby otázkou image
- Používání mobilního telefonu téměř ke všem činnostem během dne
- Využívání volného času a krácení chvil s mobilními službami
- Investování do nových technologií pro provoz nových služeb
- Známost značky v podvědomí zákazníků a propagování hodnot společnosti



Rizika:

- Stále více stárnoucí populace může mít skeptičtější pohled na nové služby
- Nedodržení jakosti žádané zákazníky
- Stále více náročnější zákazníci, ve stejném tempu uspokojovat jejich potřeby
- Zvyšování daní má za následek zdražení služeb
- Při špatném řízení národního hospodářství vliv na spotřebu služeb ze strany zákazníků
- Možné regulace některých služeb ze strany EU
- Diverzifikace trhu, hodně segmentů



Z tabulek zobrazených výše je zřejmé, že v případě společnosti Vodafone celkové převažují především silné stránky a tržní příležitosti. Jejich konkrétní ohodnocení závažnosti ze strany odvětví mobilních operátorů a výkonnosti ze strany společnosti Vodafone jsou zaznamenány výše. Konkrétními silnými stránkami pak jsou především technické vybavení image společnosti, mezi příležitostmi na trhu pak lze zařadit především podporu datových služeb a rozšíření portfolia.

Mezi slabé stránky se pak řadí kvalita služeb a již několikrát zmiňovaná pozice na trhu a mezi tzv. ohroženími najdeme především stupeň nasycení trhu a konkurenci společnosti Vodafone.

Programy: které vyplývají ze SWOT analýzy a zároveň je lze společnosti Vodafone doporučit jsou především:

- Využití technického vybavení, kterým společnost disponuje
- Podpořit loajalitu zákazníků, kterou lze postavit na dobrých vztazích se zákazníky
- Odlišení se prostřednictvím marketingového komunikačního mixu
- **Využití nové technologie k rozšíření portfolia**

6 Umisťovací strategie = positioning

1. *Jak chce být VODAFONE, respektive jeho služba, vnímána v mysli spotřebitele?*

Vodafone vystupuje na trhu mobilních komunikací jako mladý a dynamický operátor, který si svými službami chce získat a útočit na mladé lidi. Tomuto přizpůsobuje i své reklamy, prodeje a také prezentace produktů. Charakteristické vlastnosti pro společnost Vodafone jsou: progresivnost, útočnost, flexibilita, podbízivost, inovativnost, pohyb s dobou a trendy, výraznost.

Nová služba VODYPE je zaměřena na mladé lidi, kteří si zvykli být v neustálém kontaktu se svými přáteli, a proto jim již obyčejné telefonování nestačí. Vodafone si uvědomuje, že tato služba musí být jednoduchá a dostupná pro tento segment trhu (studenti, mladí lidé, teenageři) a chce zároveň využít toho, že téměř každý z tohoto segmentu vlastní mobilní telefon a ne všichni mají přístup na PC a internet či chtějí být mobilní i bez PC.

Novou službu společnosti Vodafone, lze považovat za záměr, kterým chce Vodafone svým zákazníkům ukázat, že se jedná o flexibilní společnost, která ráda vyhoví nově vznikajícím potřebám svých zákazníků a také následuje současné trendy na trhu.

2. *Jak se vymezuje VODAFONE vůči konkurenci?*

Vodafone si je vědom své slabší pozice v odvětví mobilní komunikace, způsobené hlavně pozdějším vstupem na český trh. Proto jsou jeho strategie především krátkodobého charakteru, zaměřené na objem tržeb a získání co nejvíce zákazníků v co nejkratší době. Jeho chování vystihuje i charakteristická červená barva, množství marketingových akcí, kampaní a televizních spotů.

6.1 Umístění služby na trhu

Služba bude umístěna na celý český trh s očekáváním úspěchu především u zvoleného tržního segmentu, tímto segmentem jsou lidé ve věku 15 – 30let.

Výhodou pro ně bude možnost ovládat a používat více komunikačních cest z jednoho přístroje a okamžitá dostupnost služby. Důraz je kladen na pohodlnost používání a rychlost spojení. Nevýhodou může být pro některé zákazníky nutnost opatřit si nový mobilní telefon s integrovaným softwarem podporujícím přístup na internet.

Nová služba VODYPE bude nabízena v podobě nového měsíčního tarifu VODYPE, který umožní zákazníkům neomezené používání této služby. Tento tarif bude možné zakoupit pouze jako doplněk ke stávajícím tarifům, nikoliv k předplaceným kartám. Technologie, licence bude získána uzavřením strategického partnerství se společností SKYPE, která poskytne i odpovídající software. Za licenci bude poskytováno společnosti SKYPE 20% z tržeb získaných z této služby.

Vliv externalit a zároveň i ohrožení způsobí Vodafone především reakce ostatních mobilních operátorů a eventuálním zavedením podobných interaktivních programů, např. ICQ.

