

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Vedoucí diplomové práce
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor
Bc. Jana Ludvíková

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana LUDVÍKOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit úroveň konkurenceschopnosti vybraného podniku s využitím metod a postupů strategického řízení

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a metod strategického řízení;
- 2) analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku a zmapování jeho tržní pozice;
- 3) návrh případných změn směřujících ke zvýšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4
BOWMAN, C.: Strategický management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1
DONNELLY, J. H. a kol.: Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
KOTLER, P.: Marketing Management. 7. vyd., 1. čes. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
PORTER, M. E.: Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
PŘIBOVÁ, M.: Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X

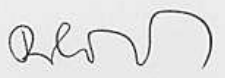
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 20. března 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2008


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Prachaticích 1. dubna 2008

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za vedení, cenné rady a připomínky k mé diplomové práci.

Současně děkuji zaměstnancům firmy TELTO spol. s r.o. a především panu Jiřímu Lefflerovi za ochotu, s jakou mi poskytli potřebné informace a materiály. Mé poděkování rovněž patří panu Ondřeji Šrámkovi ze společnosti Telefonica O₂ za množství tvůrčích připomínek a námětů.

Obsah

1. Úvod	7
2. Literární přehled	9
2.1 Konkurence a konkurenceschopnost	9
2.2 Strategické řízení a strategie.....	10
2.3 Analýza vnějšího prostředí	12
2.3.1 STEP analýza.....	13
2.3.2 Analýza odvětví.....	14
2.3.3 Analýza konkurentů.....	18
2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku	20
2.4.1 Klíčové faktory úspěchu	20
2.4.2 Analýza konkurenceschopnosti	21
2.5 SWOT analýza.....	22
2.6 Konkurenční výhoda	24
2.6.1 Metoda VRIO	25
2.7 Formulace strategie.....	26
2.7.1 Porterovy generické strategie	27
2.7.2 Ansoffův model produkt/trh	28
2.7.3 Strategie podle Kotlera	30
3. Metodika	32
4. Charakteristika vybraného podniku	34
5. Výsledky analýz	41
5.1 STEP analýza.....	41
5.1.1 Sociálně - kulturní segment	41
5.1.2 Technologický segment.....	46
5.1.3 Ekonomický segment	49
5.1.4 Politicko - právní segment.....	52
5.2 Analýza odvětví - Porterův model.....	53
5.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů	53
5.2.2 Vyjednávací síla kupujících.....	54
5.2.3 Hrozba substitutů.....	55
5.2.4 Riziko vstupu potenciálních konkurentů	55
5.2.5 Rivalita mezi existujícími podniky.....	56
5.3 Analýza konkurentů.....	58
5.3.1 Identifikace konkurentů	58
5.3.2 Hodnocení konkurentů	61
5.4 Klíčové faktory úspěchu	62
5.5 Analýza konkurenceschopnosti	65
5.6 SWOT analýza.....	67
5.7 Formulace strategie.....	72
6. Závěr	74
7. Summary	76
8. Seznam použité literatury	77
9. Přílohy	79

1. Úvod

Wayne Gretzky: I skate to where the puck is going to be, not where it is.

Konkurenceschopnost je základní podmínkou cesty k úspěchu. Neexistuje snad jediná sféra lidské činnosti, ve které bychom s ní nepřicházeli do styku. Konkurojí si státy, podniky, lidé na pracovištích i v osobním životě. Konkurence a konkurenční boj nás přímo či nepřímo provázejí od narození až do smrti. Celý život vedeme vlastní konkurenční zápasy a využíváme výhod plynoucích z konkurenčních zápasů jiných. Děláme to zcela automaticky a s použitím pravidel, postupů a zásad, které jsou stejně staré jako život na Zemi.

Konkurence je všude. Přesto nám většinou asociuje souboj dvou nebo více firem o postavení na trhu. Tento způsob chápání konkurence je sice neúplný, ale správný. Soutěžení podniků a tržní hospodářství nutí společnosti nabízet zákazníkovi stejně kvalitní produkt za nižší cenu, než má konkurence, nebo zákazníka přesvědčit, že právě jeho produkt je natolik kvalitní a přináší takové množství výhod, že se vyplatí za něj utratit víc.

Vysoká konkurence je pro zákazníka jednoznačnou výhodou, neboť mu nabízí větší množství kvalitních a komplexnějších výrobků a služeb za nižší ceny, ale na druhou stranu si vyžaduje zákazníkovi větší informovanost a přehled v oblasti, o kterou má zájem. Je úkolem firem mu rozhodování usnadnit vhodnou propagací svého produktu a výhod plynoucích z jeho využívání. Velké množství především malých a středních firem si zatím neuvědomuje, jak důležitá je správná prezentace jejich produktů zákazníkovi, ani nutnost analyzovat konkurenci a vyvodit závěry, jež by vedly k výhodnější pozici na trhu. Je nezbytné znát nejen současnou situaci, ale především dokázat odhadnout budoucí vývoj.

Přechod na tržní ekonomiku na počátku 90. let 20. století znamenal pro Českou republiku masivní přesun pracovních sil z primární a sekundární sféry do sektoru služeb. Přizpůsobili jsme se tak celosvětovému trendu a hlavním stimulem byla právě konkurenceschopnost. Terciér je v současné době nejdynamičtěji se rozvíjejícím oborem lidské činnosti. Pokrok a neustále probíhající technická revoluce, spolu se zvyšující se životní úrovní přinášející lidem stále větší množství volného času, dělá z této oblasti nesmírně lukrativní a žádaný produkt. Jedna z nejrychleji a nejefektivněji se rozvíjejících služeb se týká elektronických komunikací, zejména internetu a televizního vysílání v digitální kvalitě.

Právě touto oblastí se budu zabývat ve své diplomové práci. Analýzu konkurenceschopnosti aplikuji na firmu Telto spol. s r.o., která poskytuje vysokorychlostní připojení k internetu a vysílání kabelové televize. Rozvoj této oblasti podnikání je natolik dynamický, že sledování trendů, konkurence a nabízení větších výhod zákazníkovi je naprostou nezbytností. Ve své práci chci s využitím metod a postupů strategického řízení analyzovat úroveň konkurenceschopnosti firmy Telto spol. s r.o. a navrhnout případné změny směřující ke zlepšení její pozice na stále se rozvíjejícím a rostoucím trhu elektronických komunikací.

2. Literární přehled

2.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Podle TICHÉ, HRONA (2003) je konkurenceschopnost relativní pojem – vztahuje a poměřuje podnik s jeho konkurenty. Má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný.

PITRA (1997) uvádí, že v konkurenční soutěži může uspět jen ta firma, která svým zákazníkům dokáže prostřednictvím svých produktů nabídnout hodnotu, kterou nenabídne nikdo jiný. Měřítkem konkurenceschopnosti firmy na trhu je dnes proto unikátní hodnota jí nabízených produktů, tedy obtížně definovatelný činitel, který je schopen přilákat zákaznickou poptávku. Dosažení potřebné úrovně konkurenceschopnosti je hlavním motivem volby podnikatelské strategie jakékoliv firmy.

BARTES (1997) dodává, že skutečnost, že daná firma je konkurenceschopná, tedy má potřebnou „sílu“ prosadit své záměry na trhu, vychází z její tzv. konkurenční výhody, která způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizovaná buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka.

Také PORTER (1994), BOWMAN (1996) a DONELLY (2004) upozorňují na fakt, že konkurenceschopnost vyplývá především ze schopnosti získat a dlouhodoběji udržet konkurenční výhodu. O konkurenční výhodě je podrobněji pojednáno v podkapitole 2.7.

KOTLER (1992) shrnuje základní poznatky o tom, jak efektivně konkurovat. Firma musí mít neustále na paměti čtyři dimenze (v originále nazývané čtyři C), týkající se postavení na trhu. Musí totiž brát v úvahu povahu:

- zákazníků (customers);
- marketingových kanálů (channels);
- konkurence (competition);
- a charakteristiku své vlastní společnosti (company).

Je třeba si uvědomit, že konkurenceschopnost nerozlišuje velké a malé firmy, ale rychlé a pomalé. Je potvrzeno, že firmy, které provádějí sofistikované plánování a využívají strategie,

překonávají ty, které to nedělají. Klíčem všech strategických úvah je pochopení budoucnosti a rychlá reakce na změny, které přináší. (BLAŽKOVÁ, 2007).

2.2 Strategické řízení a strategie

BĚLOHLÁVEK (2001) chápe strategické řízení jako prostředek na dosažení stanovených cílů a konkurenčních výhod. Uvádí, že v konkurenčním prostředí je startovacím bodem definice poslání organizace, smysl její existence a identifikace současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí. Samotné strategické plánování začíná úvahou o strategických cílech společnosti. Další kroky spočívají ve stanovení způsobu a použití prostředků na dosažení těchto cílů. Jakmile se plán implementuje, je nutné monitorovat dosažené výsledky a poskytovat zpětnou vazbu všem etapám plánování a případně se k nim vracet. Vše je důležité dělat s ohledem na organizační cíle, použité prostředky, interní zdroje a vnější prostředí. Celý proces strategického řízení je zachycen na obrázku č. 1.

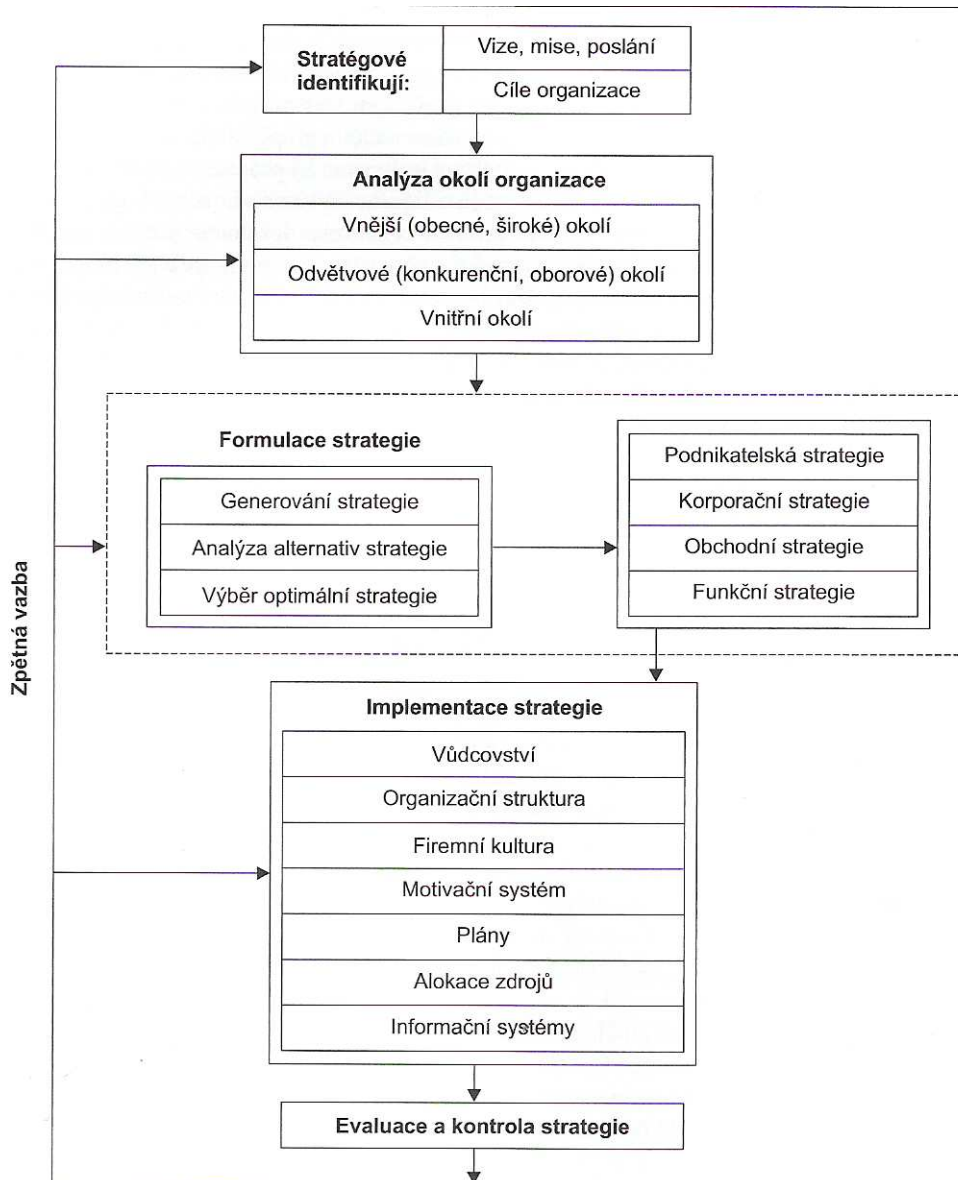
Strategické řízení v tržním prostředí lze ve státech bývalého východního bloku stále považovat za novou oblast. Navzdory svému rozšíření jsou známy pouze základní metody a obecné charakteristiky strategického řízení. Speciální metody, přístupy, výzkumy a užitá řešení v různých konkurenčních oblastech strategického řízení aplikované ve vyspělých státech, jsou ještě stále málo známé a jejich dostupnost omezená.

Je pravda, že většina našich firem neměla možnost projít přirozeným procesem vedoucím ke dnešní podobě strategického řízení. Ale to jim nebrání v tom, aby přemýšlely o vlastním postavení na trhu a o zajištění déletrvající jistoty v konkurenčním prostředí. Splnění tohoto požadavku by jim měla zabezpečit tvorba a implementace strategie vycházející z analýzy tržní situace, čili strategické řízení.

Úkolem vedení organizace při strategickém procesu je definování cílů organizace a výběr vhodné strategie k dosažení těchto cílů. V různých literaturách zabývajících se strategickým řízením je pojetí strategie prezentováno odlišně. Strategie může mít různé významy pro různé lidi. Často slyšíme, že:

- je to způsob, jak investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zajistí udržitelnou konkurenční výhodu organizace.

- snaží se dosáhnout dlouhodobě udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě tím, že reaguje správně na příležitosti a hrozby v daném prostředí, stejně jako na své silné a slabé stránky. (MALLYA, 2007)



Obr. č. 1: Proces strategického řízení (Zdroj: MALLYA, 2007)

Podle PORTERA (1980) je strategie široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.

Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Formulace strategie proto vyžaduje detailní analýzu situace a úsudek, s cílem sladit strategii s relevantními vlivy vnitřního a vnějšího prostředí. (TICHÁ, HRON, 2003)

Jak uvádí BOWMAN (1996), diskuse o konkurenční strategii se značně zvýšila vydáním knihy *Competitive strategy* od Michala Portera v roce 1980. Po tomto význačném příspěvku následovala v roce 1985 kniha *Competitive Advantage*, která rozvinula základní myšlenky uvedené v dřívější knize. Před těmito knihami bylo správné říkat, že strategické myšlení mělo sklon se zaměřovat na analýzu vnějšího okolí a na síly a slabiny firmy. Analýza SWOT tvořila základ strategické analýzy. V nezkušených rukou bohužel vedla SWOT analýza k vytvoření dlouhého seznamu problémů a čím byly tyto seznamy delší, tím nejasnější byl obraz z toho vznikající strategie.

Porterův hlavní přínos byl v tom, že upozornil na to, že jsou jenom dvě cesty k vyššímu výkonu: buď se stanete ve vašem oboru výrobcem, který má nejnižší náklady, nebo budete diferencovat svůj výrobek/služby způsoby, které kupující ocení do té míry, že on nebo ona budou platit vysokou cenu, aby tyto výhody získali. Firmy si mohou vybrat buď ze strategií vedoucích k širokému trhu nebo ze strategií zaměřených na blízký trh, blíže viz podkapitola 2.7.1.

2.3 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí se skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Mezi ně patří: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly. Firma, její dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost, operují v širším makroprostředí sil a megatrendů. Síly a megatrendy vytvářejí příležitost a hrozby pro firmu a představují to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a na co musí reagovat. (KOTLER, 1992)

V rámci analýzy vnějšího prostředí se nejčastěji používá STEP analýza, analýza odvětví – Porterův model pěti sil a analýza konkurentů.

2.3.1 STEP analýza

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (TICHÁ, HRON, 2003)

TICHÁ A HRON (2003) rozlišují čtyři segmenty vnějšího prostředí, a to segmenty sociálně-kulturní, technologický, ekonomický, politicko-právní.

1. Sociálně-kulturní – zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot.
2. Technologický – zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how.
3. Ekonomický – zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií.
4. Politicko-právní – zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád.

Příklady faktorů sledovaných v rámci jednotlivých segmentů:

SOCIÁLNĚ - KULTURNÍ SEGMENT

- demografie
- distribuce příjmů
- mobilita obyvatelstva
- životní styl
- úroveň vzdělávání
- přístupy k práci a volnému času

TECHNOLOGICKÝ SEGMENT

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- nové objevy, vynálezy a patenty
- transfer technologií
- míra zastarávání výrobních prostředků

EKONOMICKÝ SEGMENT

- trend vývoje HDP
- životní cyklus podniku
- nabídka peněz, úroková míra
- inflace
- nezaměstnanost
- dostupnost energie, náklady na ni

POLITICKO - PRÁVNÍ SEGMENT

- stabilita vlády
- regulace zahraničního obchodu
- daňová politika
- monopolní legislativa
- ochrana životního prostředí

TICHÁ A HRON (2003) uvádějí následující výhody STEP analýzy:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné;
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí)
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

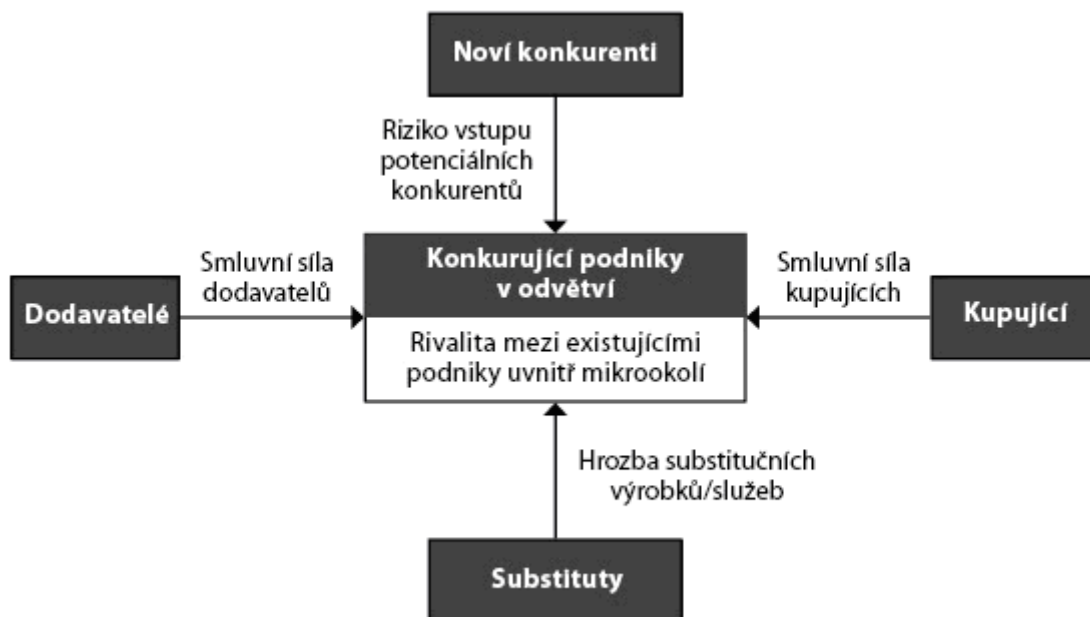
2.3.2 Analýza odvětví

Odvětví je definováno jako skupina firem zásobujících určitý trh. Při definování trhu musí firma zvážit také hranice odvětví. Hranice odvětví jsou dány na straně poptávky možnostmi substituce výrobků i služeb za jiné a na straně nabídky jednoduchostí, s níž může firma přemístit výrobky a služby na nové tržní segmenty. (BLAŽKOVÁ, 2007)

Analýza odvětví je často spojována s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti sil, viz obrázek č. 2. Za účelem analýzy konkurenčního prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout. (TICHÁ, HRON, 2003)

BOWMAN (1996) upřesňuje, že jestliže všech pět sil je silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká, bez ohledu na to, jaké výrobky/služby se produkují. Naopak slabé síly dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou oborovou výnosnost. Firmy mohou těchto pět sil ovlivnit strategií, kterou sledují.

BLAŽKOVÁ (2007) dodává, že hrozby představují silná konkurence a velká rivalita mezi podniky, protože omezují firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku, dále velká smluvní síla kupujících, která tlačí cenu dolů, či kupující požadující vyšší kvalitu nebo servis; také velká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu, existence substitučních výrobků a noví konkurenti vstupující do odvětví. Opačné situace představují příležitosti pro firmu.



Obr. č. 2: Model pěti sil podle Michaela Portera (Zdroj: BLAŽKOVÁ, 2007)

Konkurenční rivalita

Nejzřetelnější forma konkurence vypadá takto: silná rivalita mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na tomtéž trhu. Rivalita může být intenzivní nebo se může řídit nepsanými „pravidly“: gentlemanskými dohodami, které oboru pomáhají vyhnout se škodě, jakou může způsobit ziskům nadměrné snižování cen, reklama a propagace. Konkurence může být omezena na jednu dimenzi (např. cenu) nebo na více dimenzí (např. služby, jakost výrobku, maloobchodní prodejny, reklamu, inovaci výrobků, úvěr).

Rivalita je obvykle intenzivní tam, kde nelze nepřehlédnout následující podmínky:

- Když počet konkurentů stoupá, když se stávají rovnějšími ve velikosti a schopnosti.
- Jestliže stoupá pomalu poptávka po produktu.
- Jestliže jsou konkurenti lákáni podmínkami oboru k tomu, aby použili snižování cen nebo jiné konkurenční zbraně ke zvýšení množství jednotek.
- Jestliže výrobky a služby konkurentů jsou tak podobné, že zákazníkovi přijde levněji, když přejde z jedné značky na druhou.
- Když odejít z obchodu přijde dražší, než zůstat a soutěžit.

- Rivalita se stává nepostižitelnější a nepředvídatelnější, čím více různých soutěžících je v souladu se svými strategiemi, osobnostmi, prioritami společnosti, zdroji a zeměmi původu.
- Jestliže silné společnosti vně oboru získávají slabé firmy v oboru a agresivně zavádějí dobře založené kroky k tomu, aby nově získanou firmu přeměnily na hlavního soutěžícího trhu.

Noví konkurenti

Je-li snadné vstoupit do oboru, pak jakmile zisky vypadají atraktivně, budou nové firmy vstupovat. Jestliže poptávka po produktech oboru nestoupá tak, aby odpovídala zvětšené kapacitě, kterou způsobil vstup, pak ceny a s nimi i zisky pravděpodobně spadnou. Tak hrozba vstupu určuje horní limit oborové výnosnosti. Nejjobecnější bariéry vstupu jsou:

- Hospodárnost rozsahu. Jde o výhody, které pramení z nákladů, narůstajících při velkém rozsahu operací.
- Existence značných výhod nákladů plynoucích ze zkušenosti. Zde výhody nepramení ze široké škály materiálních možností, ale ze zkušenosti, získané při mnohonásobném opakování produkce výrobku nebo služby.
- Preference obchodní značky a zákaznickova loajalita znesnadňující novému vstupujícímu odtlačit zákazníky od jejich nynějších dodavatelů.
- Kapitálové požadavky. Právě výše nákladů na vstup do oboru působí jako odstrašující prostředek (např. vzdušný prostor, rafinerie nafty).
- Nevýhody nákladů nezávislých na velikosti. Ty by mohly být způsobeny například přístupem k levnější práci nebo surovinám.
- Přístup k distribučním kanálům. Nemůžete-li dosáhnout zákazníka tak efektivně jako zavedené firmy, nebudou to vaše produkty, které se budou prodávat.
- Činnost a politika státu: legislativa, tarifní a netarifní překážky, patenty atd.

Substituty

Substitut je něco, co vyhovuje identickým potřebám jako produkt vyráběný v oboru. Jestliže se substitut stane přitažlivější pokud jde o cenu, výkon nebo obojí, pak někteří kupující odvrátí svou přízeň od firem v oboru. Jestliže substituty představují nepochybnou hrozbu, pak firmy v oboru jí budou předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet a zdokonalovat své produkty nebo služby.

Konkurence substitutů je ovlivněna snadností, s jakou kupující může přejít k náhražce. Klíčovou úvahou jsou obvykle náklady kupujícího spojené s přechodem (náklady, kterým kupující čelí při záměně jednoho produktu za produkt, který je substitutem).

Síla kupujících

Mocní kupující mohou způsobit, že firmy v oboru ztratí potenciální zisky. Mohou využít svou sílu, aby na firmách vymohli další výhody jako zdokonalení kvality, úvěr atd. Kupující jsou silní v následujících situacích:

- Když je zákazníků co do počtu málo a nakupují velká množství.
- Když nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru.
- Když se prodávající obor skládá z velkého počtu malých prodejců.
- Když jednotlivý nakupovaný předmět je dostatečně standardizován, takže zákazníci mohou snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady.
- Když nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup.
- Jestliže je pro zákazníky ekonomicky vhodné nakupovat vstup od několika dodavatelů spíše než od jednoho.

Síla dodavatele

V podobném stylu jako kupující mohou dodavatelé zdrojů, které jsou pro obor nezbytné, vyžadovat vysoké ceny, jež vedou ke snížení zisků v důsledku velkých vstupních nákladů. Takovými dodavateli mohou být dodavatelé surovin, energie, kvalifikované práce, součástí atd. Dodavatelé jsou silní když:

- Vstup je z nějakého hlediska pro kupujícího důležitý.
- Dodavatelský obor je ovládán několika málo velkými výrobci, kteří rozumně využívají zajištěné pozice na trhu a kteří nejsou sužováni napjatými konkurenčními tržními podmínkami.
- Příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné do té míry, že je pro kupujícího nesnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému. (BOWMAN, 1996)

Někdy se také uvádí šestá síla - síla komplementářů. Jde o firmy, jejichž podnikání je nějak závislé na podnikání naší firmy a naopak. (BLAŽKOVÁ, 2007)

2.3.3 Analýza konkurentů

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb.

Ne všechny firmy dostatečně investují do výzkumu konkurence. Některé se domnívají, že o svých konkurentech vědí všechno už samotným střetáváním se s nimi. Jiní mají za to, že nikdy nemohou dostatečně poznat své konkurenty, tak proč se tím trápit? Prozíravé firmy však zřizují využívají systémy sběru informací o svých konkurentech.

Firma musí neustále srovnávat své výrobky, ceny, odbytové cesty a propagaci s konkurencí, a tímto způsobem pak identifikovat své výhody a nevýhody. (KOTLER, 1992)

KOTLER (1992) uvádí, že manažer musí vědět o svých konkurentech tyto údaje:

- popis konkurentů;
- strategie konkurentů;
- cíle konkurentů;
- slabiny/přednosti konkurentů.

Firma potřebuje znát strategie všech svých konkurentů pro identifikaci nejbližších konkurentů a přijetí příslušných opatření. Firma potřebuje znát cíle konkurentů pro odhad jejich dalších akcí a reakcí. Znalost silných a slabých míst konkurence umožňuje firmě rozvinout takovou strategii, při které získá výhody tam, kde je silná. Znalost konkurentových možných způsobů reakce pomáhá firmě zvolit způsob a čas svých akcí. Manažer, který má dobré informace o konkurenci, může snadněji formulovat konkurenční strategii. (KOTLER, 1992)

Příklady otázek sledovaných v rámci analýzy konkurence (dle BLAŽKOVÉ, 2007)

- Jak intenzivní je konkurence?
- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké jsou jejich tržní podíly?
- Jaké je pojetí našich konkurentů v myslích zákazníků?
- Jaké jsou současné cíle našich konkurentů a jak se zřejmě změní?
- Jaké strategie mají naši konkurenti a jak jsou úspěšné?

- Co jsou silné a slabé stránky našich konkurentů?
- Jaké hrozby pro nás naši konkurenti představují?
- Jaká jsou odvetná opatření od konkurentů?
- Jak pravděpodobně budou reagovat naši konkurenti na změny způsobu našeho podnikání?
- Kde mají naši konkurenti reklamu a jak často?
- Jaké ceny mají naši konkurenti?
- Na čem je založen úspěch prodeje u našich konkurentů?
- Jaké inovace a zlepšení výrobku byly konkurencí v poslední době uvedeny na trh?

TICHÁ, HRON (2003) navrhuje využít pro hodnocení konkurentů následující rastr:

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda				
Kvalitativní výhoda				
Technologická základna				
Odbytová základna				
Distribuční podmínky				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (současná)				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (současná)				
Vážnost konkurence (v příštím roce)				
Vážnost konkurence (v dalších letech)				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

Tab. č. 1: Rastr pro hodnocení konkurentů (Zdroj: TICHÁ, HRON, 2003)

I když je dnes orientace na konkurenci důležitá, není radno ji přehánět. Mnohem častěji bývají firmy poškozeny změnami potřeb zákazníků a latentními konkurenty, než svými běžnými konkurenty. Firmy, které v rozumné míře sledují jak zákazníky, tak konkurenty, uplatňují správnou tržní orientaci. (KOTLER, 1992)

Pokud jde o dosažení cílové pozice na trhu, může se podnik rozhodnout mezi nejméně 6 postupy:

- Snažit se být na špičce (mít nejvyšší podíl na trhu, jméno s nejlepší pověstí a být uznávaným „první běžcem“ = first runner).
- Snažit se být jedním z předních podniků v daném odvětví (např. mezi prvním pěti).
- Být „follower“ (ten, kdo někoho následuje), spokojený s pozicí uprostřed „pelotonu“
- Spokojit se s pozicí outsidera, „nuly“, okrajové firmy (zlepšení není realistické z hlediska schopností managementu a ostatních zdrojů podniku).
- Provést tah, kterým se podnik vyšvihne o jednu nebo dvě příčky na žebříčku tržních pozic (přístup „generální změny“ a repozice), protože management jasně vidí potřebu a příležitost vymanit se z pozice věčně prohrávajícího nebo z pozice pátého kola u vozu
- Hrát úlohu agresivního nováčka (podniky, které vstupují do odvětví a potřebují si vydobýt image a reputaci). (TICHÁ, HRON, 2003)

2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

MALLYA (2007) uvádí, že hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Je jasné, že interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena.

Vnitřní prostředí podniku je možné zkoumat prostřednictvím klíčových faktorů úspěchu a analýzy konkurenceschopnosti.

2.4.1 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví, jsou tedy pro dané odvětví určující. Může to být dovednost, nadání nebo předpoklad podmiňující úspěch. Podniky mohou svou konkurenceschopnost budovat na základě nadprůměrnosti dosažené v oblasti klíčové pro úspěch.

Ve většině odvětví existují 2 – 4 faktory, které podstatným způsobem podmiňují konkurenceschopnost podniku. Pokud výsledky v těchto oblastech ovlivňovaných těmito faktory nejsou uspokojivé, nebudou celkové výsledky podniku dobré, bez ohledu na úsilí, které je vyvíjeno v ostatních oblastech.

Obecné příklady faktorů ovlivňujících úspěch jsou uvedeny níže.

V OBLASTI TECHNOLOGIE:

- vědecký výzkum
- schopnost inovovat výrobní proces
- schopnost inovovat výrobek
- know-how v dané technologii

V OBLASTI DOVEDNOSTÍ:

- jedinečný talent
- know-how v oblasti řízení kvality
- návrhářské dovednosti
- schopnost přijít s lákavými reklamami

V OBLASTI DISTRIBUCE:

- pevně zbudovaná síť dealerů
- vlastní maloobchodní síť
- nízké náklady distribuce
- rychlé dodávky

V OBLASTI VÝROBY:

- efektivnost výroby – nízké náklady
- kvalita výroby (nižší potřeba oprav)
- vyšší využití fixních aktiv
- dostatek kvalifikovaných pracovních sil
- vysoká produktivita práce

V OBLASTI MARKETINGU:

- dobře připravení prodejci
- přesné vyřízení objednávek
- obchodní dovednosti
- atraktivní balení

OSTATNÍ:

- dobrá reputace, image podniku
- celkově nízké náklady
- vhodné umístění
- příjemní zaměstnanci
- dostupnost finančního kapitálu
- patentová ochrana

V OBLASTI ORGANIZACE:

- vynikající informační systém
- větší zkušenosti a manažerské know-how

(TICHÁ, HRON, 2003)

2.4.2 Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům (zejména z hlediska klíčových faktorů pro úspěch)?
- Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu/nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svou pozici uhájil?

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech klíčových oblastech pro úspěch. Tento krok navazuje na rozbor provedený již dříve v rámci analýzy klíčových faktorů úspěchu. (TICHÁ, HRON, 2003)

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku				
Reputace/image				
Dostupnost surovin/náklady				
Technologické přednosti				
Výrobní schopnosti				
Marketing/distribuce				
Finanční situace				
Nákladová pozice				
Schopnost cenového boje				
Součet vah	1			
Vážené skóre konkurenční síly				

Tab. č. 2: Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti (Zdroj: TICHÁ, HRON, 2003)

Každému klíčovému faktoru úspěchu je přiřazena váha, což odráží skutečnost, že jednotlivé ukazatele nemusí být stejně důležité při hodnocení konkurenceschopnosti.

Formulace závěrů o současné konkurenční pozici podniku vychází z předchozího bodového hodnocení konkurenceschopnosti. Porovnání vážených skóre, kterých podniky dosáhnou, ukazuje konkurenční pozici podniku a jeho nejbližších rivalů. (TICHÁ, HRON, 2003)

2.5 SWOT analýza

BĚLOHLÁVEK (2001) uvádí, že tato analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí všech předcházejících analýz. Je založena na kombinaci

- silných stránek podniku (strengths);
- slabých stránek podniku (weaknesses);
- příležitostí okolí (opportunities);
- hrozeb okolí (threats).

Silné stránky – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti – příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci.

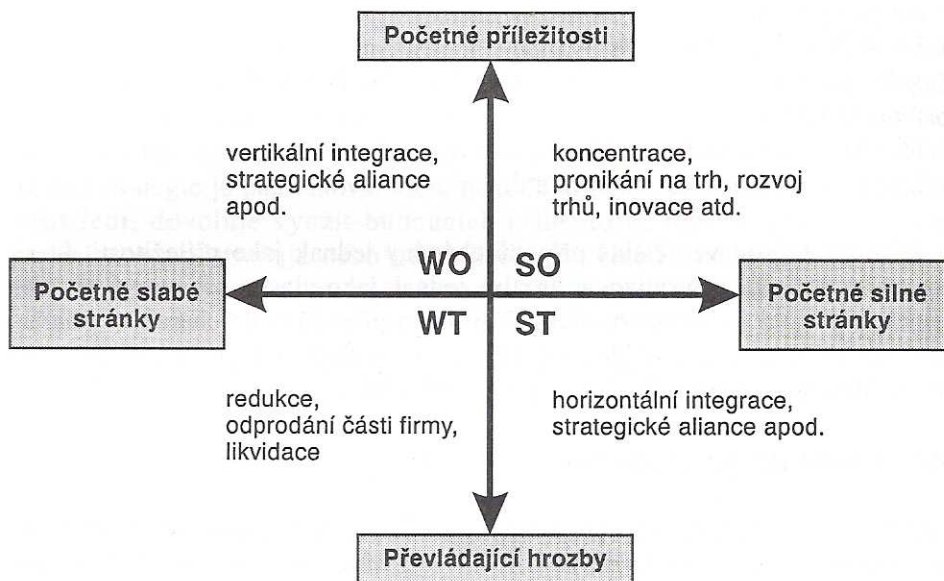
Hrozby – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážku pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval.

Všechny faktory je třeba posuzovat v souvislostech, nemůžeme je sledovat odděleně. Je třeba také sledovat, nakolik je který faktor důležitý, z hlediska vlivu na firmu a z hlediska závažnosti pro firmu. (BLAŽKOVÁ, 2007)

Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro organizace, popř. i pro její jednotlivé organizační složky volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

- přístup S-O využívat silné stránky ve prospěch příležitostí
- přístup W-O snažit se překonat slabé stránky využitím příležitosti
- přístup S-T využívat silné stránky k odvrácení ohrožení
- přístup W-T snažit se minimalizovat slabé stránky a vyhnout se ohrožení

Těchto přístupů pak může být využito při koncipování konkrétních strategií dalšího chování organizace nebo její části a lze je charakterizovat např. maticí, kterou ukazuje obrázek č. 3. (VEBER, 2000)



Obr. č. 3: Využití analýzy SWOT při koncipování strategií (Zdroj: VEBER, 2000)

SWOT analýza má však i svá omezení. Je velice subjektivní, neboť každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem, a je zjednodušující. Proto se doporučuje příliš na ni nespolehat a použít ji jako doplněk některé další analýze. (BLAŽKOVÁ, 2007)

2.6 Konkurenční výhoda

Pojmem úzce souvisejícím s konkurenceschopností je konkurenční výhoda. Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. (PORTER, 1994)

Důležité je nalézt dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Jediný způsob, jak se udržet na trhu, je odlišit se od konkurence, neboť firem, které dělají totéž, nabízejí podobné výrobky nebo služby té samé skupině zákazníků, je mnoho. Každá firma však musí nalézt či definovat svoji konkurenční výhodu. Některé výhody jsou dočasné a neudržitelné. Firma však musí nalézt udržitelnou výhodu oproti konkurenci, tedy takovou, která je udržitelná pro určitý čas i navzdory konkurenci a je jedinečná, cenná a nenapodobitelná. Většinou se tato výhoda posuzuje z hlediska ziskovosti - pokud dosahuje firma zisku přesahujícího průměr v jejím odvětví, pak se o této firmě říká, že má konkurenční výhodu oproti svým rivalům.

Příklady zdrojů konkurenční výhody:

- produkce s nejnižšími náklady
- výrazná diferenciacie výrobků či služeb
- dokonalá znalost zákazníků, trhu, konkurence, technologie či dalších aspektů
- právní výhoda díky patentu, autorským právům či jiné ochraně
- výhoda vytvořená díky efektivní komunikaci
- přístup k jedinečnému zdroji přírodních surovin
- vyvinutí či použití nové technologie, výrobního postupu
- neustálé inovace výrobků a služeb, nový přístup k distribuci
- významné postavení firmy v rámci určitého prostředí či trhu (BLAŽKOVÁ, 2007)

Dle DONELLYHO (2004) je možné dosáhnout výrazné konkurenční výhody prostřednictvím efektivního využití materiálních, technologických, finančních a znalostních potenciálů organizace. Ovládání špičkových technologií, vysoká produktivita a efektivnost výroby, dokonalé služby, perfektní distribuční síť, silné finanční zdroje, permanentní vývoj nových produktů a marketingové schopnosti jsou přesvědčivými příklady specifických schopností organizací, umožňujících dosahovat výrazných konkurenčních výhod.

2.6.1 Metoda VRIO

Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů. Zdroje organizace lze spatřovat ve čtyřech základních oblastech. (VEBER, 2000)

FYZICKÉ ZDROJE

- technologické vybavení
- výrobní plochy
- výrobní infrastruktura
- skladovací plochy

LIDSKÉ ZDROJE

- počet a struktura
- způsobilost
- proinovační prostředí
- sociální klima

FINANČNÍ ZDROJE

- disponibilní kapitál
- likvidní prostředky
- rentabilita provozu
- bonita organizace

NEHMOTNÉ ZDROJE

- know-how, průmyslová práva
- informační zabezpečení
- image
- znalost trhu

Konkurenčním faktorem se zdroje mohou stát za předpokladu pozitivního vyhodnocení následujících čtyř aspektů zdrojů, a to jejich

- hodnotnosti, významnosti;
- vzácnosti, výjimečnosti;
- napodobitelnosti;
- schopnosti organizační struktury firmy zdrojů využít.

Název metody VRIO je odvozen od počátečních písmen faktorů, resp. otázek, podle nichž je účinnost jednotlivých zdrojů posuzována:

- V - value (hodnotnost zdroje). Je zdroj schopen pomoci využít příležitosti a neutralizovat hrozby?
- R - rareness (vzácnost zdroje). Kolik konkurenčních firem tento zdroj vlastní?
- I - imitability (napodobitelnost zdroje). Bude pro firmy, které tento zdroj nevlastní, nákladné ho napodobit?
- O - organization (organizace). Má firma takovou organizační strukturu, aby mohla zdroje využít?

Každý zdroj je pak posuzován podle těchto základních kritérií a otázek, přičemž za strategickou konkurenční výhodu je možno považovat takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem základním požadavkům. (VEBER, 2000)

2.7 Formulace strategie

Po uskutečnění strategické analýzy a diagnózy slabých a silných stránek podniku je možno přistoupit k formulaci strategie. Je důležité brát v úvahu její soulad se zdroji, kompetencemi a příležitostmi, a také její soulad s riziky a očekáváními. (MALLYA, 2007)

Dle DONELLYHO (2004) je nejlepším vodítkem pro volbu strategie dobře vypracované poslání organizace. Management by měl volit tu strategii (nebo strategie), která je konzistentní s posláním, efektivně využije specifické schopnosti organizace a umožní dosáhnout konkurenční výhody.

2.7.1 Porterovy generické strategie

Porter založil svou teorii na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody v zásadě dvěma způsoby:

- cestou nízkých nákladů
- nebo odlišením vlastní produkce od konkurenční

Tento předpoklad umožňuje uplatňovat tři základní typy strategie, viz obrázek č. 4.

		Strategická výhoda	
		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
Strategický cíl	V celém odvětví	Diferenciace	Prvenství v celkových nákladech
	V určitém segmentu	Soustředění pozornosti	

Obr. č. 4: Typologie strategií podle Portera (Zdroj: PORTER, 1994)

Prvenství v celkových nákladech

V tomto případě firma tvrdě usiluje o to, aby dosáhla co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, a tak nabídla výrobky za nižší cenu než její konkurenti a v důsledku toho získala větší podíl na trhu. Firmy používající tuto technologii musí být výborné v inženýrských pracích, v nákupech, ve výrobě a fyzické distribuci, avšak nepotřebují takovou zručnost v marketingu. Tato strategie nese určité riziko, spočívající v tom, že se často objeví firmy s ještě nižšími náklady a poškodí firmu, která celou svoji budoucnost zakládala na strategii dosahovat co nejnižších nákladů. Správný klíč k dosažení konkurenční výhody spočívá v uplatňování strategie nejnižších nákladů mezi těmi konkurenty, kteří aplikují stejnou strategii, nebo strategii podobně jednostranně zaměřenou.