7 Návrh marketingové strategie

7.1 Tržní cíle podniku

VODYPE je určený především pro cílovou skupinu osob ve věku 15-30 let. Pomocí níže zmíněných marketingových nástrojů Vodafone informuje své stávající i potenciální zákazníky o možnosti aktivace této doplňkové služby. Registrovanými uživateli jsou však i „nezákazníci“. K tomu je marketingová podpora důležitá z toho důvodu, aby se tito uživatelé mohli rozhodnout, zda i díky mobilní variantě nezmění mobilního operátora, aby čerpali všechny benefity, které jim služba, kterou používají, nabízí. Kromě posílení tržního podílu je dalším důvodem zavedení služby zvýraznění Vodafone a jeho exkluzivity s provozovatelem této nové služby.

Dle zjištění na stránkách Českého statistického úřadu bylo k roku 2005 evidováno 1 635 890 obyvatel ve věku 15 – 29 let. Vzhledem k tomu, že naše cílová skupina zahrnuje obyvatele do 30ti let, tedy ještě vyšší počet, budeme uvažovat, že ne všichni mají mobilní telefon. Z uvedeného čísla budeme tedy vycházet. Je však nutné si také uvědomit, že ne všichni jedinci námi zvolené cílové skupiny jsou zákazníci Vodafone.

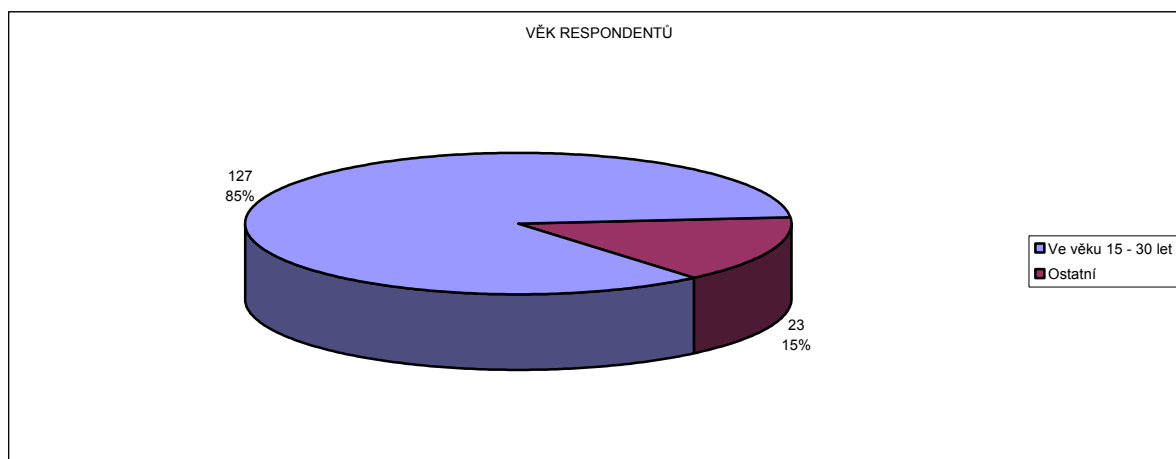
Přibližný počet zákazníků Vodafone odvodíme od jeho procentuálního podílu na trhu, kdy ukrajuje cca 23,2 % trhu. Stejným poměrem může být spočten přibližný počet zákazníků Vodafone ve věku 15 – 30 let z celkového počtu všech mobilně aktivních obyvatel (více v kapitole 3.5.1), který činí zhruba 376 255 zákazníků v této věkové skupině.

Za účelem zjištění, zda bude služba využívána, byla provedena anketa. Celkem bylo osloveno 150 respondentů, z nichž po dotazu na věk podmínku splňovalo 127, tedy 85%.

Pokud respondenti splňovali podmínku věku 15 – 30 let, následovala otázka, jakého mobilního operátora v současnosti používají. Ze zmíněných 127 respondentů jich celkem 43 odpovědělo, že je to právě společnost Vodafone. Zhruba polovina z nich, přesně řečeno 23 pak dále uvedlo, že by si novou, stručně představenou službu, aktivovalo.