Diferenciace

V tomto případě se firma soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka, oceňované trhem jako celkem. Firma může například usilovat o

to, aby se stala vůdcem v oblasti servisu, v oblasti kvality, stylu, technologie atd. Je pochopitelné, že jen velice těžko může být vedoucí firmou ve všech důležitých oblastech. Firma si pěstuje ty silné stránky, které jí dávají diferenční výhody v některé linii výnosu. Firma snažící se o vedoucí postavení v jakosti svých výrobků musí vyrábět, nebo nakupovat komponenty špičkové kvality, vysoce odborně je sestavovat dohromady, pečlivě je kontrolovat apod.

BOWMAN (1996) dodává, že v mnoha oborech nenabízejí firmy přesně tytéž výrobky nebo služby jako jejich konkurenti. Např. mohou být rozdíly ve stylistických úpravách, v používaných distribučních kanálech, ve stupni postprodejního servisu. Jestliže tyto rozdíly vedou k tomu, že firma je schopna účtovat vysoké ceny, pak je firma podle Portera diferenciovaná. V mnoha případech však nám tyto diference pouze dávají představu o zvláštní pozici firmy v oboru.

Soustředění pozornosti

Při této strategii se firma zaměří spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho, aby usilovala o celý trh. Firma se soustřeďuje na to, aby co nejlépe poznávala potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně, nebo v jiné odlišné oblasti zájmu zákazníků.

Porter upozorňuje, že firma, která neprovedla volbu mezi tím, zda být podnikem s nízkými náklady nebo podnikem specializovaným, podstupuje riziko, že bude „slepou prostřední uličkou“. Tyto firmy se snaží dosáhnout výhody nízkých nákladů i diferenciaci, ale ve skutečnosti nedosáhnou ani jednoho. Vyplývá z toho jen slabý výkon, poněvadž vůdčí firma v nákladech a firmy, které se odlišují nebo které se specializují, budou v lepší konkurenční pozici v kterémkoli segmentu. Firma, která je slepá, bude sklízet přitažlivé zisky jenom při vysoce příznivé struktuře svého oboru nebo v případě, že druhé firmy v oboru jsou rovněž slepé prostřední uličky. (BOWMAN, 1996)

2.7.2 Ansoffův model produkt/trh

MALLYA (2007) uvádí, že Ansoffova matice je používána těmi strategy, jejichž cílem je růst firmy. Nelze se soustředit jen na zvýšení podílu na daném trhu. Nejlepší je hledání alternativního strategického směru, zjištění jaký je vztah organizace, jejich zákazníků a

nabídek. Ansoff v padesátých letech identifikoval čtyři alternativy na základě orientace firmy na její trh a výrobek, jak je uvedeno na obrázku č. 5.

Ansoffova matice produkt/trh		Produkt	
		Současný	Nový
Trh	Současný	Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
	Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obr. č. 5: Ansoffova matice produkt/trh (Zdroj: MALLYA, 2007)

Penetrace trhu hledá, jak zvýšit prodej existujícího výrobku na existujících trzích. To znamená expanzi na stejném trhu se stejným produktem pro stejné zákazníky. Je to strategie pro vedení, které chce rozšířit aktivity své firmy bez značného rizika na současný podíl firmy na trhu. Značí to, že firma chce zvýšit tržby, například zvýšením výdajů na podporu prodeje, znovu umístěním značky apod. Avšak produkt je nezměněn a firma nehledá žádné nové zákazníky.

DONELLY (2004) dodává, že součástí této strategie může být navržení takového marketingového plánu, který bude zaměřen na přesvědčování zákazníků, aby si kupovali větší množství produktů, které nabízí organizace na trhu. Tento plán může zahrnovat cenové slevy, výraznější propagaci zaměřenou na výhody pro zákazníky, větší sortiment velikostí balení a zabezpečení lepší dostupnosti produktů pro zákazníky.

Součástí strategie může být i uplatnění nové technologie, která umožní zvýšit produktivitu výroby, lépe využít materiál a snížit výrobní náklady. Jednoduše řečeno, strategie pronikání trhu je zaměřena na efektivnější provádění stávajících podnikatelských aktivit organizace.

Rozvoj trhu - tato strategie je trochu riziková, snaží se zavést existující výrobek na nový trh, to znamená, že výrobek zůstává stejný, ale je prodáván na novém trhu. Export současného výrobku nebo jeho prodej do nového regionu jsou příklady rozvoje trhu. Souvisí s těmi organizacemi, které chtějí zvýšit svůj objem tržeb vstupem na úplně nové trhy. Existuje několik důvodů, proč se firmy rozhodují sledovat tuto strategii. Jsou to např.:

- pro firmu je složité přejít na nové produkty,
- často je tato strategie implementována současně se strategií rozvoje produktu,
- vyčerpanost existujících trhů nebo segmentů,
- právní omezení na daném trhu.

Rozvoj produktu/služby - tato strategie je více riziková, protože celkové výdaje vstupů jsou často dost vysoké. Normálně tato strategie zahrnuje zavedení nového výrobku nebo služby na současné trhy, aby nahradily současný výrobek.

Rozhodnutí zavést nový výrobek na současný trh zahrnuje ty výrobce, kteří mají rádi náskok před konkurenty nebo jsou schopni poskytnout nějaké udržitelné výhody, které umožňují, aby jejich výrobek byl výjimečný, odlišný nebo zvláštní v očích zákazníků. Využití své znalosti daného trhu, nedostatečné příležitosti současného portfolia produktu nebo servisu by také mohly být důvodem k rozvoji nového produktu.

Strategie diverzifikace - výrazu diverzifikace se používá pro kombinaci dodávání zcela nových produktů na zcela nové trhy. Pro firmu to ve skutečnosti znamená vstup do zcela nové a obtížné strategické oblasti. Při tomto vstupu je třeba současně vyvinout nový produkt a nabídnout ho na nových trzích, o kterých má podnik malé znalosti. (MALLYA, 2007)

BLAŽKOVÁ (2007) upozorňuje, že při uplatňování strategií podle Ansoffa je třeba počítat s tím, že tyto strategie jsou trochu zjednodušující, neboť berou v potaz pouze dva faktory. Jedná se jen o růstové strategie a nelze odvodit orientaci na konkurenci či odběratele.

2.7.3 Strategie podle Kotlera

Strategie zaměřující se na velikost tržního podílu představil Phillip Kotler. Navrhl čtyři základní strategie:

- strategie tržního vůdce;
- strategie tržního vyzyvatele;
- strategie tržního následovatele;
- strategie vyhledávající mezery.

Strategie tržního vůdce - vůdce je podnik s největším tržním podílem na trhu, který se snaží si tuto pozici udržet nebo posílit. Většinou získal tuto pozici, protože byl první na trhu.

Udržení tržního podílu je možné nepřetržitou inovací, udržováním nízkých nákladů, vytvořením vstupních bariér pro konkurenty či jiných bariér nebo nalezením tržní mezery. Rozšíření celkového trhu je možné získáním nových skupin zákazníků, novým účelem použití výrobků či častějším užitím výrobků. Jinou možností je představit novou značku.

Strategie tržního vyzyvatele - účelem je zvýšení tržního podílu na úkor tržního vůdce nebo na úkor malých či menších podniků na stejném trhu. Tržní vyzyvatel zaujímá většinou druhou pozici na trhu.

Zvýšení tržního podílu je založeno buď na nižších cenách a menší jakosti než má tržní vůdce nebo na nabídce špičkových výrobků, výrobních inovací nebo inovacích v něčem dalším, např. v distribuci. Firma se většinou snaží poznat neobsazenou pozici na trhu a být v ní lepší než vůdce.

Strategie tržního následovatele - firmy v odvětví neusilují o vedoucí postavení, neboť všichni nemohou konkurovat tržnímu vůdci; naopak se chtějí od něj odlišit a tak se uplatnit - jde o udržení rovnováhy v odvětví.

Následovatel buď napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky vedoucí firmy, aniž by sám něco vymyslel, nebo kopíruje některé záležitosti, ale udržuje při tom odlišnosti, např. v balení či reklamě. Další možností je, že následovatel přebírá výrobky od vedoucí firmy, upravuje je a často zdokonaluje. Může si vybrat jiné trhy a pak se z něj může stát vyzyvatel.

Strategie vyhledávající tržní mezery - firma se nezaměřuje na celý trh, ale jen na jeho určitou část. Tato strategie je vhodná pro menší podniky obhospodařující takovou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti pro větší podniky málo atraktivní. (BLAŽKOVÁ, 2007)

3. Metodika

Cílem práce je zhodnotit úroveň konkurenceschopnosti vybraného podniku s využitím metod a postupů strategického řízení. Analýzu aplikuji na společnost TELTO spol. s r.o., která poskytuje vysokorychlostní připojení k internetu a vysílání kabelové televize. Pokusím se navrhnout případné změny vedoucí ke zlepšení její pozice na trhu.

Poznatky uvedené v literárním přehledu jsem čerpala především z odborné literatury. Pro praktickou část diplomové práce byly velmi přínosné rozhovory se zaměstnanci společnosti TELTO a interní údaje, které mi byly poskytnuty. Významným zdrojem byl internet, neboť jeho hlavní výhodou je aktuálnost, která je v daném odvětví naprosto nezbytná. Tímto způsobem jsem získala především informace uvedené ve STEP analýze a informace o konkurenci. V nemalé míře jsem vycházela také ze svých poznatků a zkušeností s jednotlivými firmami, ze zkušeností jejich zákazníků a z dotazování zaměstnanců konkurenčních firem.

Analýzu vnějšího prostředí jsem provedla pomocí STEP analýzy, Porterova modelu pěti sil a analýzy konkurentů. Prostřednictvím STEP analýzy jsem vymezila a ohodnotila relevantní faktory vnějšího prostředí, a to v oblasti sociálně - kulturní, technologické, ekonomické a politicko - právní. Porterův model pěti sil mi umožnil popsat konkurenční okolí podniku. V rámci této analýzy jsem se zabývala ohrožením firmy ze strany nových konkurentů, vyjednávací silou dodavatelů a odběratelů, ohrožením substituty a rivalitou mezi existujícími podniky. Pomocí hodnotící škály jsem posoudila intenzitu konkurence v odvětví. K identifikaci hlavních konkurentů a jejich zhodnocení jsem využila analýzu konkurentů. Firmy byly posuzovány především z hlediska jejich schopností, cílů, strategií a silných a slabých stránek.

Analýzu vnějšího prostředí jsem zkoumala prostřednictvím klíčových faktorů úspěchu a analýzy konkurenceschopnosti. Stanovila jsem šest klíčových faktorů úspěchu, které jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví. Následně jsem použila analýzu konkurenceschopnosti, jejímž cílem bylo ohodnotit pozici podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech klíčových oblastech pro úspěch. Využila jsem zde

metodu párového srovnání, tzv. Fullerův trojúhelník, na jehož základě jsem stanovila váhy jednotlivých faktorů a poté porovnávala vážená skóre, kterých podniky dosáhly.

Poznatky získané v rámci uvedených analýz jsem dále využila ve SWOT analýze. Závěry analýzy vnějšího prostředí byly podkladem pro formulování příležitostí a hrozeb pro firmu, výsledky analýzy vnitřního prostředí mi umožnily stanovit silné a slabé stránky podniku. Následně jsem metodou párového srovnání hodnotila významnost jednotlivých položek a formulovala pro podnik nejvhodnější strategii.

V závěru jsem porovnávala cíle a výsledky mé diplomové práce. V této kapitole jsem zhodnotila konkurenční prostředí a nechybí zde ani návrh strategie vedoucí ke zlepšení konkurenční pozice.

4. Charakteristika vybraného podniku

Historie firmy

Firma TELTO, spol. s r.o. vznikla 20. prosince 1991. V současné době zajišťuje provoz kabelové televize v Prachaticích, ve Volarech a Volyni a poskytuje vysokorychlostní připojení k internetu v Prachaticích a Volarech. Ve spolupráci s městem Prachatice a Volary provozuje vlastní Infokanál.

Její zakladatelem je Ing. Jan Tokár, nynější majitel a jednatel firmy. Téměř dva roky po sametové revoluci se rozhodl zúročit zkušenosti nabyté v předchozím zaměstnání (pracoval v oboru telekomunikací) a založil vlastní firmu zabývající se pokládkou telekomunikačních kabelů a optických trubek. Svou společnost pojmenoval TELTO, což je zkratka slov TELEkomunikace TOKár. Sídlo firmy se nachází v Prachaticích.

Ačkoliv se TELTO od samého počátku své existence pohybuje v odvětví telekomunikací, prošlo značným vývojem, který byl nepochybně důsledkem prudkého rozvoje technologií a změn v počínajícím tržním prostředí země. V době, kdy byla tato společnost založena, nebyl k internetu připojen ještě ani Bílý dům na americkém kontinentě (a bude to ještě dva roky trvat) a o kabelové televizi slyšel v bývalé ČSFR jen málokdo.

Výstavba kabelové televize v Prachaticích započala až v květnu 1993, kdy firma TELTO vybudovala první pokládku kabelů na Šibeničním vrchu v Prachaticích. TELTO mělo síť pouze vystavět, provozovatelem se měla stát českobudějovická firma Kabel+.

V dalších letech pokračovalo rozšiřování sítí a současně s tím docházelo ke složitým jednáním mezi celou řadou společností, které měly zájem o provozování této stavby. Jednou z nich byla i firma TELTO, která v těchto jednáních sehrávala vždy důležitou roli. Po dlouhých letech, kdy spolu jednotlivé firmy vyjednávaly, uzavírali mandátní a jiné smlouvy, dostávaly se do konkurzů a soudních sporů, se v roce 2001 stalo TELTO jediným provozovatelem vybudované sítě.

Rozvoj poskytovaných služeb

První přípojky kabelové televize v Prachaticích a ve Volarech byly zřizovány na jaře roku 1995. Lidé zpočátku příliš nevěřili v delší trvání této novinky uvedené na trh, zájem o ni nebyl nijak mohutný, ačkoliv ceny byly nastaveny poměrně nízko. Během následujících let

postupně docházelo k nárůstu zákazníků, neboť lidé si sdělovali své zkušenosti a postupně pozbývali nedůvěru v novou službu. Signálem je pokryto téměř celé město Prachatice, Volary a také Volyně, kde byla odpovídající síť vybudována až v roce 2000.

V letech 1998 a 1999 se v České republice začíná hovořit o nové technologii umožňující připojení k internetu – o kabelovém připojení, které využívá stávající rozvody kabelové televize. V roce 2000 nakoupila a zprovoznila internetovou technologii i firma TELTO.

Používaný systém nesl název LANcity a byl určena zatím pouze pro město Prachatice. Počet zákazníků byl mizivý - našlo se pouhých deset odběratelů této služby. Důvody jsou zřejmé. Zákazník musel odkoupit modem, jehož cena po pohybovala kolem 20 tisíc korun a následně získal internetové připojení o rychlosti 32 kbit/s, přičemž měsíční paušál činil 1500 korun. Mezi lidmi nebyly rozšířeny počítače a internet zatím ještě příliš nevstupoval do našich životů. Nárůst odběratelů firmy byl proto v této oblasti velmi pozvolný. Zvýšený zájem je zaznamenáván od roku 2003.

Začátkem roku 2006 dodala firma internetovou technologii LANCity i do Volar a koncem stejného roku zakoupila nový systém EuroDOCSIS do Prachatic. Stávající systém zde musel být vyměněn z důvodu jeho nedostatečné kapacity.

V roce 1996 zahájila firma TELTO vysílání Infokanálu v rámci kabelové televize. Zpočátku se jednalo jen o textové zpravodajství, které je stále plně v kompetenci firmy TELTO. V současné době je navíc v pravidelných intervalech prokládáno městským televizním vysíláním, které zajišťuje Studio JVP. Infokanál zabezpečuje zpravodajství, podává praktické informace týkající se daného regionu a je zde uveřejňována soukromá inzerce a podniková reklama.

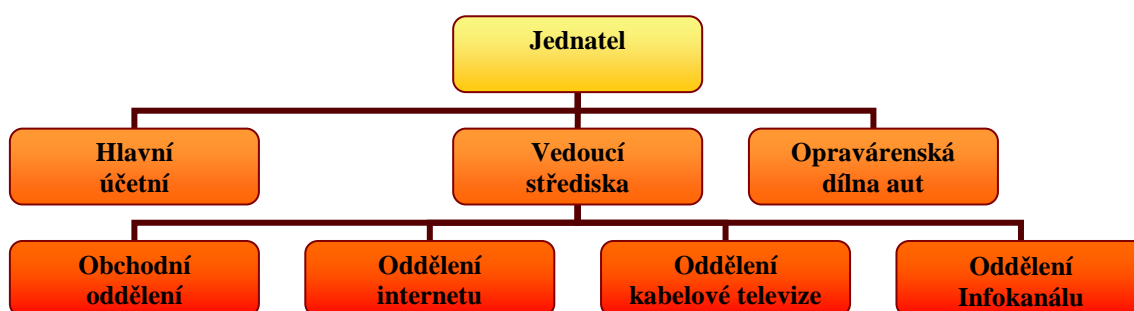
Jedná se o důležitý nástroj firmy v mnoha oblastech. Pro řadu zákazníků, především staršího věku, představuje hlavní zdroj regionálních informací a mnohdy i proto dávají lidé přednost firmě TELTO před jejími konkurenty. Dále je to zisk, který společnosti plyne z placené soukromé a podnikové reklamy, zde uveřejňované. Ačkoliv se přímo nabízí budovat pomocí tohoto informačního zdroje silné image firmy a propagovat zde své služby, TELTO této možnosti příliš nevyužívá.

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je zachycena na obrázku č. 6. V čele stojí vlastník a jednatel firmy Ing. Jan Tokár. V současné době zaměstnává 12 pracovníků, přičemž přímo jemu je odpovědný vedoucí střediska, hlavní účetní a opravárenská dílna aut, kde pracují tři zaměstnanci.

Vedoucí střediska zodpovídá za

- obchodní oddělení - 2 zaměstnanci
- oddělení internetu - 2 zaměstnanci
- oddělení kabelové televize - 2 zaměstnanci
- oddělení Infokanálu - 1 zaměstnanec



Obr. č. 6: Schéma organizační struktury (Zdroj: interní informace TELTO spol. s r.o.)

Obchodní oddělení vede účetnictví firmy a má na starost péči o zákazníky. Informuje potenciální i současné odběratele o nabízených službách, uzavírá smlouvy, kontroluje platby a předává údaje příslušným oddělením. Oddělení Infokanálu aktualizuje textové zprávy na Infokanálu, včetně soukromé inzerce a podnikové reklamy. Oddělení internetu a oddělení kabelové televize přijímá objednávky, sjednává termíny montáží, připojuje nové zákazníky k internetu a kabelové televizi, zajišťuje veškeré opravy a servis. Oprárenská dílna aut zabezpečuje technický provoz 10 vozidel, které jsou ve vlastnictví společnosti.

Marketing

Společnost nemá vlastní marketingové oddělení. Vedoucí střediska je zodpovědný za vyhodnocování parametrů (ceny, rychlost připojení apod.) nabízených konkurencí v oblasti

internetu. Zjištěným skutečností je případně přizpůsobována politika firmy. Menší pozornost je věnována nabídkám společností poskytujících televizní programy. Z jiných hledisek konkurenční firmy sledovány nejsou. Systematický průzkum trhu prováděn není.

V září roku 2007 došlo k velmi potřebné aktualizaci webových stránek (www.nettel.cz), které by obzvláště u firmy poskytující internet měly být na velmi vysoké úrovni. Jejich dosavadní stav byl naprosto nevyhovující po stránce informační i grafické. Nyní přehledně podávají relevantní informace pro stávající i potenciální zákazníky.

Televizní reklama využívána není, ačkoliv TELTO má k dispozici své vlastní médium - Infokanál, pomocí kterého by mohlo účinně působit na populaci daného regionu. Pouhé uveřejnění nepříliš profesionálního inzerátu, který se pravidelně objevuje v textové smyčce považují za nedostatečné. Profesionální televizní spot by byl bezesporu efektivnější.

Další vhodnou cestou propagace se zdají být regionální média, avšak jejich služeb je využíváno velmi sporadicky. Příkladem je celostránkový barevný inzerát, který byl otištěn v září 2007 v informačním měsíčníku Č.P. servis, zdarma distribuovaném do poštovních schránek v regionu, viz příloha č. 1. Bohužel se jedná o ojedinělý počín této firmy v oblasti tištěné reklamy. Firemní letáky jsou k dispozici pouze v jejím sídle.

Firma nekontaktuje své stávající zákazníky ani pomocí e-mailů, kde by se mohla s nízkými náklady vhodně prezentovat a informovat své klienty o nových výhodách. Zákazník, jemuž TELTO poskytuje internetové připojení, získává zdarma e-mailovou schránku ve tvaru *prijmeni@nettel.cz*, firma má tedy ve své databázi adresy všech těchto odběratelů. TELTO spoléhá na skutečnost, že „lidé si mezi sebou vše řeknou“ a z tohoto důvodu není třeba snažit se jejich povědomí o firmě zvyšovat.

Servis prioritou firmy

Firemní předností je především znamenitý servis poskytovaný zákazníkům. Je kladen důraz na rychlost zřízení přípojek kabelové televize a internetu. Stávajícím zákazníkům je k dispozici 24 hodinová pohotovost, s případnými závadami je tedy možné obracet se kterýkoliv den a hodinu na oddělení internetu a kabelové televize, v pracovní době i na obchodní oddělení.