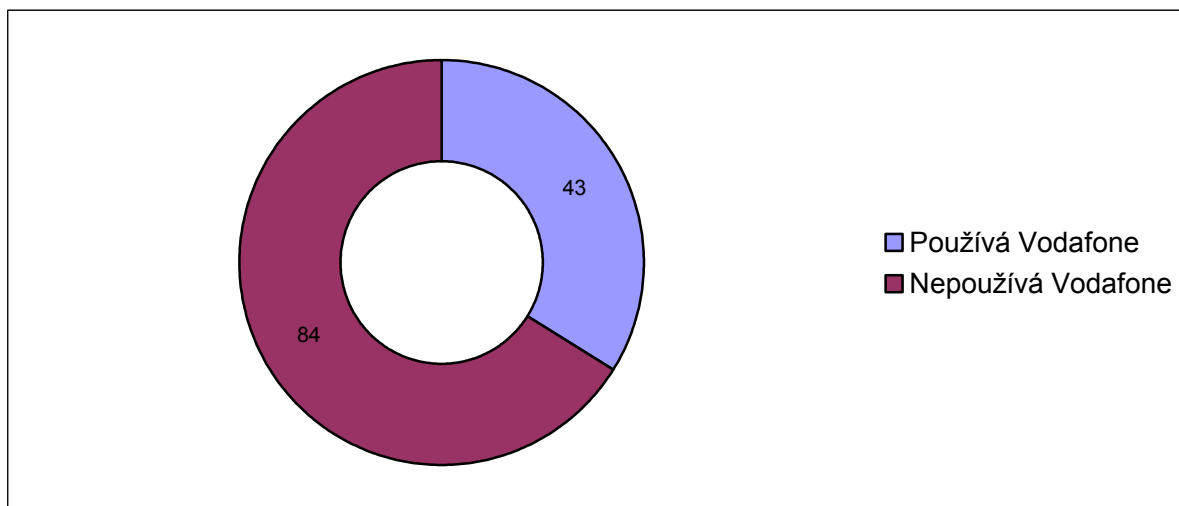
Hodnoty jsou uvedeny v následujících grafech.

Graf 1: Věk respondentů



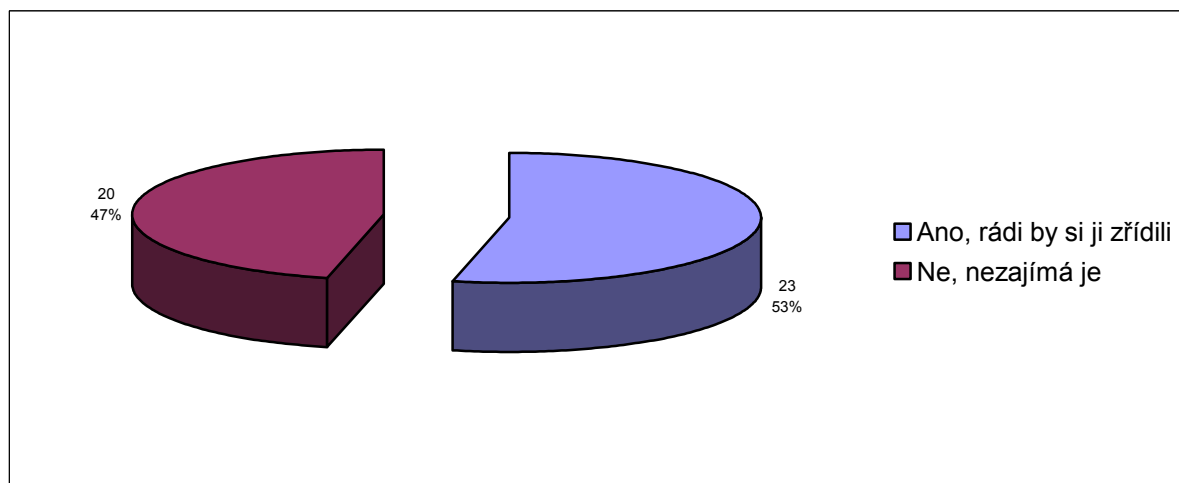
Zdroj: anketa

Graf 2: Anketa, Podíl zákazníků Vodafone



Zdroj: anketa

Graf 3: Anketa, Zájem o novou službu



Zdroj: anketa

Z výsledků námi provedené ankety vyplynulo, že službu VODYPE by si aktivovalo 53% dotázaných. Dle našeho realistického předpokladu však usuzujeme, že by si službu mohl aktivovat každý čtvrtý, tedy 94 063 zákazníků během prvního měsíce.

Stále tu zbývá prostor pro (1 635 890 – 376 255) 1 259 635 nezákazníků společnosti. I na ně bude zaměřena níže popsaná marketingová strategie. Pokud vezmeme v úvahu fakt, že ne všichni používají službu SKYPE na počítači a ne všichni si jej budou chtít aktivovat, předpokládáme, že každý patnáctý⁴ (tedy 83 976 nových zákazníků) přejde ke společnosti za účelem aktivace.

Předpokládaný tržní podíl se zvedne tedy o zmíněných 83976 nových zákazníků.

⁴ viz anketa

7.2 Marketingové cíle

7.2.1 Produktová strategie

Produktem bude zavedení nové služby VODYPE ve spolupráci se strategickým partnerem společností SKYPE.

Primárním účelem nové služby VODYPE je internetové volání a chatování mezi mobilními telefony, případně volání na osobní počítače. Cílovou skupinou pro zmíněnou službu jsou mladí lidé ve věku 15 – 30 let, kteří alternativní způsoby komunikace preferují, dokáží se ztotožnit s nově nastolenými trendy a chtějí se odlišit. Dále přivítají být dostupní kdykoli a kdekoli, ať už doma u počítače, nebo večer v baru, kde tráví čas s kamarády.

7.2.2 Cenová strategie

Ceny služby musí reflektovat i ostatní zájmy společnosti, a také to aby nezapříčinily pokles klasických hovorů a odesílání SMS. Ceny proto musí být nastaveny tak, aby byly stále využívány klasické tarify a tyto služby byly opravdu jen službami doplňkovými ke stávajícím tarifním programům. Primárně proto bude nastolena *strategie ocenění výrobní řady*. Vzhledem k tomu, že se jedná o prestižní služby a předpokládá se, že zákazníci budou služby vnímat hodnotněji, bude se na ceně podílet i *strategie psychologické ceny*.

Budou nabídnuty tzv. balíčky, které za paušální měsíční poplatek umožní zákazníkovi neomezený přístup ke službě. Pro službu VODYPE byl stanoven jednorázový poplatek za aktivaci 200Kč bez DPH, dále cena měsíčního tarifu VODYPE 450Kč bez DPH. Ostatní ceny, např. u Skype při volání na klasická čísla zahraničních zemí se budou řídit ceníkem tohoto strategického partnera, který je uveden na oficiálních stránkách společnosti Skype.

7.2.3 Distribuční strategie

Vzhledem k tomu, že se jedná o strategické partnerství s výše zmíněnou společností, bude také na ní, aby vytvořila programy určené pro vybrané modely mobilních telefonů a aby byly tyto programy do nich následně nainstalovány. Tyto telefony pak budou prodávány výhradně v síti společnosti Vodafone a budou patřičně označeny logem, aby si těchto nových služeb zákazníci všimli. Bude proto zvolena *strategie exkluzivní distribuce*.

Pro stávající zákazníky (výhradně) společnosti Vodafone, kteří službu implementovanou v mobilním telefonu nemají, a verze programů pro jejich model existuje, budou mít možnost si službu u operátora aktivovat. Bude ale třeba si po ověřovacích procesech stáhnout příslušnou aplikaci ze stránek společnosti a nainstalovat do telefonu.

Proces instalace programů do telefonu bude zabezpečen tak, aby došlo pouze k jednorázovému nainstalování do telefonu a nikoli opakovanému.

7.2.4 Komunikační strategie

Hlavní marketingovou strategií bude *PULL strategie*, ve které dochází ke stimulaci koncového zákazníka a vytvoření tak jeho následného zájmu o danou službu, která bude strategickým partnerem dodána prostřednictvím Vodafone. V následujících odstavcích je zmíněna marketingová podpora ze strany Vodafone. Vzhledem k exkluzivnímu partnerství a zvolené strategii se očekává, že část marketingových aktivit ponese i strategický partner. Dále je uvedena námi navrhovaná marketingová kampaň:

Pokud budeme kalkulovat výše nákladů: televizní reklama zasazena do frekventovaných časů pro dospělé musíme počítat s počáteční častější frekvencí dvakrát do týdne a současně ceně jednoho 30s spotu 180 000Kč jsou měsíční náklady 2 880 000Kč, po dobu dvou měsíců 5 760 000Kč. Samotné vytvoření reklamy vyjde společnost na 3 000 000Kč. Pokud budeme televizní reklamu zadávat i nadále s menší frekvencí (tzv. připomínková reklama), např. každých 14dní a po dobu 10ti měsíců, budou se měsíční

náklady pohybovat ve výši 720 000Kč. A pokud uvažujeme uvedení dvou nových reklam ročně, celkové roční náklady na reklamu budou 18 960 000Kč.

Reklama v tisku bude zadávána do denního tisku a časopisů typu Mobility, PC World, časopisů pro mladé lidi (teenagery) atd. Reklama bude zadávána do měsíčníků, do cca tří, při ceně 60 000Kč na půl stránky je měsíční náklad 180 000Kč. Ročně se náklady vyšplhají k 2 160 000Kč.

Všichni zákazníci společnosti Vodafone budou také o možnosti aktivace této služby informováni prostřednictvím SMS zaslané vlastní sítí. Toto rozeslání informativní SMS představuje pro mobilního operátora nulové náklady.

Dalším komunikačním nástrojem je internet, kam umístíme plošné reklamy, tzv. bannery. Umístěny budou na frekventované stránky typu Seznam.cz apod. Každý návštěvník má možnost na reklamu kliknout a bude automaticky přesměrován na oficiální www stránky společnosti. Taková reklama je velice efektivní, bude pouze zpočátku, také proto, že je i velmi drahá. Za týden je účtováno kolem 1 000 000Kč. Provozovatele s umístěním bannerů budeme měnit, aby se zvýšila pravděpodobnost zásahu co nejvíce podskupin naší cílové skupiny. Roční náklady se předpokládají na 10 000 000Kč.