Veškeré opravy jsou provedeny do 48 hodin, tato lhůta je firmou garantována. Pokud se jedná o poruchu většího rázu, technici okamžitě vyjíždějí stav napravit. Významnou roli zde hraje skutečnost, že firma je místní (nepůsobí dále než 18 kilometrů od svého sídla), případné závady tudíž mohou být řešeny velmi rychle.

Zákazníci

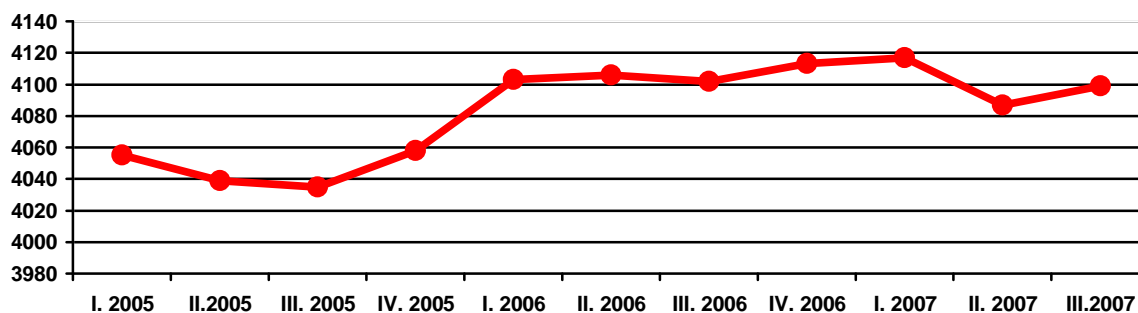
K 30. září 2007 má firma uzavřeno 4099 smluv na poskytování signálu kabelové televize. Z tohoto počtu využívají přibližně dvě třetiny zákazníků redukovanou nabídku a jedna třetina základní nabídku. Redukovaná nabídka představuje 6 - 9 televizních programů (v závislosti na místě využití) za 99 Kč měsíčně. Volí ji především lidé, kteří chtějí přijímat jinak zdarma šířené programy ve výborné kvalitě a dále lidé, kteří se zajímají o dění v regionu, neboť je do této nabídky zahrnut Infokanál TELTO. Základní nabídka je mnohem bohatší, zahrnuje 23 - 33 televizních programů a je dvakrát dražší než redukovaná (305 Kč měsíčně).

Uživatelé těchto nabídek si navíc mohou předplatit výběrový kanál HBO, v takovém případě je jim paušál zvýšen o 198 Kč měsíčně. Vzhledem k jeho vyšší ceně si jej k 30. září 2007 předplácí pouze 54 zákazníků, tedy asi jen 1,3 % všech zákazníků. Zájem o něj se je tradičně vysoký především v předvánočním čase.

Pokud chce jedinec začít využívat uvedené služby, uhradí jednorázový připojovací poplatek 665 Kč a poté již platí jen paušál za vybranou nabídku. Platba je vyžadována předem, a to měsíčně, čtvrtletně nebo ročně. Není poskytována žádná sleva v závislosti na periodicitě platby.

Z hlediska jednotlivých lokalit se jednoznačně největší odběratelská základna nachází ve městě Prachatice, kde má firma TELTO 2604 zákazníků, tedy 63,5 % všech zákazníků. Ve Volarech je poskytována tato služba 1115 zákazníkům (27,2 %) a ve Volyni 380 zákazníkům (9,3 %).

Vývoj počtu zákazníků je zachycen na grafu č.1, z něhož je zřejmé, že počet přípojek v posledních několika letech je stabilní, mírně přesahuje hranici 4000 zákazníků.



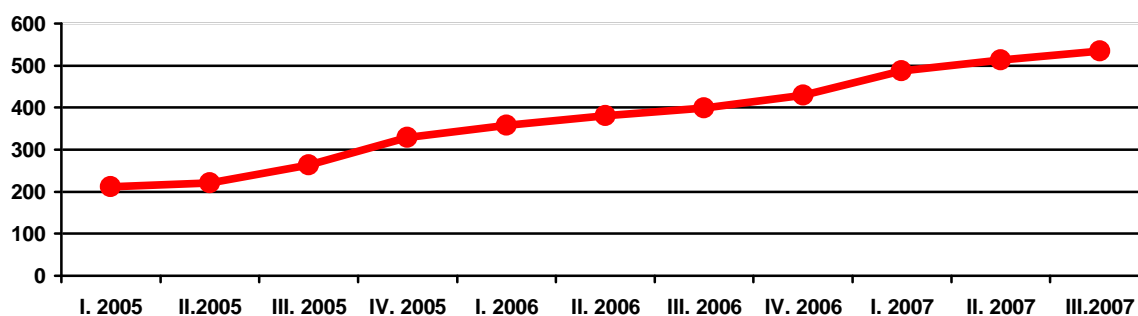
Graf č. 1: Vývoj počtu zákazníků v oblasti poskytování kabelové televize v jednotlivých čtvrtletích let 2005 - 2007 (Zdroj: interní informace TELTO spol. s r.o.)

Internetové připojení je k 30. září 2007 poskytováno 534 subjektům. Z tohoto počtu je 6 škol, 38 firem a 490 domácností. Zákazníci mají na výběr ze 6 nabídek v závislosti na rychlosti připojení, která se pohybuje od 128 do 5 120 kbps. Firma TELTO je zaměřena především na méně náročné uživatele internetu, kteří mají možnost pořídit si kvalitní internet s rychlostí 1024 kbps za 300 Kč. Skladba jejich zákazníků odpovídá této strategii - z celkového počtu aktivních smluv je 82 % z nich uzavřeno na tento levný paušál. U vyšších rychlostí jsou ceny značně vysoké.

Počáteční výdaje zákazníka na pořízení internetu dosahují maximálně 3 800 Kč, mohou být i nižší, neboť zákazník se může rozhodnout, zda si modem koupí nebo pronajme.

Pozoruhodný je fakt, ačkoliv je tato služba již několik let dostupná ve dvou městech, více než 96 % všech internetových přípojek (513 uživatelů) se nachází ve městě Prachatice a pouze necelá 4 % přípojek (21 uživatelů) byla zřízena ve Volarech.

Během posledních tří let nenastala situace, kdy by se počet internetových přípojek snížil, naopak dochází k jejich neustálému pozvolnému růstu.



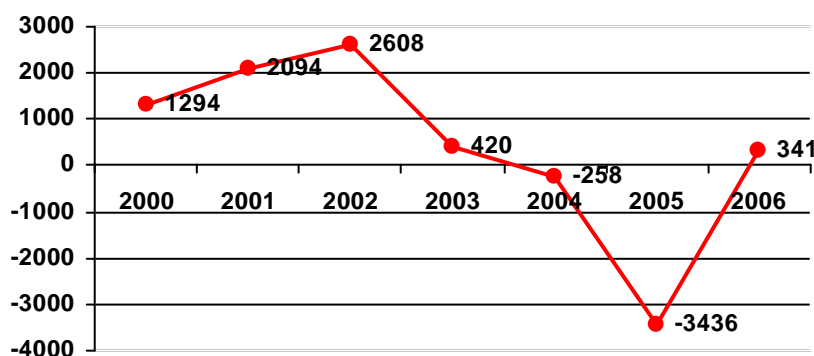
Graf č. 2: Vývoj počtu zákazníků v oblasti poskytování internetu v jednotlivých čtvrtletích let 2005 - 2007 (Zdroj: interní informace TELTO spol. s r.o.)

Kromě kabelového připojení nabízí TELTO možnost připojit se k internetu v Prachaticích pomocí bezdrátové technologie WiFi. Tato služba je spíše doplňková, je vhodná především pro zákazníky, kteří bydlí v oblasti nepokryté kabelovou sítí. Pro příjem WiFi je nutná přímá viditelnost na jeden ze tří firemních vysílačů. Pořizovací náklady hrazené zákazníkem jsou vyšší než u kabelového připojení, paušál je hrazen ve stejné výši. K 30. září 2007 využívá tuto službu 40 klientů. Podrobnější informace o poskytovaných službách je možné získat v přílohách č. 2, č. 3 a č. 4.

Finanční situace

Současně se založením firmy TELTO se sídlem v Prachaticích otevřel Ing. Jan Tokár pobočku v Českém Krumlově, zabývající se výhradně stavební činností. Hlavním dodavatelem zakázek byl Telecom, který však postupně spolupráci ukončil a tato skutečnost, spolu se snižováním cen za výkopové práce v celém odvětví, měla velmi negativní dopad na hospodaření firmy TELTO. Zisk v roce 2003 prudce klesl a v roce 2004 se firma dostala do ztráty, která se podstatně prohloubila v následujícím roce.

Byl nutný razantní zásah, ke kterému došlo v průběhu roku 2006, kdy firma omezila svoji stavební činnost na minimum a bylo zrušeno středisko stavební činnosti v Českém Krumlově. Majitel firmy se rozhodl věnovat pouze kabelové televizi a internetu. V důsledku této významné změny se firma v roce 2006 dostala opět do zisku. Vývoj výsledku hospodaření je znázorněn na grafu č. 3.



Graf č. 3: Výsledek hospodaření za účetní období, v tis. Kč (Zdroj: interní informace TELTO, spol. s r.o.)

5. Výsledky analýz

5.1 STEP analýza

Tato analýza slouží ke zjištění vývoje obecných faktorů ovlivňujících podnikání v daném teritoriu. Zkoumá čtyři základní faktory - sociálně - kulturní, technologické, ekonomické a politicko - právní. Jejím účelem je odpovědět na tři základní otázky

- 1) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- 2) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- 3) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

5.1.1 Sociálně - kulturní segment

TELTO poskytuje své služby pouze v Prachaticích, Volarech a Volyni. Činnost společnosti tedy zasahuje na území dvou okresů - okres Prachatice (Prachatice, Volary) a okres Strakonice (Volyně). Ve městě Prachatice žije 11 843 obyvatel, ve Volarech 4 068 obyvatel, ve Volyni 3 194 obyvatel.

V používání internetu jsou výrazné rozdíly z hlediska věku a vzdělání. Internet je doménou především mladých lidí. Dle údajů Českého statistického úřadu z roku 2007 ho nejvíce využívá obyvatelstvo ve věku 16 - 24 let, nejméně používají internet jednotlivci ve věku 65 a více let. Tento fakt dokládá i skutečnost, že vybavenost připojením k internetu je lepší u domácností s dětmi než u domácností bez dětí. Připojení k internetu má 55 % domácností s dětmi a 19 % domácností bez dětí.

Charakteristickým rysem populačního vývoje České republiky je stárnutí obyvatelstva. Počet osob starších 65 let začíná neustále přibývat, neboť se tohoto věku začínají dožívat početně starší generace narozené po roce 1940 a také dochází k poklesu počtu narozených. Podle nejnovější projekce obyvatelstva České republiky do roku 2050, kterou vypracoval Český statistický úřad, nabere tento proces v období 2011 - 2017 na intenzitě. V důsledku toho se již dnes mění struktura uživatelů internetu, zvyšuje se jejich počet ve starších věkových skupinách. V roce 2003 bylo 35 % všech uživatelů internetu ve věku 16 - 24 let, v současnosti je ve věku 16 - 24 let 25 % uživatelů internetu.

Poskytovatelé internetu musí na tento trend reagovat. Penzisté by pro ně měly být atraktivní cílovou skupinou. Chtějí se bavit, mají více volného času a také nezanedbatelné

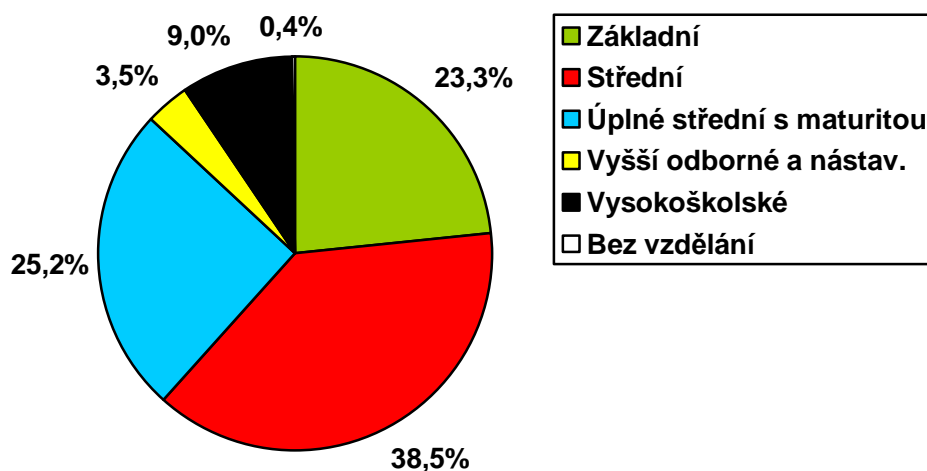
finanční prostředky. Vzniká řada iniciativ, které zabezpečují výuku internetových dovedností pro penzisty. Některé jsou pod záštitou knihoven a škol, jiné fungují díky specializovaným nadacím.

Firma TELTO by se na této činnosti mohla spolupodílet, ať už formou spolupráce na kurzech pro seniory, tak formou informační, spojenou s nabídkou jejích služeb. Nyní žije v Prachaticích a Volarech přibližně čtyři tisíce mladých lidí ve věku 15 - 29 let, přičemž nárůst tohoto počtu do budoucna očekáván není, zatímco stávající dvoutisícový segment obyvatel starších 60 let se bude neustále rozšiřovat.

Ačkoliv populační vývoj není z dnešního hlediska pro poskytovatele internetového připojení příliš příznivý, výhodou je jeho předvídatelnost a tudíž možnost vypracovat a aplikovat odpovídající strategii. Jelikož se na první pohled může zdát, že rozšíření internetu mezi penzisty je málo nereálné, chci zde upozornit na příklad Švédska, kde každý druhý člověk, kterému je mezi 65 a 74 lety, používá internet. Je pravda, že toto číslo je abnormálně vysoké ve srovnání se skoro každým státem, avšak vypovídací schopnost tento údaj bezesporu má. Ohrožení v podobě stárnoucí populace se může stát příležitostí pro mnoho firem poskytujících internetové připojení.

Z hlediska vzdělanostní struktury je internet nejpobulárnější mezi studenty a jednotlivci s vysokoškolským vzděláním, neboť přístup na internet je dnes nezbytností jak při studiu, tak v mnoha kvalifikovanějších zaměstnáních. Nejméně jej využívají jednotlivci s nižším vzděláním.

V mezinárodním srovnání je v současné době pro Českou republiku charakteristický výrazně nadprůměrný počet středoškoláků, zatímco vysokoškolsky vzdělaných lidí je v této zemi relativně málo. Graf č. 4 znázorňuje rozložení obyvatelstva podle nevyššího ukončeného vzdělání v roce 2001. Pouze 1/3 obyvatel získala vyšší vzdělání (střední s maturitou, vyšší odborné, vysokoškolské), zatímco 2/3 obyvatel mají nižší vzdělání (bez vzdělání, základní, střední bez maturity).



Graf č. 4: Obyvatelstvo ČR podle nejvyššího ukončeného vzdělání, rok 2001 (Zdroj: Český statistický úřad)

Při hodnocení vzdělanostní struktury podle věku je u nás jasně patrný trend zvyšování vzdělanosti obyvatelstva. Počet studentů stále roste a podle Ústavu pro informace ve vzdělávání se dá očekávat, že se jejich počet bude i nadále zvyšovat. Každý rok u nás studuje zhruba o dvacet tisíc studentů víc. Vysoké školy totiž každoročně nabírají asi o deset procent více posluchačů než v roce předchozím. Stejně tak se v posledních letech stále mírně zvětšuje počet studentů v maturitních oborech.

V Prachaticích je v současné době přibližně 2300 žáků, studentů a učňů, ve Volarech jich žije téměř 800. Školský systém v Prachaticích a Volarech odpovídá velikosti obce a struktuře obyvatel. Ve Volarech je k dispozici pouze Základní škola a Základní umělecká škola. V Prachaticích jsou otevřeny tři základní školy, Základní umělecká škola, dvě střední odborné školy a učiliště, Střední pedagogická škola, Gymnázium a Vyšší odborná škola sociální.

Za účelem získání vyššího či vysokoškolského vzdělání odcházejí studenti do větších měst. Někteří z nich denně dojíždějí do Českých Budějovic, většina se však po dobu studia v univerzitních městech usazuje. Firma TELTO přichází o značnou část svých potenciálních zákazníků. Po ukončení střední školy odjíždí lidé, kteří si internet tolik potřebný ke studiu zřídí raději v městě svého nového pobytu.

V mezinárodním srovnání Česká republika výrazně zaostává v připojení domácností k internetu za průměrem EU a výrazně zaostává za zeměmi západní a severní Evropy, nezávisle

na tom, zda provedeme srovnání z hlediska věku, vzdělání, nebo celkového počtu připojených domácností. Pouze čeští vysokoškoláci a lidé se základním vzděláním dosahují srovnatelných výsledků.

Vysílání kabelové televize společností TELTO nabízí širokou paletu televizních programů, určenou pro nejrůznější věkové a vzdělanostní skupiny obyvatel. Firma se snaží uspokojit svou nabídkou co nejširší okruh diváků, kterým nestačí zdarma šířené programy. Zákazníci se tedy rozhodují především na základě své finanční situace a zájmu/nezájmu sledovat televizi.

Věková a vzdělanostní struktura obyvatelstva a její očekávaný vývoj zde nehrají takovou roli jako v případě internetu, i když samozřejmě jisté tendence se také zde dají očekávat. Čím více volného času a finančních prostředků budou lidé mít, tím větší lze předpokládat zájem o uvedenou službu.

V telekomunikačním odvětví je neopomenutelným sociálně-kulturním faktorem životní styl. Pracovní doba se zkracuje, lidé mají stále více volného času a zábava stoupá na jejich žebříčku hodnot. Společnost INCOMA Research ve svém výzkumu *Leisure 2006* z roku 2006 uvádí, že lidé ve věku 15 - 44 let mají průměrně 31 hodin volného času týdně, zatímco v roce 2002 to bylo pouze 28 hodin.

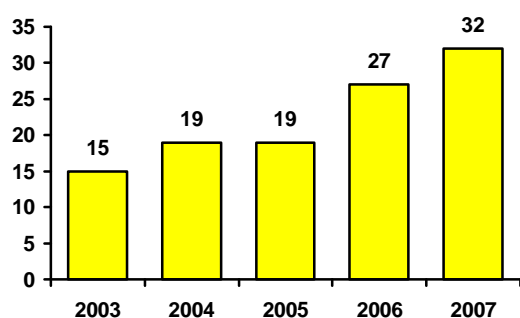
Lidé se chtějí ve svém volném čase stále více bavit. Elektronická média a nové technologie proměňují charakter trávení volného času. Nedošlo pouze k pouhému přiřazení internetové aktivity k ostatním volnočasovým činnostem. Počítač a internet jsou průsečíkem, v němž se sbíhá široké spektrum dřívějších aktivit a vznikají aktivity nové. Fotografování, filmování, četba, kreslení, grafická tvorba, vzdělávání, finanční operace, účetnictví, animace, simulace, telefonování, poslech hudby, skládání hudby, literární tvorba, nákup, kontakt s úřady, telefonování, psaní dopisů, skupinová komunikace atd. Zájmy, které člověk dříve uspokojoval v řadě organizací na řadě míst a v různém čase může nyní uspokojovat sám, z pohodlí domova. Pro poskytovatele internetu a kabelové televize je to ohromná příležitost. Za poplatek umožní klientovi připojení k síti a ten si sám zvolí, jakou aktivitu chce jejím prostřednictvím vykonávat. TELTO a obdobné společnosti mohou díky tomu svou službou oslovit tak široké spektrum obyvatelstva, jako snad žádný jiný produkt.

Internet se stal nejen zálibou a koníčkem, ale i módou, pro mnoho lidí nezbytností, denním společníkem v práci i doma. Proniká do lidských životů mnohem významnějším způsobem, než se tak stalo v předchozích letech v případě televize. Její sledování se však stále drží stále na předním žebříčku aktivit, kterými lidé vyplňují volný čas. Především ve struktuře

volného času mládeže a seniorů se jedná o dominantní aktivitu. Průměrná doba strávená před televizními obrazovkami je více než tři hodiny denně. Avšak podíl populace, která již začlenila internet do svého života a část svého volného času tráví v kyberprostoru, se stále zvyšuje. S dalším vývojem a s posuny v demografické a generační struktuře se bude snižovat rozdíl mezi časem věnovaným počítači a internetu na jedné straně a televizi na straně druhé.

Internetové volnočasové aktivity jsou jednoznačně na vzestupu. Jejich potenciál je v České republice zatím značně nevyužitý, ačkoliv podle údajů Českého statistického úřadu v letech 2003 - 2007 v České republice výrazně vzrostl počet domácností vybavených připojením k internetu, viz graf č. 5.

Připojeno je v současné době 32 % domácností (1,35 mil.). Podle údajů za rok 2006 bylo v EU-25 připojeno k internetu 51 % domácností, v Německu 67 %, v Rakousku 52 %, v Polsku 36 %, zatímco v České republice pouze 29 % domácností. Počet potenciálních zákazníků je u nás stále velmi vysoký.