U internetu se též dohodneme s předními vyhledávači (www.google.com apod.), aby nás umísťovali na přední pozice po zadání klíčových slov. Služba by mohla být dostupná společně s předplacenými reklamními prostory na těchto stránkách. Cena této reklamy je za jedno slovo 10Kč/den, pokud budeme mít zadáno 10 slov, pohybují se náklady na úrovni 36 500Kč za rok.

Náklady na marketingovou komunikaci

	Náklady za měsíc	Roční náklady
Vytvoření TV reklamy	3 000 000Kč/1spot (2 spoty ročně) – 500 000Kč/měsíc	6 000 000Kč
Spoty v TV – 1. měsíc (2měsíce)	2 880 000Kč – 480 000/měsíc	5 760 000Kč
Spoty v TV – po dobu 10 měsíců	720 000Kč – 600 000Kč/měsíc	7 200 000Kč
Tisk	180 000Kč	2 160 000Kč
Mobilní telefony (SMS)	0 Kč	0 Kč
Internet (bannerová reklama)	1 000 000Kč /týdně – 833 333,3Kč/měsíc	10 000 000Kč
Ost. I-netové vyhledávače	100Kč/den	36 500Kč
Celkem	2 513 300 Kč	31 156 500Kč

Zdroj: vlastní kalkulace

Vzhledem k výši námi kalkulovaných tržeb získaných zavedením služby VODYPE 35 607 800 Kč a marketingovým nákladům, které byly za první rok vyčísleny ve výši 31 156 500 Kč. Hrubý „marketingový“ zisk ze zavedení nové služby po prvním roce bude 4 451 300 Kč.

8 Finance – finanční cíle

Cílem zavedení nové služby je zvýšení počtu zákazníků o 3% spojené se zlepšením hospodářského výsledku.

8.1 Předpoklady pro sestavení finančního plánu

Kurz Kč nebude v tomto případě brán v úvahu, protože se nebude jednat ani o export ani o import této služby. Půjde jen o zavedení nové služby ze stávajících zdrojů na českém území. Investice budou pouze rozvojové na zavedení softwaru do mobilních telefonů a odkoupením know-how od stávajících poskytovatelů služby VODYPE.

Předpokladem pro náš finanční plán je konstantní míra daňového zatížení ve výši 24%. Změny nejsou brány v úvahu pro plánované období let 2007 – 2012.

Pro plánované období pěti let bude počítáno s konstantní mírou inflace v konkrétní výši 3,7%⁵. Vývoj mezd je plánován, s ohledem na dosavadní vývoj, rostoucí s důrazem na snižování podílu mzdových nákladů na celkových nákladech. Toho bude dosaženo optimalizací lidských zdrojů společnosti.

Nepředpokládáme, že by výrazně vzrostly ceny vstupů. Ceny nových telefonů s přístupem na internet budou stejné.

8.2 Výpočet bodu zvratu – kalkulace

V rámci výpočtu bodu budeme uvažovat neměnnost cen za reklamu, tiskovou inzerci atp. I když si jsme samozřejmě vědomi, že v reálu by situace s fixní cenou za užití jakéhokoliv marketingového nástroje po dobu pěti let byla více než nereálná. Dále také bude po celou dobu pěti let i neměnný počet a četnost TV reklam atd. Bude se však jednat již pouze o reklamu připomínkovou.

V případě tržeb vycházíme z předpokladu geometrické posloupnosti nárůstu počtu uživatelů. (s čímž samozřejmě souvisí i růst nákladů – společnost Vodafone se zavázala odvádět společnosti SKYPE 20% z tržeb za poskytování služby VODYPE).

Každý zákazník zaplatí za aktivaci zmíněné služby částku 200 Kč. (jedná se především o poskytnutí programu, který umožňuje využívání služby a který je licencován spol. Skype. Samotné hovory a data pak budou přenášena prostřednictvím technologií GRPS/EDGE/WIFI). Zákazníci poté budou za využívání služby odvádět společnosti Vodafone 450 Kč za měsíc s podmínkou, že využívání této služby se váže pouze na vlastníky tarifů, nikoliv předplacených karet.

Vzhledem k tomu, že společnost Vodafone je již plně fungující firmou, nebude v rámci tohoto výpočtu uvažováno s platy zaměstnanců/ odpisy budov atd. Bude zde skutečně kalkulováno pouze s tržbami a výdaji vztahující se k dané službě.

V případě analýzy bodu zvratu je cílem najít takový objem produkce či poskytnutých služeb, při kterém bude podnik dosahovat nulové výše zisku z této činnosti. K tomu je třeba náklady z druhového členění naopak rozdělit podle jejich fixní či variabilní povahy.

Fixní náklady jsou náklady, které budou vynaloženy bez ohledu na plánovaný objem produkce (v tomto případě se tedy jedná o marketingovou propagaci). Oproti tomu náklady variabilní rostou s každou dodatečnou jednotkou produkce (licenční poplatky společnosti Skype). Díky rozčlenění nákladů a ceně výkonů lze provést analýzu bodu zvratu a stanovit tak minimální objem produkce k pokrytí právě fixních nákladů a dosažení nulového zisku.

Náklady:

Marketingové výdaje za rok:	31 156 500 Kč
Licenční poplatky společnosti Skype:	20% z tržeb za službu VODYPE

⁵ Zdroj: Hospodářské noviny, dne 2. 4. 2007.

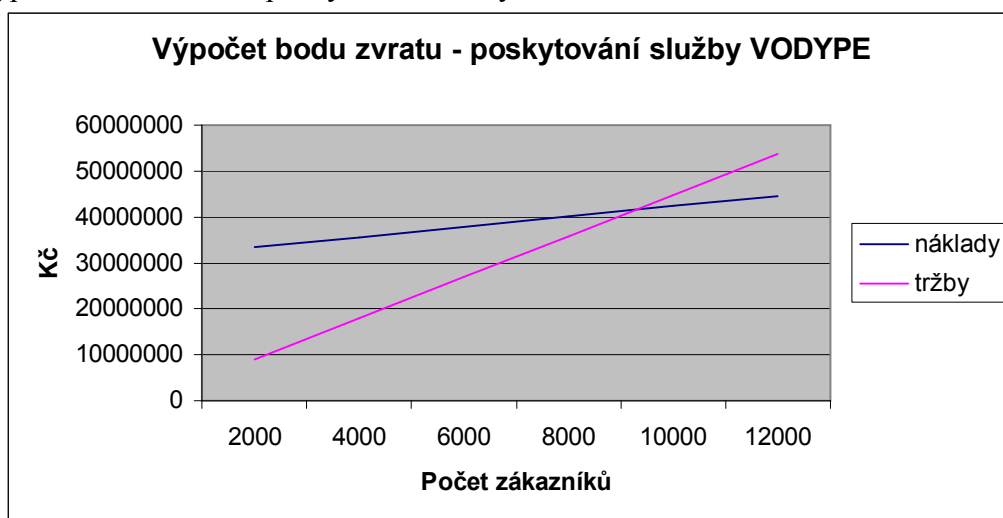
Tržby:

Tržby za aktivaci služby:	200 Kč/ zákazníka (jednorázová platba)
Tržby za používání služby:	450 Kč/ zákazník (měsíční platba)

Vzhledem k tomu, že zákazníci budou přibývat postupně a platby za tuto službu jsou účtovány s měsíční frekvencí, byl vypočítán minimální počet klientů, kteří by měli mít tuto službu aktivovanou a užívat ji po celý rok (v této analýze je tedy počítáno s dvanácti paušálními platbami od každého z uživatelů a zároveň s platbou za aktivaci). Aby tímto způsobem byly vykompenzovány náklady, muselo by si službu VODYPE aktivovat alespoň **6 955 zákazníků**, kteří ji budou užívat po celý rok.

Z analýz, které byly provedeny a jsou zmíněny výše, však vyplývá, že tuto službu bude využívat cca 178 039. Což je více než 25x potřebný počet k tomu, aby poskytování této služby nebylo ztrátové.

Graf 4: Výpočet bodu zvratu - poskytování služby VODYPE



Zdroj: vlastní kalkulace

8.3 Proforma výsledovka 2005 – 2010

		2007	2008	2009	2010	2011	2012
A.	Celkový výnos	11 618 545	14 363 183	21 333 707	27 938 368	33 832 866	37 645 706
1	z hlavního podnikání	10 991 375	13 685 052	20 310 961	26 404 249	31 685 099	34 853 609
2	ostatní činnost	627 170	678 131	1 022 746	1 534 119	2 147 767	2 792 097
B.	Přímé náklady celkem	7 634 772	9 440 254	14 585 427	18 002 570	22 102 946	24 313 240
	Hrubé rozpětí	3 983 773	4 922 929	6 748 280	9 935 799	11 729 920	13 332 465
C.	Režie	3 750 732	3 593 814	4 034 060	4 639 169	5 335 044	6 135 301
	EBIT-provozní HV	233 041	1 329 115	2 714 220	5 296 630	6 394 876	7 197 164
D							
1.	Nákladové úroky	8 922	419 769	351 863	316 677	348 344	383 179
D							
2.	Výnosové úroky	617 005	2 211 834	3 950 384	5 135 499	6 162 599	6 778 859
E.	Hrubý zisk před zdaněním	-375 042	-462 950	-884 301	477 807	580 621	801 484
	Daň z příjmu 24%	-90 010	-111 108	-212 232	114 674	139 349	192 356
F.	Čistý zisk po zdanění	-285 032	-351 842	-672 069	363 133	441 272	609 128
	Příděl rez. Fondu	0	0	0	18 157	22 064	30 456
	Bilanční zisk	-285 032	-351 842	-672 069	344 977	419 208	578 672
	Výplata podílu spol.	0	0	0	3 000	0	5 000
	Splátky úvěrů	0	0	0	2 500	3 000	3 500
G.	Nerozdělený zisk	-285 032	-351 842	-672 069	339 477	416 208	570 172