Graf č. 5: Vybavení domácností připojením k internetu v České republice, v % (Zdroj: Český statistický úřad)

V této souvislosti jsou k zamyšlení výsledky průzkumu zveřejněného v internetovém článku Češi a připojení k internetu. Byly zjišťovány důvody, proč si lidé nepořídí domů vysokorychlostní připojení. Výsledky jsou následující:

- 41,8 % nepotřebujeme vysokorychlostní připojení
- 18 % je příliš drahé
- 14,8 % přístup k vysokorychlostními připojení někde jinde
- 11,6 % není dostupné v oblasti, kde bydlíme
- 14 % jiný důvod

Je zde odkryta oblast, na kterou by se měly poskytovatelé internetu zaměřit. Z výpovědí vyplývá, že na internetu není obsah, který by tyto lidi zajímal. Vzhledem k širokému okruhu využití internetu je však spíše velmi pravděpodobné, že lidé o tomto obsahu nevědí. Při tvorbě podnikové strategie by nemělo být toto zjištění opomenuto.

Dalším významným trendem ve společnosti je rozšiřující se pocit sociální izolace. To naznačuje skvělou budoucnost pro sociální zástupce, neboli věci umožňující osamocným lidem, aby se cítili lépe. Internet je ideální pomocník, jak se stále udržovat v kontaktu se spřízněnými lidmi - nabízí se telefonie zdarma, e-mailů apod.

Shrnutí - hlavní zjištění

- populační vývoj není příznivý, dochází ke stárnutí obyvatelstva, je však dostatek času vypracovat vhodnou strategii a ohrožení přeměnit v příležitost
- vznikají veřejné iniciativy na popularizaci internetu
- zvyšuje se vzdělanost obyvatelstva
- lidé mají více volného času, zábava stoupá na jejich žebříčku hodnot
- sledování televize je stabilně oblíbené, využívání internetu se zvyšuje, v důsledku toho se snižuje rozdíl mezi časem věnovaným internetu a televizi
- roste vybavenost domácností internetovým připojením, avšak stále zaostáváme za průměrem EU, množství potenciálních zákazníků je stále velmi vysoké
- lidé nejsou dostatečně informováni o možnostech využití internetu
- rozšiřuje se pocit sociální izolace

5.1.2 Technologický segment

Výraznou změnou v oblasti televize je nepochybně přechod z analogového na digitální vysílání, které s sebou kromě výrazného zlepšení signálu a širší nabídky přináší také možnost interaktivity. Přechod na tuto novou technologii probíhá v České republice již od září 2007, avšak pro Jihočeský kraj je v Technickém plánu přechodu, zveřejněném Českým telekomunikačním úřadem, naplánována tato změna až na červen 2009.

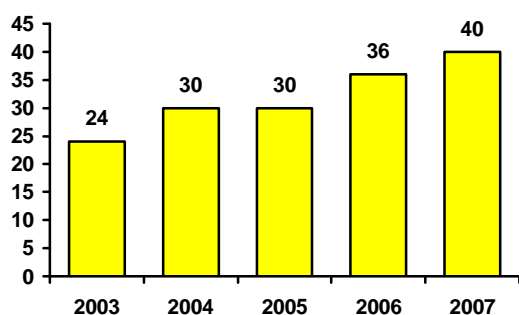
Pro firmu TELTO je takto pozdní datum značně nevýhodné. Není v jejích silách toto rozhodnutí nijak ovlivnit a dokud nebude i v Jihočeském kraji zapnuto digitální vysílání, může jen stěží konkurovat firmě Telefonica O₂, která velmi silně propaguje svou digitální

televizi. Mnoho dosavadních zákazníků firmy TELTO již k této konkurenci přešlo. V daném odvětví je mnohem snazší zákazníka udržet, než jej znovu či nově získat, proto každý měsíc, který zbývá do spuštění digitálního vysílání, je velmi nevýhodný.

Řešením této situace by byl přechod na síť založené na optických vláknech, o kterých se zmiňuji v následujícím textu. Pokud by TELTO již v minulosti na tuto technologii přešlo, mohlo by již nyní nabízet svým zákazníkům digitální televizi a s ní spojenou interaktivitu. Bohužel, firma včas neinovovala a ačkoliv si je vědoma, že tento krok je nevyhnutelný, ani v blízké budoucnosti tento přechod nechystá. V současné době jen pasivně čeká na červen 2009.

Rozhodování zákazníků o připojení se k internetu velmi silně ovlivňuje skutečnost, zda je jejich domácnost již vybavena počítačovou technologií. Od jejího pořízení je již jen krůček k využívání internetu.

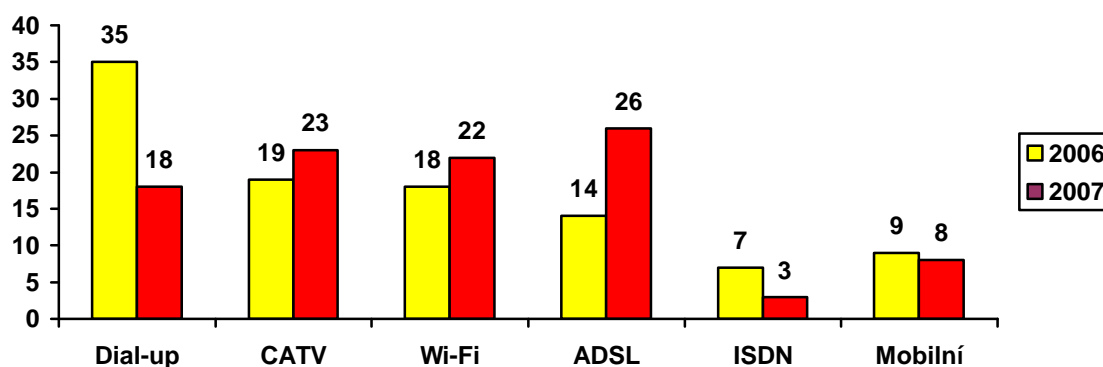
Jak je zřejmé z grafu č. 6, vybavenost českých domácností tímto zařízením se v průběhu let zvyšuje. Ze zjištění Českého statistického úřadu vyplývá, že osobní počítač má v současné době 40 % domácností (celkem 1,68 mil. domácností). Z hlediska krajů se umístil Jihočeský kraj (40,6 %) na druhém místě za Prahou (53,4 %). Pro srovnání uvádím, že nejméně je počítači vybaven Olomoucký kraj, kde je vybaveno počítači jen 26,3 % domácností. Jsou zde tedy vytvořeny relativně vhodné podmínky pro poskytování internetu.



Graf č. 6: Vybavenost domácností osobním počítačem v %, rok 2007 (Zdroj: Český statistický úřad)

Průběžně dochází k výrazným změnám ve způsobu připojení k internetu, které značným způsobem ovlivňují i firmu TELTO. Charakteristický je především odklon zákazníků od nízkorychlostního k vysokorychlostnímu připojení. Nízkorychlostní připojení je

reprezentováno především vytáčeným spojením (dial-up) pomocí pevné telefonní linky. Zatímco ještě v roce 2001 byl podíl uživatelů vytáčeného připojení 85 %, tak v současné době klesl na 18 %. Můžeme očekávat, že toto procento se bude i v následujících letech snižovat, což pro TELTO znamená další přísun potenciálních zákazníků, ačkoliv největší část klientů s vytáčeným spojením patrně míří k technologii ADSL. Dále je oblíbené bezdrátové připojení WiFi. Alternativou je i připojení prostřednictvím ISDN a mobilní připojení, které však není příliš využívané, vzhledem k jeho nízké rychlosti a malé dostupnosti.



Graf č. 7: Způsob připojení domácností k internetu v % v letech 2006 a 2007 (Zdroj: Český statistický úřad)

Z grafu č. 7 můžeme vyčíst, že vedoucí postavení na trhu co do počtu uživatelů si od roku 2006 drží ADSL připojení (26 %). Jedná se o technologii přenosu dat po klasickém telefonním vedení, předpokladem pro její využívání je tedy telefonní přípojka. Ne všude je možné ADSL využívat, nutno dodat, že firma TELTO poskytuje internet pouze v Prachaticích a Volarech a tato místa jsou technologií ADSL plně pokryta. Mezi lidmi se toto připojení velmi dynamicky rozvíjí a stejný trend se dá přepokládat i do budoucna.

Připojení pomocí rozvodů kabelové televize (CATV) je druhé nejrozšířenější (23 %), avšak nárůst jejich zákazníků není v žádném případě tak výrazný jako v případě ADSL. Jedná se taktéž o velmi kvalitní způsob připojení, neboť k přenosu je využívána velmi stabilní metalurgická síť. Zatím vše nasvědčuje tomu, že budoucnost patří právě takovýmto kvalitním vysokorychlostním multifunkčním sítím.

Mezi uživateli je dále ve větší míře rozšířena WiFi technologie (22 %). Ačkoliv je velmi populární, novým technologiím se daří přilákat více nových zákazníků. Jedná se o

bezdrátovou technologii, což s sebou nese určitá omezení. Jsou zde vyšší pořizovací náklady, kvalitu připojení může ovlivňovat vzájemné rušení WiFi zařízení, ale i další vlivy jako nepřízeň počasí a překážky v podobě obytných domů, stromů apod.

Důležitou otázkou zůstává, jaká bude v budoucnu potřebná rychlost připojení pro přístup k novým službám. Zatímco stávající rychlost českého připojení začíná být již dnes problematická, v Japonsku a USA dochází k masovému rozšíření sítí založených na optických vláknech, které umožňují připojit se rychlostí přibližně třicetkrát vyšší než je obvyklé u nás. Přejít na tyto sítě bude v průběhu dvou, tří let nutný i u firmy TELTO, bohužel její přístup k nevyhnutelné inovaci je prozatím pasivní.

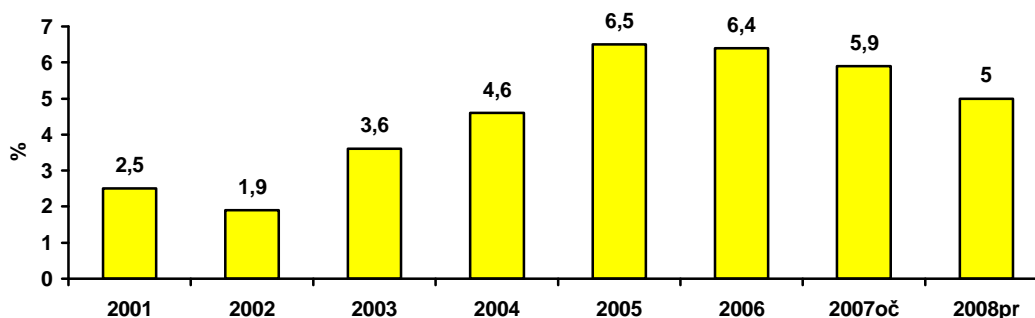
Telekomunikační odvětví se vyvíjí velmi rychle, technologie používané ve vzdálenější budoucnosti je možné jen stěží předpokládat, firmy proto musí pečlivě sledovat nové trendy a kontinuálně inovovat. Pokud by firma toto opomíjela, její konkurenceschopnost by byla v poměrně krátké době silně ohrožena.

Shrnutí - hlavní zjištění

- nevýhoda pozdního přechodu Jihočeského kraje z analogového na digitální vysílání
- vybavenost domácností počítačem se zvyšuje
- odklon zákazníků od nízkorychlostního k vysokorychlostnímu připojení
- své pozice na trhu budou opouštět méně kvalitní technologie, budoucnost je příznivá pro vysokorychlostní multifunkční sítě (ADSL, CATV)
- nutnost přechodu na sítě založené na optických vláknech
- rychlý rozvoj technologií, nutnost sledovat nové trendy a kontinuálně inovovat

5.1.3 Ekonomický segment

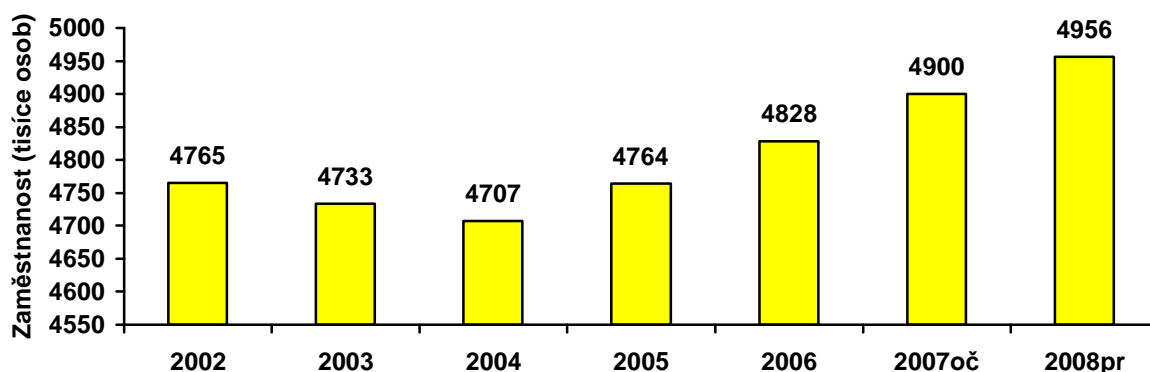
Tempo ekonomického růstu od roku 2005 dosahuje rekordních hodnot a 5% dynamika by mohla být zachována i v roce 2008.



Graf č. 8: Reálný růst HDP (Zdroj: Vladimír Bezděk, Problémy a příležitosti roku 2008)

Dlouhodobý ekonomický růst se, s určitým zpožděním, promítá do rostoucí nabídky pracovních míst v ekonomice. Rostoucí zaměstnanost je částečně uspokojována z řad nezaměstnaných, což se pozitivně projevuje v klesající míře nezaměstnanosti, částečně z řad nově vstupujících na trh práce (absolventi škol) a zejména v posledních letech také prostřednictvím oficiálního přílivu pracovních sil ze zahraničí. Míra nezaměstnanosti poklesla ze 7,1 % v roce 2006, na letošních 5,5 % a příští rok by se měla dostat dokonce pod 5 %.

Zvyšující se zaměstnanost rozšiřuje řady potenciálních zákazníků. Navíc se části obyvatel v roce 2008 snížila (a ostatním by neměla vzrůst) přímá daňová zátěž, což zvýší peněžní prostředky, které jim budou k dispozici. Zákazníci pak utrací více peněz, požadují vyšší kvalitu a lepší služby a jsou ochotné za ně zaplatit. Využívají více služeb šetřících jejich čas, více cestují a baví se, žijí kulturněji a vzdělávají se. Pro firmu TELTO se jedná jednoznačně o pozitivní fakta, její produkty jsou jako šité na míru těmto lidem.



Graf č. 9: Zaměstnanost (Zdroj: Vladimír Bezděk, Problémy a příležitosti roku 2008)

Nepříjemností v roce 2008 bude zvýšení inflace. Ta by měla v průměru za celý rok 2008 dosáhnout téměř 4 %, skoro dvojnásobku oproti hodnotě očekávané za rok 2007 (2,3 %). Inflaci přes 4 % jsme měli naposledy v roce 2001 a není zcela zřejmé, jak ekonomické subjekty na tento skok, způsobený zejména zvýšením DPH, spotřebních daní a zavedením ekologických daní, zareagují.

Průměrná nominální mzda by v roce 2008 mohla dosáhnout hodnoty kolem 23 200 a meziročního růstu o 6,5 %. Po zohlednění inflace se růst reálné mzdy sníží k 2,2 %. Takto nízké tempo růstu reálné mzdy jsme po roce 2000 ještě v Česku nezaznamenali. Obecně se však předpokládá, že po odeznění efektu daní se v roce 2009 dynamika reálné mzdy vrátí zpět k úrovním mezi 4 – 5 %, kde se v posledních letech běžně pohybovala.

Půjde-li tedy jen o dočasný „šok“ (resp. zpomalení tempa), je pravděpodobné, že domácnosti se s ním vyrovnají sáhnutím do finančních rezerv, což se odrazí v poklesu míry úspor domácností. Ačkoliv na reálný příjem domácností dolehne dočasně vyšší inflace, měl by být rok 2008 dalším ekonomicky příznivým rokem.

Dalším nesporným pozitivem z hlediska poskytovatele internetu je dlouhodobě klesající cena počítačových sestav. Na počátku roku 2008 se dají nejlevnější kvalitní sestavy, na kterých bez problémů pracuje internet, pořídit do 10 000 Kč a ceny notebooků začínají již na hodnotě mírně přesahující 11 000 Kč. I v nadcházejících letech se dá očekávat snižování cen výpočetní techniky. Přitom nepochybně platí, že k pořízení internetu má vždy blíže jedinec, který si již koupil či právě kupuje počítač, než jedinec, který toto komplementární zařízení ještě nevlastní.

Shrnutí - hlavní zjištění

- příznivý makroekonomický vývoj bude i nadále pokračovat
- zaměstnanost se v průběhu let zvyšuje, v důsledku toho se rozšiřují řady potenciálních zákazníků, stejný trend je předpokládán i v následujících letech
- v roce 2008 je očekávána vysoká úroveň inflace, což bude mít za následek nízké tempo růstu reálné mzdy, v následujícím roce by měla inflace opět klesnout
- zvyšuje se životní úroveň, lidé více cestují, baví se, žijí kulturněji, vzdělávají se, využívají více služeb šetřících jejich čas
- ceny počítačových sestav dlouhodobě klesají

5.1.4 Politicko - právní segment

Legislativa regulující podnikání

- Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.
- Zákoník práce č. 65/1965 Sb.
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže

Legislativa regulující podnikání v telekomunikačním odvětví

- Zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání (tzv. mediální zákon)
- Zákon č. 384/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích a o změně některých zákonů
- Zákon č. 634/2004 Sb. ze dne 26. listopadu 2004 o správních poplatcích
- Zákon o elektronických komunikacích č. 127/2005 Sb.

Do budoucna můžeme očekávat častější a širší změny právních předpisů, neboť dochází k rychlému vědeckému a technickému pokroku, celý telekomunikační sektor jednoznačně směřuje ke globalizaci a zákony musí být v souladu s evropským právem, resp. evropským regulačním rámcem pro elektronické komunikace.

Značný problém spatřuji ve skutečnosti, že jsme jednou z mála evropských zemí, která systémově nepodporuje internet a informační gramotnost na školách, nemá v tomto ohledu žádnou vlastní koncepci a dosavadní plány opouští.

V současnosti neexistuje žádná státní aktivní podpora rozvoje internetu. Je možné poukázat na souvislost se zrušením Ministerstva informatiky, ke kterému došlo v polovině roku 2007. Jeho kompetence sice přebrala jiná ministerstva, ale neexistence tohoto konkrétního subjektu je v dané oblasti velmi znatelná. Bylo to právě Ministerstvo informatiky, které usilovalo o rozvoj informační gramotnosti širší veřejnosti a vypracovalo v této oblasti mnoho zásadních programů.

Koncepce *Státní informační a komunikační politika* byla výhledem do roku 2006 a její životnost již skončila. *Národní broadbandová strategie* sice ještě nevypršela, ale jejím naplňování se nikdo příliš nezabývá. Činnost *broadbandového fóra*, které mělo především za úkol připravovat návrhy nových koncepcí, byla přerušena v roce 2006 a nebyla obnovena. *Národní broadbandový server*, který se měl stát hodnotným informačním zdrojem o rozvoji

internetu v České republice byl zřízen v roce 2005, ale dodnes nebyl naplněn skutečným obsahem. Stejně tak už v roce 2007 nepokračovaly dotace na projekty v oblasti broadbandu, na které vláda původně slíbila přes 823 milionů korun.

Další aktivity Ministerstva informatiky, které byly v roce 2007 ukončeny do ztracena, jsou *Státní informační politika ve vzdělávání* a *Národní program počítačové gramotnosti*. Ten během tří let zaškolil přes 200 000 uživatelů, zejména z řad úplných začátečníků. V roce 2007 už ale nepokračoval. Místo něj pokračuje ve zvyšování informační gramotnosti alespoň Nadační fond manželů Livie a Václava Klausových, a jejich projekt *Senioři komunikují*.

Stát také přestal pomáhat školám při zajištění jejich přístupu k internetu. Státní program *Internet do škol* skončil v roce 2005. Přes všechny jeho nedostatky zajistil připojení na internet i v nejmenších školách na vesnicích a podnítil u mnoha žáků zájem o internet.

Shrnutí - hlavní zjištění

- do budoucna jsou očekávány častější a širší změny právních předpisů týkajících se telekomunikačního odvětví
- narozdíl od jiných evropských zemí Česká republika systémově nepodporuje internet a informační gramotnost, o rozvoj internetu se ojedinele snaží jiné instituce než stát

Zjištěné informace dále využijí zejména ve SWOT analýze a při formulaci návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

5.2 Analýza odvětví - Porterův model

Porterův model pěti sil umožňuje analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a obecně odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Smyslem je nalezení takové pozice, při které se podnik vyrovná s vlivem konkurenčních sil.

5.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro firmu TELTO je hlavním dodavatelem nymburská firma LICA s.r.o. Odebírá od ní téměř technologie nutné pro provozování internetu i kabelové televize. S touto firmou spolupracuje téměř od svého vzniku, jejich vztahy jsou bezproblémové a přátelské.

LICA je předním dodavatelem telekomunikačních technologií v České republice, mezi její zákazníky patří i největší tuzemská kabelová televize UPC. LICA pořádá pravidelně semináře, kde se schází zástupci kabelových operátorů, diskutují o legislativních změnách, nových technologiích a celkovém vývoji daného odvětví. Součástí těchto seminářů jsou outdoorové činnosti, které výrazně zlepšují osobní i profesionální vztahy mezi účastníky.

Přestože vztahy mezi firmou TELTO a jejím výhradním dodavatelem jsou velmi dobré, není TELTO prakticky žádným způsobem chráněno proti změnám obchodní nebo finanční strategie svého dodavatele. Pokud by LICA zvýšila ceny, nezbylo by nic jiného než tuto změnu akceptovat. I při poměrně výrazném zvýšení cen by to bylo méně finančně nákladné než zavádění a testování nových technologií, které nemusí dosahovat kvality technologií původních, nebo by s nimi nemusely být dostatečně kompatibilní. TELTO v minulosti několikrát vyzkoušelo zdánlivě levnější a výhodnější nabídky nových dodavatelů, ale zatím se pokaždé vrátilo ke společnosti LICA. I do budoucna se dá předpokládat, že vzájemná spolupráce bude pokračovat, neboť LICA poskytuje společnosti TELTO jako svému dlouholetému odběrateli značné výhody v podobě slev, servisu a ostatních služeb. Pro nového dodavatele je velmi obtížné její nabídku překonat.

TELTO se jen ztěží může bránit závislosti na jediném dodavateli, neboť z hlediska kompatibility používané technologie je téměř nezbytné odebírat veškeré součásti od jedné firmy.

5.2.2 Vyjednávací síla kupujících

Protože stávající i potenciální odběratelé této firmy jsou tvořeni především jednotlivými domácnostmi a malými podniky s několika málo přípojkami, mohou pouze těžko diktovat svému poskytovateli za jakých podmínek budou tyto služby odebírat. Každý jednotlivý zákazník má prakticky nulovou vyjednávací sílu a jejich sloučení ve větší celek je téměř nerealizovatelné. Navíc volba jiného poskytovatele je pro zákazníky většinou spojena s vysokými finančními náklady i organizačními problémy.

5.2.3 Hrozba substitutů

Internet je snad jediný produkt, který nemá adekvátní substitut. Samozřejmě můžeme chodit do kamenných obchodů, odnášet platební příkazy do bank, kupovat si hudbu na CD nosičích, číst noviny a časopisy a komunikovat s lidmi přes mobilní telefon, ale žádný z těchto dílčích substitutů nenahradí internet jako takový, v celé šíři možností jeho využití. Nemluvě o využití internetu k činnostem, jež by bez něj nebyly vůbec možné, jako je správa a synchronizace velkého počtu počítačových sítí nebo snad všechny činnosti související s vědou a výzkumem.

Internet je produkt tak komplexní, že žádná firma zabývající se jeho poskytováním nemusí mít obavy ze substituování jejich produktu. To ovšem neznamená, že by poskytovatel internetu měl u potenciálních zákazníků přehlížet nahrazování dílčích funkcí internetu jinými produkty, spíše by se měl snažit přesvědčit tyto lidi o nesporné všestrannosti internetu a jeho dalších výhodách.

Trochu jiné je to s provozováním kabelové televize. Pro velké množství populace je plnohodnotným substitutem zdarma šířené analogové vysílání, neboť tito lidé nelpí na bohaté programové nabídce, ani na bezchybné kvalitě obrazu. V případě televize lze navíc téměř jednoznačně hovořit o substitutech ve formě jiných volnočasových aktivit, ať už video, sportu, literatury, nebo třeba i již zmiňovaného internetu. Většina z těchto náhražek však neznamená pro kabelovou televizi větší ohrožení.

Úplně naopak je to v případě digitální televize, kterou můžeme označit za více než plnohodnotný substitut. Mimo široké programové nabídky poskytuje vysokou kvalitu obrazu a zvuku a v poslední době hlavně oboustrannou interaktivitu, díky níž divák nemusí být pouze pasivním konzumentem, ale má možnost aktivně si vybírat jaký pořad bude sledovat a kdy, „půjčovat“ si filmy a dokonce i sledovat jím vybrané pořady v 3D rozlišení. Je zřejmé, že digitální televize čím dál více ohrožuje pozici kabelové televize a proto by firma TELTO měla dělat vše, aby naopak ona byla tím nejvhodnějším a pokud možno lepším substitutem digitální televize.

5.2.4 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Hlavním důvodem, proč je riziko vstupu nových konkurentů do odvětví poměrně nízké, jsou značné kapitálové požadavky spojené se vstupem do oboru. Tyto počáteční náklady jsou tak vysoké, že prakticky neumožňují vznik nových firem v dané lokalitě. Samozřejmě vstup další

kapitálově vybavené nadnárodní společnosti na území České republiky není možné vyloučit, ačkoliv dohledné době není předpokládán.

Společnosti, které v dané oblasti existují, jsou sto svými kapacitami nasytit požadavky trhu na několik let dopředu a také proto noví poskytovatelé internetového připojení a televize do oboru příliš nevstupují.

5.2.5 Rivalita mezi existujícími podniky

Trendem v dané lokalitě se stává slučování nebo pohlcování slabších internetových poskytovatelů silnějšími za účelem zvýšení jejich konkurenceschopnosti. V důsledku toho se zde krystalizuje několik málo silných hráčů, kterým takto získaná kapitálová základna velmi pomáhá. Díky ní mohou snižovat své ceny a zvyšovat výdaje na reklamu a propagaci.

Ke konkurenční rivalitě na trhu internetového připojení přispívá fakt, že ačkoliv počet potenciálních zákazníků zůstává i nadále relativně vysoký, trh se začíná pomalu nasycovat, což je patrné zejména na zpomalení prudkého růstu nově zřízených ADSL přípojek. Jako negativní lze hodnotit také silnou pozici dominantního operátora Telefonica O₂, která nutí menší firmy k větší konkurenční rivalitě.

Značnou rivalitu podtrhuje i skutečnost, že vztahy mezi místními firmami nejsou nijak přátelské, spíše je zde běžnou praxí pomlouvání jedné firmy druhou ve snaze získat zákazníky. Konkurence v odvětví se přiostrčila také vstupem společnosti Digi TV na trh České republiky, ke kterému došlo v roce 2006. Její agresivní cenová politika významně ovlivňuje chování ostatních firem.

Konkurenční boj je možné i nadále očekávat především ve znamení snižování cen, v důsledku toho dojde k další migraci zákazníků mezi jednotlivými poskytovateli. Tento předpoklad silně podporuje i oznámení společnosti Telefonica O₂ ze dne 20. února 2008, že sníží ve vybraných zemích včetně České republiky ceny za přístup k internetu o 40 %. Pokud k takovému kroku skutečně dojde, firmy budou muset na tuto podstatnou změnu zareagovat a můžeme očekávat, že ne všechny budou schopny udržet si svou pozici na trhu.

K analýze výše uvedených faktorů ovlivňujících intenzitu konkurence v odvětví lze použít i následující rastr využívající hodnotících škál pro popis působení jednotlivých faktorů.

Faktor	Hodnocení						
	1	2	3	4	5		
Míra růstu odvětví	nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	2	3	4	5	vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	1	2	3	4	5	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	1	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech	1	2	3	4	5	nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace	1	2	3	4	5	téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5	málo kvalifikovaných

Tab. č. 3: Faktory konkurence v odvětví

Závěry Porterova modelu pěti sil můžeme shrnout do následujících bodů:

- rivalita mezi existujícími podniky je intenzivní a neustále se zvyšuje
- konkurenční boj bude probíhat především strategií snižování cen
- riziko vstupu nových konkurentů do odvětví je poměrně nízké, ačkoliv například vstup další nadnárodní společnosti na území České republiky není možné vyloučit
- vyjednávací pozice výhradního dodavatele LICA s.r.o. je velmi silná
- vyjednávací síla odběratelů a hrozba substitutů v oblasti poskytování internetu je téměř nulová, tato výhoda je však společná všem firmám v daném odvětví
- více než plnohodnotným substitutem kabelové televize je televize digitální, která čím dál tím více ohrožuje pozici firmy TELTO

TELTO musí začít systematicky analyzovat svou konkurenční pozici, zjištěním flexibilně přizpůsobovat firemní politiku, zabezpečit vysokou úroveň manažerů, často inovovat stávající technologie a své služby výrazně propagovat. Jen tak je možné účinně se bránit stále

intenzivnější konkurenci a zároveň riziku, že zákazníci budou přecházet k substitutu v podobě O₂ digitální televize a podobných produktů.

Silnou vyjednávací pozici dodavatele může TELTO jen stěží ovlivnit, neboť z hlediska kompatibility používané technologie je téměř nezbytné odebírat veškeré součásti od jedné firmy. Ačkoliv vztahy s výhradním dodavatelem jsou dlouholeté a přátelské, mělo by TELTO sledovat a vyhodnocovat i nabídky ostatních dodavatelů, pro případ, že bude postaveno před rozhodnutí, zda akceptovat vyšší ceny svého dodavatele. Podstatné zvyšování cen vstupů by bylo pro společnost velmi nevýhodné, neboť je očekáváno snižování cen za poskytované služby, kterému se bude muset přizpůsobovat i TELTO.

5.3 Analýza konkurentů

Analýza slouží k identifikaci hlavních konkurentů a jejich zhodnocení, především z hlediska jejich schopností, cílů, strategií, očekávání, zdrojů, silných a slabých stránek.

5.3.1 Identifikace konkurentů

Téléfonica O₂

Jednoznačně největším konkurentem je Téléfonica O₂ Czech republic, a.s. Jedná se o nadnárodní společnost s obrovským kapitálovým zázemím a vyspělým managementem. Její zisk dosáhl v roce 2007 hodnoty 10,4 miliard. Oproti předchozímu roku je to o 30 % více. Tato stále se rozvíjející a rostoucí společnost těží nejen ze schopnosti poskytnout zákazníkům služby za prakticky nulové počáteční náklady, ale především z komplexnosti jí poskytovaných služeb. Váže totiž v sobě mobilního operátora s poskytovatelem pevných linek, vysokorychlostního internetu a digitální televize.

Téléfonica O₂ konkuruje firmě TELTO ve všech lokalitách, a to díky husté síti prodejen, často probíhajícímu door to door prodeji, možnosti objednávky on-line formou a telefonickému prodeji.

Jasnou nevýhodou O₂ je paušál za pevnou linku pro klienty, kteří využívají pouze internet nebo televizi. Ceny této společnosti zůstávají vyšší než je místní průměr. Téléfonica O₂ toto kompenzuje vyšší kvalitou, dostupností i jedinečností svých produktů a účinnou marketingovou kampaní. V Téléfonice O₂ má firma TELTO konkurenta, který na trhu bude

operovat stabilně a jehož chování nemůže svými nabídkami nijak ovlivnit. To mu ovšem poskytuje výhodu individuálního přístupu k zákazníkům.

Digi TV

Digi TV začala působit na konci roku 2004 v Rumunsku a dnes je nejrychleji rostoucí platformou v Evropě. Ovládla televizní trh v Rumunsku, následně expandovala do Maďarska a na Slovensko a v září roku 2006 vstoupila i na český trh.

Je nejmladším konkurentem firmy TELTO, avšak nutno konstatovat, že díky velmi agresivní cenové politice zaznamenává prudký růst. Konkurence v daném odvětví se v důsledku toho značně přiosťřila, obchodní politika Digi TV znatelně ovlivňuje i chování do té doby jediné satelitní televize společnosti UPC, která se snaží reagovat slevami a akčními nabídkami.

Základní programová nabídka společnosti Digi TV je téměř stejně široká jako u UPC, avšak cenový rozdíl je značný - nejlevnější nabídka stojí pouze 260 Kč, zatímco u UPC 689 Kč měsíčně. TELTO poskytuje srovnatelnou nabídku za 305 Kč měsíčně. Kvalita signálu u těchto firem je srovnatelná, zákazníci rozhodují o svém budoucím poskytovateli především na základě ceny. Silnou stránkou Digi TV je tedy především politika nízkých cen a nabídka atraktivních programů. Mezi negativa jednoznačně patří extrémně dlouhá čekací doba mezi objednávkou a instalací, objevují se i stížnosti na nízkou kvalitu dodávaných zařízení pro příjem signálu.

I přesto se bezesporu jedná o velmi perspektivní společnost, která rychle získává nové zákazníky a stává se stále výraznějším konkurentem. Společnost TELTO pocítuje její přítomnost na trhu stále citelněji. Digi TV jí konkuruje ve všech lokalitách, neboť satelitní přenos zaručuje dostupnost kdekoliv.

UPC Česká republika, a.s.

Společnost UPC konkuruje firmě TELTO zatím pouze na televizním trhu, ačkoliv začíná své aktivity směřovat i k poskytování připojení k internetu. Její hlavní předností je prakticky neomezená dostupnost služeb, založená na satelitním přenosu signálu. Další nespornou výhodou je široká programová nabídka. Nevýhodou jsou však několikanásobné ceny zřízení i používání služeb oproti firmě TELTO.

Tento konkurent působí na českém trhu již od roku 1991, jedná se o stabilní konkurenci, která však TELTO zatím příliš neohrožuje, důvodem jsou zmíněné velmi vysoké ceny. Ani silná reklamní kampaň a kapitálové zázemí společnosti UPC nedokáže přilákat příliš mnoho zákazníků z lokalit, kde působí firma TELTO. Pokud UPC neupraví svou cenovou politiku směrem dolů, nemusí se prozatím TELTO této konkurence obávat. Lidé z Prachatic, Volar a Volyně mají při rozhodování o svém poskytovateli televizního vysílání na výběr mezi UPC, Digi TV, O₂ a firmou TELTO. Není mnoho důvodů pro výběr značně drahé společnosti UPC, která nenabízí prakticky nic navíc oproti ostatním konkurentům.

StarNET s.r.o.

Do roku 2006 konkurovali v Prachaticích firmě TELTO dva menší poskytovatelé internetu - PTnet a ClaNET, kteří nabízeli bezdrátové připojení WiFi. V daném roce byly jejich sítě převzaty českobudějovickou sítí StarNET, která je v současné době spravuje.

Jedná se o velice ambiciózní, rychle se rozvíjející firmu, která TELTU konkuruje na území města Prachatic. Oběma firmám je společná strategie poskytování nižších rychlostí internetu za příznivé ceny, nutno dodat, že u firmy StarNET jsou ceny mírně výhodnější. StarNET má však mnoho slabých stránek, významná je především nespolehlivost používané bezdrátové technologie. Toto je ještě umocněno velmi špatným servisním zázemím a neochotným přístupem k řešení jakýchkoliv problémů. Pověst podniku je poměrně slabá, nasvědčují tomu i časté internetové diskuse týkající se problémů s touto společností.

FORPSI

V roce 2004 došlo ke sjednocení několika společností pod jednu obchodní značku FORPSI. Jednou z přístupujících společností byla firma INTERNET CZ, a.s. sídlící v jihočeské obci Ktiš, která svým zákazníkům poskytuje WiFi připojení k internetu na vybraných místech Jihočeského kraje. FORPSI dále zabezpečuje připojení prostřednictvím technologie ADSL, ale firmě TELTO konkuruje především WiFi připojením, které je dostupné v některých částech města Prachatic.

FORPSI získává nové zákazníky především dobrým marketingovým přístupem. Do poštovních schránek obyvatel města Prachatic jsou pravidelně distribuovány informační letáky. Služby poskytované stávajícím zákazníkům však nejsou příliš kvalitní, což se projevuje hlavně dlouhými lhůtami oprav a celkovým nezájmem o udržení zákazníka.

K negativům dále bezesporu patří nespolehlivost bezdrátového přenosu, velmi vysoké ceny, negarantovaná rychlost a denní limity i v případě neomezených dat.

5.3.2 Hodnocení konkurentů

V předchozí části analýzy konkurentů jsem identifikovala pět největších současných konkurentů firmy TELTO, které hodnotím v tabulce č. 4. Pro hodnocení jsem použila následující stupnici: 1...nejlepší, 2...velmi dobré, 3...průměrné, 4...špatné, 5... nejhorší.

Charakteristika	Konkurent				
	O2	UPC	Digi TV	StarNET	FORPSI
Cenová výhoda	2	3	1	1	4
Kvalitativní výhoda	1	1	1	5	4
Technologická základna	1	1	1	4	4
Distribuční podmínky	3	2	2	3	2
Nákladová výhoda	4	3	3	2	2
Schopnost inovace	1	1	1	4	4
Pozice v rámci odvětví (současná)	1	1	3	3	3
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	1	1	2	2	3
Vážnost konkurence (současná)	1	4	3	2	2
Vážnost konkurence (v příštím roce)	1	4	2	2	2
Vážnost konkurence (v dalších letech)	1	3	2	3	3

Tab. č. 4: Hodnocení konkurentů

Z tabulky hodnocení konkurentů je zřejmé, že jednoznačně největším konkurentem firmy TELTO je Telefonica O₂, která byla téměř ve všech kritériích hodnocena jako nejlepší. Její silná pozice se dá očekávat i v následujících letech. Posilování pozice na trhu můžeme předpokládat i u firem UPC a Digi TV, neboť do budoucna získají výhodu firmy s vysokou kapitálovou základnou. Inovace budou nevyhnutelné a finančně velmi náročné a snižování cen budou schopny překonat právě tyto silnější společnosti. TELTO by mělo především sledovat aktivity firmy Digi TV, která je nebezpečným konkurentem využívající agresivní politiky nízkých cen k získávání nových zákazníků.

Z dlouhodobého hlediska je patrné, že firmy StarNET a FORPSI budou opouštět své pozice v případě, že nezmění používané technologie. To je však velmi nepravděpodobné

vzhledem k vysokým nákladům na tuto změnu. Firma TELTO může této skutečnosti využít ve svůj prospěch a zvýšit svůj podíl na trhu. Ani v současné době nepředstavují tyto firmy vážné ohrožení. V hodnocených kritériích dosahují poměrně nepříznivých výsledků.

Přestože TELTO zaujímá v současné době pozici druhé nejsilnější firmy v dané lokalitě, jen stěží může pomýšlet na to, stát se nejsilnějším hráčem na trhu.

5.4 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví. Jedná se o faktory, na nichž lze založit budoucí úspěch. A naopak - pokud výsledky v oblastech ovlivňovaných těmito faktory nejsou uspokojivé, nebudou celkové výsledky podniku dobré, bez ohledu na úsilí, které je vyvíjeno v ostatních oblastech.

Spokojenost zákazníků

Jako v každé oblasti podnikání, kde je vysoká konkurence, je i v poskytování internetového připojení a provozování kabelové televize jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu spokojenost zákazníků. Ta pomáhá udržet stávající zákazníky a především přilákat nové klienty. Pověst, jakou firma mezi lidmi má, je skutečným klíčem k úspěchu, neboť spokojený zákazník nemá důvod měnit svého dodavatele a naopak má mnoho důvodů ho doporučit. Pro potenciální klienty je dobrá pověst podniku důležitým faktorem pro rozhodování, zda o něm jako o poskytovateli připojení vůbec uvažovat.

Spokojenost stávajících zákazníků musí být soustavně monitorována, aby mohly být ihned odstraňovány příčiny vedoucí k jejímu poklesu. Musí být sledována především z hlediska přiměřenosti cen, spolehlivosti a úrovně poskytovaných služeb.

Kvalita služeb

Telekomunikační odvětví je co do kvality služeb odvětvím mírně specifickým. Jelikož každý od svého připojení (internetového i televizního) očekává, že bude fungovat bezproblémově, svou spokojenost s produktem, jež toto očekávání splňuje si ani příliš neuvědomuje až do doby, než se vyskytnou problémy. Z tohoto hlediska je lepší, pokud se o firmě mluví co nejméně a když už, tak ve srovnání s konkurencí, u které kvalita služeb není tak vysoká. Proto

je bezpodmínečně důležité, aby kvalita poskytovaných služeb byla prakticky za každou cenu co nejvyšší.

TELTO má v této oblasti velký potenciál, vzhledem ke skutečnosti, že signál je přenášen pomocí kabelů, díky kterým je i do budoucna zajištěna vysoká úroveň kvality. Základním předpokladem však je udržovat stávající síť vysoce provozuschopnou.

Vysoká úroveň prodejců

V příslušném oboru podnikán je již tradičně nejefektivnější metodou prodeje door to door prodej. Žádný jiný prodejní kanál nemůže dosáhnout srovnatelných výsledků. I když přihlédneme k faktu, že klientela kabelové televize je co do počtu omezená sítí kabelů, stále zůstává tento prodejní kanál na prvním místě v efektivnosti.

Je zřejmé, že v podmínkách, ve kterých podniká firma TELTO se jí nevyplatí zaměstnat a vyškolit kvalitní obchodní zástupce, ale tím spíše se vyplatí investovat do profesionálů a najímat si je pouze na určitá období. Bohužel firma TELTO má v této oblasti marketingu ještě značné prostory pro zlepšení, protože se spoléhá pouze na pasivní čekání na dotazy potenciálních klientů, přitom vysoká úroveň prodejců je v dnešní době rozhodující.

Propagace

Propagace - věčné téma, okolo kterého se točí celé současné podnikání. Možná ten nejdůležitější faktor úspěchu. Na rozdíl od jiných druhů podnikání, kde reklamní kampaň je záležitostí zejména výrobců daného produktu, v prodeji služeb jako třeba internet a televize je věcí pouze daného poskytovatele, jakým způsobem o sobě dá spotřebiteli vědět.

Na poli sebezviditelnění je největším hráčem Telefonica O₂. Je to pochopitelné, vzhledem k tomu, že se jedná o nadnárodní společnost s nesrovnatelně vyšším kapitálem a nutností soupeřit i s mnohem většími společnostmi než je TELTO. Proto O₂ vynakládá na propagaci ohromné částky a tím se samozřejmě dostává do povědomí lidí mnohem více než TELTO, která propagaci sebe sama silně opomíjí.