Zdroj: vlastní výpočty

8.4 Proforma rozvaha

Aktiva celkem		21 753 472	20 996 431	23 020 174	25 143 050	28 620 671	31 306 917
A.	Stálá aktiva	17 423 192	16 759 721	17 728 018	18 968 380	21 259 673	22 738 820
1.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 253 355	1 924 290	5 407 533	8 003 149	10 404 093	11 340 462
2.	DHM budovy, stavby a pozemky	15 169 837	14 835 431	12 320 485	10 965 232	10 855 579	11 398 358
2.I	DHM soubory a sam. věci - SZ	12 830 261	12 780 067	8 947 191	8 052 472	7 891 422	8 207 079
4.	Dlouhodobý finanční majetek	0	14 943	250	251	377	716
B.	Oprávky k IM						
C.	Oběžná aktiva	3 972 876	3 644 844	5 049 318	6 012 399	7 166 274	8 412 318
1.	Zásoby	438 793	328 356	410 036	413 528	440 089	512 368
1.1.	Materiál	179 937	171 273	199 504	184 889	188 587	200 566
1.3.	Výrobky	258 856	157 083	210 532	228 638	251 502	311 803
2.	Pohledávky	2 005 368	2 029 758	2 824 060	3 671 278	4 407 944	4 862 207
2.1.	Dlouhodobé pohledávky	9 326	13 141	18 545	24 109	31 341	40 943
2.2.	Krátkodobé pohledávky	1 996 042	2 016 617	2 805 515	3 647 170	4 376 603	4 821 264
3.	Finanční majetek	1 528 715	1 286 730	1 815 222	1 927 594	2 318 240	3 037 742
D.	Ostatní aktiva	357 404	591 866	242 838	162 270	194 724	155 780
Pasiva celkem		21 753 472	20 996 431	23 020 174	25 143 050	28 620 671	31 306 917
A.	Vlastní kapitál	2 272 041	2 223 059	17 572 506	17 717 908	18 276 353	19 019 330
1.	Základní kapitál	13 646 679	13 646 679	17 723 679	17 723 679	17 723 679	17 723 679
2.	Kapitálové fondy	-829 777	-436 907	11 618 717	11 618 717	11 618 717	11 618 717
3.	Fondy ze zisku – RF	0	0	0	18 157	22 064	30 456
4.	Hosp.výsledek minulých let	-10 259 829	-10 634 871	-11 097 821	-11 982 122	-11 504 315	-10 923 694
5.	Hosp.výsledek běžného období	-285 032	-351 842	-672 069	339 477	416 208	570 172
B.	Cizí kapitál	18 631 943	17 871 776	4 727 348	7 374 531	7 848 391	10 898 878
B.1	Rezervy	27 520	60 489	88 312	97 143	87 429	69 943
B.2	Dlouhodobé závazky	0	10 693 434	930 149	697 612	523 209	392 407
B.3	Krátkodobé závazky	3 548 768	2 422 733	3 708 887	4 079 776	4 487 753	4 936 529
1.	Závazky z obch. styku	676 706	472 287	1 482 093	1 926 721	2 312 065	2 774 478
2.	Mzdové závazky	42 417	46 070	66 079	59 471	64 823	70 658
3.	Ostatní krátkodobé závazky	2 829 645	1 904 376	2 160 715	2 093 584	2 110 865	2 091 393
B.4	Bankovní úvěry a výpomoci	15 055 655	4 695 120	0	2 500 000	2 750 000	5 500 000
4.I	Dlouhodobé BÚ	14 569 063	4 695 120	0	0	0	3 000 000
4.II	Běžné BÚ- provozní	486 592	0	0	2 500 000	2 500 000	2 500 000
C.	Ostatní pasiva	849 488	901 596	720 320	50 612	2 495 928	1 388 708

Zdroj: vlastní výpočty

8.5 Hodnocení výsledku – ukazatele tržní úspěšnosti

K hodnocení výsledku bylo použito čtyř ukazatelů: rentability tržeb a vlastního kapitálu, běžné likvidity a čistého pracovního kapitálu. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb [%]	-3	-3	-3	1	1	2
Rentabilita vlastního kapitálu [%]	-13	-16	-4	2	2	3
Běžná likvidita	1	1	1	1	1	2
Čistý pracovní kapitál	1 976 834	1 628 227	2 243 803	2 365 230	2 789 670	3 591 054

Zdroj: vlastní výpočty

Rentabilita (výnosnost) společnosti se v obou případech, tržeb i vlastního kapitálu, dostává ze ztráty do zisku.