Lidé znají TELTO především jako provozovatele kabelové televize, neboť tato služba funguje již mnoho let a internet od této společnosti je díky neuspokojivé marketingové kampani pro mnoho potenciálních zákazníků velkou neznámou.

Servis

Důležité je nejen získat zákazníky, ale také umět se o ně dobře postarat. Zvláště v oboru elektronických služeb je kvalitní servis podmínkou k úspěšnému udržení spokojeného zákazníka. V případě výpadků kabelové televize se výrazně oslabuje důvěra zákazníka v poskytovatele, ale výpadky internetu mohou mít fatální dopady pro všechny zúčastněné.

Samozřejmě nikdy není možné vyhnout se veškerým technickým a administrativním chybám, proto je nesmírně důležité mít zajištěn spolehlivý tým lidí, kteří budou schopni a ochotni okamžitě a efektivně řešit jakékoli předvídatelné i nečekané problémy. Stejně podstatné jako briskní řešení problémů je i individuální přístup k poškozeným klientům a jejich případné odškodnění i nad rámec smluvních podmínek.

Ještě větší úsilí než do řešení problémů je třeba investovat do jejich prevence. Znamená to kvalitně udržovat a modernizovat kabelové sítě a ostatní zařízení, průběžně školit zaměstnance, ale i účinně informovat uživatelskou veřejnost o nejvhodnějším zacházení s instalovaným zařízením. Důvěru zákazníků v kvalitní servis může firma zvýšit třeba i zaváděním zvýhodněných promoakcí v rámci zkušebního provozu nových technologií.

Inovace

Zatímco před patnácti lety předvídali dnešní úroveň vyspělosti elektronických technologií pouze vizionáři, někteří přední odborníci a dnešní majitelé nejúspěšnějších firem na jejich výrobu a použití, ve stejné situaci se nacházíme i my dnes. Rychlost, s jakou se tento obor vyvíjí a modernizuje je v porovnání s jinými technologiemi závratná.

Proto i podniky věnující se jakékoli činnosti s ním související se musí neustále měnit a být otevřené novým nápadům a postupům. Markantní je to i v oblasti poskytování internetu a televize. Nejen, že stále více lidí považuje internet za nedílnou součást svého profesního i soukromého života a díky vzrůstající životní úrovni vydávají lidé stále více prostředků na aktivity spojené s volným časem a tím i na bohatou programovou nabídku kvalitní televize, ale zároveň na ně kladou stále vyšší nároky. V případě internetu jsou to především požadavky na rychlost připojení a co nejnižší limity stažených dat, u televize je to zmiňovaná programová nabídka, kvalita obrazu a zvuku a v poslední době i její interaktivita.

Firmě TELTO, stejně jako kterékoliv jiné společnosti zabývající se prodejem televizního vysílání, se navíc otvírá nové pole působnosti v důsledku přechodu z analogového na digitální vysílání. Podíváme-li se dnes do vyspělých zemí světa, zjistíme, že tam používané

technologie jsou daleko před těmi, které se používají na našem území. Je pouze záležitostí zde působících společností, jestli se vydají cestou těchto již prozkoumaných a stále zdokonalovaných technologií, nebo půjdou vlastním směrem, o kterém se domnívají, že jim v budoucnu přinese konkurenční výhodu. Každopádně je jisté, že inovace je v tomto podnikání klíčovým slovem a z něho musí vše vycházet.

5.5 Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je ohodnotit pozici podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech klíčových oblastech pro úspěch. Faktory byly stanoveny v předchozí kapitole, pro účely této analýzy jsem je očíslovala následujícím způsobem:

- 1 - Spokojenost zákazníků
- 2 - Kvalita služeb
- 3 - Vysoká úroveň prodejců
- 4 - Propagace
- 5 - Servis
- 6 - Inovace

Pro stanovení jejich vah jsem využila metodu párového srovnání, tzv. Fullerův trojúhelník, který je zachycen na schématu č. 1. Na jeho základě jsem určila váhy, které jsou uvedeny v tabulce č. 5.

1	1	1	1	1
2	3	4	5	6
2	2	2	2	
3	4	5	6	
3	3	3		
4	5	6		
4	4			
5	6			
5				
6				

Schéma č. 1: Fullerův trojúhelník - párové srovnání klíčových faktorů úspěchu

číslo	klíčový faktor úspěchu	četnost	upravená četnost	váha kritéria
1	Spokojenost zákazníků	3	4	0,19
2	Kvalita služeb	1	2	0,1
3	Vysoká úroveň prodejců	3	4	0,19
4	Propagace	3	4	0,19
5	Servis	0	1	0,05
6	Inovace	5	6	0,28
součet		15	21	1

Tab. č. 5: Stanovení vah klíčových faktorů úspěchu

Firmu TELTO porovnávám v této analýze s podniky Telefonica O₂ a Digi TV, neboť z analýzy konkurentů je patrné, že právě tyto dvě firmy představují v současné době i do budoucna její největší ohrožení.

U těchto firem jsem v tabulce č. 6 bodově ohodnotila každý z faktorů, použila jsem stupnici 1...nejlepší, 2...velmi dobrý, 3...průměrný, 4...špatný, 5...nejhorší. Poté jsem vynásobením tohoto ohodnocení a váhy daného kritéria získala skóre. Jejich sečtením u každého podniku jsem získala celkovou konkurenční pozici daných firem, je však také možné porovnávat firmy na úrovni každého klíčového faktoru zvlášť.

klíčový faktor úspěchu	váha	TELTO		Telefonica		Digi TV	
Spokojenost zákazníků	0,19	2	0,38	2	0,38	3	0,57
Kvalita služeb	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Vysoká úroveň prodejců	0,19	3	0,57	1	0,19	3	0,57
Propagace	0,19	5	0,95	1	0,19	2	0,38
Servis	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2
Inovace	0,28	2	0,56	1	0,28	1	0,28
celkem		14		7		14	
vážené skóre konkurenční síly			2,61		1,19		2,2

Tab. č. 6: Analýza konkurenceschopnosti

S celkovým skóre konkurenční síly 1,19 se jako nejkonkurenceschopnější jeví jednoznačně společnost Telefonica O₂. Nejlepší hodnocení dosahuje téměř ve všech klíčových faktorech pro úspěch v telekomunikačním odvětví. O stupeň horší známkou byl hodnocen pouze faktor

spokojenost zákazníků, která u této firmy v současné době dosahuje dle interních údajů firmy 70 %. Dosáhnout absolutní spokojenosti zákazníků je však nemožné, Telefonica tudíž splňuje veškeré předpoklady být nejkonkurenceschopnější v daném oboru.

TELTO a Digi TV se nacházejí minimálně o stupeň níže než tato společnost, avšak rozdíl mezi nimi samotnými není natolik markantní. Pokud bychom použili pouze bodové hodnocení, umístily by se tyto firmy na stejné pozici. Jestliže však do hodnocení zapojíme váhy jednotlivých klíčových faktorů, zjistíme, že vážené skóre firmy Digi TV dosahuje 2,2, zatímco u firmy TELTO 2,61. Tento rozdíl je dán skutečností, že propagace je v daném oboru mnohem důležitější než bezchybný servis, což bylo zohledněno při stanovování vah.

Je nezbytné, aby TELTO začalo brát klíčové faktory úspěchu vůbec v potaz, neboť navzdory tomu, že firma působí na trhu již mnoho let, nedochází v daných oblastech k žádnému zlepšení. Pro zvýšení konkurenceschopnosti se musí prioritně zaměřit na oblast propagace. To je pro ni navíc mnohem méně technicky i finančně náročné, než zkvalitňování servisu pro firmu Digi TV. Tento fakt staví společnost TELTO do lepší potencionální pozice v žebříčku konkurenceschopnosti.

5.6 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí všech předcházejících analýz. Slouží k posouzení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení.

Silné stránky (S)

1. vysoká kvalita poskytovaných služeb
2. dobrá pověst firmy
3. znamenitý servis
4. přizpůsobení firemní politiky místním podmínkám
5. výborné vnitropodnikové vztahy
6. loajalita zaměstnanců k firmě

Slabé stránky (W)

1. nedostatečná image firmy
2. chybějící propagace
3. neexistující síť prodejců
4. systematické nevyhodnocování situace na trhu
5. chybějící snaha o získání loajality zákazníků
6. absence dlouhodobé strategie i konkrétních krátkodobých cílů

Příležitosti (O)

1. velký počet potenciálních zákazníků
2. zvyšující se životní úroveň

3. zvyšující se vzdělanost obyvatelstva
4. rostoucí počítačová gramotnost
5. rostoucí zájem o internet
6. stále větší dostupnost počítačových sestav
7. předvídatelný demografický vývoj populace
8. veřejné iniciativy na popularizaci internetu
9. přechod na digitální vysílání
10. přechod na sítě založené na optických vláknech
11. možnost spolupráce s dodavatelem komplementárního výrobku
12. možnost rozvoje nových trhů

Ohrožení (T)

1. klesající procento mladých lidí v populaci
2. vysoké náklady na rozšíření stávající sítě
3. intenzivní konkurenční boj
4. silná vyjednávací síla dodavatelů
5. rostoucí konkurence v důsledku pohlcování slabších konkurentů silnějšími
6. existence nadnárodních silně kapitálově vybavených konkurentů
7. stávající konkurent nabízí modernější technologii v oblasti televizního vysílání

Pomocí metody párového srovnání, tzv. Fullerova trojúhelníku jsou vypočítány váhy jednotlivých faktorů a stanoveno, které z faktorů jsou pro podnik klíčové.

1	1	1	1	1
2	3	4	5	6
2	2	2	2	
3	4	5	6	
3	3	3		
4	5	6		
4	4			
5	6			
5				
6				

Schéma č. 2: Fullerův trojúhelník - párové srovnání silných stránek

číslo	četnost	váha (%)	pořadí
1	3	20	3
2	5	33,33	1
3	2	13,33	4
4	4	26,67	2
5	0	0	6
6	1	6,67	5
celkem	15	100	

Tab. č. 7: Výsledky párového srovnání silných stránek

Nejsilnějšími stránkami společnosti TELTO jsou dobrá pověst firmy a přizpůsobení firmy místním podmínkám. Svou dobrou pověst si firma buduje především spolehlivostí poskytovaných služeb, rychlým servisem a vstřícným přístupem zaměstnanců k zákazníkům. I tato silná stránka však ještě skýtá další prostor pro zlepšení, zejména v aktivním posilování pozitivního povědomí o firmě. TELTO velmi dobře využívá své pozice regionální firmy. Ceny nastavuje vždy níže, než její celorepublikoví konkurenti, kteří nemají možnost na tuto strategii reagovat. Politika nízkých cen nemalou měrou přispívá k úspěchu společnosti TELTO.

1	1	1	1	1
2	3	4	5	6
2	2	2	2	
3	4	5	6	
3	3	3		
4	5	6		
4	4			
5	6			
5				
6				

Schéma č. 3: Fullerův trojúhelník - párové srovnání slabých stránek

číslo	četnost	váha (%)	pořadí
1	0	0	6
2	3	20	3
3	4	26,67	2
4	2	13,33	4
5	1	6,67	5
6	5	33,33	1
celkem	15	100	

Tab. č. 8: Výsledky párového srovnání slabých stránek

Největší slabinou je absence dlouhodobé strategie i konkrétních krátkodobých cílů. Veškeré rozhodování o budoucnosti firmy a marketingu spočívá pouze na jejím majiteli. Ten si za dobu existence firmy vybudoval jistý manažerský stereotyp, který ji sice zatím udržuje na trhu, ale nevede k jejímu rozvoji. Ve firmě ztelně chybí nové nápady i jakákoliv snaha o jejich získávání. Zaměstnanci neparticipují na řízení společnosti, což vede k jejich nejistotě a snižování pracovního nasazení. Není jim znám ani směr, kterým se bude firma ubírat, čas od

času se mezi nimi dokonce objevují spekulace o možném prodeji firmy jiné společnosti. Ačkoliv si je majitel dobře vědom nutnosti přechodu na nové technologie, nepodniká prakticky žádné kroky vedoucí k jejich zavedení.

Pokud by majitel vypracovával dlouhodobou strategii a krátkodobější cíle, musel by nutně dospět k závěru, že je nezbytné zaměřit se na oblast propagace a zefektivnění prodeje prostřednictvím prodejců. V důsledku toho by mohla být odstraněna druhá nejvýznamnější slabá stránka společnosti a zvýšena konkurenceschopnost firmy.

Slabé stránky jsou takového charakteru, že jejich odstranění vyžaduje především jejich uvědomění si a přijetí odpovídajících opatření k jejich nápravě.

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	5	6	7	8	9	10	11	12		
4	4	4	4	4	4	4	4			
5	6	7	8	9	10	11	12			
5	5	5	5	5	5	5				
6	7	8	9	10	11	12				
6	6	6	6	6	6					
7	8	9	10	11	12					
7	7	7	7	7						
8	9	10	11	12						
8	8	8	8							
9	10	11	12							
9	9	9								
10	11	12								
10	10									
11	12									
11										
12										

Schéma č. 4: Fullerův trojúhelník - párové srovnání příležitostí

číslo	četnost	váha (%)	pořadí
1	7	10,61	4
2	8	12,12	3
3	4	6,06	8-9-10
4	5	7,58	7
5	10	15,15	2
6	4	6,06	8-9-10
7	6	9,09	5-6
8	0	0	12
9	4	6,06	8-9-10
10	11	16,66	1
11	1	1,52	11
12	6	9,09	5-6
celkem	66	100	

Tab. č. 9: Výsledky párového srovnání příležitostí

Z provedených analýz vyplývá pozitivní zjištění, že firmě se nabízí velké množství příležitostí. Metoda párového srovnání označila za největší příležitost přechod na síť založené na optických vláknech. Celosvětový trend naznačuje, že přechod na ně se v budoucnu stane nezbytným, proto není důvod, aby firma tuto změnu oddalovala. Čím dříve na novou technologii přejde, tím větší výhodu získá oproti konkurenci, neboť se jedná o velmi vyspělý způsob přenosu dat, otevírající zcela nové možnosti.

Analýzy odhalily mnoho příležitostí také v sociálně - kulturním segmentu. Za nevýznamnější byl označen rostoucí zájem o internet a zvyšující se životní úroveň. Pro stále větší část populace se elektronická média stávají běžnou součástí jejich domácností. Počet potenciálních zákazníků je navíc stále velmi vysoký.

1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7
2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	
3	3	3	3		
4	5	6	7		
4	4	4			
5	6	7			
5	5				
6	7				
6					
7					

Schéma č. 5: Fullerův trojúhelník - párové srovnání ohrožení

číslo	četnost	váha (%)	pořadí
1	2	9,52	5
2	1	4,76	6
3	5	23,81	2
4	0	0	7
5	6	28,57	1
6	4	19,05	3
7	3	14,29	4
celkem	21	100	

Tab. č. 10: Výsledky párového srovnání ohrožení

Konkurenceschopnost firmy TELTO ohrožuje především rostoucí konkurence v důsledku pohlcování slabších konkurentů silnějšími a stále intenzivnější konkurenční boj. V dané lokalitě došlo ke vzniku několika málo silných konkurentů, kteří se stávají vyrovnanými soupeři. Ačkoliv potenciálních zákazníků je v dané lokalitě stále dost, trh se začíná pomalu nasycovat a získat nového zákazníka je stále těžší. U firmy TELTO je tento problém ještě markantnější, neboť její technologie neumožňuje snadné proniknutí do nových lokalit.

Na základě výsledků této analýzy se jako nejvýhodnější jeví S-O strategie „VYUŽITÍ“, která je zaměřena na využití silných stránek ve prospěch příležitostí. Nejdůležitější silné stránky dobrá pověst firmy a přizpůsobení firemní politiky místním podmínkám jsou ideálním předpokladem k využití příležitostí jako je rostoucí zájem o internet, zvyšující se životní úroveň a velký počet potenciálních zákazníků. Pokud navíc dojde k odstranění slabých stránek, jehož předpokladem je investování do marketingu a strategického plánování, firma si značně vylepší svou konkurenční pozici.

5.7 Formulace strategie

Na základě provedených analýz v první řadě doporučuji vypracovat dlouhodobou strategii firmy a na jejím základě stanovit konkrétní krátkodobé cíle. Jako nejvhodnější se jeví strategie penetrace trhu, která hledá, jak zvýšit prodej existujícího výrobku na existujících trzích.

Tuto strategii navrhuji v kombinaci se strategií rozvoje trhu, která se snaží zavést existující výrobek na nový trh. Přejít na nové trhy by byl pro firmu TELTO vysoce

kapitálově náročný, avšak možnou a vhodnou alternativou je poskytování internetového připojení ve Volyni. Jelikož v tomto městě TELTO poskytuje již od roku 2001 kabelovou televizi, zprovoznění této sítě i pro internet by nebylo příliš finančně náročné, navíc zde neexistuje adekvátní poskytovatel internetu a 3194 obyvatel nabízí početnou odběratelskou základnu. Proto tento krok jednoznačně doporučuji.

Jak jsem uvedla, společnost by se měla současně zaměřit na rozvoj stávajících trhů. Tuto strategii podporuje kromě provedených analýz i skutečnost, že ve Volarech, kde TELTO působí již mnoho let, má zřízeno pouze 21 internetových přípojek. Důvodem této nepříznivé bilance není jiný silný poskytovatel, ale spíše nedostatečná informovanost o možnosti zřízení internetu firmou TELTO. Tento problém existuje ve všech lokalitách, kde firma působí.

Je nezbytné navrhnout marketingový plán. Tento plán by měl zahrnovat výraznou propagaci, především by měl být využíván Infokaná, regionální média, reklamní letáky pravidelně roznášené do poštovních schránek a cílené e-maily uživatelům internetu. Firma by se mohla také spolupodílet na iniciativách, které zabezpečují výuku internetových dovedností pro různé skupiny obyvatelstva.

Vzhledem ke zvyšující se konkurenční rivalitě by měla být posilována loajalita zákazníků, neboť se dá očekávat migrace mezi jednotlivými poskytovateli. To lze provádět například formou věrnostních programů, odměn za přivedení nového zákazníka, slev za pořízení více služeb, slev pro vybrané skupiny obyvatel (senioři, studenti apod.). Také budování image založené na příslušnosti k danému regionu by jistě podpořilo konkurenceschopnost firmy. Dále navrhuji aktivní prodej služeb prostřednictvím door to door prodejců.

Důležité je rovněž sledovat a vyhodnocovat strategie konkurenčních firem. Tato činnost je prozatím značně opomíjena. Z analýzy konkurentů je patrné, že v současné době i do budoucna představují největší ohrožení firmy společnosti Telefonica O₂ a Digi TV. Firma TELTO by měla i nadále přizpůsobovat firemní strategii místním podmínkám, a tím účinně konkurovat těmto nadnárodním společnostem. Základním předpokladem je provádění systematického průzkumu trhu.

Firmě se nabízí velké množství příležitostí. Nejvýznamnější z nich je možnost přechodu na síť založené na optických vláknech. Vzhledem k tomu, že za nejdůležitější klíčový faktor v daném odvětví byla určena inovační činnost, tento krok by jednoznačně vylepšil konkurenční pozici firmy TELTO. Také rostoucí zájem o internet, zvyšující se životní úroveň spolu s velkým počtem potenciálních zákazníků vytváří příznivé předpoklady pro další rozvoj firmy.

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit úroveň konkurenceschopnosti firmy TELTO spol. s r.o. při využití metod a postupů strategického řízení a navrhnout případné změny ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

Pro účely této práce jsem vypracovala vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Ke zjištění vlivu globálního prostředí na podnik byla použita STEP analýza, jejíž výsledky sloužily především jako podklad pro SWOT analýzu a formulaci strategie. Z analýzy bylo zřejmé, že se firmě nabízí velké množství příležitostí.

Další použitou metodou analýzy vnějšího prostředí byl Porterův model pěti sil. Pomocí této analýzy jsem došla k závěru, že ačkoliv počet potenciálních zákazníků je stále velmi vysoký, rivalita mezi existujícími podniky je intenzivní a neustále se zvyšuje. Pozici firmy TELTO navíc čím dál tím více ohrožuje digitální televize nabízená dominantním poskytovatelem Telefonica O₂. Je očekáván další konkurenční boj, především prostřednictvím snižování cen. TELTO musí začít systematicky analyzovat svou konkurenční pozici, zjištěním flexibilně přizpůsobovat firemní politiku, zabezpečit vysokou úroveň manažerů, často inovovat stávající technologie a své služby výrazně propagovat.

Z analýzy konkurentů je patrné, že v současné době i do budoucna představují největší ohrožení firmy společnosti Telefonica O₂ a Digi TV. Tyto společnosti působí v celé České republice, firma TELTO by měla i nadále přizpůsobovat strategii místním podmínkám a tím těmto firmám účinně konkurovat. Strategie by měla být založena především na systematickém průzkumu místního trhu.

Pro analýzu vnitřního prostředí byly použity metody stanovení klíčových faktorů úspěchu a analýza konkurenceschopnosti. Z těchto dvou analýz, které na sebe navazovaly, vyplynulo, že nejvýznamnější klíčové faktory úspěchu jsou spokojenost zákazníků, kvalita služeb, vysoká úroveň prodejců, propagace, servis a inovace. Telefonica O₂ je jednoznačně nejkonkurenceschopnější firmou v daném odvětví, neboť její výsledky ve všech klíčových faktorech byly vynikající. TELTO a Digi TV se nacházejí minimálně o stupeň níže než tato společnost. Rozdíl mezi nimi samotnými není natolik markantní, firma TELTO by se měla zaměřit především na oblast propagace, čímž by svou konkurenční pozici mohla značně vylepšit.

Ačkoliv je TELTO v současné době jedním z předních poskytovatelů internetu a kabelové televize na území města Prachatic, Volary a Volyně, postrádá téměř jakýkoliv

system marketingových kampaní a i když si uvědomuje své největší konkurenty, nevěnuje se jejich podrobnějšímu zkoumání a vyhodnocování své pozice na trhu, ani přijímání postupů ke zlepšení své konkurenceschopnosti, což by pro ni v budoucnosti mohlo mít vážné následky.

Na základě provedených analýz v první řadě doporučuji vypracovat dlouhodobou strategii firmy a na jejím základě stanovit konkrétní krátkodobé cíle. Jako nejvhodnější se jeví strategie penetrace trhu, která hledá, jak zvýšit prodej existujícího výrobku na existujících trzích. Tuto strategii navrhuji v kombinaci se strategií rozvoje trhu, která se snaží zavést existující výrobek na nový trh. Přechod na nové trhy by byl pro firmu TELTO vysoce kapitálově náročný, avšak možnou a vhodnou alternativou je poskytování internetového připojení ve Volyni. Tento krok jednoznačně doporučuji.

Jak jsem uvedla, navrhuji zaměřit se na rozvoj stávajících trhů. Tuto strategii podporuje kromě provedených analýz i skutečnost, že ve Volarech, kde TELTO působí již mnoho let, má zřízeno pouze 21 internetových přípojek. Důvodem této nepříznivé bilance je především nedostatečná informovanost o možnosti zřízení internetu firmou TELTO. Tento problém existuje ve všech lokalitách, kde firma působí. Doporučuji aktivní prodej služeb prostřednictvím door to door prodejců a vypracování účinné reklamní kampaně. Vzhledem ke zvyšující se konkurenční rivalitě musí být posilována také loajalita zákazníků, neboť se dá očekávat migrace mezi jednotlivými poskytovateli.

Firmě se nabízí velké množství příležitostí. Nejvýznamnější z nich je možnost přechodu na síť založené na optických vláknech. Vzhledem k tomu, že za nejdůležitější klíčový faktor v daném odvětví byla určena inovační činnost, tento krok by jednoznačně vylepšil konkurenční pozici firmy TELTO. Také rostoucí zájem o internet, zvyšující se životní úroveň spolu s velkým počtem potenciálních zákazníků vytváří příznivé předpoklady pro další rozvoj firmy.

Jsem si jistá, že tato diplomová práce může být pro firmu TELTO velkým přínosem. Uvádí totiž jednak výsledky analýz, které ve firmě nebyly nikdy prováděny, ale také fakta, která jsou na první pohled zřejmá vnějšímu pozorovateli, ale jsou snadno přehlédnutelná v zaběhlém stereotypu řízení firmy. Tato práce může vedení společnosti uvědomit si situaci na trhu a nalézt cestu k řešení těch nejzávažnějších problémů, se kterými se TELTO potýká. Majitel firmy by se měl především rozhodnout, zda se tomuto nelehkému úkolu, zahrnujícímu mimo jiné i zlepšování svých manažerských schopností, věnovat osobně, s pomocí odborníků a nebo se stáhnout pouze do role majitele firmy a její řízení přenechat najatému profesionálovi.

7. Summary

The aim of my dissertation was to analyse the ability of competition on the basis of strategical methods and processes in company TELTO. TELTO provides high-speed connection to the Internet in South Bohemian region, in Prachatice and Volary and it provides cable television in Prachatice, Volary and Volyně.

First, I used STEP analysis, Porter's five forces analysis and analysis of competitors to appreciate the outer conditions. I described macro-environmental factors like population ageing, intensive lifestyle changes, new technologies, favourable economic development. I found out that rivalry among firms in telecommunication industry is intense, rivals compete quite aggressively. Very strong is the bargaining power of suppliers.

The biggest competitor is the multinational corporation Telefonica O₂. TELTO is the second most significant company in its region. Since 2006 there is a new company Digi TV on the market. It is using very aggressive price strategy to build its customer portfolio and it increasingly threatens the position of TELTO.

In the second part I worked up key success factor analysis. The most important key success factors are customer satisfaction, quality of service, high level of dealers, promotion, customer service, innovation changes.

I used SWOT analysis to identify and analyse the strengths and weakness as well as opportunities and threats. TELTO has a lot of opportunities, such as using optical fibre network and increasing interest in Internet. At first TELTO should overcome weaknesses and apply S-O strategy. In the terms of these analysis I suggested market penetration strategy in combination with market development.

8. Seznam použité literatury


1. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
3. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
4. BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1
5. DONELLY, J. H. a kol. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
6. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4
7. KOTLER, P. *Marketing management*. 7.vyd., 1. čes. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
8. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
9. PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 177 s. ISBN 80-7169-461-4
10. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
11. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
12. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
13. AMBROŽ, Jan. Češi a připojení k internetu, léta Páně 2007 [online]. 2007-11-02 [cit. 2008-01-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/cesi-a-pripojeni-k-internetu-leta-pane-2007/>>.
14. BEZDĚK, Vladimír. Problémy a příležitosti roku 2008 [online]. 2007-11-07 [cit. 2008-01-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.finmag.cz/clanek/1193/>>.
15. Češi mají stále více volného času [online]. 2006-07-10 [cit. 2008-01-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.qmagazin.cz/kratke-zpravy/cesi-maji-vice-volneho-casu.html>>.

16. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci v roce 2007 [online]. 2007-10-23 [cit. 2008-01-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/9701-07>>.

9. Přílohy

1. Inzerát firmy TELTO spol. s r.o. v informačním měsíčníku Č.P. servis, srpen 2007
2. Ceník firmy TELTO spol. s r.o. - internetové připojení
3. Ceník firmy TELTO spol. s r.o. - kabelová televize v Prachaticích
4. Ceník firmy TELTO spol. s r.o. - kabelová televize ve Volarech
5. Ceník firmy TELTO spol. s r.o. - kabelová televize ve Volyni

Příloha č. 1: Inzerát firmy TELTO spol. s r.o. v informačním měsíčníku Č.P. servis, srpen 2007



TELTO, spol. s r.o.

**kabelová televize, internet a infokanál
PRACHATICE - VOLARY - VOLYNĚ**

on-line

- X Kabelová televize již od 89,- Kč (lokality: Prachatice, Volary, Volyně)
- X Internet rychlosti 1Mbs již od 300,-Kč (lokality: Prachatice, Volary)
- X Realizace pokrytí bezdrátovým internetem
- X Montáže televizních rozvodů
- X Montáže satelitních přijímačů, měření a servis
- X Infokanál regionální zpravodajství, inzerce, reklama

TELTO, spol. s r.o. Prachatice
Prachatice, Zlatá Stezka 143
tel: 388 311 820, e-mail: info@telto.cz

**Ceník datové služby NETTEL - INTERNET
PRACHATICE - VOLARY**
(platný od 1.6.2007)

kategorie	Rychlost Kbps	Agregace	Data (GIB)	Neomezená příplatek (vč. DPH)	Měsíční paušál za konektivitu vč. DPH	Měsíční paušál za pronájem vč. DPH	Měsíční paušál s pronájem modemu vč. DPH	Měsíční paušál bez modemu vč. DPH	Celkem s DPH neomezená	Aktivační poplatek přes TKR vč. DPH
D-0	HOME download	1:1			795,00 Kč	240,00 Kč	1 035,00 Kč	795,00 Kč	1 035,00 Kč	1 300 Kč
D-1	HOME mini	1:20	10	není	300,00 Kč	240,00 Kč	540,00 Kč	300,00 Kč	není	1 300 Kč
D-2	HOME standard	1:50	10	1 000 Kč	555,00 Kč	240,00 Kč	795,00 Kč	555,00 Kč	1 795,00 Kč	1 300 Kč
D-3	HOME speedy	1:50	10	1 500 Kč	800,00 Kč	240,00 Kč	1 040,00 Kč	800,00 Kč	2 540,00 Kč	1 300 Kč
D-4	HOME profi	1:50	10	2 000 Kč	2 000,00 Kč	240,00 Kč	2 240,00 Kč	2 000,00 Kč	4 240,00 Kč	1 300 Kč
D-5	HOME super	1:50	10	2 500 Kč	4 000,00 Kč	240,00 Kč	4 240,00 Kč	4 000,00 Kč	6 740,00 Kč	3 000 Kč

Instalace a poplatky

Prodáme Vám kabelový modem v ceně **1 999,- Kč** (záruka na modem po dobu trvání smlouvy).

Nainstalujeme, připojíme a nakonfigurujeme PC za aktivací poplatek **1 300,- Kč**, na místě hradíte pouze práci našich techniků.

Dále platíte pouze měsíční paušální poplatky podle zvolené varianty.

Informace a objednávky: TELTO spol. s r.o., Zlatá stezka 143, Prachatice
Tel: 388 311 820, e-mail: info@telto.cz

NABÍDKA PROGRAMŮ KABELOVÉ TELEVIZE P R A C H A T I C E

1. TV programy

Základní nabídka (min. 20 programů)

Číslo	Název programu	Jazyk
E 2	TV Noe	česky
E 4	Prima	česky
S 6	ČT24	česky
S 7	ČT4 sport	česky
S 8	kanál dle momentálních možností	
S 9	Infokanáľ TELTO	
R 7	Nova	česky
R 9	ČT1	česky
R 11	ČT2	česky
S 13	MTV 1 Europe	anglicky
S 15	Minimax	česky
S 20	BBC World	anglicky
S 22	TVN	polsky
S 24	CNN	anglicky
S 26	Viasat History	česky
K 21	ZONE Reality	česky/angl.
K 22	AnimalPlanet	česky/angl.
K 24	Jetix	česky
K 26	Discovery	česky/angl.
K 28	Sat.1	německy
K 28	Blue Hustler (23.05 h.)	original
K 30	MGM	česky
K 32	CS Film	česky/sloven.
K 36	Nova Cinema	česky
K 38	kanál dle momentálních možností	
K 42	Eurosport	česky
K 44	Galaxie Sport	česky
K 46	AXN	česky
K 48	FILM +	česky
K 50	kanál dle momentálních možností	
K 52	Spektrum	česky
K 54	TV Paprika	česky

Redukovaná nabídka (min. 5 programů)

E 2	ARD	německy
E 4	Prima	česky
S 6	ČT24	česky
S 7	ČT4 sport	česky
S 8	kanál dle momentálních možností	
S 9	Infokanáľ TELTO	
R 7	Nova	česky
R 9	ČT1	česky
R 11	ČT2	česky

Výběrová nabídka :

S 18 HBO česky

2. Rozhlasové stanice

ČRO 5 (88,2), Evropa 2 (90,0), Faktor 1 (92,0), Impuls (95,7), Prácheň (97,0), ČRO 1 (98,0)
Eldorádó (99,1), Frekvence 1 (100,0), Blaník (102,0), ČRO 2 (105,0)

Všechny aktuální informace se dozvíte na infokanáľu TELTO, nebo www.telto.cz
Veškeré změny a poruchy hláste firmě TELTO spol. s r.o., Zlatá stezka 143, Prachatice
Tel: 388 311 820, e-mail: info@telto.cz

S A Z E B N Í K P O P L A T K Ů

Za zřízení a provozování přípojky televizního kabelového rozvodu
Příloha ke smlouvě o zřízení, provozu a užívání přípojky TKR
(PLATNOST OD 1. LEDNA 2008)

A/ PAUSÁLNÍ POPLATKY

	základní nabídka	redukovaná nabídka	výběrová nabídka	rozhlasové stanice
měsíční	305,-	99,-	198,-	
čtvrtletní	915,-	297,-	594,-	zdarma
roční	3.348,-	1.188,-	2.376,-	

Výběrový kanál HBO si může předplatit uživatel základní i redukované nabídky.
Změna nabídky je možná vždy k 1. dni v měsíci a nahlašena minimálně 14 dní předem.

Termíny plateb:

Čtvrtletní: leden, duben, červenec, říjen

Roční: leden

HBO: do 20. dne předchozího měsíce

Platí se vždy dopředu

Placením poplatků za kabelovou televizi není zrušena povinnost platit rozhlasový a televizní (koncesionářský) poplatek, který inkasuje veřejnoprávní televize a rozhlas.

B/ JEDNORÁZOVÝ POPLATEK

Připojovací poplatek kabelové televize - Kč 665,-

C/ OSTATNÍ POPLATKY

Výběr z nabídek pro zřízení přípojky, přechody z redukované na základní a naopak
Manipulační a administrativní poplatek (sepsání nové smlouvy a znovupřipojení bytu) - Kč 200,-
Poplatek za zaslání upomínky - Kč 50,-
Znovupřipojení po odpojení pro porušení smlouvy - Kč 500,-
Pokuta za neoprávněný zásah do systému TKR, porušení plomby, - Kč 5.000,-
umožnění nelegálního připojení...

Uvedené ceny jsou včetně DPH.

Všechny aktuální informace se dozvíte na infokanáľu TELTO, nebo www.telto.cz

Veškeré změny a poruchy hláste firmě TELTO spol. s r.o., Zlatá stezka 143, Prachatice
Tel: 388 311 820, e-mail: info@telto.cz

NABÍDKA PROGRAMŮ KABELOVÉ TELEVIZE VOLARY

1. TV programy

Základní nabídka (min. 20 programů)

E 2	Bayern	B/G	německy
E 4	Infokanáľ TELTO	B/G	česky
S 6	Prima	B/G	česky
S 7	kanál dle momentálních možností	B/G	
S 9	ARD	B/G	německy
S 10	ČT4 sport	B/G	česky
R 7	Nova	D/K	česky
R 9	ČT 1	D/K	česky
R 11	ČT 2	D/K	česky
S 15	MTV 1 Europe	B/G	anglicky
S 22	Kinderkanal	B/G	německy
S 24	Vox	B/G	německy
K 22	RTL 2	B/G	německy
K 24	Nova Cinema	B/G	česky/sloven.
K 26	CS Film	B/G	originál
K 28	Blue Hustler	B/G	anglicky
K 30	CNN	B/G	česky
K 32	kanál dle momentálních možností	B/G	česky
K 34	ČT 24	B/G	česky
K 38	Jetix	B/G	česky
K 42	Eurosport	B/G	česky
K 44	Galaxie sport	B/G	česky
K 46	Spektrum	B/G	česky
K 50	MGM	B/G	česky
K 52	Romantica	B/G	česky
K 54	kanál dle momentálních možností	B/G	

Redukovaná nabídka (min. 5 programů)

E 2	Bayern	německy
E 4	Infokanáľ TELTO	česky
S 6	Prima	česky
S 7	kanál dle momentálních možností	
S 9	ARD	německy
S 10	ČT4 sport	česky
R 7	Nova	česky
R 9	ČT 1	česky
R 11	ČT 2	česky

Výběrová nabídka :

S 18 HBO

2. Rozhlasové stanice

Přijímatelné v místě

Všechny aktuální informace se dozvíte na infokanáľu TELTO, nebo www.telto.cz

Všechné změny a poruchy hláste firmě TELTO spol. s r.o., Zlatá stezka 143, Prachatice
Tel: 388 311 820, e-mail: info@telto.cz

SAZEBNÍK POPLATKŮ

Za zřizování a provozování přípojky televizního kabelového rozvodu
Příloha ke smlouvě o zřizování, provozu a užívání přípojky TKR
(PLATNOST OD 1. LEDNA 2008)

A/ PAUSÁLNÍ POPLATKY

	základní nabídka	redukovaná nabídka	výběrová nabídka	rozhlasové stanice
měsíční	290,-	99,-	198,-	
čtvrtletní	870,-	297,-	594,-	
roční	3.180,-	1.188,-	2.376,-	zdarma

Výběrový kanál HBO si může předplatit uživatel základní i redukované nabídky.
Změna nabídky je možná vždy k 1. dni v měsíci a nahlášená minimálně 14 dní předem.

Termíny plateb: Čtvrtletní: leden, duben, červenec, říjen
Roční: leden
HBO: do 20. dne předchozího měsíce
Platí se vždy dopředu

Placením poplatků za kabelovou televizi není zrušena povinnost platit rozhlasový a televizní (koncesionářský) poplatek, který inkasuje veřejnoprávní televize a rozhlas.

B/ JEDNORÁZOVÝ POPLATEK

Připojovací poplatek kabelové televize - Kč 665,-

C/ OSTATNÍ POPLATKY

Výběr z nabídek pro zřizování přípojky, přechody z redukované na základní a naopak
Manipulace a administrativní poplatek (sepsání nové smlouvy a znovupřipojení bytu) - zdarma
Poplatek za zaslání upomínky - Kč 200,-
Znovupřipojení po odpojení pro porušení smlouvy - Kč 50,-
Pokuta za neoprávněný zásah do systému TKR, porušení plomby, umožnění nelegálního připojení... - Kč 500,-
- Kč 5.000,-

Uvedené ceny jsou včetně DPH.

Všechny aktuální informace se dozvíte na infokanáľu TELTO, nebo www.telto.cz

Všechné změny a poruchy hláste firmě TELTO spol. s r.o., Zlatá stezka 143, Prachatice
Tel: 388 311 820, e-mail: info@telto.cz

NABÍDKA PROGRAMŮ KABELOVÉ TELEVIZE VOLYNĚ

1. TV programy

Z á k l a d n í nabídka (min. 20 programů)			
E 2 BBC	zpravodajský	anglicky	
E 4 ČT4 sport	sportovní	česky	
S 7 Infokanáľ TELTO	zpravodajský	česky	
S 8 kanál dle momentálních možností			
R 6 Nova	všeobecný	česky	
R 8 ČT 1	všeobecný	česky	
R 10 ČT 2	všeobecný	česky	
R 12 Prima	všeobecný	česky	
S 15 TV Sedem	všeobecný	polsky	
S 22 Kinderkanal	dětský	německy	
S 24 Vox	všeobecný	německy	
ČT 24	zpravodajský	česky	
K 22 Nova Cinema	filmový	česky	
K 26 RTL	všeobecný	německy	
K 28 Sat 1	všeobecný	německy	
K 30 CNN	zpravodajský	anglicky	
K 34 Galaxie sport	sportovní	česky	
K 36 MTV 1 Europe	hudební	anglicky	
K 38 kanál dle momentálních možností			
K 42 Eurosport	sportovní	česky	
K 44 Jetix	dětský	česky	
K 46 Hallmark	filmový	česky	
K 50 kanál dle momentálních možností	filmový	česky	
K 52 Spektrum	dokumentární	česky	
K 54 kanál dle momentálních možností			
Redukovaná nabídka (min. 5 programů)			
E 2 BBC	zpravodajský	anglicky	
E 4 ČT4 sport	sportovní	česky	
S 7 Infokanáľ TELTO	zpravodajský	česky	
S 8 kanál dle momentálních možností			
R 6 Nova	všeobecný	česky	
R 8 ČT 1	všeobecný	česky	
R 10 ČT 2	všeobecný	česky	
R 12 Prima	všeobecný	česky	
V ý b ě r o v á nabídka :			
S 18 HBO	filmový	česky	

2. Rozhlasové stanice

Přijímatelné v místě

Všechny aktuální informace se dozvíte na infokanáľu TELTO, nebo www.telto.cz
Veškeré změny a poruchy hláste firmě TELTO spol. s r.o., Zlatá stezka 143, Prachatice
Tel: 388 311 820, e-mail: info@telto.cz

SAZEBNÍK POPLATKŮ

Za zřízení a provozování přípojky televizního kabelového rozvodu
Příloha ke smlouvě o zřízení, provozu a užívání přípojky TKR
(PLATNOST OD 1. LEDNA 2008)

A/ PAUŠÁLNÍ POPLATKY

	základní nabídka	redukováná nabídka	výběrová nabídka	rozhlasové stanice
měsíční	290,-	99,-	198,-	
čtvrtletní	870,-	297,-	594,-	zdarma
roční	3.180,-	1.188,-	2.376,-	

Výběrový kanál HBO si může předplatit uživatel základní i redukováné nabídky.
Změna nabídky je možná vždy k 1. dni v měsíci a nahlašena minimálně 14 dní předem.

Termíny plateb: Čtvrtletní: leden, duben, červenec, říjen
Roční: leden
HBO: do 20. dne předchozího měsíce
Platí se vždy dopředu

Placením poplatků za kabelovou televizi není zrušena povinnost platit rozhlasový a televizní (koncesionářský) poplatek, který inkasuje veřejnoprávní televize a rozhlas.

B/ JEDNORÁZOVÝ POPLATEK

Připojovací poplatek kabelové televize

- Kč 665,-

C/ OSTATNÍ POPLATKY

Výběr z nabídek pro zřízení přípojky, přechody z redukováné na základní a naopak
Manipulaci a administrativní poplatek (sepsání nové smlouvy a znovupřipojení bytu)
Poplatek za zaslání upomínky
Znovupřipojení po odpojení pro porušení smlouvy
Pokuta za neoprávněný zásah do systému TKR, porušení plomby,
umožnění nelegálního připojení...

- zdarma
- Kč 200,-
- Kč 50,-
- Kč 500,-
- Kč 5.000,-

Uvedené ceny jsou včetně DPH.

Všechny aktuální informace se dozvíte na infokanáľu TELTO, nebo www.telto.cz
Veškeré změny a poruchy hláste firmě TELTO spol. s r.o., Zlatá stezka 143, Prachatice
Tel: 388 311 820, e-mail: info@telto.cz