Hodnoty běžné likvidity se v uvažovaném období pohybují na úrovni 1 a 2. Tyto výsledky znamenají, že podnik by měl být schopen hradit své závazky, aniž by prodával své zásoby.

Až na rok 2008, kdy je předpokládané snížení pracovního kapitálu oproti předcházejícímu roku, by mělo dojít k jeho k navyšování.

9. Použité zdroje

1. www.czso.cz
2. www.marketingovenoviny.cz
3. www.t-mobile.cz
4. www.vodafone.cz
5. www.cz.O2.com
6. KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. (z angl. orig. Marketing přeložila Hana Machková et. al.). Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
7. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

10. Přílohy

Příloha 1 – Milníky společnosti

2006

- Oskar Mobil a.s. se stává společností Vodafone Czech Republic a.s.

2005

- Získaná UMTS licence na síť třetí generace
- Spuštění rychlého internetu přes technologii EDGE a představili neomezené datové služby
- Začlenění do světové mobilní rodiny Vodafone
- Podíl tarifních zákazníků dosáhl 51%
- Sdružením Czech Top 100 jmenováni nejdynamičtější firmou roku 2004

2004

- V rámci žebříčku stovky nejvýznamnějších českých firem organizovaném sdružením Czech Top 100 vyhlášeni nejdynamičtější firmou
- Zahájena nová image kampaň Stačí říct
- Představené nové tarify NAPLNO založené na sjednocení ceny volání do všech sítí

2003

- Nová služba VPN firma (zlevněné volání mezi firemními telefony) určená pro malé a středně velké firmy
- Sponzor IMAX, prvního 3D kina v České republice, které uvítalo své první diváky
- Představená SIM karta 2v1 (dvě terénní čísla na jedné SIM)
- Zprovozněné MMS
- Vítěz v soutěži Nejlepší firemní image
- Podíl tarifních zákazníků se vyšplhal na 41 %
- Vyhlášení Mobilním operátorem roku 2003 (mobilmania.cz)
- Oskar vyhlásil soutěž Třináctá židle zaměřenou na malé firmy
- V rámci prestižní soutěže World Communication Awards (WCA) v Londýně potřetí za sebou Oskar nominován na Nejlepšího mobilního operátora Evropy
- Počet zákazníků dosáhl 1 547 000
- Oskar vyhlášen jako jeden z deseti nejlepších zaměstnavatelů v České republice

2002

- Věnováno 4 570 271 Kč na opravu a rekonstrukci základním a středním školám ze čtyř regionů nejvíce postižených povodněmi
- Oskar má milion zákazníků (k 17. dubnu 2002)
- Vykazován kladný provozní zisk za obě úvodní čtvrtletí roku 2002
- Představené Tarify nové generace a udržujeme si tak cenové vůdcovství na mobilním trhu
- V soutěži WCA nominace na nejlepšího mobilního operátora Evropy
- Vytvořená Internetová samoobsluha
- Nová služba SMS seznamka, první seznamovací služba na bázi SMS na českém trhu
- Vnímání jako nejpokrokovější a nejvstřícnější společnost v ČR podle výsledků průzkumu "Firemní Image Sensor"

2001

- Vylepšená Hlasová samoobsluha

- Úplné pokrytí všech stanic pražského metra ve spolupráci s Pegasem a Eurotelem
- Představení nové služby na bázi WAPu, která dokáže určit polohu a navést zákazníka k cíli jeho cesty
- Jako první operátor nabízí placení prostřednictvím mobilního telefonu otevíráme nový rozměr mobility
- Jako první operátor ve střední a východní Evropě Oskar nabízí možnost úplné personalizace WAPu
- Zahájení provozu Hi-Tech Centra, tvořícího technické zázemí naší infrastruktury včetně zajištění provozu sítě
- Licenční požadavky splněny s dvouletým předstihem
- Úplný platební styk prostřednictvím široké sítě bankomatů v ČR
- S Ericssonem a Českým vysokým učením technickým v Praze otevřeno Výzkumné a vývojové centrum

2000

- Nejrychleji se rozvíjející operátor ve střední a východní Evropě startujícím ze třetí pozice (EMC World Cellular Database)
- Rychlostí výstavby sítě vytvořen nový rekord v historii GSM: během 9 měsíců pokryto 98% populace
- Představen model přímé distribuce mobilních telekomunikačních služeb v České republice
- Celkové povědomí o značce má 98% obyvatelstva
- Představení předplacené karty
- Zahájení komerčního provozu sítě (1. března 2000)

1999

- Získání licence na provoz sítě GSM 900/1800 (8. října 1999)